Grandir à leur façon

Les femmes à la tête d'entreprises à forte croissance au Canada tracent leur propre voie vers la prospérité

octobre 2020

institut brookfield
pour l'innovation + l'entrepreneuriat

Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat

Finance par le gouvernment du Canada | Canada

TED ROGERS SCHOOL OF MANAGEMENT | DIVERSITY INSTITUTE

AUTEURES

KIM DE LAAT

Collaboratrice – Institut Brookfield

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*.

kim.delaat@gmail.com | @kimdelaat

MEGHAN HELLSTERN

Conceptrice de projet principale – Institut Brookfield

Meghan compte une dizaine d'années d'expérience dans des postes au sein du secteur public ou en lien avec celui-ci. Dans le cadre de ses fonctions, elle a aidé des organisations et des équipes à mieux comprendre les intervenants et à améliorer leur collaboration. Conceptrice d'expérience utilisateur certifiée et professionnelle de l'analyse, Meghan se sert de son coffre à outils diversifié pour recueillir des données qui orientent des changements visant à mieux servir les intérêts du public. Avant de joindre le BII+E, Meghan a travaillé au Civic Innovation Office de la ville de Toronto, au sein d'une équipe d'innovation financée par Bloomberg Philanthropies responsable de l'amélioration de la qualité de vie des résidents grâce à une conception axée sur l'humain et à la prise de décision fondée sur les données. Elle a également travaillé avec des organisations comme Code for Canada, la Social Innovation and Venture Creation (SIVC) de l'Université Laurier, le Centre Samara et le MaRS Solutions Lab, sans oublier sa collaboration de plusieurs années avec le gouvernement du Canada à une vaste gamme de dossiers, allant de la réforme électorale et des affaires des anciens combattants au gouvernement numérique et aux affaires autochtones.

m.t.hellstern@gmail.com | @mhellstern

The Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship (BII+E) est un institut de politiques indépendant et non partisan, basé à l'Université Ryerson, qui se consacre à la construction d'un Canada prospère où chacun a la possibilité de s'épanouir grâce à une économie inclusive et résiliente. L'Institut Brookfield pour l'innovation et l'entrepreneuriat génère des renseignements judicieux clairvoyants et stimule de nouvelles façons de penser pour faire avancer les politiques réalistes en matière d'innovation au Canada.

ISBN: xxx

Pour en savoir plus, visitez le site brookfieldinstitute.ca

/BrookfieldIIE

@BrookfieldIIE

The Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship

20, rue Dundas Ouest, bureau 921
Toronto (Ontario) M5G 2C2

REMERCIEMENTS

Jill Earthy, collaboratrice

Heather Russek, IBI+E

Jessica Thomson, IBI+E

Robin Larin, éditeur de copie

Ubiqus, service de traduction

Lindsay Smail, graphiste

Neha Ray, illustratrice

RÉVISEURS

Amoye Henry, directrice, Recherche et stratégie, Pitch Better

Steven Denney, chercheur postdoctoral associé à la Munk School of Global Affairs and Public Policy, Université de Toronto

REMERCIEMENTS PARTICULIERS

Nous tenons à exprimer notre profonde reconnaissance aux personnes interviewées qui ont généreusement pris le temps de nous faire part de leur opinion.

Nous remercions les intervenants qui ont participé à la table ronde pour leurs commentaires visant à améliorer le présent rapport.

À PROPOS DU BAILLEUR DE FONDS

Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat

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 250 organisations, 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.

Finance par le gouvernement du Canada | Canada

TED ROGERS SCHOOL OF MANAGEMENT | DIVERSITY INSTITUTE

Commanditaire

Les commanditaires de ce projet sont les suivants : Gouvernement du Canada, Conseil de recherches en sciences humaines.

Conseil de recherches en sciences humaines du Canada

Social Sciences and Humanities Research Council of Canada

Canada

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire 1

Introduction 3

- En quoi consiste ce rapport? 3
- Quel est le motif de cette recherche? 3
- Méthodologie 4

L'état de l'entrepreneuriat féminin et des entreprises en expansion au Canada 8

- L'entrepreneuriat féminin au Canada 8
- Entreprises en expansion au Canada 12
- Les femmes et la prise d'expansion 13

Ce que nous avons appris 14

- Cheminements de croissance divergents 14
- Biais systémique 18
- Soutien aux écosystèmes entrepreneuriaux 23
- Sommaire : « Nous avons reçu toutes les formations possibles et imaginables. » 25

Recommandations 27

- Pour les gouvernements et les décideurs politiques 27
- Pour les bailleurs de fonds, les institutions financières et les autres investisseurs 31
- Pour les accélérateurs, les incubateurs et les autres organismes de soutien aux entreprises 33

