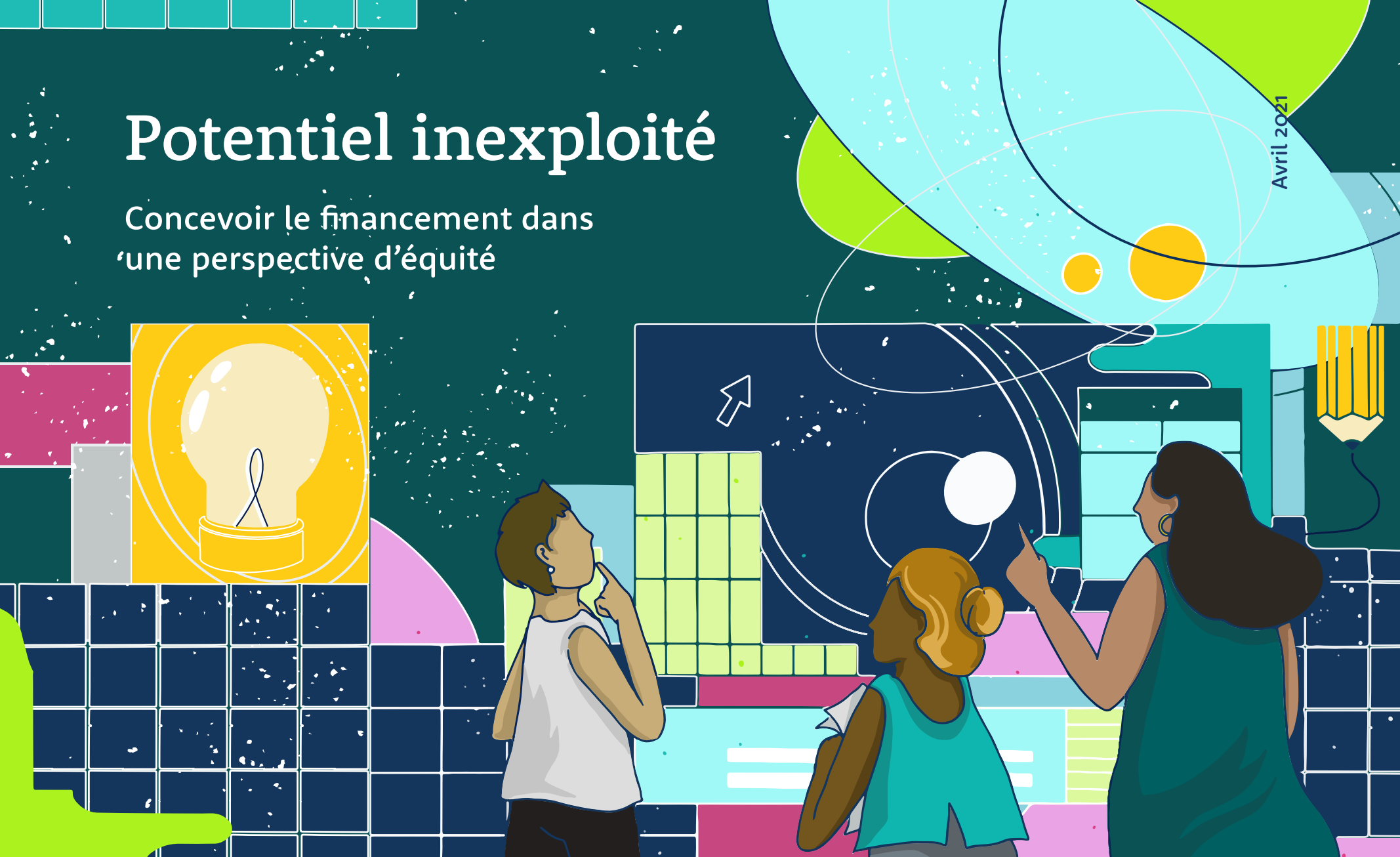


Potentiel inexploité

Concevoir le financement dans
'une perspective d'équité

Avril 2021





L'Institut Brookfield pour l'innovation + l'entrepreneuriat (IBI+E) est un institut de politiques indépendant et non partisan, basé à l'Université Ryerson. Notre mission est d'aider le Canada à naviguer au travers des mécanismes complexes et des possibilités étonnantes de l'économie d'innovation. Nous envisageons un avenir prospère, résilient et équitable, où chacun a la possibilité de s'épanouir. Grâce à des partenariats créatifs et à des recherches de pointe, nous travaillons à transformer les idées en solutions concrètes qui améliorent la vie au Canada pour tous.



Pour en savoir plus, visitez le site brookfieldinstitute.ca



20 Dundas St. W. Suite 921

Funder



Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat



Financé par le gouvernement du Canada



Le Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat (PCFE) regroupe un réseau national et une plateforme numérique ouverte qui ont but de mettre en commun des recherches, des ressources, ainsi que des stratégies novatrices. Fort de ses dix centres régionaux et d'un réseau de plus de 200 partenaires, le PCFE a été créé pour répondre aux besoins des femmes entrepreneures issues de la diversité, de toutes régions et de tous secteurs. En réponse à la crise relative à la COVID-19, le PCFE a donné l'impulsion, par le rapprochement de femmes entrepreneures et d'organismes de soutien à travers le pays, et par l'organisation de formations et d'évènements de réseautage. En relayant les ressources et les meilleures pratiques en usage à travers le pays, la plateforme technologique de pointe du PCFE, qui s'appuie sur Magnet, renforcera les moyens à disposition des femmes entrepreneures et des organismes qui les accompagnent.

Avec le soutien du gouvernement du Canada, le PCFE diffusera son expertise d'un bout à l'autre du pays afin de permettre aux fournisseurs de services, à la communauté universitaire, aux pouvoirs publics, et à la filière économique d'apporter un soutien accru aux femmes entrepreneures. Le Diversity Institute de l'Université Ryerson, avec le concours du Ryerson's Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship et de la Ted Rogers School of Management, dirige un réseau de chercheurs, d'organismes de soutien aux entreprises, et de parties prenantes majeures dans l'optique de créer un environnement plus inclusif et propice au développement de l'entrepreneuriat féminin au Canada.



wekh.ca



[@wekh_pcfe](https://www.instagram.com/wekh_pcfe)



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



[wekh-pcfe](https://www.linkedin.com/company/wekh-pcfe)

AUTEURES



Kim de Laat

chargée de projet
et collaboratrice de
recherche

Kim est titulaire d'un doctorat en sociologie de l'Université de Toronto. Spécialisée en méthodes de recherche qualitative, elle possède une vaste expérience en conception de recherche, en collecte de données et en analyse et synthèse de données scientifiques pour en tirer des conclusions fondées sur les données probantes. En plus de son travail à l'Institut Brookfield pour l'innovation + l'entrepreneuriat (BII+E), elle travaille actuellement sur deux projets concernant les conséquences inattendues des politiques sociales formelles et informelles visant à réduire les inégalités en milieu de travail. L'une porte sur les initiatives de diversité dans l'industrie de la musique, et l'autre sur les différences entre les genres dans l'utilisation des modalités de travail flexibles. Sa recherche, soutenue par des subventions du Conseil de recherches en sciences humaines, est publiée dans *Feminist Formations*, *Journal of Gender Studies*, *Poetics*, *Sociological Forum* et *Work and Occupations*.



Ashleigh Montague

chef de projet

Grâce à son grand intérêt pour la planification et la création de processus et une capacité naturelle d'établir des liens avec les gens, Ashleigh a entrepris une carrière en gestion de projet. Sa décision a été influencée par son implication communautaire. Elle se passionne pour les projets qui ont une incidence sur les communautés dans lesquelles elle vit, apprend et travaille. Les initiatives et les organismes sans but lucratif qu'elle a cofondés sont la preuve de son attachement pour la communauté : Janus Skills 4 Success, Operation Feed the Homeless et Nu Omega Zeta, la deuxième sororité canadienne fondée pour les Noirs. Ashleigh incarne ce que c'est d'être une vraie Hamiltonienne. En 2020, elle a cofondé BLK OWNED, une plateforme conçue pour célébrer, mettre en valeur, élever et soutenir les entreprises appartenant à des Noirs. En période d'instabilité, elle a utilisé cette plateforme pour diriger les clients vers des entreprises d'Hamilton appartenant à des Noirs grâce à des outils de marketing gratuits efficaces et novateurs.



Chanel Grenaway

consultante
intersectionnelle
et conceptrice et
animatrice d'atelier

Chanel est directrice de Chanel Grenaway and Associates. Elle est une conseillère chevronnée en matière d'équité et d'inclusion auprès de dirigeants du secteur sans but lucratif. Forte de 20 ans d'expérience à aider des organismes à adopter une perspective d'équité dans la prestation de leurs programmes et services, elle est très compétente dans les domaines de l'analyse comparative entre les sexes, de l'intersectionnalité et de l'engagement communautaire. Son approche repose sur la conception de systèmes équitables qui permettent aux groupes sous-représentés d'atteindre leur plein potentiel. En tant que consultante, elle favorise le dialogue sur le racisme systémique et l'équité en milieu de travail et mène des recherches participatives dans divers secteurs pour améliorer les résultats des projets.

REMERCIEMENTS

Collaborateurs

Jessica Thomson

spécialiste du marketing et des communications

Shilbee Kim

responsable du champ de travail – Politique d’entrepreneuriat

Sarah Doyle

directrice des politiques et de la recherche

Erin Roach

directrice générale, Diversity Institute

Lily Huang

illustratrice

Elaine Stam

graphiste

S. Robin Larin

révisseuse

Ubiquis

service de traduction

Collaborateurs du PCFE

Dr. Ellen Farrell

Ellen Farrell, Ph. D., est professeure à la Sobey School of Business de l’Université Saint Mary’s et codirectrice du programme de maîtrise d’entrepreneuriat technologique et d’innovation (MTEI). Elle est érudite, professeure, entrepreneure, investisseuse, bénéficiaire de capital de risque et créatrice de plans d’action fondés sur la théorie. Elle a fondé le programme de capital de risque de l’Université Saint Mary’s, où les étudiants suivent des cours et gèrent un fonds d’investissement de capital de risque appelé Venture Grade, assistent à des conférences sur le sujet, participent activement à l’écosystème entrepreneurial de la région et organisent la compétition nationale d’investissement de capital de risque (Venture Capital Investment Competition).

Shannon Pestun

Shannon Pestun est une fière métisse, femme entrepreneure et conseillère principale en affaires et en finances pour le Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat (PCFE), qui a été créé pour renforcer l’écosystème soutenant les femmes entrepreneures issues de la diversité dans le cadre de la Stratégie canadienne pour les femmes en entrepreneuriat. Elle dirige les travaux du PCFE afin de brosser un portrait de l’écosystème financier du Canada et de concevoir des programmes qui améliorent l’accès des femmes au capital financier, social et entrepreneurial.

Équipe consultative

Lisa Christensen

Lisa Christensen est conseillère principale du programme pour les femmes entrepreneures de la BDC dans les Prairies et en Colombie-Britannique. Elle défend l’entrepreneuriat féminin et, au cours de sa carrière, elle a fourni des conseils financiers et stratégiques à des centaines de femmes entrepreneures pour les aider à atteindre leurs objectifs, en plus de contribuer activement à des organismes comme WEDO (Women’s Entrepreneurship Day Organization).

Jill Earthy

Jill Earthy est présidente directrice générale du Women’s Enterprise Centre (WEC) de la Colombie-Britannique et directrice de Risery. Elle s’est engagée à soutenir les femmes entrepreneures et à habiliter des investisseurs plus diversifiés au moyen de modèles novateurs. Elle siège aux conseils d’administration de Technologies du développement durable Canada, de The Forum (anciennement The Forum for Women Entrepreneurs) et des Organisations d’entreprises de femmes du Canada (OEFC). Elle est aussi coprésidente de We for She.

Vivian Kaye

Vivian Kaye est accompagnatrice en affaires, conférencière d'honneur et fondatrice et présidente directrice générale de KinkyCurlyYaki. Elle est mentore et membre du conseil consultatif du Founders Fund. Elle anime également l'émission hebdomadaire Mind Your Business sur YouTube et a récemment fait ses débuts à titre d'experte de l'entrepreneuriat invité à l'émission CityLine animée par Tracy Moore.

Jalisa Lucas-Mendes

Jalisa Lucas-Mendes a fondé l'entreprise Toni Marlow Clothing et l'organisation Noire Now. Son expérience est axée sur le développement des affaires, y compris la stratégie, l'innovation, les ventes, le marketing et l'entreprise sociale. À la tête d'une entreprise, responsable de la création de communautés, guide et membre du conseil de la Chambre de commerce LGBT+ du Canada (CGLCC) ayant une passion pour les gens et la stratégie, Jalisa veut favoriser les changements sociaux à l'aide de l'entrepreneuriat pour aider les communautés sous-représentées.

Christiane Wherry

Christiane Wherry est vice-présidente de la recherche et responsable de la diversité et l'inclusion à la Canadian Venture Capital & Private Equity Association (CVCA). Elle est également fondatrice de la Quantius Education Foundation, un organisme de bienfaisance enregistré qui se consacre à accroître la taille et la diversité de la main-d'œuvre canadienne du savoir. Économiste qualifiée ayant de l'expérience dans le financement du secteur canadien de l'innovation, elle a contribué à bâtir de nombreuses entreprises et à favoriser le changement dans les domaines technologique, gouvernemental et sans but lucratif au Canada et à l'échelle mondiale.

Chenny Xia

Chenny Xia est conceptrice, technologue et entrepreneure accomplie. En tant que cofondatrice de Gotcare, elle conçoit un système de santé à domicile plus équitable grâce à la décolonisation. Son entreprise a connu une expansion au cours de sa première année et a généré des recettes à sept chiffres. Chenny a également obtenu un financement de SheEO, et a été nommée l'un des 36 entrepreneurs canadiens les plus prometteurs dans le cadre du programme The Next 36.

Participants aux ateliers

Au cours de deux ateliers réunissant des professionnels du secteur du financement, nous avons reçu les commentaires de 35 participants dont des prestataires de services bancaires commerciaux et d'investissement, des investisseurs providentiels de capital de risque, des prestataires de subventions gouvernementales et des accélérateurs et incubateurs d'entreprises. Nous remercions tous les participants aux ateliers qui ont donné de leur temps et fait part de leurs idées, y compris les experts qui ont accepté que leur nom figure dans le présent rapport :

Claude Arsenault
MAIN Québec

Neelam Azmat
EDGE — Collège Sheridan

Alexandra Bonnefoy
BDC Capital

Andrea Bryan
ACCEL - Collège Centennial

Jennifer Cooke
Exportation et développement
Canada

Beth Dea
Rise

Kerri Golden
Information Venture Partners

Stephanie Guico
directrice de sgui.co

Amoye Henry
Pitch Better Inc.

Anish Kaushal
Amplitude Ventures

Dave D'Oyen
Corus Entertainment and
Marigold Capital

Desiree Ruiz
Société Les Lilas

Eric Santor
Banque du Canada

Arden Tse
Partenaires Yaletown



TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	1	Pour commencer	13
Vue d'ensemble de la recherche	3	Recommandations générales	13
L'approche du coffre à outils	5	Recommandations spécifiques	19
Pourquoi un coffre à outils?	5	Appendices	27
Comment fonctionne le coffre à outils et à qui s'adresse-t-il?	7	Annexe 1 : Études de cas	27
Limites	7	Annexe 2 : Autres ressources d'apprentissage sur l'analyse intersectionnelle des sexes	33
Utilisation du coffre à outils	8	Annexe 3 : Listes de vérification pour normaliser les entrevues de présentation et recueillir des données démographiques	34
Processus pour obtenir du capital	8	Bibliographie	38
Quels préjugés peuvent exister durant le processus de financement?	10	Notes de fin	42

SOMMAIRE

En partenariat avec le Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat (PCFE), l'Institut Brookfield pour l'innovation + l'entrepreneuriat (BII+E) se penchent sur l'expérience des fondatrices pendant l'expansion de leur entreprise¹. Ce partenariat a conduit à la publication du rapport fondé sur des entrevues Grandir à leur façon : Les femmes à la tête d'entreprises à forte croissance au Canada tracent leur propre voie vers la prospérité, qui comportait deux objectifs : 1) aider les principaux publics cibles du BII+E, soit les gouvernements, les bailleurs de fonds et les organismes de soutien aux entreprises, à comprendre les expériences des femmes entrepreneures au Canada à mesure qu'elles développent leurs entreprises à forte croissance; 2) cerner les principaux obstacles, les lacunes et les possibilités. L'une des principales constatations issues du rapport est que les fondatrices dont l'entreprise connaît une forte croissance éprouvent des difficultés à obtenir du financement, et ce, malgré leur haut niveau de succès².

Les défis en matière de financement rencontrés durant la phase de forte croissance sont problématiques, mais pas surprenants. Ils posent problème parce que les entreprises à forte croissance sont un important levier pour la création d'emplois³. Si les femmes entrepreneures ne parviennent pas à obtenir les fonds nécessaires pour poursuivre l'expansion de leur entreprise, il y aura des répercussions sur l'ensemble de l'économie. De plus, les obstacles au financement sont symptomatiques d'inégalités économiques systémiques. C'est en raison de la persistance des inégalités intersectionnelles entre les sexes à l'échelle du système que les conclusions de l'étude ne sont pas surprenantes.

Au Canada, l'écart salarial entre les sexes varie de 95 à 70 sous, et seulement 4 % des entreprises sont dirigées par une femme portant le titre de présidente directrice générale (PDG). L'inégalité des salaires est encore plus marquée pour les personnes des groupes en quête d'équité : les femmes de couleur, en particulier les immigrantes de première génération, gagnent en moyenne 5 000 \$ de moins que les femmes blanches et 7 000 \$ de moins que les hommes de couleur⁴.

Seulement

4%

des entreprises sont dirigées par une femme portant le titre de présidente directrice générale (PDG)

Au Canada, l'écart salarial entre les sexes varie de 95 à 70 sous

Les femmes de couleur, en particulier les immigrantes de première génération, gagnent en moyenne 5 000 \$ de moins que les femmes blanches et 7 000 \$ de moins que les hommes de couleur



Le fait de reconnaître et de favoriser le discours sur les inégalités intersectionnelles entre les sexes dans l'économie nous aide à nous engager dans la voie du changement. Toutefois, si les discussions n'entraînent pas des mesures concrètes, les obstacles au financement et la discrimination fondée sur le sexe persisteront. Le financement d'entrepreneurs de divers horizons est important sur le plan éthique et est essentiel pour favoriser l'innovation⁵. Le succès d'entrepreneurs diversifiés, qui appartiennent à plusieurs groupes marginalisés en raison de facteurs liés à la race, à l'ethnicité, à la classe sociale, à un handicap, à l'orientation sexuelle, au sexe et à la géographie, peut être à l'origine de nouvelles idées de produits, de services et de pratiques. Il peut également faire en sorte d'exposer les professionnels du secteur du financement à de nouvelles façons créatives de répondre aux besoins des marchés mal desservis.

C'est pour ces raisons que le BII+E et le PCFE ont collaboré à la mise en œuvre d'une initiative axée sur l'action en vue de transformer l'écosystème du financement. Durant le premier trimestre de 2021, l'équipe de projet a convoqué un groupe consultatif, composé d'experts en financement et d'entrepreneurs, pour élaborer un coffre à outils pratique fondé sur des données probantes à l'intention des professionnels de l'écosystème du financement. L'objectif était d'établir des pratiques exemplaires

et de formuler des conseils concrets sur la façon dont les bailleurs de fonds en entrepreneuriat, y compris les organismes gouvernementaux, les institutions financières, les investisseurs en capital de risque et les investisseurs providentiels, peuvent adopter une perspective intersectionnelle d'égalité entre les sexes lorsqu'ils octroient du financement aux entrepreneurs. Lors des ateliers, nous avons discuté des éléments de recherche et de la meilleure façon de traduire les constatations en mesures concrètes. Nous avons aussi rédigé des ébauches du coffre à outils, sollicité de la rétroaction et intégré les commentaires recueillis.

