



BMO



Portail de
connaissances
pour les femmes
en entrepreneuriat



Les répercussions de la COVID-19 sur les femmes propriétaires d'entreprise

Document préparatoire à la table ronde

TED
ROGERS
SCHOOL
OF MANAGEMENT

DiVERSITY
iNSTITUTE

brookfield
institute
for innovation + entrepreneurship

Finance par le
gouvernement
du Canada

Canada



Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat

WEKH.CA

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

DIVERSITYINSTITUTE@RYERSON.CA

TED
ROGERS
SCHOOL
OF MANAGEMENT

DIVERSITY
INSTITUTE

brookfield
institute
for innovation + entrepreneurship

Finance par le
gouvernement
du Canada

Canada

Le Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat (PCFE) est un réseau national et une plateforme numérique accessible permettant de partager des recherches, des ressources et des stratégies de pointe. Comptant dix centres régionaux et un réseau de plus de 250 organisations, le PCFE est conçu pour satisfaire les besoins des entrepreneures de divers horizons, dans toutes les régions et tous les secteurs. La plateforme technologique de pointe du PCFE, fonctionnant avec Magnet, permet de renforcer le potentiel des entrepreneures et des organismes qui les soutiennent en les mettant en contact avec les ressources et les pratiques exemplaires de tout le pays.

Grâce au soutien du gouvernement du Canada, le PCFE diffuse son expertise dans tout le pays afin de permettre aux prestataires de services, aux universitaires, au gouvernement et à l'industrie de renforcer leur soutien aux entrepreneures. Le Diversity Institute de l'université Ryerson, en collaboration avec le Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship de Ryerson et la Ted Rogers School of Management, pilote une équipe de chercheurs, d'organismes de soutien aux entreprises et d'intervenants clés afin de mettre en place un cadre inclusif et stimulant favorisant l'essor de l'entrepreneuriat féminin au Canada.

BMO



BMOFORWOMEN.COM

BMOFORWOMEN@BMO.COM

PARTICIPEZ À LA DISCUSSION [#BMOFORWOMEN](https://twitter.com/BMOFORWOMEN)

Depuis plus de 200 ans et toujours là pour ses clients, BMO est un fournisseur de services financiers hautement diversifiés - la huitième banque en importance pour son actif en Amérique du Nord. Fort d'un actif de 987 milliards de dollars au 30 avril 2020 et d'une équipe d'employés polyvalents et très motivés, BMO offre à plus de 12 millions de clients une vaste gamme de produits et de services dans les domaines des services bancaires aux particuliers et aux entreprises, de la gestion de patrimoine et des services de banque d'affaires. Les activités de BMO Groupe financier sont réparties entre trois groupes d'exploitation : Services bancaires Particuliers et entreprises, BMO Gestion de patrimoine et BMO Marchés des capitaux.

Commanditaires

Les commanditaires de ce projet sont les suivants : Gouvernement du Canada, le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH)



Social Sciences and
Humanities Research
Council of Canada

Conseil de recherches
en sciences humaines
du Canada

Canada

Auteurs

Mohamed Elmi (PhD)
Ryerson University

Zohreh Hassannezhad (PhD)
Ryerson University

Simon Blanchette
Ryerson University

Harryharan Parameswaran
Ryerson University

Kevin Jae
Ryerson University

Wendy Cukier (PhD)
Ryerson University

Remerciements

Nous tenons à remercier la contribution de Cathy Williamson, directrice principale, Initiatives stratégiques, BMO pour Elles; et Laura Reinholz, directrice, BMO pour Elles

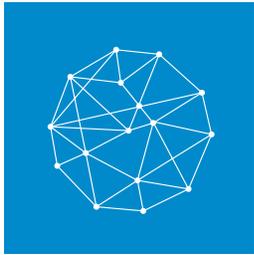
Date de publication :

9 novembre 2020

Table des matières

Introduction	1
L'étude	1
Résultats	2
À propos des entrepreneures	2
À propos de leur entreprise	4
À propos des répercussions de la pandémie	8
À propos de leurs projets et de leurs priorités	18
Conclusion	23
Questions à débattre	25
Références	26





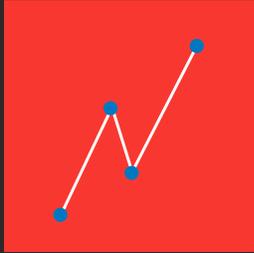
Introduction

Si les petites et moyennes entreprises (PME) sont la clé de voûte de l'économie canadienne, à l'heure actuelle, seuls 16 p. 100 des PME comptant au moins un employé sont détenues majoritairement par des femmes. Si les femmes sont plus nombreuses que jamais à se lancer dans l'entrepreneuriat, les entreprises détenues par des femmes sont pour la plupart de taille plus modeste, de création plus récente et moins bien financées que celles détenues par des hommes (Cukier *et coll.*, 2020). Plus de 83 p. 100 des PME appartenant à des femmes s'appuient sur des sources personnelles de financement en phase de démarrage (ISDE, 2018; Cukier *et coll.*, 2020) et plus de la moitié (58 p. 100) des propriétaires de petites entreprises du Canada ont fait leurs débuts avec moins de 5 000 dollars. Les femmes entrepreneures sont plus susceptibles de détenir des entreprises dans des branches du secteur tertiaire telles que le commerce de détail, l'hébergement, les services de restauration et le tourisme — activités qui ont été frappées de plein fouet par la pandémie. Pourtant, malgré les épreuves évidentes qui ont accablé les femmes entrepreneures, qui ont eu la lourde tâche d'assurer, sans pour autant être rémunérées, l'éducation et la garde des enfants, ainsi que le rôle de soutien familial, nombre d'entre elles ont démontré leur capacité de résilience pendant cette période difficile. Beaucoup ont vu leurs ventes chuter, licencié du personnel ou mis la clé sous la porte, mais d'autres se sont tournées vers la distribution en ligne, ont créé de nouveaux produits et services, ou se sont ouvertes à de nouveaux marchés.

Afin d'honorer l'esprit d'innovation et la résilience dont ont fait preuve les propriétaires d'entreprises pendant la pandémie et de leur offrir un soutien supplémentaire, BMO rend hommage aux femmes, un

programme communautaire de BMO, a annoncé une contribution de 100 000 dollars sous forme de subventions aux entrepreneures canadiennes. À travers ce nouveau programme de subventions, dix entreprises détenues par des femmes recevront chacune 10 000 dollars pour financer leur activité. Le présent rapport s'intéresse aux personnes et entreprises d'horizons divers qui ont présenté une demande de subvention. Depuis sa création en 2012, BMO rend hommage aux femmes, et a honoré plus de 180 femmes de diverses collectivités du Canada et des États-Unis. Le nouveau programme de subventions BMO rend hommage aux femmes témoigne de l'engagement de la banque à améliorer la condition féminine et d'« avoir le cran de faire une différence dans la vie, comme en affaires ». Outre ce nouveau programme de subventions, la BMO a mis sur pied plusieurs programmes et financé des solutions visant à aider les femmes entrepreneures, et s'est notamment engagée à mettre à disposition des entreprises canadiennes détenues par des femmes trois milliards de dollars de capitaux de financement pendant une durée de trois ans.

Afin d'honorer l'esprit d'innovation et la résilience dont ont fait preuve les propriétaires d'entreprises pendant la pandémie, BMO, a annoncé une contribution de 100 000 dollars sous forme de subventions aux entrepreneures canadiennes.



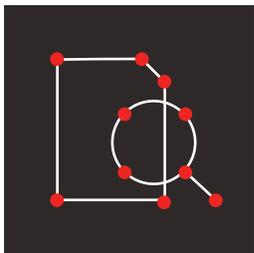
L'étude

Inauguré au début de l'année 2020 avec le concours du cabinet Deloitte, le programme de subventions *BMO rend hommage aux femmes* qui ont fait preuve de résilience et d'esprit d'innovation pendant la pandémie. Le programme vise à sélectionner dix entreprises canadiennes détenues par des femmes qui recevront chacune une subvention de 10 000 dollars. Un sondage a été mené pour recueillir des renseignements et des données démographiques au sujet des candidates. Au total, ce sont 1 030 femmes qui ont présenté une demande dans l'espoir de bénéficier du programme de subventions *BMO rend hommage aux femmes*. Une synthèse des données quantitatives est présentée dans la première section du rapport. Les données qualitatives ont été analysées au moyen du logiciel Leximancer et par une opération de codage manuel, ce qui a permis de mettre en évidence dix grands thèmes. Nous avons utilisé Leximancer pour réaliser une analyse axée sur la fréquence et la concurrence des concepts dans le contenu textuel. En effet, le logiciel est « [...] un outil puissant d'étiquetage, de cartographie

et d'analyse statistique de données conceptuelles à partir de vastes corpus textuels, compatible avec la quasi-totalité des langues » [traduction libre] (Grech, Horberry et Smith, 2002, p. 1). Leximancer sélectionne les thèmes et les concepts en plusieurs étapes, et extrait un thésaurus de termes à partir de l'analyse des relations de concurrence. Les concepts les plus fréquents et les grappes de termes associées sont regroupés autour de « thèmes » (Cretchley *et coll.*, 2010, p. 319). Signalons toutefois que si certains concepts sont associés à d'autres thèmes, il existe une corrélation directe entre les termes sous-jacents à chaque concept et le thème connexe avec lequel ce dernier est imbriqué. Les mots grammaticaux tels que « et » et « ou » ont été exclus de l'analyse. La carte conceptuelle générée est une représentation visuelle « de thèmes, de concepts et d'idées » [traduction libre] prépondérants au sein des données textuelles (Penn-Edwards, 2010, p. 253). Pour compléter l'analyse de Leximancer, nous avons également procédé au codage manuel des données et effectué une analyse de contenu afin d'obtenir une

compréhension plus précise du contexte dans lequel s'inscrivent les résultats du logiciel. Ce processus manuel était indispensable pour affiner la compréhension des réponses données par les sondées. Nous avons méthodiquement dépouillé les réponses au sondage afin de vérifier la pertinence des thèmes dégagés et d'analyser le discours associé. Cette analyse multiapproche a mis en lumière, pour chaque question posée aux sondées, plusieurs thèmes clés qui seront abordés en détail dans la deuxième partie du rapport.

Au total, ce sont 1 030 femmes qui ont présenté une demande dans l'espoir de bénéficier du programme de subventions BMO rend hommage aux femmes.



Résultats

À propos des entrepreneures

La majorité des candidates se concentre dans trois tranches d'âge (voir figure 1) : 35 à 44 ans (36,1 p. 100), 45 à 54 ans (26,6 p. 100) et 25 à 34 ans (21,3 p. 100).

Plus de la moitié des candidates (59,9 p. 100) viennent de l'Ontario (voir figure 2) et la quasi-totalité des candidates est anglophone (96,3 p. 100).