Domaines à approfondir 36

Conclusion 38

Coda : l'incidence de la COVID-19 39

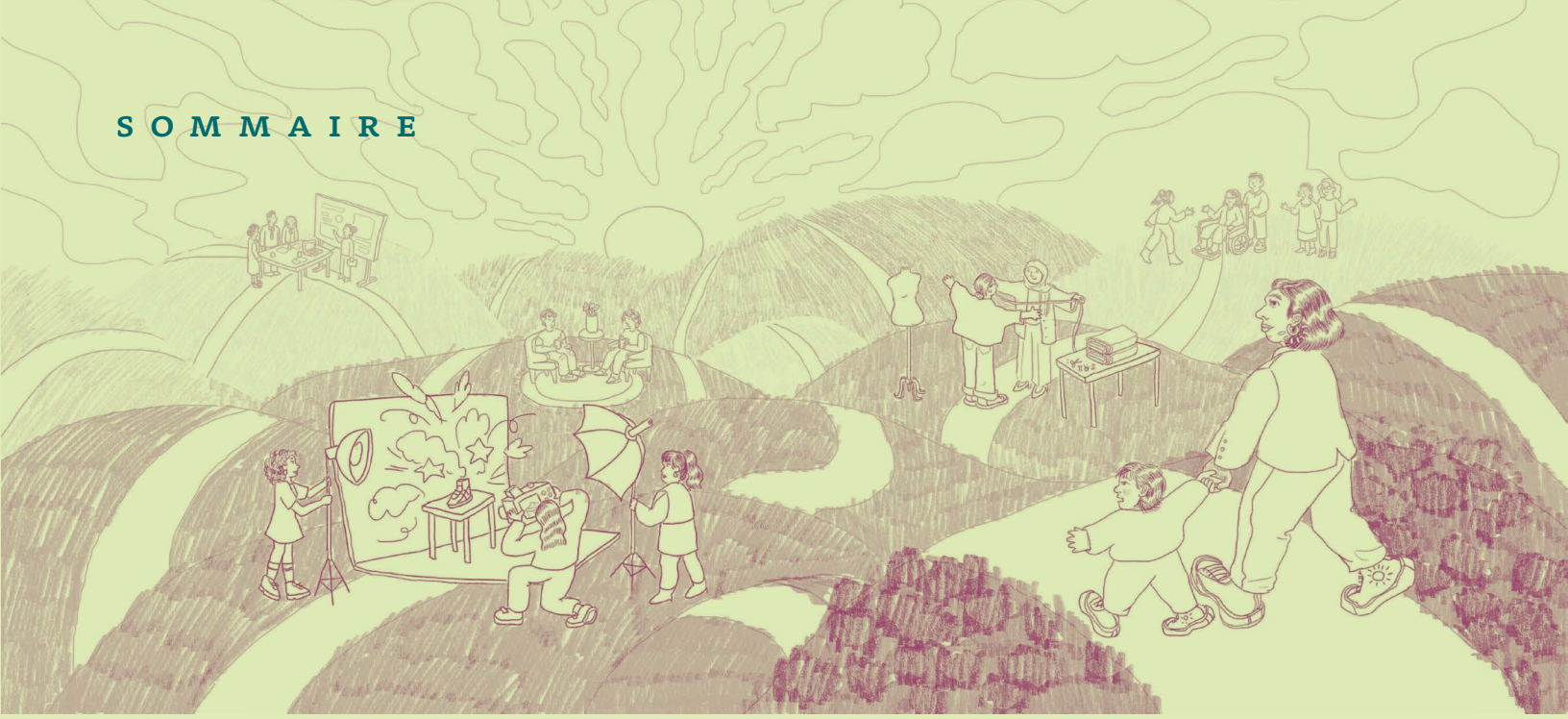
Annexe 40

- Guide des entrevues 40
- Questions du sondage 42

Bibliographie 45

Notes en fin de texte 51

SOMMAIRE



La présence de femmes à la tête d'entreprises à forte croissance est une bonne façon d'accroître leur inclusion dans la population active en général et de s'assurer que le Canada profite de leurs idées innovantes. De plus, les femmes entrepreneures sont plus susceptibles de s'investir dans les entreprises sociales. Les mesures visant à appuyer leurs efforts de croissance présentent donc de nombreux avantages sur le plan social qui vont au-delà de la rentabilité de l'entreprise qu'elles dirigent. Malgré un nombre accru de femmes chefs d'entreprises à forte croissance, elles demeurent sous-représentées et sous-financées dans cette phase de croissance[1].

Le présent rapport est le point culminant de plusieurs mois d'enquête sur les expériences des femmes entrepreneures au Canada qui façonnent leur entreprise à forte croissance. Il vise à mieux comprendre les défis et les possibilités auxquels cette importante population fait face. Il résume les témoignages d'entrepreneurs de partout au pays et présente des recommandations à l'intention des gouvernements et des décideurs, des institutions financières et d'autres bailleurs de fonds, des organismes de soutien aux entreprises ainsi que d'autres intervenants de l'écosystème entrepreneurial qui cherchent à mieux servir les femmes à la tête d'entreprises à forte croissance.

Après avoir mené des entrevues auprès de 30 entrepreneurs d'un océan à l'autre, de la Colombie-Britannique à la Nouvelle-Écosse en passant par les Territoires du Nord-Ouest, qui œuvrent dans des secteurs comme l'agriculture, les arts et les loisirs, la construction, la fabrication, les services professionnels, le commerce de détail et la technologie, l'équipe de recherche est heureuse de publier ses conclusions dans l'espoir de favoriser l'élaboration de politiques, de programmes et de services pour mieux servir les chefs d'entreprises à forte croissance.

Les répondants nous ont fait part de leurs points de vue sur les facteurs ayant favorisé leur progression et les problèmes persistants rencontrés tout au long de leur phase de forte croissance. Nous présentons les différents chemins empruntés par les participants de notre étude qui leur ont permis d'atteindre une forte croissance, y compris la manière dont les femmes entrepreneures redéfinissent la mentalité de « croissance à tout prix » en adoptant une approche holistique et équilibrée pour mieux répondre à leur situation et à leurs besoins. Nous décrivons également les façons dont ces entrepreneurs planifient la croissance de leur organisation en tenant compte de leur parcours et de leur mode de vie.

Certaines personnes interviewées nous ont parlé des obstacles systémiques qu'elles ont dû surmonter ou qu'elles continuent de rencontrer tout au long de leur parcours de croissance, comme les stéréotypes qui empêchent les femmes

à la tête d'entreprises prospères d'être prises au sérieux ou l'incidence que les perceptions de la confiance et de la disposition à prendre des risques des femmes ont sur leur capacité à réussir dans le domaine de l'entrepreneuriat. Les participants ont également souligné les problèmes persistants liés à l'accès au financement, qui empêchent les entreprises à forte croissance d'obtenir les fonds dont elles ont désespérément besoin. Ils ont aussi expliqué comment les préjugés systémiques à l'égard des entreprises ayant une utilité ou une orientation sociale nuisent au succès des femmes, tant sur le plan économique que sur le plan social, environnemental ou autre.

