



CIRANO

*Allier savoir et décision*

AUTONOMIE FINANCIÈRE ET  
ACTIVITÉS D'EXPORTATION  
DES PME DU SECTEUR  
BIOALIMENTAIRE :  
Planifier adéquatement les  
dépenses à engager



JOSÉE ST-PIERRE  
ANNIE ROYER  
CRISPIN A. ENAGOGO  
JEAN PIERRE D. MENGUELE

RP

2024RP-16  
RAPPORT DE PROJET

**Les rapports de projet** sont destinés plus spécifiquement aux partenaires et à un public informé. Ils ne sont ni écrits à des fins de publication dans des revues scientifiques ni destinés à un public spécialisé, mais constituent un médium d'échange entre le monde de la recherche et le monde de la pratique.

*Project Reports are specifically targeted to our partners and an informed readership. They are not destined for publication in academic journals nor aimed at a specialized readership, but are rather conceived as a medium of exchange between the research and practice worlds.*

*Le CIRANO est un organisme sans but lucratif constitué en vertu de la Loi des compagnies du Québec. Le financement de son infrastructure et de ses activités de recherche provient des cotisations de ses organisations-membres, d'une subvention d'infrastructure du gouvernement du Québec, de même que des subventions et mandats obtenus par ses équipes de recherche.*

*CIRANO is a private non-profit organization incorporated under the Quebec Companies Act. Its infrastructure and research activities are funded through fees paid by member organizations, an infrastructure grant from the government of Quebec, and grants and research mandates obtained by its research teams.*

#### *Les partenaires du CIRANO – CIRANO Partners*

##### *Partenaires corporatifs – Corporate Partners*

*Autorité des marchés financiers  
Banque de développement du Canada  
Banque du Canada  
Banque nationale du Canada  
Bell Canada  
BMO Groupe financier  
Caisse de dépôt et placement du Québec  
Énergir  
Hydro-Québec  
Innovation, Sciences et Développement économique Canada  
Intact Corporation Financière  
Investissements PSP  
Manuvie Canada  
Ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie  
Ministère des finances du Québec  
Mouvement Desjardins  
Power Corporation du Canada  
Ville de Montréal*

##### *Partenaires universitaires – Academic Partners*

*École de technologie supérieure  
École nationale d'administration publique  
HEC Montréal  
Institut national de la recherche scientifique  
Polytechnique Montréal  
Université Concordia  
Université de Montréal  
Université de Sherbrooke  
Université du Québec  
Université du Québec à Montréal  
Université Laval  
Université McGill*

Le CIRANO collabore avec de nombreux centres et chaires de recherche universitaires dont on peut consulter la liste sur son site web. CIRANO collaborates with many centers and university research chairs; list available on its website.

© Septembre 2024. Josée St-Pierre, Annie Royer, Crispin A. Enagogo, Jean-Pierre D. Mengele. Tous droits réservés. *All rights reserved. Reproduction partielle permise avec citation du document source, incluant la notice ©. Short sections may be quoted without explicit permission, if full credit, including © notice, is given to the source.*

*Les idées et les opinions émises dans cette publication sont sous l'unique responsabilité des auteurs et ne représentent pas les positions du CIRANO ou de ses partenaires. The observations and viewpoints expressed in this publication are the sole responsibility of the authors; they do not represent the positions of CIRANO or its partners.*

**ISSN 1499-8629 (version en ligne)**

# AUTONOMIE FINANCIÈRE ET ACTIVITÉS D'EXPORTATION DES PME DU SECTEUR BIOALIMENTAIRE : Planifier adéquatement les dépenses à engager

*Josée St-Pierre* \*, *Annie Royer* †, *Crispin A. Enagogo* ‡, *Jean Pierre D. Menguele* §

## Résumé/Abstract

L'industrie bioalimentaire revêt une importance capitale dans l'économie québécoise et joue un rôle majeur dans son identité culturelle. Elle englobe un large éventail d'activités liées à la production, à la transformation, à la distribution et à la consommation d'aliments et de boissons provenant à la fois de l'agriculture biologique et de l'agriculture conventionnelle. En 2021, la contribution de l'industrie bioalimentaire au produit intérieur brut du Québec était estimée à plus de 6 % de l'économie. Les exportations bioalimentaires du Québec ont atteint un record de 11,4 milliards de dollars en 2022. Cependant, les PME sont toujours sous-représentées parmi les entreprises exportatrices. Cette sous-représentation peut découler d'enjeux financiers importants et propres aux PME et autres particularités du secteur bioalimentaire en matière d'exportation. Dans cette étude, les auteurs approfondissent les connaissances sur les enjeux financiers des activités d'exportation des PME qui peuvent se révéler critiques à tout moment du processus, afin de proposer un outil d'aide à la planification des différentes dépenses que les PME seraient susceptibles d'engager.

The biofood industry is a vital part of the Quebec economy and plays a major role in its cultural identity. It encompasses a wide range of activities related to the production, processing, distribution, and consumption of food and beverages from both organic and conventional agriculture. By 2021, the biofood industry's contribution to Quebec's gross domestic product was estimated at over 6% of the economy. Quebec biofood exports reached a record \$11.4 billion in 2022. However, SMEs are still under-represented among exporting companies. This under-representation may result from significant financial issues specific to SMEs and other export-related characteristics of the biofood sector. In this study, the authors provide a deeper understanding of the financial issues involved in SME export activities, which can be critical at any point in the process, to propose a tool to help them plan the different expenses they are likely to incur.

---

\* Professeure titulaire, Université du Québec à Trois-Rivières, Chercheuse CIRANO

† Professeure titulaire, Université Laval, Chercheuse et Fellow CIRANO

‡ Professeur adjoint, Université Sainte-Anne (N.-É.)

§ Docteur, Université du Québec à Trois-Rivières

**Mots-clés/Keywords :** Autonomie financière, Québec, PME, Exportations bioalimentaires, Outil d'aide à la planification / Financial Self-Sufficiency, Quebec, SME, Biofood Exports, Planning Tool

**Pour citer ce document / To quote this document**

St-Pierre, J., Royer, A., Enagogo, C., & Menguele, J. P. D. (2024). Autonomie financière et activités d'exportation des PME du secteur bioalimentaire : Planifier adéquatement les dépenses à engager (2024RP-16, Rapports de projets, CIRANO.) <https://doi.org/10.54932/VBQE7739>

## SOMMAIRE EXÉCUTIF

L'exportation comporte de nombreux avantages autant pour les entreprises que pour les gouvernements de tous les pays. Pour les entreprises, elle constitue une stratégie de croissance, de développement des parts de marché, d'élargissement des réseaux de partenariat, d'acquisition de connaissances et de nouvelles compétences, d'innovation, de diversification et de réduction des risques. Pour les gouvernements, l'exportation contribue notamment au dynamisme économique, à la croissance de la richesse locale et nationale, à une amélioration des salaires et à une réduction du chômage et de la pauvreté. Malgré tous ces avantages, les activités d'exportation présentent des défis auxquels les entreprises ne sont pas nécessairement confrontées sur le marché local. En plus d'exposer les entreprises à des risques spécifiques, elles induisent un surcroît d'activités opérationnelles occasionnant des coûts directs et indirects. Ces coûts ne sont pas toujours visibles, mais leur impact sur la trésorerie des PME n'est pas négligeable et peut devenir difficile si ces entreprises ne disposent pas d'un « coussin de sécurité » financière et d'une marge de manœuvre pour gérer des imprévus financiers. La situation sera d'autant plus critique que les PME peuvent avoir un accès contraint aux ressources financières externes, dont le financement bancaire, étant donné différents facteurs de risque présumés dont leur pérennité et leurs capacités financières futures. De plus, les PME du secteur bioalimentaire font face à des défis singuliers au niveau de la réglementation.

L'objectif de cette étude est donc d'approfondir nos connaissances sur les enjeux financiers de l'exportation pour les PME bioalimentaires qui peuvent se révéler préoccupants à tout moment du processus, afin d'établir un outil d'aide à la planification des différentes dépenses qu'elles seraient susceptibles d'engager. Cet objectif a nécessité d'identifier l'ensemble des dépenses pertinentes à l'export que peut rencontrer un entrepreneur du secteur bioalimentaire. Pour ce faire, nous avons procédé en deux étapes. Une première étape a consisté à repérer, dans la littérature scientifique et professionnelle, l'ensemble des activités et des tâches qui peuvent induire certaines dépenses spécifiques pour une entreprise exportatrice. Dans un deuxième temps, afin de valider la liste ainsi établie et l'enrichir, nous avons rencontré les dirigeants de seize PME exportatrices québécoises œuvrant dans la transformation alimentaire, ainsi que quatre conseillers à l'exportation ayant une expérience dans l'accompagnement de PME dans ce secteur d'activités.

Ces consultations ont permis d'élaborer un outil facilitant la planification des dépenses à l'exportation. L'originalité de l'outil développé est qu'il permet d'identifier les coûts des activités d'exportation selon une nomenclature associée aux étapes du processus de vente à l'étranger. Ces étapes sont au nombre

de quatre : prospection des marchés étrangers; vérification de la capacité à répondre à une commande et préparation; fabrication des produits conformes aux besoins de l'exportation selon le pays visé; et expédition et livraison de la commande. Aux coûts associés à chaque étape du processus s'ajoutent les coûts de gestion de l'exportation et de la trésorerie. Nous n'avons pas attribué de valeur monétaire aux coûts, car ces derniers varient d'un secteur à l'autre. Cependant, les coûts sont présentés selon leur importance (faible, moyenne, élevée). Nous avons aussi classé les dépenses selon qu'elles étaient habituelles, occasionnelles ou spécifiques à des cas particuliers en fonction du profil des répondants.

La section 4 du rapport met en relief les points essentiels à une bonne préparation à l'export des entreprises, sur la base des témoignages et recommandations recueillis lors des entretiens avec les entrepreneurs. Cette section comporte, entre autres, des suggestions d'ordre financier et des témoignages sur les défis que les dirigeants ont eu à gérer au fil de leur expérience à l'international.

Le processus d'élaboration de l'outil d'aide à la planification a permis de générer plusieurs constats d'intérêt. Notre étude révèle que l'exportation peut engendrer un stress financier significatif pour les PME du secteur bioalimentaire, stress qui n'est pas toujours facile à anticiper. Les opérations d'exportation englobent des coûts supplémentaires, imprévus et souvent « oubliés », car difficilement observables, et variables selon l'étape du processus où se situe l'entreprise. Cela peut créer de fortes pressions sur la trésorerie. Notre étude émet donc le constat que la préparation à l'exportation est cruciale pour éviter un stress financier trop important qui pourrait s'avérer fatal pour les entreprises qui n'ont pas de marge de manœuvre.

Cette étude met également en lumière les particularités du secteur bioalimentaire en matière d'exportation. Ce secteur regroupe des entreprises proposant une grande variété de produits, nécessitant parfois une chaîne du froid, ou exigeant un étiquetage minutieux voire le respect de réglementations spécifiques, ce qui rend leurs défis à l'exportation distincts de ceux des autres types d'entreprises. De plus, le volet agricole de ce secteur crée une incertitude quant aux intrants, tant en termes de quantité que de qualité. Les activités agricoles étant soumises aux aléas météorologiques, cela engendre de l'incertitude concernant le volume des récoltes et leur qualité. Encore une fois, la planification et la préparation sont des étapes importantes qui doivent être élaborées avec soin. L'outil développé par cette étude met à la disposition des entrepreneurs des informations qui permettent cette planification et réduisent d'autant le risque d'imprévus financiers.

# TABLE DES MATIÈRES

|  |           |
|--|-----------|
| <b>SOMMAIRE EXÉCUTIF .....</b>   | <b>2</b>  |
| <b>LISTE DES TABLEAUX ET FIGURE .....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>INTRODUCTION .....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>SECTION 1. FONDEMENT THÉORIQUE ET CADRE DE RÉFÉRENCE.....</b>   | <b>13</b> |
| 1.1 L'EXPORTATION AU SEIN DES PME.....   | 13        |
| 1.1.1 Les différents canaux d'exportation .....  | 13        |
| 1.1.2 Les déterminants du succès de l'exportation .....  | 16        |
| 1.1.3 Les barrières à l'exportation .....  | 22        |
| 1.1.4 Les étapes dans le processus d'exportation .....   | 24        |
| 1.2 AUTONOMIE FINANCIÈRE ET ENGAGEMENT À L'EXPORTATION DES PME.....  | 29        |
| 1.2.1 Définition et mesure de l'autonomie financière .....   | 30        |
| 1.2.2 Santé financière et exportation des PME .....  | 31        |
| 1.2.3 Gestion des liquidités et exportation .....  | 32        |
| 1.2.4 Sources de financement de l'exportation.....   | 34        |
| <b>SECTION 2. MÉTHODOLOGIE ET DÉMARCHE EMPIRIQUE .....</b>   | <b>37</b> |
| 2.1 PROCESSUS ET OUTILS DE COLLECTE DE DONNÉES .....   | 38        |
| 2.2 IDENTIFICATION DES PARTICIPANTS .....  | 39        |
| 2.3 PRÉSENTATION DE L'ÉCHANTILLON.....   | 40        |
| 2.4 MARCHÉ ET CANAL D'EXPORTATION.....   | 42        |
| 2.5 LES FACTEURS CLÉS DE L'EXPORTATION CHEZ LES RÉPONDANTS .....   | 43        |
| <b>SECTION 3. DÉVELOPPEMENT ET VALIDATION D'UN OUTIL D'AIDE À L'IDENTIFICATION DES<br/>DÉPENSES LIÉES À L'EXPORTATION.....</b>   | <b>45</b> |
| <b>SECTION 4. POINTS SAILLANTS POUR BIEN SE PRÉPARER À L'EXPORT : TÉMOIGNAGES ET<br/>RECOMMANDATIONS DES ENTREPRENEURS .....</b> | <b>64</b> |
| <b>CONCLUSION.....</b>   | <b>67</b> |
| <b>ANNEXE 1. PRINCIPALES TYPOLOGIES DE CANAUX D'EXPORTATION D'APRÈS LA RECENSION<br/>DE LI ET AL. (2017).....</b>                | <b>69</b> |
| <b>ANNEXE 2. FACTEURS ASSOCIÉS À LA CAPACITÉ DES ENTREPRISES À PRODUIRE DES LIQUIDITÉS .....</b>                                 | <b>70</b> |
| <b>ANNEXE 3. QUESTIONNAIRE FERMÉ REMPLI AVANT L'ENTRETIEN .....</b>  | <b>72</b> |

|  |            |
|--|------------|
| <b>ANNEXE 4. GUIDE D'ENTRETIEN .....</b>   | <b>77</b>  |
| <b>ANNEXE 5. COÛTS ASSOCIÉS À DES CERTIFICATIONS ET EXIGENCES POUR LES ENTREPRISES<br/>EXPORTATRICES BIOALIMENTAIRES.....</b>                | <b>79</b>  |
| <b>ANNEXE 6. GRILLE D'IDENTIFICATION DES PRINCIPALES DÉPENSES LIÉES AU DÉVELOPPEMENT ET À LA<br/>RÉALISATION DE VENTES HORS CANADA .....</b> | <b>822</b> |
| <b>ANNEXE 7. FEUILLE DE CALCUL DES COÛTS LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPORTATION .....</b>  | <b>899</b> |
| <b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>  | <b>922</b> |

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURE

|   |    |
|---|----|
| <b>Tableau 1.</b> Quelques déterminants clés – non financiers – favorables à l’exportation .....  | 19 |
| <b>Tableau 2.</b> Quelques déterminants clés financiers favorables à l’exportation .....  | 21 |
| <b>Tableau 3.</b> Les principales barrières à l’exportation des PME relevées dans la littérature .....  | 23 |
| <b>Tableau 4.</b> Synthèse des coûts à supporter pour les activités internationales selon les activités.....  | 28 |
| <b>Tableau 5.</b> Pratiques de gestion des liquidités .....   | 33 |
| <b>Tableau 6.</b> Sources de financement de l’exportation pour les PME québécoises .....  | 35 |
| <b>Tableau 7.</b> Profil général des PME participantes.....   | 41 |
| <b>Tableau 8A.</b> Actions nécessaires au développement des compétences et à l’accès des informations pertinentes pour se familiariser avec les activités internationales ..... | 46 |
| <b>Tableau 8B.</b> Dépenses associées aux actions nécessaires au développement des compétences et à l’accès aux informations .....  | 47 |
| <b>Tableau 9A.</b> Tâches ou actions nécessaires pour rencontrer des clients, distributeurs ou partenaires potentiels à l’étranger .....  | 48 |
| <b>Tableau 9B.</b> Dépenses pour rencontrer des clients, distributeurs ou partenaires potentiels à l’étranger .....   | 49 |
| <b>Tableau 10A.</b> Tâches ou actions nécessaires pour planifier les activités en vue de répondre à une commande de l’étranger .....  | 50 |
| <b>Tableau 10B.</b> Dépenses pour planifier les activités en vue de répondre à une commande de l’étranger .....   | 51 |
| <b>Tableau 11A.</b> Tâches ou actions nécessaires pour s’assurer que l’entreprise dispose des ressources, des compétences et des capacités pour répondre à une commande .....   | 52 |
| <b>Tableau 11B.</b> Dépenses pour vous assurer que votre entreprise dispose des ressources, des compétences et des capacités pour répondre à une commande.....                  | 53 |
| <b>Tableau 12A.</b> Tâches ou actions nécessaires pour se conformer aux lois et à la réglementation applicables aux les produits dans le pays visé.....                         | 54 |
| <b>Tableau 12B.</b> Dépenses pour vous conformer aux lois et à la réglementation applicables aux vos produits dans le pays visé.....  | 55 |
| <b>Tableau 13A.</b> Tâches ou actions nécessaires pour fabriquer les produits destinés à l’exportation.....   | 56 |
| <b>Tableau 13B.</b> Dépenses pour la fabrication des produits destinés à l’exportation .....  | 57 |
| <b>Tableau 14A.</b> Tâches ou actions nécessaires pour expédier vos commandes (ou la sortir du pays).....   | 58 |
| <b>Tableau 14B.</b> Dépenses pour l’expédition des commandes à l’étranger (sortir du Canada) .....  | 59 |
| <b>Tableau 15A.</b> Tâches ou actions nécessaires pour expédier vos commandes (ou la sortir du pays).....   | 60 |
| <b>Tableau 15B.</b> Dépenses pour transporter et livrer la commande à destination (client, entrepôt, distributeur) .....  | 60 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Tableau 16A.</b> Autres tâches non classées dans une étape et ayant des incidences monétaires..... | 61 |
| <b>Tableau 16B.</b> Dépenses pour assurer le bon déroulement des activités d'exportation .....        | 62 |
| <b>Figure 1.</b> Étapes du processus d'exportation .....  | 24 |

## INTRODUCTION

L'exportation, qui consiste à vendre ses produits ou services à l'extérieur de ses frontières géographiques (plus souvent hors de son pays), représente de nombreux bénéfices autant pour les entreprises que pour les gouvernements de tous les pays. Pour les entreprises, elle constitue une stratégie de croissance, de développement des parts de marché, d'élargissement des réseaux de partenariat, d'acquisition de connaissances et de nouvelles compétences, d'innovation, de diversification et de réduction des risques (Madsen et Moen, 2018; St-Pierre, 2018). Pour les gouvernements, l'exportation contribue notamment au dynamisme économique, à la croissance de la richesse locale et nationale, à une augmentation des salaires et à une réduction du chômage et de la pauvreté (Lu *et al.*, 2014)<sup>1</sup>.

Malgré les avantages associés à l'exportation précédemment énumérés, les PME, qui s'avèrent des acteurs économiques importants en nombre dans tous les pays, demeurent malgré tout faiblement représentées dans les activités internationales. Dans un rapport publié par l'OMC en 2022, les exportations directes des PME représentent 36 % de toutes les exportations des pays membres de l'OCDE, alors que ces entreprises comptent pour plus de 98 % des organisations industrielles du secteur privé. Au Canada, la contribution des PME (secteur fabrication) aux exportations de biens est estimée à 97,6 % en nombre et à 41,9 % en valeur en 2021<sup>2</sup>, montrant une reprise après un déclin dû à l'arrêt des activités durant la pandémie.

Les ventes à l'export présentent des défis que les entreprises ne rencontrent pas nécessairement sur le marché local. En plus d'exposer les entreprises à des risques spécifiques (Bonfirm *et al.*, 2018), elles induisent un surcroît d'activités opérationnelles occasionnant des coûts directs (p. ex., respect des normes, frais de douanes et de réglementation, transport) (Knight *et al.*, 2020), ainsi que des coûts indirects, tels que ceux liés à l'adaptation des produits aux exigences des pays importateurs (p. ex., emballage, conditionnement, frais de traduction, dimensions), à la préparation de l'entreprise et la révision de son organisation (p. ex., horaires de travail, formation du personnel) et aux délais allongés

---

<sup>1</sup> L'exportation peut aussi stimuler d'autres activités internationales, dont l'importation de marchandises ou la sous-traitance à l'étranger, qui pourront réduire les bénéfices nets qui lui sont associés. Nous ne traitons pas de ces effets conjoints dans notre rapport.

<sup>2</sup> <https://ised-isde.canada.ca/site/recherche-statistique-pme/fr/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises-2022#s4.2> (consulté le 9 octobre 2023).

des différentes opérations (production, livraison, recouvrement des sommes dues par les clients). Ces coûts ne sont pas toujours visibles et, puisqu'ils sont spécifiques aux activités et produits destinés à l'export, ils sont considérés comme irrécupérables (Ruhl et Willis, 2017; Bartoli *et al.*, 2014). Leur impact sur la trésorerie des PME n'est pas négligeable et peut devenir critique si ces entreprises ne disposent pas d'un « coussin de sécurité » financière et d'une marge de manœuvre pour gérer des imprévus monétaires (Ruhl et Willis, 2017).

La situation sera d'autant plus critique que les PME peuvent avoir un accès contraint aux ressources financières externes, dont le financement bancaire, étant donné différents facteurs de risque présumés (manque de garantie, faible expertise en gestion financière, opacité informationnelle, dépendance de l'entreprise face à son propriétaire dirigeant ou à quelques clients majeurs, etc.) (Petrovito et Pozzolo, 2021; Forte et Salomé Moreira, 2018). Les entreprises plus matures et bénéficiant d'un meilleur historique financier sont moins sujettes à ces difficultés (Bartoli *et al.*, 2014), de sorte que la qualité de la gestion financière conjuguée à une bonne santé financière contribue à faciliter le financement externe et, par conséquent, l'accès à des ressources pour supporter une stratégie de ventes à l'export. C'est ce que soutient l'étude de Petrovito et Pozzolo (2021) réalisée auprès de PME de 65 pays, qui montre que l'accès au financement externe augmente la probabilité d'exporter ainsi que le volume des exportations. Des résultats similaires sont rapportés par l'étude réalisée par Forte et Salomé Moreira (2018) auprès de PME manufacturières portugaises, qui présente une relation positive entre une bonne santé financière et la probabilité d'exportation. Ainsi, les entreprises dont la situation financière limite les possibilités d'accès au financement externe sont moins aptes à s'engager dans les activités internationales.

En somme, et comme le montrent plusieurs travaux (Catanzaro et Teyssier, 2021; Forte et Salomé Moreira, 2018; Maes *et al.*, 2019; Petrovito et Pozzolo, 2021), la disponibilité de ressources financières (par financement interne ou externe) est considérée comme un stimulus favorable à la décision d'exporter, car cela réduit le risque perçu des ventes à l'étranger et rassure en quelque sorte les propriétaires-dirigeants des PME (Francioni *et al.*, 2016). Ainsi, pour favoriser l'exportation, il est indispensable pour les PME de disposer d'une certaine autonomie financière (Forlani, 2021). Celle-ci est liée à l'investissement des propriétaires dans l'entreprise, à sa performance financière, mais aussi à la gestion de ses différentes opérations qui ont des impacts sur la trésorerie. Elle dépend ainsi des

routines et des pratiques de gestion<sup>3</sup> qui favorisent la circulation des ressources monétaires et la qualité de la gestion globale de l'entreprise. Dans ces conditions, si les ressources monétaires générées par les activités sont insuffisantes, l'entreprise aura plus facilement accès au financement externe et sera susceptible d'obtenir de bonnes conditions contractuelles.

Pourtant, les travaux qui ont abordé la question du financement des activités d'exportation des PME ont accordé un intérêt marginal à l'autonomie financière et aux pratiques de gestion financière susceptibles de renforcer la capacité d'autofinancement de ces entreprises. Or, sachant l'importance qu'accordent les entrepreneurs à l'autofinancement de leurs activités et à leur indépendance financière, de telles connaissances sont utiles afin de permettre à plus de PME de s'engager avec confiance et succès sur les marchés internationaux. Cela est d'autant plus important que le fait de restreindre leurs ventes sur le marché local ou de proximité les rend vulnérables à l'arrivée de concurrents étrangers, arrivée plus soutenue avec la signature des différents partenariats économiques entre les États tels que celui que vient de signer le Canada avec l'Union européenne (Accord économique et commercial global entre le Canada et l'Union européenne [AECG]) et qui a amené au Canada une plus large distribution de produits alimentaires européens. D'après les chiffres d'Eurostat, les échanges de marchandises entre l'Union européenne et le Canada ont augmenté de 31 % entre 2016 et 2021, ce qui dépasse la moyenne de 23 % observée avec d'autres partenaires commerciaux de l'UE au cours de la même période<sup>4</sup>.

L'objectif de la présente étude est d'approfondir nos connaissances sur les enjeux financiers des activités d'exportation des PME qui peuvent se révéler critiques à tout moment du processus, afin d'établir un outil d'aide à la planification des différentes dépenses qu'elles seraient susceptibles d'engager. Bien que l'on puisse retrouver dans la littérature un certain nombre de travaux portant sur le financement de l'exportation, aucun n'identifie l'ensemble des dépenses ou activités devant être financées, ni leur ampleur ni leur criticité. Aussi, ces travaux portent généralement sur les secteurs de la fabrication (les plus engagés dans le commerce international) sans toutefois nuancer les domaines d'activités. Or, l'ensemble des activités manufacturières n'est pas soumis aux mêmes exigences sur les marchés internationaux où l'on constate notamment une plus forte réglementation pour les industries

---

<sup>3</sup> Les pratiques d'affaires concernent les façons dont les entreprises choisissent et gèrent leurs ressources et comment elles exercent leurs activités (Bititci *et al.*, 2011).

<sup>4</sup> [https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/CA/donneesgenerales#:~:text=Le%20contingent%20a%20ainsi%20atteint,existant%20de%2014%20200%20tonnes\).](https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/CA/donneesgenerales#:~:text=Le%20contingent%20a%20ainsi%20atteint,existant%20de%2014%20200%20tonnes).)

pharmaceutiques ou bioalimentaires. Les produits susceptibles de nuire à la santé de leurs usagers sont largement surveillés, ce qui se répercutera sur les actions et décisions des PME dans ces secteurs et, en conséquence, sur les coûts qu'elles devront engager.

Pour atteindre notre objectif, le présent rapport est structuré en quatre sections. Dans un premier temps, pour pouvoir identifier les dépenses que doivent assumer les PME à l'export et les façons de financer ces activités, il est important de se donner un cadre de référence théorique en nous basant sur la littérature récente et certains travaux classiques<sup>5</sup>. Ceux-ci vont également nous permettre de nuancer et de donner du sens aux observations que nous avons pu extraire des témoignages d'entrepreneurs québécois. Nous exposons d'abord les travaux sur l'exportation pour bien comprendre la nature et les exigences de ces activités, les éléments favorables, mais aussi les barrières. Nous nous attarderons ensuite plus spécifiquement à l'autonomie financière des PME pour voir comment elles peuvent couvrir ces dépenses à partir de ressources monétaires qui sont injectées dans l'entreprise, mais aussi à partir de la gestion des activités générales.

Par ailleurs, puisque les travaux recensés sont peu bavards quant à la nature de toutes ces dépenses à l'export, et encore moins pour les PME du secteur bioalimentaire, et qu'il est, par conséquent, impossible d'en extraire une liste exhaustive, nous avons dû réaliser un travail empirique auprès d'un certain nombre de PME. Ainsi, la deuxième section de ce rapport rendra compte de notre démarche empirique réalisée auprès de PME bioalimentaires exportatrices québécoises. L'industrie bioalimentaire revêt une importance capitale dans l'économie québécoise et joue un rôle majeur dans son identité culturelle. Elle englobe un large éventail d'activités liées à la production, à la transformation, à la distribution et à la consommation d'aliments et de boissons provenant à la fois de l'agriculture biologique et de l'agriculture conventionnelle. En 2021, la contribution de l'industrie bioalimentaire au produit intérieur brut (PIB) du Québec était estimée à plus de 6 % de l'économie totale de la province. Cette contribution s'élevait à près de 29 milliards de dollars en 2022, ce qui représentait une augmentation de 5,6 % par rapport à l'année précédente, et le secteur contribue pour 11 % de l'ensemble des emplois au Québec en 2021. Malgré un contexte mondial d'inflation, les exportations bioalimentaires du Québec ont atteint un record de 11,4 milliards de dollars en 2022, enregistrant une hausse de 11 % par rapport à l'année précédente (après une augmentation de 11 % en

---

<sup>5</sup> Vu l'objectif du présent travail, nous ne présentons pas une recension exhaustive de la littérature sur l'exportation et les PME, mais plutôt une recension sélective à partir d'études qui ont mis en valeur les dimensions financières ou les impacts financiers afin d'alimenter notre liste d'activités et de dépenses à envisager.

2020 et de 3 % en 2021). Toutefois, la croissance des exportations du Québec a été moins rapide que celle de l'Ontario (+ 21 %) et de l'ensemble du Canada (+ 13 %).

La troisième section sera consacrée à la présentation des résultats obtenus auprès des entrepreneurs québécois et de notre analyse des travaux existants. Ce travail a permis de concevoir un outil d'analyse de l'ensemble des dépenses pertinentes à l'export que peut rencontrer un entrepreneur du secteur bioalimentaire, outil qui permettra de faciliter sa préparation pour assurer le succès de ses activités internationales.

Nous présenterons en dernière section différents témoignages et recommandations des entrepreneurs afin de faire ressortir quelques points saillants de leurs parcours et expérience qui nous semblent utiles pour aider les PME à exporter pour la première fois ou dans des marchés très nouveaux.

Finalement, une brève conclusion permettra de prendre connaissance de quelques avenues à poursuivre à la lumière de l'analyse que nous avons pu réaliser et de l'environnement d'affaires actuel.

## SECTION 1. FONDEMENT THÉORIQUE ET CADRE DE RÉFÉRENCE

### 1.1 Les activités d'exportation des PME

L'exportation est définie comme le transfert de marchandises ou de services à travers les frontières nationales. D'un point de vue macroéconomique, il s'agit de la vente d'un bien ou service produit dans un pays (résident) à un autre pays (non-résident), le vendeur de bien ou le prestataire de services étant l'exportateur et l'acheteur, l'importateur. L'exportation constitue le moyen le plus courant pour de nombreuses entreprises (en particulier celles de petite ou moyenne taille) d'entrer sur les marchés internationaux, principalement en raison du fait que, par rapport à d'autres stratégies d'internationalisation, dont la sous-traitance internationale et les investissements directs à l'étranger (IDE), elle implique moins de ressources, moins de risques et moins de coûts (Paul, Parthasarathy et Gupta, 2017; Morais et Ferreira, 2020). Le désengagement dans les activités internationales est alors moins coûteux pour les entreprises, les éventuelles pertes financières possibles étant limitées. Par ailleurs, différentes motivations vont inciter les PME à exporter. On peut observer des influences implicites comme l'ont montré Hessels et Terjessen (2010) sur des PME danoises. La décision d'exporter de ces entreprises est influencée par la perception du degré d'internationalisation de leur secteur mesuré notamment par la présence de produits étrangers sur leur marché local, la présence de clients locaux et de concurrents locaux sur les marchés étrangers.

Par ailleurs, si l'exportation consiste à vendre ses produits à l'étranger, elle peut être réalisée de différentes façons selon ce qui convient le mieux à l'entreprise exportatrice et aux contraintes auxquelles elle doit faire face. La section suivante présente sommairement les modes d'exportation<sup>6</sup> les plus fréquents, modes dont la description sera utile pour comprendre les facteurs clés, les déterminants, les coûts et les impacts. Pour respecter le vocabulaire d'usage dans le domaine, nous utiliserons le terme « canal d'exportation » pour référer aux modes et aux stratégies d'exportation.

#### 1.1.1 Les différents canaux d'exportation

Le choix du canal d'exportation a des implications importantes pour les entreprises, car il entraîne des coûts irrécupérables et peut être difficilement réversible. Ce choix a aussi des effets sur la performance des exportateurs (Ishii, 2021), effets qui ne seront positifs que si l'exportateur assure une certaine

---

<sup>6</sup> L'Annexe 1 présente les typologies les plus fréquentes telles que répertoriées dans la littérature par Li et al. (2017) en exposant leurs particularités.

création de valeur pour les clients à l'étranger. D'après l'étude de Li *et al.* (2017), il existe une quinzaine de typologies de canaux d'exportation, ce qui rend les synthèses de littérature quelque peu complexes. La nomenclature varie en fonction du degré de contrôle et d'implication de l'entreprise dans les activités de marketing et de distribution à l'étranger. Selon cette nomenclature, la typologie la plus usuelle est l'approche directe versus indirecte. Celle-ci examine les canaux d'exportation selon que l'entreprise vend directement à des clients à l'étranger (entreprise, agent, distributeur) ou selon qu'elle passe par des intermédiaires (agent, distributeur) pour le faire. Quant aux autres approches, elles analysent l'exportation au regard de l'origine des ressources (interne ou externe) que l'entreprise déploie pour ses activités et selon le degré de contrôle qu'elle accorde aux partenaires externes (agents et distributeurs) avec qui elle collabore (Ishii, 2021).