Le coffre à outils a ensuite été testé auprès du public cible, soit les bailleurs de fonds en entrepreneuriat, afin de soulever des questions et des préoccupations. Le résultat de cette démarche est le rapport intitulé *Potentiel inexploité : Concevoir le financement dans une perspective d'équité*. L'objectif du coffre à outils est de proposer des changements réalisables aux bailleurs de fonds afin de réduire les préjugés et de faciliter l'accès au capital pour les groupes en quête d'équité, y compris les femmes noires, les femmes des Premières nations, les Métisses et les Inuites, les femmes de couleur, les femmes trans et les entrepreneurs non binaires et de genre fluide. De tels changements favoriseraient à leur tour la croissance économique et l'innovation.

VUE D'ENSEMBLE DE LA RECHERCHE

Cette section donne un aperçu des recherches récentes qui abordent les obstacles au financement pour les entrepreneurs. Au sein de l'écosystème du financement, les expériences des femmes entrepreneures, des personnes autochtones, noires et de couleur (PANDC) et des personnes non binaires diffèrent considérablement les unes des autres et de celles des hommes, et cette différence est encore plus marquée dans le domaine du capital de risque et des finances en général. Par exemple, une étude menée sur le terrain dans le cadre de l'événement TechCrunch Disrupt révèle la présence de préjugés sexistes dans les questions que posent les investisseurs. Ils ont tendance à poser des questions axées sur la promotion aux hommes et des questions axées sur la prévention aux femmes. Ce phénomène a des répercussions sur l'octroi du financement : les entrepreneurs à qui l'on demande de répondre à des questions axées sur la promotion sont plus susceptibles d'obtenir du financement que ceux visés par des questions axées sur la prévention⁶. Une étude de la New Venture Competition de l'Université Harvard se penche sur la façon dont le réseautage lors des compétitions de présentations influence la probabilité de recevoir du financement de capital de risque. Même si le réseautage avec les juges n'est pas encouragé ou toléré pendant l'événement, les hommes sont plus enclins à tenter leur chance malgré tout, et ces occasions de réseautage augmentent considérablement leurs chances d'obtenir du financement⁷. De plus, une étude analysant la répartition d'actifs révèle que les fonds dirigés par des Noirs reçoivent moins d'investissements, ce qui prouve que le racisme systémique influence la façon dont les investisseurs évaluent les fonds et répartissent le capital⁸. En ce qui concerne l'investissement providentiel, des conclusions semblables démontrent que les femmes reçoivent moins de capitaux et fournissent plus de capitaux propres que leurs homologues masculins⁹.

Les préjugés et la discrimination n'existent pas seulement dans le domaine du capital de risque, ils se manifestent également dans les pratiques des grandes institutions financières¹⁰. Une étude menée auprès des responsables des prêts bancaires au Royaume-Uni révèle que les hommes jugent qu'il est plus important de bâtir une relation avec leurs clients masculins qu'avec les femmes qui demandent des prêts¹¹. Le manque de confiance entre les emprunteurs et les prêteurs et la valeur persistante attribuée à leur relation, même si elle est éphémère et masque les préférences du groupe¹², peuvent empêcher les femmes d'obtenir du capital. Ces défis sont encore plus marqués en entrepreneuriat pour les femmes et les personnes non binaires autochtones (Premières Nations, Métis et Inuits), racialisées ou qui s'identifient à d'autres dimensions intersectionnelles de classe, d'orientation sexuelle ou de handicap¹³.

En général, les femmes à la tête d'entreprises sont deux fois moins susceptibles de demander du financement que leurs homologues masculins¹⁴. Plusieurs raisons expliquent cette différence. Premièrement, les entreprises dirigées par des femmes sont concentrées dans certains secteurs, comme le commerce de détail, les arts et loisirs, l'hôtellerie et les services sociaux, qui affichent les taux les plus élevés de refus de prêts.¹⁵ Deuxièmement, les femmes entrepreneures doivent fournir plus de documentation au début du processus de demande de prêt que leurs homologues masculins, et elles sont beaucoup plus susceptibles de se faire demander des prédictions de flux de trésorerie, des évaluations de leurs actifs et des états financiers personnels¹⁶. Les femmes sont peut-être conscientes de ces tendances et, sachant qu'elles se heurtent à des taux de refus plus élevés et qu'elles doivent surmonter plus d'obstacles, elles choisissent d'éviter les demandes de financement traditionnelles¹⁷.



Les femmes sont peut-être moins susceptibles de demander du capital pour d'autres raisons également. Des documents de recherche indiquent que les femmes misent sur différentes avenues de croissance, et certaines entrepreneures privilégient un rythme d'expansion modéré au profit d'une croissance durable.

Les femmes sont peut-être moins susceptibles de demander du capital pour d'autres raisons également¹⁸. Des documents de recherche indiquent que les femmes misent sur différentes avenues de croissance, et certaines entrepreneures privilégient un rythme d'expansion modéré au profit d'une croissance durable¹⁹. Les différences de stratégies de croissance entre les genres sont selon certains une preuve de l'aversion des femmes pour le risque, mais des recherches ont réfuté cette croyance. Les femmes ne sont pas plus réfractaires au risque que les hommes. Les études démontrent que les hommes prennent autant de risques entre eux que les femmes entre elles, mais moins entre hommes et femmes²⁰. En effet, ce sont les recherches sur la prise de risques qui présentent des lacunes. Il y a peu de données et de compréhension sur l'aversion au risque et les expériences en matière de prêts des femmes qui s'identifient comme PANDC et qui renoncent aux occasions de financement traditionnelles en raison de la discrimination ou de mauvais traitements subis²¹. De plus, il y a un manque de recherche sur les expériences des entrepreneurs trans, qui peuvent également se heurter à des obstacles uniques²².

L'APPROCHE DU COFFRE À OUTILS

Pourquoi un coffre à outils?

Bien qu'il puisse y avoir des différences entre les genres dans leurs approches visant la croissance et l'équité, ces différences ne sont pas ancrées dans l'aversion au risque ni dans la sous-performance. Les récentes recherches sur le financement des femmes entrepreneures démontrent qu'elles font face à des obstacles liés aux préjugés inconscients qui persistent dans les salles de conférences, lors de concours de présentations, pendant les réunions d'investissement et dans le cadre de transactions financières. Peu d'acteurs du secteur du financement ont des intentions discriminatoires, mais les processus *en place qu'ils mettent en œuvre sont empreints d'idées préconçues et intrinsèquement sexistes*. Le racisme systémique, soit le mécanisme qui fait en sorte d'intégrer les hiérarchies raciales à la dynamique structurale, perpétue les préjugés et les obstacles à l'entrepreneuriat et au financement des personnes de couleur²³. La ségrégation résidentielle, les réseaux sociaux racialisés et les inégalités de richesse intergénérationnelles sont des phénomènes qui, ensemble, contribuent à limiter l'accès des entrepreneurs autochtones, noirs et de couleur au financement²⁴. Même les tentatives proactives pour diminuer l'inégalité entre les sexes se heurtent aux préjugés culturels implicites que nous avons tous. En raison de la nature implicite et

systémique de la discrimination, il est difficile, mais crucial de s'attaquer aux inégalités de traitement, de changer les comportements et de repenser les processus intégrés aux pratiques des organisations. Une première étape pour combattre l'inégalité consiste à s'assurer que les personnes qui occupent des postes de décideurs dans le secteur du financement reconnaissent les inégalités et s'engagent à modifier leurs pratiques de travail quotidiennes. Le présent coffre à outils est conçu en tenant compte de ces défis et dans l'espoir de proposer des changements réalisables.

Bien que les bailleurs de fonds aient des responsabilités fiduciaires, le rendement du capital investi (RCI) peut être priorisé tout en intégrant une perspective intersectionnelle d'équité entre les sexes aux processus, aux produits et aux services. La recherche démontre que le RCI s'améliore lorsque les femmes occupent des postes de haute direction²⁵. Il convient d'accorder la priorité à l'équité intersectionnelle entre les sexes pour le respect des autres, mais aussi pour le succès des affaires.

Peu d'acteurs du secteur du financement ont des intentions discriminatoires, mais les processus en place qu'ils mettent en œuvre sont empreints d'idées préconçues et intrinsèquement sexistes. Le racisme systémique, soit le mécanisme qui fait en sorte d'intégrer les hiérarchies raciales à la dynamique structurale, perpétue les préjugés et les obstacles à l'entrepreneuriat et au financement des personnes de couleur.



Données probantes

Démontrer les avantages financiers de la diversité

Le rapport Diversity Wins de McKinsey & Company en 2020 révèle que les entreprises dont plus de 30 % des membres de l'équipe de direction sont des femmes sont beaucoup plus susceptibles de surpasser celles qui en comptent de 10 à 30 %. Ces entreprises sont aussi plus susceptibles d'afficher un meilleur rendement que celles comptant moins ou pas de femmes dans un poste de direction. Par conséquent, il existe un écart de rendement important (48 %) entre les entreprises ayant la plus forte et la plus faible mixité des sexes dans l'équipe de direction²⁶.

Réussite d'investissements plus faible :

26,4 %	32,2 %
la même ethnicité	les équipes diversifiées

Une étude réalisée en 2015 par MSCI ESG Research montre que les entreprises qui composent l'indice MSCI World et qui ont une solide direction féminine ont généré un rendement des capitaux propres de 10,1 % par année, comparativement à 7,4 % pour les autres.

Une étude menée en 2017 par Nordea révèle qu'en moyenne, les entreprises dotées d'une présidente directrice générale ou d'une présidente du conseil d'administration ont enregistré depuis 2009 un rendement annualisé de 25 %, soit plus du double des 11 % de l'indice MSCI World.

Des chercheurs de la Harvard Business School ont étudié les données démographiques et les décisions d'investissement des sociétés de capital de risque de 1990 à 2018. Ils ont remarqué que la diversité au sein des équipes de direction a contribué à améliorer les investissements rentables de portefeuilles des sociétés et le rendement global des fonds. Les équipes avec des membres de la même ethnicité ont enregistré un taux de réussite d'investissements plus faible que les équipes diversifiées : 26,4 % comparativement à 32,2 %²⁷.

La liste de Catalyst regroupe les recherches, dont celles mentionnées ci-dessus, qui démontrent les avantages financiers de la diversité raciale, ethnique et de genre au sein des conseils d'administration. Toutefois, Catalyst souligne également qu'il ne faut pas seulement viser l'équité entre les sexes pour obtenir de bons résultats : « Le fait de se concentrer uniquement sur le rendement du capital investi lié à la diversité fait en sorte qu'il est plus question de conformité que de formation d'une équipe diversifiée favorisant l'innovation²⁸ » [traduction]. Pour conserver des talents diversifiés dans l'équipe de direction, il est nécessaire de mettre en place une culture d'inclusion, mais pas seulement en raison d'un désir de conformité.

48 %

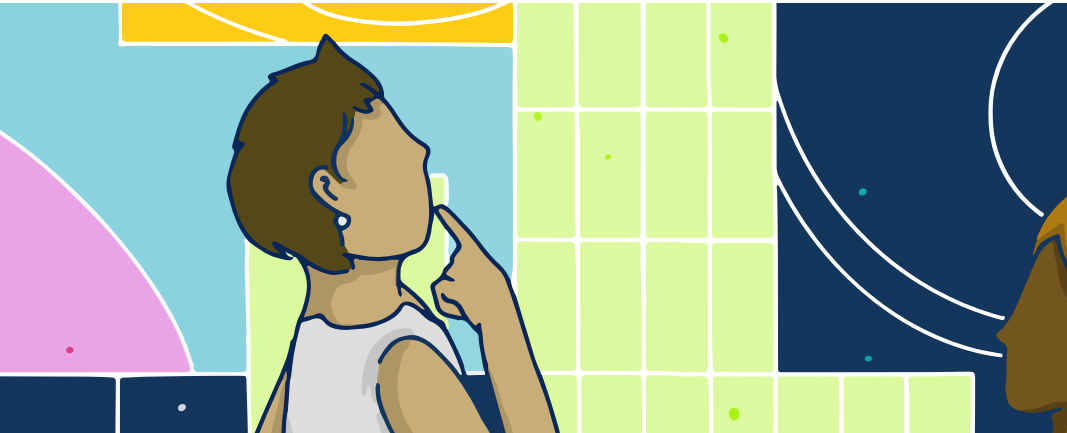
Ces entreprises sont aussi plus susceptibles d'afficher un meilleur rendement que celles comptant moins ou pas de femmes dans un poste de direction.



Comment fonctionne le coffre à outils et à qui s'adresse-t-il?

Le coffre à outils propose aux professionnels du secteur du financement entrepreneurial qui ne sont pas conscients des préjugés sexistes omniprésents dans leurs pratiques des façons réalisables de les modifier.

Bien qu'il existe de nombreuses excellentes ressources offrant des conseils et des recommandations aux femmes entrepreneures, il y a peu de ressources à l'intention des personnes qui sont en mesure d'influencer la culture d'inégalités intersectionnelles entre les sexes dans les pratiques de financement entrepreneurial. Par conséquent, ce coffre à outils s'adresse aux professionnels du secteur du financement, soit les commanditaires, les investisseurs en capital de risque, les investisseurs providentiels, les responsables des prêts bancaires des institutions financières et ceux qui travaillent pour des organismes de financement gouvernemental ou des organismes de soutien aux entreprises, comme les accélérateurs et les incubateurs.



Limites

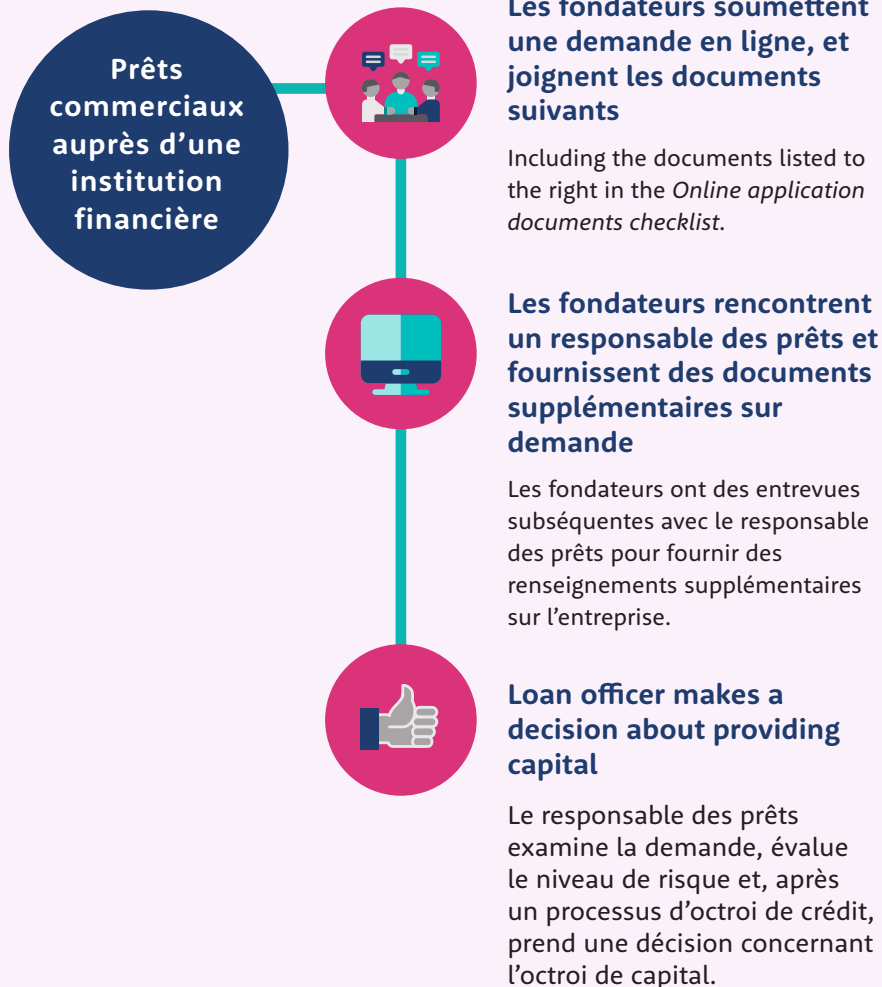
Ce coffre à outils résulte des conclusions du rapport Grandir à leur façon : Les femmes à la tête d'entreprises à forte croissance au Canada tracent leur propre voie vers la prospérité, qui révèle que les femmes font face à des défis en matière de financement durant la période de forte croissance de l'entreprise, et ce, malgré leur succès. Bien que nos recommandations puissent être utiles à toutes les étapes du développement entrepreneurial, elles sont conçues en tenant compte des défis liés au financement rencontrés par les des fondateurs d'entreprises à forte croissance. Les recommandations qui pourraient être utiles pour les entrepreneurs en démarrage ne font pas partie de la portée du coffre à outils, comme l'idée d'offrir un salaire suffisant aux groupes en quête d'équité pendant les premières phases ou encore du soutien aux groupes sous-représentés au moyen de formations sur l'entrepreneuriat et la technologie numérique dans les écoles secondaires.

De plus, l'intégration d'une perspective intersectionnelle d'équité entre les sexes dans les pratiques et les processus nécessite à la fois de la volonté personnelle et de la responsabilisation. Ces valeurs ne peuvent pas être acquises automatiquement grâce au coffre à outils. Toutefois, vous trouverez à la page X des liens vers des ressources et d'autres renseignements sur la façon d'être des agents de changement efficaces en matière d'équité entre les sexes.

UTILISATION DU COFFRE À OUTILS

Processus pour obtenir du capital

Le processus pour obtenir du capital peut varier, mais voici un aperçu général des étapes.



Liste de contrôle des candidatures en ligne

- + Les statuts constitutifs
- + L'enregistrement de l'appellation commerciale, le cas échéant
- + Une pièce d'identité avec photo valide et à jour émise par le gouvernement ou deux documents originaux, valides et à jour provenant de sources indépendantes et fiables pour un maximum de trois signataires autorisés
- + Le nom, l'adresse et la profession de toutes les personnes ayant une part d'au moins 25 % dans l'entreprise
- + Les états financiers de fin d'exercice signés par le ou les propriétaires des deux dernières années ainsi que les états financiers des garants ou des actionnaires commerciaux
- + Le plus récent avis de cotisation d'impôt sur le revenu de l'entreprise
- + L'avis de cotisation et la déclaration de revenus des deux dernières années pour chaque propriétaire, et les relevés de placement et de dépôt des comptes à d'autres institutions financières
- + Les relevés de compte bancaire des trois derniers mois à d'autres institutions financières
- + Pour les achats d'actifs de l'entreprise (par exemple, véhicules, équipements, biens) : le contrat de vente ou d'achat précisant le prix, le numéro de série ou NIV, la description, etc.
- + Pour une entreprise en démarrage (en activité depuis moins de deux ans) : le plan d'entreprise avec les prévisions de résultats, l'état des flux de trésorerie et le bilan d'ouverture sur 24 mois
- + Les états financiers complets ou intermédiaires signés par le ou les propriétaires depuis la création

Financement par capital de risque



1

Les fonds de capital de risque reçoivent du soutien financier de commanditaires

2

Les commanditaires peuvent examiner la stratégie d'investissement de la société de capital de risque et déterminer si elle convient

3

Les ententes avec les commanditaires peuvent obliger les gestionnaires de fonds de capital de risque à adopter une stratégie d'investissement précise

4

Les fondateurs planifient une réunion avec les directeurs de la société de capital de risque, idéalement par le biais d'un contact mutuel

5

Les fondateurs préparent un dossier de présentation pour les partenaires de la société de capital de risque et plusieurs réunions peuvent se succéder

6

Les partenaires de la société de capital de risque se rencontrent pour évaluer la stratégie produit-marché de l'entreprise, les recettes ordinaires, l'efficacité du marketing, la marge brute, les rendements potentiels, les flux de trésorerie, la taille du marché, les capacités de l'équipe et le leadership

7

Une fois la présentation acceptée, le fondateur reçoit une liste de conditions, et la participation en capital de la société est négociée. La liste de conditions comprend l'évaluation de l'entreprise, les droits des investisseurs, les droits après la clôture et les personnes qui siégeront au conseil d'administration de l'entreprise

8

Les investisseurs de capital de risque font preuve de diligence raisonnable

9

Les avocats rédigent et négocient les documents juridiques nécessaires pour l'investissement

QUELS PRÉJUGÉS PEUVENT EXISTER DURANT LE PROCESSUS DE FINANCEMENT?