FIGURE 1

Répartition des candidates par tranche d'âge

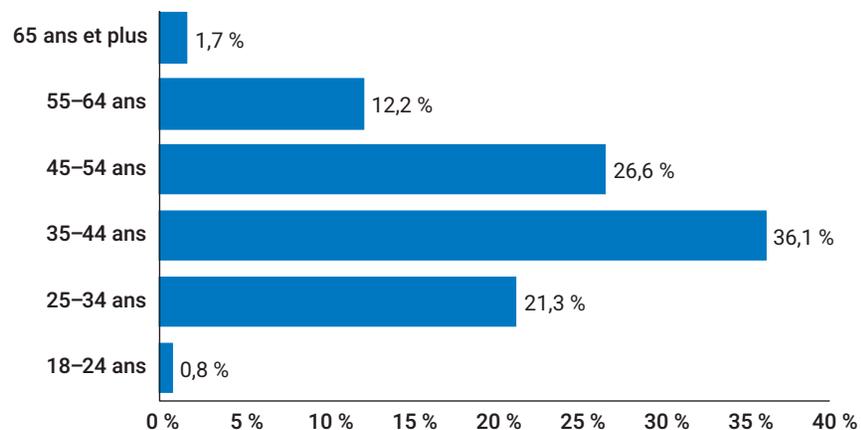
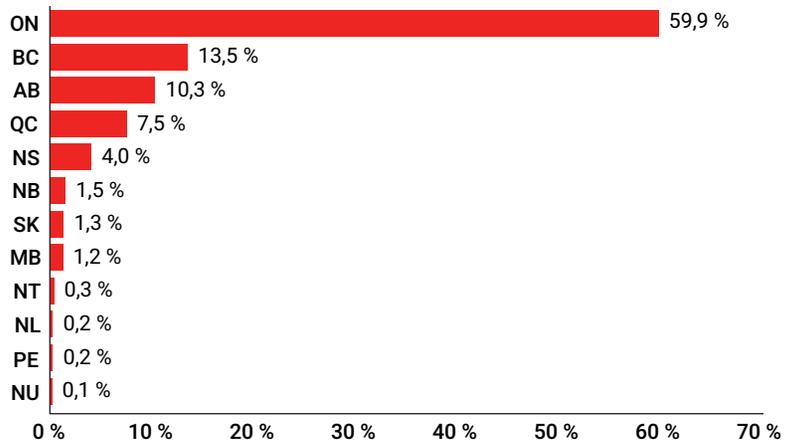


FIGURE 2

Répartition géographique des candidates



À propos de leur entreprise

Plus des trois quarts (89,5 p. 100) des entreprises ayant présenté une demande de subvention sont détenues majoritairement par des femmes. Un résultat prévisible, dans la mesure où les critères d'admissibilité à la demande de subvention incluaient l'obligation pour l'entreprise d'être détenue ou contrôlée à au moins 51 p. 100 par des femmes. Toutefois, 75,5 p. 100 des entreprises sont détenues exclusivement par des femmes, preuve de la vigueur de l'entrepreneuriat féminin au Canada (voir figure 3).

Les entreprises sont présentes dans divers secteurs, tels que les services professionnels (18,6 p. 100), l'industrie agroalimentaire (10,2 p. 100), la santé (8,4 p. 100), les accessoires (7,6 p. 100), l'éducation (7,5 p. 100), la remise en forme (7,1 p. 100), les marchandises (6,2 p. 100), les services personnels (6 p. 100), ainsi que dans d'autres branches. Ces données montrent clairement que les femmes chefs d'entreprise de talent sont omniprésentes dans l'économie (voir figure 4).

FIGURE 3

Répartition des entreprises selon la participation féminine à la propriété

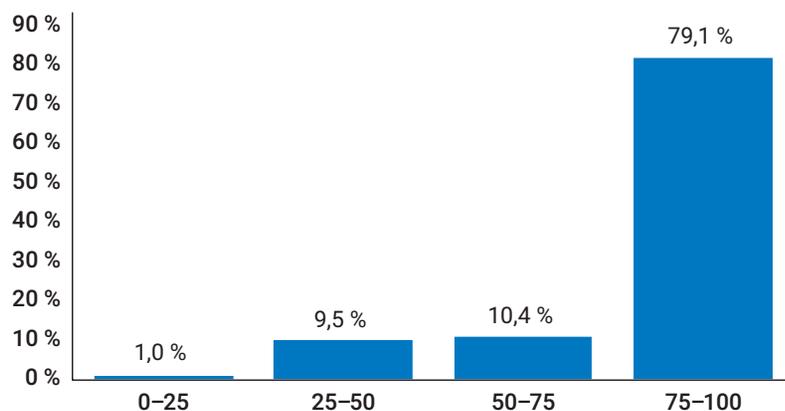
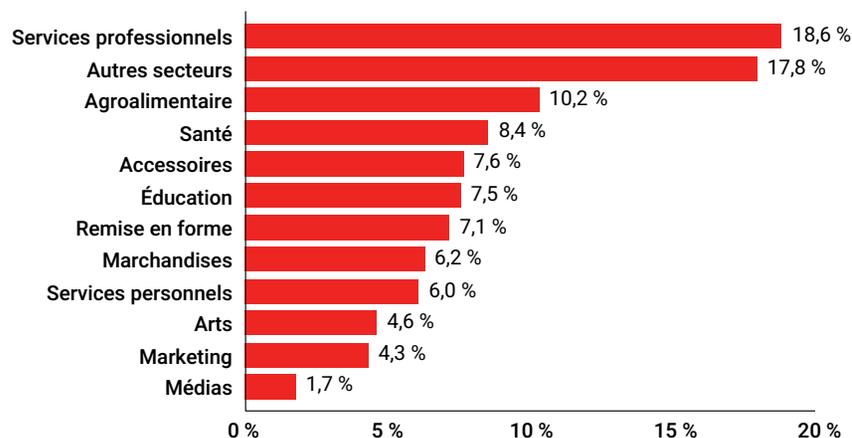


FIGURE 4

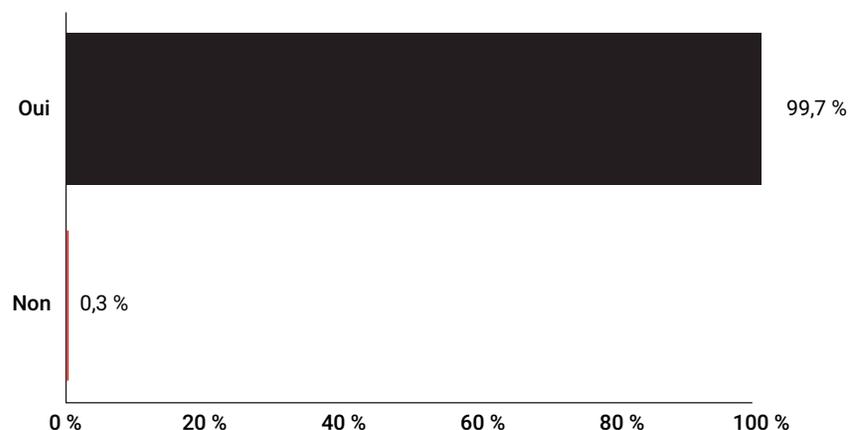
Répartition par secteur d'activité



La quasi-totalité des propriétaires gèrent et exploitent elles-mêmes leur entreprise (voir figure 5), ce qui s'explique en partie par le fait que la plupart des entreprises détenues par des femmes sont de taille plus modeste (Cukier et coll., 2020).

FIGURE 5

Entreprises gérées et exploitées par leur propriétaire



65,3 p. 100 des sondées prévoient de générer moins de 250 000 dollars de chiffre d'affaires en 2020.



La plupart des établissements sont des microentreprises : 85,4 p. 100 d'entre eux comptent moins de 10 employés, 13,4 p. 100 comptent de 11 à 50 employés, 0,8 p. 100 de 51 à 100 employés, 0,2 p. 100 de 101 à 150 employés, et 0,2 p. 100 plus de 201 employés (voir figure 6).

Le sondage portait également sur l'évolution du chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise en 2019 par rapport à celui estimé pour 2020. Plus de la moitié des entreprises ont enregistré un chiffre d'affaires inférieur à 250 000 dollars en 2019. En outre, 65,3 p. 100 des sondées prévoient de générer moins de 250 000 dollars de chiffre d'affaires en 2020. Moins de 1 p. 100 des entreprises ont généré un chiffre d'affaires compris entre 5 et 10 millions de dollars en 2019 (0,8 p. 100) ou s'attendent à générer un chiffre d'affaires situé dans cette fourchette en 2020 (0,7 p. 100). Le reste des sondées se répartit de manière assez uniforme entre les trois autres catégories (250 k–500 k, 500 k–1 M, et 1–5 M de dollars), comme indiqué par la figure 7.

FIGURE 6

Effectif

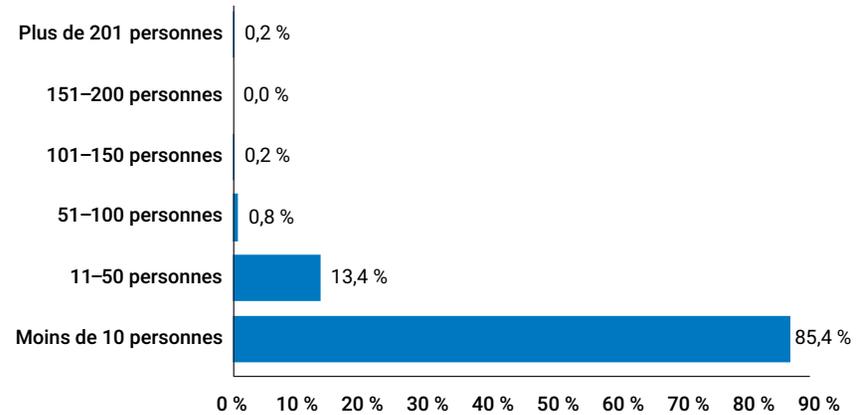
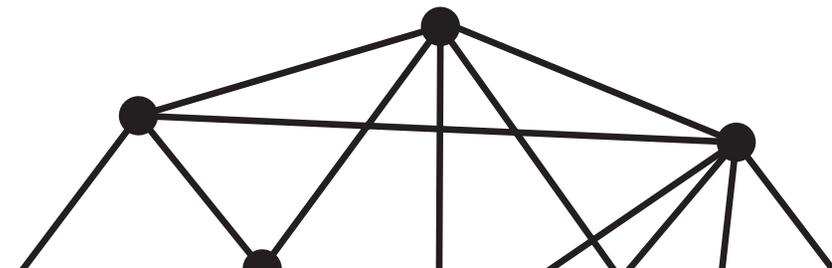
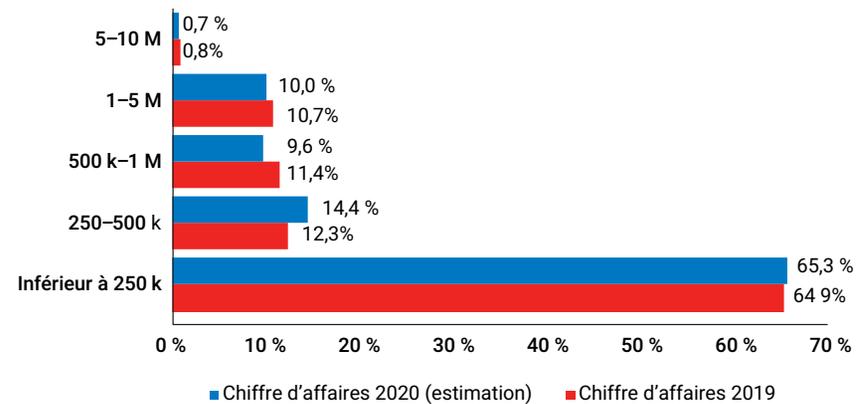