La vente directe permet à l'exportateur de garder le contact avec ses clients étrangers, ce qui est essentiel dans les cas de codéveloppement de produits et de produits sur mesure où la proximité avec les clients est une condition nécessaire pour bien connaître leurs besoins. La vente par des intermédiaires permet à l'exportateur de réduire les coûts de recherche d'information sur le marché étranger et facilite l'identification des bons partenaires, permettant de diminuer l'incertitude et les risques liés à la vente outre-frontière (Hessel et Terjessen, 2010). Elle aide, par ailleurs, à identifier de nouvelles opportunités et accroît la diversité de partenaires (Ishii, 2021). L'intermédiaire peut avoir une implication plus ou moins importante dans l'ensemble du processus d'exportation selon le degré de contrôle que l'exportateur souhaite conserver. Ce canal d'exportation implique donc des coûts supplémentaires et le risque de perte de contrôle, tout en jouant un rôle déterminant sur le succès de l'exportation étant donné la réduction de l'incertitude et une prise de décisions plus éclairée (Ishii, 2021). Par ailleurs, l'identification de ces intermédiaires constitue un défi important pour les entreprises qui veulent s'engager sur des marchés nouveaux où elles n'ont pas de réseaux d'affaires. Une PME qui connaît bien le marché étranger, qui dispose de certains avantages concurrentiels et qui a les ressources requises favorisera plutôt l'exportation directe, ce qui serait le choix privilégié par les PME danoises étudiées par Hessel et Terjessen (2010). Ils montrent que 22 % des entreprises exportent de façon directe et 9 % de façon indirecte.

D'après la recension de Li *et al.* (2017)<sup>7</sup>, le choix du canal repose sur un vaste ensemble de déterminants dont l'utilisation de technologies, l'expérience internationale, le réseau social de l'entreprise, la proximité avec les clients (et leurs besoins), le degré de standardisation du produit, l'incertitude environnementale, les barrières exogènes, le degré d'internationalisation du secteur, la spécificité des actifs de l'entreprise et la taille de l'entreprise. Kalinic et Brouthers (2022) ajoutent aussi que, pour les PME italiennes et néerlandaises, le choix de travailler avec un intermédiaire dépend de l'incertitude environnementale, de la distance culturelle et de l'orientation entrepreneuriale<sup>8</sup>.

Finalement, en tant que décision stratégique, le choix du canal d'exportation peut avoir un impact significatif sur les résultats financiers et non financiers de l'entreprise sur les marchés internationaux (Rambocas *et al.*, 2015; Hult *et al.*, 2008). En ayant recours à un canal qui favorise la création, la diffusion et la rétroaction de l'information, une entreprise peut améliorer sa capacité à fournir à sa clientèle des solutions qui correspondent davantage à leurs désirs et besoins, tout en se démarquant de la concurrence. Cette démarche devrait se traduire par une amélioration des résultats à l'exportation tels que la croissance des ventes, la rentabilité financière et l'atteinte des objectifs initiaux de l'entreprise (He, Brouthers et Filatotchev, 2013). L'effet sur la performance est observé lorsque le choix du canal d'exportation est aligné avec l'orientation entrepreneuriale que privilégie l'entreprise et sa stratégie de réduction de coûts (Covin et Wales, 2012). Ces caractéristiques lui permettent de repérer des créneaux de marché uniques, d'ajuster ses produits pour répondre à la demande des consommateurs et de mettre en place les processus requis pour offrir un service de qualité supérieure.

Les canaux d'exportation ne sont pas mutuellement exclusifs et une entreprise peut choisir d'utiliser plusieurs canaux simultanément en fonction de ses objectifs, des caractéristiques du marché cible et de sa capacité à investir dans le développement international. Elle peut aussi choisir des canaux différents pour un même produit, mais vendu sur des marchés distincts.

---

<sup>7</sup> Plusieurs théories sont utilisées dans les travaux sur les activités internationales qui permettent de mettre de l'avant certains éléments spécifiques. On réfère le plus souvent à la théorie des coûts de transaction, à la théorie institutionnelle, à l'approche par les ressources, au modèle progressif ou par étapes de Uppsala et à l'approche par les réseaux.

<sup>8</sup> L'orientation entrepreneuriale est un construit largement reconnu dans les travaux en entrepreneuriat et PME. Il est habituellement mesuré par trois dimensions complémentaires que sont la capacité à prendre des risques, l'intérêt pour l'innovation et la proactivité de l'entreprise ou de son propriétaire dirigeant.

### 1.1.2 Les déterminants du succès à l'exportation

La littérature ne présente pas une liste exclusive de facteurs clés prédisant le succès dans les ventes à l'étranger, considérant que ceux-ci ont été étudiés dans des contextes très variés (pays, secteurs, activité économique), auprès d'échantillons non comparables (taille des entreprises, localisation, dates d'observation), en ayant recours à différents cadres théoriques (théorie des ressources, théorie de la contingence, etc.) et en poursuivant des objectifs distincts. Sans présumer de l'exhaustivité, on peut regrouper les facteurs clés d'une part en déterminants internes à l'entreprise, le plus souvent associés à des facteurs contrôlables, soit ses ressources (produits, équipements, savoir-faire), son mode d'organisation, ses objectifs, ainsi qu'à ses capacités et compétences managériales; et d'autre part en déterminants externes révélant les caractéristiques environnementales et différents éléments de contexte auxquels doivent s'adapter les entreprises.

La taille de l'entreprise constitue l'une des variables les plus fréquemment utilisées par les chercheurs pour évaluer la performance à l'exportation, établissant ainsi son importance en tant que facteur déterminant de cette performance. Les entreprises de grande taille profitent d'un avantage compétitif du fait de leur accès privilégié à des ressources financières plus abondantes et de leur plus grande capacité de production leur assurant ainsi un avantage économique en raison des économies d'échelle (Bashiri *et al.*, 2019). En revanche, les PME sont souvent confrontées à un accès limité aux sources de financement externe et elles doivent relever d'importants défis pour satisfaire les volumes de production exigés pour certaines commandes à l'étranger (Zuchella *et al.*, 2019).

Le nombre d'années pendant lesquelles une entreprise exerce ses activités est également un déterminant du succès à l'exportation, car l'entreprise utilise son expérience et les enseignements tirés de ses opérations précédentes pour être plus efficace (Grandinetti et Mason, 2012). On reconnaît que l'expérience acquise dans les activités internationales permet de réduire l'incertitude et de favoriser la qualité des décisions qui seront prises (Hessel et Terjesen, 2010). L'expérience permet à l'entreprise des raccourcis dans les décisions, car elle est plus en mesure d'identifier les informations dont elle a besoin pour son internationalisation et d'éviter les erreurs du passé. De plus, la capacité de l'entreprise à tirer des enseignements de son environnement immédiat contribue également à accroître l'intensité de ses activités d'exportation et ainsi, sa performance internationale. En effet, à mesure que le nombre d'entreprises exportatrices locales augmente, les PME non exportatrices pourront bénéficier de l'information et des connaissances que les exportateurs peuvent partager. Ces connaissances pourront stimuler leur intérêt envers l'exportation par une réduction de l'incertitude, de meilleures décisions et

finalement, grâce à une réduction des coûts fixes étant donné un volume de ventes accru (Brancati et al., 2018; Baum et al., 2023).

Outre la taille et de l'âge de l'entreprise, plusieurs caractéristiques du produit telles que sa conception, sa marque (nom, symbole, design), son image (attrait, prestige) sont identifiées comme des facteurs clés de succès à l'exportation, car elles permettent de se démarquer de la concurrence et influencent la perception du produit par les clients internationaux (Safari et Saleh, 2020).

De plus, des ressources et des compétences de meilleure qualité permettent de réussir de manière plus efficace sur le marché international. Une disponibilité adéquate de ces éléments est positivement associée au succès à l'exportation (Gupta et Chauhan, 2021). C'est le cas avec les PME qui exportent rapidement dès leur création ou quelques années après (Servantie, 2011) et qui s'appuient notamment sur : le caractère unique de leur marché (généralement des marchés de niche), le développement technologique, les percées en matière de communication, le réseautage mondial et les alliances, ainsi que leur forte orientation internationale (Cavusgil et Knight, 2015). Dans ces entreprises, l'entrepreneur est désigné comme l'acteur le plus influent dans toute l'initiative du développement international, avec un rôle important dans le transfert des connaissances, des compétences, des valeurs et des expériences (Cavusgil et Knight, 2015). On note aussi une orientation entrepreneuriale très prononcée qui conduit à de meilleures performances à l'exportation, car elle renforce la capacité de ces entreprises à repérer de nouvelles opportunités et à les convertir en un avantage compétitif générateur de valeur (Knight et al., 2020).

Par ailleurs, la diversification des exportations conduirait également à connaître plus de succès sous certaines conditions. Selon Mac et Evangelista (2016), la diversification est positivement corrélée à la performance à l'exportation lorsqu'elle s'effectue à travers des collaborations avec des partenaires situés dans les différents pays ciblés. Ces partenaires permettent à l'entreprise d'accéder à des informations de meilleure qualité sur leurs marchés, de mieux appréhender les difficultés qu'elle pourrait rencontrer et, en fin de compte, de mieux s'y préparer (réduction de l'incertitude et donc des risques).

Parmi les caractéristiques du marché domestique, la littérature évoque peu de déterminants ayant un impact significatif sur le succès à l'exportation. On reconnaît toutefois le rôle essentiel de l'assistance à l'exportation, qui fait référence à l'existence de programmes soutenus par les gouvernements et les organismes d'accompagnement à l'exportation. Ces programmes favorisent le succès à l'exportation en offrant aux entreprises des ressources clés pour les aider à identifier l'information pertinente pour leurs activités, acquérir des connaissances et de l'expérience pour affronter les activités nouvelles et ainsi réduire les risques d'erreur et obtenir des ressources qui leur font défaut (Catanzaro et Teyssier, 2021). Ajoutons à ces ressources la présence d'un écosystème financier favorable au financement des activités et des actifs liés à l'exportation (comptes clients et stocks) et, d'un environnement où l'on retrouve des modèles de succès qui peuvent inspirer les entrepreneurs qui hésitent à exporter (Brancati *et al.*, 2018). Notons toutefois que le degré de développement économique du pays d'origine a une influence déterminante sur la présence et l'organisation des ressources permettant de soutenir les PME, influence que l'on ne retrouve pas partout et ni avec la même intensité, les PME étant moins structurées dans les pays en développement (St-Pierre *et al.*, 2020).

Pour ce qui est du marché visé, certaines caractéristiques permettant d'expliquer le succès à l'exportation des entreprises sont liées au contexte politique et légal sur les marchés étrangers ainsi qu'à la distance culturelle ou psychique (Vahlne et Nordström, 1992). Le contexte politique implique les actions des gouvernements étrangers qui influent sur les opérations des entreprises, notamment les lois et les règlements pouvant soit favoriser, soit entraver la capacité de l'entreprise à réussir à exporter (Sousa *et al.*, 2008). La distance culturelle est également un facteur influent, car plus elle est grande entre le pays d'origine et le marché cible, plus les dirigeants perçoivent des situations incertaines, ce qui peut décourager l'expansion des activités d'exportation. En somme, les similitudes culturelles favorisent la réussite à l'exportation tandis que les différences culturelles la compliquent (Safari et Saleh, 2020).

**Tableau 1.** Quelques déterminants clés – non financiers – favorables à l'exportation

| Type de déterminant              | Déterminant<br>Rôle  | Auteurs   |
|----------------------------------|--|---|
| <b>DÉTERMINANTS ENDOGÈNES</b>    |  |   |
| <b>Facteurs organisationnels</b> | Taille de l'entreprise (actif total, nombre d'employés)<br><i>Disponibilité de ressources diverses pouvant supporter des besoins d'information, de production, d'expertise.</i>  | Pietrovito et Pozzolo (2021); Wang (2016); Pacheco (2017); Forte et Salomé Moreira (2018).                          |
|                                  | Âge (entreprise)<br><i>Capacité à affronter des situations nouvelles présentant certains défis.</i>  | Pietrovito et Pozzolo (2021); Wang (2016); Manez et al. (2014).   |
|                                  | Produit, innovation, RetD<br><i>Capacité de se distinguer sur le marché et d'offrir des produits et solutions uniques.</i>   | Brancati et al. (2018); Maurel (2009); Oura et al. (2016).  |
|                                  | Ressources immobilisées et technologiques<br><i>Capital industriel pour assurer les activités internationales.</i>   | Nalcaci et Yagci (2014); Nazar et Saleem (2009).  |
|                                  | Expérience internationale<br><i>Connaissance des enjeux et des défis des activités internationales par la direction et le personnel de l'entreprise.</i>   | Hessel et Terjesen (2010); Brancati et al. (2018); Yang et Tsou (2019); Oura et al. (2016); Safari et Saleh (2020). |
|                                  | Réseaux, capital social<br><i>Expertise et ressources disponibles pour accéder à des informations clés.</i>  | Safari et Saleh (2020); Maurel (2009).  |
|                                  | Capacités d'apprentissage<br><i>Savoir s'ajuster rapidement à toute situation nouvelle.</i>  | Brancati et al. (2018).   |
| <b>Propriétaire dirigeant</b>    | Mode direct ou indirect / collaborateurs<br>Réseaux, collaborateurs, partenaires à l'étranger (participation à des chaînes d'approvisionnement)<br><i>Accès aux meilleures ressources requises pour éviter les risques d'erreur.</i> | Manova, Wei et Zhang (2015); Minetti et al. (2019).   |
|                                  | Orientation internationale<br><i>Volonté de l'entrepreneur de prendre des risques, de faire croître son entreprise et de se distinguer de ses concurrents notamment sur les marchés internationaux.</i>                              | Safari et Saleh (2020); Maurel (2009).  |
| <b>DÉTERMINANTS EXOGÈNES</b>     |  |   |
| <b>Pays d'origine</b>            | Environnement financier<br><i>Accès à des ressources financières et des services spécialisés pour la gestion de transactions internationales.</i>  | Manova (2013).  |
|                                  | Présence d'organismes d'accompagnement à l'export<br><i>Accès à des ressources, des connaissances, de l'expertise pour combler les besoins des PME.</i>  | Comi et Resmini (2020).   |
|                                  | Degré d'internationalisation de l'environnement de l'entreprise<br><i>Réduction du risque perçu des activités internationales et incitation par effet d'apprentissage.</i>   | Brancati et al. (2018).   |
| <b>Pays visé</b>                 | Degré d'ouverture à l'entrée de produits étrangers   | Hessel et Terjesen (2010).  |
|                                  | Distance psychique   | Vahlne et Nordström (1992).   |
|                                  | Situation économique, politique, sociale   | Sousa et al. (2008).  |

Source : les auteurs à partir d'une revue de la littérature.

Comme cela a été expliqué précédemment, les activités internationales exposent les PME à des situations différentes de ce qu'elles connaissent dans leurs opérations locales ainsi qu'à certains coûts supplémentaires qui peuvent avoir des impacts financiers importants. Des retards de paiement des clients, voire l'impossibilité de recouvrer les sommes dues, la perte des stocks préparés et qui ne

peuvent être récupérés, des délais de livraison aux clients étant donné un climat politique et social sous tension, sont des situations que ne peuvent pas toujours prévoir les dirigeants. Une certaine solidité financière, une bonne qualité dans la gestion des activités favorisant la capacité d'autofinancement, un soutien de différents organismes externes et un accès non contraint à des ressources financières externes permettront de réduire les tensions de trésorerie occasionnées par les activités internationales qui pourraient aussi perturber les activités locales.

Les études sur la relation entre la santé financière des entreprises et leur activité d'exportation ont identifié plusieurs facteurs clés. Ces études mettent en évidence l'importance de l'autonomie financière et de la capacité des entreprises à générer des liquidités internes pour réussir à l'international, en particulier lorsque l'accès au financement externe est limité. La détention de liquidités est essentielle pour faire face aux coûts et aux contraintes liés à l'exportation (Pacheco, 2017), telles que des délais de paiement plus longs (Maes et al., 2019; Pacheco, 2017). Les coûts fixes liés à l'entrée sur les marchés étrangers nécessitent une solide capacité d'autofinancement pour les entreprises qui souhaitent exporter (Forte et Salomé Moreira, 2018; Wang, 2016; Pilar et al., 2018; Huang et Liu, 2017). De plus, le renforcement de l'autonomie financière réduira la dépendance de certaines PME exportatrices au financement externe tout en améliorant leurs conditions si elles souhaitent s'en prévaloir.

En l'absence de ressources internes suffisantes, les entreprises ont également la possibilité de solliciter le soutien d'organismes gouvernementaux et de services d'accompagnement. Le soutien financier offert par ces institutions publiques englobe des prêts, des subventions pour financer des activités liées à la prospection ou aux études de marché, des garanties ainsi que des assurances couvrant les risques liés à l'échec de projets, aux défauts de paiement des clients, ou aux variations des taux de change. Ces mesures financières permettent aux PME d'accéder à des capitaux à coûts réduits, souvent sans nécessité de fournir des garanties, facilitant ainsi le financement de projets internationaux plus ambitieux et risqués comme les investissements directs à l'étranger (Catanzaro et Teyssier, 2021).

En résumé, la santé financière, la rentabilité, l'autonomie financière et la gestion de la trésorerie sont des facteurs déterminants pour le succès des entreprises exportatrices. La capacité à protéger et à générer des liquidités internes est essentielle pour soutenir les ambitions d'exportation, en particulier face aux coûts et aux contraintes spécifiques à cette activité.

**Tableau 2.** Quelques déterminants financiers clés favorables à l'exportation

| Type de déterminants | Déterminants Rôles  | Auteurs   |
|----------------------|---|---|
| Endogènes            | Autofinancement<br><i>Capacité à générer des liquidités et à assurer une certaine indépendance financière.</i>  | Faucegla (2015); Chaney (2016); Forlani (2021); Pacheco (2017); Manez et al. (2014); Lukason et Laitinen (2018); Huang et Liu (2017). |
|                      | Trésorerie<br><i>Liquidités essentielles pour couvrir les coûts fixes et assurer une certaine marge de manœuvre pour pallier les délais supplémentaires et les imprévus.</i>  | Manova, Wei et Zhang (2015); Forlani (2021); Maes et al. (2019); Paravisini et al. (2015); Wagner (2015); Qi, Zhang et Liu (2018).    |
|                      | Santé financière<br><i>Capacité à assurer une partie du financement et à susciter l'intérêt des bailleurs de fonds externes au besoin.</i>  | Pacheco (2017); Lukason et Laitinen (2018); Huang et Liu (2017).  |
| Exogènes             | Écosystème financier<br><i>Afin de permettre aux entreprises d'obtenir les ressources monétaires nécessaires aux activités internationales.</i>   | Manova (2013).  |
|                      | Présence d'organismes publics et privés d'accompagnement à l'export<br><i>Ressources qui permettent aux entreprises de réduire le fardeau financier de certaines activités réalisées à l'étranger ou pour aller à l'étranger.</i> | Comi et Resmini (2020); Catanzaro et Teyssier (2021).   |

Source : les auteurs à partir d'une revue de la littérature.

La littérature rappelle que parmi les contraintes à l'exportation, la disponibilité de ressources financières demeure un enjeu pour de nombreuses PME (Catanzaro et Teyssier, 2021). Nous en discutons plus loin dans les barrières.

Par ailleurs, la théorie de la contingence, de même que la littérature sur les PME, nous invitent à une certaine prudence lors de la lecture de ces déterminants et facteurs de succès. Pour réussir à l'exportation, les entreprises doivent poursuivre une stratégie qui s'adapte à l'environnement international qu'elles convoitent en tenant compte de certaines de leurs caractéristiques (Safari et Saleh, 2020). L'entreprise devra donc considérer les éléments tels que les accords commerciaux, les incitations fiscales, les tarifs à l'exportation, les subventions à l'exportation, les restrictions commerciales, les réglementations, la stabilité économique et le potentiel du marché, entre autres. Il faut aussi ajouter les facteurs contingents à toute entreprise qui influencent son organisation et son fonctionnement (soit sa taille, son âge, son degré de maturité, son secteur, ses ressources), de même que le profil de son propriétaire dirigeant (dont, principalement, son intérêt pour la croissance, ses objectifs personnels et professionnels, son orientation entrepreneuriale et son désir d'affronter des situations incertaines). Comme le montre l'étude de St-Pierre et al. (2023), la volonté et la capacité à œuvrer dans des environnements d'affaires incertains et caractérisés par une turbulence plus ou moins

importante ne sont pas universelles et, lorsque prises en compte dans l'analyse des PME, permettent de faire ressortir des profils uniques.

L'étude des facteurs clés est intéressante pour comprendre ce dont l'entreprise a besoin pour réussir à l'international, alors que l'étude des barrières nous renseignera sur ce qui empêche les PME de s'engager dans ces activités ou ce qui ralentit leurs actions pour accroître cet engagement.

### **1.1.3 Les barrières à l'exportation**

Les barrières à l'exportation font référence à toutes les contraintes qui entravent la capacité de l'entreprise à lancer, à développer ou à soutenir ses activités commerciales sur les marchés étrangers (Arteaga-Ortiz et Fernández-Ortiz, 2008). Elles peuvent être internes ou externes à l'entreprise (Kahiya, 2018; Kahiya et Dean, 2016; St-Pierre *et al.*, 2020). Les barrières internes sont principalement associées aux caractéristiques intrinsèques des PME (Zhou, Wu et Luo, 2007). Selon Leonidou, Katsikeas et Coudounaris (2010), ces barrières sont généralement d'ordre fonctionnel, informatif et de marketing. Pour Kahiya (2013), elles sont liées aux ressources, au management, au marketing et aux connaissances. Ces catégories de barrières sont d'ailleurs les plus mentionnées dans la littérature des 50 dernières années (Kahiya, 2018). Quant aux barrières externes, elles proviennent de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue et souhaite évoluer. Celles qui sont les plus évoquées dans la littérature renvoient à la forte concurrence sur les marchés étrangers ainsi qu'au soutien gouvernemental dans le pays d'origine pour aider les PME. En ce qui a trait au pays visé, on note les barrières tarifaires et non tarifaires, la réglementation à respecter, les éléments culturels ainsi que la langue de communication (Kahiya, 2013; Kahiya, 2018).

Le tableau 3 présente une liste des barrières regroupées par St-Pierre *et al.* (2020) qui sont utiles à l'identification des domaines dans lesquels les PME pourraient être vulnérables en ce qui a trait leurs activités internationales et par le fait même, d'identifier des pistes d'intervention pour assurer plus d'autonomie. Le tableau montre aussi l'ampleur des travaux qui ont été consacrés à chaque type de barrières (chiffre), ce qui ne présume pas de l'importance de chacune d'elle pour les PME. Il indique plutôt l'intérêt des chercheurs pour ce sujet.

**Tableau 3.** Les principales barrières à l'exportation des PME, relevées dans la littérature

| <b>BARRIÈRES ENDOGÈNES</b>                         |    |   |    |
|--|----|---|----|
| <b>Barrières liées aux ressources</b>              |    | <b>Barrières liées aux connaissances</b>  |    |
| Capacité de production                             | 19 | Documentation à l'export  | 18 |
| Compétences du personnel                           | 18 | Connaissance des pratiques d'affaires à l'étranger  | 14 |
| Financement de l'exportation                       | 21 | Connaissances des procédures à l'exportation  | 14 |
| Coût de transport                                  | 15 | Savoir comment vendre à l'étranger  | 10 |
| Coût de développement du marché                    | 6  | Recouvrement et rapatriement des fonds  | 19 |
| Coût des voyages                                   | 4  | Méconnaissance des lois à l'étranger  | 8  |
| Coût de la main-d'œuvre                            | 4  | Manque d'expérience à l'étranger  | 11 |
| Assurance qualité                                  | 12 |   |    |
| Livraison et distribution outre-mer                | 11 |   |    |
| <b>Barrières managériales</b>                      |    | <b>Barrières marketing</b>  |    |
| Risques de ventes à l'étranger                     | 15 | Identifier le marché à l'étranger   | 18 |
| Manque de temps                                    | 11 | Prix et promotion à l'étranger  | 12 |
| Manque d'engagement à l'export                     | 6  | Utilisation du produit  | 10 |
| Faible intérêt pour le développement international | 5  | Adaptation du produit   | 14 |
| Faible profitabilité perçue                        | 3  | Service après-vente   | 8  |
| Manque de soutien de la direction                  | 3  | Valeur de la devise locale  | 6  |
| Faible espérance de bénéfices                      | 8  | Identifier des distributeurs outre-mer  | 18 |
| <b>BARRIÈRES EXOGÈNES</b>                          |    |   |    |
| <b>Barrières liées au pays d'origine</b>           |    | <b>Barrières liées à l'industrie</b>  |    |
| Support gouvernemental                             | 27 | Degré de technicité du produit  | 7  |
| Politique à l'export du gouvernement               | 12 | Compétition sur les marchés étrangers   | 29 |
| Concentration sur le marché local                  | 7  | Compétition sur le marché local   | 4  |
| <b>Barrières liées au pays d'accueil</b>           |    | <b>* Barrières politiques, économiques et sociales du pays d'accueil</b>  |    |
| Réglementation gouvernementale à l'étranger        | 17 | Instabilité ou modification brutale et inattendue de la sphère politique  |    |
| Barrières tarifaires à l'étranger                  | 14 | Guerres   |    |
| Taux d'intérêt et d'inflation                      | 3  | Taxation punitive   |    |
| Risque lié au taux de change                       | 20 | Expropriation   |    |
| Barrières non tarifaires à l'étranger              | 15 | Troubles à l'ordre public (sabotage, violences, grèves)   |    |
| Culture et langue à l'étranger                     | 20 | Boycott   |    |
|  |    | Qualité et disponibilité des fournisseurs locaux, de la main-d'œuvre, des infrastructures et des services publics |    |

\* Nous ne disposons pas du nombre d'auteurs qui ont étudié les barrières liées au pays d'accueil qui ont été identifiées dans les recherches, mais nous les ajoutons pour avoir une image plus complète de la situation.

Source : Adapté de St-Pierre *et al.* (2020); Casson et da Silva Lopes (2013).

Parmi les barrières liées aux ressources, les difficultés de financement ont fait l'objet de très nombreuses études (Comi et Resmini, 2020; Pietrovito et Pozzolo, 2021). L'intérêt qu'elles suscitent est attribué au contexte institutionnel des pays étudiés, les pays en développement étant largement déficitaires dans leur capacité à soutenir financièrement les activités internationales des PME sur leur territoire. Ces barrières ont été atténuées dans les pays développés grâce à la mise en place d'importants programmes et actions des pouvoirs publics pour favoriser les activités d'exportation des PME (Comi et Resmini, 2020). Aussi, certaines conclusions des études sont à nuancer comme le montre

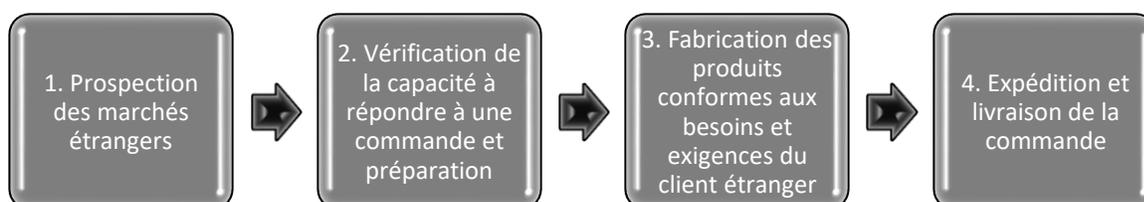
un rapport de l'OCDE (Fliess et Busquets, 2006) qui indique que les barrières financières sont principalement évoquées par les PME *non exportatrices* alors que les exportateurs mentionnent plutôt l'expérience et les capacités internes comme facteurs impactant l'ampleur de leur engagement international. La diversité des conclusions des chercheurs est ainsi à mettre en contexte avec le niveau d'activité des entreprises et les environnements étudiés, ceux-ci ayant une influence non négligeable sur les stratégies, les facteurs clés et le succès des activités internationales des PME.

Comme il a été mentionné au début du rapport, l'exportation est souvent analysée de façon globale ou de façon spécifique sur certaines dimensions (silo). Ces études ne permettent pas d'apprécier l'ensemble des enjeux financiers, leur ampleur, leur récurrence et les façons de les aborder par les PME. La prochaine section vise à corriger cette lacune.

#### 1.1.4 Les étapes dans le processus d'exportation

L'exportation est une activité qui peut se décliner en plusieurs étapes dont le nombre peut varier en fonction du canal d'exportation retenu (Darling et Seristö, 2004). La plupart des études traitent l'exportation comme une activité globale (vendre un produit sur un marché extérieur) alors que celle-ci devrait plutôt être considérée comme un processus. Cela permet de mieux comprendre les enjeux, les défis, les ressources à mobiliser, les risques à considérer et éventuellement identifier les sources d'échec. Il est important de noter que ces étapes peuvent varier en fonction de l'entreprise, du secteur d'activité et du marché cible. Certaines entreprises adoptent une approche plus rapide et plus directe, tandis que d'autres suivront une approche plus progressive. Les modèles et les étapes vers l'exportation servent de guides généraux pour comprendre le processus, mais chaque situation est unique et nécessite une analyse spécifique. De façon générale, le projet d'exportation peut se décliner en quatre étapes principales, soit la prospection des marchés, la vérification de la capacité de l'entreprise à répondre à ces marchés, la fabrication des produits, l'expédition et la livraison. Les activités induites dans chaque étape sont décrites ci-après.

**Figure 1.** Étapes du processus d'exportation



- **Prospection des marchés étrangers**

La prospection des marchés étrangers, qui permet à l'entreprise de se faire connaître et de faire connaître ses produits, vise à identifier de nouvelles opportunités commerciales dans le pays visé. Elle relève de la théorie de la sélection des marchés internationaux (Papadopoulos et Martín, 2011) qui enseigne que l'entreprise doit prendre en considération plusieurs facteurs clés pour évaluer l'opportunité d'un marché étranger (Vanegas-López et al., 2020). Ces facteurs se réfèrent à l'analyse PESTEL<sup>9</sup> du pays ciblé qui peut être plus ou moins comparable à celui du pays d'origine, selon que la distance psychique soit faible ou forte (Yan, Hu et Liu, 2020). Par distance psychique, il faut entendre la perception quant au degré de dissimilarité entre l'environnement du pays d'origine et celui du pays visé (Vahlne et Nordström, 1992). Les actions à réaliser à cette étape consistent à rechercher des informations sur le marché ciblé dans le but de mieux le connaître. Comme le montrent Shen, Puig et Paul (2017), l'entreprise devra, par exemple, évaluer la taille du marché (Morschett, Schramm-Klein et Swoboda, 2008), connaître son potentiel de croissance de même que les variations de la demande (Li et Li, 2010). De plus, elle devra évaluer la place qu'occupent la publicité et la RetD dans le marché ciblé (Shieh et Wu, 2012) et prendre en compte le degré de concurrence (Somlev et Hoshino, 2005). Certains auteurs suggèrent que la prospection des marchés étrangers se fasse à travers la participation à des salons internationaux ou à des missions de prospection qui permettent à l'entreprise d'entrer directement en contact avec de potentiels partenaires dans le pays visé (Catanzaro, Messeghem et Sammut, 2019).

- **Vérification de la capacité à répondre à une commande et préparation**

La vérification de la capacité à répondre à une commande à l'exportation est une étape cruciale dans le processus pour s'assurer que les entreprises sont en mesure de satisfaire les exigences de leurs clients étrangers (Affaires mondiales Canada, 2021) sans mettre en jeu leurs activités locales, voire leur survie. C'est une étape clé qui vise à faciliter la préparation et notamment, l'appropriation des connaissances requises sur la documentation, les normes, les certifications et les exigences des pays visés. Cela va permettre à l'entreprise de mesurer son degré de préparation et de planifier les actions qu'elle devra réaliser.

Selon Gerschewski et al. (2020), plusieurs études ont examiné la préparation des entreprises à l'internationalisation, avec un accent particulier sur le modèle CORE (*Company Readiness to Export*) de Cavusgil et Nason (1990), qui évalue la préparation à l'exportation. Ce modèle identifie deux dimensions complémentaires de la préparation : la préparation organisationnelle et la préparation des produits.

Une structure organisationnelle adaptée est nécessaire pour se préparer à l'exportation et cet aspect est renforcé par l'engagement de la direction. L'engagement à l'exportation implique que la direction soit disposée à allouer les ressources financières et humaines nécessaires aux activités liées à l'exportation (Navarro et al., 2010). La formalisation de ces activités, notamment par la création d'un département d'export ou l'embauche de personnel qualifié, reflète cet engagement. Comme le soulignent Gerschewski et al. (2020), des preuves empiriques montrent que la présence d'un département d'export a un impact positif sur la performance à l'exportation alors que chez les exportateurs britanniques, la présence de personnel qualifié a le même effet (Beleska-Spasova, Glaister et Stride, 2012). Aussi, des stratégies de distribution à l'étranger à partir d'une unité distincte et dédiée sont associées à une rentabilité plus élevée à l'exportation. Dans les cas des PME, toutefois, cet engagement ne se matérialisera pas nécessairement avec des structures aussi formalisées étant donné leurs ressources réduites et des besoins moins imposants. Par contre, la présence d'un responsable et de personnel dédié à l'export est un indicateur tangible de préparation et d'engagement.

Quant à la préparation des produits, elle consiste à vérifier si l'entreprise est en mesure de fabriquer des produits qui répondent aux exigences et besoins des clients étrangers et qui soient conformes aux normes internationales. Dans certains cas, cela peut exiger des adaptations qui distingueront les produits exportés des produits locaux, ce qui aura des impacts sur l'organisation des ressources dans l'entreprise et son fonctionnement (Rosnan et al., 2016).

---

<sup>9</sup> L'analyse PESTEL vise à comprendre l'influence de facteurs exogènes sur l'activité des entreprises, soit les facteurs suivants : Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique et Légal.