Sous-représentation des femmes autochtones, noires et de couleur, des femmes trans et des personnes non binaires dans les secteurs des institutions financières, des sociétés de capital de risque et de l'investissement providentiel

- + De nombreuses preuves empiriques suggèrent que les personnes adoptent les préférences du groupe, notamment lors du recrutement et des opérations financières²⁹. Les femmes et les personnes autochtones, noires et de couleur sont sous-représentés dans les institutions financières, ce qui peut nuire davantage à leurs taux d'embauche et de maintien en poste.
- + La sous-représentation est un problème dans tous les secteurs d'activité; une étude réalisée par le Diversity Institute a analysé la composition de 9 843 conseils d'administration de cinq secteurs et huit villes canadiennes pour déterminer la représentation des femmes, des personnes racialisées et des personnes noires. Bien que les personnes racialisées représentent 28,4 % du personnel des organisations étudiées, elles n'occupent que 10,4 % des postes au sein des conseils d'administration et seulement 4,5 % de ces postes dans le secteur des entreprises. Dans la région du Grand Toronto (RGT), l'étude révèle que les Noirs sont sous-représentés au sein des conseils d'administration; ils représentent 7,5 % de la population de la RGT, mais occupent seulement 3,6 % des postes au sein des conseils d'administration³⁰.
- + Souvent les sociétés de capital de risque accueillent des entrepreneurs après qu'ils aient connu un succès en affaires. Comme les femmes, les personnes autochtones et les personnes de couleur sont sous-représentées dans le domaine de l'entrepreneuriat, cela

peut expliquer le fait qu'elles ont moins d'occasions de devenir des investisseurs de capital de risque.

- + Ce manque de représentation est un facteur aggravant : une représentation moins diversifiée au sein des organisations peut entraîner un manque d'expérience et de compréhension des modèles d'affaires proposés par les femmes entrepreneures et les entrepreneurs autochtones, noirs et de couleur lors de leurs demandes de financement, ce qui diminue les chances de s'identifier implicitement à eux.

Accès inégal aux possibilités de financement

- + Le gouvernement propose un large éventail de possibilités de financement pour les propriétaires de petites entreprises, comme le Programme de financement des petites entreprises du Canada. Toutefois, ces possibilités dépendent de la participation des institutions financières, qui sont réparties de façon inégale dans l'ensemble du pays et favorisent les personnes vivant dans les régions urbaines et suburbaines.
- + En raison de la colonisation et du racisme systémique, il existe des disparités géographiques partout au Canada pour l'accès aux possibilités de financement. Par exemple, les membres des communautés autochtones du Nord de l'Ontario et du Manitoba ont un accès plus limité aux institutions financières qui contribuent aux possibilités de financement gouvernemental (voir la figure 1 ci-dessous). En plus des préjugés auxquels se heurtent les propriétaires d'entreprises autochtones, l'absence de banques dans les régions où il y a de nombreux résidents et entrepreneurs autochtones complique la relation avec les responsables des prêts. En outre, les membres des communautés autochtones dans les réserves n'ont pas toujours la garantie requise pour les prêts bancaires³¹.



FIGURE 1

Aucune institution financière participante dans le nord de l'Ontario et du Manitoba



Les prêteurs participants au Programme de financement des petites entreprises du Canada d'ISDE

La figure 1 (à ajouter à la section correspondante ci-dessus) est un aperçu d'une carte illustrant tous, qui vise à accroître la disponibilité des prêts pour les petites entreprises, rurales d'acquérir du capital.

- + Étant donné que les responsables des prêts bancaires s'appuient souvent sur des recommandations, les disparités sociogéographiques, comme la ségrégation résidentielle et les réseaux sociaux racialisés, font également en sorte qu'il est difficile pour les entrepreneurs racialisés et issus de quartiers à faible revenu d'obtenir des prêts bancaires³².
- + Le secteur canadien du financement offre aux femmes une vaste gamme de possibilités de financement, y compris le soutien d'incubateurs et d'accélérateurs. Bien que de nombreux programmes soient conçus pour des groupes traditionnellement marginalisés dans le milieu du financement, il est souvent difficile de savoir si ceux pour les femmes sont ouverts aux entrepreneurs transgenres, non binaires et de genre fluide.
- + Le manque d'occasions de formation pour les entrepreneurs handicapés peut les désavantager lorsqu'ils présentent une demande de prêt, et cet obstacle est exacerbé par leurs faibles revenus³³. De plus, les personnes handicapées peuvent être réticentes à profiter des occasions de financement en raison du manque d'autoefficacité entrepreneuriale causé par les stéréotypes internalisés qu'entretient autrui³⁴.
- + Les investisseurs de capital de risque s'intéressent principalement aux entreprises technologiques, et ils évaluent la validité d'une occasion d'investissement en la comparant à leurs expériences quotidiennes en tant que professionnels d'affaires et de consommateurs. Toutefois, les entreprises dirigées par des femmes sont plus susceptibles d'appartenir aux secteurs du commerce de détail et des services. Si leur entreprise ne correspond pas aux expériences personnelles des investisseurs, il sera plus difficile pour elles de présenter leur projet entrepreneurial³⁵.

Processus de demande

Les femmes entrepreneures doivent plus souvent fournir de la documentation durant le processus de demande de prêt que leurs homologues masculins, et elles sont beaucoup plus susceptibles de se faire demander des prédictions de flux de trésorerie, des évaluations de leurs actifs et des états financiers personnels. La documentation demandée aux hommes pour évaluer leur entreprise, comparativement à celle demandée aux femmes, peut donner lieu à des décisions de financement différentes.

De nombreux articles suggèrent que la meilleure façon d'obtenir du financement est d'être mis en relation avec une société de capital de risque grâce à l'introduction d'un collègue, d'un ami ou d'un avocat³⁶. Toutefois, les réseaux ont tendance à être homogènes, et les hommes blancs représentent la majorité des employés dans les sociétés de capital de risque. Par exemple, un sondage commandé par la Canadian Venture Capital and Private Equity Association (CVCA) et BDC Capital a révélé que parmi les 36 sociétés de capital de risque participantes, 11 % de leurs partenaires sont des femmes et 18 % s'identifient comme appartenant à une minorité visible³⁷.

Entrevues et présentations

Les investisseurs des sociétés de capital de risque ont tendance à poser des questions axées sur la promotion aux hommes entrepreneurs (par exemple : « Prévoyez-vous faire breveter votre technologie? ») et des questions axées sur la prévention aux femmes entrepreneures (par exemple : « Quelles sont les possibilités de pertes? »). Les mauvaises réponses aux questions axées sur la prévention ont moins d'incidence sur les décisions, ce qui désavantage les femmes³⁸.

Les hommes cherchent plus souvent à réseauter de façon informelle avec des bailleurs de fonds de capital de risque, ce qui peut les avantager dans le cadre de concours entrepreneuriaux³⁹.

Un manque de confiance entre les emprunteurs et les prêteurs, et des préférences collectives implicites, mais persistantes, pourraient empêcher les femmes et les entrepreneurs autochtones, noirs et de couleur de recevoir du capital des institutions financières⁴⁰.

Il existe une surabondance d'études contradictoires sur les profils de risque des hommes par rapport aux femmes. Des recherches récentes démontrent qu'il n'y a pas de différence significative entre les habitudes de prise de risque des hommes et des femmes, mais qu'il existe en fait des différences plus importantes lorsque l'on compare seulement les hommes entre eux, puis seulement les femmes⁴¹. Néanmoins, le stéréotype sexiste d'aversion pour le risque persiste⁴² et peut avoir une incidence négative sur la perception des femmes fondatrices lors de la présentation de leur projet entrepreneurial.

Les membres du secteur du financement conçoivent le « succès » d'un point de vue occidental, colonial et capitaliste qui ne correspond pas aux démarches d'affaires autochtones. Cette perception peut désavantager les entrepreneurs autochtones lorsqu'ils présentent une demande de financement et présentent leurs idées et leurs modèles d'affaires.

Critères de sélection et obtention du financement

Étant donné que les entreprises de capital de risque subissent des pressions pour générer du rendement dans un délai donné, il se peut qu'elles choisissent de financer des entreprises à croissance rapide plutôt qu'à croissance constante et modérée afin de prouver leur qualité et de recevoir plus de fonds. Les entreprises à propriété féminine étant plus susceptibles de connaître une croissance modérée, les femmes entrepreneures sont désavantagées lors de l'attribution des fonds de capital de risque⁴³.

Les prêts sont le plus souvent refusés dans les secteurs où beaucoup d'entreprises sont dirigées par des femmes, soit le commerce de détail, les services sociaux, les arts, les loisirs et l'information. De plus, les entreprises comptant moins de cinq employés ont des taux de refus plus élevés, et les femmes sont plus susceptibles d'être à la tête de ces petites entreprises⁴⁴.

POUR COMMENCER

Les recommandations suivantes ont été conçues dans une perspective intersectionnelle axée sur les intérêts des femmes, des personnes autochtones, noires et de couleur et des personnes de diverses identités de genre qui sont fondatrices d'entreprises à forte croissance.

Nous savons que certaines personnes sont mieux placées que d'autres pour mettre en œuvre les changements que nous recommandons en raison des capacités de leur personnel, de leur pouvoir décisionnel et des processus et stratégies organisationnels internes.

Nous proposons donc deux types de recommandations :

+ Des recommandations générales

À l'échelle de la culture

+ Des recommandations spécifiques, individuelles et à l'échelle de l'équipe

Les recommandations générales sont formulées dans le but de favoriser les conversations au sujet de l'adoption d'une perspective d'équité dans les habitudes et les pratiques organisationnelles. Les recommandations spécifiques sont des conseils que les personnes influentes, comme les commanditaires et les responsables des prêts, peuvent mettre en pratique avec leurs équipes, ou encore des enjeux à aborder avec elles.

Recommandations générales

Les études démontrent que la diversité des genres, raciale et ethnique améliore le rendement des entreprises en favorisant un mélange d'idées, de perspectives et de réseaux sur lesquels les organisations peuvent compter⁴⁵. Toutefois, cet idéal n'est pas facile à concrétiser. Des efforts sont nécessaires pour transcender les clivages, et les gens doivent sortir de leur zone de confort pour envisager ensemble de nouvelles perspectives. Selon Kathy Phillips, experte de la diversité :

La douleur associée à la diversité peut être vue comme la douleur de l'exercice. Il faut se dépasser pour renforcer ses muscles. Autrement dit, il n'y a pas de résultats sans effort. De la même façon, la diversité est nécessaire, au sein des équipes, des organisations et de l'ensemble de la société, pour changer, grandir et innover⁴⁶.

De plus, les stratégies antérieures en matière de diversité et d'inclusion n'ont pas permis d'obtenir de meilleurs résultats pour les populations sous-représentées parce qu'une solide perspective d'équité n'avait pas été mise en place. En effet, les initiatives mises en place se sont avérées avantageuses pour les femmes blanches plutôt que pour les femmes et les hommes

« La douleur associée à la diversité peut être vue comme la douleur de l'exercice. Il faut se dépasser pour renforcer ses muscles. Autrement dit, il n'y a pas de résultats sans effort. De la même façon, la diversité est nécessaire, au sein des équipes, des organisations et de l'ensemble de la société, pour changer, grandir et innover. »

– KATHERINE PHILLIPS



racialisés, ou tout simplement inefficaces⁴⁷. Des initiatives en matière de diversité sont nécessaires, mais elles ne sont pas suffisantes pour entraîner des changements; les organisations doivent aussi porter attention à leurs pratiques d'équité.

S'attaquer aux inégalités et au racisme systémiques dans une perspective d'équité est un processus qui nécessite des changements qualitatifs et quantitatifs. Ce coffre à outils met en avant un changement qualitatif : l'évolution de la culture, dont l'importance de tenir compte du pouvoir de la langue, des symboles culturels et des stéréotypes. Les changements quantitatifs demandés sont l'augmentation des taux de représentation, la parité entre les genres dans les postes de direction et l'équité salariale, tant au sein des organisations que dans le cadre du financement, afin de profiter de perspectives diverses. Voici une série de recommandations qualitatives et quantitatives axées sur les changements. Elles visent à favoriser la vision globale et la réflexion à grande échelle nécessaires pour rendre le processus de financement plus équitable :

Défier les stéréotypes

L'entrepreneuriat est souvent associé à la masculinité hétérosexuelle, et cette perception peut perpétuer des stéréotypes insidieux⁴⁸. Le fait de sous-entendre que l'entrepreneuriat est une responsabilité qui accapare chaque seconde de notre vie

peut également dissuader ceux qui ont des responsabilités familiales. Par contre, plusieurs femmes composent avec la réalité exigeante et les stéréotypes traditionnels rattachés à l'entrepreneuriat. Les bailleurs de fonds doivent éviter de présumer que toutes les femmes refusent de se plier aux règles du cadre établi et doivent élargir leur compréhension de l'entrepreneuriat pour établir d'autres normes. Cela sera utile non seulement pour les femmes, mais aussi pour les hommes et les entrepreneurs non binaires qui ne répondent pas aux stéréotypes de genre. L'une des façons de défier les stéréotypes est de faire connaître les réussites des femmes entrepreneures et de montrer à quel point elles sont des modèles à suivre. Ici, la représentation est importante. Par exemple, illustrer la réalité entrepreneuriale au moyen d'images de femmes entrepreneures ou d'études de cas sur des entreprises appartenant à des femmes devrait être la norme plutôt que l'exception. La campagne « S'inspirer. Se réaliser. » du PCFE nous rapproche de cet objectif en soulignant les effets néfastes des stéréotypes et en mettant de l'avant le profil des femmes entrepreneures.

Redéfinir l'innovation⁴⁹

Les définitions actuelles de l'« innovation » sont restrictives et s'appliquent surtout aux progrès technologiques, ce qui fait qu'elles accordent la priorité au secteur technologique où les femmes sont déjà sous-représentées. Par conséquent, les investisseurs négligent

souvent le genre d'innovations radicales proposées par les femmes entrepreneures sur le marché, y compris dans les secteurs des services et du commerce de détail⁵⁰. Les investisseurs peuvent prendre en compte d'autres critères pertinents pour évaluer les présentations des entrepreneurs, y compris l'extensibilité, le potentiel de création d'emplois et la croissance des revenus.

Utiliser un langage précis⁵¹

La diversité est devenue une expression fourre-tout, parfois utilisée à tort pour signifier, par exemple, l'embauche de candidats aux idées diversifiées, ce qui peut nuire au recrutement des femmes et des personnes de couleur. Les organisations devraient plutôt s'efforcer d'accroître la représentation en assurant une diversité qui atténue la discrimination sexuelle, raciale et ethnique⁵². De plus, les bailleurs de fonds devraient utiliser des termes plus inclusifs pour faire en sorte que les entrepreneurs non binaires et au genre fluide se sentent plus visés par les occasions et les programmes conçus pour les personnes historiquement sous-représentées en entrepreneuriat. Ils pourraient notamment annoncer explicitement que le financement ou les programmes s'adressent aux femmes et aux personnes non binaires.

Accroître la représentation

La représentation est importante, tout simplement. Les organismes de financement peuvent prendre part à un certain nombre d'initiatives pour favoriser la responsabilisation :



Innovation, Science and
Economic Development Canada

Innovation, Sciences et
Développement économique Canada

Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) a créé le Défi 50-30, une initiative menée de concert par le gouvernement du Canada, des entreprises et des organismes en faveur de la diversité qui vise à améliorer l'accès aux postes de direction et de leadership au sein des entreprises et des conseils d'administration pour les personnes racialisées, les personnes qui font partie de la communauté LGBTQ2S+, les personnes handicapées et les membres des Premières Nations, les Inuits et les Métis. L'objectif du défi est d'aider les organisations à atteindre la parité entre les sexes au sein des conseils d'administration et des équipes de la haute direction, et d'atteindre une proportion de 30 % des autres groupes sous-représentés. Selon ISDE, les organisations qui participent au Défi 50-30 auront accès à des ressources et à de l'aide pour déterminer la meilleure approche à adopter, notamment :

- + un accès à la trousse numérique, qui comprend des ressources et des conseils personnalisés par industrie;
- + un accès à des partenaires qui se spécialisent dans le recrutement d'employés issus de la diversité;
- + un accès à des événements réunissant divers partenaires où l'on reconnaît des leaders du monde des affaires qui font la promotion de la diversité et de l'inclusion en adoptant des mesures au sein de leur propre organisation;
- + des mesures d'incitation parmi les critères des programmes du gouvernement;
- + la possibilité de se voir inscrits au tableau d'honneur de la diversité, ce qui leur donnera accès aux programmes, aux mesures de soutien et aux ressources du gouvernement ainsi qu'une visibilité sur les médias sociaux.





BLACKNORTH

L'initiative BlackNorth a pour mission de mettre fin au racisme systémique envers les Noirs en adoptant une approche calquée sur celle du monde des affaires. Les organisations peuvent affirmer qu'elles appuient ces efforts en s'engageant à créer des systèmes de responsabilisation, à communiquer leurs objectifs à l'interne et à l'externe, à faire un suivi des progrès et à fournir régulièrement des mises à jour pour cataloguer les programmes et les méthodes de mesure efficaces.

CEO **ACT!ON** FOR DIVERSITY & INCLUSION

L'initiative CEO Action for Diversity & Inclusion est le plus grand engagement mené par des PDG dans le secteur des affaires pour favoriser la diversité et l'inclusion en milieu de travail. L'objectif collectif est de prendre des mesures quantifiables pour promouvoir ces valeurs. Les organisations qui soutiennent l'initiative ont accès à divers conseils et ressources pour mettre en œuvre des changements au profit de la diversité.

Due Diligence 2.0 Commitment

Le Due Diligence Commitment (l'engagement en matière de diligence raisonnable) reconnaît que « les cadres traditionnels de diligence raisonnable et d'évaluation des risques dans le secteur de la gestion des actifs ont donné lieu à un système dans lequel les gestionnaires d'actifs masculins et blancs contrôlent 98,7 % des 69 billions de dollars d'actifs gérés dans le secteur de l'investissement⁵³ » [traduction]. Les propriétaires d'actifs, les consultants et les intermédiaires financiers, au nom des propriétaires d'actifs qui valorisent l'inclusion des gestionnaires autochtones, noirs et de couleur, peuvent s'engager à modifier leurs processus de diligence raisonnable afin que la gestion des actifs soit plus inclusive et plus représentative des expériences des gestionnaires autochtones, noirs et de couleur.