FIGURE 7

Chiffre d'affaires



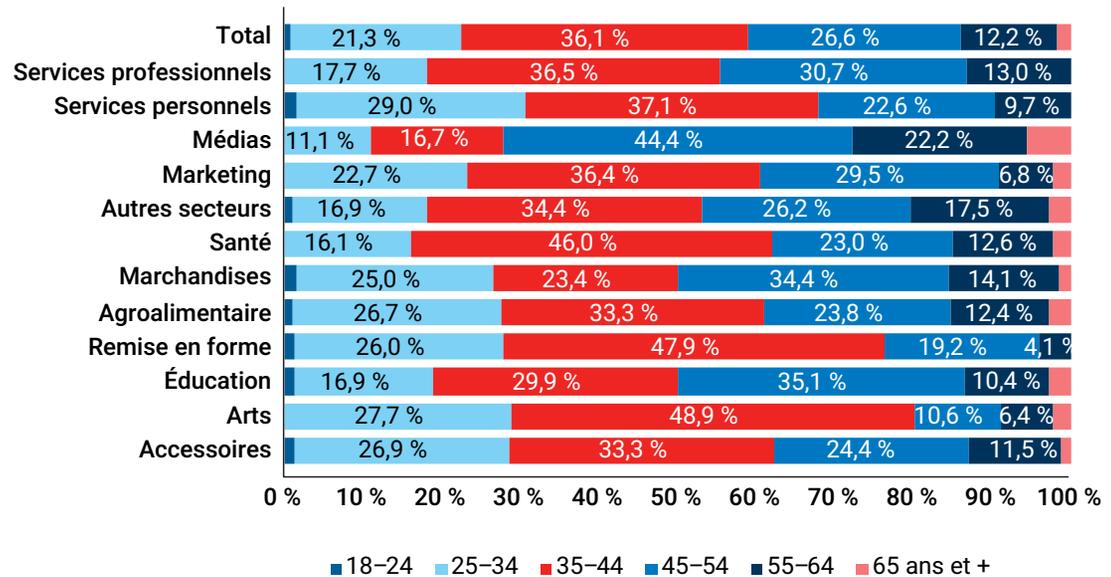
Les tranches d'âge se concentrent dans des secteurs distincts. Les entreprises opérant dans les secteurs des accessoires, des arts, de la remise en forme et des services personnels sont le plus souvent dirigées par des personnes plus jeunes. Dans les secteurs du marketing et des services professionnels, les propriétaires d'entreprise sont plus souvent d'âge moyen. Dans le secteur des médias, les entreprises sont majoritairement détenues par une population plus âgée; en effet, à peine un tiers des propriétaires d'entreprise ont moins de 45 ans (voir figure 8).

À propos des répercussions de la pandémie

Dans le cadre du sondage, les candidates devaient décrire de quelle manière leur entreprise avait été affectée par la pandémie et indiquer à quelles activités elles destineraient les fonds si elles étaient désignées comme bénéficiaires de la subvention. Cinq questions ont été posées dans cette optique. Les réponses des candidates ont été introduites dans le logiciel Leximancer, qui s'appuie sur des algorithmes statistiques pour analyser automatiquement les données textuelles et présenter les résultats sous forme d'une représentation graphique (cartes conceptuelles) fondée sur la fréquence des termes. En outre, une opération de codage manuel et une analyse de contenu ont été réalisées pour replacer

FIGURE 8

Tranche d'âge par secteur



les réponses dans leur contexte et gagner en compréhension. Cette partie présente les résultats de l'analyse des réponses des candidates, classés par thème. La pandémie de COVID-19, qui a frappé de plein fouet les entreprises au cours des derniers mois, a touché les femmes entrepreneures de manière disproportionnée. Les candidates ont été invitées à détailler les principaux écueils qu'elles ont rencontrés sous l'effet de cette pandémie.

Tout au long de la pandémie, les femmes entrepreneures n'ont cessé d'être, plus que jamais auparavant, lourdement mises à contribution dans diverses facettes de

leur vie, aux niveaux micro, méso et macro. Elles ont subi un stress accru et assumé de nombreuses responsabilités dans différentes sphères de leur vie, en tant qu'employeuses, chefs d'entreprise, fournisseuses de biens et de services, soutiens de famille, parentes, conjointes ou membres de la communauté. La partie ci-après présente et explore les principaux thèmes qui, ensemble, résument les problèmes auxquels se sont heurtées les femmes entrepreneures et qui découlent directement de la pandémie de COVID-19.

Thème no 1 : Santé mentale et physique

Les femmes entrepreneures ont exposé les différentes difficultés auxquelles elles se sont heurtées en raison des diverses attentes, que ce soit dans leur vie personnelle ou sociale. De nombreuses femmes ont décrit les incidences de la pandémie sur leur vie personnelle. Ces femmes endossent plusieurs casquettes dans leur entourage (elles sont à la fois parente, amie, associée, conjointe, etc.) et nombre d'entre elles ont évoqué la difficulté de concilier leurs obligations, notamment lorsqu'elles se sont retrouvées à assumer l'essentiel de l'éducation et de la surveillance des enfants après la fermeture des écoles et des services de garde. Une femme entrepreneure dépeint son expérience :

« J'ai travaillé tous les jours pendant 10 à 12 heures et j'ai endossé toutes les casquettes de cette entreprise. Je n'ai pas consacré suffisamment de temps à la scolarité de mon fils, ma maison n'était pas propre et j'ai porté des vêtements de sport pendant des mois. Je me suis sentie coupable et j'ai eu le sentiment de ne pas avoir été à la hauteur en tant que propriétaire de ma petite entreprise, en tant que mère, en tant que femme, et en tant qu'amie » [traduction libre].

La crainte d'une exposition à la COVID-19 n'a cessé d'occuper l'esprit des femmes entrepreneures. Une femme a ainsi expliqué dans sa réponse :

« Mon mari était considéré comme travailleur essentiel et a commencé à travailler six jours par semaine dès l'éclosion de la COVID [...]. Le stress de ne pas savoir ce qui se passait au magasin et la crainte que mon mari soit exposé au virus [...] » [traduction libre].

Les femmes entrepreneures ont éprouvé la nécessité d'apporter un soutien émotionnel aux membres de leurs communautés pendant la pandémie. Une participante au sondage décrit ainsi son rôle au sein de la communauté :

« Les entrepreneurs autochtones sont plus que de simples entrepreneurs; nous sommes porte-parole, militants, éducateurs, bâtisseurs communautaires et gardiens du savoir. Pour ma part, je m'épanouis par mes interactions avec la communauté et le public, par l'enseignement, par les pratiques et par mes sorties sur le territoire, ce qui a été difficile ou impossible cette année » [traduction libre].

Le sujet du lourd fardeau émotionnel porté par les femmes est revenu à de multiples reprises dans les réponses des candidates. Parmi les difficultés d'ordre émotionnel et personnel auxquelles les femmes entrepreneures se sont le plus souvent heurtées figurent les suivants : perdre des êtres chers, craindre une éventuelle contagion, ne pas pouvoir rendre visite à la famille et aux amis, ne pas être en mesure de réseauter, être isolée des autres, subir un stress intense et ne pas pouvoir entrevoir l'avenir de leur entreprise, endosser plusieurs casquettes dans la vie professionnelle et personnelle, avoir besoin de compétences en leadership supplémentaires pour gérer les employés et l'entreprise, et consentir des sacrifices personnels pour assurer la survie de l'entreprise.

Les réponses suivantes confirment ces difficultés :

« Je suis très investie dans notre secteur; j'ai donc veillé à bien comprendre les modalités d'attribution des subventions gouvernementales, de sorte à pouvoir aider non seulement mes clients, mais aussi les professionnels du secteur qui n'ont peut-être pas de collaborateurs et n'ont donc pas eu le temps [de se renseigner]. Tout cela pèse lourd sur le physique, sur le mental et sur la vie professionnelle parce que je n'ai pas été payée pour tous ces efforts et parce que j'ai moins de temps à consacrer à mon travail habituel. Je passe beaucoup plus de temps à faire des choses qui ne relèvent pas de mon travail et qui, en temps normal, seraient facturées. C'est ma façon de donner en retour, et nous devons toutes et tous unir nos efforts pendant cette période » [traduction libre].

« Je pense que le plus grand défi pour moi était de gérer mon entreprise tout en assurant l'instruction de deux enfants tenus de rester à la maison. Ça a été épuisant mentalement et physiquement; j'ai eu le sentiment que les journées n'étaient pas assez longues pour tout faire. Tenter de concilier mon travail et la vie à la maison est devenu un défi de taille » [traduction libre].

« Je ne me suis pas versée de salaire depuis février 2020, alors que j'ai travaillé en moyenne 10 à 12 heures par jour, 7 jours sur 7. Tout cela a constitué un défi de taille tant sur le plan personnel que professionnel, et a affecté ma santé mentale et physique » [traduction libre].

« Vivre une situation qui a ajouté à mon stress sur le plan personnel et devoir gérer en parallèle l'inconnu dans ma vie professionnelle, notamment au sujet de la réouverture de mon entreprise, ont eu un impact sur ma santé mentale, émotionnelle et physique, mais aussi sur celle de mon personnel » [traduction libre].

« Le plus difficile, c'est d'avoir eu à faire des heures supplémentaires; tout cela a été épuisant sur le plan émotionnel » [traduction libre].

« Je pense que le plus grand défi pour moi était de gérer mon entreprise tout en assurant l'instruction de deux enfants tenus de rester à la maison. Ça a été épuisant mentalement et physiquement; j'ai eu le sentiment que les journées n'étaient pas assez longues pour tout faire. Tenter de concilier mon travail et la vie à la maison est devenu un défi de taille » [traduction libre].