Les ressources et compétences limitées des PME peuvent rendre leurs opérations internationales plus complexes (Kahiya, 2018). Par conséquent, de nombreuses PME ont souvent recours à des ressources externes pour pénétrer de nouveaux marchés et développer leur présence internationale (Oparaocha, 2015). Une des méthodes les plus couramment utilisées consiste à établir des partenariats avec des acteurs extérieurs tels que les intermédiaires, les agents, les conseillers. Ces nouvelles relations permettent aux PME de combler leur manque de ressources et de compétences, car elles offrent l'accès à de nouvelles idées ou pratiques qui ont déjà été mises en œuvre dans d'autres contextes et organisations (Aliasghar, Sadeghi et Rose, 2023).

Pour que ces collaborations soient efficaces dans le cadre des activités d'exportation, Ferreras-Méndez *et al.* (2019) suggèrent que les PME développent leur capacité d'absorption que Cohen et Levinthal (1990, p. 128) définissent comme « la capacité d'une entreprise à reconnaître la valeur de nouvelles informations externes, à les assimiler et à les appliquer à des fins commerciales ». Cette capacité d'absorption permettrait aux PME d'ajuster leurs ressources (humaines, financières, juridiques et logistiques) pour répondre aux besoins de la clientèle étrangère.

- **Fabrication de produits conformes aux besoins et conditions du marché d'accueil**

Les produits destinés à l'exportation peuvent devoir être modifiés pour se conformer au marché du pays d'accueil, et ce, pour diverses raisons, notamment les préférences des acheteurs, les conditions géographiques et climatiques, les niveaux de vie, les réglementations gouvernementales ou les pratiques religieuses (Shoham, 2021). La décision d'adapter un produit repose en grande partie sur le degré d'engagement envers le marché étranger spécifique, sur le potentiel du marché, sur l'évaluation des revenus attendus et sur les coûts supplémentaires encourus (Tantong *et al.*, 2010). Cette capacité crée de la valeur en permettant aux entreprises de mieux positionner leurs produits sur les marchés internationaux, ce qui constitue une source d'avantages compétitifs. En outre, elle encourage l'innovation et la personnalisation des produits pour répondre aux évolutions des besoins des clients étrangers. En fin de compte, cette compétence permet aux entreprises de gagner un avantage concurrentiel à l'étranger sans épuiser leurs ressources existantes (Hollender *et al.*, 2017).

L'étape subséquente à la fabrication des produits consiste à les préparer pour l'expédition, ce qui inclut l'emballage et l'étiquetage des produits destinés à l'exportation. Un emballage et un étiquetage adéquats réduisent les risques de livraison problématique (bris, retard dans l'évaluation du contenu, non-conformité douanière). Tout comme le produit, ces éléments devront être adaptés en fonction du pays visé et l'ampleur de cette adaptation dépendrait de la distance psychique avec le pays de l'importateur (Horská *et al.*; 2007).

- **Expédition et livraison des marchandises**

L'expédition des marchandises à l'étranger touche plusieurs domaines d'activités, dont les chaînes d'approvisionnement, la logistique, les transports, les règles du commerce international et les réglementations douanières. Les recherches dans ce domaine visent à améliorer l'efficacité, à réduire les coûts, à atténuer les risques et à promouvoir des pratiques durables dans le commerce international (Shardeo *et al.*, 2023).

Pour certains auteurs, l'expédition nécessite au préalable une intégration dans une chaîne d'approvisionnement qui inclut la coordination des activités liées à la production, au transport, à la distribution et à la gestion des stocks à l'échelle internationale, ce qui favorise le partage de ressources (Prajogo et Olhager, 2012). Les PME éprouvent souvent des difficultés à intégrer ces chaînes à cause de leur spécialisation et des difficultés des petites entreprises à suivre leurs exigences, notamment en termes de qualité des produits, de rationalisation des opérations et de rationalisation des coûts (Vaaland et Heide, 2007).

Un autre élément important à considérer est le choix du mode de transport (maritime, aérien, terrestre, ferroviaire). Les choix dépendent souvent de la nature des produits, de la distance, du coût et des délais (OCDE, 2022). C'est ce qui explique, par exemple, que les entreprises canadiennes exportent majoritairement vers les États-Unis par voie routière ou ferroviaire à cause de la proximité géographique alors qu'elles auront plus recours à la voie maritime pour exporter dans les autres marchés. Par ailleurs, dans le cas des produits

alimentaires ou de certains produits périssables (comme les médicaments), il existe des normes d'emballage et de transport édictées par des organismes spécialisés. Ces normes ont pour but de préserver la qualité des produits de la sortie de l'usine jusqu'à la livraison au client (OCDE, 2022).

Pour assurer sa fluidité, le transport international est encadré par plusieurs règlements dont les plus connus sont les Incoterms (termes internationaux de commerce) édités par la Chambre de commerce internationale<sup>10</sup> et qui définissent les responsabilités et les coûts entre l'importateur et l'exportateur. Selon plusieurs études, le choix des Incoterms dépend de plusieurs facteurs dont les plus pertinents seraient le coût, les risques, les responsabilités et les formalités des transactions internationales (Hajdukiewicz et Pera, 2021). Outre les Incoterms, les différentes réglementations douanières doivent être considérées. Elles constituent souvent un obstacle majeur à l'entrée des marchandises dans certains pays qui appliquent, ou sont victimes, des politiques douanières de type protectionniste comme c'est le cas avec les politiques de quotas ou d'embargo (Babina *et al.*, 2023).

En ce qui concerne les livraisons, plusieurs mécanismes existent. Les entreprises peuvent assurer elles-mêmes la livraison ou recourir à des intermédiaires spécialisés pour le faire (Nikolopoulou *et al.*, 2017). Par ailleurs, les avancées technologiques telles que la traçabilité des marchandises, les systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement basés sur l'intelligence artificielle, les plateformes numériques de logistique et l'automatisation ont un impact significatif sur l'efficacité des livraisons internationales (Reis *et al.*, 2020).

- **Activités transversales (incluant les aspects financier, administratif et juridique)**

Tout au long du processus d'exportation, différentes tâches et activités devront être réalisées et qui auront des impacts financiers. Selon l'expérience et le degré d'engagement des entreprises dans des activités d'exportation, celles-ci auront adapté leur organisation et auront acquis les compétences et ressources nécessaires pour réaliser ces activités. Sinon, celles-ci s'ajouteront de façon sporadique aux autres activités demandant des actions ponctuelles de la part des entreprises.

Selon El Makrini (2015), les opérations d'exportation qui incombent à la direction de l'entreprise peuvent concerner l'établissement de structures qui leur sont dédiées, l'allocation des ressources financières spécifiques à l'exportation et le développement de systèmes d'information sur les marchés d'exportation. De plus, la direction peut être amenée à effectuer des visites régulières sur les marchés ciblés et à participer à des salons internationaux pour stimuler les exportations et ainsi favoriser la croissance de l'activité de l'entreprise.

Quant aux aspects juridiques et financiers, ils abordent un éventail de questions telles que le *dumping*, les embargos, les zones de libre-échange, la propriété intellectuelle, les quotas et les subventions, le taux de change et les modes de paiement à l'international avec lesquels l'entreprise doit composer dans le cadre de son activité.

Certains pays font parfois l'objet de sanctions internationales ou sont sous embargo, ce qui pourrait avoir pour effet de paralyser les exportations des entreprises et occasionner des coûts de gestion des stocks (Afesorgbor, 2019). Dans certains cas, entrer sur un marché étranger avec un produit ou un service unique et ayant un fort potentiel commercial augmente le risque qu'une autre marque ou une autre entreprise vole des informations exclusives, des concepts de marketing ou même une identité personnelle. L'entreprise devrait alors engager des frais pour protéger sa propriété intellectuelle (Stewart, 2019). On peut aussi relever les fluctuations possibles des taux de change qui rendent difficile la prévision des flux financiers, des budgets de

---

<sup>10</sup> La Chambre de commerce internationale est l'organisation mondiale des entreprises. Sa mission fondamentale est d'encourager les échanges et les investissements internationaux et d'aider les entreprises à relever les défis et saisir les opportunités de la mondialisation. Son réseau représente plus de 6 millions d'entreprises ressortissantes de chambres de commerce ou membres d'associations économiques dans plus de 130 pays (<https://www.icc-france.fr/icc-monde/siege-mondial/#>, consulté le 19 octobre 2023).

trésorerie et exigent de l'entreprise de disposer d'un « coussin de sécurité » financière (Lukason et Laitenen, 2018).

En résumé, les activités d'exportation génèrent différentes actions et tâches qui impliquent des ressources à des fréquences variant selon les étapes du processus. Tout cela engage les ressources monétaires des entreprises considérant les dépenses prévues. Le tableau suivant expose un sommaire de ces dépenses qui seront discutées plus en détail à la section 3.

**Tableau 4.** Synthèse des coûts à supporter pour les activités internationales selon les activités

| <b>Étapes</b>   | <b>Coûts à supporter</b>  |
|---|---|
| <i>Étape 1 : prospection des marchés étrangers</i>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frais de communication</li> <li>• Frais de déplacement</li> <li>• Honoraires des consultants</li> <li>• Frais de participation à des missions commerciales</li> </ul>  |
| <i>Étape 2 : vérification de la capacité à répondre à une commande et préparation</i>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frais de formation du personnel</li> <li>• Coût d'achat de nouveaux équipements ou adaptation des équipements actuels</li> <li>• Coûts d'adaptation / préparation des produits</li> <li>• Frais de conformité et de certification</li> <li>• Frais d'embauche de nouveaux employés ou de personnel spécialisé</li> </ul>                       |
| <i>Étape 3 : fabrication des produits conformes à l'exportation selon le pays ciblé</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût d'achat des matières premières et autres intrants de production</li> <li>• Coût de la main-d'œuvre directe de production</li> <li>• Charge indirecte (électricité, eau, chauffage, etc.)</li> <li>• Coût d'utilisation des équipements</li> <li>• Frais d'emballage</li> <li>• Frais d'étiquetage</li> <li>• Coûts de stockage</li> </ul> |
| <i>Étape 4 : expédition et livraison de la commande</i>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frais de chargement</li> <li>• Frais de transport</li> <li>• Honoraires du transitaire</li> <li>• Droits de douane</li> </ul>  |
| <i>Activités transversales</i>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frais bancaires</li> <li>• Frais d'administration</li> <li>• Frais d'assurance</li> <li>• Frais juridiques</li> <li>• Salaires du personnel</li> </ul>   |

Source : les auteurs.

Les coûts liés à l'activité d'exportation peuvent varier d'une entreprise à l'autre en fonction de différents facteurs tels que le type de produit, le choix du canal d'exportation et le pays de destination. Cependant, quelles que soient ces considérations, les premières dépenses engagées lors de l'expansion internationale sont généralement liées à la gestion de la nouveauté. Elles englobent les coûts nécessaires pour établir des structures au sein de l'entreprise, recruter du personnel, mettre en place des systèmes de gestion internes et établir des collaborations avec des partenaires à l'étranger.

Ces coûts pourraient diminuer au fur et mesure que l'entreprise acquiert de l'expérience à l'international (Pogrebnyakov, 2017).

En outre, les activités d'exportation entraînent des coûts liés à la distance géographique, notamment les frais de déplacement, de transport et de coordination sur de longues distances ou entre différents fuseaux horaires (Verbeke, Van Tulder et Puck, 2017). D'autres coûts associés à l'apprentissage, tels que les frais de formation ainsi que les dépenses engagées pour s'établir dans le pays ciblé (y compris les procédures à suivre dans le pays d'origine), augmentent les dépenses opérationnelles des entreprises (Hilmersson et Johanson, 2016).

Au niveau du processus, l'exportation peut entraîner une augmentation des coûts de transaction à toutes les étapes (prospection, production, expédition). Ces coûts englobent les dépenses liées à la collecte et au traitement de l'information, étapes nécessaires pour prendre des décisions concernant la production et l'investissement, ainsi que les coûts de surveillance qui se traduisent notamment par le temps consacré à résoudre des problèmes de contrôle. De plus, des coûts de négociation liés aux négociations entre les parties sont également à considérer. Enfin, certains auteurs évoquent les coûts de mise en commun des ressources, désignant les dépenses nécessaires pour développer une identité commune au sein d'une entreprise internationale (Richter, 2014).

## **1.2 Autonomie financière et engagement à l'exportation des PME**

Les ressources monétaires des entreprises seront sollicitées par les activités d'exportation étant donné les coûts qu'elles entraînent. Certes, il y a des coûts directs que peuvent planifier les dirigeants qui veulent développer de nouveaux marchés et qui doivent ainsi faire face à des dépenses spécifiques. Mais il y a aussi les coûts indirects qui exigent, entre autres, des entreprises qu'elles modifient leur mode de travail, qu'elles embauchent du personnel avec des qualifications spécifiques, qu'elles investissent dans leur structure et leurs équipements de production. Ces coûts peuvent constituer des freins importants qui, s'ils n'ont pas été planifiés, pourront rendre l'entreprise vulnérable à des difficultés financières (Petrovito et Pozzolo, 2021).

Pour les grandes entreprises ou pour les entreprises matures, ces charges supplémentaires ne constituent pas nécessairement un fardeau puisqu'elles peuvent être absorbées par les activités courantes ou par la sollicitation de financement externe (principalement bancaire) pour répondre à des déficits temporaires de liquidités. Il en est autrement pour les entreprises plus jeunes, plus petites ou qui opèrent dans des conditions où l'incertitude les expose à une insécurité sur leur rendement

futur. C'est le cas pour les PME innovantes, exportatrices ou en forte croissance (Fadil et St-Pierre, 2021). Pour ces entreprises, le financement externe est parfois difficilement accessible de sorte qu'elles devront compter davantage sur leurs propres ressources et donc sur leur capacité d'autofinancement. Dans le secteur bioalimentaire notamment, des entretiens réalisés par Royer et St-Pierre (2020) montrent que des PME dont les activités obligent le paiement des fournisseurs avant le recouvrement des ventes font face à des déficits chroniques de trésorerie qui ne peuvent être financés par les banques (les actifs à court terme ayant une faible valeur de garantie) imposant ainsi un enjeu important concernant le développement de leurs activités.

Ainsi, le bon déroulement des activités d'exportation des PME repose sur leur capacité à dégager une autonomie financière (Forlani, 2021) soit à partir de leurs ressources internes, mais aussi par un accès « confortable » aux ressources externes à des conditions intéressantes. Il en ressort que la capacité à générer des ressources financières est positivement associée à la probabilité de vendre à l'étranger avec succès (Ramón-Llorens *et al.*, 2017). Cette autonomie est liée aux ressources disponibles, mais aussi à celles qui pourraient être accessibles grâce au fonctionnement de l'entreprise et aux routines et pratiques de gestion qu'elle déploie.

### **1.2.1 Définition et mesure de l'autonomie financière**

L'autonomie financière désigne la capacité de l'entreprise à assurer le bon déroulement de ses activités et à faire face à ses obligations monétaires à partir de ses ressources actuelles et des ressources accessibles (St-Pierre, 2018). Cette autonomie est fonction de la capacité de l'entreprise à dégager des liquidités de ses activités (autofinancement) ainsi que de sa capacité à attirer des bailleurs de fonds (actionnaires, banquiers, investisseurs). L'autofinancement<sup>11</sup> qui découle de la bonne gestion des activités de l'entreprise est considéré comme la principale source de financement de la plupart des PME (Cowling *et al.*, 2020; Rao *et al.*, 2021). Il s'agit d'un indicateur de liquidités ou de trésorerie qui signale concrètement la capacité d'une entreprise de faire face à ses engagements monétaires. La capacité de production des liquidités sert aussi de mesure de l'efficacité managériale d'une entreprise, car elle montre à quel point l'entreprise est capable de créer de la valeur à partir des investissements qu'elle opère.

---

<sup>11</sup> Une mesure simple de l'autofinancement consiste à additionner au bénéfice net de l'entreprise le solde des revenus et dépenses qui ne génèrent pas de flux de trésorerie. Il s'agit donc d'une mesure comptable de liquidités et de rentabilité.

Du point de vue économique, l'autofinancement est moins coûteux pour les PME, car il n'entraîne pas de charges financières (Afrifa et Tingbani, 2018). Il signale les compétences managériales qui réduisent le risque de crédit perçu par les créanciers et donc les coûts d'accès au financement externe (Rutherford *et al.*, 2017). Ainsi, une meilleure capacité de production des flux de trésorerie améliore la situation financière et la valeur nette de l'entreprise et influence favorablement l'accès et le coût de l'endettement futur (Da Cruz *et al.*, 2019) pour les entreprises qui doivent y recourir.

Pour assurer une forte capacité d'autofinancement, les entreprises doivent présenter une bonne santé financière. Cela constitue un des facteurs clés dans le succès de la réalisation d'activités comme l'exportation qui présentent une certaine turbulence et un certain degré d'incertitude.

### **1.2.2 Santé financière et exportation des PME**

Les chercheurs qui s'intéressent au lien entre la santé financière des PME et leurs activités d'exportation adoptent différents angles d'analyse, soit l'impact de la disponibilité du crédit sur l'exportation, l'influence des activités d'exportation sur les facilités d'accès au financement externe et les effets de l'exportation sur la santé financière des entreprises. Puisque nous nous intéressons plutôt aux enjeux financiers de l'exportation, nous sommes davantage concernés par la capacité des PME de les assumer et par la façon de le faire.

Dans son modèle théorique, Chaney (2016) montre que si l'entrée sur le marché étranger s'accompagne de coûts fixes et généralement irrécupérables, seules les entreprises qui démontrent une bonne capacité d'autofinancement et une bonne santé financière peuvent vendre avec succès à l'étranger. Cette assertion est soutenue par les études de Forlani (2021) sur 2263 PME italiennes, de Lukason et Laitinen (2018) auprès de PME françaises, de Maes *et al.* (2019) auprès de 6841 PME belges, de Pacheco (2017) auprès de 3614 PME manufacturières portugaises entre 2011 et 2014.

Les besoins de trésorerie accrus imputables aux délais allongés qu'occasionnent les activités internationales imposent une gestion serrée des revenus et dépenses, mais surtout des liquidités. Bénéficier d'un coussin de liquidités conséquent est donc un facteur clé de succès pour les PME exportatrices (Pacheco, 2017). Cela est démontré par Manoel et Moraes (2021) à partir d'une étude effectuée sur des entreprises de cinq pays d'Amérique latine<sup>12</sup> qui constatent que le stock de liquidités des entreprises exportatrices est supérieur à celui des non exportatrices. En fait, une position de

---

<sup>12</sup> Argentine, Brésil, Chili, Colombie, Mexique et Pérou.

liquidité saine et une forte rentabilité contribuent à la réduction des tensions financières, favorisant de bonnes conditions d'exportation (Chalmers *et al.*, 2020).

En lien avec ces résultats, Cowling *et al.* (2020) mentionnent que les coûts qu'engendrent les activités d'exportation et la faible dotation en ressources des PME obligent ces entreprises à faire preuve de plus de précaution<sup>13</sup> dans la gestion de leur trésorerie. Cela devrait induire l'adoption de certaines pratiques qui leur permettraient de disposer des liquidités afin de faire face aux obligations financières en toute indépendance des potentiels créanciers externes.

Comment les PME peuvent-elles alors protéger et produire des liquidités dans le but de soutenir leurs ambitions d'exportation? La prochaine section est consacrée à quelques références dans la littérature traitant de cette problématique.

### **1.2.3 Gestion des liquidités et exportation**

Les besoins de financement à court terme des PME exportatrices mettent à l'avant-plan l'importance de la gestion du fonds de roulement dans ces entreprises qui garantit la disponibilité des liquidités nécessaires pour couvrir les multiples coûts et parer aux imprévus (Manez *et al.*, 2014). Pour Bernard *et al.* (2019), les pratiques de gestion du fonds de roulement sont importantes pour le renforcement des exportations des PME. Certaines de ces pratiques réfèrent au *bootstrap financing*<sup>14</sup> qui vise la production et la protection des liquidités dans les PME (Fadil et St-Pierre, 2021). Les pratiques de facturation rapide des marchandises vendues, la demande d'acomptes aux clients sur certaines commandes, l'offre d'escompte aux clients qui paient rapidement et l'imposition de pénalités sur les paiements en retard font partie de ces pratiques qui permettent aux entreprises d'accélérer le rythme des entrées de fonds pour réduire le besoin de recourir au financement externe (Lam, 2010). D'autres pratiques contribuent à repousser les dates des paiements ou à réduire les dépenses. Il s'agit notamment des pratiques de négociation des délais des créanciers tels que les fournisseurs, les assureurs ou le gouvernement, d'utilisation en partage de certains équipements ou des locaux commerciaux, d'achats groupés de certaines marchandises ou de certains services, de location plutôt que d'achat d'actifs immobilisés, d'utilisation d'une main-d'œuvre d'origine familiale ou amicale,

---

<sup>13</sup> Contrairement aux grandes entreprises relativement mieux dotées en ressources qui peuvent être motivées par des besoins de spéculation.

<sup>14</sup> À l'origine, le *bootstrap financing* était considéré, pour les PME en difficulté, comme une façon de produire les liquidités nécessaires à leurs opérations alors qu'elles avaient peu accès au financement bancaire. Aujourd'hui, on le considère plutôt comme une stratégie efficace visant à assurer l'indépendance financière des PME sans préjuger de leur santé financière.

rémunérée à un coût inférieur à celui du marché ou de négociation des allongements des heures de travail (Bernard *et al.*, 2019; Lam, 2010).

Dans le cadre d'activités d'exportation où des coûts non prévus peuvent imposer des tensions financières, ces pratiques sont importantes et prémunissent les entreprises des risques d'illiquidités susceptibles de mettre en péril leurs activités. À cet effet, Bernard *et al.* (2019) montrent qu'une bonne gestion des stocks, des comptes clients et fournisseurs affecte positivement la performance à l'exportation des PME manufacturières. Ainsi, il s'avère pertinent d'explorer des pratiques qui permettent aux entreprises de générer et de sécuriser leurs liquidités dans le but d'assurer des conditions d'exportation plus avantageuses. Le tableau 5 présente certaines de ces pratiques liées à la gestion du fonds de roulement et à d'autres domaines de gestion de l'entreprise ayant un impact sur les liquidités.

**Tableau 5.** Pratiques de gestion des liquidités

| <b>Activités</b>                                    | <b>Pratique d'affaires</b>  |
|---|---|
| <b>Gestion du fonds de roulement</b>                | <b>Gestion des approvisionnements et des stocks</b>   |
|   | Achat groupé avec des partenaires pour certains intrants  |
|   | Achat groupé de certains équipements  |
|   | Demande d'acomptes aux clients avant la production des produits   |
|   | <b>Gestion des comptes fournisseurs et autres créanciers</b>  |
|   | Négociation des délais de paiement avec les fournisseurs  |
|   | Négociation de report de paiement de certaines primes d'assurance   |
|   | Au besoin, négociation des délais de paiement de certaines charges gouvernementales (p. ex., taxes, impôts) |
|   | <b>Gestion des comptes clients et des effets à recevoir</b>   |
|   | Facturation rapide des marchandises vendues   |
|   | Demande d'acomptes aux clients avant la production des produits   |
|   | Offre d'un escompte aux clients qui paient rapidement   |
| Imposition de pénalités sur les paiements en retard |   |
| <b>Gestion de l'encaisse / trésorerie</b>           | Utilisation d'un budget de caisse et d'outils de planification  |

**Tableau 5.** Pratiques de gestion des liquidités (suite)

| Activités   | Pratique d'affaires  |
|---|--|
| Gestion des autres ressources de production   | <b>Gestion des équipements</b>   |
|   | <i>Utilisation en partage (avec d'autres entreprises) des moyens de transport ou d'expédition des marchandises</i> |
|   | <i>Location d'équipements plutôt qu'achat</i>  |
|   | <i>Utilisation en partage (avec d'autres entreprises) des équipements de production</i>                            |
|   | <i>Utilisation en partage (avec d'autres entreprises) des entrepôts à l'étranger</i>                               |
|   | <b>Gestions des ressources humaines</b>  |
|   | <i>Embauche d'une main-d'œuvre temporaire</i>  |
| <i>Au besoin, embauche d'amis ou de membres de la famille pour réduire les salaires</i> |  |
|   | <i>Allongement des horaires de travail</i>   |

Source : les auteurs.

Finalement, même si les pratiques précédentes peuvent contribuer à accroître l'autonomie financière des PME et combler une grande partie de leurs besoins monétaires, l'ampleur des ressources requises pour réussir à exporter pourrait exiger l'intervention de bailleurs de fonds externes.

#### 1.2.4 Sources de financement de l'exportation

Les paragraphes précédents, qui ont abordé les déterminants de l'exportation et les liens entre l'autonomie financière et les ventes à l'étranger, ont permis de mieux cerner l'importance du financement pour le succès des entreprises qui s'engagent à développer des activités commerciales au-delà des frontières nationales. On peut alors se demander quelles sont les sources de financement des exportations des PME.

De multiples sources de financement peuvent être utilisées par les PME qui ambitionnent de vendre à l'étranger. Ces sources sont internes ou externes à l'entreprise, telles que présentées dans le tableau 6. Certaines sources peuvent tolérer un certain niveau d'incertitude tel que l'autofinancement, le financement par les capitaux de risque ou les anges financiers, alors que d'autres sont relativement plus réticentes face à l'incertitude et aux risques, à l'instar du financement par endettement bancaire (Manova *et al.*, 2015).

Aussi, l'intervention gouvernementale directe (subvention) ou indirecte (report de droits de douanes ou de taxes) peut représenter un stimulant efficace pour les exportations compte tenu des faibles coûts de leur administration pour les entreprises (Rao *et al.*, 2021), contrairement au financement par endettement qui implique des obligations financières ou par capitaux propres qui diluent le pouvoir de contrôle des propriétaires des PME. Toutefois, l'accès à l'information concernant les possibilités du

financement gouvernemental n'est pas toujours facile pour certains dirigeants. Ajoutons à ces difficultés les contraintes bureaucratiques et le temps nécessaire à y consacrer, compte tenu des responsabilités managériales que cumulent les dirigeants de PME (Comi et Resmini, 2020) faute de personnel auquel déléguer le travail à faire.

**Tableau 6.** Sources de financement de l'exportation pour les PME québécoises

| Mode de financement                             | Source de financement   | Commentaires  |
|---|---|---|
| <b>Financement interne</b>                      |   |   |
|   | Autofinancement – Soutenu par la rentabilité de l'entreprise et sa production de liquidités                 | L'autofinancement permet de faire face aux multiples incertitudes liées aux activités d'exportation. Il constitue une précaution et prédispose l'entreprise à faire face aux contraintes d'accès au financement externe. Il exige pourtant une bonne rentabilité et productivité de l'entreprise. Selon Lukason et Laitinen (2018), un bon niveau d'autofinancement prédit un meilleur succès de l'exportation.   |
| <b>Financement externe</b>                      |   |   |
| <b>Financement par dettes institutionnelles</b> | Généralement sous forme de crédit à court terme : marge de crédit bancaire ou lettre de crédit documentaire | Financement du maintien des flux de trésorerie en vue de la poursuite des activités d'exportation (peut couvrir les dépenses de déplacement, les frais des distributeurs, des agents, des services juridiques, de la fabrication internationale, de l'homologation de produits ou de propriété intellectuelle, ou encore pour le recrutement).  |
| <b>Financement par capitaux propres</b>         | Réinvestissement par les actionnaires actuels   | Selon l'ampleur des ressources requises et la réticence des propriétaires à solliciter des bailleurs de fonds externes, ceux-ci pourraient devoir réinjecter des fonds dans l'entreprise pour soutenir ses ambitions de développement des ventes à l'étranger. Ces apports solidifieront la situation financière de l'entreprise, pour un engagement dans les meilleures conditions à l'international.  |
|   | Capital de risque   | Financement de soutien à l'exportation sous forme d'apport en capital, souvent assorti d'un accompagnement managérial et d'accès à l'information ainsi qu'à des réseaux.  |
|   | Anges financiers  | Financement des projets d'exportation présentant un niveau de risque généralement moins attrayant pour les banques.   |
|   | Sociofinancement ( <i>crowdfunding</i> )  | Financement obtenu après d'individus intéressés par le projet de l'entreprise, le plus souvent pour des produits à forte valeur sociale ( <i>image</i> ).   |
| <b>Financement gouvernemental</b>               | Subvention, report de certaines charges, garanties  | Les gouvernements peuvent participer à certaines dépenses (jusqu'à une certaine hauteur) en lien avec les activités internationales à partir de concours accessibles à certaines conditions. Cela permet d'alléger le fardeau financier des PME et de faciliter leurs démarches. Le gouvernement peut également se porter garant des PME pour l'achat ou la production de certains actifs ou différentes dépenses d'exploitation pour lesquels du financement bancaire est sollicité. |

Source : les auteurs.

Bien que l'offre de financement semble imposante, elle n'est pas utilisée de la même façon, avec la même ampleur ni la même diversité par toutes les PME. Comme le montre la théorie de l'ordre hiérarchique (Riding *et al.*, 2012; Harrison *et al.*, 2022; Myers et Majluf, 1984), dans le but de préserver leur autonomie et leur indépendance décisionnelle, les dirigeants de PME vont privilégier au maximum l'autofinancement pour leurs activités même au prix d'une réduction de leur croissance. Si cela est insuffisant et qu'ils doivent recourir à du financement externe, ils favoriseront les sources qui génèrent le moins de contraintes et une faible intervention sur leur organisation, soit les subventions et fonds du gouvernement, l'endettement bancaire et en dernier lieu, la participation d'investisseurs dans l'entreprise (ange financier, capital-risqueur, ou autre actionnaire). Cet ordre de financement n'est pas immuable et peut être modulé notamment selon le contexte de l'entreprise, le profil du dirigeant, l'état de l'économie.

Nous concluons notre exposé théorique qui a permis d'élaborer un cadre de référence afin de mieux identifier et comprendre les enjeux des activités d'exportation des PME et les impacts sur leurs ressources monétaires. Nous nous intéresserons dans les prochaines sections aux comportements et façons de faire des PME exportatrices, pour mieux cerner les dépenses qu'elles ont à engager (de façon prévue ou non) selon le déroulement des activités d'exportation.

## SECTION 2. MÉTHODOLOGIE ET DÉMARCHE EMPIRIQUE

Le présent travail vise à identifier les dépenses imputables à des activités d'exportation ainsi que les pratiques de gestion (générale et financière) qui permettront aux PME des secteurs bioalimentaires de s'engager avec succès dans ces activités, notamment grâce à une certaine autonomie financière. Pour atteindre cet objectif, la section précédente a démontré que l'exportation pour les PME ne constitue pas une activité « sûre », peut se présenter sous différentes formes ayant chacune ses avantages et ses inconvénients, exige des ressources particulières selon le contexte de l'entreprise, mais aussi celui de ses choix d'exportation alors que celle-ci peut faire face à plusieurs barrières.

Bien que l'on reconnaisse les avantages de l'exportation pour les PME et pour l'économie de leur pays, on ne connaît pas bien les coûts de ces activités, car celles-ci n'ont pas été abordées dans les études qui se sont plutôt concentrées sur des analyses globales par les effets sur la rentabilité. Malheureusement, ces études négligent le fait que l'exportation est un processus qui se déroule en plusieurs étapes, lesquelles sont composées de différentes tâches et activités qui génèrent des besoins et des dépenses spécifiques. On ne peut ainsi établir l'ensemble des coûts sans connaître l'ensemble des activités d'exportation, lesquelles peuvent être liées à certaines particularités (secteur, expérience, marché, produit). Rappelons aussi que la littérature sur les PME bioalimentaires est négligeable de sorte que les particularités de ces entreprises et des enjeux du commerce international qu'elles subissent sont peu connus. Cela justifie le recours aux témoignages de PME exportatrices de ce secteur pour nous renseigner sur l'organisation de leurs activités, les ressources et tâches impliquées et, finalement, les coûts qu'elles doivent planifier.

Notre travail auprès des PME vise les objectifs suivants et sera décrit dans les prochaines sections :

- Identifier les facteurs de succès des activités d'exportation des PME<sub>BIO</sub>, pour ensuite traduire ces facteurs en impacts monétaires afin de permettre d'apprécier l'ensemble des coûts auxquels elles auront à faire face;
- Énoncer les pratiques de gestion permettant de gérer ces coûts et activités en réduisant les impacts sur les liquidités;
- Élaborer un outil de gestion ou d'aide à la préparation afin de guider les dirigeants de PME dans leur décision et processus d'exportation, en conservant leur autonomie financière et en réduisant les pressions sur leurs liquidités.

## 2.1 Processus et outils de collecte de données

Rappelons que la littérature sur laquelle s'appuie tout travail de recherche est relativement avare sur les enjeux financiers imputables aux activités d'exportation, ce qui a favorisé le déploiement d'un processus de collecte de données en plusieurs étapes.

Dans un premier temps, la littérature scientifique et professionnelle (incluant les sites web d'organismes publics et parapublics engagés dans l'accompagnement à l'export des PME) a été scrutée et analysée afin d'identifier avec un certain niveau de détails, l'ensemble des activités et des tâches à réaliser pour une entreprise exportatrice, les actions pour produire des liquidités et différentes sources de financement qui leur sont accessibles. Cela a permis de concevoir un questionnaire fermé qui a été rempli sur internet via *Survey Monkey* (voir Annexe 3).

Dans un deuxième temps, pour valider la liste et l'enrichir, nous avons rencontré les dirigeants de 16 PME exportatrices québécoises œuvrant dans la transformation alimentaire et quatre conseillers<sup>15</sup> à l'exportation ayant une expérience dans l'accompagnement de PME dans ce secteur d'activités. Les entretiens ont eu lieu sur la plateforme zoom entre mai 2022 et septembre 2022. L'entretien, d'une durée moyenne de 60 minutes, a permis aux entrepreneurs de décrire leurs activités internationales, leur degré de familiarité et de préparation, leurs démarches, les impacts sur leurs activités locales et leur fonctionnement et certaines considérations financières (voir Annexe 4). Les entretiens avec les experts visaient à avoir un regard plus objectif sur les difficultés des PME à l'export, leurs besoins en ressources diverses et les enjeux financiers. Les experts étaient ainsi invités à discuter des difficultés que rencontrent les PME qu'ils accompagnent en insistant sur les impacts financiers qui seraient plus ou moins faciles à gérer et à financer.