Élargir ses capacités pour intégrer une analyse de l'équité et de l'intersectionnalité à ses politiques, à ses processus et à ses pratiques

L'adoption d'une perspective d'équité ou d'un cadre d'analyse intersectionnelle comparative entre les sexes (ACS+) est une pratique utilisée pour évaluer comment divers groupes de femmes, d'hommes et de personnes non binaires font l'expérience des politiques, des programmes et des initiatives. Il s'agit d'abandonner la perspective traditionnelle des hommes blancs au profit d'une perspective axée sur les expériences des personnes de diverses identités de genre et des personnes autochtones, noires et de couleur. L'intégration d'un système d'analyse de l'équité dans le développement de produits et de services permet aux dirigeants et aux équipes de concevoir des produits et des services qui conviennent à diverses personnes, en tenant compte de voix et d'expériences diversifiées. Idéalement, il faudrait également adopter des pratiques participatives, comme la mise à l'essai et la conception par les utilisateurs, et bâtir des relations authentiques avec les différentes communautés et parties prenantes.

Mener une analyse de l'équité en cinq étapes :

- 1 Définir et décrire le problème**
Quel est le contexte de votre travail? Examinez, analysez et remettez en question vos croyances pour savoir si elles sont influencées par le genre ou à d'autres facteurs liés à la diversité. Ciblez les iniquités auxquelles vous voulez remédier.
- 2 Recueillir et analyser des données**
Utilisez diverses méthodes de collecte de données pour recueillir des données quantitatives et qualitatives. Mobilisez les parties prenantes, les populations cibles et les bénéficiaires de manière participative afin de recueillir des renseignements sur leurs expériences, leurs défis et leurs atouts. Réfléchissez aux parties prenantes à prendre en compte. Comment pouvez-vous vous assurer d'entendre les voix minoritaires importantes? Qui est habituellement consulté? Qui a tendance à être écarté de la discussion et comment inclure ces personnes? Menez d'autres recherches et consultations au besoin.
- 3 Élaborer des solutions et formuler des recommandations**
Appuyez-vous sur les données et les renseignements que vous avez recueillis pour répondre aux enjeux cernés. Mobilisez les parties prenantes et les membres de plusieurs services au besoin.
- 4 Concevoir, tester et lancer de nouveaux produits, services et outils ou mettre en œuvre de nouvelles politiques**
Nommez les responsables de la mise en œuvre des nouvelles initiatives, fixez des objectifs clairs, mettez en place les processus nécessaires à la mise en œuvre et harmonisez les mesures incitatives en conséquence.
- 5 Surveiller et évaluer les résultats**
Corrigez le tir et faites des modifications au besoin. Adoptez un modèle d'apprentissage continu.

The Diversity Institute's Diversity Assessment Tool (DAT)

provides an evidence-based framework for conducting in depth analysis of an organization's practices, processes, and policies to support continuous improvement on diversity and inclusion. Using an interactive process, the DAT can be used to help an organization identify specific areas for improvement across six key areas:

- + **Governance & leadership**
- + **Data & metrics**
- + **HR & talent strategies**
- + **Culture**
- + **Value chain**
- + **Outreach & community engagement**

Les annexes du coffre à outils présentent également des exemples d'intégration de l'équité aux pratiques des organisations et fournissent des listes de vérification pour créer des milieux de travail plus inclusifs.

The Diversity Institute's Diversity Assessment Tool (DAT) provides an evidence-based framework for conducting in depth analysis of an organization's practices, processes, and policies to support continuous improvement on diversity and inclusion. Using an interactive process, the DAT can be used to help an organization identify specific areas for improvement across six key areas: governance and leadership; data and metrics; HR and talent strategies; culture; value chain – procurement, inbound logistics, R&D, product design, marketing, communications, and services; and outreach and community engagement. Unlike other forms of assessment, which focus primarily on representation, HR practices, and employee engagement, the DAT considers all aspects of an organization's operations in order to allow comparisons across organizations and sectors and to enable organizations to mainstream diversity and inclusion across their operations through curated best practices. It has been applied across sectors including ICT, financial services, incubators and accelerators, innovation systems, education, health care, policing, government agencies, federally regulated organizations, and nonprofits.

L'intégration d'une perspective d'équité nécessite un travail collectif et un solide soutien de la part de la direction. Les entreprises qui n'ont pas d'expérience dans ce domaine pourraient planifier une consultation de soutien ou obtenir de l'aide en perfectionnement professionnel pour assurer une meilleure compréhension commune des pratiques et des concepts fondamentaux liés à l'équité et à l'intersectionnalité. L'Institute for Gender and the Economy offre une spécialisation en cinq parties qui explore l'analyse intersectionnelle comparative entre les sexes et inclut une section sur la façon de devenir un agent de changement efficace. Il s'agit d'un élément important puisque les champions de l'équité doivent souvent d'abord convaincre les indécis et les opposants. De plus, le gouvernement du Canada offre un cours sur l'analyse comparative entre les sexes (ACS+) qui explique comment divers facteurs identitaires peuvent influencer l'expérience des initiatives du gouvernement fédéral. Cette formation peut aussi améliorer la réceptivité, l'efficacité et les résultats des initiatives du gouvernement fédéral. Grâce à ces cours, les équipes comprennent comment l'identité de genre, l'indigénéité, la race, l'ethnicité, le handicap, l'orientation sexuelle et d'autres facteurs intersectionnels façonnent les risques et les possibilités, et influencent les activités, les opérations et les résultats d'une organisation.



Recommandations spécifiques

- + Rendre le processus de demande de prêt plus souple et transparent
- + Fournir un service de guide-expert dans le cadre des demandes de prêt auprès des institutions financières
- + Intégrer l'équité des genres au processus de diligence raisonnable des commanditaires qui choisissent de collaborer avec des sociétés de capital de risque
- + Les commanditaires peuvent choisir les investisseurs en capital de risque en fonction de la vision du genre qui se dégage de leur modèle d'investissement
- + Élargir les stratégies d'investissement de capital de risque et l'expertise du personnel au-delà des secteurs technologiques
- + Créer un processus de prise de décisions transparent, notamment grâce à la normalisation des questions et des paramètres d'évaluation des présentations de projets entrepreneuriaux
- + Créer un processus de prise de décisions transparent, notamment grâce à la normalisation des questions et des paramètres d'évaluation des présentations de projets entrepreneuriaux
- + Surveiller et divulguer les données démographiques
- + Disclosing demographic representation data motivates firms' accountability
- + La divulgation des données démographiques sur la représentation incite les entreprises à se responsabiliser

Rendre le processus de demande de prêt plus souple et transparent

Pourquoi est-ce important?

- + Les recherches démontrent que les femmes sont plus susceptibles de devoir fournir des documents supplémentaires lorsqu'elles présentent une demande de prêt⁵⁴. Cela peut s'expliquer par le fait que les femmes sont moins susceptibles d'être en mesure de présenter des garanties. Les banques demandent donc des renseignements supplémentaires afin d'avoir plus de points de données pour prendre leur décision. La demande de documents supplémentaires peut être, en d'autres termes, une tentative d'atténuer les préjugés à l'égard des femmes qui présentent une demande de prêt.
- + Quelle que soit la raison, la demande de renseignements supplémentaires peut être considérée comme fastidieuse, particulièrement dans un contexte qui n'a pas été conçu pour tenir compte des parcours atypiques des femmes (par exemple, interruptions dans l'expérience de gestion, stabilité financière moindre en raison du temps passé hors du marché du travail pour élever des enfants et probabilité moindre de posséder des connaissances financières en raison de l'éducation genrée).

Principales mesures à prendre

- + Élargir les critères de qualification. Selon un récent sondage du Women's Enterprise Centre (WEC), le tiers des femmes entrepreneures interrogées ont essuyé un refus pour leurs demandes de financement autres que dans le cadre des programmes du WEC. La majorité d'entre elles ont indiqué que la raison donnée pour expliquer ce refus était le manque de garanties. Selon le WEC, l'élargissement des critères de qualification, y compris la redéfinition du risque, permettrait d'attirer un groupe plus diversifié d'entrepreneurs⁵⁵. Le modèle de financement alternatif destiné aux femmes de SheEO est un bon exemple. L'organisme a établi des critères de qualification larges destinés aux entreprises dirigées par des femmes ou appartenant majoritairement à des femmes et dont les revenus dépassent 50 000 \$. Le taux de remboursement des projets financés par SheEO est de 95 %, et le taux d'intérêt offert est de 0 %.
- + Remanier le processus de demande de prêt pour répondre aux réalités des femmes sur le marché du travail. Actuellement, le marché du travail accueille un nombre beaucoup plus élevé de femmes qu'au moment de la création des ententes de prêt traditionnelles. Bien qu'elles effectuent davantage de travail rémunéré, les femmes consacrent deux fois plus de temps que les hommes à la garde d'enfants non rémunérée⁵⁶. Il faut garder cette réalité à l'esprit lors de la conception du processus de demande de prêt qui, souvent, s'avère laborieux en raison des nombreux formulaires et documents requis. Le sondage du WEC révèle également que plus de

50 % des répondantes estiment que le processus de demande de financement est quelque peu ou très difficile. L'annexe 1 présente une étude de cas de Vancity et sa tentative fructueuse de remanier un programme de prêts pour les femmes entrepreneures.

- + Embaucher un professionnel de l'expérience utilisateur (EU) qui connaît bien les obstacles systémiques et comportementaux auxquels font face les femmes entrepreneures pour examiner le processus de demande de prêt bancaire⁵⁷. Un professionnel de l'EU peut être utile pour déceler les éléments du processus de demande de prêt qui peuvent être anonymisés afin d'atténuer les préjugés ou les motifs d'exclusion (par exemple, le langage utilisé et la façon dont l'information est transmise et demandée).
- + Faire preuve de transparence au sujet du processus d'entrevue. Pour faciliter le processus de demande de prêt, les banques peuvent fournir les questions d'entrevue à l'avance afin que les demandeurs aient le temps de se préparer.
- + Adopter un processus d'examen des demandes qui permet d'anonymiser les candidatures et qui fait appel à des examinateurs de différents domaines pour atténuer les biais.

Pièges à éviter

- + Il peut être difficile de trouver un juste milieu entre l'établissement d'une base de référence pour évaluer les demandeurs de prêt et la mise en place de critères d'évaluation flexibles. Les institutions financières devront tenter de concilier ces deux objectifs lorsqu'ils évaluent des demandes de prêt.



Fournir un service de guide-expert dans le cadre des demandes de prêt auprès des institutions financières

Pourquoi est-ce important?

- + Pour les groupes sous-représentés qui sont peu susceptibles de bénéficier d'un traitement préférentiel, il est important d'établir un lien de confiance avec les responsables des prêts (rappelez-vous que la recherche révèle que les responsables des prêts masculins ont des partis pris en faveur des hommes entrepreneurs)⁵⁸. Le taux de roulement élevé parmi les responsables des prêts complique aussi l'établissement d'un lien de confiance tout au long du processus de prêt.

Principales mesures à prendre

- + Embaucher des employés spécialisés comme guides-experts. Le fait d'encourager les employés à occuper un poste de guide-expert à long terme peut faciliter l'établissement de relations entre les demandeurs de prêts et le personnel bancaire chargé de rendre les décisions relatives aux prêts.
- + Simplifier l'accès à l'information. Les fournisseurs de services de guide-expert dans les institutions financières peuvent simplifier l'accès à l'information sur les prêts, de sorte qu'il est plus facile pour les femmes, les personnes autochtones, noires et de couleur, les femmes trans et les entrepreneurs non binaires d'obtenir du capital.

- + Favoriser l'engagement communautaire. Les fournisseurs de services de guide-expert peuvent favoriser l'engagement communautaire en organisant des séances d'orientation ou de type « portes ouvertes » mensuelles destinées aux membres de la communauté qui souhaitent en apprendre davantage sur le processus de demande de prêt entrepreneurial.
- + Les femmes qui se considèrent comme des expertes du secteur bancaire peuvent mettre sur pied une équipe de vente spécialisée pour appuyer les propositions de valeur des femmes entrepreneures.

Pièges à éviter

- + Éviter de surcharger les fournisseurs de services de guide-expert. Affectez un nombre raisonnable de demandeurs de prêt à chaque fournisseur de services de guide-expert afin de faciliter l'établissement de relations privilégiées.
- + Ne pas cloisonner le service de guide-expert. Pour être transformateur, un service de guide-expert doit viser l'ensemble du système financier, notamment le développement de produits, le marketing, les ventes et le crédit.



Intégrer l'équité des genres au processus de diligence raisonnable des commanditaires qui choisissent de collaborer avec des sociétés de capital de risque

Pourquoi est-ce important?

- + Une représentation diversifiée, entre autres sur les plans du genre, de la race, de l'ethnicité, de l'orientation sexuelle, de la classe sociale et du handicap, favorise l'innovation et le potentiel de croissance⁵⁹.
- + De plus en plus de preuves convaincantes montrent que les entreprises en démarrage dirigées par des femmes, lorsqu'elles sont financées, produisent des revenus nettement plus élevés que celles dirigées par des hommes, et que leur efficacité d'investissement (le montant de revenu par dollar investi) est également meilleure que celles à direction masculine⁶⁰. Une étude de BCG révèle que les entreprises dotées d'équipes de gestion plus diversifiées ont des revenus de 19 % supérieurs en raison de l'innovation.⁶¹ De même, le fait d'avoir plus de femmes au sein du conseil d'administration améliore le rendement des entreprises⁶².
- + Les commanditaires préoccupés par les faibles rendements de nombreux fonds de capital de risque pourraient examiner les fonds qu'ils commanditent pour connaître la proportion de jeunes entreprises dirigées par des femmes parmi les portefeuilles de capital de risque.
- + Un plus grand nombre d'investisseurs féminins font leur entrée sur le terrain, mais le taux de financement des jeunes entreprises dirigées par des femmes ne s'améliore pas. Une étude menée par Iris Bohnet indique que 30 % des membres des équipes d'investissement doivent être issus de la diversité pour que les équipes des sociétés de capital de risque soient diversifiées⁶³.

Principales mesures à prendre

- + L'équité intersectionnelle entre les sexes doit être un critère de financement pour les fonds et les fonds de fonds (au moins dans les entreprises de portefeuille de capital de risque); cela peut commencer à faire pencher la balance pour les rendements de capital de risque et les intérêts reportés pour les commanditaires. Il faut notamment s'assurer de la présence d'une représentation diverse et d'expertises diversifiées parmi les partenaires de capital de risque; certains d'entre eux doivent posséder de l'expérience dans des secteurs où il y a beaucoup de femmes et d'entrepreneurs autochtones, noirs et de couleur.
- + Bien que les données probantes suggèrent que le financement d'un plus grand nombre de jeunes entreprises dirigées par des femmes puisse améliorer le rendement d'un fonds, il est impossible de savoir si un nombre accru de femmes investisseuses pourrait influencer le financement de capital de risque des jeunes entreprises⁶⁴.

Les commanditaires peuvent choisir les investisseurs en capital de risque en fonction de la vision du genre qui se dégage de leur modèle d'investissement

Pourquoi est-ce important?

- + Les commanditaires peuvent établir des lignes directrices pour les fonds de capital de risque, notamment en les obligeant à déclarer les données liées au genre de leurs investissements de capital de risque et de leurs portefeuilles, à augmenter le pourcentage de capital investi dans les entreprises détenues par des femmes et à s'engager à investir uniquement dans des fonds dont les équipes d'investissement sont mixtes.
- + Les commanditaires peuvent adopter une série de recommandations pour appuyer les gestionnaires d'actifs qui sont autochtones, noirs et de couleur, et les sociétés de capital de risque peuvent les mettre en pratique dans le cadre du Due Diligence Commitment (engagement en matière de diligence raisonnable), y compris en envisageant des critères autres que ceux axés sur les résultats obtenus et en réévaluant les actifs actuellement gérés pour mesurer le risque.

Pièges à éviter

- + Un engagement n'est pas la même chose qu'une cible. Selon une étude récente de la Société financière internationale (SFI), près de 60 % des commanditaires interrogés ont indiqué ne pas avoir d'objectifs

d'investissement liés à la diversité des genres des partenaires de capital de risque ou des sociétés de portefeuille. Des exigences vagues et générales ne seront pas suffisantes pour atteindre l'équité. Les commanditaires peuvent se fixer des objectifs fermes pour démontrer leur engagement envers l'égalité intersectionnelle entre les sexes⁶⁵.

- + Il faut être attentif à la façon dont les définitions de propriété majoritairement féminine influencent l'accès aux ressources. Lors du financement au moyen d'actions ou de capital de risque, les entreprises dirigées par des femmes risquent de perdre leur certification en raison de l'expansion du tableau de la structure du capital; l'ajout de partenaires d'affaires masculins peut modifier l'équilibre entre les sexes de la propriété de l'entreprise, ce qui fait en sorte que les femmes fondatrices peuvent devenir inadmissibles aux programmes gouvernementaux qui facilitent l'accès aux occasions d'approvisionnement et aux chaînes d'approvisionnement. En tant qu'industrie, nous devons être conscients que les femmes fondatrices qui obtiennent du financement de capital de risque peuvent être pénalisées.



Élargir les stratégies d'investissement de capital de risque et l'expertise du personnel au-delà des secteurs technologiques

Pourquoi est-ce important?

- + L'innovation et l'extensibilité ne sont pas seulement liées à la technologie, et les réussites sont possibles dans un grand éventail de secteurs. Les entreprises de lames de rasoir, de café et de chaussettes peuvent rapporter des milliards de dollars⁶⁶.
- + Selon Statistique Canada, « bien que les décideurs associent souvent les entreprises à forte croissance aux entreprises de technologie de pointe innovatrices, dans la réalité, ces entreprises sont présentes dans tous les secteurs d'activités »⁶⁷.
- + De plus, les entreprises traditionnellement non technologiques peuvent avoir des applications technologiques inexploitées, mais ont besoin de plus d'encadrement et de perfectionnement pour les concrétiser. Dans ces contextes, les partenaires de fonds de capital de risque peuvent jouer un rôle de mentorat important pour l'exploitation de ce potentiel.
- + Principales mesures à prendre
- + Rencontrer les femmes là où elles se trouvent. Les femmes disent qu'elles doivent participer à des « négociations dans l'ombre » afin de déconstruire les préjugés et écarter les non-dits qui nuisent lors des présentations, y compris le processus sexiste consistant à expliquer

la proposition de valeur des produits et services destinés aux femmes⁶⁸. Les hommes qui travaillent dans des sociétés de capital de risque peuvent alléger ces négociations parallèles en développant une expertise dans les marchés destinés aux femmes ou en embauchant des gestionnaires de fonds qui possèdent cette expertise.

- + Améliorer l'expertise des partenaires en matière de financement. Cela peut se faire en recrutant et en embauchant des femmes, des personnes autochtones, noires et de couleur et des partenaires non binaires, diversifiant ainsi la représentation démographique et l'expertise sectorielle au sein des entreprises de capital de risque.
- + Bien que le processus de changement des stratégies d'investissement et de l'expérience des équipes de capital de risque soit graduel, une solution provisoire plus accessible consiste à recueillir des fonds de démonstration, soit des attributions de financement plus petites et moins risquées qui permettent aux équipes d'acquérir de l'expérience et de l'expertise dans de nouveaux marchés.
- + The51 et Sandpiper Ventures sont d'excellents exemples de fonds destinés aux femmes qui ont un portefeuille d'entreprises diversifiées.

Pièges à éviter

- + Éviter les gestes symboliques. Les personnes qui possèdent une expertise en financement dans des secteurs où il y a davantage d'entreprises dirigées par des femmes (par exemple, le commerce de détail et le divertissement) ne doivent pas avoir la responsabilité de parler au nom de tous les groupes sous-représentés. Des efforts devraient être faits pour s'assurer qu'elles ne sentent pas que leur présence est seulement un geste symbolique.
- + Faire appel aux commanditaires. La capacité d'élargir l'expertise en matière de financement ne peut être déterminée uniquement par les sociétés de capital de risque; les commanditaires établissent souvent les paramètres de la stratégie d'investissement des sociétés de capital de risque et peuvent être mieux placées pour encourager un éventail plus grand et diversifié d'expertise sectorielle et de personnel.