En outre, nous avons relevé des points de vue divergents quant aux mesures de soutien de l'écosystème de l'entrepreneuriat, comme les ressources, les programmes et les services auxquels les chefs d'entreprises à forte croissance ont accès tout au long de leur parcours. Selon les répondants, il y en a soit « trop », « trop peu » ou « juste assez ». De nombreux répondants ont indiqué que les mesures de soutien offertes étaient suffisantes, tandis que d'autres trouvaient qu'il y en avait trop, ce qui rendait le choix difficile et entraînait des coûts indirects supplémentaires. D'autres participants ont pointé d'importantes lacunes ainsi que des possibilités d'amélioration des ressources offertes.

Grâce à cette recherche, nous avons relevé de nombreuses possibilités pour les gouvernements et les décideurs, les institutions financières et autres prêteurs, les organismes de soutien aux entreprises ainsi que d'autres intervenants au sein de l'écosystème entrepreneurial d'offrir une valeur ajoutée aux femmes à la tête d'entreprises à forte croissance. Pour les gouvernements et les décideurs, les recommandations formulées comprennent les suivantes :

+ Investir dans la recherche et d'autres mécanismes pour comprendre les défis uniques auxquels font face les entrepreneurs à la tête d'entreprises en expansion, en particulier les femmes.

+ Concevoir des politiques, des programmes et des services sexospécifiques dans le cadre desquels les entreprises en expansion sont considérées comme une catégorie à part avec des besoins distincts.

+ Soutenir les femmes à la tête d'entreprises à forte croissance d'aujourd'hui et de demain au moyen d'initiatives gouvernementales ciblées.

+ Miser sur la collaboration entre les administrations et harmoniser les politiques, les programmes et les services à l'intention des chefs d'entreprises à forte croissance, plus particulièrement les femmes.

Pour les bailleurs de fonds, les prêteurs et les autres institutions financières, les recommandations formulées comprennent les suivantes :

+ Offrir des instruments financiers souples et mieux adaptés aux besoins des chefs d'entreprises à forte croissance, plus particulièrement les femmes.

+ Examiner les processus et les pratiques afin de repérer les sources possibles de préjugés et d'exclusion qui touchent les femmes entrepreneures et de remédier à la situation.

+ Faire le suivi et utiliser des données pour mieux comprendre l'incidence des pratiques et des processus sur les femmes, en particulier celles à la tête d'entreprises à forte croissance.

Pour les organismes de soutien aux entreprises comme les accélérateurs, les incubateurs et les groupes semblables, les recommandations formulées comprennent les suivantes :

+ Rationaliser et simplifier les programmes et les services.

+ Concevoir la programmation dans une perspective intersectionnelle d'égalité entre les sexes.

Le rapport se termine en proposant des pistes d'étude et de recherche plus poussées sur l'important enjeu de la réussite des femmes à la tête d'entreprises à forte croissance.

INTRODUCTION

EN QUOI CONSISTE CE RAPPORT?

Le présent rapport vise à comprendre l'expérience des femmes entrepreneures au Canada pendant l'expansion de leurs entreprises à forte croissance et à cerner les obstacles, les lacunes et les possibilités d'études ultérieures, de recherche et de mesures à prendre. Il résume les données qualitatives recueillies sur l'expérience vécue par des entrepreneurs canadiens relativement à la croissance de leur entreprise. Il permet d'entrevoir la façon dont les gouvernements, les institutions financières, les organismes de soutien aux entreprises et d'autres acteurs de l'écosystème entrepreneurial peuvent s'y prendre pour mieux outiller et habiliter les femmes entrepreneures qui exploitent des entreprises à forte croissance partout au Canada.

QUEL EST LE MOTIF DE CETTE RECHERCHE?

Les avantages de l'entrepreneuriat pour l'économie et la société sont largement démontrés et présentés dans des rapports. Toutefois, ces avantages ne sont pas répartis également : globalement, des écarts persistent entre le taux d'entrepreneuriat des hommes et des femmes, les femmes accusant un retard pour plusieurs indicateurs clés, y compris le démarrage d'entreprises et le taux de croissance[2]. Par conséquent, les femmes en particulier n'ont souvent pas accès aux avantages de l'entrepreneuriat en raison de divers facteurs qui influent sur leur capacité à se lancer en affaires et à faire croître leur entreprise, comme la discrimination et les attitudes négatives à leur égard, les engagements familiaux, le manque d'accès au financement et aux réseaux, etc.[3]

Compte tenu de ce contexte, il est compréhensible que les décideurs politiques aient porté une attention particulière aux moyens que les gouvernements et les autres intervenants peuvent employer pour soutenir l'établissement et la croissance d'entrepreneurs variés, y compris les femmes. Et ils ont raison de le faire : une analyse du Boston Consulting Group (BCG) suggère que s'il y avait autant d'hommes que de femmes en entrepreneuriat, de 2 500 à 5 000 milliards de dollars pourraient s'ajouter à l'économie mondiale, augmentant ainsi le produit intérieur brut (PIB) mondial de trois à six pour cent[4]. Au Canada seulement, le McKinsey Global Institute estime que la promotion de l'égalité des femmes en entrepreneuriat pourrait ajouter 150 milliards de dollars au PIB d'ici 2026, soit une hausse de la croissance annuelle de 0,6 % – l'équivalent de l'ajout d'un nouveau secteur de services financiers à l'économie, et un taux de croissance provinciale se situant entre 0,4 % et 0,9 % chaque année[5].

La Stratégie pour les femmes en entrepreneuriat (SFE) annoncé dans le budget de 2018 du gouvernement du Canada, qui est assortie d'une enveloppe de près de deux milliards de dollars, est un indicateur de cet effort accru pour aider

les femmes entrepreneures à réaliser leur plein potentiel. LA SFE cherche à promouvoir l'égalité entre les sexes et l'émancipation économique au moyen d'initiatives visant notamment à doubler le nombre d'entreprises détenues par des femmes au Canada d'ici 2025[6].