Thème no 2 : Perte de chiffre d'affaires et faillite

Il est incontestable que parmi les répercussions de la pandémie de COVID-19, la perte de revenus et les difficultés financières qui en découlent ont eu une incidence considérable sur les femmes entrepreneures. Les participantes au sondage étaient sans équivoque à ce sujet, comme le montrent les commentaires suivants :

« Le mois de mars a été terrifiant pour nous; il nous a fallu suspendre les projets de quelques clients parce que ces derniers avaient dû stopper totalement leur activité. Et mars devait, selon nos estimations, être notre meilleur mois » [traduction libre].

« Nous avons fermé nos portes le 16 mars avec zéro recettes et les stocks du magasin pleinement approvisionnés; sachant qu'avril, mai et

juin sont les mois pendant lesquels nous réalisons l'essentiel de notre chiffre d'affaires. Nous avons donc rapidement ouvert un magasin en ligne sur Shopify. Et nous avons nous-mêmes effectué les livraisons locales » [traduction libre].

« Les mois de mars à juillet sont ceux pendant lesquels je génère l'essentiel de mon revenu annuel, car il s'agit de la "haute saison" pour les professionnels de l'autobronzage. À présent que je peux redémarrer mon activité, les ventes ne progressent pas, car de nombreuses personnes ont été licenciées et ont du mal à joindre les deux bouts » [traduction libre].

« Le chiffre d'affaires a chuté de 35 p. 100. Le fait de ne pas pouvoir voyager pour assurer les formations en présentiel affecte mes revenus et ceux de mes formateurs. Nous sommes passés de quatre-vingt-cinq événements à un événement par mois, sans compter que le nombre de participants est en berne » [traduction libre].

« Les recettes de [mon entreprise] ont chuté de 87 p. 100 entre février et mars, ce qui représente 65 p. 100 de six mois de salaire équitable pour nos 13 collaborateurs établis en Jordanie. La Jordanie a fermé ses frontières et a instauré des mesures de confinement à long terme dans tout le pays, ce qui a entraîné la disparition des quelques emplois disponibles hors des camps et dont la plupart des réfugiés sont tributaires pour s'assurer un revenu » [traduction libre].

« En tant que propriétaire d'entreprise, la perte de revenus est toujours difficile à gérer. Nous avons déjà vécu des périodes très tourmentées avec les récessions, mais aujourd'hui, la situation est différente, car nous ignorons totalement quel sera l'avenir du secteur à moyen terme » [traduction libre].

Thème no 3 : Décisions stratégiques

La COVID-19 a provoqué, dans diverses composantes de la société, une multitude de bouleversements qui ont, pour beaucoup, ébranlé l'activité des entreprises. Aussi, de nombreux propriétaires et administrateurs d'entreprise ont dû réexaminer certaines stratégies commerciales et s'adapter rapidement. Il leur a fallu repenser leur modèle d'affaires et trouver diverses formules pour réorienter leur activité, y compris en se tournant vers Internet. Du reste, lorsqu'elles en avaient la capacité et lorsque cela s'est avéré pertinent, les femmes entrepreneures ont souvent fait « pivoter » leur entreprise en assurant la présence en ligne de leur activité. D'autres n'ont pas eu cette possibilité et ont dû trouver d'autres relais pour changer de cap. Une entrepreneure a ainsi revu sa planification financière et ses attentes et s'est posé la question : « Quel type de ventes pourrions-nous réaliser? Notre réflexion a rapidement évolué de "Comment pourrions-nous nous développer et faire progresser notre activité?" à "Comment limiter au minimum l'exposition au risque?" » [traduction libre].

D'autres encore, à l'image de cette entrepreneure à la tête d'une entreprise agroalimentaire, ont réalisé des économies de coûts en travaillant davantage et en réalisant elles-mêmes un plus grand nombre de tâches administratives et opérationnelles : « L'approvisionnement en ingrédients, la production, le conditionnement, les ventes, le service à la clientèle, le marketing/la promotion, les expéditions, l'analyse conjoncturelle/la planification, la tarification et la distribution : j'ai dû gérer seule chaque aspect de l'activité » [traduction libre]. D'autres ont dû se tourner vers un autre emploi pour financer leur entreprise : « J'ai été contrainte de prendre des mesures drastiques pour poursuivre mon activité. J'ai pris un second emploi (à temps partiel) pour assurer la survie de l'entreprise » [traduction libre]. Pendant cette période éprouvante, les femmes entrepreneures ont évoqué la capacité de résilience et la ténacité acquises tout au long de leur parcours d'entrepreneure. Cette ténacité et cette résilience, si elles ne sont pas des ressources techniques, ont permis aux femmes de garder la tête hors de l'eau. Les propos de cette entrepreneure résument parfaitement ce

sentiment : « C'est ce qui me motive et face à la pandémie, les femmes entrepreneures ont fait preuve de persévérance. Je suis aussi une petite entreprise, une femme entrepreneure. Un concentré de ténacité » [traduction libre]. Enfin, d'autres ont tiré parti de la pandémie pour souffler et se recentrer sur elles-mêmes. Une entrepreneure a ainsi décidé de reprendre ses études :

« Jamais dans la longue carrière que j'ai passée dans le secteur des avantages sociaux aux employés je n'ai bénéficié d'une formation commerciale formelle. L'avenir post-COVID-19 est encore flou et je pense, en tant qu'entrepreneure, qu'il me faut d'urgence adopter des pratiques entrepreneuriales structurées, développer le leadership, envisager la transformation numérique, travailler à une planification stratégique concurrentielle nationale et internationale, et étoffer mon réseau. J'ai récemment été admise [à un programme de MBA pour gens d'affaires], qui commence en février 2021 » [traduction libre].

Thème no 4 : Sécurité au travail

Les sondées ont évoqué le stress lié aux aménagements apportés au travail dans le cadre de la prévention contre la COVID-19, comme le réagencement des bureaux, l'achat d'EPI pour le personnel, et les ajustements effectués dans le milieu de travail ou en magasin en vue d'assurer la sécurité des clients. Les travailleuses du secteur de la santé et les prestataires de services directs à la clientèle (comme les coiffeuses, les esthéticiennes, etc.) ont été quant à elles soumises à un stress accru :

« Nous risquons toutes de contracter la COVID. J'ai dû faire respecter les procédures de sécurité et veiller à ce que personne ne panique. Il m'a également fallu protéger mes clients contre les risques et leur donner l'assurance que nous serions présentes pour eux et que nous ne les laisserions pas tomber » [traduction libre].

« J'ai pris la décision de ne pas fermer mon entreprise, car la directive du ministère de la Santé de la Nouvelle-Écosse autorisait uniquement les activités de vente à emporter. Malgré tout, j'ai

eu peur de poursuivre l'activité de vente et j'étais extrêmement soucieuse de la sécurité de tout le monde. Du jour au lendemain, nous avons décidé d'adopter un nouveau modèle d'affaires pour l'activité à emporter. Nous avons conservé une petite équipe d'environ 15 personnes dynamiques et malheureusement licencié la plupart de nos 66 employés. Nous avons redistribué les attributions, adopté un fonctionnement multitâches et travaillé d'arrache-pied pour déterminer comment faire correctement notre travail dans le cadre de notre nouveau modèle d'affaires, tout en respectant les directives en matière de santé et de sécurité » [traduction libre].

« Pour ma part, j'ai été submergée quand il a fallu appliquer les mesures et les plans de sécurité imposés par le gouvernement de l'Ontario pour faire face à la nouvelle "normalité" introduite par la COVID-19. En raison de la pénurie entraînée par le confinement, j'ai eu de grandes difficultés à trouver les EPI dont nous avons besoin. Nous avons eu du mal à accepter des commandes, parce que je devais m'assurer que nous disposions du matériel et de l'espace de travail nécessaires pour préparer mes commandes. Avec la chute de l'activité et la baisse des recettes, j'ai eu beaucoup de mal à rémunérer et à conserver mes sous-traitants. Sans compter que les nouveaux ajustements et les nouvelles dépenses ont sévèrement entamé mon chiffre d'affaires » [traduction libre].

« Nous pouvons à nouveau donner des cours au studio, mais nos dépenses ont augmenté, car il nous a fallu acheter du désinfectant pour les mains, des produits de nettoyage, etc. pour respecter les directives de sécurité et lutter contre la COVID-19. Ce serait un euphémisme de dire que je suis épuisée. Contrairement à la plupart des personnes qui se sont retrouvées "en congé", je travaille nuit et jour parce que j'ai peur de perdre tout ce pour quoi je me suis donné autant de mal » [traduction libre].

Thème no 5 : Présence en ligne

Pendant la pandémie, certaines entreprises ont pu prendre du temps pour se lancer dans le commerce en ligne. D'autres n'ont pas pu s'appuyer sur le levier d'action de la transition numérique en raison de la nature même des services fournis (les activités de massage par exemple). Les réponses ci-dessous offrent quelques pistes pour comprendre pourquoi certaines propriétaires d'entreprise ont pu tirer parti des plateformes en ligne et d'autres pas :

« Nous avons commencé à utiliser une plateforme en ligne pour que les professeurs que nous employons puissent donner des cours de yoga interactifs quelques jours par semaine. Nous avons proposé ces cours en ligne à un tarif réduit » [traduction libre].

« Avec la pandémie, nous avons eu le temps d'ajuster notre offre de formation en ligne et de faire examiner les quelque 65 cours que nous proposons par [un organisme] en vue d'obtenir l'agrément national. Alors que la pandémie a stoppé net toutes les formations en présentiel de certains programmes comme celui du Secourisme général, elle a permis aux habitants du Nord et aux communautés autochtones de bénéficier d'une formation professionnelle en ligne » [traduction libre].

« Nous avons consacré beaucoup plus de temps aux médias sociaux et à notre boutique en ligne. Nous avons décidé de proposer la livraison sans frais et le remboursement intégral sous 14 jours, ce qui a permis aux clients de faire leurs achats en ligne en toute confiance » [traduction libre].

« La pandémie a eu pour principal effet de nous amener à envisager d'offrir notre expertise en ligne. C'est pourquoi nous consacrons davantage de temps au développement de ressources numériques que nous diffuserons auprès de nos clients et des nouveaux évaluateurs » [traduction libre].



« Nos clientes sont habituées à recevoir leurs soins esthétiques, et à suivre les séances de massothérapie et les cours de Pilates en personne. Nous n'avons pas proposé de service en ligne pendant la période » [traduction libre].

« Nous avons également offert des cours en ligne via Zoom pour offrir aux élèves un semblant de normalité. Encore une fois, peu de familles ont apprécié ce format; elles n'ont pas souhaité y participer, ont retiré leurs enfants du programme et ont refusé de payer pour d'autres cours » [traduction libre].

Thème no 6 : Gestion du personnel

Le licenciement de leurs employés a été une épreuve pour la plupart des propriétaires d'entreprise (ce problème se rapporte également aux répercussions émotionnelles évoquées précédemment). Beaucoup d'entre elles ont dû licencier leurs employés pour diverses raisons, que ce soit les problèmes financiers, la peur du virus ou encore la fermeture de l'entreprise :

« Nous avons fermé nos portes entre le 13 mars et le 20 juin et avons dû licencier huit employés à temps plein » [traduction libre].