Créer un processus de prise de décisions transparent, notamment grâce à la normalisation des questions et des paramètres d'évaluation des présentations de projets entrepreneuriaux

Pourquoi est-ce important?

- + Les biais lors du processus de présentation sont bien présents; les analyses quantitatives documentent la présence de partis pris implicites en faveur des entrepreneurs masculins. Les femmes à la tête d'entreprises à forte croissance qui ont participé à la première phase de l'enquête du BII+E sur la croissance des entreprises fondées par des femmes ont rapporté des cas de discrimination explicite. Lors d'une présentation, une participante s'est fait dire : « Je crois que vous allez vous marier et avoir quelques enfants et je n'ai pas envie d'investir dans une maman-entrepreneure ». Une autre s'est fait dire « Je ne sais même pas pourquoi je vous rencontre... Vous ne semblez pas prendre les décisions difficiles qui sont essentielles pour vraiment réussir en affaires »⁶⁹.

Principales mesures à prendre

- + Envisager un processus d'investissement géré par les pairs. Par exemple, le modèle de SheEO et de Village Capital, qui consiste à déléguer la prise de décisions d'investissement à un groupe diversifié d'entrepreneurs, a permis d'équilibrer la répartition du capital. Chez Village Capital, 44 % du capital investi est destiné aux femmes, soit plus du double de la moyenne de l'industrie⁷⁰. Et du côté de SheEO, 100 % du capital investi va à des entreprises dirigées par des femmes.
- + Élaborer une liste de vérification pour les entrevues structurées afin de traiter également les fondatrices. Voir l'annexe 3 pour une liste de vérification destinée aux partenaires, conçue par Siri Chilazi.

Pièges à éviter

- + Ne pas présumer que la normalisation des questions va résoudre les problèmes associés aux biais. Les biais implicites sont persistants, et comme le souligne Siri Chilazi, « le fait de se rappeler que votre cerveau n'est pas une machine qui prend des décisions parfaites vous permettra d'évaluer et de réévaluer vos impressions, et de déceler celles qui sont ouvertement subjectives⁷¹ » [traduction].



Surveiller et divulguer les données démographiques

Pourquoi est-ce important?

- + La collecte de données démographiques aide les entreprises à repérer la sous-représentation des races, des origines ethniques, des genres, des capacités, des classes sociales et des orientations sexuelles et à déterminer si elles doivent modifier leurs pratiques pour atténuer les comportements discriminatoires et la façon d'y arriver⁷².

La divulgation des données démographiques sur la représentation incite les entreprises à se responsabiliser

Principales mesures à prendre

- + L'annexe 3 comprend une liste de vérification des types de données qui peuvent aider à cerner les lacunes, y compris des données sur l'embauche, la promotion et l'évaluation du rendement, la rémunération et l'origine des ententes.
- + Les organismes de soutien aux entreprises qui ciblent les femmes, comme les accélérateurs et les incubateurs, ont souvent d'excellents contacts et connaissent bien la réalité des entrepreneurs non binaires et des femmes entrepreneures racialisés. Les sociétés de capital de risque peuvent envisager des partenariats, du parrainage ou du mentorat avec ces organisations dans le but d'élargir leurs propres réseaux d'affaires. Dans l'annexe 2, nous fournissons un lien vers la liste des organismes de soutien aux entreprises ciblant les femmes du PCFE.
- + Des initiatives comme le Défi 50-30 d'ISDE décrivent comment établir des objectifs réalisables pour améliorer la représentation.
- + Les entreprises peuvent recourir aux services de tiers pour la collecte et l'évaluation des données démographiques en vue de se responsabiliser.

- + ISDE a conçu un cadre de mesure du rendement des accélérateurs et incubateurs d'entreprises (AIE). Les données fournies par les accélérateurs et incubateurs participants sont agrégées par Statistique Canada. La liste normalisée de mesures et de données permet aux organisations de soutien aux entreprises d'avoir un point de référence pour évaluer les progrès de leur organisation. L'industrie du capital de risque pourrait envisager un tel partenariat afin de définir des paramètres normalisés.

Pièges à éviter

- + La collecte de données démographiques peut soulever des préoccupations en matière de protection des renseignements personnels et de sécurité. Il faut s'assurer que les données sont recueillies de façon légale et éthique, que l'utilisation prévue est claire et qu'il y a possibilité d'extension. En outre, les données ne doivent pas uniquement être diffusées sous forme agrégée afin de protéger la confidentialité des personnes qui les ont fournies.
- + Il est difficile d'adopter une perspective d'égalité intersectionnelle entre les sexes dans les produits, les processus, les pratiques et les services, notamment parce que c'est une démarche qui nécessite la participation d'un large éventail de parties prenantes. Dans la mesure du possible, ce coffre à outils corrobore les recommandations au moyen d'exemples et de preuves empiriques qui aident les agents de changement à faire valoir leurs arguments avec plus de vigueur. Il est également important de noter que bon nombre des recommandations proposées dans le coffre à outils sont déjà mises en place dans le secteur du financement nord-américain. Afin de démontrer ce à quoi le changement peut ou devrait ressembler, la section suivante fournit des exemples de bailleurs de fonds qui sont parvenus à intégrer une perspective intersectionnelle d'égalité entre les sexes à leurs activités.

ANNEXE 1 : ÉTUDES DE CAS

Voici quelques études de cas d'organisations qui ont réussi à intégrer une perspective d'égalité entre les sexes à leurs programmes, produits ou services d'une façon qui profite aux femmes et aux entrepreneurs racialisés.

ÉTUDES DE CAS I :

Le financement dans une perspective d'égalité entre les sexes dans les institutions financières

PARTENARIAT DE VANCITY AVEC LE WOMEN'S ENTERPRISE CENTRE

Vancity



Objectif de cette initiative

La pandémie de COVID-19 a de graves répercussions sur la situation des femmes sur le marché du travail. Des recherches suggèrent que les arrêts de travail liés à la pandémie ont fait reculer les gains d'emploi des femmes de 20 ans, dans ce qui a été surnommé la « récession des femmes » (« she-cession »). C'est le cas aussi pour les femmes entrepreneures; la COVID-19 a eu de plus graves répercussions sur celles à la tête de petites ou moyennes entreprises (PME) de moins de 20 employés et du secteur des services, deux domaines où les femmes entrepreneures sont surreprésentées.⁷³

La Vancouver City Savings Credit Union, communément appelée Vancity, est une coopérative financière dont le siège social est situé à Vancouver, en Colombie-Britannique. Sachant que la pandémie touchait plusieurs de ses membres, la coopérative d'épargne et de crédit a décidé d'offrir un service de prêt aux femmes entrepreneures afin de répondre à leurs besoins.

Qui a participé

Vancity a collaboré avec le WEC, un organisme sans but lucratif qui aide les femmes de la Colombie-Britannique à démarrer, à gérer et à faire croître leur entreprise. Les deux organismes, qui entretenaient déjà une relation, ont décidé de combiner l'expertise de Vancity en matière de financement et l'excellente compréhension du milieu de l'entrepreneuriat du WEC pour créer un service financier adapté aux besoins des femmes entrepreneures. Vancity offre un soutien financier tandis que le WEC fournit aux femmes qui demandent des prêts des conseils d'affaires, du mentorat et un accès à leur réseau d'entrepreneures et de bailleurs de fonds. Cette collaboration a conduit à la mise en place du programme Unity Women Entrepreneurs.

Résultats

Le programme a été officiellement relancé en février 2021, et des représentants de Vancity annoncent que le service est déjà très populaire et dépasse les attentes. De plus, les personnes qui n'obtiennent pas le financement demandé peuvent tout de même consulter les ressources du WEC afin d'améliorer leur compréhension du milieu des affaires.

Défis

Le programme a d'abord été lancé en août 2020, et bien qu'il ait suscité beaucoup d'intérêt dans le milieu de l'entrepreneuriat, très peu de demandeurs se sont avérés admissibles. Au départ, Vancity n'offrait qu'une option de financement pouvant atteindre 150 000 \$, et les demandeurs devaient fournir leurs états financiers des deux dernières années ainsi qu'un formulaire de demande comportant neuf pages. Vancity a décidé de changer de direction et de réévaluer le service.

L'entreprise a recruté trois membres du personnel qui travaillent en contact direct avec la clientèle pour avoir une perspective d'expérience utilisateur. La direction de Vancity a encouragé l'échange de nouvelles idées pour augmenter le nombre d'entrepreneurs admissibles. Cette stratégie de refonte des services a donné lieu à la création de deux volets différents de soutien aux prêts : un prêt pour les entreprises en démarrage, allant jusqu'à 20 000 \$, en fonction des cotes de crédit, et un prêt pour les entreprises en croissance en activité depuis plus de 12 mois, allant de 20 000 \$ à 100 000 \$. Le deuxième volet repose sur des critères plus larges, y compris des projections financières et une stratégie de direction liée à la pandémie.

Leçons

L'approche de la direction de Vancity visant à adopter une perspective d'équité entre les sexes dans le cadre de ses services a commencé à l'interne grâce à du recrutement inclusif et à l'adaptation de la culture au bureau, par exemple en offrant des salles de bain non genrées et en veillant à ce que les services destinés aux femmes soient offerts à toutes les personnes qui s'identifient comme des femmes ou des personnes non binaires. Une fois que les fondements de l'entreprise sont culturellement inclusifs, la direction de Vancity affirme qu'il n'est pas difficile d'offrir des produits et des services équitables. En outre, l'organisme adopte une philosophie selon laquelle une personne qui fait une erreur est responsable de la corriger. Dans le cas du programme Unity Women Entrepreneurs, il s'agissait de recalibrer les services offerts et de les relancer plutôt que de les abandonner.

ÉTUDES DE CAS II :

Redéfinir l'innovation

ACQUISITION RÉUSSIE DE CAPITAL DE RISQUE PAR UNE ENTREPRISE NON TECHNOLOGIQUE

BLUME

Objectif de cette initiative

Blume est une entreprise dirigée par des femmes qui offre des produits d'hygiène féminine et de bien-être fiables, sécuritaires et de grande qualité. Tandis que la majorité des produits d'hygiène féminine fabriqués en série prennent des siècles à se biodégrader et contiennent des ingrédients chimiques, ceux de Blume sont biologiques. L'entreprise propose une boîte d'abonnement à partir de 11 \$ par mois et une vaste gamme de produits comme des tampons et serviettes hygiéniques biologiques, des remèdes contre le syndrome prémenstruel et une trousse de départ pour les premières règles qui comprend des pistes de conversation pour en parler avec un adulte de confiance.

Qui a participé

Taran Ghatrora, présidente directrice générale, et Bunny Ghatrora, directrice générale des opérations, sont deux sœurs originaires de Vancouver et les fondatrices de Blume. Les sœurs Ghatroras ont lancé ce projet en raison notamment du manque d'éducation de qualité pour les filles au sujet des menstruations. En Amérique du Nord et à l'échelle mondiale, les filles reçoivent des renseignements contradictoires concernant les menstruations; on leur apprend que les menstruations sont normales, mais traumatisantes, et qu'elles sont un sujet dont on ne doit pas parler⁷⁴. Au Canada, les produits menstruels étaient considérés comme des articles de luxe et taxés jusqu'en 2015, une autre preuve de la dévaluation des menstruations. Le fait de ne pas reconnaître que les règles sont une fonction biologique naturelle affecte la conception

des produits menstruels. Des entreprises ont été critiquées pour ne pas avoir divulgué les produits chimiques utilisés dans la fabrication de serviettes hygiéniques et de tampons⁷⁵. Grâce à leur entreprise de soins personnels, les sœurs Ghatroras espèrent modifier les politiques d'éducation sexuelle, notamment aux États-Unis, où habite la majorité de leur clientèle⁷⁶.

Résultats

En 2019, Blume a tenu une ronde de financement d'amorçage de 3,3 millions de dollars à laquelle ont participé plusieurs investisseurs. La ronde était menée par Grace Chou et Victoria Treyger, des partenaires de chez Felicis Ventures, avec la participation de Victress Capital. Panache et Eric Ries faisaient également partie des investisseurs participants. Selon le VC News Daily, Suzanne Norris, partenaire chez Victress Capital, estimait qu'il y avait des lacunes importantes dans le marché des soins personnels, qui représente 15 milliards de dollars, pour les produits conçus et commercialisés pour les filles de la génération Z. « Blume est la seule marque qui répond aux besoins des consommatrices de la génération Z de façon cohérente, tant sur le plan du commerce que du contenu, et nous croyons qu'elle contribuera à forger la prochaine génération de femmes confiantes, tenaces et consciencisées. Nous appuyons fortement la mission de Blume et nous sommes honorés de nous associer à leur équipe »⁷⁷ [traduction], a déclaré Norris.

Défis

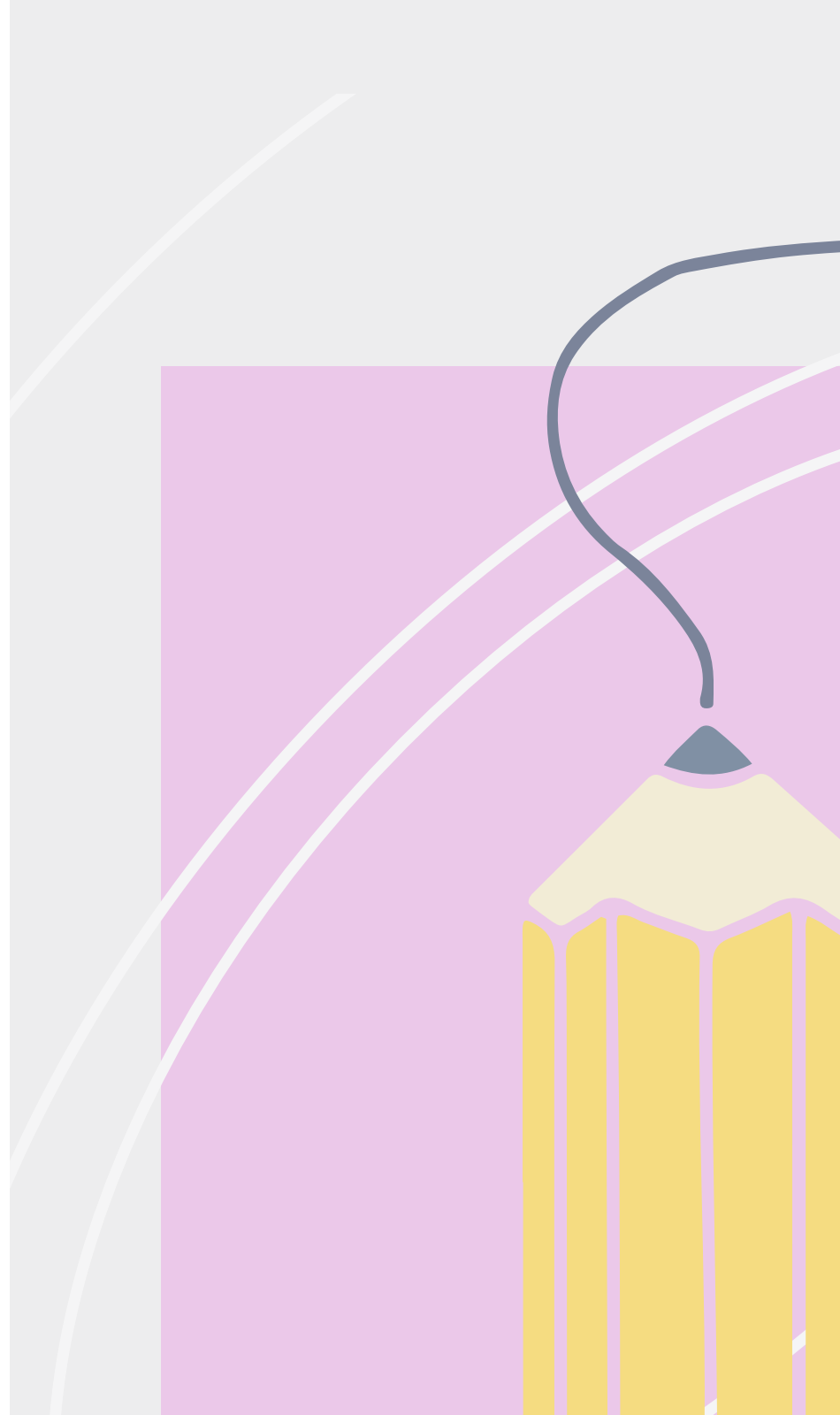
Les sociétés de capital de risque sont les plus susceptibles d'investir dans les entreprises technologiques en démarrage et en croissance, en raison de leur extensibilité, de leur taux de croissance élevé et de leurs marges. Dans le cas d'une entreprise comme Blume, axée sur des



produits, il peut être difficile d'obtenir du financement de capital de risque. Que ce soit par destin ou par stratégie, Blume s'est associé à une société de capital de risque majoritairement féminine et racialisée, Felicis Ventures, qui a reconnu le potentiel de l'entreprise à sa juste valeur. Selon le VC News Daily, Victoria Treyger a été « impressionnée par l'approche holistique de Blume pour transformer la catégorie de produits de [soins personnels], d'une gamme grandissante de produits de bien-être à du contenu éducatif authentique sur la santé physique et mentale ainsi qu'à des concepts omnicaux novateurs qui interpellent les adolescentes⁷⁸ » [traduction].

Leçons

Blume n'est pas une exception; de nombreuses entreprises non technologiques ont le potentiel d'avoir du succès auprès des sociétés de capital de risque. LOLA, une entreprise américaine de produits d'hygiène féminine, a également obtenu un financement de 24 millions de dollars au deuxième tour⁷⁹. De plus, Blume s'est associé à une société de capital de risque composée de partenaires capables d'évaluer avec précision la valeur et le potentiel de l'entreprise.



ÉTUDES DE CAS III :

Tirer parti du pouvoir des commanditaires

LE FONDS DE CAPITAL DIVERSIFIÉ D'ACREW CAPITAL



Objectif de cette initiative

Les commanditaires sont des prêteurs institutionnels ou individuels qui investissent du capital dans des fonds de capital de risque. Les commanditaires peuvent être des fondations, des fonds de pension privés ou des familles aisées. Puisqu'ils sont en contrôle du financement, les commanditaires ont le pouvoir d'examiner et de restreindre la stratégie d'investissement des sociétés de capital de risque et de déterminer si elles s'y conforment. Les commanditaires sont, en d'autres termes, des acteurs très influents dans le domaine du capital de risque. Comme c'est le cas dans l'ensemble de l'écosystème du capital de risque, les femmes et les personnes autochtones, noires et de couleur sont sous-représentées parmi les commanditaires. La société de capital de risque Acrew Capital souhaite changer les choses en créant un nouveau fonds qui favorisera une plus grande diversité de commanditaires⁸⁰.

Qui a participé

Acrew Capital est dirigée par sa partenaire fondatrice, Theresia Gouw. Le nouveau fonds de capital diversifié ciblera les commanditaires de milieux sous-représentés. Acrew reconnaît que « l'un des domaines n'ayant pas reçu beaucoup d'attention est celui des sociétés de capital de risque derrière les entreprises à forte croissance. Avec seulement 1,1 % de tous les fonds privés gérés par des femmes ou des personnes de couleur, sans surprise, les investisseurs sous-jacents de ces sociétés reflètent également le manque de diversité. Ce réseau restreint signifie qu'il est difficile d'investir tant que l'entreprise n'est pas publique » [traduction].