Dans le cadre de cette stratégie, le Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat (PCFE) a été créé à l'Université Ryerson pour agir à titre de source à guichet unique de connaissances, de données et de pratiques exemplaires pour les femmes entrepreneures au Canada[7]. L'Institut Brookfield pour l'innovation + l'entrepreneuriat (BII+E) collabore avec le PCFE à une série de projets de recherche axés sur l'action portant sur l'entrepreneuriat au Canada, dont la publication du présent rapport. Notre objectif est de soutenir l'élaboration de politiques, de pratiques et de programmes plus inclusifs et efficaces dans l'écosystème entrepreneurial canadien.

Au moment de la rédaction du présent rapport, BII+E, en collaboration avec Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) et le laboratoire des politiques d'innovation de l'École Munk des affaires internationales de l'Université de Toronto, était en train de dresser le premier portrait complet de l'état des entreprises à forte croissance au Canada, provisoirement intitulé « Cartographier les entreprises à forte croissance du Canada », qui s'inscrit dans cette série de projets. Ce projet vise entre autres à réaliser, à l'échelle nationale, une nouvelle analyse des entreprises canadiennes à forte croissance, des évaluations quantitatives des programmes fédéraux destinées à soutenir les entreprises canadiennes en expansion et une analyse des lacunes des programmes offerts.

Bien que les données quantitatives du projet « Cartographier les entreprises à forte croissance du Canada » soient approfondies, exhaustives et généralisables, elle ne parvient pas, de par sa nature, à répondre à des questions fondées sur l'expérience à propos des pensées, des sentiments, des facteurs de stress, des joies, des ambitions, des défis perçus et d'autres expériences individuelles des entrepreneurs, qui renferment des renseignements importants pour ceux qui cherchent à mieux servir cette importante population. Les données qualitatives, comme les entrevues approfondies utilisées dans la présente étude, sont essentielles pour mieux comprendre les résultats de la recherche quantitative. Par exemple, les résultats statistiques du projet « Cartographier les entreprises à forte croissance du Canada » du BII+E révèlent que les entreprises en expansion détenues par des femmes invoquent des raisons liées au financement comme un frein à leur croissance plus souvent que celles détenues par des hommes. Comment cela se fait-il? Lors de l'élaboration de solutions stratégiques axées sur la collectivité, on doit miser sur la mobilisation directe de membres des communautés. Le présent rapport est l'aboutissement de recherches visant à combler les lacunes dans les connaissances et les pratiques, car il est essentiel que les décisions en matière de politiques et de pratiques s'appuient sur un vaste ensemble de renseignements et de données pour mieux comprendre le contexte dans lequel elles sont prises, leur raison d'être et le processus suivi pour les mettre en œuvre[8].

MÉTHODOLOGIE

Nos données sont tirées d'entrevues approfondies semi-structurées auprès de 30 entrepreneurs et de deux personnes travaillant au sein d'organismes de soutien aux entreprises (voir l'annexe pour le guide des entrevues et les questions du sondage). Nous avons eu recours à une méthode de recrutement en plusieurs étapes[9] :

+ Une membre de notre équipe possédant une vaste expérience de l'entrepreneuriat a communiqué avec des membres de son réseau d'affaires qui, selon elle, répondaient aux critères d'une entreprise à forte croissance.

+ Nous avons mené des activités de sensibilisation auprès d'organismes de soutien à l'entrepreneuriat (y compris ceux axés sur les entrepreneurs autochtones et immigrants) à l'échelle du pays afin de trouver des participants potentiels et d'obtenir de l'aide pour promouvoir la recherche dans les bulletins et les médias sociaux.

+ Nous avons envoyé des lettres de recrutement annonçant l'étude à diverses listes de diffusion liées aux entrepreneurs.

+ Nous avons publicisé l'étude sur des plateformes de médias sociaux comme LinkedIn, Twitter et Facebook.

Nous avons demandé à tous les participants potentiels de remplir un formulaire pour évaluer leur admissibilité. Pour répondre aux critères d'admissibilité, les participants devaient confirmer que leur entreprise répond à la définition d'une entreprise à forte croissance selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) : une entreprise dont le taux de 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[10]. Bien que les définitions de « forte croissance » sont nombreuses et varient selon les domaines, celle de l'OCDE a été retenue aux fins d'alignement avec d'autres recherches menées par le BII+E et d'autres organisations[11].

Plusieurs des répondants étaient presque admissibles, c'est-à-dire qu'ils n'atteignaient pas tout à fait le seuil de croissance des revenus de 20 % ou comptaient un peu moins de 10 employés. Nous avons choisi d'interviewer plusieurs de ces personnes afin d'obtenir un large échantillon représentatif. Toutefois, les données d'entrevue de ces répondants ont été exclues de l'analyse qui suit afin que toutes les données présentées reflètent les expériences de chefs d'entreprises à forte croissance en vertu de la définition donnée.

Les entrevues ont été menées par téléphone et ont duré en moyenne une heure. Les participants ont été questionnés sur leur compréhension personnelle de la croissance, leur expérience des ressources offertes par les organismes de soutien aux entreprises et de financement, leurs relations avec leur réseau d'affaires, les défis rencontrés et les occasions saisies en raison de la croissance, leur expérience face à la pandémie de COVID-19, ainsi que les difficultés personnelles susceptibles de nuire à leur capacité de faire croître leur entreprise. De plus, les participants ont répondu à un court sondage démographique.