« J'ai perdu un employé à cause de la peur suscitée par le virus. J'ai trouvé extrêmement difficile de microgérer les craintes de chaque membre de mon équipe pendant la fermeture et depuis que nous avons rouvert. J'ai aussi eu beaucoup de mal à tout concilier » [traduction libre].

« J'ai dû me résoudre à licencier mes employés et à fermer mon magasin au public » [traduction libre].

« Le sentiment d'incertitude a engendré de l'anxiété et de la frustration. J'ai été bouleversée quand il m'a fallu licencier certains employés. Mon chiffre d'affaires s'est effondré, alors que mes factures mensuelles n'ont cessé de grimper » [traduction libre].

Certaines entreprises n'ont pas remercié leur personnel, mais ont revu le salaire ou le temps de travail des employés à la baisse :

« Nous avons dû diminuer le temps travaillé de nos employés et je ne me suis pas versé de salaire depuis mars » [traduction libre].

Les femmes propriétaires d'entreprise se sont également senties garantes du bien-être physique et émotionnel de leurs employés :

« Le plus éprouvant fut de motiver constamment l'équipe et les clients, de les aider à aller de l'avant et à garder espoir. En tant que dirigeante, d'autres personnes s'en remettent à moi et j'ai compris qu'il fallait que je fasse preuve de calme dans cette période d'incertitude pour mon équipe et mes clients, quel que soit mon état d'esprit » [traduction libre].

« Alors que mon équipe avait vraiment besoin d'être guidée, j'étais épuisée nerveusement, dépourvue de motivation, inquiète pour la situation pécuniaire et fortement tributaire de l'aide de ma famille au moment de gérer l'avenir financier de l'entreprise et de l'équipe. Mais je ne baisserai pas les bras. Je ne peux pas faire autrement » [traduction libre].

Autre difficulté relevée, la gestion de l'entreprise alors que les employés travaillaient à domicile :

« S'agissant des effectifs, nous avons basculé une grande partie de notre personnel vers le travail à la maison, et la gestion de cette configuration a été incroyablement difficile. Le personnel a dû composer avec un nombre croissant de problèmes de santé mentale liés à la peur de la COVID-19, aux changements dans notre façon de travailler ensemble et avec nos clients, et à la solitude du travail à domicile. De nombreux employés ont constaté que ces problèmes avaient aggravé leurs troubles de santé mentale préexistants, et plusieurs d'entre eux ont pris un arrêt maladie. Bien évidemment, la situation est stressante pour ceux qui prennent un arrêt de travail, mais elle l'est aussi pour les membres du personnel

qui doivent assumer ce surcroît de responsabilités, et pour nous, qui devons planifier l'activité. Les employés arrêtés reviendront-ils dans l'entreprise? Si oui, à quelle date? Serons-nous en mesure de répondre aux besoins de nos clients si nous avons perdu une grande partie de notre personnel en raison de problèmes de santé mentale? Comment pouvons-nous remédier à ces problèmes avant qu'ils ne prennent de l'ampleur?» [traduction libre].

« Comme la plupart des membres de notre équipe travaillent à la maison, nous avons eu beaucoup de difficultés pour les surveiller à distance et veiller à ce qu'ils restent productifs » [traduction libre].

« Le personnel de direction et le personnel de bureau n'ont eu aucun mal à basculer vers le travail à distance » [traduction libre].

« Travail à distance : avant la COVID-19, la plupart de nos employés travaillaient déjà depuis la maison 2 à 3 jours par semaine. Quand on passe à 100 p. 100 de travail à la maison, on doit dire adieu aux interactions sociales informelles » [traduction libre].

« Mon propriétaire n'a pas demandé d'aide pour le loyer; je dois donc payer l'intégralité du loyer d'un local que j'utilise à peine, car pour l'heure, l'essentiel de mon personnel travaille à domicile » [traduction libre].

« La demande de caméras Web et de casques d'écoute a atteint des niveaux inégalés avec le recours massif au travail à domicile. Nous avons incité nos employés à travailler à la maison et leur avons fourni l'équipement dont nous disposions dans nos centres d'appels » [traduction libre].

« Nous avons mis en place plusieurs mesures parmi lesquelles la réorganisation des habitudes de travail, l'adoption d'un plan d'atténuation ou le renforcement de la surveillance sur le chantier. Il nous a également fallu prendre des dispositions pratiques pour que le personnel administratif puisse travailler à la maison » [traduction libre].

Thème no 7 : Collaborations

On peut se réjouir qu'un grand nombre de femmes propriétaires d'entreprise aient noté une mobilisation des entreprises locales, qui se sont entraînées afin d'assurer leur survie. Certaines se sont ralliées à des initiatives spécifiques, tandis que d'autres ont uni leurs efforts pour soutenir d'autres entreprises de leur communauté. En outre, les membres de la communauté ont souvent renvoyé l'ascenseur aux propriétaires d'entreprise qui avaient pris certaines initiatives. Une femme entrepreneure raconte ainsi :

« De cette épreuve terrifiante a émergé quelque chose de positif. Mes clients ont, sans que je le sache, communiqué entre eux et décidé de me soutenir pendant le confinement malgré les prescriptions du gouvernement. À partir de ce moment-là, des provisions ont été livrées à mon domicile, j'ai reçu des dessins de leurs enfants en témoignage de leur affection et de leur soutien, des bons-cadeaux valables dans les stations-service locales et un abonnement gratuit à Netflix pendant un an. Chaque semaine, pendant les trois mois et demi pendant lesquels j'ai dû fermer [mon entreprise], mes clients ont témoigné leur soutien et demandé à ce qu'un service de garde d'enfants soit rétabli après la pandémie. Leur bienveillance m'a aidée à tenir le coup pendant la pandémie. Elle m'a aussi rappelé qu'il me fallait, en dépit des risques, poursuivre l'activité de ma petite entreprise. Cette pandémie m'a permis de comprendre à quel point mon travail était important » [traduction libre].

Inversement, certaines femmes entrepreneures ont soulevé des montagnes pour aider leurs partenaires. Une femme qui travaillait avec de petits producteurs de République dominicaine a subvenu aux besoins de « trois familles de mars à juin, alors que le pays se trouvait en confinement et que ces familles ne trouvaient aucun travail » [traduction libre]. Elle a ainsi témoigné : « Les personnes qui fabriquent nos produits n'ont aucune protection sociale et, dans la mesure où notre collaboration fait notre force, je ne pouvais pas les laisser à leur sort au moment où elles avaient le plus besoin de nous » [traduction libre]. Une autre femme entrepreneure a expliqué :



« Si les prêts garantis par le gouvernement sont utiles, ils nous contraignent, nous petites entreprises, à emprunter au moins 50 p. 100 du prêt les six premiers mois. Mais si les choses ne sont pas gérées correctement, cela risque de faire plus de mal que de bien aux petites entreprises » [traduction libre].

« Pour assurer la continuité des ventes, j'ai téléphoné aux entreprises locales et je leur ai demandé d'exposer mes produits dans leur magasin ou de les ajouter à leur menu. J'ai également communiqué avec les personnes figurant dans mon fichier de clients et leur ai offert des remises et des offres spéciales pour les inciter à l'achat. J'ai pu livrer les produits à mes clients et j'ai essayé de trouver de nouveaux canaux de distribution, comme la collaboration avec des cuisiniers personnels sur les réseaux sociaux » [traduction libre].

Thème no 8 : Soutien du gouvernement

Le gouvernement du Canada a mis sur pied quelques programmes de soutien aux entreprises, mais de nombreuses entreprises détenues par des femmes ne remplissaient pas les conditions requises pour être admises à leur bénéfice. Les femmes entrepreneures expliquent pourquoi elles n'ont pas pu prétendre aux programmes de soutien offerts par le gouvernement :

« Quand j'ai été contrainte de fermer mon entreprise, je venais de quitter mon emploi à temps plein. J'ai tout de suite recherché des solutions pour obtenir une aide du gouvernement. Mais comme j'étais une jeune entreprise, sans feuille de salaire ni factures, on m'a fait savoir que je n'étais admissible à aucune aide » [traduction libre].

« Pour corser les choses, mon entreprise n'était pas admissible aux aides du gouvernement; j'ai donc été contrainte de me séparer de certains employés pour maintenir l'équilibre financier » [traduction libre].

« Le gouvernement canadien a répondu aux appels d'un grand nombre de particuliers et d'entreprises à travers le pays. Malheureusement, notre société en nom collectif ne peut pas prétendre aux programmes et aux aides proposés » [traduction libre].

« Le gouvernement a fait miroiter des aides aux petites entreprises. En fin de compte, hormis les prêts à taux réduit, je n'ai touché aucune aide financière. [...] L'"aide" apportée par le gouvernement aux petites entreprises ne m'a pas convaincue. Je n'ai pas bénéficié du programme d'allègement du loyer. Mon propriétaire a refusé de la demander. Et la subvention salariale n'a été d'aucune utilité, car j'ai dû licencier tout mon personnel » [traduction libre].

« [Mon entreprise] est passée entre les mailles de l'aide gouvernementale au titre de la COVID. Comme je travaille essentiellement avec des sous-traitants, [mon entreprise] n'était pas admissible à la subvention salariale de 75 p. 100, ni même à un prêt au titre du CUEC » [traduction libre].

« Nous n'avions pas encore ouvert de compte de retenue sur la paie auprès de l'ARC, et n'avons donc pu prétendre au CUEC qu'après le 18 mai et l'annonce du volet 3.0 par le gouvernement. Nous avons présenté notre demande le 28 juin et n'avons toujours pas reçu de réponse » [traduction libre].

« Le plus problématique pour moi reste le manque de soutien du gouvernement. Je n'ai eu le droit à rien. Avec toutes les annulations (lieux, vols, étudiants), ça a été difficile de tenir le coup et de rester positive » [traduction libre].

« Nous n'avons bénéficié ni des subventions salariales ni des programmes de prêts du gouvernement au titre de la COVID, car les critères d'admissibilité étaient trop stricts » [traduction libre].

Certaines entrepreneures ont également rencontré des difficultés à payer leur loyer, leur propriétaire ayant refusé de demander à bénéficier du programme d'allègement du loyer :

« J'ai continué à payer le loyer de mon local, car mon propriétaire est décédé et sa conjointe ne souhaitait pas demander l'aide du gouvernement » [traduction libre].

« Je loue un studio pour mon activité et le fait de devoir payer un loyer sans avoir aucune rentrée d'argent a été très difficile sur les plans émotionnel et financier, d'autant qu'il m'a fallu puiser dans mes économies pour pouvoir rester à jour de mes loyers et en bons termes avec mon propriétaire. Ce dernier n'a d'ailleurs pas souhaité se prévaloir du programme d'allègement des loyers mis en place par le gouvernement » [traduction libre].