Résultats

L'objectif d'Acrew est d'accroître la présence de femmes et d'investisseurs autochtones, noirs et de couleur dans les tableaux de structure du capital lors de rondes de financement à un stade ultérieur, lorsqu'il s'est écoulé de un à trois ans depuis le premier appel public à l'épargne (PAPE). En se concentrant sur les entreprises à forte croissance, les investisseurs historiquement sous-représentés obtiendront un rendement financier dans un délai plus court, ce qui leur permettra de réinvestir plus rapidement et de façon plus généreuse.

Défis

Comme pour tout effort visant à inclure des personnes de milieux sous-représentés, il sera important pour Acrew de veiller à ce que les commanditaires féminins, autochtones, noirs et de couleur ne se sentent pas uniquement comme des présences symboliques et qu'ils puissent investir selon leurs préférences. Heureusement, Acrew est en bonne position pour s'assurer que cela ne se produise pas, puisque 63 % des membres de l'équipe d'investissement sont des minorités sous-représentées et 88 % sont des femmes ou des personnes de couleur⁸¹.

Leçons

Acrew démontre qu'on peut à la fois être stratégique et inclusif. Selon Lauren Kolodny, partenaire fondatrice, « un nombre croissant d'entreprises en démarrage se concentrent sur l'amélioration de la diversité de leur conseil d'administration, et le fait d'avoir un groupe diversifié de commanditaires qui peut occuper des postes intéressants au sein du conseil d'administration est susceptible d'avantager toutes les personnes concernées, qu'il s'agisse d'Acrew, des entreprises ou de ses nouveaux commanditaires⁸² » [Traduction].



ÉTUDES DE CAS IV :

Intégrer des capitaux propres à la répartition du capital

BACKSTAGE CAPITAL



Objectif de cette initiative

La sous-représentation des entrepreneurs racialisés a des répercussions sur tout le secteur de l'entrepreneuriat. Étant donné que les entrepreneurs ayant réussi à obtenir un financement de capital de risque sont plus susceptibles de devenir des investisseurs en capital de risque à leur tour, un manque d'entrepreneurs de couleur entraîne un manque d'investisseurs en capital de risque et d'investisseurs providentiels racialisés. Accroître le financement des entreprises dirigées par des personnes de couleur est donc une méthode cruciale pour atténuer les inégalités en entrepreneuriat. De nombreuses personnes croient à tort que le fait d'accorder la priorité au financement des groupes sous-représentés ne cadre pas avec l'optimisation du rendement du capital investi. Cependant, les recherches démontrent que cette croyance est fautive; la diversité améliore les investissements rentables des portefeuilles individuels des sociétés et le rendement global des fonds⁸³. Néanmoins, il est rare que les sociétés de capital de risque misent activement sur une représentation diversifiée pour accroître le rendement du capital investi. Backstage Capital souhaite changer la situation en accordant la priorité d'investissement à des sociétés dirigées par des fondateurs issus de groupes sous-représentés.

Qui a participé

Backstage Capital a été fondée à Los Angeles en 2015 par Arlan Hamilton. Il s'agit d'une société de capital de risque qui fournit du capital à des fondateurs sous-représentés. « Nous investissons dans les meilleurs fondateurs qui s'identifient comme des femmes, des personnes de

couleur ou des membres de la communauté LGBTQ, explique Hamilton. Je m'identifie personnellement à ces trois catégories. » La société a obtenu du financement auprès d'investisseurs providentiels accrédités et d'investisseurs indépendants fortunés.

Résultats

Au cours des cinq dernières années, Backstage Capital a investi dans plus de 160 entreprises dirigées par des fondateurs sous-représentés. À compter de février 2021, n'importe qui peut avoir une part dans la société parapluie de Backstage. Cela permet à ceux qui connaissent peu l'investissement, même ceux qui ne sont pas accrédités auprès de la Securities and Exchange Commission (SEC) et ceux qui ne sont pas aux États-Unis, d'avoir la possibilité d'accroître leur patrimoine. Hamilton y voit une grande valeur puisque sa mère de 71 ans a investi 500 \$ dans une entreprise grâce à une plateforme de prêt privé et a pu développer son propre portefeuille. Elle est également consciente de l'incidence que peuvent avoir les jeunes sur les décisions concernant leur richesse et celle de leur famille.

Défis

Hamilton doit composer avec la perception erronée voulant qu'il n'y ait pas de véritable processus derrière l'investissement de son équipe dans des entreprises dirigées par des fondateurs sous-représentés. Dans une entrevue accordée à *The Verge*, elle affirme ceci : « Je pense que les gens croient encore que je ne fais que regarder le profil de quelqu'un, et que si vous êtes un fondateur noir et que vous passez ma porte, je vous signe un chèque. Mais ma tâche principale est de maximiser les profits pour moi, mon équipe et nos investisseurs » [traduction]. Pour Hamilton et son équipe, la question qui se pose est « Quel genre d'impact l'entreprise a-t-elle financièrement et socialement? »⁸⁴

Leçons

Depuis 2015, Backstage Capital a entendu plus de 10 000 présentations, et 170 présentations parmi elles ont mené au financement d'une entreprise. Arlan Hamilton prouve qu'avoir un impact social et accorder la priorité à l'inclusion des entrepreneurs sous-représentés n'est pas incompatible avec la réalisation de profits.



ANNEXE 2 : AUTRES RESSOURCES D'APPRENTISSAGE SUR L'ANALYSE INTERSECTIONNELLE DES SEXES

Pour ceux qui souhaitent approfondir leur compréhension de la prise de décisions dans une perspective d'égalité des sexes, voici quelques ressources.

- + **Le PCFE** fournit une base de données d'organisations qui soutiennent les femmes entrepreneures partout au Canada et qui peuvent aider les sociétés de capital de risque à élargir leurs réseaux.
- + La fondatrice et stratège en investissement **Bonnie Foley-Wong** a rédigé un article informatif qui présente des idées pour les investisseurs de fonds qui veulent favoriser le changement et soutenir une nouvelle génération d'investisseurs de capital de risque diversifiés.
- + **Le rapport Rose** fournit une liste de vérification des meilleures pratiques pour les investisseurs de capital de risque, les investisseurs privés et les investisseurs institutionnels. Il propose aussi des conseils essentiels, par exemple de s'assurer que la société agit à titre de modèle en réfléchissant à la façon dont le comportement des dirigeants et des principaux partenaires d'investissement est perçu par les femmes et les employés appartenant à des minorités.
- + Le rapport **State Of Diversity & Inclusion**, de la **Canadian Venture Capital and Private Equity Association (CVCA)** et de BDC Capital, donne un aperçu de l'état actuel de la diversité et de l'inclusion dans les secteurs canadiens de l'investissement en capital et du capital de risque. Il fournit des données de base qui sont fondées sur les réponses des membres de la CVCA au sondage visant à mesurer les progrès du secteur au cours des prochaines années.
- + Le projet **Implicit** de **l'Université Harvard** propose divers tests conçus pour déceler les biais implicites, y compris un test qui révèle des associations, notamment entre le genre et la carrière ou le genre et la science.
- + **La Commission européenne** a récemment publié une série d'études de cas sur la façon d'intégrer une perspective d'égalité entre les sexes à la recherche scientifique, y compris une étude sur le financement de capital de risque.
- + Le groupe **Femmes et égalité des genres Canada** propose un glossaire de termes et de concepts qui peuvent faciliter la compréhension de l'intersectionnalité.
- + **Zebbras Unite** est un mouvement de justice sociale dont la mission est de créer la culture, le capital et la communauté nécessaires à une économie qui privilégie la qualité, la création et la croissance durable.

ANNEXE 3 : LISTES DE VÉRIFICATION POUR NORMALISER LES ENTREVUES DE PRÉSENTATION ET RECUEILLIR DES DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES

Les listes de vérification suivantes sont reproduites textuellement avec la permission du projet Advancing Gender Equality in Venture Capital, de Sarah Chilazi, mené dans le cadre du Women and Public Policy Program de la Harvard Kennedy School⁸⁵.



Liste de vérification pour les entrevues structurées

Les entrevues traditionnelles non structurées, dans le cadre desquelles les candidats se font poser des questions au choix des intervieweurs, sont propices aux préjugés parce qu'elles ne permettent pas d'établir des comparaisons directes et objectives entre les candidats. Elles donnent plutôt aux intervieweurs la liberté de baser leurs questions et leur évaluation sur leurs opinions et expériences personnelles, ce qui les rend vulnérables à des préjugés comme l'homophilie, c'est-à-dire la tendance à nouer des liens avec des personnes semblables; l'effet de halo, qui fait qu'une première impression positive influence la façon de percevoir une personne dans son ensemble; le biais de confirmation, qui incite à privilégier des preuves qui confirment nos croyances existantes et à ignorer les preuves qui les contredisent; et la règle de l'apogée (peak-end rule), qui fait que l'on porte un jugement en fonction de l'apogée d'une expérience ou des moments les plus mémorables plutôt que de l'expérience moyenne ou globale. Les entrevues structurées minimisent ces problèmes, car elles mettent l'accent sur les qualifications professionnelles, permettent des comparaisons directes entre les candidats et réduisent ainsi l'incidence des préjugés inconscients. La liste de vérification ci-dessous est destinée aux entrevues d'embauche et a été adaptée à partir de celle de Bohnet (2016)⁸⁶. Elle peut également être modifiée pour être utilisée dans le cadre du processus de présentations entrepreneuriales ou des entrevues afin d'accroître la normalisation et d'assurer un traitement équitable, impartial et objectif de tous les fondateurs et de leurs entreprises.

Avant l'entrevue

- + Déterminez le nombre cible d'entrevues (utilisez vos propres données!). Il n'y a pas de nombre « idéal » d'entrevues; il varie d'une entreprise à l'autre. Faites le suivi de vos tendances au fil du temps et déterminez le nombre d'entrevues que vous devez mener pour que les résultats des candidats convergent vers une conclusion et que les entrevues suivantes ne fournissent aucun nouveau renseignement.

- + Établissez une liste de questions à l'avance (utilisez vos propres données!). Idéalement, les questions que vous posez en entrevue sont représentatives du rendement des candidats au travail. Faites le suivi des questions posées en entrevue et de la corrélation avec le succès des employés au travail.

Pendant l'entrevue

- + Planifiez des entrevues individuelles (pas des entrevues de groupe). Les humains sont enclins à penser en groupe, c'est-à-dire qu'ils influencent subtilement et inconsciemment les décisions des autres. Plusieurs intervieweurs ne sont pas en mesure de produire des évaluations indépendantes d'un candidat, car ils influenceront les perceptions des autres. Par conséquent, les entrevues doivent toujours être menées individuellement pour obtenir les meilleures données.
- + Posez les questions dans un ordre précis et respectez-le. Cette pratique permettra de faire des comparaisons moins subjectives et plus directes entre les candidats (voir l'effet de récence ci-dessous).
- + Attribuez une note à chaque réponse et une note globale dès la fin de l'entrevue. L'effet de récence (ou biais de récence) fait en sorte que nous accordons plus d'importance aux renseignements les plus récents et moins aux renseignements précédents. En évaluant immédiatement chaque réponse, l'évaluation des questions antérieures n'influencera pas l'évaluation de la réponse à la question actuelle.
- + Soyez conscient de vos préjugés. Bien que le simple fait d'être conscient de vos préjugés ne suffise pas à éliminer leur incidence, rappelez-vous que votre cerveau n'est pas une machine qui prend des décisions parfaites. Vous pourrez évaluer et réévaluer vos impressions, et déceler celles qui sont ouvertement subjectives.

Après l'entrevue

- + Comparez les réponses des candidats, une question à la fois. Pour obtenir des comparaisons exactes et impartiales, évaluez toutes les réponses à une question en particulier afin de calibrer votre jugement et de minimiser les répercussions de l'homophilie, de l'effet de récence et de l'effet de halo.
- + Déterminez à l'avance la pondération de chaque question pour calculer la note totale. Si toutes les questions d'entrevue ne sont pas pondérées de façon égale, déterminez leur importance au préalable pour éviter le biais de confirmation, qui pousse une personne à chercher des preuves qui confirment ses opinions existantes, et pour ne pas être tenté de modifier les systèmes de manière à obtenir les résultats souhaités.
- + Soumettez vos résultats à l'évaluateur principal. Chaque intervieweur ou évaluateur doit évaluer le candidat de façon indépendante afin de minimiser la pensée de groupe; l'évaluateur principal (qui peut être un logiciel) doit simplement recueillir et compiler toutes les notes et les partager sous forme agrégée.
- + Réunissez-vous en groupe pour discuter de cas controversés et équilibrer les décisions. Toute discussion de groupe doit avoir lieu à la fin du processus d'embauche afin de minimiser la pensée de groupe et l'influence des dynamiques de pouvoir et du statut sur la prise de décisions.





Liste de vérification pour la collecte de données démographiques au sein des sociétés de capital de risque et des sociétés de portefeuille

Voici une liste du type de données en matière de diversité et d'inclusion que devraient recueillir et surveiller les sociétés de capital de risque et leurs sociétés de portefeuille. Ces données et mesures peuvent ne pas s'appliquer à toutes les sociétés et à tous les contextes; la liste ci-dessous constitue un point de départ. Bien que des exemples soient donnés pour le genre, les mêmes données pourraient être recueillies et étudiées pour toutes les formes de diversité (par exemple, la race, le statut LGBTQ ou un handicap).

Données d'embauche et données démographiques

- + effectif total en fonction du genre, de la race, du niveau et de la fonction.
- + Pour la société de capital de risque : effectif total des sociétés de portefeuille en fonction du genre, de la race, du niveau et de la fonction.
- + Nombre et pourcentage de candidats féminins et masculins par rôle ou niveau et par canal (recommandations, réseaux, site Web/ LinkedIn/autres sites d'emploi, recrutement sur le campus, etc.)
- + Nombre et pourcentage de femmes embauchées par rapport au nombre d'hommes embauchés, selon leur niveau.

Données sur les promotions, l'évaluation du rendement et le développement de données

- + nombre et pourcentage de femmes et d'hommes promus, selon leur niveau.
- + Durée d'occupation du poste précédent avant la promotion, selon leur genre et leur niveau.
- + Cotes de rendement et évaluations données aux femmes et aux hommes, selon leur niveau ou grade, la durée d'emploi dans l'organisation, la durée de leur poste actuel, etc.
- + Corrélation entre les cotes de rendement et les promotions, selon le genre.
- + Programmes de développement et de perfectionnement professionnels, par exemple, formations en leadership, selon le sexe (personnes invitées à participer et personnes présentes).
- + Tâches ou projets assignés, selon le genre.

Données sur la rémunération

- + Rémunération totale selon le genre, en tenant compte du niveau, de la durée d'emploi, de la scolarité, du bureau ou du lieu, etc. (analyser toutes les composantes possibles de la rémunération : salaire, avantages sur capitaux propres, primes au rendement, primes de rendement accordées par les pairs et les gestionnaires, etc.).
- + Salaire de départ des nouveaux employés, en tenant compte du niveau, de la durée d'emploi, de la scolarité, du bureau ou du lieu, etc.

Autres données

- + Nombre et pourcentage d'employés qui quittent l'organisation, selon le genre, le niveau et la durée d'emploi au sein de l'entreprise au moment de leur départ.
- + Données qualitatives tirées des sondages sur la satisfaction et la mobilisation ou des entrevues de fin d'emploi (à analyser selon le genre pour cibler les lacunes).

Données sur l'origine des ententes

- + Rencontres ayant eu lieu, selon le genre des fondateurs.
- + Présentations officielles, selon le genre des fondateurs.
- + Investissements officiels, selon le genre des fondateurs.

BIBLIOGRAPHIE

- ACS, Z. J. et K. KALLAS, « State of literature on small-medium-sized enterprises and entrepreneurship in low-income communities », dans *Entrepreneurship in emerging domestic markets* (p. 21-45), 2008, Springer.
- ABRAMS, R., « Under pressure, feminine product makers disclose ingredients », *The New York Times*, 26 octobre 2015. <https://www.nytimes.com/2015/10/27/business/under-pressure-feminine-product-makers-disclose-ingredients.html>
- AMATUCCI, F.M. et J.E. SOHL, « Women entrepreneurs securing business angel financing: Tales from the field », *Venture Capital*, vol. 6, n° 2 et 3, 2014, p. 181-196.
- BALL, S., C. C. ECKEL et M. HERACLEOUS, « Risk aversion and physical prowess: Prediction, choice and bias », *Journal of Risk and Uncertainty*, vol. 41, n° 3, 2010, p. 167-193.
- BECKER-BLEASE, J. R. et J.E. SOHL, « Do women-owned businesses have equal access to angel capital? », *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n° 4, 2007, p. 503-521.
- BECKTON, C., J. MCDONALD et M. MARQUIS-BISSONNETTE, « Innover partout, au quotidien : les femmes entrepreneures et l'innovation », 2018. <https://carleton.ca/creww/?p=1393>
- BELLUCCI, A., A. BORISOV et A. ZAZZARO, « Does gender matter in bank-firm relationships? Evidence from small business lending », *Journal of Banking & Finance*, vol. 34, n° 12, 2010, p. 2968-2984.
- BERREY, E., *The enigma of diversity: The language of race and the limits of racial justice*, University of Chicago Press, 2015.
- BOHNET, I., *What works*, Harvard University Press, 2016.
- BOSTON CONSULTING GROUP, « How diverse leadership teams boost innovation », 2018. <https://www.bcg.com/en-ca/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>
- BRUNI, A., S. GHERARDI et B. POGGIO, « Doing gender, doing entrepreneurship: An ethnographic account of intertwined practices », *Gender, Work & Organization*, vol. 11, n° 4, 2004, p. 406-429.
- CALDWELL, K., S. P. HARRIS et M. RENKO, « Social entrepreneurs with disabilities: Exploring motivational and attitudinal factors », *Canadian Journal of Disability Studies*, vol. 5, n° 1, 2016, p. 211-244.
- CAMPANELLA, F. et L. SERINO, « Do personal characteristics of manager affect SMEs' access to bank loan », *International Journal of Economics, Business and Finance*, vol. 6, n° 2, 2019, p. 1-14.
- CANADIAN VENTURE CAPITAL & PRIVATE EQUITY ASSOCIATION, « State of diversity and inclusion », 2019. <https://www.cvca.ca/files/reports/2019-state-of-diversity/CVCA-State-of-Diversity-and-Inclusion-2019.pdf>
- CARTER, S., E. SHAW, W. LAM et F. WILSON, « Gender, entrepreneurship, and bank lending: The criteria and processes used by bank loan officers in assessing applications », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, n° 3, 2007, p. 427-444.
- CATALYST, « Why diversity and inclusion matter: Financial performance », 24 juin 2020. <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter-financial-performance>
- CHILAZI, S., « Advancing gender equality in venture capital », Women and Public Policy Program, Harvard Kennedy School, 2019. [https://wapp.hks.harvard.edu/files/wapp/files/gender and culture in vc literature review final.pdf](https://wapp.hks.harvard.edu/files/wapp/files/gender%20and%20culture%20in%20vc%20literature%20review%20final.pdf)
- CLIFF, J.E., « Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender, and business size », *Journal of Business Venturing*, vol. 13, 1998, p. 523-542.
- COONEY, T., « Entrepreneurs with disabilities: Profile of a forgotten minority », *Irish Business Journal*, vol. 4, n° 1, 2008, p. 119-129.
- CUKIER, W., S. GAGNON, J. HODSON, T. SABA, G. GRANDY, S. MORTON, M. ELMI, K. STOLARICK et Z. HASSANNEZHAD CHAVOUSHI, « L'état de l'entrepreneuriat féminin au Canada 2020 », Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat, 2020. <https://wekh.ca/research/the-state-of-womens-entrepreneurship-in-canada/?lang=fr>
- CUKIER, W., R. LATIF, A. ATPUTHARAJAH, H. PARAMESWARAN et H. HON, « Diversity leads. Diverse representation in Canada: A review of eight Canadian cities », 2020. https://www.ryerson.ca/diversity/reports/DiversityLeads_2020_Canada.pdf