Le tableau 1 présente un aperçu des caractéristiques des répondants. Bien que nous nous intéressions particulièrement à l'expérience des femmes entrepreneures, nous avons également recruté des hommes afin d'établir un point de comparaison. Notre échantillon comprend 24 femmes et 6 hommes. Les répondants exercent leurs activités partout au pays, de la Colombie-Britannique à la Nouvelle-Écosse en passant par les Territoires du Nord-Ouest. Ils œuvrent dans des secteurs comme l'agriculture, les arts et les loisirs, la construction, la fabrication, les services professionnels, le commerce de détail et la technologie. Parmi les femmes de notre échantillon, neuf sont cofondatrices et détiennent au moins 50 % des parts de l'entreprise conjointement avec des partenaires masculins, et 15 sont seules fondatrices ou cofondatrices avec d'autres femmes.

À la fin de chaque entrevue, un résumé détaillé décrivant les grandes lignes de l'entrevue a été rédigé, et les transcriptions ont été codées pour les thèmes pertinents. L'évaluation des thèmes à partir des données d'entrevue est un processus itératif qui a nécessité des consultations entre les membres de l'équipe de projet lors de réunions bimensuelles et la comparaison des notes de recherche et des transcriptions d'entrevue des personnes interviewées afin de dégager les tendances.

Les entrevues ont eu lieu d'avril à juillet 2020, durant la pandémie de COVID-19. Le processus de recrutement s'est donc avéré plus long que prévu et le contexte de pandémie a sans doute nui au taux de participation[12]. Dans les entrevues, nous voulions à la fois consigner la façon dont les entrepreneurs réagissaient à la COVID-19 et acquérir une compréhension générale des enjeux auxquels font face les femmes tout au long du processus de croissance de leur entreprise. Par conséquent, nous avons demandé aux participants de réfléchir à leurs expériences avant et après la COVID-19. Voir la section Coda : l'incidence de la COVID-19 pour en savoir plus.

Tableau 1 : **Statistiques descriptives de l'échantillon**

	Nbre	%
Femmes	24	80
Hommes	6	20
Minorités visibles	7	23
Minorités non visibles	23	77
Francophones	2	7
Âge		
25 à 34	3	10
35 à 344	11	37
45 à 354	10	33
55 à 64	5	17
Plus de 64	0	0
Préfère ne pas répondre	1	3
Secteur		
Agriculture	1	3
Construction	1	3
Fabrication	3	10
Commerce de gros	2	7
Commerce de détail	1	3
Arts, loisirs, information	1	3
Services professionnels	10	33
Technologies	11	37
Durée des activités de l'entreprise		
1 à 3 ans	8	27
4 à 6 ans	10	33
7 à 9 ans	3	10
Plus de 9 ans	9	30

Ce qui ne figure pas dans ce rapport

Le plan d'échantillonnage de notre projet qualitatif est dirigé et non randomisé; bien qu'il ne soit pas possible d'appliquer les conclusions tirées de notre recherche à une population élargie de femmes chefs d'entreprises à forte croissance, les résultats sont utiles pour améliorer la compréhension globale de leurs expériences et aideront l'écosystème à élaborer des théories solides sur les défis et les possibilités qu'elles rencontrent tout au long du processus d'expansion de leur entreprise.

Même si les fondateurs et les chefs de direction des provinces de l'Atlantique, du Centre du Canada, des Prairies, de l'Ouest canadien et des Territoires du Nord-Ouest sont représentés dans l'étude, nous aurions aimé explorer d'autres dimensions importantes, notamment les expériences des entrepreneurs autochtones et des immigrants, de même que d'autres différences sectorielles. Les chercheurs espèrent que de futures études pourront se pencher sur ces aspects.

En ce qui concerne notre échantillon, sept participants s'identifient comme appartenant à une minorité visible (six femmes et un homme). Les contraintes de conception de la présente étude et les considérations relatives à la sensibilité des données ont empêché l'équipe de recherche de recueillir des informations plus précises sur la nature des différentes identités intersectionnelles des participants. Il n'est pas surprenant que les répondants reconnaissent un besoin et une volonté de dialoguer davantage sur la façon dont les préjugés systémiques désavantagent certains groupes de personnes.

L'inégalité entre les sexes recoupe d'autres motifs de discrimination comme la race, l'origine ethnique et le statut socioéconomique, et les personnes qui s'identifient à plusieurs de ces groupes traditionnellement marginalisés font face à des barrières supplémentaires dans le milieu des affaires. Les femmes entrepreneures de couleur, en particulier, se heurtent à une foule d'obstacles structurels avant même de décider de se lancer en entrepreneuriat. Par exemple, les politiques canadiennes en matière d'immigration

orientent les femmes de couleur dans des secteurs d'activité comme les soins infirmiers et les travaux ménagers. Cela peut avoir un effet en cascade sur la décision de ces femmes de réaliser des projets d'entreprise et sur leur capacité à se lancer dans l'entrepreneuriat à temps plein ou à temps partiel[13].

Phyllis, une répondante qui s'identifie comme sino-canadienne, estime qu'il faut tenir compte du contexte culturel lorsqu'on parle d'entrepreneuriat. Elle raconte qu'elle a dû surmonter de nombreux défis en raison de son héritage culturel, de la façon dont elle a été élevée et des attentes particulières à l'égard des filles et des femmes chinoises :