Dans un troisième temps, les informations recensées dans la littérature et enrichies par les données collectées lors des entretiens (incluant les entretiens avec les experts) ont mené à l'élaboration d'une grille structurée selon les étapes d'un processus d'exportation dans lequel les tâches à réaliser ont été énumérées tout comme les différentes dépenses qu'elles pouvaient générer. Cette grille a été soumise aux entrepreneurs (août – septembre 2023) via *EvalandGo* pour être vérifiée, enrichie et

---

<sup>15</sup> Les quatre experts rencontrés ont insisté sur l'importance de la préparation et la nécessité d'avoir une vision claire du projet d'exportation pour réduire les risques de débordement de temps et de coûts et favoriser le succès. Aussi, vu leur forte expérience avec un certain nombre de PME, ils ont mis de l'avant la diversité des besoins selon l'étape à laquelle se trouve l'entreprise. Leurs suggestions ont été directement intégrées à nos outils d'analyse et nous insisterons davantage, dans ce rapport, sur l'expérience vécue des chefs d'entreprise.

éventuellement validée. Considérant notre expérience avec les entrepreneurs et nos discussions avec ceux-ci, un enjeu important dans l'élaboration de cette grille était de réduire au minimum la durée nécessaire pour la valider et ensuite pour l'utiliser. Les résultats de cette dernière étape sont présentés et discutés à la section 3.

## 2.2 Identification des participants

Pour participer à la collecte de données, nous avons dû identifier des PME manufacturières québécoises (ayant des activités de transformation), qui vendent une partie de leur production hors du Canada<sup>16</sup>. De façon à nous assurer que les répondants avaient une structure minimale pour exporter ainsi qu'une certaine expérience afin de mettre de l'avant des dépenses moins familières, nous avons considéré des PME ayant 10 employés ou plus et au moins deux ans de ventes hors du Canada (hors pandémie). Puisqu'il n'existe aucun répertoire sectoriel permettant d'identifier des entreprises qui se qualifient – *exportatrices œuvrant dans le secteur bioalimentaire, engagées dans des activités de ventes hors du Canada* – nous avons dû consulter plusieurs listes publiques d'entreprises provenant des organismes ou événements suivants : Groupe Export agroalimentaire<sup>17</sup>, Salon international de l'alimentation – Montréal 2022<sup>18</sup>, Aliments du Québec<sup>19</sup> et la base du ICRIQ<sup>20</sup>.

Plus de 50 entreprises ont été contactées et 16 ont confirmé leur participation. Plusieurs entreprises ont été disqualifiées, car elles n'avaient réalisé que des activités ponctuelles à l'étranger avant la pandémie sans organisation structurée et n'étaient plus engagées à l'international (ni intéressées notamment à cause des problèmes de personnel et de transport). Toutes les entreprises ont signé l'entente de confidentialité ainsi que le consentement libre et éclairé comme le veut la politique d'éthique de l'UQTR (CER-22-285-07.11). Lorsque les entretiens ont été terminés et analysés, les participants ont reçu un sommaire des données collectées décrivant les étapes du processus d'exportation et les tâches prioritaires à planifier telles que ressorties lors des entretiens et présentant

---

<sup>16</sup> Notre travail s'inscrivant dans une démarche exploratoire afin de mieux comprendre les impacts de l'exportation sur les PME du secteur bioalimentaire, nous ne prétendons pas que l'échantillon est représentatif de la population de PME engagées dans ce type d'activités.

<sup>17</sup> <https://www.groupexport.ca/fr/repertoire>.

<sup>18</sup> <https://sialcanada.com/sial-salon-international-de-lalimentation-montreal-2022>.

<sup>19</sup> <https://www.alimentsduquebec.com/fr>.

<sup>20</sup> <https://www.icriq.com> = Prendre note que l'accès à la base de données a été interrompu.

de nombreux témoignages de situations qu'ils ont vécues (données masquées pour respecter la confidentialité).

### **2.3 Présentation de l'échantillon**

Voici une présentation de l'échantillon d'après les données recueillies dans le questionnaire transmis en ligne (voir annexe 3) et lors des entretiens réalisés.

Les entreprises sont âgées de 6 à 42 ans, ont entre 9 et 128 employés et entre 4 et 41 ans d'expérience internationale. Ces PME sont engagées dans une diversité d'activités qui font que leur réalité est parfois singulière.

Aucun des dirigeants rencontrés n'a vécu à l'étranger avant de se lancer dans les activités d'exportation, mais ils peuvent compter sur des collaborateurs dans leur équipe qui disposent de cette expérience. Les activités internationales de l'entreprise se conjuguent avec le plaisir de voyager, de découvrir d'autres cultures et certains marchés sont parfois convoités pour des intérêts personnels. Pour la plupart d'entre eux, l'exportation est une voie de croissance pour leur entreprise qu'ils abordent de façon prudente en prenant des risques « calculés ». Tous sont soucieux de la formation et des connaissances requises pour réussir à l'international, formation qu'ils acquièrent de différentes façons (séminaires, conférences, voyages, mentors, accompagnement).

Les dirigeants considèrent que la performance globale de leur entreprise – mesurée par la rentabilité, la capacité à obtenir du financement externe, la satisfaction de la clientèle, la capacité de l'entreprise à affronter des situations imprévues et la capacité d'autofinancement – est supérieure à celle d'entreprises comparables. Quelques entreprises ayant connu des difficultés financières importantes se considèrent comme moins performantes que les autres. Par ailleurs, l'exportation a eu peu d'effet sur l'ensemble des indicateurs pour la plupart des PME, mais plusieurs ont pu affirmer avoir connu une amélioration de leur situation.

Concernant le suivi de leur performance à l'international, nous avons soumis une diversité d'indicateurs aux répondants liés aux ventes, aux délais de paiement des clients étrangers, à l'évolution des coûts (préparation, distribution, fabrication, salaires) afin de voir s'ils avaient une bonne idée des données susceptibles d'être affectées par l'exportation. La plupart des répondants ont indiqué connaître ces indicateurs et même les surveiller.

L'ensemble des sources de données, incluant les entretiens, a permis de tracer le portrait suivant des répondants. Pour préserver la confidentialité des informations recueillies, nous présentons les répondants à partir de quelques informations générales influentes sur leurs stratégies et actions à l'exportation. La taille des entreprises est mesurée selon le nombre d'employés et l'expérience export par le nombre d'années. Les PME se différencient par la nature des produits exportés : produits secs (épices, graines, farines, thé et tisanes); produits liquides (huile, sirop, vinaigre); produits réfrigérés (fromage, produits de la mer, dessert); et produits à tartiner. La nature des produits affecte le type d'emballage ainsi que certaines mesures de sécurité à assurer pour respecter les réglementations internationales.

**Tableau 7.** Profil général des PME participantes

|       | Âge | Taille | Expérience export | Marchés actuels  | Catégorie de produits | Clientèle principale                    |
|-------|-----|--------|-------------------|--|-----------------------|---|
| PME1  | 6   | 10     | 6                 | États-Unis, Italie, Costa Rica   | Produits de tartinade | Distributeur, grossiste, vente en ligne |
| PME2  | 35  | 10     | 23                | États-Unis, Japon, Mexique   | Produits de tartinade | Distributeur                            |
| PME3  | 21  | 10     | 4                 | États-Unis   | Produits réfrigérés   | Distributeur                            |
| PME4  | 25  | 24     | 17                | États-Unis, Japon, France, Belgique, etc.  | Produits liquides     | Distributeur, vente en ligne            |
| PME5  | 25  | 32     | 28                | 35 pays : Europe, Asie, Océanie, Amérique  | Produits liquides     | Distributeur                            |
| PME6  | 16  | 34     | 13                | États-Unis, Chili, Australie, Pérou  | Produits secs         | Agents                                  |
| PME7  | 10  | 35     | 17                | Australie, Europe, Amérique centrale, Asie   | Produits secs         | Distributeur                            |
| PME8  | 25  | 50     | 20                | États-Unis   | Produits réfrigérés   | Distributeur, grossiste                 |
| PME9  | 26  | 55     | 25                | États-Unis   | Produits secs         | Distributeur, grossiste                 |
| PME10 | 40  | 60     | 40                | États-Unis, Océanie  | Produits secs         | Distributeur, producteur                |
| PME11 | 30  | 83     | 8                 | États-Unis   | Produits réfrigérés   | Distributeur, grossiste                 |
| PME12 | 42  | 112    | 41                | États-Unis, Danemark, Suisse, Norvège, Suède, France, Belgique                           | Produits réfrigérés   | Distributeur, grossiste                 |
| PME13 | 30  | 128    | 25                | Japon, France, Belgique, États-Unis, Danemark, Taïwan, Norvège, Suède, Finlande, Mexique | Produits secs         | Distributeur, institutions              |
| PME14 | 33  | 30     | 9                 | États-Unis   | Produits liquides     | Agents, distributeur                    |
| PME15 | 8   | 9      | 5                 | Chine, Vietnam, Corée du Sud, Japon, Europe, États-Unis                                  | Produits liquides     | Détaillants                             |
| PME16 | 31  | 85     | 7                 | Europe, États-Unis, Asie, Amérique latine  | Produits réfrigérés   | Distributeur                            |

Pour respecter les exigences sectorielles et d'autres spécifiques aux pays de destination, les entreprises possèdent plusieurs certifications qui sont parfois obligatoires, parfois utiles pour leur entrée sur certains marchés étrangers.

L'Annexe 5 présente les certifications communes pour les entreprises du secteur bioalimentaire. La norme HACCP et la classe des normes GFSI font partie des normes et certifications les plus fréquentes. Pour répondre aux exigences d'une clientèle spécifique au Canada, plusieurs PME ont adopté une certification Casher, ce qui a permis d'ouvrir des marchés à l'étranger. Pour les autres normes ou exigences, leur obtention dépend principalement de la destination des exportations. PME5 doit se faire certifier JAS pour vendre au Japon et PME9 et PME12 ont eu besoin de la certification C-TPAT pour exporter aux États-Unis. L'Annexe 5 montre aussi que les certifications et exigences peuvent constituer une charge administrative importante pour certaines PME bioalimentaires et exiger des ressources et de l'expertise pour les acquérir et les conserver dans le temps en plus de constituer des dépenses parfois non négligeables. Ces coûts peuvent retarder le processus d'internationalisation de certaines entreprises, voire influencer leur destination, comme le justifie PME2 qui a décidé de ne pas adopter la certification HACCP pour vendre directement aux États-Unis évoquant aussi le fardeau administratif. Ses ventes aux États-Unis sont indirectes et réalisées par un distributeur qui, lui, a besoin d'une certification.

## **2.4 Marché et canal d'exportation**

Le principal marché d'exportation est les États-Unis, mais les entreprises sont présentes sur quatre continents à des degrés variables. Elles se ressemblent sur leur orientation client, leurs activités d'innovation, le développement de produits de qualité destinés principalement à des marchés de niche, des marques maison, des produits sur mesure.

Étant pour la plupart sur des marchés de niche, elles transigent avec peu de clients qui sont le plus souvent des intermédiaires entre elles et le consommateur final (distributeurs, grossistes, agents, institutions). Cette stratégie d'exportation a l'avantage de pouvoir bénéficier des connaissances de cet intermédiaire pour identifier les meilleures stratégies pour conquérir le marché visé, mais présente certains risques dont ceux de ne pas avoir le bon collaborateur ou que celui-ci soit peu actif dans le développement des marchés. Le dirigeant de PME5 a confié réussir à exporter dans plus d'une trentaine de pays grâce à son réseau d'intermédiaires qui s'occupent d'une bonne partie de ses opérations d'exportation. PME6 a mentionné que le recours à un agent manufacturier d'un pays visé

lui a permis de sauver du temps et d'éviter certaines dépenses du fait de la corruption que l'on y retrouve.

La plupart des entreprises collaborent avec leurs clients pour l'amélioration de leurs produits ou l'adaptation aux exigences de leur pays. Elles sont donc engagées dans différents types d'innovation, concernant les produits (adaptation, ingrédients, recettes), l'emballage (contenant, transport), le conditionnement (format). À ce propos, PME16 qui aimerait bien saisir les opportunités qui s'offrent à elle en Asie et en Europe, hésite à se déployer sur ces marchés parce que cela implique d'apporter des modifications sur ses produits et ses emballages. Plusieurs offrent aussi leurs produits sous la marque maison du client de sorte qu'elles n'ont pas de visibilité sur le marché étranger.

## **2.5 Les facteurs clés de l'exportation chez les répondants**

Les facteurs favorables à l'exportation débordent des dimensions financières. La littérature nous permet d'en identifier plusieurs que nous constatons auprès des 16 PME rencontrées.

Parmi les facteurs organisationnels, les ressources et capacités de l'entreprise jouent un rôle majeur. Certains dirigeants interrogés mettent l'accent sur l'importance de la préparation avant de se lancer à l'exportation. Pour ce faire, les entreprises s'appuient sur l'expérience internationale de leurs dirigeants ou de leur équipe de direction pour repérer les opportunités et développer leur réseau d'affaires à l'international. Lorsque cette expérience est limitée, certains s'engagent en prônant une certaine flexibilité et en apprenant au fur et à mesure; ou alors, ils collaborent avec des conseillers ou des organismes d'accompagnement spécialisés tels que le Groupe export, les ORPEX ou autre structure gouvernementale (ambassade, ministère, délégation du Québec à l'étranger). Hormis l'expérience internationale, les compétences managériales sont également mises à contribution par certaines entreprises qui gèrent elles-mêmes, avec leurs propres ressources humaines, toutes les opérations du processus d'exportation allant de la production jusqu'à la livraison. Cette capacité les rend autonomes et plus efficaces.

Le produit est un autre facteur clé. Presque toutes les entreprises disposent des certifications qui leur sont d'abord imposées à l'échelle locale, ce qui garantit la bonne qualité de leurs produits. La certification biologique du Québec est reconnue pour sa crédibilité et sa rigueur. Cela aide les produits québécois à gagner la confiance des consommateurs étrangers, en particulier dans des marchés où le label biologique est apprécié. Aussi, selon certains répondants, les produits bioalimentaires du Canada sont souvent perçus comme étant authentiques. Les consommateurs étrangers apprécient la

traçabilité de ces produits, la production respectueuse de l'environnement et les normes strictes de l'agriculture biologique.

Le mode d'exportation est aussi un facteur de succès qui ressort chez les dirigeants interrogés. Presque toutes les entreprises utilisent des intermédiaires tels que des agents, des distributeurs ou des partenaires locaux dans les pays visés pour y vendre leurs produits. Cette approche permet de réduire les coûts de distribution et facilite l'accès à ces marchés. Quelques entreprises qui ne sont pas en mesure de répondre aux exigences de quantité de certains distributeurs ont fait le choix de vendre en ligne. Cette stratégie leur offre un accès direct aux consommateurs étrangers, tout en minimisant les coûts de distribution habituels, en imposant toutefois d'afficher une bonne visibilité numérique.

La plupart des PME utilisent les services d'organismes d'accompagnement, tels que le Groupe Export, qui fournissent des ressources, des conseils, des formations et un soutien essentiel pour aider les entreprises à s'engager efficacement sur les marchés internationaux. Plusieurs répondants indiquent avoir eu leurs premières commandes à l'étranger à la suite de missions commerciales ou de salons internationaux organisés par ces organismes. Selon les entrepreneurs interrogés, collaborer avec ces organismes peut améliorer la préparation, la compétitivité et les chances de succès des PME sur les marchés internationaux. Ils mentionnent aussi que ces événements peuvent faciliter le recrutement d'un distributeur ou d'un transitaire qui connaît bien les particularités du marché, ce qui leur évite de longues recherches d'information tout en réduisant les risques de ne pas identifier le bon collaborateur.

On notera que tous les répondants adoptent une stratégie proactive pour la recherche de marchés et de clients étrangers, mais prudente en ne s'aventurant pas de façon improvisée vers des destinations où il y a beaucoup d'incertitude et donc d'apprentissage à faire.

## **SECTION 3. DÉVELOPPEMENT ET VALIDATION D'UN OUTIL D'AIDE À L'IDENTIFICATION DES DÉPENSES LIÉES À L'EXPORTATION**

Les sections précédentes ont montré que l'exportation est une décision stratégique impliquant plusieurs activités qui se déclinent dans une multitude de tâches. Pour leur exécution, ces tâches font appel à des ressources plus ou moins importantes selon le contexte et qui auront des impacts monétaires sur les entreprises. Sans prévoir l'ampleur de l'impact, on peut à tout le moins identifier sa nature afin de permettre de bien se préparer. Or, il existe peu d'outils permettant de faire le rapprochement entre les tâches à réaliser, les actions et ressources requises et les impacts financiers. Un tel outil aiderait les PME à mesurer un peu mieux leur engagement monétaire dans les activités d'exportation en sachant quelles seront les dépenses à venir.

L'élaboration d'une grille permettant d'identifier les ressources financières requises pour exporter a été effectuée en deux étapes décrites à la section précédente. La première étape, théorique, visait à identifier, à partir d'une revue de la littérature portant sur l'exportation des PME, des actions et des coûts d'exportation, des pratiques de gestion des liquidités mobilisées par les PME exportatrices et les sources de financement qu'elles utilisent. Cette première grille a été administrée auprès des PME participantes afin de confronter les propositions issues de la littérature aux pratiques des entreprises. Les opinions des dirigeants ont été ensuite discutées lors des entrevues, afin d'y apporter des ajustements nécessaires qui ont permis d'obtenir une grille finale. Cette dernière a été soumise à la validation des participants (voir Annexe 6). L'originalité de cette grille se traduit par le fait qu'elle permet d'identifier les coûts des activités d'exportation selon une nomenclature associée aux étapes du processus de vente à l'étranger. Nous présentons ces activités et ces coûts selon les étapes retenues en soulignant le degré de conformité avec les activités des répondants.

Mentionnons que nous n'avons pas évalué les coûts en valeur monétaire, ceux-ci étant variables selon plusieurs facteurs contingents propres à chaque entreprise. Nous avons plutôt demandé aux dirigeants de nous indiquer si les actions et tâches spécifiques à certaines activités du processus d'exportation avaient occasionné certaines dépenses et si oui, quelle en était l'ampleur (faible, moyenne, élevée). Nous avons ainsi classé les dépenses selon qu'elles étaient habituelles, occasionnelles ou spécifiques à des cas particuliers en fonction du profil des répondants, réduisant ainsi la pertinence pour des PME opérant dans d'autres contextes. Nos résultats sont présentés selon le processus d'exportation déjà décrit ainsi que les actions qu'implique chacune des étapes.

## ÉTAPE 1. PROSPECTION DES MARCHÉS ÉTRANGERS

La prospection est une étape importante qui permet à l'entreprise de disposer des informations sur les marchés étrangers et des conditions pour y vendre ses produits. Les informations à identifier sont de nature diverse et portent entre autres sur la réglementation et les normes locales, les exigences de salubrité et l'étiquetage, les processus douaniers et le système de paiement. Les PME qui désirent exporter peuvent entreprendre certaines activités leur permettant d'accéder à ces informations qui sont résumées dans le tableau 8A. Plusieurs PME rencontrées privilégient la recherche de ces informations par leurs propres moyens et assistent pour cela à des salons, foires d'affaires ou événements interculturels à l'étranger, alors que d'autres préfèrent utiliser les services de tiers tels que des experts qui ont une bonne connaissance du marché visé pour leur fournir ces informations.

**Tableau 8A.** Actions nécessaires au développement des compétences et à l'accès des informations pertinentes pour se familiariser avec les activités internationales

|  | Pourcentage de répondants  |           |           |            |
|--|--|-----------|-----------|------------|
|  | < 50   | 50 à < 70 | 70 à < 90 | 90 et plus |
| Rechercher par vos propres moyens des informations sur les marchés étrangers (voyages, internet, réseaux, etc.).   | [Bar chart showing approximately 75% of respondents in the 50-70% range] |           |           |            |
| Assister à des séances d'information, de formation sur le commerce international, les activités interculturelles.  | [Bar chart showing approximately 75% of respondents in the 50-70% range] |           |           |            |
| Rechercher avec des experts des informations sur les marchés étrangers (clients, normes, réglementation, culture). | [Bar chart showing approximately 50% of respondents in the 50-70% range] |           |           |            |

Quelle que soit l'approche utilisée pour collecter ces informations, les entreprises engagent des coûts. Les propos des répondants témoignent de l'importance de l'accès à ces informations et des coûts associés. Pour le dirigeant de PME12, exportatrice de produits réfrigérés, les normes à l'étranger pour de tels produits, incluant son emballage, sont très différentes des normes canadiennes. Il faudrait donc bien s'informer sur la réglementation et les normes du marché visé avant de s'engager. Le dirigeant de PME16, aussi exportatrice de produits réfrigérés, mentionne des coûts subis lorsque les informations adéquates ne sont pas disponibles avant l'engagement à l'exportation : « on l'a appris avec de mauvaises expériences qui ont été coûteuses ». De même pour le dirigeant de PME13, la méconnaissance de certaines normes sur l'étiquetage entraîne des coûts : « lorsque le service des douanes de notre client a vérifié la liste des ingrédients sur le tableau nutritionnel, les produits nous ont été retournés ». Le dirigeant de PME8 insiste sur l'importance de disposer d'informations adéquates sur tout le processus d'exportation et sur les conditions d'entrée dans le pays visé : « Quand nous sommes partis pour la première fois, on ne connaissait même pas le Groupe Export. Tous les camions qu'on envoyait aux États-Unis étaient bloqués à la douane, des rapports de FDA mentionnaient

qu'il manque un mot ici, il manque un mot sur l'étiquette, au lieu de gramme il faut le déclarer en once. On ne connaissait rien dans tout cela. ».

Celui de PME16 note aussi que dans certains pays, les normes et règlements à respecter ne sont pas toujours disponibles (peu documentés). Il est très utile de travailler avec les services consulaires du Canada dans ces pays. De façon prudente et par son expérience depuis quelques années, le dirigeant de PME5 rappelle que chaque marché est spécifique, il ne faut pas viser trop de marchés au départ pour permettre de bien connaître les joueurs clés (client, concurrent, agent, consultant) et les règles du jeu. Les coûts peuvent ainsi être mieux contrôlés.

Parmi les coûts reconnus par les participants, les frais des services gouvernementaux de facilitation à l'export font partie des plus importantes dépenses à assumer telles que présentées dans le tableau 8B. Certaines entreprises disposent d'un personnel à l'étranger à qui elles versent des salaires ou de consultants à qui elles doivent des honoraires. PME1 insiste particulièrement sur les coûts liés aux visites du marché visé afin de collecter les informations sur place et de mieux cerner les habitudes et les comportements des clients et de leur environnement.

**Tableau 8B.** Dépenses associées aux actions nécessaires au développement des compétences et à l'accès aux informations

|   |
|---|
| <b>DÉPENSES HABITUELLES ET POUVANT ÊTRE D'AMPLEUR MOYENNE À ÉLEVÉE</b>                                    |
| <i>Frais pour les services gouvernementaux de facilitation à l'export (p. ex., Groupe export Québec).</i> |
| <i>Salaires, temps de votre personnel en place incluant l'équipe de direction.</i>                        |
| <b>DÉPENSES OCCASIONNELLES POUVANT ÊTRE D'AMPLEUR FAIBLE À MOYENNE</b>                                    |
| <i>Honoraires d'un consultant local en exportation (p. ex., ORPEX).</i>                                   |
| <b>DÉPENSES POUR DES ACTIVITÉS SPÉCIFIQUES NON GÉNÉRALISÉES ET D'AMPLEUR VARIABLE</b>                     |
| <i>Embauche de personnel spécialisé.</i>  |
| <i>Analyses de laboratoire*</i>   |
| <i>Visites des lieux pour vérifier nos connaissances sur le pays.</i>                                     |

\* Pour une entreprise dont le produit nécessite des activités de RetD sous-traitées à des spécialistes.

Cela mène à d'autres actions qui consistent à rencontrer des clients, des distributeurs ou des partenaires potentiels à l'étranger après avoir collecté certaines informations nécessaires. Le tableau 9A montre que certains partenaires internationaux sont rencontrés lors des missions commerciales et la participation aux salons, expositions ou foires internationales.

**Tableau 9A.** Tâches ou actions nécessaires pour rencontrer des clients, distributeurs ou partenaires potentiels à l'étranger

|  | Pourcentage de répondants                             |           |           |            |
|--|---|-----------|-----------|------------|
|  | < 50  | 50 à < 70 | 70 à < 90 | 90 et plus |
| <b>Assister</b> à des missions commerciales, salons, exposition ou foires internationales.   | [Bar chart showing 100% in the '90 et plus' category] |           |           |            |
| <b>Participer</b> à des salons, expositions ou foires internationales.   | [Bar chart showing 100% in the '90 et plus' category] |           |           |            |
| Préparer la documentation pour faire la promotion de vos produits.   | [Bar chart showing 100% in the '90 et plus' category] |           |           |            |
| Fabriquer des échantillons pour faire la promotion de vos produits.  | [Bar chart showing 100% in the '90 et plus' category] |           |           |            |
| Faire connaître l'entreprise / ses produits via des réseaux d'affaires, sur le web ou sur les médias sociaux.  | [Bar chart showing 100% in the '90 et plus' category] |           |           |            |
| En dehors de missions commerciales ou de salons organisés, voyager à l'étranger pour explorer les marchés, connaître les normes du pays, les habitudes des consommateurs, etc. | [Bar chart showing 100% in the '90 et plus' category] |           |           |            |

Cette participation exige la possession de certains documents, articles et échantillons pour la promotion des produits. En effet, les dirigeants de PME1, PME3 et PME7 insistent sur l'importance de disposer des échantillons, de faire « goûter » ses produits, de visiter, de se déplacer et de rencontrer les clients pour discuter de leurs besoins et ce que leur entreprise peut leur offrir. Faire connaître son entreprise auprès de ses potentiels partenaires peut aussi nécessiter la disponibilité d'un site web et la présence dans les médias sociaux. Pour les dirigeants de PME6 et PME11, « il faut participer à des salons commerciaux et parler avec tous les intervenants possibles (client, distributeur, consultant) pour bien connaître les particularités, la culture du marché, mais aussi identifier les bons acteurs (distributeurs) ».

Ainsi, d'autres coûts tels que ceux d'identification et de développement des marchés étrangers sont à prendre en compte. Il s'agit des coûts de formation, d'utilisation des services de consultants ou des missions commerciales et consulaires de promotion adaptée au marché visé, de prospection de la clientèle à l'étranger, de location des locaux ou de démarchage d'un intermédiaire. Les dirigeants des PME participantes reconnaissent l'importance des coûts liés à la préparation d'un kiosque pour exposition, des frais d'inscription aux événements et de voyages à l'étranger. La présence à l'étranger induit aussi des frais connexes tels que ceux d'hébergement, de traduction, de préparation des échantillons ainsi que d'autres frais consulaires éventuels ou d'honoraires d'un consultant à l'étranger, repris dans le tableau 9B.

**Tableau 9B.** Dépenses pour rencontrer des clients, distributeurs ou partenaires potentiels à l'étranger

|   |
|---|
| <b>DÉPENSES HABITUELLES ET POUVANT ÊTRE D'AMPLEUR MOYENNE À ÉLEVÉE</b>                              |
| <i>Coût lié à la préparation d'un kiosque comme exposant.</i>                                       |
| <i>Frais d'inscription à des salons, expositions, foires.</i>                                       |
| <i>Frais de voyages (transport, visa, hébergement, etc.).</i>                                       |
| <b>DÉPENSES OCCASIONNELLES POUVANT ÊTRE D'AMPLEUR FAIBLE À MOYENNE</b>                              |
| <i>Frais d'hébergement et de référencement sur le web.</i>  |
| <i>Coût de traduction, d'emballage, de conditionnement des échantillons adaptés au marché visé.</i> |
| <i>Coût de production des échantillons adaptés au marché visé.</i>                                  |
| <b>DÉPENSES POUR DES ACTIVITÉS SPÉCIFIQUES NON GÉNÉRALISÉES ET D'AMPLEUR VARIABLE</b>               |
| <i>Frais d'adhésion à des réseaux d'affaires.</i>   |
| <i>Services consulaires du pays visé*.</i>  |
| <i>Honoraires d'un consultant du pays visé.</i>   |

\* Dans les cas de pays avec lesquels les exportateurs canadiens sont moins familiers et pour lesquels l'information nécessaire n'est pas facilement accessible.

## ÉTAPE 2. VÉRIFICATION DE LA CAPACITÉ À RÉPONDRE À UNE COMMANDE ET PRÉPARATION

Après la prospection des marchés étrangers et la rencontre des partenaires (clients, distributeurs et autres intermédiaires), les PME qui désirent exporter procèdent à la vérification de leur capacité à satisfaire la demande. Les actions qui peuvent être entreprises à cette étape visent principalement la planification des activités en vue de répondre à une commande de l'étranger, à s'assurer que l'entreprise dispose des ressources, des compétences et des capacités pour y répondre et à se conformer aux lois et à la réglementation applicables sur les produits offerts par l'entreprise dans le pays visé. En ce qui concerne la planification des activités en vue de répondre à une commande à l'étranger (voir tableau 10A), les répondants insistent sur l'importance de déterminer les besoins monétaires pour l'exportation et d'identifier les sources de financement susceptibles de soutenir lesdits besoins. Ces besoins sont souvent très peu définis lorsque l'entreprise ne dispose pas d'expérience d'exportation, ce qui l'expose au risque financier, comme l'exprime le dirigeant de PME6 : « le plus long, c'est la première commande [...], j'ai une commande, mon agent dit "vas-y, go", on prépare le conteneur et finalement, non! ce n'est pas parti! [...] Maintenant, on ne fait rien tant qu'il n'y a pas d'argent dans le compte ».



Le tableau 10B présente les coûts associés à ces activités. Les dirigeants sont d'avis que les frais associés à l'accès aux services du gouvernement, les salaires et le temps du personnel et de l'équipe de direction, les frais bancaires et les honoraires des consultants font partie des principales dépenses à prévoir à cette étape.

**Tableau 10B.** Dépenses pour planifier les activités en vue de répondre à une commande de l'étranger

|   |
|---|
| <b>DÉPENSES HABITUELLES ET POUVANT ÊTRE D'AMPLEUR MOYENNE À ÉLEVÉE</b>                |
| Services gouvernementaux de facilitation à l'export (p. ex., Groupe export Québec).   |
| Salaires, temps de votre personnel, équipe de direction.                              |
| <b>DÉPENSES OCCASIONNELLES POUVANT ÊTRE D'AMPLEUR FAIBLE À MOYENNE</b>                |
| Frais bancaires liés à la récupération des sommes dues par les clients.               |
| <b>DÉPENSES POUR DES ACTIVITÉS SPÉCIFIQUES NON GÉNÉRALISÉES ET D'AMPLEUR VARIABLE</b> |
| Honoraires d'un consultant local en exportation (p. ex., ORPEX).                      |

La phase de préparation s'intéresse aussi à l'évaluation des ressources, des compétences et des capacités de l'entreprise à satisfaire les commandes de l'étranger. Les caractéristiques du produit et le choix du mode de distribution auront aussi un impact sur le déroulement de cette étape, car certaines tâches (voir tableau 11A) pourront être partagées avec un collaborateur à l'étranger comme un courtier ou un distributeur. De plus, les caractéristiques du produit (produits secs, réfrigérés, liquides ou tartinades) influenceront les conditions de transport qui devront respecter les normes de conservation afin de préserver leur qualité. L'entreprise devra définir, à cet effet, les modes de vente (directe ou via un intermédiaire). Certains clients à l'étranger préfèrent avoir un interlocuteur local et l'option d'avoir un distributeur peut s'avérer avantageuse pour certaines entreprises, comme le note PME8 : « il y a des clients aux États-Unis qui disent oui j'aime bien vos produits, mais est-ce que vous avez un distributeur? Mais si je n'ai pas de distributeur, je ne peux même pas commercer avec eux. J'ai perdu des clients parce que je n'avais pas de distributeurs sur place ». De même, PME13 a eu des facilités d'accès au marché étranger grâce à ses distributeurs pour qui elle a développé des marques privées : « On a essayé de vendre aux États-Unis et le marché était trop pris [...]. En faisant des marques privées, je n'avais pas de frais de marketing ni de développement, donc c'est comme ça que j'ai pu faire de l'export aux États-Unis ».

**Tableau 11A.** Tâches ou actions nécessaires pour s’assurer que l’entreprise dispose des ressources, des compétences et des capacités pour répondre à une commande

|  | Pourcentage de répondants                                 |           |           |            |
|--|---|-----------|-----------|------------|
|  | < 50  | 50 à < 70 | 70 à < 90 | 90 et plus |
| Déterminer les moyens de transport les plus appropriés en fonction du type de produits et de la distance (volume, particularités du produit).  | [Bar chart showing approximately 85% in the 70-90% range] |           |           |            |
| Identifier le mode de vente à l'étranger (direct ou indirect) et l'intermédiaire éventuel (agent, représentant, distributeur, maison de commerce).   | [Bar chart showing approximately 85% in the 70-90% range] |           |           |            |
| Adapter le produit selon les exigences et besoins du marché visé ou du client ciblé.   | [Bar chart showing approximately 85% in the 70-90% range] |           |           |            |
| Vérifier si les fournisseurs de contenants, d'étiquettes, de sources d'emballages (boîtes) pourront répondre aux exigences de l'approvisionnement pour la hausse de la production (en quantité, en qualité et selon les délais). | [Bar chart showing approximately 85% in the 70-90% range] |           |           |            |
| Former le personnel de direction sur les normes et les exigences de la production pour les marchés étrangers.  | [Bar chart showing approximately 85% in the 70-90% range] |           |           |            |
| Adapter l'outil de production selon les spécificités du produit à exporter.  | [Bar chart showing approximately 45% in the 50-70% range] |           |           |            |
| Vérifier si les fournisseurs de contenants, d'étiquettes, de sources d'emballages (boîtes) pourront répondre aux exigences de l'approvisionnement pour la hausse de la production (en quantité, en qualité et selon les délais). | [Bar chart showing approximately 75% in the 50-70% range] |           |           |            |
| Vérifier les besoins en personnel et, si nécessaire, embaucher des employés supplémentaires pour répondre aux exigences de production.   | [Bar chart showing approximately 25% in the <50% range]   |           |           |            |

Cette étape vise aussi à prendre en compte le volume de produits à fabriquer pour réaliser une commande et la capacité de l’entreprise à y répondre. Cela peut exiger des adaptations technologiques ou des révisions des processus de production, voire des agrandissements possibles en vue de répondre à un surplus de la demande, une formation du personnel ou l’embauche de nouveaux employés pour que l’entreprise soit apte à répondre aux nouvelles charges du travail. Le dirigeant de PME3 mentionne ce besoin d’augmentation de la capacité, qui peut parfois constituer une contrainte pour l’entreprise : « je vends à un distributeur aux États-Unis qui veut nous amener sur des marchés outre-mer qui exigent trop de ressources et d’investissements alors qu’on a des contraintes d’approvisionnement ».