Certaines femmes entrepreneures ont bénéficié des programmes de soutien du gouvernement, mais ont également relevé certains problèmes associés à ces programmes de soutien :

« J'ai bénéficié d'un prêt du gouvernement pour m'en sortir, mais cela signifie que l'entreprise a contracté une dette. Je commençais tout juste à atteindre un point d'équilibre, sans dette et avec une consolidation des actifs financiers, et je me retrouve avec un passif » [traduction libre].

« Si les prêts garantis par le gouvernement sont utiles, ils nous contraignent, nous petites entreprises, à emprunter au moins 50 p. 100 du prêt les six premiers mois. Mais si les choses ne sont pas gérées correctement, cela risque de faire plus de mal que de bien aux petites entreprises » [traduction libre].

Thème no 9 : L'incertitude

De nombreuses femmes entrepreneures ont évoqué leur sentiment d'inquiétude face à l'incertitude grandissante concernant leur entreprise et l'avenir :

« La pandémie a été source de stress et d'angoisse au sujet de l'avenir de mon entreprise et a engendré des difficultés financières. Au début de la pandémie, j'ai été contrainte de diminuer mes activités et comme mes fournisseurs ont fermé pendant plusieurs mois, je n'ai pas pu obtenir le matériel nécessaire pour travailler. Sans parler de l'inquiétude de ne pas savoir si le volume de travail retournera à la normale avec la reprise de l'activité. Je travaille dans le secteur des véhicules de luxe et dans cette nouvelle économie, mes clients n'auront probablement pas les moyens de s'offrir mes services » [traduction libre].



« Nous avons constaté un net ralentissement au moment où nos clients se sont organisés pour gérer les répercussions de la pandémie. Même si certains d'entre eux avaient besoin d'aide pour développer leurs services en ligne, presque tous ont mis en pause leur activité et tous les nouveaux projets en cours. En résumé, nous avons enregistré une forte baisse de notre chiffre d'affaires et nous avons éprouvé un profond sentiment d'incertitude » [traduction libre].

« Tout est compliqué et nous ne savons pas à quel moment et de quelle manière l'activité va repartir. Je n'ai pas été en mesure de préparer la gestion de la production et des stocks. Toute cette incertitude m'a durement éprouvée » [traduction libre].

« L'incertitude quant à la capacité des clients à payer pour nos services a également mis une pression importante sur l'entreprise et sur toute l'équipe » [traduction libre].

« J'ai rencontré les mêmes difficultés que les autres. L'incertitude (tout était vraiment chaotique. [...] Incertitude quand il fallait communiquer avec l'équipe, les clients, les clients potentiels), l'école à la maison avec trois enfants (et ça, honnêtement, je ne veux plus jamais le revivre), la perte de revenus (je n'ai pas pu me verser de salaire ces quatre derniers mois) tout en continuant à répondre aux besoins des clients existants, communiquer avec l'équipe et veiller à ce que tout le monde soit pris en charge » [traduction libre].

« Le plus difficile, pendant ces derniers mois, a été de naviguer dans l'inconnu et d'avoir le sentiment que l'avenir ou que les événements nous échappent. Ne pas savoir ce qu'il va se passer. Ne pas savoir si ma famille va tomber malade ou non. Si je vais tomber malade. Ne pas savoir comment gagner ma vie et comment réinventer l'avenir. Je n'en sais toujours pas plus, mais ce dont je suis certaine, c'est qu'il me faut aider les enfants qui traversent des situations difficiles et qui méritent de pouvoir s'habiller proprement et de se concentrer sur leurs études » [traduction libre].

Thème no 10 : Approches innovantes

Si la COVID-19 a eu des répercussions négatives sur leur entreprise, certaines femmes entrepreneures ont su faire preuve d'inventivité et mettre à profit cette période. Nombre d'entre elles ont ainsi expliqué avoir saisi cette occasion pour étudier et améliorer leurs compétences. L'échantillon de réponses suivant illustre quelques conséquences bénéfiques qui ont découlé de cette période délicate :

« Pendant les mois d'inactivité due à la COVID, j'ai étudié assidûment différentes plateformes virtuelles. Nous avons testé un grand nombre de programmes et exploré des scénarios différents. Nous avons déployé des efforts de recherche, de formation et d'expérimentation considérables avant de trouver la bonne plateforme » [traduction libre].

« J'ai profité de l'occasion pour m'inscrire à une classe de maître à [un école de commerce universitaire], grâce à laquelle j'ai pu renforcer mes compétences d'entrepreneure. Cette formation m'a permis de faire une mise au point et d'accorder une plus grande place aux technologies pour être à l'avant-garde de mon secteur et développer ma nouvelle plateforme en ligne. À présent, je souhaite trouver des investisseurs et accroître la valorisation de ma jeune entreprise qui, née d'une idée toute simple est désormais un acteur légitime du secteur des technologies » [traduction libre].

« Concernant [mon entreprise], j'ai moi aussi travaillé pour étendre notre réseau et pris contact avec des clients potentiels, à qui j'ai proposé mon aide et mes services. J'ai suivi beaucoup de cours en ligne et perfectionné mes compétences pour construire une entreprise plus forte et cohérente » [traduction libre].

À propos de leurs projets et de leurs priorités

Les candidates ont dû expliquer de quelle manière elles comptaient utiliser la subvention de 10 000 dollars si elles étaient sélectionnées. Les réponses montrent à quel point le microfinancement est important pour l'essor de l'entrepreneuriat féminin, une thématique sur laquelle les chercheurs et les experts se sont penchés ces dernières années. Les participantes au sondage ont évoqué plusieurs projets auxquels elles comptaient allouer la subvention et leurs réponses ont été regroupées en cinq thèmes.

Thème no 1 : Améliorer les ventes, les produits ou les services

De nombreuses candidates ont indiqué qu'elles utiliseraient les fonds pour développer leur entreprise et investiraient pour cela dans le marketing, l'amélioration de la satisfaction client, l'expansion des activités, la conception de nouveaux produits ou l'achat d'articles aux fins du marketing et de la conception de produits :

« Campagne marketing : j'affecterai les fonds à la conception graphique pour créer des ressources didactiques sur l'aménagement axé sur le bien-être (astuces à appliquer à la maison et conseils d'expert). Un balado hebdomadaire consacré au bien-être et à l'aménagement pour examiner leurs effets sur la santé mentale. Objets promotionnels : je souhaiterais parrainer des activités typiques d'un mode de vie actif, comme le vélo, la course à pied et le ski. Pour commencer, j'aimerais faire fabriquer des maillots de cyclisme sur lesquels nous imprimerions le logo d'entrepreneurs locaux, comme l'agent immobilier, le maître d'œuvre, le décorateur d'intérieur [nom de l'entreprise] et le docteur en naturopathie. Cette autre campagne promotionnelle vise à créer des liens avec des spécialistes de secteurs connexes pour promouvoir l'aménagement axé sur le bien-être » [traduction libre].

« Nous investirions l'argent dans la publicité et le parrainage d'événements consacrés au golf. Nous pourrions aider à financer quelques tournois de golf caritatifs "réservés aux femmes". (L'un pour la lutte contre le cancer du sein et l'autre pour [un organisme de bienfaisance].) » [traduction libre].

« Je prévois d'allouer les fonds à nos activités de marketing. Nos clients sont très satisfaits, leurs recommandations sont élogieuses et de nombreux conseillers doivent encore être formés. Les 10 000 dollars seraient répartis entre les séances photo, la production de vidéos et le budget marketing pour promouvoir nos nouvelles offres, en mettant à contribution nos conseillers et notre communauté pour le lancement et la promotion » [traduction libre].

« Nous sommes en pleine refonte de notre site Web pour simplifier le parcours d'achats et apporter des réponses claires aux problèmes de nos clients. Si elle nous était attribuée, cette subvention, en plus de changer la donne dans ce domaine, nous aiderait également à couvrir les salaires. Avec les événements, notre budget marketing a fondu comme neige au soleil. J'ai préparé notre plan de communication et de promotion pour 2020-2021 et j'ai dû faire preuve de créativité pour assurer la promotion de nos produits et services en dépensant le moins possible » [traduction libre].

« L'argent sera utilisé pour développer nos activités. Nous pourrions assurer le réassortiment en intégrant des produits actuels et innovants. La subvention nous aidera à payer des factures (loyer, électricité, etc.) et à financer une nouvelle séance photo pour embellir notre site Web et rafraîchir la marque. Nous pourrions également explorer les solutions qui permettraient à nos clientes de déterminer leur teinte de peau directement depuis notre site Web; il nous faudra pour cela collaborer avec un développeur et un spécialiste en commercialisation » [traduction libre].

« Les fonds seraient utilisés pour la conception de produits. Pour faciliter le développement des nouveaux compléments alimentaires proposés par [mon entreprise]. Pour ce faire, nous devons créer le nouveau produit, concevoir l'emballage, trouver les matières

premières, lancer la production, préparer la campagne marketing et vendre le produit aux distributeurs, dans les magasins et autres boutiques en ligne. Le développement d'un nouveau produit est créateur d'emplois » [traduction libre].

« Les fonds seront utilisés pour le développement de produits et le réapprovisionnement des stocks. Nous en profiterons pour créer de nouveaux outils économiques qui serviront aux futurs projets » [traduction libre].

« Nous utiliserons ces fonds pour acheter des stocks et développer de nouvelles ressources promotionnelles pour notre lancement, et soutenir ainsi l'industrie créative de notre région » [traduction libre].

« La subvention nous permettra de développer notre activité dans d'autres régions, à l'extérieur de Toronto. Ces fonds nous permettraient d'étendre notre rayonnement et de nous faire connaître dans d'autres régions, voire d'étoffer notre clientèle » [traduction libre].

« Nous souhaiterions nous lancer dans de nouveaux secteurs d'activité. Nous nous intéressons actuellement aux lampes UV-C et avons identifié un créneau commercial. La subvention financerait l'achat et l'installation de quelques unités et l'évaluation des débouchés commerciaux. Nous envisageons également de développer notre service de recouvrement ou celui de gestion immobilière. Nous aspirons à prendre plus d'ampleur, mais nous ne savons pas encore dans quelle voie » [traduction libre].

« Les fonds seraient utilisés pour la reconstitution des stocks, notamment ceux destinés aux expéditions. Dans ma boulangerie, l'essentiel du matériel a été acheté d'occasion, les appareils peuvent donc tomber en panne à tout moment. Avec cette aide précieuse, nous pourrions acheter du matériel neuf. Elle nous permettrait de renforcer nos actions de promotion et d'intensifier nos campagnes publicitaires sur les médias sociaux, de proposer de nouveaux objets promotionnels et d'investir dans nos supports de communication (cartes de visite, prospectus, cartes postales) » [traduction libre].