- DE LAAT, K., « Intersectionnalité et répercussions sur l'équité entre les sexes en milieu de travail », « Femmes et leadership » et « L'écart salarial entre les sexes », résumés de recherche dans le cadre du Symposium sur les femmes et le milieu de travail, 2019. <https://www.gendereconomy.org/research-briefs/>
- DE LAAT, K. et M. HELLSTERN, « Grandir à leur façon : Les femmes à la tête d'entreprises à forte croissance au Canada tracent leur propre voie vers la prospérité », Institut Brookfield pour l'innovation + l'entrepreneuriat, 2020. <https://brookfieldinstitute.ca/grandir-a-leur-facon/>
- DIXON, J. et A. ROLLIN, « La distribution des taux de croissance de l'emploi au Canada : le rôle des entreprises à forte croissance et à réduction rapide des effectifs », Statistique Canada, Division de l'analyse économique, 2014. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11fo027m/11fo027m2014091-fra.htm>
- EDDLESTON, K. A., J. J. LADGE, C. MITTENESS et L. BALACHANDRA, « Do you see what I see? Signaling effects of gender and firm characteristics on financing entrepreneurial ventures », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 40, n° 3, 2016, p. 489-514.
- EMBRICK, D. G., « The diversity ideology in the business world: A new oppression for a new age », *Critical Sociology*, vol. 37, n° 5, 2011, p. 541-556.
- FAY, M. et L. WILLIAMS, « Gender bias and the availability of business loans », *Journal of Business Venturing*, vol. 8, n° 4, 1993, p. 363-376.
- FEAGIN, J. *Systemic racism: A theory of oppression*, Routledge, 2006.
- GOMPERS, P. et S. KOVVALI, « The other diversity dividend », *Harvard Business Review*, 2018. <https://hbr.org/2018/07/the-other-diversity-dividend>
- HARROCH, R. et M. SULLIVAN, « A guide to venture capital financings for start-ups », *Forbes*, 2018. <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2018/03/29/a-guide-to-venture-capital-financings-for-start-ups/?sh=3fo5b7e51c9c>
- HINCHLIFFE, E., « A new fund aims to provide diverse investors the opportunity to build wealth », *Fortune*, 2021. https://fortune.com/2021/02/03/acrew-capital-new-fund-diverse-lps/?utm_source=email&utm_medium=newsletter&utm_campaign=broadsheet&utm_content=2021020313pm
- HOWELL, S. T. et R. NANDA, « Networking frictions in venture capital, and the gender gap in entrepreneurship », National Bureau of Economic Research., novembre 2019. <https://doi.org/10.3386/w26449>
- HUGHES, S., « The hurdles I have to jump are unbelievable: How systemic racism in banks and support networks is holding back Black entrepreneurs », *Toronto Star*, 2020. <https://tinyurl.com/h3p29ezx>;
- SFI, « Moving towards gender balance in private equity and venture capital », 2019. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/79e641c9-824f-4bd8-9f1c-00579862fed3/Moving+Toward+Gender+Balance+Final_3_22.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mCBJFra
- INNOVATION, SCIENCES ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA, « Contribution des entreprises à forte croissance au changement net de l'emploi au Canada », 2017. https://www.ic.gc.ca/eic/site/o61.nsf/fra/h_03058.html
- JAKOBESH, K. et S. BOSKOV, « Franchir les obstacles : Une décennie d'entrepreneuriat féminin autochtone au Canada », Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat, 2020. https://wekh.ca/wp-content/uploads/2020/12/Franchir_les_obstacles.pdf
- JUNG, O., « L'entrepreneuriat au féminin : Programme de recherche sur le financement des PME », Industrie Canada, 2010. [https://www.ic.gc.ca/eic/site/o61.nsf/vwapj/Profil-Profile_Oct2010_fra.pdf/\\$file/Profil-Profile_Oct2010_fra.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/o61.nsf/vwapj/Profil-Profile_Oct2010_fra.pdf/$file/Profil-Profile_Oct2010_fra.pdf)
- KALEV, A., F. DOBBIN et E. KELLY, « Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies », *American Sociological Review*, vol. 71, n° 4, 2006, p. 589-617.
- KANTER, R. M., *Men and women of the corporation: New edition*, Basic books, 2008.
- KANZE, D., L. HUANG, M. A. CONLEY et E. T. HIGGINS, « We ask men to win and women not to lose: Closing the gender gap in start-up funding », *Academy of Management Journal*, vol. 61, n° 2, 2018, p. 586-614.
- KAPLAN, S. et N. WALLEY, « The risky rhetoric of female risk aversion », *Stanford Social Innovation Review*, 2016. <https://tinyurl.com/33aj25ks>
- KISSLING, E. A., « Bleeding out loud: Communication about menstruation », *Feminism & Psychology*, vol. 6, n° 4, 1996, p. 481-504.
- KNIGHT, M., « Race ing, classing and gendering racialized women's participation in entrepreneurship », *Gender, Work & Organization*, vol. 23, n° 3, 2016, p. 310-327.
- KOLB, D. et J. WILLIAMS, *The shadow negotiation: How women can master the hidden agendas that determine bargaining success*, Simon et Schuster, 2001.

- KRAMER, V.W., A.M. KONRAD, S. ERKUT et S. M.J. HOOPER, « Critical mass on corporate boards: Why three or more women enhance governance », Wellesley Centers for Women, 2006.
- LANEY, K., « Launching low-income entrepreneurs », Center for an Urban Future, 2013. <https://eric.ed.gov/?id=ED555604>
- LOIZOS, C., « Two new efforts could widen the pool of people investing directly in venture funds », TechCrunch, 2021. <https://techcrunch.com/2021/02/05/two-new-efforts-push-to-transform-more-people-into-limited-partners-of-vc-funds/>
- LORENZO, R., N. VOIGT, K. SCHELIG, A. ZAWADZKI, I. WELPE et P. BROSI, « The mix that matters: Innovation through diversity », Boston Consulting Group, 2017.
<https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-talent-innovation-through-diversity-mix-that-matters>
- LYONS-PADILLA, S., H. R. MARKUS, A. MONK, S. RADHAKRISHNA, R. SHAH, A. NORRIS et J. L. EBERHARDT, « Race influences professional investors' financial judgments », *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 116, n° 35, 2019, p. 17225-17230.
- MAYER, R. C., R. S. WARR et J. ZHAO, « Do pro diversity policies improve corporate innovation? », *Financial Management*, vol. 47, n° 3, 2018, p. 617-650.
- MCKINSEY & COMPANY, « Diversity wins: How inclusion matters », 2020. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters#>
- MENKING, A. et S. KAPLAN, « Briser le second plafond de verre : Financer les initiatives des femmes entrepreneures », Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat, 2020. <https://wekh.ca/wp-content/uploads/2020/11/Briser-le-second-plafond-de-verre.pdf>
- MUNRO, D., « An inclusive innovation monitor for Canada », Institut Brookfield pour l'innovation + l'entrepreneuriat, 2020. <https://brookfieldinstitute.ca/wp-content/uploads/An-Inclusive-Innovation-Monitor-for-Canada-ONLINE.pdf>
- NELSON, J. A., « The power of stereotyping and confirmation bias to overwhelm accurate assessment: The case of economics, gender, and risk aversion », *Journal of Economic Methodology*, vol. 21, n° 3, 2014, p. 211-231.
- NELSON, J. A., « Are women really more risk averse than men? A re analysis of the literature using expanded methods », *Journal of Economic Surveys*, vol. 29, n° 3, 2015, p. 566-585.
- NELSON, T., S. MAXFIELD et D. KOLB, « Women entrepreneurs and venture capital: Managing the shadow negotiation », *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, vol. 1, n° 1, 2009, p. 57-76.
- NOLAND, M. et T. MORAN, « Study: Firms with more women in the C-suite are more profitable », *Harvard Business Review*, 2016. <https://hbr.org/2016/02/study-firms-with-more-women-in-the-c-suite-are-more-profitable>
- OOSTERHOFF, P. et T. A. HOANG, « Transgender employment and entrepreneurship in Vietnam », *Gender & Development*, vol. 26, n° 1, 2018, p. 33-51.
- ORSER, B. J., A. L. RIDING et K. MANLEY, « Women entrepreneurs and financial capital », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, n° 5, 2006, p. 643-665.
- PCFE, « Les répercussions de la COVID-19 sur les femmes propriétaires d'entreprise », Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat, 2020. <https://wekh.ca/wp-content/uploads/2021/01/Les-repercussions-de-la-COVID-19-sur-les-femmes-proprietaires-dentreprise.pdf>
- PEREZ, J., « LOLA just raised \$24M for a subscription service that ships tampons, pads and now condom », TechCrunch, 2018. <https://techcrunch.com/2018/06/12/lola-just-raised-24m-for-a-subscription-service-that-ships-tampons-pads-and-now-condoms/>
- PHILLIPS, K. W., « How diversity makes us smarter », *Scientific American*, vol. 311, n° 4, 2014, p. 43-47.
- PITAL, N., « Arlan Hamilton is building a new kind of VC: An interview with the founder of Backstage Capital », The Verge, 2021. <https://www.theverge.com/2021/2/1/22213270/arlan-hamilton-backstage-capital-vc-venture-capitalist-interview-decoder>
- POCZTER, S. et M. SHAPIS, « Gender disparity in angel financing », *Small Business Economics*, vol. 51, n° 1, 2018, p. 31-55.
- RICHARD, A., « Mikwam Makwa Ikwe (femme-ourse de glace) : analyse des besoins nationaux propres à l'entrepreneuriat féminin autochtone », Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat, 2021. <https://wekh.ca/mikwam-makwa-ikwe-femme-ourse-de-glace-analyse-des-besoins-nationaux-propres-a-lentrepreneuriat-feminin-autochtone/?lang=fr>

- RIVERA, L. A., « Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms », *American Sociological Review*, vol. 77, n° 6, 2012, p. 999-1022.
- ROMERO, M., et Z. VALDEZ, « Introduction to the special issue: Intersectionality and entrepreneurship », *Ethnic and Racial Studies*, vol. 39, n° 9, 2016, p. 1553-1565.
- RUEBOTTOM, T. et M. TOUBIANA, « Biographical opportunities: How entrepreneurship creates pride in alterity in stigmatized fields », *Academy of Management Proceedings*, vol. 2017, n° 1, 2017, p. 12168.
- SEGAL, J., « Asset managers owned by women and minorities have to work 10x as hard for assets », *Institutional Investor*, 2019. <https://www.institutionalinvestor.com/article/b1cwwq3mc37xwk/Asset-Managers-Owned-by-Women-and-Minorities-Have-to-Work-10X-as-Hard-for-Assets>
- SOKIC, N., « BMO's \$3 billion fund for women-owned businesses taps into segment growing faster than any other », *Financial Post*, 2019. <https://business.financialpost.com/entrepreneur/fp-start-ups/bmos-3-billion-fund-for-women-owned-businesses-taps-into-segment-growing-faster-than-any-other>.
- STATISTIQUE CANADA, « Principales statistiques relatives aux petites entreprises », 2019. https://www.ic.gc.ca/eic/site/o61.nsf/fra/h_03114.html#figure1
- THOMAS, T., « Outside the (tech) box: Successful non-tech venture », Ewing Marion Kauffman Foundation, 2015. https://www.kauffmanfellows.org/journal_posts/outside-the-tech-box-successful-non-tech-venture.
- THOMSON, A.C., « These sisters want to squash period awkwardness », *Flare Magazine*, 2019. <https://www.flare.com/how-i-made-it/taran-ghatrora-bunny-ghatrora/>.
- VC NEWS DAILY, « Blume raises \$3.3M in seed funding », 12 avril 2019. <https://vcnewsdaily.com/blume/venture-capital-funding/yfjtrwcnxv>
- VU, V. et S. DENNEY, « Réduire l'écart: Explorer la relation entre le genre des propriétaires et les expériences de croissance des entreprises canadiennes », Institut Brookfield pour l'innovation + l'entrepreneuriat, 2021.
- WIERENGA, M., « Uncovering the scaling of innovations developed by grassroots entrepreneurs in low-income settings », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 32, n° 1-2, 2020, p. 63-90.
- WINGFIELD, A., « How organizations are failing black workers and how to do better », *Harvard Business Review*, 2019. <https://hbr.org/2019/01/how-organizations-are-failing-black-workers-and-how-to-do-better>
- WINGFIELD, A. H. et T. TAYLOR, « Race, gender, and class in entrepreneurship: intersectional counterframes and black business owners », *Ethnic and Racial Studies*, vol. 39, n° 9, 2016, p. 1676-1696.
- WOMEN'S ENTERPRISE CENTRE, « The path forward: Advancing the funding journeys of BC women business owners », 2021. https://www.womensenterprise.ca/wp-content/uploads/2021/03/FINAL_WEC-Report-The-Path-Forward-2021_03_03-web.pdf
- WONG, Q., « Indicateurs relatifs au financement des PME », Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, 2016. <https://www.cfib-fcei.ca/sites/default/files/article/documents/rr3412f%20%281%29.pdf>

NOTES DE FIN

- 1 Ce projet adopte une définition inclusive des femmes qui reconnaît et inclut les personnes non binaires, les femmes trans, les femmes queer, les femmes de couleur, les femmes autochtones, les femmes handicapées et les femmes de tous les milieux socioéconomiques.
- 2 Le partenariat entre le BII+E et le PCFE adopte la définition d'une entreprise à forte croissance selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) : une entreprise dont le rendement annualisé moyen était d'au moins 20 % au cours des trois dernières années et qui comptait au moins 10 employés au début de cette période. Nous reconnaissons que les entreprises peuvent avoir leur propre définition de ce qui constitue une entreprise à forte croissance, et que celles dirigées par des femmes ont tendance à avoir moins d'employés en moyenne. Dans le contexte du coffre à outils, la définition d'entreprise à forte croissance de l'OCDE peut servir de balise, mais elle n'est pas définitive.
- 3 DIXON, J. et A.-M. ROLLIN, « La distribution des taux de croissance de l'emploi au Canada : le rôle des entreprises à forte croissance et à réduction rapide des effectifs », Statistique Canada, Division de l'analyse économique, 2014. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11foo27m/11foo27m2014091-fra.htm>. INNOVATION, SCIENCES ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA, « Contribution des entreprises à forte croissance au changement net de l'emploi au Canada », 2017. https://www.ic.gc.ca/eic/site/o61.nsf/fra/h_03058.html
- 4 DE LAAT, K., « Intersectionnalité et répercussions sur l'équité entre les sexes en milieu de travail », « Femmes et leadership » et « L'écart salarial entre les sexes », résumés de recherche dans le cadre du Symposium sur les femmes et le milieu de travail, 2019. <https://www.gendereconomy.org/research-briefs/>
- 5 PHILLIPS, K. W., « How diversity makes us smarter », *Scientific American*, vol. 311, n° 4, 2014, p. 43-47.
- 6 KANZE, D., L. HUANG, M. A. CONLEY et E. T. HIGGINS, « We ask men to win and women not to lose: Closing the gender gap in start-up funding », *Academy of Management Journal*, vol. 61, n° 2, 2018, p. 586-614.
- 7 HOWELL, S. T. et R. NANDA, « Networking frictions in venture capital, and the gender gap in entrepreneurship », National Bureau of Economic Research, novembre 2019. <https://doi.org/10.3386/w26449>
- 8 LYONS-PADILLA, S., H. R. MARKUS, A. MONK, S. RADHAKRISHNA, R. SHAH, A. NORRIS et J. L. EBERHARDT, « Race influences professional investors' financial judgments », *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 116, n° 35, 2019, p. 17225-17230.
- 9 POCZTER, S. et M. SHAPIS, « Gender disparity in angel financing », *Small Business Economics*, vol. 51, n° 1, 2018, p. 31-55. AMATUCCI, F.M. et J.E. SOHL, « Women entrepreneurs securing business angel financing: Tales from the field », *Venture Capital*, vol. 6, n° 2/3, 2004, p. 181-196. BECKER-BLEASE, J. R. et J.E. SOHL, « Do women-owned businesses have equal access to angel capital? », *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n° 4, 2007, p. 503-521.
- 10 FAY, M. et L. WILLIAMS, « Gender bias and the availability of business loans », *Journal of Business Venturing*, vol. 8, n° 4, 1993, p. 363-376. CAMPANELLA, F. et L. SERINO, « Do personal characteristics of manager affect SMEs' access to bank loan », *International Journal of Economics, Business and Finance*, vol. 6, n° 2, 2019, p. 1-14. BELLUCCI, A., A. BORISOV et A. ZAZZARO, « Does gender matter in bank-firm relationships? Evidence from small business lending », *Journal of Banking & Finance*, vol. 34, n° 12, 2010, p. 2968-2984. CARTER, S., E. SHAW, W. LAM et F. WILSON, « Gender, entrepreneurship, and bank lending: The criteria and processes used by bank loan officers in assessing application », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, n° 3, 2007, p. 427-444. EDDLESTON, K. A., J. J. LADGE, C. MITTENESS et L. BALACHANDRA, « Do you see what I see? Signaling effects of gender and firm characteristics on financing entrepreneurial ventures », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 40, n° 3, 2016, p. 489-514.
- 11 CARTER, S., E. SHAW, W. LAM et F. WILSON, « Gender, entrepreneurship, and bank lending: The criteria and processes used by bank loan officers in assessing application », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, n° 3, 2007, p. 427-444.
- 12 C'est ce que Kanter (2008) appelle la « reproduction homosociale », soit la tendance des hommes à reproduire leurs rapports de force dominants en partageant leurs privilèges professionnels et financiers avec d'autres hommes. KANTER, R. M., *Men and women of the corporation: New edition*, Basic books, 2008. Voir aussi EDDLESTON, K. A., J. J. LADGE, C. MITTENESS et L. BALACHANDRA, « Do you see what I see? Signaling effects of gender and firm characteristics on financing entrepreneurial ventures », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 40, n° 3, 2016, p. 489-514.