« Je pense qu'une partie de [l'expérience des femmes] est systémique, aussi... On m'a appris qu'une fille devrait être X, Y et Z. Mais il y a une autre couche dont on ne parle pas assez, selon moi. Et c'est mon héritage en tant qu'Asiatique, en tant que Chinoise. Je trouve qu'il est très patriarcal. J'ai tendance à avoir des caractéristiques des [femmes chinoises] non traditionnelles, mais vous savez, je me souviens quand j'étais jeune... En tant que fille, on doit composer avec les attentes culturelles de la société : «ne vous asseyez pas comme ça ou ne buvez pas à même la bouteille de bière» parce que ce n'est pas "approprié". Lorsque je suis montée sur la scène pour accepter un prix, j'étais sidérée de me trouver devant 2000 PDG importants, et tout ce que j'entendais dans ma tête, c'était «tu dois te montrer humble, tu dois te montrer modeste, parce que c'est comme ça que ta culture te dit d'agir». Alors au lieu de me sentir honorée et de célébrer ce prix, j'ai eu l'impression que je ne le méritais pas. Et que je ne devrais pas me trouver là. À mon humble avis, on ne parle donc pas assez de l'héritage culturel et du facteur racial. C'est peut-être ce qui se passe aux États-Unis qui me pousse à dire «hé, j'ai mon mot à dire». C'est une plateforme qui me permet de m'exprimer. Voilà pourquoi je m'exprime, car je crois que c'est quelque chose qu'il faut aussi prendre en considération. Je sais que l'accent est mis sur les femmes entrepreneures, mais je crois qu'il faut aussi se pencher sur le cas des femmes entrepreneures de couleur. »

Lorsqu'on lui a demandé si le processus de financement pourrait être plus équitable, Tim, qui s'identifie comme membre d'une minorité visible, a répondu que ce n'est pas seulement une question de race ou de genre, mais aussi de statut socioéconomique :

« En tant que minorité, [l'inégalité] me touche aussi. Souvent, les investisseurs croient en la vision, mais ils vont avoir tendance à se tourner vers une personne qu'ils connaissent bien. Vous savez, leurs pères ont étudié ensemble à la Harvard Business School, ils sont allés au même club nautique. Ce n'est pas seulement une question de race ou de genre, c'est aussi une question socioéconomique... Par exemple, les investisseurs en capital de risque que vous ou votre réseau connaissez personnellement seront beaucoup plus amicaux, parce que, voilà, vous vous connaissez. Et c'est normal, car si on veut donner 15 millions de dollars à quelqu'un, on préfère probablement savoir à qui on a affaire. Mais ça peut bien sûr conduire à des décisions partiales et injustes. Et ça ne touche pas seulement les entreprises en démarrage. Il en va de même pour bien d'autres choses... C'est une chaîne d'événements systémiques. »

En résumé, les répondants reconnaissent le rôle du biais systémique dans l'écosystème entrepreneurial et demandent une action collective accrue pour remettre en cause les préjugés implicites et l'exclusion. Nous regrettons particulièrement que nos données ne soient pas suffisamment représentatives des entrepreneurs noirs et autochtones, et qu'il ne nous soit pas possible de partager de leur expérience de croissance[14].

L'ÉTAT DE L'ENTREPRENEURIAT FÉMININ ET DES ENTREPRISES EN EXPANSION AU CANADA

Avant de se pencher sur les conclusions de nos entrevues auprès de chefs d'entreprises à forte croissance de partout au pays, il importe de situer la recherche globale dans le contexte de l'entrepreneuriat féminin et des entreprises à forte croissance au Canada.

L'ENTREPRENEURIAT FÉMININ AU CANADA

Les entrepreneures canadiennes ont gagné du terrain au cours des dernières années. Le nombre d'entreprises appartenant à des femmes au Canada est passé de 233 000 à 309 000 entre 2005 et 2013, soit une hausse de 75 %[15]. Toutefois, ces entreprises ne constituent toujours qu'une petite part de l'écosystème global : les entreprises appartenant majoritairement à des femmes représentent environ 15,6 % de toutes les entreprises au Canada, alors que 66,9 % appartiennent majoritairement à des hommes[16].

Les entrepreneures contribuent énormément à l'innovation dans l'économie canadienne, mais elles font face à des obstacles pour démarrer et faire croître leur entreprise. Leur exclusion a des répercussions importantes : selon une étude, au Canada, une augmentation de 10 % du nombre de petites et moyennes entreprises (PME) détenues par des femmes pourrait ajouter 198 milliards de dollars au PIB[17].

En quoi les entreprises dirigées par des femmes diffèrent-elles de celles dirigées par des hommes? Plusieurs facteurs clés ont été relevés par les chercheurs dans leurs études, comme le fait que les entreprises dirigées par des femmes sont généralement surreprésentées dans les secteurs du commerce de détail et des services personnels, et sous-représentées dans les secteurs de la fabrication, de l'extraction et des services aux entreprises[18]. Les femmes entrepreneures sont plus susceptibles d'établir leur entreprise à domicile[19] que leurs homologues masculins et ont moins tendance à exercer des activités d'exportation[20]. Elles sont également plus portées à poursuivre des missions sociales et économiques[21].

De plus, bien que les femmes et les hommes évaluent l'importance du développement et de la croissance de leur entreprise de la même façon, les stratégies d'expansion utilisées diffèrent légèrement selon le sexe[22]. Les femmes entrepreneures ont tendance à tirer davantage parti du marketing, notamment en ciblant de nouveaux clients, en augmentant la publicité et la promotion et en ajoutant de nouveaux produits, services et processus. Les hommes ont tendance à miser davantage sur l'expansion des canaux de distribution, l'informatisation des opérations, la formation des employés et l'embauche d'employés spécialisés[23].

En ce qui concerne la relation entre le rendement de l'entreprise et le sexe, les résultats de recherche varient. La plupart des études révèlent que les pratiques organisationnelles et de gestion des hommes et des femmes présentent peu de différences. Une étude menée par Cliff et ses

collaborateurs (2005) conclut que le sexe du propriétaire d'une entreprise n'a aucun effet sur l'ampleur de sa bureaucratie ou sur la féminité de ses relations de travail[24]. Une fois la taille de l'entreprise prise en compte, on ne constate aucune différence fondée sur le sexe en ce qui concerne le rendement d'une entreprise[25]. Par contre, des données récentes des États-Unis indiquent que les entreprises dirigées par des femmes surpassent celles dirigées par des hommes : les entreprises privées de technologie ayant une femme à leur tête utilisent plus efficacement leur capital. Leur rendement du capital investi (RCI) est 35 % supérieur et, lorsqu'elles sont financées par du capital de risque, leur chiffre d'affaires est 12 % plus élevé que celui des entreprises en démarrage dirigées par des hommes[26]. Une autre étude menée par BCG et l'accélérateur Mass Challenge observant plus de 350 entreprises en démarrage a déterminé que les entreprises fondées par des femmes génèrent des revenus plus élevés, soit plus du double par dollar investi, que celles fondées par des hommes, ce qui signifie qu'elles constituent de meilleurs investissements pour les bailleurs de fonds[27]. En bref, les entreprises dirigées par des femmes ont un rendement aussi bon sinon meilleur que les entreprises dirigées par des hommes.