Thème no 2 : Investir dans les ressources humaines et le capital humain

Les candidates ont également indiqué vouloir utiliser les fonds pour recruter des talents, assurer la formation de leurs employés actuels et nouveaux, et financer les salaires. De nombreuses femmes entrepreneures ont précisé que le développement de leurs activités et la conception de nouveaux produits passaient par la réembauche du personnel ou le recrutement de nouveaux employés. Elles soulignent également que la formation est essentielle pour consolider les compétences, les connaissances ou les références professionnelles, mais aussi pour assurer la santé mentale des employés :

« Dans le droit fil de la réponse précédente, nous prévoyons d'allouer la subvention à la réembauche et à l'achat de matériel et de ressources pour former notre équipe » [traduction libre].

« La subvention serait un formidable coup de main et nous aiderait à réembaucher et à garder nos administrateurs, qui accomplissent un travail formidable, essentiel pour que nos patients reçoivent les soins qu'ils attendent » [traduction libre].

« Cette subvention me permettra de recruter un chef de projet à temps plein, et de concentrer ainsi mes efforts sur l'élargissement de notre offre de services » [traduction libre].

« Recruter un technicien en marketing et un spécialiste en stratégie publicitaire : 5 000 dollars. Recruter un concepteur professionnel pour créer un site HTML de magazines interactifs incluant des publicités sur lesquelles il serait possible de cliquer pour accéder aux données de l'annonceur. Créer une plateforme de contenus pour magazines contenant des vignettes et une table des matières interactives : 5 000 dollars » [traduction libre].

« Les fonds couvriront deux mois de salaire de notre nouveau directeur [...], recruté pour renforcer les relations avec nos clients actuels et attirer de nouveaux clients » [traduction libre].

« L'argent sera utilisé pour couvrir les coûts de formation et de recherche de plusieurs membres qui ont récemment intégré l'équipe » [traduction libre].

« Nous comptons employer les fonds pour couvrir les dépenses juridiques et les honoraires des rédacteurs, et peut-être pour nous verser une rétribution minimale qui pallierait la perte de revenus durant cette période » [traduction libre].

« Les fonds seraient alloués aux salaires » [traduction libre].

« Je prévois d'utiliser les fonds pour financer mon agrément CCIM (Certified Commercial Investment Member) » [traduction libre].

« J'utiliserais les fonds de la subvention pour actualiser nos offres de formation et recruter un comptable à temps partiel qui nous aidera à gérer les dossiers des clients » [traduction libre].

« Nous utiliserons les fonds pour financer la formation du personnel. Nous aimerions offrir plus de solutions à nos clients, comme le recouvrement, un service de paie disponible dans toutes les provinces, divers logiciels de comptabilité et plus d'applications. Pour y parvenir et pour aider les clients à prendre les meilleures décisions, nous devons être formés en interne. Je voudrais que tous nos comptables obtiennent l'accréditation CPB (Certified Professional Bookkeepers Association) » [traduction libre].

« Je pense utiliser une partie des fonds pour offrir une nouvelle formation supplémentaire à mon équipe. Par exemple une formation pour améliorer ses compétences cliniques et la possibilité de consulter des professionnels pour améliorer son bien-être émotionnel. La COVID-19 a occasionné un stress intense sur les plans individuel et familial, et notre équipe n'est pas épargnée. Je veux m'assurer que ses membres disposent des ressources et des services nécessaires pour tenir bon et rester en bonne santé pour leurs proches et pour les familles dont ils s'occupent chaque jour » [traduction libre].

« Les fonds seront utilisés pour créer une salle et financer des séances de méditation afin d'aider nos collaborateurs à faire face au stress » [traduction libre].

Thème no 3 : Améliorer l'efficacité opérationnelle

Un autre thème se dégage des réponses des candidates : le désir d'utiliser les fonds pour améliorer l'efficacité opérationnelle de l'entreprise par le biais d'investissements dans l'infrastructure, du remboursement de la dette et de l'achat de services auprès d'organismes externes. L'investissement dans l'infrastructure est certes lié à l'efficacité opérationnelle, mais il est également considéré comme un levier pour le développement de produits, le marketing et la satisfaction de la clientèle :

« Je compte rembourser les sommes que j'ai empruntées auprès de la banque et de ma famille, et j'utiliserai les fonds pour apporter des améliorations dans l'institut avant la prochaine vague de COVID-19. Nous ignorons ce que nous réserve la prochaine grippe saisonnière dans ce contexte, il est donc préférable que je m'y prépare. Je devrai acheter des couvertures spéciales pour les tables de massage, des draps supplémentaires, etc. Et le reste servira à couvrir une partie des dépenses en cas de nouvelle fermeture. De nos jours, les petits entrepreneurs doivent impérativement disposer d'un petit bas de laine » [traduction libre].

« Cette subvention me donnerait la possibilité d'acheter d'autres équipements pour mon studio, et d'investir dans les photos et le marketing pour trouver de nouveaux clients » [traduction libre].

« Si je touchais la subvention, j'allouerais 7 000 dollars à la rénovation du bureau pour diminuer les risques face à la COVID, autant pour mes clients que pour ma nouvelle équipe » [traduction libre].

« 35 p. 100 pour acquérir des produits sans lactose. 40 p. 100 pour acheter de nouveaux produits, 25 p. 100 pour installer une rampe d'accès et permettre aux personnes âgées et aux personnes handicapées qui se déplacent en fauteuil roulant de faire leurs courses dans leur quartier, sans avoir à prendre les transports pour aller plus loin » [traduction libre].

« Nous investirons la subvention dans l'infrastructure pour créer dans les deux cafés des devantures attrayantes pour les clients, dans lesquelles nous exposerons des accessoires de pâtisserie, de la pâte à biscuits et d'autres articles que les clients pourront acheter et emporter chez eux » [traduction libre].

« Je compte rembourser les dettes et les prêts contractés pendant le confinement » [traduction libre].

« Nous épongerons probablement une partie de la dette accumulée pendant cette période et ferons de la publicité pour toucher de nouveaux clients. Et pourquoi pas une petite prime pour les employées » [traduction libre].

« La subvention nous permettrait de payer notre sous-traitante, une conceptrice qui travaille au développement des parties frontale et dorsale du logiciel pour créer un site Web commercialisable. Nous pourrions rémunérer notre conceptrice pour le temps et les ressources qu'elle a consacrés à la création de ce logiciel. Je veux m'assurer qu'elle soit correctement rétribuée pour le temps et l'énergie qu'elle a investis; elle a récemment émigré au Canada et vient d'obtenir son diplôme. Ce financement aiderait donc mon entreprise, mais contribuerait aussi à la création d'un emploi en couvrant directement les frais de conception » [traduction libre].

« Cinq mille dollars (5 000 \$) : financer les services de conseillers professionnels et de spécialistes externes qui effectueront des recherches sur la viabilité de notre modèle de financement. Deux mille dollars (2 000 \$) : frais juridiques pour créer et constituer en société la nouvelle structure commerciale et mettre en œuvre le modèle de financement. Trois mille dollars (3 000 \$) : créer et mettre à l'essai un produit minimum viable, coûts promotionnels et autres dépenses de démarrage inclus » [traduction libre].

Thème no 4 : Contribuer au bien public

Certaines candidates ont suggéré qu'elles pourraient utiliser les fonds pour servir la communauté. En d'autres termes, outre les problématiques commerciales, ces femmes se soucient également des conséquences sociales de leurs activités et de leurs pratiques :

« Avec les fonds de la subvention, nous souhaiterions rendre à la communauté ce qu'elle nous a donné. Offrir gratuitement nos services aux personnes dans le besoin. Nous travaillons déjà bénévolement avec un groupe du Programme pour jeunes à risque et espérons aider d'autres membres de la communauté qui se trouvent dans le besoin » [traduction libre].

« La subvention nous aidera à développer les cliniques et contribuer au bien public » [traduction libre].

« Nous sommes très investis dans la communauté et mobilisons des fonds pour les organismes de bienfaisance de la région. Cela me permettra d'octroyer des dons à d'autres organismes, une fois que nos revenus auront retrouvé le niveau précoronavirus » [traduction libre].

« J'aimerais placer des publicités sur les médias sociaux et dans les journaux pour promouvoir une semaine spéciale d'actions en faveur de la communauté. Pour chaque repas acheté, nous offririons une réduction au client et nous reverserions cinq dollars à la banque alimentaire locale, qui a été frappée par la diminution des dons. Pour le moment, nous n'avons pas les moyens de contribuer autant qu'avant. Nous savons que notre communauté veut nous soutenir et qu'elle le fera d'autant plus si elle sait qu'elle nous aide à aider en retour. Je voudrais également investir une partie de ces fonds dans notre site Web, afin de simplifier les commandes en ligne, car les consommateurs privilégieront plus que jamais ce canal d'achat » [traduction libre].

« Une partie de la subvention sera également offerte aux femmes de notre communauté qui ont perdu leur emploi et qui ne peuvent pas se permettre de se payer un abonnement au studio. La subvention de la BMO financera cinq abonnements au [studio] en formule illimitée, valables pendant trois mois » [traduction libre].

Thème no 5 : Indemnisation

Quelques candidates comptent utiliser les fonds pour remercier leurs employés pour leur travail acharné, ainsi que leur famille, qui les ont soutenues pendant la pandémie :

« Nous utiliserons les fonds pour rétribuer les membres du personnel en remerciement du travail remarquable qu'ils ont accompli depuis le début de la pandémie, et pour couvrir une partie des dépenses, qui se sont envolées avec l'achat des EPI » [traduction libre].

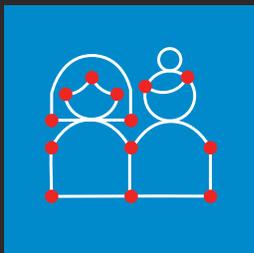
« Je souhaite également offrir une prime à tous mes employés, pour les remercier pour leur dévouement et leur travail acharné » [traduction libre].

« Je verserai une partie de la subvention à tous les membres de mon équipe qui ont répondu présents pendant cette pandémie et qui répondent encore présents pendant la relance. Je rembourserais le crédit de l'entreprise et j'investirais dans des équipements flambant neufs. Nos accessoires (colliers et laisses) sont en piteux état; il nous faut renouveler notre matériel de promenade. Je ferais imprimer de nouveaux documents promotionnels pour que nous puissions relancer l'activité à plus grande échelle » [traduction libre].

« Nous injecterons 5 500 dollars dans la trésorerie pour verser deux mois de salaire à notre équipe de 13 personnes, composée en majorité de femmes, qui subviennent seules aux besoins de leur famille. Nous utiliserons 4 500 dollars pour verser deux mois de salaire à notre équipe de direction, composée de deux femmes qui vivent entre le Canada et les États-Unis, dont une est le seul soutien familial de sa famille » [traduction libre].

« Je souhaiterais utiliser une partie de ce fonds pour faire un voyage en famille avec mes fils. Nous n'avons jamais eu les moyens de passer de belles vacances en famille; un chalet quelque part au nord de l'Ontario ou au Québec serait l'endroit rêvé! J'adorerais rénover nos locaux, je ne dirais pas non à un nouveau bureau, un nouveau fauteuil et de nouvelles armoires. J'aimerais aussi rembourser le crédit que j'ai souscrit pour mes études à mi-temps » [traduction libre].