- 13 ROMERO, M., et Z. VALDEZ, « Introduction to the special issue: Intersectionality and entrepreneurship », *Ethnic and Racial Studies*, vol. 39, n° 9, 2016, p. 1553-1565. CUKIER, Wendy et coll., « L'état des lieux de l'entrepreneuriat féminin au Canada », Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat. https://wekh.ca/wp-content/uploads/2020/08/PCFE_L%E2%80%99C3%Agtat-de-l%E2%80%99entrepreneuriat-f%C3%A9minin-au-Canada-2020.pdf. JAKOBESH, K. et S. BOSKOV, « Franchir les obstacles : Une décennie d'entrepreneuriat féminin autochtone au Canada », Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat, 2020. https://wekh.ca/wp-content/uploads/2020/12/Franchir_les_obstacles.pdf
- 14 SOKIC, N., « BMO's \$3 billion fund for women-owned businesses taps into segment growing faster than any other », *Financial Post*, 2019. <https://business.financialpost.com/entrepreneur/fp-start-ups/bmos-3-billion-fund-for-women-owned-businesses-taps-into-segment-growing-faster-than-any-other>
- 15 WONG, Q., « Indicateurs relatifs au financement des PME », Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, 2016. <https://www.cfib-fcei.ca/sites/default/files/article/documents/rr3412f%20%281%29.pdf>
- 16 JUNG, O., « L'entrepreneuriat au féminin : Programme de recherche sur le financement des PME », Industrie Canada, 2010. [https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/Profil-Profile_Oct2010_fra.pdf/\\$file/Profil-Profile_Oct2010_fra.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/Profil-Profile_Oct2010_fra.pdf/$file/Profil-Profile_Oct2010_fra.pdf). Plus précisément, 37 % des femmes contre 23 % des hommes sont tenues de fournir des prédictions du flux de trésorerie, 46 % des femmes contre 29 % des hommes sont tenues de fournir des évaluations de leurs actifs, et 57 % des femmes contre 31 % des hommes sont tenues de fournir des états financiers personnels.
- 17 MENKING, A. et S. KAPLAN, « Briser le second plafond de verre : Financer les initiatives des femmes entrepreneures », Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat, 2020. https://wekh.ca/wp-content/uploads/2020/11/Briser_le_second_plafond_de_verre.pdf
- 18 ORSER, B. J., A. L. RIDING et K. MANLEY, « Women entrepreneurs and financial capital », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, n° 5, 2006, p. 643-665.
- 19 DE LAAT, K. et M. HELLSTERN, « Grandir à leur façon : Les femmes à la tête d'entreprises à forte croissance au Canada tracent leur propre voie vers la prospérité », Institut Brookfield pour l'innovation + l'entrepreneuriat, 2020. <https://brookfieldinstitute.ca/grandir-a-leur-facon/> CLIFF, J.E., « Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender, and business size », *Journal of Business Venturing*, vol. 13, 1998, p. 523-542.
- 20 KAPLAN, S. et N. WALLEY, « The risky rhetoric of female risk aversion », *Stanford Social Innovation Review*, 2016. <https://tinyurl.com/33aj25ks>. NELSON, J. A., « Are women really more risk averse than men? A re analysis of the literature using expanded methods », *Journal of Economic Surveys*, vol. 29, n° 3, 2015, p. 566-585. NELSON, J. A., « The power of stereotyping and confirmation bias to overwhelm accurate assessment: The case of economics, gender, and risk aversion », *Journal of Economic Methodology*, vol. 21, n° 3, 2014, p. 211-231. Voir aussi DE LAAT, K. et M. HELLSTERN, « Grandir à leur façon : Les femmes à la tête d'entreprises à forte croissance au Canada tracent leur propre voie vers la prospérité », Institut Brookfield pour l'innovation + l'entrepreneuriat, 2020. <https://brookfieldinstitute.ca/grandir-a-leur-facon/>
- 21 ROMERO, M., et Z. VALDEZ, « Introduction to the special issue: Intersectionality and entrepreneurship », *Ethnic and Racial Studies*, vol. 39, n° 9, 2016, p. 1553-1565. CUKIER, W., S. GAGNON, J. HODSON, T. SABA, G. GRANDY, S. MORTON, M. ELMI, K. STOLARICK et Z. HASSANNEZHAD CHAVOUSHI, « L'état de l'entrepreneuriat féminin au Canada 2020 », Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat, 2020. <https://wekh.ca/research/the-state-of-womens-entrepreneurship-in-canada/?lang=fr>
- 22 Voir RUEBOTTOM, T. et M. TOUBIANA, « Biographical opportunities: How entrepreneurship creates pride in alterity in stigmatized fields », *Academy of Management Proceedings*, vol. 2017, n° 1, 2017, p. 12168. OOSTERHOFF, P. et T. A. HOANG, « Transgender employment and entrepreneurship in Vietnam », *Gender & Development*, vol. 26, n° 1, 2018, p. 33-51.
- 23 FEAGIN, J. *Systemic racism: A theory of oppression*, Routledge, 2006.

- 24 KNIGHT, M., « Race ing, classing and gendering racialized women's participation in entrepreneurship », *Gender, Work & Organization*, vol. 23, n° 3, 2016, p. 310-327. WINGFIELD, A. H. et T. TAYLOR, « Race, gender, and class in entrepreneurship: intersectional counterframes and black business owners », *Ethnic and Racial Studies*, vol. 39, n° 9, 2016, p. 1676-1696. Voir aussi HUGHES, S., « The hurdles I have to jump are unbelievable: How systemic racism in banks and support networks is holding back Black entrepreneurs », *Toronto Star*, 2020. <https://tinyurl.com/h3p29ezx>
- 25 NOLAND, M. et T. MORAN, « Study: Firms with more women in the C-suite are more profitable », *Harvard Business Review*, 2016. BOSTON CONSULTING GROUP, « How diverse leadership teams boost innovation », 2018. <https://www.bcg.com/en-ca/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>
- 26 MCKINSEY & COMPANY, « Diversity wins: How inclusion matters », 2020. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters#>
- 27 GOMPERS, P. et S. KOVVALI, « The other diversity dividend », *Harvard Business Review*, 2018. <https://hbr.org/2018/07/the-other-diversity-dividend>
- 28 CATALYST, « Why diversity and inclusion matter: Financial performance », 2020. <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter-financial-performance/>
- 29 KAUFMAN, S.B., « In-group favoritism is difficult to change, even when the social groups are meaningless », *Scientific American*, 2019. <https://blogs.scientificamerican.com/beautiful-minds/in-group-favoritism-is-difficult-to-change-even-when-the-social-groups-are-meaningless/>. RIVERA, L. A., « Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms », *American Sociological Review*, vol. 77, n° 6, 2012, p. 999-1022. CARTER, S., E. SHAW, W. LAM et F. WILSON, « Gender, entrepreneurship, and bank lending: The criteria and processes used by bank loan officers in assessing applications », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, n° 3, 2007, p. 427-444.
- 30 CUKIER, W., R. LATIF, A. ATPUTHARAJAH, H. PARAMESWARAN et H. HON, « Diversity leads. Diverse representation in Canada: A review of eight Canadian cities », 2020. https://www.ryerson.ca/diversity/reports/DiversityLeads_2020_Canada.pdf
- 31 RICHARD, A., « Mikwam Makwa Ikwe (femme-ourse de glace) : analyse des besoins nationaux propres à l'entrepreneuriat féminin autochtone », Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat, 2021. Le rapport souligne également que l'article 89 « limite la possibilité que les biens situés dans une réserve soient utilisés comme garantie, ce qui dissuade les établissements de prêt traditionnels d'octroyer des prêts » (p. 14).
- 32 LANEY, K., « Launching low-income entrepreneurs », Center for an Urban Future, 2013. <https://eric.ed.gov/?id=ED555604> WIERENGA, M., « Uncovering the scaling of innovations developed by grassroots entrepreneurs in low-income settings », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 32, n° 1-2, 2020, p. 63-90. ACS, Z. J. et K. KALLAS, « State of literature on small-medium-sized enterprises and entrepreneurship in low-income communities », dans *Entrepreneurship in emerging domestic markets* (p. 21-45), 2008, Springer.
- 33 COONEY, T., « Entrepreneurs with disabilities: Profile of a forgotten minority », 2008.
- 34 CALDWELL, K., S. P. HARRIS et M. RENKO, « Social entrepreneurs with disabilities: Exploring motivational and attitudinal factors », *Canadian Journal of Disability Studies*, vol. 5, n° 1, 2016, p. 211-244.
- 35 NELSON, T., S. MAXFIELD et D. KOLB, « Women entrepreneurs and venture capital: Managing the shadow negotiation », *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 2009.
- 36 Voir, par exemple, HARROCH, R. et M. SULLIVAN, « A guide to venture capital financings for start-ups », *Forbes*, 2018. <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2018/03/29/a-guide-to-venture-capital-financings-for-start-ups/?sh=3f05b7e51c9c>
- 37 CANADIAN VENTURE CAPITAL & PRIVATE EQUITY ASSOCIATION, « State of diversity and inclusion », 2019. <https://www.cvca.ca/files/reports/2019-state-of-diversity/CVCA-State-of-Diversity-and-Inclusion-2019.pdf>
- 38 KANZE, D., L. HUANG, M. A. CONLEY et E. T. HIGGINS, « We ask men to win and women not to lose: Closing the gender gap in start-up funding », *Academy of Management Journal*, vol. 61, n° 2, 2018, p. 586-614.
- 39 HOWELL, S. T. et R. NANDA, « Networking frictions in venture capital, and the gender gap in entrepreneurship », National Bureau of Economic Research, novembre 2019. <https://doi.org/10.3386/w26449>.

- 40 CARTER, S., E. SHAW, W. LAM et F. WILSON, « Gender, entrepreneurship, and bank lending: The criteria and processes used by bank loan officers in assessing application », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, n° 3, 2007, p. 427-444.
- 41 KAPLAN, S. et N. WALLEY, « The risky rhetoric of female risk aversion », *Stanford Social Innovation Review*, <https://tinyurl.com/33aj25ks> NELSON, J. A., « Are women really more risk averse than men? A re analysis of the literature using expanded methods », *Journal of Economic Surveys*, vol. 29, n° 3, 2015, p. 566-585. NELSON, J. A., « The power of stereotyping and confirmation bias to overwhelm accurate assessment: The case of economics, gender, and risk aversion », *Journal of Economic Methodology*, vol. 21, n° 3, 2014, p. 211-231.
- 42 BALL, S., C. C. ECKEL et M. HERACLEOUS, « Risk aversion and physical prowess: Prediction, choice and bias », *Journal of Risk and Uncertainty*, vol. 41, n° 3, 2010, p. 167-193.
- 43 CLIFF, J. E., « Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender, and business size », *Journal of Business Venturing*, vol. 13, n° 6, 1998, p. 523-542.
- 44 WONG, Q., « Indicateurs relatifs au financement des PME », Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, 2016. <https://www.cfib-fcei.ca/sites/default/files/article/documents/r3412f%20%281%29.pdf> VU, V. et S. DENNEY, « Réduire l'écart: Explorer la relation entre le genre des propriétaires et les expériences de croissance des entreprises canadiennes », Institut Brookfield pour l'innovation + l'entrepreneuriat, 2021.
- 45 MUNRO, D., « An inclusive innovation monitor for Canada », Institut Brookfield pour l'innovation + l'entrepreneuriat, 2020. <https://brookfieldinstitute.ca/wp-content/uploads/An-Inclusive-Innovation-Monitor-for-Canada-ONLINE.pdf> MAYER, R. C., R. S. WARR et J. ZHAO, « Do pro diversity policies improve corporate innovation? », *Financial Management*, vol. 47, n° 3, 2018, p. 617-650. LORENZO, R., N. VOIGT, K. SCHETELIG, A. ZAWADZKI, I. WELPE et P. BROSI, « The mix that matters: Innovation through diversity », BCG, 2017. <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-talent-innovation-through-diversity-mix-that-matters>
- 46 PHILLIPS, K. W., « How diversity makes us smarter », *Scientific American*, vol. 311, n° 4, 2014, p. 43-47.
- 47 KALEV, A., F. DOBBIN et E. KELLY, « Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies », *American Sociological Review*, vol. 71, n° 4, 2006, p. 589-617. BERREY, E., *The enigma of diversity: The language of race and the limits of racial justice*, University of Chicago Press, 2015. EMBRICK, D. G., « The diversity ideology in the business world: A new oppression for a new age », *Critical Sociology*, vol. 37, n° 5, 2011, p. 541-556.
- 48 BRUNI, A., S. GHERARDI et B. POGGIO, « Doing gender, doing entrepreneurship: An ethnographic account of intertwined practices », *Gender, Work & Organization*, vol. 11, n° 4, 2004, p. 406-429.
- 49 Les deux premières recommandations sont reproduites avec l'autorisation de MENKING, A. et S. KAPLAN, « Briser le second plafond de verre : Financer les initiatives des femmes entrepreneures », Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat, 2020. https://wekh.ca/wp-content/uploads/2020/11/Briser_le_second_plafond_de_verre.pdf
- 50 BECKTON, C., J. MCDONALD et M. MARQUIS-BISSONNETTE, « Innover partout, au quotidien : les femmes entrepreneures et l'innovation », 2018. <https://carleton.ca/crew/?p=1393>.
- 51 Cette recommandation figure dans DE LAAT, K., « Intersectionality and the implications for workplace gender equity », Institute for Gender and the Economy. <https://www.gendereconomy.org/intersectionality-and-workplace-gender-equity/>
- 52 WINGFIELD, A., « How organizations are failing black workers and how to do better », *Harvard Business Review*, 2019. <https://hbr.org/2019/01/how-organizations-are-failing-black-workers-and-how-to-do-better>
- 53 SEGAL, J., « Asset managers owned by women and minorities have to work 10x as hard for assets », *Institutional Investor*, 2019. <https://www.institutionalinvestor.com/article/b1cwvq3mc37xwk/Asset-Managers-Owned-by-Women-and-Minorities-Have-to-Work-10X-as-Hard-for-Assets>
- 54 JUNG, O., « L'entrepreneuriat au féminin : Programme de recherche sur le financement des PME », Industrie Canada, 2010. [https://www.ic.gc.ca/eic/site/o61.nsf/vwapj/Profil-Profile_Oct2010_fra.pdf/\\$file/Profil-Profile_Oct2010_fra.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/o61.nsf/vwapj/Profil-Profile_Oct2010_fra.pdf/$file/Profil-Profile_Oct2010_fra.pdf)
- 55 WOMEN'S ENTERPRISE CENTRE, « The path forward: Advancing the funding journeys of BC women business owners », 2021. https://www.womensenterprise.ca/wp-content/uploads/2021/03/FINAL_WEC-Report-The-Path-Forward-2021_03_03-web.pdf

- 56 DE LAAT, K., « Care responsibilities and work-life balance », Institute for Gender and the Economy, 2019. <https://www.gendereconomy.org/care-responsibilities-and-work-life-balance/>
- 57 Shannon Pestun Consulting est un exemple d'entreprise qui fournit ce type de services axés sur l'EU.
- 58 CARTER, S., E. SHAW, W. LAM et F. WILSON, « Gender, entrepreneurship, and bank lending: The criteria and processes used by bank loan officers in assessing application », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, n° 3, 2007, p. 427-444.
- 59 PHILLIPS, K. W., « How diversity makes us smarter », *Scientific American*, vol. 311, n° 4, 2014, p. 43-47.
- 60 NOLAND, M. et T. MORAN, « Study: Firms with more women in the C-suite are more profitable », *Harvard Business Review*, 2016.
- 61 BOSTON CONSULTING GROUP, « How diverse leadership teams boost innovation », 2018. <https://www.bcg.com/en-ca/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>
- 62 KRAMER, V.W., A.M. KONRAD, S. ERKUT et S. M.J. HOOPER, « Critical mass on corporate boards: Why three or more women enhance governance », Wellesley Centers for Women, 2006.
- 63 BOHNET, I., « *What works* », Harvard University Press, 2016.
- 64 KANZE, D., L. HUANG, M. A. CONLEY et E. T. HIGGINS, « We ask men to win and women not to lose: Closing the gender gap in start-up funding », *Academy of Management Journal*, vol. 61, n° 2, 2018, p. 586-614.
- 65 SFI, « Moving towards gender balance in private equity and venture capital », 2019. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/79e641c9-824f-4bd8-9f1c-00579862fed3/Moving+Toward+Gender+Balance+Final_3_22.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mCJBFra
- 66 THOMAS, T., « Outside the (tech) box: Successful non-tech venture », Ewing Marion Kauffman Foundation, 2015. https://www.kauffmanfellows.org/journal_posts/outside-the-tech-box-successful-non-tech-venture
- 67 STATISTIQUE CANADA, « Principales statistiques relatives aux petites entreprises », 2019. https://www.ic.gc.ca/eic/site/o61.nsf/fra/h_03114.html#figure1
- 68 KOLB, D. et J. WILLIAMS, *The shadow negotiation: How women can master the hidden agendas that determine bargaining success*, Simon et Schuster, 2001.
- 69 DE LAAT, K. et M. HELLSTERN, « Grandir à leur façon : Les femmes à la tête d'entreprises à forte croissance au Canada tracent leur propre voie vers la prospérité », Institut Brookfield pour l'innovation + l'entrepreneuriat, 2020. <https://brookfieldinstitute.ca/grandir-a-leur-facon/>.
- 70 SFI, « Moving towards gender balance in private equity and venture capital », 2019. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/79e641c9-824f-4bd8-9f1c-00579862fed3/Moving+Toward+Gender+Balance+Final_3_22.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mCJBFra
- 71 CHILAZI, S., « Advancing gender equality in venture capital », Women and Public Policy Program, Harvard Kennedy School, 2019. https://wapppp.hks.harvard.edu/files/wapppp/files/gender_and_culture_in_vc_literature_review_final.pdf
- 72 DE LAAT, K., « Intersectionality and the implications for workplace gender equity », Institute for Gender and the Economy. <https://www.gendereconomy.org/intersectionality-and-workplace-gender-equity/>
- 73 PCFE, « Les répercussions de la COVID-19 sur les femmes propriétaires d'entreprise », Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat, 2020. https://wekh.ca/wp-content/uploads/2021/01/Les_repercussions_de_la_COVID-19_sur_les_femmes_proprietaires_dentreprise.pdf
- 74 KISSLING, E. A., « Bleeding out loud: Communication about menstruation », *Feminism & Psychology*, vol. 6, n° 4, 1996, p. 481-504.
- 75 ABRAMS, R., « Under pressure, feminine product makers disclose ingredients », *The New York Times*, 2015. <https://www.nytimes.com/2015/10/27/business/under-pressure-feminine-product-makers-disclose-ingredients.html>
- 76 THOMSON, A.C., « These sisters want to squash period awkwardness », *Flare Magazine*, 2019. <https://www.flare.com/how-i-made-it/taran-ghatrora-bunny-ghatrora/>
- 77 VC NEWS DAILY, « Blume raises \$3.3M in seed funding », 2019. <https://vcnewsdaily.com/blume/venture-capital-funding/yfjtrwcnxv>
- 78 VC NEWS DAILY, « Blume raises \$3.3M in seed funding », 2019. <https://vcnewsdaily.com/blume/venture-capital-funding/yfjtrwcnxv>
- 79 PEREZ, J., « LOLA just raised \$24M for a subscription service that ships tampons, pads and now condom », *TechCrunch*, 2018. <https://techcrunch.com/2018/06/12/lola-just-raised-24m-for-a-subscription-service-that-ships-tampons-pads-and-now-condoms/>

- 80 HINCHLIFFE, E., « A new fund aims to provide diverse investors the opportunity to build wealth », *Fortune*, 2021. https://fortune.com/2021/02/03/acrew-capital-new-fund-diverse-lps/?utm_source=email&utm_medium=newsletter&utm_campaign=broadsheet&utm_content=2021020313pm
- 81 Voir <https://acrewcapital.com/dcf/>
- 82 LOIZOS, C., « Two new efforts could widen the pool of people investing directly in venture funds », *TechCrunch*, 2021. <https://techcrunch.com/2021/02/05/two-new-efforts-push-to-transform-more-people-into-limited-partners-of-vc-funds/>
- 83 GOMPERS, P. et S. KOVVALI, « The other diversity dividend », *Harvard Business Review*, 2018. <https://hbr.org/2018/07/the-other-diversity-dividend>
- 84 PITAL, N., « Arlan Hamilton is building a new kind of VC: An interview with the founder of Backstage Capital », *The Verge*, 2021. <https://www.theverge.com/2021/2/1/22213270/arlan-hamilton-backstage-capital-vc-venture-capitalist-interview-decoder>
- 85 CHILAZI, S., « Advancing gender equality in venture capital », Women and Public Policy Program, Harvard Kennedy School, 2019. https://wappp.hks.harvard.edu/files/wappp/files/gender_and_culture_in_vc_literature_review_final.pdf
- 86 BOHNET, I., « *What works* », Harvard University Press, 2016.