Enfin, le produit lui-même peut exiger des améliorations pour accéder aux marchés internationaux, ce qui le distinguera de celui vendu sur le marché local. Le dirigeant de PME15, qui offre un produit liquide, insiste sur l’importance de veiller à la qualité des produits pour le marché asiatique en général et japonais en particulier : « les asiatiques prennent énormément soin de leur santé [...] ils demandent beaucoup d’analyses et beaucoup d’informations sur les produits, ce qui nous génère beaucoup de dépenses ». Ce dirigeant note également l’importance de mener des travaux en laboratoire, de

collaborer avec des chercheurs universitaires pour améliorer la qualité des produits, ce qui impose des coûts additionnels pour l'entreprise exportatrice.

Les dépenses induites par les activités de préparation des capacités de l'entreprise sont liées aux frais de voyage (tableau 11B), principalement pour les études de marché, la rencontre des intermédiaires éventuels, les coûts des adaptations de produits, les salaires du personnel et des coûts de formation ainsi que les frais liés à l'adaptation ou aux investissements dans les équipements de production.

**Tableau 11B.** Dépenses pour vous assurer que votre entreprise dispose des ressources, des compétences et des capacités pour répondre à une commande

|   |
|---|
| <b>DÉPENSES HABITUELLES ET POUVANT ÊTRE D'AMPLEUR MOYENNE À ÉLEVÉE</b>  |
| Frais de voyages (transport, visa, hébergement, etc.).  |
| <b>DÉPENSES OCCASIONNELLES POUVANT ÊTRE D'AMPLEUR FAIBLE À MOYENNE</b>  |
| Adaptation/préparation des produits à soumettre aux éventuels clients/partenaires (tests, emballage, essais, etc.). |
| Salaires, temps du personnel, équipe de direction ou embauche d'employés spécialisés.                               |
| <b>DÉPENSES POUR DES ACTIVITÉS SPÉCIFIQUES NON GÉNÉRALISÉES ET D'AMPLEUR VARIABLE</b>                               |
| Frais de formation.   |
| Achat de nouveaux équipements ou adaptation des équipements actuels.  |

L'autre volet de la préparation concerne la connaissance des normes et réglementations en vigueur ainsi que l'obtention des certifications permettant de vendre à l'étranger (tableau 12A). Il peut être difficile d'obtenir toutes les informations précises dans certains pays qui sont peu sensibles au partage. Le dirigeant de PME13 l'a appris à ses dépens : « certains ingrédients sont interdits dans certains pays, ce qu'on a appris lorsque le service des douanes de notre client a vérifié la liste des ingrédients sur le tableau nutritionnel et les produits nous ont été retournés ».

Par ailleurs, ce dirigeant qui exporte un produit sec en Asie, aux États-Unis et en Europe, note les effets des changements de normes. Son entreprise doit souvent faire face à certaines dépenses imprévues dues à des changements d'ordre réglementaire dans certains marchés: « on doit faire faire nos contenants à l'étranger sur lesquels se trouvent des informations alimentaires sur nos produits. Les volumes d'achat sont importants, mais les informations qui sont imprimées sont susceptibles de changer selon les règles en vigueur. On doit payer et stocker des contenants qui ne nous servent plus ». L'entreprise devra se préparer à une évolution périodique de ces normes et réglementations. Pour cela, elle doit compléter la documentation nécessaire exigée par des services douaniers, traduire, éventuellement, certains documents et honorer des obligations relatives à la protection de son produit sur le marché étranger. Nous mettons, ici, de l'avant les coûts supplémentaires liés aux contenants et non aux produits comme c'est habituellement le cas. Pour sa part, le dirigeant de PME15 déplore le fait

que les normes alimentaires ne sont pas les mêmes dans tous les pays, ce qu'il ignorait lorsqu'il a commencé à diversifier ses marchés : « Nous avons dû revoir nos étiquettes en exportant dans un autre pays à cause des exigences spécifiques à ce pays, ce qui a augmenté de façon importante nos coûts ».

**Tableau 12A.** Tâches ou actions nécessaires pour se conformer aux lois et à la réglementation applicables sur les produits dans le pays visé

|  | Pourcentage de répondants                                  |           |           |            |
|--|--|-----------|-----------|------------|
|  | < 50   | 50 à < 70 | 70 à < 90 | 90 et plus |
| Obtenir les certifications de qualité et de sécurité alimentaire requises pour le produit à exporter.  | [Bar chart showing 100% in the 90 and plus category]       |           |           |            |
| Identifier les exigences douanières, fiscales et juridiques du pays visé.  | [Bar chart showing 100% in the 90 and plus category]       |           |           |            |
| Vérifier les exigences documentaires spécifiques au marché visé (permis, facture commerciale, certificat d'origine, connaissance maritime ou aérien, licence d'exportation). | [Bar chart showing 100% in the 90 and plus category]       |           |           |            |
| Traduire les différents documents ou informations selon les normes et exigences du pays visé.  | [Bar chart showing 100% in the 90 and plus category]       |           |           |            |
| Prendre des actions pour garantir la protection et la reconnaissance des droits de l'entreprise sur ses produits (propriété intellectuelle).                                 | [Bar chart showing approximately 50% in the < 50 category] |           |           |            |

La collaboration avec certains distributeurs constitue un moyen de réduction des coûts associés à certaines normes et réglementations. PME16 en a fait l'expérience. Après plusieurs tentatives d'exporter vers un pays en particulier, peu couronnées de succès, son dirigeant s'est résolu à s'affilier avec un distributeur spécialisé ayant dans ses bureaux un service d'affaires disposant d'une expertise en réglementation capable de l'orienter sur les actions à entreprendre. On comprend que cette approche peut être bénéfique en termes de temps nécessaire à la collecte des informations dans un environnement nouveau et étranger, ce qui améliore la qualité et la précision des informations obtenues et réduit l'incertitude, les risques d'erreurs d'échec et donc, certaines dépenses.

S'agissant des dépenses, les plus fréquentes (tableau 12B) concernent les frais de conformité et de certification, les honoraires de consultants et experts, les achats de licence, les frais de traduction et de dépôts de demandes de brevets à l'étranger. D'après le dirigeant de PME5, les certifications peuvent être différentes selon les pays, ainsi que les coûts qui peuvent être très élevés. Il est utile de travailler avec des experts qui connaissent les règles en la matière.

**Tableau 12B.** Dépenses pour vous conformer aux lois et à la réglementation applicables sur vos produits dans le pays visé

|   |
|---|
| <b>DÉPENSES HABITUELLES ET POUVANT ÊTRE D'AMPLEUR FAIBLE À MOYENNE</b>                |
| Frais de conformité et de certification.  |
| <b>DÉPENSES OCCASIONNELLES POUVANT ÊTRE D'AMPLEUR FAIBLE À MOYENNE</b>                |
| Honoraires de consultants / experts.  |
| Achat de licences d'exportation.  |
| Frais de traduction.  |
| <b>DÉPENSES POUR DES ACTIVITÉS SPÉCIFIQUES NON GÉNÉRALISÉES ET D'AMPLEUR VARIABLE</b> |
| Frais de dépôt de brevet ou de propriété intellectuelle (marque de commerce, etc.).   |

Après la vérification des ressources, des compétences et des capacités à honorer des commandes pour un marché étranger, l'entreprise procède à la fabrication.

### ÉTAPE 3. FABRICATION DES PRODUITS CONFORMES À L'EXPORTATION SELON LE PAYS VISÉ

Les activités de production consistent à fournir des produits conformes aux besoins des marchés étrangers. Ainsi, les coûts liés à cette étape sont ceux inhérents aux processus internes de fabrication, partant de la réception des intrants, de leur transformation, du stockage des produits en cours de fabrication, des produits finis et leur emballage, tels que présenté dans le tableau 13A. Certains produits agroalimentaires exigent même des améliorations des méthodes de culture des intrants pour faciliter leur exportation. S'assurer de la disponibilité des intrants en quantité et qualité adéquate est très important pour la réussite de l'exportation. Le dirigeant de PME3 évoque le risque vécu par son entreprise qui ne pouvait satisfaire ses clients compte tenu de la limitation des intrants : « sur le marché où on est, on est obligé de limiter notre production, dû aux limites d'intrants [...] la conséquence est que notre distributeur n'était pas toujours satisfait et nous devons adapter nos processus de production et trouver des fournisseurs additionnels ». D'autres produits exigent que les fournisseurs respectent certaines normes afin que le produit fini réponde aux exigences de la clientèle étrangère. C'est le cas de PME10, exportatrice d'un produit sec, qui exige des produits bios de ses fournisseurs. Pour cela, elle doit diversifier ses sources d'approvisionnement pour limiter les risques de rupture de stock de ses matières premières.

Les activités de production dépendent aussi du type et des caractéristiques des produits qui dictent certaines actions que l'entreprise devrait réaliser. D'après le dirigeant de PME15, exportatrice d'un produit liquide, l'exportation a nécessité l'amélioration des pratiques de production agricole pour accroître le rendement et réduire les coûts de production. Pour sa part, PME16, exportatrice de

produits réfrigérés, déclare que l’emballage des produits peut induire des coûts inattendus : « lorsqu’on devait envoyer des échantillons (produits réfrigérés) avec de la glace sèche, ils arrivaient en mauvais état de conservation à destination alors qu’on n’avait pas ces problèmes localement. Il a fallu engager une firme d’emballage pour résoudre le problème ».

**Tableau 13A.** Tâches ou actions nécessaires pour fabriquer les produits destinés à l’exportation

|   | Pourcentage de répondants                           |           |           |            |
|---|---|-----------|-----------|------------|
|   | < 50  | 50 à < 70 | 70 à < 90 | 90 et plus |
| S’approvisionner en intrants nécessaires pour l’emballage, l’étiquetage et le conditionnement des produits destinés à l’exportation (pot, boîte, étiquette, glace, etc.). | [Bar chart showing 100% in the 90 et plus category] |           |           |            |
| S’approvisionner en matières premières nécessaires à la fabrication des produits destinés à l’exportation.  | [Bar chart showing 100% in the 90 et plus category] |           |           |            |
| Stocker les produits fabriqués en attente de la livraison.  | [Bar chart showing 100% in the 90 et plus category] |           |           |            |
| Étiqueter les produits conformément aux normes et exigences du pays du destinataire.  | [Bar chart showing 100% in the 90 et plus category] |           |           |            |
| Emballer les produits selon les normes et exigences pour le transport « sécuritaire » vers le destinataire.   | [Bar chart showing 100% in the 90 et plus category] |           |           |            |
| Inspecter les produits pour vérifier la qualité et la conformité avant la mise en pot/conservation/boîte (préparation au conditionnement).                                | [Bar chart showing 100% in the 90 et plus category] |           |           |            |
| Superviser le processus de production pour assurer le respect des délais et exigences du client/marché étranger.  | [Bar chart showing 100% in the 90 et plus category] |           |           |            |

Certains coûts relatifs à la fabrication peuvent être générés par l’incertitude des approvisionnements, particulièrement lorsque l’environnement international devient turbulent. Le dirigeant de PME4 évoque l’influence de la guerre en Ukraine sur la pénurie d’intrants pour son produit d’exportation : « je fais faire mes bouteilles en Chine (avec mes moules), mais les délais de livraison sont passés de trois mois à six ou huit mois; les bouchons sont faits ailleurs et on a un an de délai. Les équipements sont faits pour fonctionner avec des produits spécifiques difficilement modifiables instantanément, on n’a plus de plan B ». Cette situation occasionne des coûts imprévus aux entreprises allongeant les délais sur la chaîne logistique.

Le tableau 13B reprend la liste des coûts les plus fréquents que les entreprises ont identifiés pour la phase de fabrication. Il s’agit des coûts relatifs à l’acquisition des emballages et des matières premières, aux frais généraux de production, aux salaires et au temps utilisé par le personnel pour réaliser une production additionnelle destinée à l’exportation, aux frais de stockage et aux dépenses occasionnées par la non-utilisation de certains intrants et/ou emballages. Toutes ces dépenses devraient être prises en compte afin de mieux évaluer l’efficacité des activités d’exportation.

**Tableau 13B.** Dépenses pour la fabrication des produits destinés à l'exportation

|   |
|---|
| <b>DÉPENSES HABITUELLES ET POUVANT ÊTRE D'AMPLEUR FAIBLE À MOYENNE</b>  |
| Coûts d'emballage.  |
| Coûts d'achat des matières premières.   |
| Coûts d'achat des intrants pour conditionnement, emballages, préparation à l'expédition (pot, boîte, étiquette, glace, etc.). |
| Frais généraux de production pour les produits exportés (stockage, énergies, contrôle et sécurité, etc.).                     |
| Salaires, temps de votre personnel de production.   |
| Frais de stockage supplémentaire (espace, surveillance, assurance).   |
| <b>DÉPENSES POUR DES ACTIVITÉS SPÉCIFIQUES NON GÉNÉRALISÉES ET D'AMPLEUR VARIABLE</b>   |
| Destruction des emballages ou autres intrants non utilisés.   |

Après la fabrication des produits, l'entreprise prépare l'expédition de la marchandise vers les clients à l'étranger.

#### **ÉTAPE 4. EXPÉDITION ET LIVRAISON DE LA COMMANDE**

La livraison des marchandises regroupe les opérations de transport de l'entrepôt du lieu de production jusqu'au pays de destination. Cette étape peut être scindée en deux. Une première consiste à faire sortir la marchandise du pays d'origine vers l'entrepôt dans le pays de destination (tableau 14A). La seconde rassemble les opérations de distribution vers le client dans le pays de destination. L'expédition exige la préparation de certains documents douaniers et les preuves de conformité pour entrer dans le pays de destination. En ce qui concerne cette préparation, le dirigeant de PME4 insiste sur le fait qu'elle « doit être faite de façon minutieuse. Notre produit est bio et cette information a été omise sur l'emballage, la cargaison a dû être ramenée du pays de notre client au Canada pour correction ». On peut s'apercevoir du risque que peuvent courir les entreprises lorsque la documentation et l'identification des informations importantes sur la cargaison ne sont pas adéquates. Ces risques se traduisent en termes de pertes monétaires et de temps, souvent occasionnés par les restrictions d'entrée sur un territoire étranger. Parfois, il est nécessaire de revoir les étiquettes comme le mentionne le dirigeant de PME15 : « nous avons dû revoir nos étiquettes en exportant dans un autre pays à cause des exigences spécifiques à ce pays, ce qui a augmenté de façon importante nos coûts ». Certains distributeurs apportent un soutien aux entreprises en leur fournissant des informations à mettre sur leurs étiquettes, comme l'indique le dirigeant de PME5 : « je travaille avec mon distributeur étranger qui m'aide à assurer la précision des informations à mettre sur mes étiquettes ». Certaines destinations sont particulièrement exigeantes en termes de conformité et de qualité des produits pouvant constituer des barrières, comme il ressort des propos du dirigeant de PME2 : « On a eu un problème avec un produit vendu au Japon que le client a refusé pour un défaut de conservation. Il a fallu rapatrier un conteneur en attente au port de Vancouver (qui devait être livré au Japon) pour lequel

on a dû payer des frais importants. Il aurait été moins coûteux de compléter la livraison vers le Japon et de faire détruire les produits sur place ».

Ces propos révèlent l'importance de contracter des assurances pour les cargaisons, particulièrement pour le transport maritime soumis à de multiples risques.

**Tableau 14A.** Tâches ou actions nécessaires pour expédier vos commandes (ou les sortir du pays)

|  | Pourcentage de répondants   |           |           |            |
|--|---|-----------|-----------|------------|
|  | < 50  | 50 à < 70 | 70 à < 90 | 90 et plus |
| Préparer la documentation douanière et vérifier sa conformité pour sortir du pays.   | [Bar chart showing 100% of respondents in the '90 et plus' category]              |           |           |            |
| Identifier les informations sur la commande à expédier (identification du produit, coordonnées de l'expéditeur et du destinataire, lieu d'embarquement, lieu de débarquement). | [Bar chart showing approximately 85% of respondents in the '90 et plus' category] |           |           |            |
| Transporter les marchandises jusqu'au lieu d'embarquement (à destination pour l'étranger par bateau ou avion).   | [Bar chart showing approximately 75% of respondents in the '90 et plus' category] |           |           |            |
| Contracter une assurance pour la cargaison à transporter de l'entreprise jusqu'à destination.  | [Bar chart showing approximately 25% of respondents in the '90 et plus' category] |           |           |            |

Le volume de marchandise à exporter est un élément important lors de l'estimation des coûts de l'expédition. D'après le dirigeant de PME8, qui utilise principalement le transport routier vers les États-Unis, les compagnies de transport préfèrent utiliser l'approche *full truckload* (FTL) plutôt que celle *less-than-truckload* (LTL), qui consiste, pour plusieurs entreprises exportant des petits volumes, à se partager un conteneur afin de réduire les charges d'expédition. Certains transporteurs veulent une charge complète même si celle-ci n'est pas destinée au même endroit. Cette exigence des transporteurs est à l'origine des coûts importants de distribution pour certaines PME exportatrices. Cependant, d'autres dirigeants de PME ont évoqué la spécificité du produit qui est susceptible de limiter l'avantage qu'offre le LTL. Des produits réfrigérés, en l'occurrence, doivent respecter des normes de température et de taux d'humidité pour leur conservation. Il est souvent difficile pour certaines PME exportatrices de trouver des partenaires dont les produits sont soumis à des exigences semblables. Il leur arrive alors de supporter des coûts élevés d'expédition de faibles volumes de marchandises. Pour réduire ce fardeau, certaines PME sous-traitent les opérations d'expédition à des transitaires spécialisés afin de bénéficier de leur expertise et réduire l'incertitude ou de pallier leur maîtrise insuffisante des opérations d'export. Le dirigeant de PME12, exportatrice de produits réfrigérés vers l'Europe et les États-Unis, recourt à ce service : « je ne m'occupe pas du transport, parce qu'il y a des spécialistes là-dedans. Si j'ai un conteneur, j'appelle un spécialiste. Il va réserver la place sur le bateau. Il va assurer la marchandise, puis la livrer à destination. En plus, il va dédouaner. Il faut

être spécialiste pour faire ça ». Il en est de même pour PME11 qui collabore avec un transitaire qui leur donne aussi accès à des courtiers qui facilitent d'autres processus d'exportation. De tels courtiers rendent d'autres services tels que le choix d'un emplacement pour son conteneur sur le bateau afin de réduire certains risques (perte, inondation, accident) et les coûts d'assurance, tel que le révèle le dirigeant de PME5.

Cependant, il est important pour les PME exportatrices de trouver de « bons intermédiaires ». Les dirigeants des PME13 et PME14 ont rapporté une expérience peu satisfaisante de leur collaboration avec certains courtiers. Leurs cargaisons ont été retenues aux douanes pendant plusieurs jours, occasionnant des retards de livraison aux clients. Cette situation entraîne des coûts qui s'ajoutent aux coûts d'expédition habituellement prévus (voir tableau 14B).

**Tableau 14B.** Dépenses pour l'expédition des commandes à l'étranger (sortir du Canada)

| <b>DÉPENSES HABITUELLES ET POUVANT ÊTRE D'AMPLEUR FAIBLE À MOYENNE</b>                        |
|---|
| Salaires, temps de votre personnel consacré à la préparation des commandes pour l'expédition. |
| Frais de transport à l'intérieur du pays.   |
| Honoraires du transitaire/consultant.   |
| Frais d'assurance de la cargaison*  |

\*Surtout pour les produits qui sont destinés au transport par bateau et outre-mer.

Lorsque la cargaison arrive dans le pays de destination, certaines procédures douanières doivent être gérées avant la livraison au client (tableau 15A). La distribution peut être directe et occasionner des coûts de livraison. La vente à l'étranger peut être effectuée par un intermédiaire et générer des coûts de surveillance de ses actions. De plus en plus, certaines entreprises optent pour une distribution en ligne, partiellement ou totalement, occasionnant des coûts de développement, de gestion et d'entretien de l'infrastructure de vente en ligne ainsi que de livraison vers un entrepôt. Ces ventes en ligne offrent de bonnes marges malgré le retard d'encaissement des fonds, sauf si l'entreprise collabore avec un distributeur, comme le note PME4.

**Tableau 15A.** Tâches ou actions nécessaires pour expédier vos commandes (ou les sortir du pays)

|  | Pourcentage de répondants                             |           |           |            |
|--|---|-----------|-----------|------------|
|  | < 50  | 50 à < 70 | 70 à < 90 | 90 et plus |
| Gérer les procédures douanières à destination.                             | [Bar chart showing high percentage in 90+ category]   |           |           |            |
| Si vente par intermédiaire, livrer à l'intermédiaire.                      | [Bar chart showing high percentage in 70-90 category] |           |           |            |
| Si vente indirecte (par exemple, vente en ligne), livrer vers un entrepôt. | [Bar chart showing high percentage in 50-70 category] |           |           |            |
| Si vente directe, livrer les marchandises au client.                       | [Bar chart showing high percentage in < 50 category]  |           |           |            |

Les dépenses les plus fréquentes relatives à la livraison des produits dans les pays de destination concernent les frais de transport, les droits de douane, les charges d'entrepôts et de manutention, repris dans le tableau 15B.

**Tableau 15B.** Dépenses pour transporter et livrer la commande à destination (client, entrepôt, distributeur)

| DÉPENSES HABITUELLES ET POUVANT ÊTRE D'AMPLEUR FAIBLE À MOYENNE                |   |
|--|---|
|  | Frais de transport à l'extérieur du pays.                 |
|  | Droits de douane et taxes à l'exportation.                |
| DÉPENSES POUR DES ACTIVITÉS SPÉCIFIQUES NON GÉNÉRALISÉES ET D'AMPLEUR VARIABLE |   |
|  | Frais d'entrepôt (stockage, surveillance et assurances)*. |
|  | Frais de manutention dans le pays étranger.               |

\* Pour les entreprises qui livrent vers des entrepôts à l'étranger.

Les quatre étapes du processus d'exportation que nous avons illustrées ne peuvent prétendre offrir une liste exhaustive de toutes les opérations susceptibles d'occasionner des dépenses monétaires. D'autres activités résumées dans le tableau 16A sont souvent effectuées, parfois de manière moins prévisible, dans l'une ou l'autre étape d'exportation. Le dirigeant de PME15 évoque une situation imprévisible arrivée à son entreprise : « un conteneur transportant une partie des intrants pour nos produits a été sélectionné pour une inspection par les services douaniers au Canada, ce qui a occasionné des délais dans notre calendrier et une facture surprise de plusieurs milliers de dollars ». Certains produits exigent un service après-vente que l'entreprise devrait éventuellement assurer en collaboration avec son distributeur. La gestion de certains risques tels que les risques de change ou de marché exigent des actions d'évaluation permanente en vue de se prémunir contre des pertes éventuelles. Le dirigeant de PME13 note d'ailleurs que les termes de paiement des clients varient

beaucoup selon les pays : « paiement avant livraison dans un cas et paiement à 90 jours dans un autre pour le même produit ». Dans ce deuxième cas, l'entreprise devait disposer d'un bon coussin de trésorerie pour faire face aux besoins en fonds de roulement. Sur certains marchés, les clients sont peu enclins à la négociation des prix, note le dirigeant de PME2. Mais ils respectent les délais et les contrats. Dans d'autres destinations, certains clients peuvent négocier le prix, accepter une augmentation à la suite de la hausse du prix d'énergie, par exemple, explique le dirigeant de PME6. On s'aperçoit que le marché international est hétérogène, et que les PME devraient se préparer à composer avec des réactions différentes selon les clients.

**Tableau 16A.** Autres tâches non classées dans une étape et ayant des incidences monétaires

|   | Pourcentage de répondants | < 50  | 50 à < 70 | 70 à < 90 | 90 et plus |
|---|---------------------------|---|-----------|-----------|------------|
| Assurer des relations continues avec la clientèle ou les partenaires (p. ex., visites, appels).   |                           | [Bar chart showing 100% in the '90 et plus' category]             |           |           |            |
| Vérifier les assurances et la protection des activités internationales.   |                           | [Bar chart showing approximately 75% in the '50 à < 70' category] |           |           |            |
| Déployer des actions pour se couvrir contre le risque de change.  |                           | [Bar chart showing approximately 75% in the '50 à < 70' category] |           |           |            |
| Utiliser les instruments financiers à l'exportation (tels que les lettres de crédit, le crédit documentaire, l'assurance-crédit).   |                           | [Bar chart showing approximately 75% in the '50 à < 70' category] |           |           |            |
| Procéder à une analyse « critique » de votre projet pour réduire certains effets néfastes attribuables à des situations non prévues (arrêts aux douanes, délais de mise en route ou de livraison, mauvaise documentation, frais de stockage aux douanes, etc.). |                           | [Bar chart showing approximately 50% in the '< 50' category]      |           |           |            |
| Réaliser les tâches supplémentaires que requièrent la gestion et la coordination des activités internationales avec les activités locales.  |                           | [Bar chart showing approximately 50% in the '< 50' category]      |           |           |            |
| Utiliser les services d'un conseiller juridique pour voir aux aspects contractuels et, au besoin, à la résolution de conflits ou litiges.   |                           | [Bar chart showing approximately 50% in the '< 50' category]      |           |           |            |

D'autres facteurs susceptibles d'être influents concernent la chaîne logistique. Pour certaines entreprises, les intrants doivent être achetés une année à l'avance, ce qui implique un espace et des frais d'entreposage et un coussin de liquidités, car les recettes seront reçues plusieurs mois plus tard, comme l'affirment PME15, PME4 et PME2. Pour cela, certaines PME, dont PME1, collaborent avec EDC pour les assurances à l'exportation : « Pour tout ce qui est à l'extérieur du Canada, on fait affaire avec EDC, c'est des assurances à la carte. EDC assure 90 % et je demande une mise de fonds de 10 % au client et ce que ça me coûte en assurance, je le mets dans mon coût et je le charge au client. [...] ils font même l'enquête de crédit sur le client potentiel [...] déjà tu sais s'ils ont un bon nom ou s'ils n'ont pas une bonne réputation ».

Le tableau 16B présente d'autres coûts imputables à l'exportation. Ils font référence aux opérations financières et aux aspects juridiques associés à la vente à l'étranger. Il s'agit des coûts liés aux contrats lorsque les ventes sont directes, des charges financières associées aux opérations de paiement telles que la lettre de crédit et/ou de garantie, aux variations des taux de change ou de prix à l'étranger, aux frais des assurances couvrant les opérations, les produits et les services à l'étranger, aux situations imprévues, voire frauduleuses susceptibles d'occasionner des actions en justice et aux actions liées à la protection de la propriété intellectuelle. Selon son pays de destination, l'entreprise exportatrice doit aussi veiller à la conformité des instruments financiers de paiement à l'international. Certaines PME exportatrices peuvent utiliser les services d'un avocat dans une des étapes afin d'éviter ou de résoudre un conflit contractuel éventuel.

**Tableau 16B.** Dépenses pour assurer le bon déroulement des activités d'exportation

|   |
|---|
| <b>DÉPENSES HABITUELLES ET POUVANT ÊTRE D'AMPLEUR FAIBLE À MOYENNE</b>                |
| Frais de voyages (contacts des clients, réparation d'une situation imprévue, etc.).   |
| Frais bancaires.  |
| Salaires, temps de votre personnel, équipe de direction.                              |
| <b>DÉPENSES OCCASIONNELLES POUVANT ÊTRE D'AMPLEUR FAIBLE À MOYENNE</b>                |
| Coût du contrat de couverture contre le risque de change.                             |
| <b>DÉPENSES POUR DES ACTIVITÉS SPÉCIFIQUES NON GÉNÉRALISÉES ET D'AMPLEUR VARIABLE</b> |
| Honoraires d'un consultant juridique.   |

Nous pouvons résumer les éléments sur lesquels les dirigeants doivent porter leur attention à chaque étape du processus dans le schéma suivant où l'on constate la diversité des dépenses selon les actions réalisées. Le schéma peut omettre certaines activités ou dépenses selon les situations particulières que pourraient présenter certaines entreprises. Il doit donc être adapté au contexte. Mais une bonne préparation à l'exportation exige d'avoir un tel schéma en tête pour ne pas être pris au dépourvu s'il advient des événements imprévus qui ne sont pas toujours contrôlables. Cette vision globale de l'ensemble des activités est d'ailleurs un élément sur lequel ont insisté les experts rencontrés qui, souvent, doivent ralentir des entrepreneurs enthousiastes qui ne sont visiblement pas bien préparés à affronter certaines situations!

## Schéma 1. Synoptique des frais à prévoir selon les activités à réaliser dans un processus d'exportation

### Prospection des marchés étrangers

Connaître les marchés et se faire connaître sont les enjeux de cette étape. Pour cela, il faut voyager, participer ou assister à des salons internationaux, rencontrer des collaborateurs. Au préalable toutefois, il faut avoir identifié où aller, pour rencontrer qui et avec qui! Il faut donc trouver de l'information soit en l'achetant, soit en y allouant du temps (personnel), soit en la sollicitant d'autres sources. Lors du déplacement, il faut avoir du matériel pour présenter et représenter l'entreprise, soit des documents papier (ou numérisés), un site web, des échantillons.

**Prévoir les frais suivants :** personnel, formation (séminaires, etc.), voyage, matériel (promotion, kiosque, échantillon), services externes (consultants, accompagnement, etc.).

### Vérification de la capacité à répondre à une commande et préparation

Est-ce que l'entreprise est « prête » à exporter? Une fois le marché, la destination ou le client identifiés, il faut s'assurer que l'entreprise dispose des compétences, des capacités et des ressources pour répondre aux différentes exigences et contraintes de l'exportation dans les délais prévus. Cette étape permet notamment à l'entreprise de voir si elle ne s'engage pas de façon trop enthousiaste dans cette aventure internationale alors que les risques et difficultés (retards, délais, qualité, fraude, etc.) ne sont pas bien identifiés.

**Prévoir les frais suivants :** personnel, services externes (consultants, accompagnement, etc.), services bancaires, voyage, adaptation des produits et investissement dans la structure de production, conformité aux normes du pays visé, traduction.

### Fabrication des produits conformes à l'exportation

La production est une étape clé et certainement la plus facile à évaluer, car elle est concrète. Elle exige de porter un regard minutieux sur toutes les étapes ainsi que sur les différentes parties impliquées. Cela concerne autant les clients que les fournisseurs, dont ceux qui assurent l'approvisionnement des intrants alimentaires, mais aussi des contenants, des étiquettes, etc. Toutefois, ce qu'il ne faut pas oublier ou sous-estimer, ce sont les dépenses « supplémentaires » qui sont dues au contrat à l'étranger.

**Prévoir les frais suivants :** personnel, approvisionnement pour les intrants, fournisseurs (étiquettes, contenants, autres), utilisation des équipements, stockage, inspection, adaptation éventuelle aux procédés de fabrication – emballage – conditionnement.

### Expédition et livraison des produits

Lorsqu'une entreprise souhaite livrer une commande à l'étranger, elle doit organiser la logistique et remplir les formalités nécessaires pour sortir le produit du Canada et ensuite le livrer à son client/partenaire de façon efficace et sécuritaire. Les coûts de transport peuvent être importants et les erreurs dans la préparation des documents pour l'expédition et la livraison pourront occasionner des coûts et des pénalités appréciables.

**Prévoir les frais suivants :** personnel, services externes (consultants, transitaires, courtier), transport, assurance, douanes, entrepôt (stockage à l'étranger).

### Gestion de l'exportation et de la trésorerie

Au-delà des étapes, il y a toute la gestion interne de l'exportation qui exige différents besoins en ressources matérielles, humaines et forcément financières. La trésorerie est à surveiller étant donné les délais allongés et les coûts supplémentaires assumés en plus des risques de non-récupération des sommes dues par les clients. Quant à l'impact de l'exportation sur la performance des PME, il peut être difficile à établir en l'absence d'un système de comptabilité adapté qui distingue les activités internationales des activités locales.

**Prévoir les frais suivants :** personnel, voyages, services bancaires, services externes (consultants, avocats, organisme public, accompagnement).

## **SECTION 4. POINTS SAILLANTS POUR BIEN SE PRÉPARER À L'EXPORT :**

### **TÉMOIGNAGES ET RECOMMANDATIONS DES ENTREPRENEURS**

L'exportation est une activité risquée présentant un niveau plus ou moins important d'incertitude selon le contexte. Il est donc difficile, voire impossible, d'appréhender l'ensemble des défis et difficultés que les entreprises pourraient rencontrer, surtout celles qui n'ont pas d'expérience, de réseaux, de contacts, ni d'expertise. Il est donc normal que les entreprises, peu importe leur degré de préparation et d'expérience, vivent des situations qu'elles n'avaient pas prévues et qui ont pu affecter leur situation financière. Cependant, meilleure est la préparation et minimales seront les conséquences financières de ces imprévus. Anticiper la diversité des dépenses<sup>21</sup> permet aux entreprises de déployer différentes stratégies, actions ou outils pour éventuellement y faire face, ce qui sera bénéfique notamment pour celles qui pourraient avoir un accès limité à du financement externe.