Quels sont les défis auxquels font face les femmes entrepreneures en général?

La recherche secondaire initiale menée dans le cadre de ce projet a révélé un certain nombre de défis rencontrés par les femmes entrepreneures, dont plusieurs ont été réitérés par les personnes interviewées, ce qui donne à penser qu'ils demeurent constants tout au long du cycle de vie de l'entrepreneuriat, depuis le démarrage jusqu'à l'expansion en passant par la croissance. On peut les répartir dans les catégories suivantes, qui sont explorées plus en détail ci-dessous :

+ Utilisation des ressources
+ Contraintes structurelles et institutionnelles
+ Limites culturelles

Utilisation des ressources

En général, les entreprises dirigées par des femmes disposent de moins de ressources. Les femmes ont tendance à se lancer en affaires avec moins de financement que les hommes[28]. De plus, leur niveau d'endettement et de capitaux propres est moins élevé après la phase de démarrage[29]. En ce qui concerne les types de financement obtenus, les femmes entrepreneures sont moins susceptibles que leurs homologues masculins de chercher et de recevoir du financement[30], en particulier celui provenant de sources externes officielles durant la phase de démarrage[31]. Elles sont aussi moins susceptibles d'emprunter pour financer leurs activités courantes[32].

Les PME appartenant à des femmes plutôt qu'à des hommes sont plus susceptibles d'utiliser des placements en actions supplémentaires des propriétaires actuels comme source de financement. Cela peut indiquer que les femmes propriétaires de PME souhaitent conserver le contrôle de leur entreprise[33].

L'accès au capital est l'un des facteurs les plus importants pour assurer la croissance et le succès continus d'une entreprise. Toutefois, les recherches suggèrent que l'accès limité aux ressources à long terme a créé un « cercle vicieux » : les femmes démarrent souvent des entreprises avec moins d'actifs et de prêts initiaux; par conséquent, les prêts futurs sont plus susceptibles d'être refusés en raison d'une faible croissance initiale, freinant ainsi les possibilités de croissance future.

Capitaux personnels

De nombreuses femmes utilisent leurs capitaux personnels plutôt que le financement externe pour leurs fonds de démarrage. Lorsqu'on combine ce fait aux inégalités continues sur le plan économique, on remarque que les femmes sont moins susceptibles que les hommes d'avoir des niveaux élevés de capitaux personnels. Il en résulte souvent que les petites entreprises accusent une croissance initiale moins importante. Le recours accru aux capitaux personnels fait aussi en sorte que le risque de faillite repose sur l'entrepreneur[34].

Financement par emprunt

Il existe des preuves d'un traitement différencié de « deuxième ordre » entre les femmes et les hommes entrepreneurs quant à l'accès aux prêts, notamment en ce qui a trait aux critères d'évaluation. Les recherches démontrent que les banques évaluent différemment les « signaux de qualité » des entreprises selon qu'elles sont dirigées par des hommes ou des femmes : alors qu'on accorde une grande valeur au rendement passé et au nombre d'employés du côté des hommes, ces mêmes signaux ne semblent pas améliorer les chances des femmes d'obtenir un prêt[35]. En général, les femmes ont un niveau d'endettement et de capitaux propres moins élevé après la phase de démarrage[36].

Financement par capitaux propres

Les femmes sont moins susceptibles de recevoir du financement d'entreprises de capital de risque et d'autres investisseurs. Elles sont également sous-représentées en tant que leaders dans ce domaine : au Canada, elles représentent sept pour cent des partenaires des plus grandes sociétés de capital de risque et moins de 12 pour cent des partenaires des accélérateurs et autres entreprises de capital de risque[37].

Les recherches suggèrent que les hommes et les femmes adoptent différentes approches pour solliciter des fonds et que les femmes recherchent souvent un niveau de financement plus faible. Les préjugés implicites des investisseurs entrent aussi en ligne de compte : des données de plus en plus nombreuses suggèrent que ces derniers ont tendance à préférer l'argumentaire d'un homme à celui d'une femme, même si le contenu est comparable. Une étude expérimentale a par exemple présenté des diapositives et des argumentaires identiques, en y ajoutant tantôt la photo ou la voix d'un homme, tantôt celles d'une femme. Les juges ont accordé une meilleure note aux présentations des hommes, et ce sont celles où la photo du candidat était un homme de belle apparence qui ont obtenu les meilleurs résultats[38]. Une autre étude sur le terrain dans le cadre d'un concours annuel de démarrage d'entreprise a analysé le financement accordé à 180 entrepreneurs par 140 investisseurs en capital de risque. L'étude a révélé que les investisseurs ont systématiquement posé plus de questions de « promotion » (sur les avantages et les gains potentiels) aux hommes, et plus de questions de « prévention » (sur les pertes potentielles et l'atténuation des risques) aux femmes. Les entrepreneurs qui ont répondu aux questions de promotion (c'est-à-dire surtout des hommes) ont recueilli au moins six fois plus de fonds que ceux qui ont répondu aux questions de prévention[39].