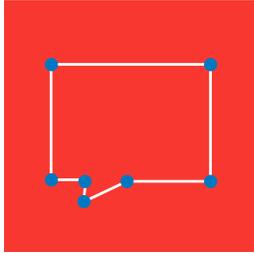
Conclusion

L'analyse des données extraites des candidatures au programme de subvention *BMO rend hommage aux femmes* brosse un tableau limpide des difficultés auxquelles font face les femmes pour préserver leur entreprise. Le gouvernement devrait rechercher des solutions pour soulager la pression subie par les PME, faciliter la transition numérique des entreprises et soutenir le développement de nouvelles plateformes de réseaux professionnels. En effet, de nombreuses entreprises ont survécu à la crise parce qu'elles ont su basculer rapidement vers le commerce électronique, exploiter la force de frappe des médias sociaux pour promouvoir leurs produits et services, et renforcer leur capacité de livraison. Face à cette situation inédite, les entrepreneures ont par ailleurs souvent dû mettre de côté leur vie personnelle, mais aussi leur propre bien-être.

Des recherches récentes révèlent que les femmes, les immigrants et les propriétaires d'entreprise racialisés ont connu beaucoup plus de revers au cours de la pandémie que

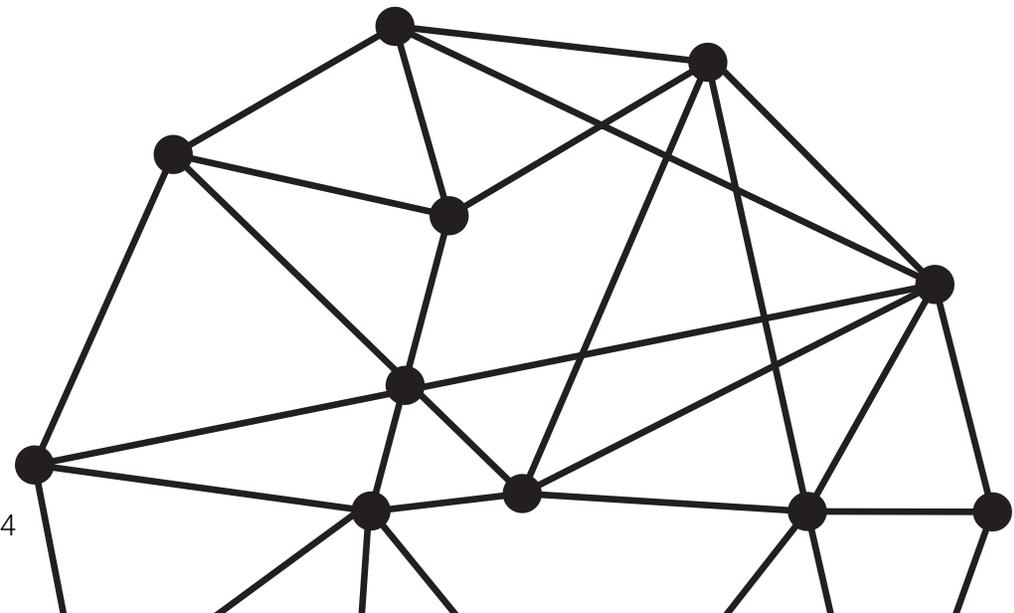
les autres propriétaires d'entreprise (Mo et coll., 2020). Les femmes entrepreneures (ainsi que d'autres entrepreneurs issus de la diversité) ont enregistré une chute spectaculaire de leur chiffre d'affaires (au moins 20 p. 100) dans le sillage de la pandémie, et beaucoup plus élevée que la moyenne nationale (Mo et coll., 2020). Ce constat transparaît dans les témoignages des participantes, qui évoquent une baisse notable de leurs ventes et de leur chiffre d'affaires. L'accès aux dispositifs de soutien pendant la pandémie a été particulièrement problématique : près de 50 p. 100 des femmes entrepreneures du Québec ont indiqué avoir eu des difficultés à trouver des fonds pour assurer la survie de leur entreprise (Saba et Cachat-Rosset, 2020). Les femmes entrepreneures ont été plus sévèrement touchées par les conséquences de la COVID-19 notamment en raison de la taille de leur entreprise, souvent plus modeste que celles détenues par des hommes. Elles sont ainsi plus vulnérables aux conséquences économiques de la pandémie (Statistique Canada, 2020). Il

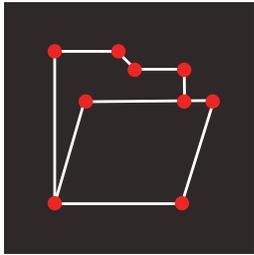
n'est pas surprenant que la majorité des candidates (85,4 p. 100) au programme de subvention BMO rend hommage aux femmes emploient moins de dix employés, et que la quasi-totalité des entreprises (99,7 p. 100) soient gérées exclusivement par la candidate. L'omniprésence des femmes dans le secteur des services est un facteur qui explique également cet impact différent sur les entrepreneures. Ce rapport vient souligner l'importance de certains thèmes déjà évoqués dans des études récentes et confirme qu'il est urgent d'admettre que les femmes entrepreneures se heurtent encore aujourd'hui à certains obstacles systémiques. Il est urgent de comprendre que la survie des entreprises ne passe pas par une solution générique. Quoi qu'il en soit, les témoignages de ces femmes entrepreneures, qui ont lutté et trouvé autant de solutions pour assurer la survie et la réussite de leur entreprise, sont une formidable source d'inspiration.



Questions à débattre

1. Au vu des répercussions économiques de la pandémie, mais aussi de l'incertitude quant à ce que l'avenir nous réserve, sur quelles stratégies les gouvernements, les institutions financières et les entrepreneurs doivent-ils miser pour ménager la relance en 2021?
2. La pandémie de COVID-19 a accéléré la transition numérique. De quels appuis les femmes ont-elles besoin pour embrasser cette tendance? Quels sont les obstacles au passage au numérique?
3. Beaucoup d'entreprises ont été prises de court par la pandémie de COVID-19. Comment les entrepreneures peuvent-elles aménager un cadre de gestion des risques afin d'être mieux préparées en cas de crise?
4. Comment rendre les renseignements (concernant les programmes d'aide financière aux entreprises par exemple, ou les ateliers gratuits consacrés aux outils numériques) accessibles aux groupes historiquement exclus (femmes entrepreneures, femmes entrepreneures racialisées, entrepreneurs handicapés, entrepreneurs plus âgés)?
5. Sur quelles solutions les femmes entrepreneures peuvent-elles s'appuyer pour faire face au surcroît de stress engendré par la pandémie et à ses conséquences négatives sur leur santé mentale et physique? Quelles solutions innovantes les femmes entrepreneures ont-elles introduites pour s'adapter, notamment face au fardeau que représente le travail non rémunéré?
6. Alors que la plupart des entreprises ont basculé vers le télétravail pendant la pandémie, quels outils et pratiques les employés peuvent-ils utiliser pour favoriser la cohésion et l'esprit de collaboration hors de leur cadre professionnel habituel?
7. Lorsque les employés travaillent depuis différents lieux, comment les entrepreneures peuvent-elles rester à l'écoute de leur personnel, le motiver et favoriser une certaine autonomie?
8. Pouvez-vous citer des exemples de collaborations fructueuses lancées pendant la pandémie et qui pourraient aider les femmes entrepreneures à assurer la survie de leur entreprise?





Références

J. Cretchley, D. Rooney et C. Gallois, « Mapping a 40-year history with Leximancer: Themes and concepts in the Journal of Cross-Cultural Psychology », *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 41, no 3 (2010), p. 318-328.

Canadian Women's Chamber of Commerce et Dream Legacy Foundation, *Falling through the Cracks: Immediate Needs of Canada's Underrepresented Founders*, 9 juin 2020. Sur Internet : https://canwcc.ca/wp-content/uploads/2020/05/Falling-through-the-Cracks_CanWCC_May2020.pdf

W. Cukier, S. Gagnon, L. Mae Lindo, C. Hannan et S. Amato, « A [critical] ecological model to enabling change: Promoting diversity and inclusion », dans V. Malin, J. Murphy et M. Siltaoja (éd.), *Getting Things Done: Dialogues in Critical Management Studies*, 2014, p. 245-275. Bingley, Emerald.

W. Cukier, S. Gagnon, E. Roach, M. Elmi, M. Yap et S. Rodrigues, « Trade-offs and disappearing acts: Shifting societal discourses of diversity in Canada over three decades », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 28, no 7 (2017), p. 1031-1064.

M. R. Grech, T. Horberry et A. Smith, Human error in maritime operations: Analyses of accident reports using the Leximancer tool, dans *Proceedings of the human factors and ergonomics society annual meeting*, vol. 46, no 19 (septembre 2002), p. 1718-1721. Sage CA, Los Angeles, Californie, SAGE Publications.

Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE), gouvernement du Canada, *Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises (EFCPME) de 2017*, 2018. Sur Internet : <https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/03086.html>

G. Y. Mo, W. Cukier, A. Atputharajah, M. I. Boase et H. Hon, « Differential Impacts during COVID-19 in Canada: A Look at Diverse Individuals and their Businesses », *Canadian Public Policy*, vol. 46, no S3 (2020), p. S261-S271.

S. Penn-Edwards, « Computer Aided Phenomenography: The Role of Leximancer Computer Software in Phenomenographic Investigation », *Qualitative Report*, vol. 15, no 2 (2010), p. 252-267.

T. Saba, et G. Cachat-Rosset, *Regard sur l'entrepreneuriat féminin en période de COVID-19 : Analyse des résultats de l'enquête effectuée entre le 16 et le 20 avril 2020*, Femmessor, 4 juin 2020. Sur Internet : https://femmessor.com/femmessor/data/files/pdfs/2020-05-01_femmessor_rapport_sondage_covid-19_web.pdf

Statistique Canada, *Répercussions de la COVID-19 sur les petites entreprises au Canada*, 4 juin 2020. Sur Internet : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00018-fra.htm>

Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat, *The Impact of COVID-19 on Women Entrepreneurs*, 4 juin 2020. Sur Internet : https://wekh.ca/wp-content/uploads/2020/05/WEKH_The_Impact_of_COVID-19_on_Women_Entrepreneurs-1.pdf

BMO



Portail de
connaissances
pour les femmes
en entrepreneuriat



BMOFORWOMEN.COM
BMOFORWOMEN@BMO.COM
PARTICIPEZ À LA DISCUSSION [#BMOFORWOMEN](https://twitter.com/BMOFORWOMEN)

WEKH.CA
[@WEKH_PCFE](https://twitter.com/WEKH_PCFE)
DIVERSITYINSTITUTE@RYERSON.CA