Lors de nos entretiens avec les entrepreneurs, nous leur avons d'ailleurs soumis un certain nombre de suggestions permettant de réduire les tensions sur la trésorerie sans recourir à du financement externe. Ces méthodes (pratiques ou routines) visent à accélérer les rentrées d'argent et à ralentir ou réduire les sorties. Du côté des rentrées, les PME utilisent les pratiques visant à facturer rapidement les marchandises vendues aux clients, demander un acompte pour soutenir les activités de production et offrir un escompte pour accélérer leurs paiements. Ces pratiques sont connues et fortement utilisées. Pour réduire l'ampleur et le rythme des sorties, elles négocient des délais avec leurs fournisseurs, louent certains équipements plutôt que les acheter et, au besoin, embauchent des amis ou membres de la famille et allongent les horaires de travail. Certaines pratiques de gestion rendues populaires par l'économie de partage, visant à partager avec d'autres entreprises des équipements, des moyens de transport ou des lieux de stockage sont plus rares. Cela peut évidemment s'expliquer par les particularités du fonctionnement et de l'organisation de chaque entreprise, celles-ci ayant mis en marché des produits souvent uniques.

En ce qui concerne la préparation, rappelons que pour la maximiser, il est nécessaire d'avoir une bonne connaissance de toutes les activités, tâches ou actions qui doivent normalement être réalisées pour se développer sur des marchés étrangers, ce sur quoi ont insisté les quatre experts rencontrés. Cela

---

<sup>21</sup> L'Annexe 7 expose les différentes actions et activités à réaliser dans l'ensemble du processus ainsi que la nature des frais que devront assumer les entreprises. Cette feuille de calcul constitue un guide utile, mais non exhaustif, pour les PME qui n'ont pas nécessairement d'expertise en finance ou qui ont peu d'expérience dans les transactions internationales.

suppose de considérer l'exportation comme un processus temporel impliquant plusieurs acteurs, comme nous l'avons fait dans ce rapport. Les entretiens ont permis d'enrichir les connaissances sur ce processus et quelques défis auxquels pouvaient être confrontés les dirigeants sans avoir pu les anticiper. Les actions à déployer occasionnent une utilisation de ressources plus ou moins disponibles qui génère inévitablement des coûts. Or, la plupart des dirigeants ne considèrent pas ces situations comme générant des coûts si les ressources à mobiliser sont internes à leur organisation (p. ex., leur temps à eux, ou celui de leur personnel). Ce comportement est inadapté dans la mesure où les ressources sont limitées et leur utilisation est déjà prévue dans les activités normales de l'entreprise; un directeur marketing qui doit modifier son horaire pour corriger un document promotionnel destiné à l'export implique un coût. On comprend ainsi que l'ensemble des dépenses qu'ils ont associées à leurs activités internationales sous-évalue les dépenses totales réelles, ce qui ne met pas en jeu leur performance financière qui serait positive.

Les dirigeants ont pu rencontrer certains défis qu'ils ont eu à gérer au fil de leur expérience à l'international. La lecture de leurs témoignages met de l'avant l'importance de disposer de temps, de ressources, de marge de manœuvre pour favoriser leur succès.

Quelques défis à relever pour exporter avec succès :

- Identifier différents marchés potentiels et leurs caractéristiques (connaître les comportements, les écarts culturels sur tous les plans [commerce, politique, consommation, etc.]);
- Identifier les collaborateurs potentiels en qui on peut réellement avoir confiance (rencontres, références, etc.) [...] beaucoup de partenaires intéressés, mais pas toujours soucieux de l'intérêt de l'entreprise (documents mal remplis, mauvais conseils sur emballage, mauvais choix de distribution, etc.); partenaires plus intéressés par de grands volumes de ventes que de petits volumes, etc.;
- Trouver le bon transporteur selon les contraintes du pays visé (enjeux de sécurité, corruption, etc.), les caractéristiques du produit à exporter (périssable, poids, fragilité du contenant, etc.) et les volumes à transporter;
- S'assurer d'avoir une marge de manœuvre financière suffisante pour absorber des délais, des pertes, des difficultés sans risquer de nuire à l'entreprise;
- Être patient, ne pas sous-estimer la complexité de toutes les étapes à maîtriser avant d'investir de façon importante dans le projet;
- Identifier les risques et anticiper les difficultés.

Alors que les actions suivantes ont été suggérées face à ces défis :

- Se préparer, voyager, se déplacer afin de rencontrer les personnes clés et identifier des partenaires avec qui la confiance sera facile à développer;
- Privilégier, lorsque possible, la collaboration avec des distributeurs dans les pays de destination;

- Ne pas viser trop de marchés en même temps, chaque marché ayant ses particularités (les informations à prendre en considération varient d'un marché à l'autre – entre provinces, entre états, entre pays);
- Adopter une démarche progressive (apprentissage) qui permet de découvrir l'ensemble des tâches, les défis, les erreurs à éviter;
- Se faire accompagner, notamment par des organismes gouvernementaux en qui on peut avoir confiance;
- Maîtriser les procédures et contraintes douanières pour assurer la conformité et éviter des délais, des pénalités, ou partager ces tâches avec un collaborateur clé;
- Déterminer l'avantage concurrentiel de l'entreprise pour le mettre en valeur auprès des clients éventuels;
- Bien évaluer le prix de vente à l'étranger en intégrant **tous les coûts** du produit et des procédures (calcul du coût export = coût de production + permis + normes + certification + emballage + étiquetage + transport + douanes + préparation + taux change + frais généraux entreprise + marge de profit), en réservant une marge de manœuvre pour les imprévus.

Finalement, lorsqu'interrogés sur ce qui pourrait « faciliter les activités internationales et encourager ces dirigeants à accroître leur engagement », on a pu relever les suggestions suivantes :

- Les activités d'accompagnement sont intéressantes et nécessaires, mais elles pourraient être plus instructives si elles expliquaient concrètement toutes les étapes d'une transaction avec un client étranger (recherche de client, négociation, établissement d'un prix, choix de transport, modes de livraison, récupération des sommes dues) (PME4);
- Pour les entrepreneurs qui doivent s'approvisionner en produits biologiques (céréales), ils doivent soutenir leurs fournisseurs, soit les agriculteurs qui doivent compléter une transition de la culture conventionnelle à la culture biologique. C'est long et coûteux (PME10);
- Certains produits sont exportés en petit volume, ce qui implique des coûts importants de transport; voir à la réduction de ces coûts en créant des consortiums de livraison, des regroupements (PME8);
- Lors des accords multilatéraux, veiller à harmoniser les règlements et la documentation afin d'éviter d'avoir à assumer des coûts d'adaptation à chaque nouveau marché dans un autre pays (PME13);
- Stabiliser l'information exigée sur les tableaux nutritionnels (éviter les changements qui obligent des déboursés pour les entreprises) et voir à une uniformisation des définitions et des contenus entre tous les pays (p. ex., composantes sucre et fruits) (PME13, PME2);
- Adapter les critères d'accès à des soutiens financiers à la réalité des PME qui veulent accroître leur engagement international comme pour l'accroissement de l'espace de production (fonds pour agrandissement d'usine ou fonds pour nouvelle construction) (PME15);
- Simplifier les procédures de demande de subvention pour tenir compte des ressources réduites des PME manufacturières pour ce genre de tâches administratives. Cela décourage souvent les entrepreneurs de postuler pour des ressources qui leur seraient utiles, alors que la situation s'aggrave avec la pénurie de main-d'œuvre (PME16)<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Ce commentaire que l'on attribue à PME16 a été exprimé par d'autres dirigeants à la tête d'entreprises dynamiques qui ont refusé de postuler à divers programmes étant donné les difficultés à y allouer le temps de préparation nécessaire. Cette situation a pour effet de ralentir certaines actions dans leur développement et d'impacter leurs ressources monétaires. Les conséquences sont réduites lorsqu'ils peuvent bénéficier de l'aide de leur représentant du ministère, comme l'a mentionné PME15.

## CONCLUSION

L'exportation des produits fabriqués par les PME sur des marchés hors du Canada est une activité stimulante qui peut bénéficier à un grand nombre d'acteurs économiques. Pourquoi alors constatons-nous que ce ne sont pas toutes les PME qui exportent? Les raisons sont multiples, à l'image des PME qui ne constituent pas un groupe d'entreprises homogène. On retiendra toutefois que, au-delà des caractéristiques de ces entreprises, l'exportation en soi impose des exigences particulières qui peuvent constituer des barrières, des enjeux ou des défis. Ils sont de nature multiple, que cela concerne les ressources, la capacité d'innovation, l'intérêt par les clients étrangers, la concurrence, l'accès à de l'information de qualité, etc. Cela est vrai dans tous les secteurs d'activités, incluant le secteur bioalimentaire qui a, en plus, la particularité d'être très réglementé pour assurer la protection des consommateurs. C'est aussi un secteur qui peut faire face à des défis de financement pour couvrir l'ensemble des besoins des activités internationales, étant donné la nature des actifs et des activités et les risques que devraient assumer les bailleurs de fonds. Qu'en savons-nous? Pour nous éclairer sur cette question, nous avons sollicité des PME manufacturières exportatrices pour nous faire part notamment de leur expérience, de leurs difficultés, de leurs contraintes.

Notre étude ne prétend pas couvrir toutes les réalités des PME du secteur bioalimentaire québécois. Néanmoins, elle représente une première étape qui pourrait être approfondie par des études ultérieures. Nous tenons donc à souligner, en guise de conclusion, quelques éléments de réflexion qui pourraient constituer des avenues de recherche futures.

D'abord, notre étude révèle que l'exportation peut engendrer un stress financier significatif pour les PME du secteur bioalimentaire, et pour cause. Les opérations d'exportation englobent des coûts supplémentaires et fréquemment des imprévus, créant ainsi des pressions sur la trésorerie. Or, l'obtention de financements externes pour pallier cette difficulté s'avère souvent ardue pour ces entreprises. En effet, les PME sont couramment perçues comme des entités à risque par les institutions financières en raison de leur moindre expertise en gestion financière, du manque de garanties et de leur dépendance envers un petit nombre de clients ou même de leur dirigeant. Par conséquent, une préparation minutieuse à l'exportation devient cruciale. D'autant plus que plusieurs des coûts engagés dans les activités d'exportation sont des coûts cachés ou imprévus difficilement observables, notamment parce qu'ils varient selon l'étape du processus où se situe l'entreprise. Encourager l'exportation dans ce secteur est évidemment un objectif louable, mais la question se pose de savoir si les PME peuvent le faire compte tenu de ces contraintes. Une fois de plus, la phase de préparation à

l'exportation et une connaissance globale des divers éléments de coûts à chaque étape du processus d'exportation peuvent prévenir de nombreux échecs. Une étude quantitative visant à faire le portrait des pratiques financières liées à l'exportation des PME bioalimentaires québécoises permettrait d'identifier plus précisément les aspects du processus nécessitant une attention accrue de la part des autorités gouvernementales ou un appui particulier.

Un autre résultat de cette étude met en lumière les particularités du secteur bioalimentaire en matière d'exportation. Ce secteur regroupe des entreprises proposant une grande variété de produits, nécessitant parfois une chaîne du froid, exigeant parfois un étiquetage minutieux ou le respect de réglementations diverses, ce qui rend leurs défis à l'exportation distincts. De plus, la nature agricole de ce secteur crée une incertitude quant à l'accès aux intrants, tant en termes de quantité que de qualité. Les activités agricoles étant soumises aux aléas météorologiques, cela engendre de l'incertitude concernant les volumes des récoltes et leur qualité. Les encouragements à la production agricole biologique ne sont pas encore suffisants pour offrir aux manufacturiers des sources d'approvisionnement stables et fiables, les obligeant à refuser des commandes à l'export. La transition de la production traditionnelle à la production biologique est lente et coûteuse, se traduisant ainsi en contraintes pour les PME manufacturières, notamment pour celles qui désirent accroître leurs ventes à l'étranger.

Ces particularités peuvent amener des défis supplémentaires pour les PME bioalimentaires exportatrices. De nouvelles applications visant à coordonner la production agricole avec les activités de transformation, en utilisant l'intelligence artificielle, pourraient peut-être contribuer à réduire une partie des incertitudes à l'avenir. En effet, l'intelligence artificielle permettrait une meilleure gestion des risques agricoles, favorisant ainsi une prévision plus précise de la production afin de l'adapter à la demande et aux capacités des transformateurs. Si ces avancées s'avéraient des solutions intéressantes pour réduire les risques des PME qui veulent exporter, elles suscitent néanmoins des interrogations quant à la possibilité pour les PME de bénéficier de ces innovations, compte tenu de leur accès difficile au financement externe, tel que mentionné précédemment. Une étude visant à mieux connaître et comprendre les applications d'intelligence artificielle dans les PME bioalimentaires exportatrices, leurs impacts sur l'entreprise, ainsi que les enjeux financiers qui en découlent permettrait de saisir plus clairement le réel potentiel de ces solutions.

## ANNEXE 1. PRINCIPALES TYPOLOGIES DE CANAUX D'EXPORTATION D'APRÈS LA RECENSION DE LI ET AL. (2017)

| Structure du canal d'exportation                        | Définition   |
|---|--|
| Canal direct – Canal indirect                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vente à des clients étrangers ou aux intermédiaires/agents/distributeurs étrangers directement ou par l'intermédiaire d'une force de vente/canal de distribution appartenant à l'entreprise située à l'étranger.</li> <li>▪ Vente à un intermédiaire, un agent ou un distributeur qui exporte pour l'entreprise vers les pays visés.</li> </ul>   |
| Canal intermédiaire – Canal hiérarchique                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilisation des distributeurs qui exécutent toutes les fonctions de marketing et de distribution.</li> <li>▪ Utilisation des agents ou partage du contrôle avec une autre société / agent pour exécuter les fonctions de marketing et de distribution.</li> <li>▪ Utilisation de l'organisation marketing existant au sein de l'entreprise (mode hiérarchique national) / établissement d'une filiale à l'étranger (mode hiérarchique étranger) pour exercer des fonctions de marketing et de distribution</li> </ul> |
| Canal intégré – Canal indépendant (ou non intégré)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilisation prioritaire des agents captifs (force de vente de l'entreprise et division de distribution de l'entreprise) pour effectuer des activités d'exportation.</li> <li>▪ Utilisation prioritaire des intermédiaires indépendants (agents de vente extérieurs et distributeurs) pour effectuer des activités d'exportation.</li> </ul>   |
| Canal avec contrôle partagé – Canal avec contrôle total | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le contrôle partagé implique un engagement faible et modéré des ressources de l'entreprise, ce qui permet de réduire les risques, mais procure un retour sur investissement faible.</li> <li>▪ Le contrôle total exige un engagement plus élevé des ressources de l'entreprise, ce qui expose davantage l'entreprise aux risques, mais lui garantit un rendement élevé</li> </ul>   |

Source : Traduit de Li et al. (2017).

## ANNEXE 2. FACTEURS ASSOCIÉS À LA CAPACITÉ DES ENTREPRISES À PRODUIRE DES LIQUIDITÉS

| Variables contextuelles      | Implications théoriques   | Auteurs   |
|------------------------------|---|---|
| <b>Entrepreneur</b>          |   |   |
| Âge                          | Les entreprises plus matures ont des flux de trésorerie plus stables et sont relativement plus autonomes financièrement que les plus jeunes.  | Mortal, Nanda et Reisel (2020)                      |
| Expérience                   | Une longue expérience de direction et dans son secteur d'activités offre une meilleure compréhension des ressources de l'entreprise et de ses liens avec son environnement, aidant l'entreprise à atteindre une grande efficacité opérationnelle, générant plus de liquidités.  | Garcés-Galdeano, et García-Olaverri (2019).         |
| Expérience à l'export        | L'exportation améliore la santé financière des entreprises par le renforcement de leur autonomie financière et la réduction de l'endettement.   | Huang, Liu, et Görg (2017)                          |
| Orientation entrepreneuriale | L'orientation entrepreneuriale du dirigeant influence positivement les ventes et les revenus nets de l'entreprise, avec une incidence positive sur les liquidités.  | McGee et Peterson (2019)                            |
| <b>Entreprise</b>            |   |   |
| Âge de l'entreprise          | Les jeunes entreprises utilisent plus le financement interne, notamment à cause des contraintes d'agence auxquelles elles peuvent faire face.   | Moritz <i>et al.</i> (2016)                         |
|                              | L'âge de l'entreprise peut entraîner une baisse de la dynamique de la productivité et de la rentabilité, affectant le rythme de production des liquidités, contrairement aux jeunes entreprises.  | Chen and Guariglia (2013)                           |
| Taille de l'entreprise       | La taille de l'entreprise (mesurée par la valeur des actifs) est associée à une plus grande productivité. Ainsi, une entreprise relativement plus grande produira plus de liquidités et sera moins soumise aux contraintes d'agence.  | Chen and Guariglia (2013)                           |
|                              | Les petites entreprises sont relativement plus contraintes financièrement. Elles seront plus préoccupées par les besoins de renforcer leur capacité interne de production de liquidité et de les retenir pour besoin de précaution. Les moyennes et grandes entreprises bénéficient généralement de meilleures conditions d'accès au financement externe (diversité de sources de financement). Leur niveau de détention des liquidités (rapporté aux ventes) est relativement inférieur à celui des petites entreprises. | Magerakis <i>et al.</i> (2020)                      |
| Secteur d'activités          | Les secteurs caractérisés par une forte rentabilité (marges opérationnelles élevées), tels que les secteurs de haute technologie, présentent une bonne capacité de production des liquidités.   | Ramón-Llorens <i>et al.</i> (2017)                  |
|                              | Les entreprises de services, relativement moins dotés en actifs et exposées aux problèmes d'agence recourent plus à l'autonomie financière.   | Moritz <i>et al.</i> (2016)                         |
| Niveau de rentabilité        | Plus une entreprise est rentable, plus elle génère des liquidités internes, renforçant son autonomie financière (théorie d'ordre hiérarchique).   | Wagner (2015)                                       |
| Croissance                   | La croissance des ventes est associée à une forte capacité de production et de détention des liquidités.  | Gao <i>et al.</i> (2013)                            |
| Gouvernance                  | La présence des membres de la famille au conseil d'administration favorise la production et la détention de liquidités renforçant l'autonomie financière.   | Ergün et Doruk (2020); Nekhili <i>et al.</i> (2015) |
|                              | Les sociétés fermées sont plus aptes à produire des liquidités comparativement à celles qui sont ouvertes, à cause principalement des problèmes d'agence.   | Gao <i>et al.</i> (2013)                            |
| Expérience à l'exportation   | Les entreprises évoluant dans les secteurs exigeant un degré d'innovation élevé connaissent plus d'obstacles au financement   | Forlani (2021); Fauceglia (2015)                    |

|                         |  |                             |
|-------------------------|--|-----------------------------|
|                         | externe. Les contraintes jouent un rôle non négligeable dans leur décision d'exporter. Ainsi ces entreprises développent des capacités internes de produire et de détenir les liquidités.  |                             |
| RetD et innovation      | Les besoins en RetD et en innovation affectent positivement les réserves en liquidités, à cause notamment des contraintes d'accès anticipées au financement externe induites par les problèmes d'agence.                                   | Gao <i>et al.</i> (2013)    |
| Degré d'incertitude     | Dans un contexte d'incertitude élevée, les organisations préfèrent la détention de liquidités ou d'actifs convertibles en espèces à court terme. Ainsi, elles sont susceptibles de renforcer leurs capacités de production de liquidités.  | Manoel et Moraes (2021)     |
| <b>Environnement</b>    |  |                             |
| Degré de concurrence    | L'intensité concurrentielle influence la production de liquidités et augmente le degré de préférence pour la détention des liquidités.   | Lyandres et Palazzo (2016)  |
| Évolution technologique | Les entreprises ayant des retombées technologiques plus importantes (innovation dynamique) sont plus aptes à produire et à détenir des liquidités, particulièrement si elles sont exposées aux contraintes d'accès au financement externe. | Qiu et Wan (2015)           |
| Système financier       | Un système financier qui offre des opportunités d'accès au financement externe influencera négativement les préférences de détention des liquidités par les entreprises.   | Ramiah <i>et al.</i> (2016) |

Source : les auteurs.

## ANNEXE 3. QUESTIONNAIRE FERMÉ COMPLÉTÉ AVANT L'ENTRETIEN

### ÉTUDE – CIRANO/MAPAQ PME agroalimentaire, exportation et financement

Pour chacun des énoncés suivants, indiquez s'ils s'appliquent à vous ou à des membres de votre équipe de direction :

|   | Vous                     | Équipe de direction      |
|---|--------------------------|--------------------------|
| <i>Avoir vécu à l'étranger</i>                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Parler d'autres langues que le français et l'anglais</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Voyager souvent à l'étranger</i>                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Côtoyer souvent des gens d'autres cultures</i>           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Par rapport à des entreprises comparables à la vôtre, comment évaluez-vous votre situation quant aux informations suivantes :

|  | Très inférieure |   |   | Très supérieure |   |
|--|-----------------|---|---|-----------------|---|
|  | ①               | ② | ③ | ④               | ⑤ |
| <i>Votre niveau moyen de rentabilité</i>                                     | ①               | ② | ③ | ④               | ⑤ |
| <i>Votre capacité à obtenir du financement externe</i>                       | ①               | ② | ③ | ④               | ⑤ |
| <i>Le degré de satisfaction de votre clientèle</i>                           | ①               | ② | ③ | ④               | ⑤ |
| <i>Votre capacité à bien gérer les situations imprévues</i>                  | ①               | ② | ③ | ④               | ⑤ |
| <i>Votre capacité à financer vos activités à partir de vos fonds propres</i> | ①               | ② | ③ | ④               | ⑤ |

Est-ce que les ventes à l'étranger ont modifié votre évaluation des situations précédentes?

|  | Non                      | Oui                      |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|  |                          | Détérioration            | Amélioration             |
| <i>Votre niveau moyen de rentabilité</i>                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Votre capacité à obtenir du financement externe</i>                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Le degré de satisfaction de votre clientèle</i>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Votre capacité à bien gérer les situations imprévues</i>                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <i>Votre capacité à financer vos activités à partir de vos fonds propres</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

L'exportation est une activité qui génère des défis financiers particuliers et dont les résultats ne sont pas toujours certains. Dans la planification de vos exportations, avez-vous pris en compte les impacts financiers relatifs aux facteurs suivants?

|   | Ne s'applique pas à nous | Oui, nous avons pris en compte | Non, nous n'avons pas pris en compte |                                      |
|---|--------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
|   |                          |                                | Parce que moins connu au départ      | Parce qu'ayant un impact négligeable |
| <b>Identification et développement des marchés</b>  |                          |                                |                                      |                                      |
| Accès à l'information (Ex. : réglementation et normes locales sur la salubrité et l'étiquetage, douane, système de paiement)                          |                          |                                |                                      |                                      |
| Préparation pour identifier/développer les marchés étrangers (Ex. : formation, utilisation services consultants, missions commerciales)               |                          |                                |                                      |                                      |
| Développement de marché (Ex. : promotion adaptée, service de consultants à l'étranger, prospection de la clientèle à l'étranger, location des locaux) |                          |                                |                                      |                                      |
| Si vente par intermédiaire : démarchage d'un intermédiaire  |                          |                                |                                      |                                      |
| <b>Production des produits</b>  |                          |                                |                                      |                                      |
| Activités d'amélioration ou d'adaptation des produits aux besoins des clients à l'étranger  |                          |                                |                                      |                                      |
| Adaptation de l'outil de production pour répondre aux normes du marché étranger   |                          |                                |                                      |                                      |
| Recrutement d'employés expérimentés pour répondre aux exigences du marché étranger  |                          |                                |                                      |                                      |
| Formation du personnel de direction sur le commerce international   |                          |                                |                                      |                                      |
| Dépenses liées à la gestion du surplus de stocks induits par l'exportation  |                          |                                |                                      |                                      |
| <b>Préparation et expédition</b>  |                          |                                |                                      |                                      |
| Conditionnement des marchandises  |                          |                                |                                      |                                      |
| Préparation des produits pour l'expédition (marquage, étiquetage, traduction...)  |                          |                                |                                      |                                      |
| Entreposage et manutention à l'étranger   |                          |                                |                                      |                                      |
| Préparation de la documentation nécessaire pour exporter les marchandises (douane, transitaire)   |                          |                                |                                      |                                      |
| <b>Distribution à l'étranger</b>  |                          |                                |                                      |                                      |
| Si vente directe : Frais liés à la livraison  |                          |                                |                                      |                                      |
| Si vente par un intermédiaire : surveillance des actions de l'intermédiaire   |                          |                                |                                      |                                      |
| Si vente en ligne : Frais de développement, de gestion et d'entretien de l'infrastructure de vente en ligne   |                          |                                |                                      |                                      |
| Service après-vente (au cas où le produit l'exige)  |                          |                                |                                      |                                      |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| <b>Aspects financiers et juridiques</b>  |  |  |  |  |
| <i>Si vente par intermédiaire : frais liés aux contrats</i>                                      |  |  |  |  |
| <i>Charges financières liées aux opérations de paiement (lettre de crédit et/ou de garantie)</i> |  |  |  |  |
| <i>Charges financières liées aux variations de taux de change ou des prix à l'étranger</i>       |  |  |  |  |
| <i>Frais d'assurance couvrant les activités/produits/services à l'étranger</i>                   |  |  |  |  |
| <i>Situations imprévues / frauduleuses pouvant occasionner des actions en justice</i>            |  |  |  |  |
| <i>Actions liées à la protection de la propriété intellectuelle</i>                              |  |  |  |  |

Voici une liste d'indicateurs « à surveiller » pour vous assurer de rentabiliser vos opérations internationales. Indiquez ceux que vous connaissez et dites si vous les surveillez ou les prenez en compte dans vos décisions de gestion.

| <b>Indicateurs</b>   | Nous ne connaissons pas | Nous connaissons         |  |                     |  |
|--|-------------------------|--------------------------|--|---------------------|--|
|  |                         | Ne s'applique pas à nous | Nous n'avons jamais eu à le surveiller | Nous le surveillons | Nous pourrions le surveiller au besoin |
| <i>Évolution des ventes à l'étranger</i>   |                         |                          |  |                     |  |
| <i>Délai de paiement des clients à l'étranger</i>  |                         |                          |  |                     |  |
| <i>Délai de réception des approvisionnements</i>   |                         |                          |  |                     |  |
| <i>Évolution des coûts liés à la préparation et à la production avant l'expédition des produits à l'étranger</i> |                         |                          |  |                     |  |
| <i>Délai de livraison à l'étranger</i>   |                         |                          |  |                     |  |
| <i>Évolution des coûts de distribution à l'étranger</i>  |                         |                          |  |                     |  |
| <i>Coût d'utilisation des équipements de production</i>  |                         |                          |  |                     |  |
| <i>Âge moyen des stocks destinés à l'exportation</i>   |                         |                          |  |                     |  |
| <i>Évolution des salaires et autres charges sociales de l'entreprise</i>   |                         |                          |  |                     |  |
| <i>Évolution des heures supplémentaires à couvrir</i>  |                         |                          |  |                     |  |
| <i>Coût pour les produits non conformes (reprises avant livraison)</i>   |                         |                          |  |                     |  |
| <i>Coût pour les produits retournés par les clients</i>  |                         |                          |  |                     |  |

## Pratiques de gestion pour produire/gérer les liquidités

La liste ci-dessous présente différentes façons pour une entreprise de bénéficier de liquidités en vue de faire face à ses obligations financières les plus urgentes. Indiquer celles que vous connaissez et dites si vous les avez déjà utilisées ou, au besoin, si vous pourriez les utiliser.

| Pratique d'affaires  | Nous ne connaissons pas | Nous connaissons         |                                     |                            |                                     |
|--|-------------------------|--------------------------|-------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|
|  |                         | Ne s'applique pas à nous | Nous n'avons jamais eu à l'utiliser | Nous l'avons déjà utilisée | Nous pourrions l'utiliser au besoin |
| <b>Accélération du rythme des entrées des fonds</b>  |                         |                          |                                     |                            |                                     |
| <i>Facturation rapide des marchandises vendues</i>   |                         |                          |                                     |                            |                                     |
| <i>Demande d'acomptes aux clients avant la production des produits</i>   |                         |                          |                                     |                            |                                     |
| <i>Offre d'un escompte aux clients qui paient rapidement</i>   |                         |                          |                                     |                            |                                     |
| <i>Imposition de pénalités sur les paiements en retard</i>   |                         |                          |                                     |                            |                                     |
| <b>Réduction de l'ampleur et du rythme des sorties de fonds</b>  |                         |                          |                                     |                            |                                     |
| <i>Négociations des délais de paiement avec les fournisseurs</i>   |                         |                          |                                     |                            |                                     |
| <i>Au besoin, négociation des délais de paiement de certaines charges gouvernementales (Ex. : taxes, impôts)</i>   |                         |                          |                                     |                            |                                     |
| <i>Négociation de report de paiement de certaines primes d'assurance</i>   |                         |                          |                                     |                            |                                     |
| <i>Utilisation en partage (avec d'autres entreprises) des moyens de transport ou d'expédition des marchandises</i> |                         |                          |                                     |                            |                                     |
| <i>Achats de certains équipements ou approvisionnements avec un partenaire</i>                                     |                         |                          |                                     |                            |                                     |
| <i>Utilisation en partage (avec d'autres entreprises) des entrepôts à l'étranger</i>                               |                         |                          |                                     |                            |                                     |
| <i>Location d'équipements plutôt qu'achat</i>  |                         |                          |                                     |                            |                                     |
| <i>Utilisation en partage (avec d'autres entreprises) des équipements de production</i>                            |                         |                          |                                     |                            |                                     |
| <i>Embauche d'une main-d'œuvre temporaire</i>  |                         |                          |                                     |                            |                                     |
| <i>Au besoin, embauche d'amis ou de membres de la famille pour réduire les salaires</i>                            |                         |                          |                                     |                            |                                     |
| <i>Allongement des horaires de travail</i>   |                         |                          |                                     |                            |                                     |

## Connaissance des sources de financement

Voici une liste de sources de financement externe susceptibles de soutenir les entreprises exportatrices. Dites laquelle vous connaissez, et si vous en avez sollicité et utilisé.

| Sources de financement  | Nous ne connaissons pas | Nous connaissons              |                            |                                  |                |
|---|-------------------------|-------------------------------|----------------------------|----------------------------------|----------------|
|   |                         | Cela ne s'applique pas à nous | Nous n'en avons pas besoin | Nous avons sollicité sans succès | Nous utilisons |
| <i>Marge de crédit bancaire de soutien à l'exportation</i>                                    |                         |                               |                            |                                  |                |
| <i>Programme de garantie d'exportations (EDC)</i>   |                         |                               |                            |                                  |                |
| <i>Garanti-Programme de crédit aux entreprises (EDC)</i>                                      |                         |                               |                            |                                  |                |
| <i>Programme d'investissement pour le commerce inclusif (EDC)</i>                             |                         |                               |                            |                                  |                |
| <i>Financement acheteur (EDC)</i>   |                         |                               |                            |                                  |                |
| <i>Prêts directs (EDC)</i>  |                         |                               |                            |                                  |                |
| <i>Financement structuré et de projets (EDC)</i>  |                         |                               |                            |                                  |                |
| <i>Financement de la croissance des exportations (BDC)</i>                                    |                         |                               |                            |                                  |                |
| <i>Financement du fonds de roulement (BDC)</i>  |                         |                               |                            |                                  |                |
| <i>Financement des conditions de paiement à l'international (BDC)</i>                         |                         |                               |                            |                                  |                |
| <i>Financement des bons de commande (BDC)</i>   |                         |                               |                            |                                  |                |
| <i>Programme du Gouvernement CanExport</i>  |                         |                               |                            |                                  |                |
| <i>Programme Agri-Marketing du groupe Export bioalimentaire Québec-Canada</i>                 |                         |                               |                            |                                  |                |
| <i>Soutien aux exportations bioalimentaires du groupe Export bioalimentaire Québec-Canada</i> |                         |                               |                            |                                  |                |

## ANNEXE 4. GUIDE D'ENTRETIEN

### ÉTUDE – CIRANO/MAPAQ PME agroalimentaire, exportation et financement

#### QUESTIONNAIRE OUVERT – Propriétaire-dirigeant (Entretien – 50 minutes)

##### **DESCRIPTION : PROPRIÉTAIRE-DIRIGEANT / L'ENTREPRISE / PRODUIT / MARCHÉ / TURBULENCE (10 minutes)**

Dites quelques mots sur vous (formation, expérience de direction, dans le secteur, dans les activités internationales).

Dites quelques mots sur votre entreprise, sa date de création, le nombre d'employés actuel, sa structure de propriété.

Parlez-nous de votre secteur d'activités (turbulence, concurrence, mondialisation) et de vos façons de travailler habituellement (réseaux, collaborations, recours à des conseillers, etc.).

Indiquez ce qui motive vos activités d'exportation (réduction du risque sur le marché local, croissance, diversification, rentabilité, indépendance...).

Pouvez-vous nous décrire le type de produits que vous faites et ceux qui sont destinés à l'exportation? Est-ce que ceux qui sont exportés sont développés ou améliorés à partir d'activités d'innovation? Doivent-ils être adaptés pour l'exportation? Sont-ils vendus/livrés/distribués selon les mêmes exigences que ceux qui sont vendus sur le marché local?

##### **ACTIVITÉS D'EXPORTATION (30 minutes)**

Veuillez svp nous décrire vos marchés d'exportation (endroits, caractéristiques, environnement...) et les stratégies utilisées (directe, avec intermédiaire, commerce électronique).

Avant de commencer à exporter, dites-nous comment vous vous êtes préparé pour vendre à l'étranger et comment vous avez évalué votre capacité à réussir (attrait du produit, capacité de production et de livraison, ressources disponibles, financement, etc.).

*Note : Identification des facteurs clés et capacités d'exportation... : Innovation (comment votre produit se distingue-t-il des autres sur le marché) et capacité de répondre aux besoins changeants des clients pour battre les producteurs locaux, utilisation de réseaux ou de contacts, soutien des organismes d'accompagnement*

À partir du moment où vous avez décidé de vendre à l'étranger, pouvez-vous nous décrire vos démarches, vos actions, les difficultés rencontrées, les situations que vous n'aviez pas anticipées (surprises, dépenses non prévues), les sources de découragement, les bons coups, etc.

*Note : Préparation à l'exportation : qu'est-ce qui a été fait comme prévu? Qu'est-ce qui a été surprenant? Les ressources financières?*

Quels ont été les principaux freins et comment les avez-vous franchis?

*Note : Retards imprévus, méconnaissance des habitudes locales, manque de financement, personnel incompetent, mauvais partenaire, etc.*

Quels ont été les impacts de l'exportation sur vos activités, sur vos ressources, sur votre fonctionnement, sur vos relations avec vos partenaires, etc. ?

*Note : Besoin d'embauche de personnel spécialisé, mise en place de nouvelles pratiques d'affaires, réorganisation de certaines activités (horaire de travail), recherche de financement permanent, participation à des activités de formation, étendue de notre réseau de collaborateurs, réévaluation de notre réseau de fournisseurs;*

*Note : Amélioration de la crédibilité, notoriété auprès des partenaires d'affaires, prestige personnel ou fierté du dirigeant et des employés, augmentation du taux d'innovation, amélioration de la qualité des produits et de la compétitivité.*

Aviez-vous planifié les conséquences monétaires de ces impacts? Avez-vous eu des soucis de financement?

*Note : Les produits vendus à l'étranger sont-ils plus coûteux à produire que ceux pour le marché local? Quels sont ces coûts (RH, normes, transport, conditionnement, consultant, traduction, site web, etc.) et quelle est leur ampleur? Sont-ils difficiles à financer?*

### **ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (5 minutes)**

Est-ce que vous utilisez des outils comptables pour identifier et gérer vos activités internationales?

*Note : Comptabilité particulière, ventes, coûts de production, comptes clients, stocks, etc.*

Décrivez vos actions, vos stratégies pour obtenir au bon moment les ressources monétaires requises pour vos activités d'exportation (autofinancement, rééchelonnement de dépenses, sollicitation de financement externe, etc.)?

### **CONCLUSION (5 minutes)**

De quoi auriez-vous besoin pour accroître vos ventes à l'étranger? Qu'est-ce qui vous en empêche? Et est-ce que le financement est un frein important? Lorsque vous avez de nouvelles opportunités d'affaires (nouveau produit, innovation, nouveau marché), est-ce que vous préférez les saisir rapidement pour devancer vos concurrents ou préférez-vous prendre du temps afin de mesurer les risques et éventuellement éviter des pertes?

## ANNEXE 5. COÛTS ASSOCIÉS À DES CERTIFICATIONS ET EXIGENCES POUR LES ENTREPRISES EXPORTATRICES BIOALIMENTAIRES

| Certification/<br>Norme <sup>a</sup> | Description  | Organisme  | Coûts  |
|--------------------------------------|--|--|--|
| ACIA                                 | Certification s'appliquant aux aliments produits au Canada.  | Agence canadienne d'inspection des aliments  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût de la mise en œuvre des exigences de la norme: Formation du personnel, adaptation des processus.</li> <li>- Coûts de l'audit.</li> <li>- Coût de la certification.</li> <li>- Coûts de contrôle et de maintien et le cas échéant, coût de renouvellement de la certification.</li> </ul>   |
| GFSI                                 |  |  |  |
| GFSI-BRC                             | Normes de sécurité alimentaire ( <i>Global Food Safety Initiative</i> ), fondées HACCP.  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts de la rédaction du plan de la sécurité E16 précisant les bonnes pratiques à mettre en œuvre.</li> </ul>   |
| GFSI-IFS                             |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût de la rédaction d'un plan HACCP.</li> </ul>  |
| GFSI-SQF                             | Le programme SQF ( <i>Safe Quality Food</i> ) est un programme de sécurité et de qualité alimentaires rigoureux et crédible, reconnu par les détaillants, les propriétaires de marques et les fournisseurs de services alimentaires du monde entier. | Consumers Foods Forum  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts de contrôle et de vérification des procédures et de garanties des sécurités alimentaires.</li> </ul>  |
| GFSI-SQF Niveau 2                    |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts d'études des bonnes pratiques adaptées avec le secteur d'activités.</li> </ul>  |
| GFSI-SQF Niveau 3                    |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts de formation des responsables à la rédaction (HACCP, GFSI, Audit interne).</li> </ul>   |
| GFSI-SQF Version 8                   |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts de formation de l'ensemble des employés à l'implémentation et appropriation des concepts.</li> </ul>  |
| HACCP                                | <i>Hazard Analysis Critical Control Point</i> est une norme internationale qui permet de redéfinir, d'évaluer et de maîtriser les dangers qui menacent la salubrité des aliments.  | Commission du Codex Alimentarius   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts de surveillance et de contrôle, vérification et renouvellement des certifications éventuellement.</li> </ul>  |
| ISO 22000                            | Norme internationale relative à la sécurité des denrées alimentaires.  | ISO  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts de conception (documentation et formation).</li> <li>- Coût de formation du personnel.</li> <li>- Coûts de vérification et d'enregistrement du système de gestion (variables selon les l'étendue des équipes de travail et la taille de l'entreprise)</li> </ul>  |
| JAS                                  | Les JAS ( <i>Japanese Agricultural Standards</i> ) sont les normes nationales japonaises dans le domaine de l'agriculture, de la sylviculture, de la pêche et de l'industrie alimentaire.  | La JAS est établie par le ministre de l'Agriculture, des Forêts et de la Pêche (MAFF). | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût de candidature.</li> <li>- Coût d'inspection et de jugement.</li> <li>- Coûts additionnels éventuels :</li> <li>- Équipements.</li> <li>- Prise en charge des consultants.</li> <li>- Tests physiques pour certains certificats (JAS600, JAS 1153, JAS1073) applicables à certains produits.</li> <li>- Audit qualité et de conformité.</li> </ul> |

|            |  |   |  |
|------------|--|---|--|
| MSC        | MSC est un programme de certification et de labellisation de produits de la mer.   | Marin Stewardship Council (MSC)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts de candidature.</li> <li>- Coûts d'inspection.</li> <li>- Coût contractuel dépendant de la taille de l'entreprise, de sa gamme de produits.</li> <li>- Coûts de la certification, de contrôle et de supervision.</li> </ul>   |
| Biologique | Produit certifié biologique se distinguant d'un produit courant par ses techniques de production, respectueux de l'environnement et de la santé humaine.   | Conseil des appellations réservées et des termes valorisants (CARTV).<br>Organismes accrédités au QC : Ecocert Canada<br>Québec Vrai<br>Pro-Cert<br>QAI International<br>Letis S.A.<br>TCO Cert | <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'acompte facturé lors de l'ouverture du dossier.</li> <li>- Coûts de contrôles (annuels et/ou à la demande).</li> <li>- Coûts des analyses.</li> <li>- Coûts des certificats.</li> <li>- Coûts de la documentation mise à la disposition de l'entreprise.</li> <li>- Coûts de suivi de la norme et de conseil (maintien).</li> </ul>         |
| Casher     | Certification alimentaire pour les produits conformes à la culture juive.  | Casher  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts de candidature.</li> <li>- Coûts d'inspection.</li> <li>- Coût contractuel dépendant de la taille de l'entreprise, de sa gamme de produits.</li> <li>- Coûts de la certification, de contrôle et de supervision.</li> </ul>   |
| C-TPAT     | Certification spécifique américaine qui atteste que l'entreprise n'est pas liée à des activités terroristes.   | Quality Control Services (QIMA)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût de l'examen des critères minimaux d'accessibilité.</li> <li>- Coûts d'adaptation éventuelle de l'entreprise pour se conformer aux critères.</li> <li>- Coûts d'audit des risques de chaînes logistiques.</li> <li>- Coûts de certification liés à la taille de l'entreprise.</li> <li>- Coûts de contrôle et de maintien.</li> </ul>     |
| Équitable  | Certification mondiale de commerce équitable (salaire équitable, respect des droits de la personne, environnement de travail sécuritaire et interdiction du travail des enfants)   | Fairtrade   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût de recherche et de conseil d'établissement des besoins de l'entreprise en ce qui concerne la norme.</li> <li>- Coût d'audit.</li> <li>- Coût d'implémentation.</li> <li>- Coût de maintenance et de contrôle (dépendant de la taille de l'entreprise, de la gamme des produits et du nombre des partenaires de l'entreprise).</li> </ul> |
| FSSC22000  | Food Safety System Certification (FSSC) 22000. Reconnu par la GFSI et basée sur ISO 22000. Certification internationale pour les entreprises de transformation des aliments ou de fabrication des emballages alimentaires. | Consumers Foods Forum   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts de conception (documentation et formation).</li> <li>- Coût de formation du personnel.</li> <li>- Coûts de vérification et d'enregistrement du système de gestion (variables selon l'étendue des équipes de travail et la taille de l'entreprise).</li> </ul>   |

<sup>a</sup> Les certifications nécessaires pour exporter des produits bioalimentaires varient selon la nature des produits et les pays visés. La bibliothèque des exigences en matière d'exportation de l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) présente les conditions imposées par les pays destinataires, auxquelles les entreprises canadiennes doivent se conformer lorsqu'elles exportent leurs produits. Ces critères reflètent les normes approuvées par le gouvernement canadien pour

---

l'émission des certificats d'exportation. Ils visent à simplifier l'accès des exportateurs canadiens aux marchés mondiaux. Pour plus d'informations, consulter la bibliothèque via le lien :

<https://inspection.canada.ca/exportation-d-aliments-de-plantes-ou-d-animaux/exportations-d-aliments/exigences/fra/1507329098491/1507329098850#ab>

---

Sources d'information : différents sites internet des organismes.

## ANNEXE 6. GRILLE D'IDENTIFICATION DES PRINCIPALES DÉPENSES LIÉES AU DÉVELOPPEMENT ET À LA RÉALISATION DE VENTES HORS DU CANADA

L'exportation est une activité qui peut se décliner en plusieurs étapes. À chaque étape, des tâches/actions spécifiques sont réalisées et celles-ci génèrent des dépenses qu'il faut assumer. L'un des défis des PME est de s'assurer qu'elles disposent des fonds pour faire face à toutes ces dépenses dont certaines peuvent être difficiles à prévoir.

La présente grille reprend étape par étape les multiples tâches/actions à effectuer dans le processus d'exportation ainsi que les principales dépenses associées à chacune d'elles. Certains types de dépenses sont récurrents, mais leur montant et la façon de les assumer peuvent changer, ce qui explique qu'elles apparaissent dans plusieurs étapes. Cette grille constitue un aide-mémoire pour planifier et s'assurer de disposer d'un coussin financier suffisant pour ne pas interrompre vos activités internationales. Nous vous invitons à la compléter au meilleur de vos connaissances et de l'expérience de votre entreprise.

### ÉTAPE 1 : PROSPECTION DES MARCHÉS ÉTRANGERS

Explorer et évaluer les opportunités commerciales dans un pays étranger exige de posséder des connaissances et des informations pertinentes qu'il faut valider et digérer pour aider à planifier l'engagement international (avec qui et à quel endroit).

| <b>Parmi les tâches/actions suivantes, veuillez cocher -OUI- pour celles que vous devez réaliser (ou avez déjà réalisées) pour développer vos compétences et trouver les informations pertinentes afin de vous familiariser avec les activités internationales; ou cocher -NSP- si la tâche ne s'applique pas à vous.</b> |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|
|   | OUI                      | NSP                      |
| Assister à des séances d'information, de formation sur le commerce international, les activités interculturelles  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Rechercher <u>par vos propres moyens</u> des informations sur les marchés étrangers (voyages, internet, réseaux, etc.)  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Rechercher avec des experts des informations sur les marchés étrangers (clients, normes, réglementation, culture)   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| <b>Pour les activités/tâches que vous avez identifiées, merci d'indiquer si vous avez assumé ou devez assumer les différentes dépenses proposées, et leur ampleur.</b> |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <i>Veuillez répondre à toutes les questions, s'il vous plaît.</i>  |                          |                          |                          |                          |
|  | Non                      | Ampleur faible           | Ampleur moyenne          | Ampleur élevée           |
| Achat de bases de données, de rapports spécialisés et de documentation sur les marchés/clients visés   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frais pour les services gouvernementaux de facilitation à l'export (ex. Groupe export Québec)  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Honoraires d'un consultant local en exportation (ex. ORPEX)  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Salaires, temps de votre personnel en place incluant l'équipe de direction   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Embauche de personnel spécialisé   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Autres dépenses non listées : _____  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| <b>Parmi les tâches/actions suivantes, veuillez cocher -OUI- pour celles que vous devez réaliser (ou avez déjà réalisées) pour rencontrer des clients, distributeurs ou partenaires potentiels à l'étranger; ou cocher -NSP- si la tâche ne s'applique pas à vous</b> |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|
|   | Oui                      | NSP                      |
| Faire connaître l'entreprise / ses produits via des réseaux d'affaires, sur le web ou sur les médias sociaux  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Assister</b> à des missions commerciales, salons, expositions ou foires internationales  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Participer</b> à des salons, expositions ou foires internationales   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| En dehors de missions commerciales ou de salons organisés, voyager à l'étranger pour explorer les marchés, connaître les normes du pays, les habitudes des consommateurs, etc.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Fabriquer des échantillons pour faire la promotion de vos produits  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Préparer la documentation pour faire la promotion de vos produits   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| <b>Pour les activités/tâches que vous avez identifiées, merci d'indiquer si vous avez assumé ou devez assumer les différentes dépenses proposées, et leur ampleur.</b> |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <i>Veuillez répondre à toutes les questions, s'il vous plaît.</i>  |                          |                          |                          |                          |
|  | Non                      | Ampleur faible           | Ampleur moyenne          | Ampleur élevée           |
| Frais d'adhésion à des réseaux d'affaires  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frais d'hébergement et de référencement sur le web   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Honoraires d'un consultant du pays visé  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Services consulaires du pays visé  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frais de voyages (transport, visa, hébergement...)   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Coût lié à la préparation d'un kiosque comme exposant  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Coût de production des échantillons adaptés au marché visé   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Coût de traduction, d'emballage, de conditionnement des échantillons adaptés au marché visé  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frais d'inscription à des salons, expositions, foires  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Autres dépenses non listées : _____  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## ÉTAPE 2 : VÉRIFICATION DE LA CAPACITÉ À RÉPONDRE À UNE COMMANDE ET PRÉPARATION

Une fois le marché, la destination ou le client identifiés, il faut s'assurer que l'entreprise dispose des compétences, des capacités et des ressources pour répondre aux différentes exigences et contraintes de l'exportation dans les délais prévus. Cette étape permet notamment à l'entreprise de voir si elle ne s'engage pas de façon trop enthousiaste dans cette aventure internationale alors que les risques et difficultés (retards, délais, qualité, fraude, etc.) ne sont pas bien identifiés.

| <b>Parmi les tâches/actions suivantes, veuillez cocher -OUI- pour celles que vous devez réaliser (ou avez déjà réalisées) pour planifier vos activités en vue de répondre à une commande de l'étranger; ou cocher -NSP- si la tâche ne s'applique pas à vous.</b> |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|
|   | OUI                      | NSP                      |
| Identifier les actions concrètes à entreprendre, les responsabilités assignées, les délais à respecter et les ressources nécessaires pour atteindre les résultats souhaités (plan d'action)   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Élaborer un plan marketing pour les marchés étrangers visés (ciblage de la clientèle, analyse de la concurrence, particularités culturelles)  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|   |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Analyser l'ensemble de vos coûts (production, livraison, distribution) et les particularités du marché cible pour établir un prix concurrentiel | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Déterminer les besoins monétaires pour l'exportation et identifier les sources de financement   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Déterminer les modes de paiement pour les produits vendus à l'exportation (paiement en avance, lettres de crédit, compte ouvert, etc.)          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Déterminer les conditions de récupération des sommes dues par les clients (crédit documentaire, lettre de crédit, transfert bancaire, ou autre) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Identifier les risques inhérents et les besoins en assurances spécifiques   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| <b>Pour les activités/tâches que vous avez identifiées, merci d'indiquer si vous avez assumé ou devez assumer les différentes dépenses proposées, et leur ampleur.</b> |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <i>Veillez répondre à toutes les questions, s'il vous plaît.</i>   |                          |                          |                          |                          |
|  | Non                      | Ampleur faible           | Ampleur moyenne          | Ampleur élevée           |
| Services gouvernementaux de facilitation à l'export (ex. Groupe export Québec)   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Honoraires d'un consultant local en exportation (ex. ORPEX)  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Salaires, temps de votre personnel, équipe de direction  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frais bancaires liés à la récupération des sommes dues par les clients   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Autres dépenses non listées : _____  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| <b>Parmi les tâches/actions suivantes, veuillez cocher -OUI- pour celles que vous devez réaliser (ou avez déjà réalisées) pour vous assurer que votre entreprise dispose des ressources, des compétences et des capacités pour répondre à une commande; ou cocher -NSP- si la tâche ne s'applique pas à vous</b> |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|
|  | OUI                      | NSP                      |
| Former le personnel de direction sur les normes et les exigences de la production pour les marchés étrangers   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vérifier les besoins en personnel et, si nécessaire, embaucher des employés supplémentaires pour répondre aux exigences de production  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vérifier si les fournisseurs d'intrants (pour le produit vendu) pourront répondre aux exigences de l'approvisionnement pour la hausse de la production (en quantité, en qualité et selon les délais)   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vérifier si les fournisseurs de contenants, d'étiquettes, de sources d'emballages (boîtes) pourront répondre aux exigences de l'approvisionnement pour la hausse de la production (en quantité, en qualité et selon les délais)  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Adapter le produit selon les exigences et besoins du marché visé ou du client ciblé  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Adapter l'outil de production selon les spécificités du produit à exporter   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Déterminer les moyens de transport les plus appropriés en fonction du type de produits et de la distance (volume, particularités du produit)   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Identifier le mode de vente à l'étranger (direct ou indirect) et l'intermédiaire éventuel (agent, représentant, distributeur, maison de commerce)  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| <b>Pour les activités/tâches que vous avez identifiées, merci d'indiquer si vous avez assumé ou devez assumer les différentes dépenses proposées, et leur ampleur.</b> |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <i>Veillez répondre à toutes les questions, s'il vous plaît.</i>   |                          |                          |                          |                          |
|  | Non                      | Ampleur faible           | Ampleur moyenne          | Ampleur élevée           |
| Frais de formation   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Achats de nouveaux équipements ou adaptation des équipements actuels   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Salaires, temps du personnel, équipe de direction ou embauche d'employés spécialisés   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Adaptation / préparation des produits à soumettre aux éventuels clients/partenaires (tests, emballage, essais...)  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frais de voyages (transport, visa, hébergement...)   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Autres dépenses non listées : _____  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| <b>Parmi les tâches/actions suivantes, veuillez cocher -OUI- pour celles que vous devez réaliser (ou avez déjà réalisées) pour vous conformer aux lois et à la réglementation applicables sur vos produits dans le pays visé; ou cocher -NSP- si la tâche ne s'applique pas à vous</b> |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|
|  | OUI                      | NSP                      |
| Vérifier les exigences documentaires spécifiques au marché visé (permis, facture commerciale, certificat d'origine, connaissance maritime ou aérien, licence d'exportation)  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Identifier les exigences douanières, fiscales, et juridiques du pays visé  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Prendre des actions pour garantir la protection et la reconnaissance des droits de l'entreprise sur ses produits (propriété intellectuelle)  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Obtenir les certifications de qualité et de sécurité alimentaire requises pour le produit à exporter   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Traduire les différents documents ou informations selon les normes et exigences du pays visé   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| <b>Pour les activités/tâches que vous avez identifiées, merci d'indiquer si vous avez assumé ou devez assumer les différentes dépenses proposées, et leur ampleur.</b> |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <i>Veillez répondre à toutes les questions, s'il vous plaît.</i>   |                          |                          |                          |                          |
|  | Non                      | Ampleur faible           | Ampleur moyenne          | Ampleur élevée           |
| Honoraires de consultants / experts  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Achat de licences d'exportation  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frais de conformité et de certification  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frais de dépôt de brevet ou de propriété intellectuelle (marque de commerce, etc.)   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frais de traduction  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Autres dépenses non listées : _____  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### ÉTAPE 3 : FABRICATION DES PRODUITS CONFORMES À L'EXPORTATION SELON LE PAYS VISÉ

La production est une étape clé et certainement la plus facile à évaluer, car elle est concrète. Toutefois, ce qu'il ne faut pas oublier ou sous-estimer, ce sont les dépenses « supplémentaires » qui sont dues au contrat à l'étranger.

| Parmi les tâches/actions suivantes, veuillez cocher -OUI- pour celles que vous devez réaliser (ou avez déjà réalisées) pour fabriquer les produits destinés à l'exportation; ou cocher -NSP- si la tâche ne s'applique pas à vous |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|
|   | OUI                      | NSP                      |
| S'approvisionner en matières premières nécessaires à la fabrication des produits destinés à l'exportation   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| S'approvisionner en intrants nécessaires pour l'emballage, l'étiquetage et le conditionnement des produits destinés à l'exportation (pot, boîte, étiquette, glace, etc.)  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Superviser le processus de production pour assurer le respect des délais et exigences du client/marché étranger   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Inspecter les produits pour vérifier la qualité et la conformité avant la mise en pot/conserve/boîte (préparation au conditionnement)   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Emballer les produits selon les normes et exigences pour le transport « sécuritaire » vers le destinataire  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Étiqueter les produits conformément aux normes et exigences du pays du destinataire   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Stocker les produits fabriqués en attente de la livraison   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| Pour les activités/tâches que vous avez identifiées, merci d'indiquer si vous avez assumé ou devez assumer les différentes dépenses proposées, et leur ampleur.<br>Veuillez répondre à toutes les questions, s'il vous plaît. |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   | Non                      | Ampleur faible           | Ampleur moyenne          | Ampleur élevée           |
| Coûts d'achat des matières premières  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Coûts d'achat des intrants pour conditionnement, emballages, préparation à l'expédition (pot, boîte, étiquette, glace, etc.)  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Salaires, temps de votre personnel de production  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frais généraux de production pour les produits exportés (stockage, énergies, contrôle et sécurité...)   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Coûts d'emballage   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frais de stockage supplémentaire (espace, surveillance, assurance)  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Autres dépenses non listées : _____   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### ÉTAPE 4 : EXPÉDITION ET LIVRAISON DE LA COMMANDE

Lorsqu'une entreprise souhaite livrer une commande à l'étranger, elle doit organiser la logistique et remplir les formalités nécessaires pour sortir le produit du Canada et le livrer ensuite vers son client/partenaire de façon efficace sécuritaire.

| Parmi les tâches/actions suivantes, veuillez cocher -OUI- pour celles que vous devez réaliser (ou avez déjà réalisées) pour expédier vos commandes (ou les sortir du pays); ou cocher -NSP- si la tâche ne s'applique pas à vous |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|
|  | OUI                      | NSP                      |
| Identifier les informations sur la commande à expédier (identification du produit, coordonnées de l'expéditeur et du destinataire, lieu d'embarquement, lieu de débarquement)  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Préparer la documentation douanière et vérifier sa conformité pour sortir du pays  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Contracter une assurance pour la cargaison à transporter de l'entreprise jusqu'à destination   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Transporter les marchandises jusqu'au lieu d'embarquement (à destination de l'étranger par bateau ou avion)  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| Pour les activités/tâches que vous avez identifiées, merci d'indiquer si vous avez assumé ou devez assumer les différentes dépenses proposées, et leur ampleur.<br>Veuillez répondre à toutes les questions, s'il vous plaît. |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   | Non                      | Ampleur faible           | Ampleur moyenne          | Ampleur élevée           |
| Salaires, temps de votre personnel consacré à la préparation des commandes pour l'expédition  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Honoraires du transitaire/consultant  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frais de transport à l'intérieur du pays  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frais d'assurance de la cargaison   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Autres dépenses non listées : _____   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| Parmi les tâches/actions suivantes, veuillez cocher -OUI- pour celles que vous devez réaliser (ou avez déjà réalisées) pour transporter et livrer la commande jusqu'à destination (client, entrepôt, distributeur); ou cocher -NSP- si la tâche ne s'applique pas à vous |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|
|  | OUI                      | NSP                      |
| Gérer les procédures douanières à destination  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Si vente directe, livrer les marchandises au client  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Si vente indirecte (par exemple, vente en ligne), livrer vers un entrepôt  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Si vente par intermédiaire, livrer à l'intermédiaire   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| <b>Pour les activités/tâches que vous avez identifiées, merci d'indiquer si vous avez assumé ou devez assumer les différentes dépenses proposées, et leur ampleur.</b> |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <i>Veillez répondre à toutes les questions, s'il vous plaît.</i>   |                          |                          |                          |                          |
|  | Non                      | Ampleur faible           | Ampleur moyenne          | Ampleur élevée           |
| Droits de douane et taxes à l'exportation  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frais de transport à l'extérieur du pays   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frais de manutention dans le pays étranger   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frais d'entrepôt (stockage, surveillance et assurances)  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Autres dépenses non listées : _____  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### **AUTRES TÂCHES NON CLASSÉES DANS UNE ÉTAPE ET AYANT DES INCIDENCES MONÉTAIRES**

Finalement, d'autres tâches/actions sont à réaliser sans être liées à une étape particulière. En voici quelques-unes qui ont des incidences monétaires qu'il faut prévoir.

| <b>Parmi les autres tâches/actions suivantes, veuillez cocher -OUI- pour celles que vous devez réaliser (ou avez déjà réalisées) pour assurer le bon déroulement de vos activités d'exportation; ou cocher -NSP- si la tâche ne s'applique pas à vous</b> |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|
|   | OUI                      | NSP                      |
| Utiliser les instruments financiers à l'exportation (tels que les lettres de crédit, le crédit documentaire, l'assurance-crédit)  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Déployer des actions pour vous couvrir contre le risque de change   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vérifier les assurances et la protection des activités internationales  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Réaliser les tâches supplémentaires que requièrent la gestion et la coordination des activités internationales avec les activités locales   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Procéder à une analyse « critique » de votre projet pour réduire les effets néfastes attribuables à des situations non prévues (arrêts aux douanes, délais de mise en route ou de livraison, mauvaise documentation, frais de stockage aux douanes ...)   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Utiliser les services d'un conseiller juridique pour voir aux aspects contractuels et, au besoin, à la résolution de conflits ou litiges  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Assurer des relations continues avec la clientèle ou les partenaires (ex. visites, appels)  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Autres tâches/actions non listées :   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| <b>Pour les activités/tâches que vous avez identifiées, merci d'indiquer si vous avez assumé ou devez assumer les différentes dépenses proposées, et leur ampleur.</b> |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <i>Veillez répondre à toutes les questions, s'il vous plaît.</i>   |                          |                          |                          |                          |
|  | Non                      | Ampleur faible           | Ampleur moyenne          | Ampleur élevée           |
| Frais bancaires  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Coût du contrat de couverture contre le risque de change   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Salaires, temps de votre personnel, équipe de direction  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Honoraires d'un consultant juridique   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Voyages (compléter...)   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Autres dépenses non listées : _____  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Nous vous remercions pour votre participation. Vos réponses sont bien enregistrées.

## ANNEXE 7. FEUILLE DE CALCUL DES COÛTS LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPORTATION

| Étapes / Tâches à effectuer (Littérature)  | Dépenses (littérature)  |
|--|---|
| <b>1. Identification et développement des marchés</b>  | <b>Coûts de prospection</b>   |
| Rechercher l'information   | Frais de communication (internet, téléphone, documentation)<br>Salaires du personnel impliqué     |
| Voyager à l'étranger pour prospector le marché   | Frais de voyage (visa, billet d'avion, hébergement)   |
| Participer à des missions commerciales ou des salons internationaux  | Frais de participation  |
| Utiliser les services d'un consultant local en exportation (ex. ORPEX)   | Honoraires du consultant local  |
| Utiliser les services consulaires du pays de l'importateur   | Frais consulaires   |
| Utiliser les services de facilitation à l'export du gouvernement (ex. EDC, MAPAQ)  | Salaires du personnel impliqué  |
| Utiliser les services d'un consultant du pays de l'importateur   | Honoraires du consultant à l'étranger   |
| Mener des activités de veille stratégique  | Coûts de contrôle et de veille  |
| Établir un plan d'affaires international   | Coûts de l'étude de marché  |
| <b>2. En cas de commande avant la fabrication</b>  | <b>Coûts d'élaboration des commandes</b>  |
| Téléphoner, écrire des courriels, organiser des réunions, voyager  | Salaires du personnel impliqué<br>Frais de déplacement<br>Utilisation des outils de communication |
| Rechercher les clients potentiels, analyser les commandes selon le bon de commande de l'entreprise                         | Salaires du personnel impliqué  |
| Impliquer des personnes dans la négociation (ex. conseil juridique, traducteur)  | Salaires du personnel impliqué<br>Honoraires des services professionnels                          |
| Solliciter un conseil juridique pour la rédaction du contrat de vente  | Honoraires des services professionnels  |
| Suivre la livraison, coordination avec le client, résolution de problèmes  | Salaires du personnel impliqué  |
| Utiliser les services du gouvernement pour réduire le risque commercial (ex. en cas de non-paiement des clients, voir EDC) | Assurance-crédit<br>Caution à l'export<br>Salaires du personnel impliqué                          |
| <b>3. Fabrication des produits</b>   | <b>Coûts de production</b>  |
| Mener des activités de recherche et développement (R&D)  | Coûts de recherche et développement   |
| Aménager et équiper l'espace de production (usine)   | Coûts d'aménagement et d'équipement du local  |
| Adapter l'outil de production pour répondre aux normes du marché étranger  | Salaires du personnel impliqué<br>Coûts de modification aux équipements                           |
| Réparer l'outil de production (machines)   | Frais de réparation   |
| Embaucher des employés expérimentés pour répondre aux exigences du marché étranger   | Salaires des employés embauchés   |
| Former le personnel de direction sur les normes et la qualité de la production pour les marchés étrangers                  | Frais de formation  |
| Embaucher des employés supplémentaires (ex. main-d'œuvre immigrante)   | Coûts de recrutement et d'intégration de la main-d'œuvre  |

|   |   |
|---|---|
|   | Salaires du personnel impliqué  |
| Acheter les matières premières  | Coût d'achat des matières premières   |
| Inspecter les matières premières  | Frais d'inspection<br>Salaires du personnel impliqué                                  |
| Transporter les matières premières jusqu'à l'usine                      | Frais de transport des matières premières   |
| Acheter les autres intrants pour la production                          | Coût d'achat des intrants   |
| Transporter les intrants jusqu'à l'usine                                | Frais de transport des intrants   |
| Améliorer ou adapter le produit au besoin des clients importateurs      | Salaires du personnel impliqué<br>Frais de services externes pour R&D ou amélioration |
| Organiser les tâches (quarts de travail, planning de production, etc.)  | Frais d'administration  |
| Fabriquer un prototype  | Salaires du personnel impliqué<br>Coût d'utilisation des ressources                   |
| Fabriquer les produits  | Main-d'œuvre directe  |
|   | Charges indirectes (électricité, eau, chauffage, etc.)                                |
|   | Amortissement des équipements   |
|   | Frais administratifs  |
| Sous-traiter certaines activités de production                          | Coûts de sous-traitance   |
| Faire inspecter la qualité des produits fabriqués                       | Frais d'inspection  |
| Normalisation des produits (certification)                              | Frais de certification<br>Frais du personnel impliqué                                 |
| Stocker les produits fabriqués  | Coûts de stockage   |
|   | Assurance sur les stocks  |
| Financer les activités de production (fonds de roulement)               | Frais financiers  |
| <b>4. Vente (commandes avant et après fabrication)</b>                  | <b>Coûts des ventes et de la promotion</b>  |
| Traduire les étiquettes (en fonction du pays de l'importateur)          | Frais de traduction des étiquettes<br>Salaires du personnel impliqué                  |
| Négocier avec les partenaires (intermédiaires)                          | Frais juridiques et de négociation  |
| <b>5. Préparation à la sortie d'usine</b>                               | <b>Coût de sortie d'usine</b>   |
| Étiqueter les marchandises  | Salaires du personnel impliqué  |
| Emballer les marchandises   | Utilisation des équipements   |
| Empaqueter les marchandises selon le moyen de transport                 |   |
| Cercler les marchandises (protection antivol)                           |   |
| <b>6. Préparation au transport</b>                                      | <b>Coûts de préparation au transport</b>  |
| Préparer la documentation pour le transport des marchandises            | Frais d'administration  |
|   | Salaires du personnel impliqué  |
| Utiliser les services d'un transitaire                                  | Frais du transitaire  |
| Assurer les marchandises à transporter jusqu'au lieu d'expédition       | Frais d'assurance   |
| <b>7. Transport à l'intérieur du pays</b>                               | <b>Frais de transport à l'intérieur du pays</b>                                       |
| Charger les marchandises dans le moyen de transport (camion)            | Frais de chargement   |
| Transport des marchandises jusqu'au lieu d'expédition                   | Frais de transport jusqu'au lieu d'expédition   |
| Décharger les marchandises au lieu d'expédition (port gare marchandise) | Frais de déchargement au port d'expédition  |

|  |  |
|--|--|
| <b>8. Chargement au port de départ</b>   | <b>Coûts portuaires et de chargement</b>   |
| Entreposer les marchandises au port  | Frais d'entreposage  |
| Préparer les marchandises pour le chargement sur le navire                           | Frais de quai  |
| Charger les marchandises sur le navire   | Frais de chargement sur le navire  |
| Autres tâches de chargement  | Autres frais spéciaux de déchargement  |
| <b>9. Transport pour l'étranger</b>  | <b>Coûts de Transport (par bateau)</b>   |
| Payer les frais de transport   | Coût du fret   |
| Payer les autres frais liés au transport   | Frais divers   |
| <b>10. Assurance des marchandises</b>  | <b>Assurance des marchandises</b>  |
| Payer les frais d'assurance des marchandises   | Frais d'assurance des marchandises (généralement 110 % de la valeur)   |
| <b>11. Sortie des marchandises du port d'arrivée</b>                                 | <b>Coûts de déchargement (au port d'arrivée)</b>   |
| Décharger les marchandises au port d'arrivée   | Frais de déchargement  |
| Payer la douane  | Frais de douane  |
| Payer les taxes à l'importation  | Taxes à l'importation (droits)   |
| <b>12. Distribution à l'étranger</b>   | <b>Coûts de distribution à l'étranger</b>  |
| Utiliser les services d'un courtier  | Frais de courtier (honoraires de courtage)   |
| Si vente directe, livrer les marchandises au client                                  | Frais de livraison au client   |
| Si vente en ligne, gérer les commandes faites en ligne                               | Frais d'administration des ventes en ligne   |
| Si vente par intermédiaire, payer les commissions de l'intermédiaire                 | Commissions de vente à l'exportation   |
| <b>12. Promotion à l'étranger</b>  | <b>Coûts de distribution à l'étranger</b>  |
| Utiliser des médias pour faire la publicité de la marque ou du produit               | Frais de publicité<br>Salaires du personnel impliqué   |
| Mener des activités de relations publiques pour promouvoir la notoriété de la marque | Frais d'événements et honoraires des professionnels de relations publiques   |
| Effectuer du marketing en ligne (référencement, réseaux sociaux, courriels)          | Honoraires des services externes<br>Salaires du personnel impliqué   |
| Produire des supports de vente (brochures, dépliants, cartes cadeaux)                | Salaires du personnel impliqué<br>Honoraires des services externes utilisés<br>Coût du matériel et des fournitures |
| <b>13. Financement des exportations</b>  | <b>Coûts de financement des exportations</b>   |
| Utiliser les instruments financiers à l'exportation (tels que les lettres de crédit) | Frais bancaires  |
| Assurer les marges de crédit destinées à financer l'exportation                      | Frais d'assurance-crédit à l'exportation   |
| Se couvrir contre le risque de taux de change  | Frais de couverture du risque de change  |
| Rapatrier les recettes issues de la vente à l'étranger                               | Frais bancaires  |
| <b>14. Aspects juridiques</b>  | <b>Autres frais accessoires</b>  |
| Utiliser les services d'un consultant pour les questions juridiques                  | Honoraires pour les services juridiques  |
| Protéger la propriété intellectuelle des produits exportés                           | Coût de la licence ou du brevet  |
| Assurance responsabilité couvrant les activités/produits/services à l'étranger       | Frais d'assurance responsabilité   |

Source : les auteurs.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Afesorgbor, S.K. (2019). The impact of economic sanctions on international trade: How do threatened sanctions compare with imposed sanctions? *European Journal of Political Economy*, 56, 11-26.
- Affaires mondiales Canada (2021). Guide pas-à-pas à l'exportation (S.d.d. commerciaux, Trad.), p. 92, Gouvernement du Canada.
- Afrifa, G.A. et Tingbani, I. (2018). Working capital management, cash flow and SMEs' performance. *International Journal of Banking, Accounting and Finance*, 9(1), 19. <https://doi.org/10.1504/ijbaaf.2018.089421>
- Aliasghar, O., Sadeghi, A. et Rose, E.L. (2023). Process innovation in small-and medium-sized enterprises: The critical roles of external knowledge sourcing and absorptive capacity. *Journal of Small Business Management*, 61(4), 1583-1610.
- Arteaga-Ortiz, J. et Fernández-Ortiz, R. (2008). Des obstacles à l'exportation chez les petites et moyennes entreprises : une proposition intégrative. *Revue internationale PME*, 21(2), 9-42.
- Ayob, A.H., Ramlee, S. et Abdul Rahman, A. (2015). Financial factors and export behavior of small and medium-sized enterprises in an emerging economy. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(1), 49-66. doi:10.1007/s10843-014-0141-5.
- Babina, T., Hilgenstock, B., Itskhoki, O., Mironov, M. et Ribakova, E. (2023). Assessing the impact of international sanctions on Russian oil exports. Available at SSRN.
- Bai, X., Krishna, K. et Ma, H. (2017). How you export matters: Export mode, learning and productivity in China. *Journal of International Economics*, 104, 122-137.
- Bakhtiari, S., Breunig, R., Magnani, L. et Zhang, J. (2020). Financial constraints and small and medium enterprises: A review\*. *Economic Record*, 96(315), 506-523. <https://doi.org/10.1111/1475-4932.12560>
- Bartoli, F., Ferri, G., Murro, P. et Rotondi, Z. (2014). Bank support and export: Evidence from small Italian firms. *Small Business Economics*, 42(2), 245-264.
- Bashiri Behmiri, N., Rebelo, J.F., Gouveia, S. et António, P. (2019). Firm characteristics and export performance in Portuguese wine firms. *International Journal of Wine Business Research*, 31(3), 419-440.
- Baum, M., Sui, S. et Malhotra, S. (2023). A vicarious learning perspective on the relationship between home-peer performance and export intensity among SMEs. *International Marketing Review*, 40(2), 197-223.
- Beleska-Spasova, E., Glaister, K.W. et Stride, C. (2012). Resource determinants of strategy and performance: The case of British exporters. *Journal of World Business*, 47(4), 635-647.
- Bernard, D., Almeida, A., Perera, S., Jayarathna, H. et Munasighe, A. (2019). The effect of working capital management on the export performance of small and medium export enterprises: Evidence from export manufacturing sector in Sri Lanka. *Journal of Economics and Business*, 2(3).
- Bititci, U.S., Ackermann, F., Ates, A., Davies, J., Garengo, P., Gibb, S., ... & Umit Firat, S. (2011). Managerial processes: business process that sustain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(8), 851-891.
- Bonfim, L.R.C., Silva, G.R.R., Prado, P.H.M. et Abib, G. (2018). Exploring risk perception and degree of internationalization of Brazilian small-and-medium enterprises. *BAR - Brazilian Administration Review*, 15(1). doi:10.1590/1807-7692bar2018170058
- Bonnin, G. et Alfonso, M.R. (2019). The narrative strategies of B2B technology brands. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Boubaker, S., Derouiche, I. et Nguyen, D.K. (2015). Does the board of directors affect cash holdings? A study of French listed firms. *Journal of Management et Governance*, 19(2), 341-370. <https://doi.org/10.1007/s10997-013-9261-x>
- Brancati, R., Marrocu, E., Romagnoli, M. et Usai, S. (2018). Innovation activities and learning processes in the crisis: Evidence from Italian export in manufacturing and services. *Industrial and Corporate Change*, 27(1), 107-130. <https://doi.org/10.1093/icc/dtx022>

- Casson, M. et da Silva Lopes, T. (2013). Foreign direct investment in high-risk environments: An historical perspective. *Business History*, 55(3), 375-404.
- Catanzaro, A. et Teyssier, C. (2021). Export promotion programs, export capabilities, and risk management practices of internationalized SMEs. *Small Business Economics*, 57(3), 1479-1503.
- Catanzaro, A., Messeghem, K. et Sammut, S. (2019). Effectiveness of export support programs: Impact on the relational capital and international performance of early internationalizing small businesses. *Journal of Small Business Management*, 57, 436-461.
- Cavusgil, S.T. et Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16.
- Cavusgil, S.T. et Nason, R.W. (1990). Assessment of company readiness to export. *International Marketing Strategy*, 129-139.
- Cavusgil, S.T. et Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21.
- Chalmers, D.K., Della Porta, M. et Sensini, L. (2020). Export intensity and leverage: An empirical analysis of Spanish SMEs. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 10(5), 382.
- Chaney, T. (2016). Liquidity constrained exporters. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 72, 141-154. <https://doi.org/10.1016/j.jedc.2016.03.010>
- Chen, C. et Kieschnick, R. (2018). Bank credit and corporate working capital management. *Journal of Corporate Finance*, 48, 579-596. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.12.013>
- Chen, M. et Guariglia, A. (2013). Internal financial constraints and firm productivity in China: Do liquidity and export behavior make a difference? *Journal of Comparative Economics*, 41(4), 1123-1140. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2013.05.003>
- Cheriet, F. et Maurel, C. (2020). Être petit et réussir à l'export : étude de dix cas d'entreprises vitivinicoles françaises. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 24(6), 114-126.
- Cohen, W.M. et Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 128-152.
- Comi, S. et Resmini, L. (2020). Are export promotion programs effective in promoting the internalization of SMEs? *Economia Politica*, 37(2), 547-581.
- Covin, J.G. et Wales, W.J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677-702.
- Cowling, M., Brown, R. et Rocha, A. (2020). Did you save some cash for a rainy COVID-19 day? The crisis and SMEs. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38(7), 593-604. <https://doi.org/10.1177/0266242620945102>
- Crozet, M., Demir, B. et Javorcik, B. (2022). International trade and letters of credit: A double-edged sword in times of crises. *IMF Economic Review*, 1-27.
- Da Cruz, A.F., Kimura, H. et Sobreiro, V.A. (2019). What do we know about corporate cash holdings? A systematic analysis. *Journal of Corporate Accounting et Finance*, 30(1), 77-143. <https://doi.org/10.1002/jcaf.22368>
- Darling, J.R. et Seristö, H.T. (2004). Key steps for success in export markets: A new paradigm for strategic decision making. *European Business Review*.
- David, J.-P. et Cariou, G. (2014). Evaluating the firm's readiness for internationalization: From the design to the application of an international qualification framework. *International Journal of Business and Management*, 9(7), 1.
- El Makrini, H. (2015). How does management perceive export success? An empirical study of Moroccan SMEs. *Business Process Management Journal*, 21(1), 126-151.
- Ergün, B. et Doruk, Ö.T. (2020). Effect of financial constraints on the growth of family and nonfamily firms in Turkey. *Financial Innovation*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s40854-020-00188-z>
- Escandón-Barbosa, D. et Ochoa, A.E. (2021). Success factors in the internalisation of export companies in Colombia. *Economy of Region/Ekonomika Regiona*, 17(2).

- Fabrique de l'exportation (2015). *50 idées pour améliorer l'exportation française*.
- Fadil, N. et St-Pierre, J. (2021). Growing SMEs and internal financing: The role of business practices. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(7), 973-994. <https://doi.org/10.1108/jbed-11-2019-0375>
- Fauceglia, D. (2015). Credit constraints, firm exports and financial development: Evidence from developing countries. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 55, 53-66. <https://doi.org/10.1016/j.qref.2014.08.003>
- Fernández-Olmos, M. et Díez-Vial, I. (2014). The direct or indirect exporting decision in Agri-food firms. *Agribusiness*, 30(2), 148-164.
- Ferreras-Méndez, J.L., Fernández-Mesa, A. et Alegre, J. (2019). Export performance in SMEs: The importance of external knowledge search strategies and absorptive capacity. *Management International Review*, 59(3), 413-437.
- Fliess, B. et Busquets, C. (2006). The role of trade barriers in SME internationalisation, *OECD Trade Policy Papers*, 45, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/246707602042>
- Francioni, B., Pagano, A., & Castellani, D. (2016). Drivers of SMEs' exporting activity: a review and a research agenda. *Multinational Business Review*, 24(3), 194-215.
- Fontagné, L., Orefice, G., Piermartini, R. et Rocha, N. (2015). Product standards and margins of trade: Firm-level evidence. *Journal of International Economics*, 97(1), 29-44.
- Forlani, E. (2021). *Export Activity and Firms' Financial Constraints*. Springer International Publishing, p. 183-218. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-40094-1\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-030-40094-1_7)
- Forte, R. et Salomé Moreira, A. (2018). Financial constraints and small and medium-sized firms' export propensity: Evidence from Portuguese manufacturing firms. *International Journal of the Economics of Business*, 25(2), 223-241. <https://doi.org/10.1080/13571516.2018.1437011>
- Gao, H., Harford, J. et Li, K. (2013). Determinants of corporate cash policy: Insights from private firms. *Journal of Financial Economics*, 109(3), 623-639. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2013.04.008>
- Garcés-Galdeano, L. et García-Olaverri, C. (2019). The hidden value of intangibles: Do CEO characteristics matter? *International Journal of Manpower*, 40(6), 1075-1091. doi:10.1108/ijm-06-2018-0199
- Gerschewski, S., Scott-Kennel, J. et Rose, E.L. (2020). Ready to export? The role of export readiness for superior export performance of small and medium-sized enterprises. *The World Economy*, 43(5), 1253-1276.
- Grandinetti, R. et Mason, M.C. (2012). Internationalization modes other than exporting: The missing determinant of export performance. *European Business Review*, 24(3), 236-254.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Gupta, P. et Chauhan, S. (2021). Firm capabilities and export performance of small firms: A meta-analytical review. *European Management Journal*, 39(5), 558-576.
- Haddoud, M.Y., Onjewu, A.-K.E., Nowiński, W. et Jones, P. (2021). The determinants of SMEs' export entry: A systematic review of the literature. *Journal of Business Research*, 125, 262-278. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.017>
- Hajdukiewicz, A., et Pera, B. (2021). Factors affecting the choice of Incoterms: The case of companies operating in Poland. *International Entrepreneurship Review*, 7(4), 35-50.
- Harford, J., Klasa, S. et Maxwell, W.F. (2014). Refinancing risk and cash holdings. *The Journal of Finance*, 69(3), 975-1012. <https://doi.org/10.1111/jofi.12133>
- Harrison, R., Li, Y., Vigne, S.A. et Wu, Y. (2022). Why do small businesses have difficulty in accessing bank financing? *International Review of Financial Analysis*, 84, 102352.
- He, X., Brouthers, K.D., et Filatotchev, I. (2013). Resource-based and institutional perspectives on export channel selection and export performance. *Journal of Management*, 39(1), 27-47.
- Hessels, J. et Terjesen, S. (2010). Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices. *Small Business Economics*, 34, 203-220.

- Hilmersson, M. et Johanson, M. (2016). Speed of SME internationalization and performance. *Management International Review*, 56, 67-94.
- Hollender, L., Zapkau, F. B., et Schwens, C. (2017). SME foreign market entry mode choice and foreign venture performance: The moderating effect of international experience and product adaptation. *International Business Review*, 26(2), 250-263.
- Horská, E., Ubreziöva, I. et Kekäle, T. (2007). Product adaptation in processes of internationalization: Case of the Slovak food-processing companies. *Baltic Journal of Management*, 2(3), 319-333.
- Huang, X. et Liu, X. (2017). How do firms finance their exports? – Evidence from China. *The Journal of International Trade et Economic Development*, 26(2), 154-173. <https://doi.org/10.1080/09638199.2016.1227869>
- Hult, G.T.M., Ketchen, D.J., Griffith, D.A., Chabowski, B.R., Hamman, M.K., Dykes, B.J., ... et Cavusgil, S.T. (2008). An assessment of the measurement of performance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 39, 1064-1080.
- Ishii, R. (2021). Intermediary resources and export venture performance under different export channel structures. *International Marketing Review*, 38(3), 564-584.
- Jinjarak, Y. et Wignaraja, G. (2016). An empirical assessment of the export – Financial constraint relationship: How different are small and medium enterprises? *World Development*, 79, 152-163.
- Kahiya, E.T. (2013). Export barriers and path to internationalization: A comparison of conventional enterprises and international new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 3-29.
- Kahiya, E.T. (2018). Five decades of research on export barriers: Review and future directions. *International Business Review*, 27(6), 1172-1188.
- Kahiya, E.T. et Dean, D.L. (2016). Export stages and export barriers: Revisiting traditional export development. *Thunderbird International Business Review*, 58(1), 75-89.
- Kalinic, I. et Brouthers, K.D. (2022). Entrepreneurial orientation, export channel selection, and export performance of SMEs. *International Business Review*, 31(1), 101901.
- Kayabasi, A. et Mtetwa, T. (2016). Impact of marketing effectiveness and capabilities, and export market orientation on export performance: Evidence from Turkey. *European Business Review*, 28(5), 532-559.
- Kent Baker, H., Kumar, S. et Rao, P. (2020). Financing preferences and practices of Indian SMEs. *Global Finance Journal*, 43, 100388. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2017.10.003>
- Kim, M. (2019). Effects of financial constraints on export performance of firms during the global financial crisis: Microeconomic evidence from Korea. *Applied Economics Letters*, 26(1), 10-15. <https://doi.org/10.1080/13504851.2018.1430346>
- Knight, G., Moen, Ø. et Madsen, T.K. (2020). Antecedents to differentiation strategy in the exporting SME. *International Business Review*, 29(6), 101740.
- Kogon, M. (2015). *Exporting Basics. The Why's, How-To's and To-Do's for New Exporters*. 5th edition. USA, International Trade Compliance Institute.
- Kottaridi, C. et Lioukas, S. (2017). Firm competencies and exports among SMEs: The critical role of collaborations. *European Journal of International Management*, 11(6), 711-732.
- Kumarasamy, D. et Singh, P. (2018). Access to finance, financial development and firm ability to export: Experience from Asia-Pacific countries. *Asian Economic Journal*, 32(1), 15-38. <https://doi.org/10.1111/asej.12140>
- Lam, W. (2010). Funding gap, what funding gap? Financial bootstrapping. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour et Research*, 16(4), 268-295. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/13552551011054480>
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S. et Coudounaris, D.N. (2010). Five decades of business research into exporting: A bibliographic analysis. *Journal of International Management*, 16(1), 78-91.
- Li, J. et Li, Y. (2010). Flexibility versus commitment: MNEs' ownership strategy in China. *Journal of International Business Studies*, 41, 1550-1571.
- Li, M., He, X. et Sousa, C.M. (2017). A review of the empirical research on export channel selection between 1979 and 2015. *International Business Review*, 26(2), 303-323.

- Lu, J., Liu, X., Wright, M. et Filatotchev, I. (2014). International experience and FDI location choices of Chinese firms: The moderating effects of home country government support and host country institutions. *Journal of International Business Studies*, 45(4), 428-449. doi:10.1057/jibs.2013.68
- Lukason, O. et Laitinen, E.K. (2018). Failure of exporting and non-exporting firms: Do the financial predictors vary? *Review of International Business and Strategy*, 28(3/4), 317-330. <https://doi.org/10.1108/ribs-02-2018-0015>
- Luybaert, M., Van Caneghem, T. et Van Uytbergen, S. (2016). Financial statement filing lags: An empirical analysis among small firms. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 34(4), 506-531. <https://doi.org/10.1177/0266242615569324>
- Lyandres, E. et Palazzo, B. (2016). Cash holdings, competition, and innovation. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 51(6), 1823-1861. doi:10.1017/S0022109016000697
- Mac, L. et Evangelista, F. (2016). Intensity and diversity of internationalization among small and medium-sized exporters in China. *Multinational Business Review*, 24(3), 229-248.
- Madsen, T.K. et Moen, Ø. (2018). Managerial assessments of export performance: What do they reflect? *International Business Review*, 27(2), 380-388.
- Maes, E., Dewaelheyns, N., Fuss, C. et Van Hulle, C. (2019). The impact of exporting on financial debt choices of SMEs. *Journal of Business Research*, 102, 56-73. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.008>
- Magerakis, E., Gkillas, K., Tsagkanos, A. et Siriopoulos, C. (2020). Firm size does matter: New evidence on the determinants of cash holdings. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(8), 163. <https://doi.org/10.3390/jrfm13080163>
- Maiti, M., Krakovich, V., Shams, S.M.R. et Vukovic, D.B. (2020). Resource-based model for small innovative enterprises. *Management Decision*, 58(8), 1525-1541. <https://doi.org/10.1108/md-06-2019-0725>
- Malfliet, J. (2011). « Incoterms 2010 and the mode of transport: How to choose the right term ». In *Management Challenges in the 21st Century: Transport and Logistics: Opportunity for Slovakia in the Era of Knowledge Economy*, p. 163-179, City University of Seattle Bratislava.
- Manez, J.A., Rochina-Barrachina, M.E., Sanchis-Llopis, J.A. et Vicente, O. (2014). Financial constraints and RetD and exporting strategies for Spanish manufacturing firms. *Industrial and Corporate Change*, 23(6), 1563-1594. <https://doi.org/10.1093/icc/dtu034>
- Manoel, A.A.S. et Moraes, M.B.d.C. (2021). The impact of internationalization degree on cash levels: Evidence from Latin America. *International Business Review*, 101949. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101949>
- Manova, K. (2013). Credit constraints, heterogeneous firms, and international trade. *The Review of Economic Studies*, 80(2), 711-744. <https://doi.org/10.1093/restud/rds036>
- Manova, K., Wei, S.-J. et Zhang, Z. (2015). Firm exports and multinational activity under credit constraints. *Review of Economics and Statistics*, 97(3), 574-588. [https://doi.org/10.1162/rest\\_a\\_00480](https://doi.org/10.1162/rest_a_00480)
- Maurel, C. (2009). Determinants of export performance in French wine SMEs. *International Journal of Wine Business Research*, 21(2), 118-142.
- McKelvie, A., Haynie, J.M. et Gustavsson, V. (2011). Unpacking the uncertainty construct: Implications for entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 273-292.
- Minetti, R., Murro, P., Rotondi, Z. et Zhu, S.C. (2019). Financial constraints, firms' supply chains, and internationalization. *Journal of the European Economic Association*, 17(2), 327-375. <https://doi.org/10.1093/jeea/jvx056>
- Morais, F. et Ferreira, J.J. (2020). SME internationalisation process: Key issues and contributions, existing gaps and the future research agenda. *European Management Journal*, 38(1), 62-77.
- Moritz, A., Block, J.H. et Heinz, A. (2016). Financing patterns of European SMEs – An empirical taxonomy. *Venture Capital*, 18(2), 115-148. <https://doi.org/10.1080/13691066.2016.1145900>
- Morschett, D., Schramm-Klein, H. et Swoboda, B. (2008). Entry modes for manufacturers' international after-sales service: Analysis of transaction-specific, firm-specific and country-specific determinants. *Management International Review*, 48, 525-550.

- Mortal, S., Nanda, V. et Reisel, N. (2020). Why do private firms hold less cash than public firms? International evidence on cash holdings and borrowing costs. *Journal of Banking et Finance*, 113, 105722. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2019.105722>
- Moscalu, M., Girardone, C. et Calabrese, R. (2020). SMEs' growth under financing constraints and banking markets integration in the euro area. *Journal of Small Business Management*, 58(4), 707-746. <https://doi.org/10.1080/00472778.2019.1668722>
- Myers, S.C. et Majluf, N.S. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, 13(2), 187-221.
- Nalcaci, G. et Yagci, M.I. (2014). The effects of marketing capabilities on export performance using resource-based view: Assessment on manufacturing companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 671-679.
- Navarro, A., Losada, F., Ruzo, E. et Díez, J.A. (2010). Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance. *Journal of World Business*, 45(1), 49-58.
- Nazar, M.S. et Saleem, H.M.N. (2009). Firm-level determinants of export performance. *International Business and Economics Research Journal (IBER)*, 8(2).
- Nekhili, M., Ben Amar, I.F., Chtioui, T. et Lakhal, F. (2015). Free cash flow and earnings management: The moderating role of governance and ownership. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32(1), 255. <https://doi.org/10.19030/jabr.v32i1.9536>
- Nikolopoulou, A.I., Repoussis, P.P., Tarantilis, C.D. et Zachariadis, E.E. (2017). Moving products between location pairs: Cross-docking versus direct-shipping. *European Journal of Operational Research*, 256(3), 803-819.
- Nyu, V., Nilssen, F. et Kandemir, D. (2022). Small exporting firms' choice of exchange mode in international marketing channels for perishable products: A contingency approach. *International Business Review*, 31(1), 101919.
- OCDE (2022). *Mode Choise in Freight Transport*, p. 86, International Transport Forum.
- OMC (2022). *Évolution récente de la participation des MPME d'économies développées au commerce international*, p. 18, Organisation mondiale du commerce.
- Oparaocha, G.O. (2015). SMEs and international entrepreneurship: An institutional network perspective. *International Business Review*, 24(5), 861-873.
- Oura, M.M., Zilber, S.N. et Lopes, E.L. (2016). Innovation capacity, international experience and export performance of SMEs in Brazil. *International Business Review*, 25(4), 921-932.
- Ozkan, K.S. (2020). International market exit by firms: Misalignment of strategy with the foreign market risk environment. *International Business Review*, 29(6), 101741.
- Pacheco, L. (2017). Financial structure effects on export intensity and diversification: The case of Portuguese industrial firms. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 9(4), 252. <https://doi.org/10.1504/ijgsb.2017.089900>
- Papadopoulos, N. et Martín, O.M. (2011). International market selection and segmentation: Perspectives and challenges. *International Marketing Review*.
- Paravisini, D., Rappoport, V., Schnabl, P. et Wolfenzon, D. (2015). Dissecting the effect of credit supply on trade: Evidence from matched credit-export data. *The Review of Economic Studies*, 82(1), 333-359. <https://doi.org/10.1093/restud/rdu028>
- Paul, J., Parthasarathy, S. et Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327-342.
- Pietrovento, F. et Pozzolo, A.F. (2021). Credit constraints and exports of SMEs in emerging and developing countries. *Small Business Economics*, 56(1), 311-332. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00225-x>
- Pilar, P.-G., Marta, A.-P. et Antonio, A. (2018). Profit efficiency and its determinants in small and medium-sized enterprises in Spain. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(4), 238-250. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.08.003>
- Pogrebnyakov, N. (2017). A cost-based explanation of gradual, regional internationalization of multinationals on social networking sites. *Management International Review*, 57, 37-64.

- Prajogo, D. et Olhager, J. (2012). Supply chain integration and performance: The effects of long-term relationships, information technology and sharing, and logistics integration. *International Journal of Production Economics*, 135(1), 514-522.
- Qi, J., Zhang, Z. et Liu, H. (2018). Credit constraints and firm market entry decision: Firm-level evidence from internationalizing Chinese multinationals. *The North American Journal of Economics and Finance*, 46, 272-285. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.najef.2018.04.012>
- Rahaman, M.M. (2011). Access to financing and firm growth. *Journal of Banking and Finance*, 35(3), 709-723. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2010.09.005>
- Rambocas, M., Meneses, R., Monteiro, C. et Brito, P.Q. (2015). Direct or indirect channel structures. Evaluating the impact of channel governance structure on export performance. *International Business Review*, 24(1), 124-132.
- Ramiah, V., Zhao, Y., Moosa, I. et Graham, M. (2016). A behavioural finance approach to working capital management. *The European Journal of Finance*, 22(8-9), 662-687. doi:10.1080/1351847x.2014.883549
- Ramón-Llorens, M.C., García-Meca, E. et Duréndez, A. (2017). Influence of CEO characteristics in family firms internationalization. *International Business Review*, 26(4), 786-799. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.01.007>
- Rao, P., Kumar, S., Chavan, M. et Lim, W.M. (2021). A systematic literature review on SME financing: Trends and future directions. *Journal of Small Business Management*, 1-31. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1955123>
- Reis, J., Amorim, M., Cohen, Y. et Rodrigues, M. (2020). Artificial intelligence in service delivery systems: A systematic literature review. *Trends and Innovations in Information Systems and Technologies*, 1(8), 222-233.
- Richter, N.F. (2014). Information costs in international business: Analyzing the effects of economies of scale, cultural diversity and decentralization. *Management International Review*, 54, 171-193.
- Riding, A., Orser, B.J., Spence, M. et Belanger, B. (2012). Financing new venture exporters. *Small Business Economics*, 38, 147-163.
- Rosnan, H., Saihani, S.B., Yusoff, N. et Daud, N.M. (2016). Export readiness among small-and medium-sized enterprises in Malaysia. In *Proceedings of the 1st AAGBS International Conference on Business Management 2014 (AiCoBM 2014)*, p. 57-64, Springer, Singapore.
- Royer, A. et St-Pierre, J. (2020). *Facteurs qui entravent ou facilitent l'expansion des PME en croissance rapide de l'industrie bioalimentaire*, Rapport de projet déposé au CIRANO, 133 pages.
- Ruhl, K.J. et Willis, J.L. (2017). New exporter dynamics. *International Economic Review*, 58(3), 703-726.
- Rutherford, M.W., Pollack, J.M., Mazzei, M.J. et Sanchez-Ruiz, P. (2017). Bootstrapping: Reviewing the literature, clarifying the construct, and charting a new path forward. *Group et Organization Management*, 42(5), 657-706.
- Safari, A. et Saleh, A.S. (2020). Key determinants of SMEs' export performance: A resource-based view and contingency theory approach using potential mediators. *Journal of Business et Industrial Marketing*, 35(4), 635-654.
- Sehgal, S., Mishra, R.K. et Jaisawal, A. (2021). A search for macroeconomic determinants of corporate financial distress. *Indian Economic Review*. <https://doi.org/10.1007/s41775-021-00119-4>
- Servantie, V. (2011). Les entreprises à internationalisation précoce et rapide : étude d'un cas exploratoire par le business model. *Revue internationale PME*, 24(2), 49-79.
- Shardeo, V., Patil, A., Madaan, J. et Dwivedi, A. (2023). Mode choice problem in the context of freight transportation: A systematic review and bibliometric analysis. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 46(1), 95-120.
- Sharma, P., Leung, T.Y., Kingshott, R.P., Davcik, N.S. et Cardinali, S. (2020). Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective. *Journal of Business Research*, 116, 188-192.
- Shen, Z., Puig, F. et Paul, J. (2017). Foreign market entry mode research: A review and research agenda. *The International Trade Journal*, 31(5), 429-456.
- Shieh, B.L. et Wu, T.C. (2012). Equity-based entry modes of the Greater Chinese Economic Area's foreign direct investments in Vietnam. *International Business Review*, 21(3), 508-517.

- Shoham, A. (2021). Standardization of international strategy and export performance: A meta-analysis. In *Strategic Global Marketing: Issues and Trends*, p. 97-120, Routledge.
- Sibanda, K., Hove-Sibanda, P. et Shava, H. (2018). The impact of SME access to finance and performance on exporting behaviour at firm level: A case of furniture manufacturing SMEs in Zimbabwe. *Acta Commercii*, 18(1), 1-13.
- Somlev, I.P. et Hoshino, Y. (2005). Influence of location factors on establishment and ownership of foreign investments: The case of the Japanese manufacturing firms in Europe. *International Business Review*, 14(5), 577-598.
- Sousa, C.M., Martínez-López, F.J. et Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343-374.
- Stavroulakis, P.J. et Papadimitriou, S. (2022). Total cost of ownership in shipping: A framework for sustainability. *Journal of Shipping and Trade*, 7(1), 1-14.
- Stewart, G.R. (2019). *International Trade and Intellectual Property: The Search for a Balanced System*, Routledge.
- Stice, D., Stice, E.K. et Stice, J.D. (2017). Cash flow problems can kill profitable companies. *International Journal of Business Administration*, 8(6), 46-54. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3057698>
- St-Pierre, J. (2018). *Gestion financière des PME : théories et pratiques*. 2<sup>e</sup> édition, Presses de l'Université du Québec, 549 pages.
- St-Pierre, J., Boutary, M., Razafindrazaka, T. et Monnoyer, M.-C. (2020). Barrières exogènes et difficultés à l'exportation de PME malgaches : l'influence du pays d'origine. *Management International*, 24(3), 31-45.
- St-Pierre, J., Julien, P.-A. et Fadil, N. (2023). How do entrepreneurial firms behave in the face of environmental turbulence and uncertainty? Evidence from the manufacturing sector, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(5), 880-901.
- Suwannarat, P. (2016). The study of export intermediary performance determinants. *Multinational Business Review*, 24(2), 123-143.
- Tantong, P., Karande, K., Nair, A. et Singhapakdi, A. (2010). The effect of product adaptation and market orientation on export performance: A survey of Thai managers. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 18(2), 155-170.
- Vaaland, T. I., et Heide, M. (2007). Can the SME survive the supply chain challenges?. *Supply chain management: an International Journal*, 12(1), 20-31.
- Vahlne, J.-E. et Nordström, K.A. (1992). *Is the Globe Shrinking: Psychic Distance and the Establishment of Swedish Sales Subsidiaries during the Last 100 years*. Communication présentée à l'Annual Conference of the International Trade and Finance Association, 22-25 avril, Laredo, Texas.
- Vanegas-López, J.G., Baena-Rojas, J.J., López-Cadavid, D.A. et Mathew, M. (2020). International market selection: An application of hybrid multi-criteria decision-making technique in the textile sector. *Review of International Business and Strategy*.
- Verbeke, A., Van Tulder, R. et Puck, J. (2017). Distance in international business studies: Concept, cost and value. In *Distance in International Business: Concept, Cost and Value*, p. 17-43, Emerald Publishing Limited.
- Wagner, J. (2015). Credit constraints and the extensive margins of exports: First evidence for German manufacturing. *Economics*, 9(1). <https://doi.org/10.5018/economics-ejournal.ja.2015-18>
- Wagner, J. (2019). Access to finance and exports – Comparable evidence for small and medium enterprises from industry and services in 25 European countries. *Open Economies Review*, 30(4), 739-757. <https://doi.org/10.1007/s11079-019-09534-w>
- Wang, X. (2016). *Financial Constraints and Exports*. Disponible à SSRN 2698358.
- Wood, A., Logar, C.M. et Riley Jr, W.B. (2015). Initiating exporting: The role of managerial motivation in small to medium enterprises. *Journal of Business Research*, 68(11), 2358-2365.
- Yan, H., Hu, X. et Liu, Y. (2020). The international market selection of Chinese SMEs: How institutional influence overrides psychic distance. *International Business Review*, 29(4), 101703.

- Yang, C.-H. et Tsou, M.-W. (2019). Globalization and firm growth: does ownership matter? *Small Business Economics*, 1-19.
- Zgonc, B., Tekavčič, M. et Jakšič, M. (2019). The impact of distance on mode choice in freight transport. *European Transport Research Review*, 11(1), 1-18.
- Zhang, D. (2020). How do firms overcome financial constraint anxiety to survive in the market? Evidence from large manufacturing data. *International Review of Financial Analysis*, 70, 101503. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2020.101503>
- Zhou, L., Wu, W.-P. et Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673-690.
- Zucchella, A., Strange, R.N. et Mascherpa, S. (2019). Which organisational capabilities matter for SME export performance? *European Journal of International Management*, 13(4), 454-478.