Limitations structurelles et institutionnelles (famille et répartition du travail)

Les possibilités relevées par les femmes pour faire croître leur entreprise sont influencées par des facteurs sociétaux et leur parcours de vie[40]. Dès la petite enfance, les parents attribuent aux enfants des rôles spécifiques selon leur sexe. Ils dirigent davantage les garçons vers des jeux à thèmes scientifiques ou techniques et les filles vers des jeux qui les encouragent à prendre soin d'autrui (p. ex., poupées, cuisines-jouets)[41]. Les filles et les garçons sont encouragés tacitement tout au long de l'enfance à acquérir des stocks différents de capital humain susceptibles d'influencer leurs décisions futures à l'école et leurs choix de carrière.

Même si les hommes ont renforcé leur participation aux tâches domestiques et à la garde des enfants ces quelques dernières décennies[42], les femmes continuent d'assumer une part considérable de ce travail non rémunéré[43]. Un sondage révèle que 24 % des femmes entrepreneures au Canada ont des enfants de moins de 18 ans. Ce fait a des répercussions sur la capacité des femmes à se lancer dans le monde des affaires. Le démarrage et la gestion de sa propre entreprise peuvent se révéler chronophages; la femme entrepreneure doit jongler avec ses obligations ou faire le choix de ralentir la croissance de l'entreprise parce qu'elle doit s'occuper de ses enfants et assumer d'autres responsabilités domestiques accrues. Les contraintes structurelles qui continuent de peser sur la gestion du temps des femmes influent sur leur perception des possibilités de croissance de

leur entreprise. La comparaison des hommes et des femmes révèle souvent des stocks de capital humain divergents (par exemple, études dans les domaines STIM, connaissances techniques spécialisées). En conséquence, les hommes et les femmes se distinguent aussi sur le plan des mesures prises pour déterminer leurs possibilités, ce qui peut influer sur la trajectoire de la croissance de leurs entreprises[44].

Accès à des réseaux professionnels et mentorat

Les réseaux structurés d'investisseurs et d'autres professionnels – qui offrent de la visibilité, du mentorat planifié ou informel, et de l'accès à des fournisseurs et clients – sont depuis toujours des espaces réservés aux hommes. Leur caractère masculin profondément enraciné contribue à en limiter l'accès aux femmes et à entretenir leur sous-représentation dans les secteurs d'activité à forte croissance.

Le mentorat est essentiel pour comprendre comment bâtir une entreprise, accéder au soutien et aux ressources, et gérer les risques et la croissance. Des études montrent que les femmes tirent les mêmes avantages de solides réseaux professionnels et que leur accès relativement restreint à ceux-ci les contraint à se débrouiller seules.

Stéréotypes culturels

Même si certains des stéréotypes attribués aux femmes entrepreneures découlent des limites structurelles auxquelles elles font face (par exemple, l'obligation de consacrer plus de temps que les hommes entrepreneurs à des tâches non rémunérées), d'autres sont infondés, propagés par les stéréotypes culturels circulant dans les médias de masse. En d'autres mots, l'activité entrepreneuriale s'inscrit dans des systèmes de croyances culturelles largement répandus qui considèrent que certains comportements (tels que la prise de risque et l'affirmation de soi) conviennent aux hommes et d'autres (tels que la bienveillance et l'esprit de communauté), aux femmes[45].

La recherche sur les stéréotypes révèle que l'entrepreneuriat est perçu et représenté comme un comportement typiquement masculin; les gens sont plus susceptibles de l'associer à des traits de caractère masculins tels que l'autonomie, la compétitivité et l'affirmation de soi[46]. Dans la sphère médiatique, l'entrepreneuriat est présenté dans la presse[47], les documents éducatifs[48] et la littérature universitaire[49] comme un travail mieux adapté aux hommes qu'aux femmes[50].

Ces représentations ont des conséquences sur la façon dont les femmes s'identifient elles-mêmes : les diplômées universitaires sont moins susceptibles de se percevoir comme des entrepreneures même lorsque leurs réalisations dans les affaires cadrent parfaitement avec la définition même de ce qui constitue l'entrepreneuriat (c'est-à-dire fonder, diriger ou posséder une petite entreprise)[51].

Les stéréotypes pèsent également sur la façon dont les autres perçoivent la capacité d'une femme à fonctionner dans un espace entrepreneurial. Tinkler et ses collaborateurs (2015) constatent que les hommes et les femmes sont évalués différemment par les investisseurs en capital de risque même lorsqu'ils possèdent le même capital humain[52]. Orser, Elliott et Cukier (2019) ont constaté que le financement est souvent ciblé en priorité sur les secteurs et les types d'innovation dominés par les hommes[53]. De tels stéréotypes peuvent compliquer l'accès des femmes au financement. Par exemple, Nelson, Maxfield et Kolb (2009) constatent que les femmes d'affaires doivent présenter des arguments exceptionnellement convaincants pour justifier le potentiel de leur projet lorsqu'elles cherchent du capital de risque, parce qu'elles sont plus susceptibles d'exercer leurs activités dans des domaines à prédominance féminine avec lesquels les investisseurs en capital de risque masculins sont peu familiers[54].

Les femmes entrepreneures font face à une variété de préjugés culturels qui engendrent de nombreuses autres difficultés et façonnent leur expérience de chef d'entreprise. Ces biais, qui sont également influencés par des facteurs socioéconomiques et intersectionnels, existent à

de multiples niveaux, tant externes qu'internes (qui se manifestent souvent dans les attitudes et les comportements sociétaux). Par exemple, les attentes culturelles à l'égard de la vie familiale ont eu une incidence importante sur la capacité des femmes à participer pleinement au marché du travail. Bon nombre des défis auxquels font face les femmes entrepreneures sont amplifiés pour les femmes autochtones, les femmes de minorités visibles ou toute autre femme ayant une identité intersectionnelle[55]. Les perceptions voulant que les femmes soient réfractaires au risque, moins ambitieuses et moins disposées à bâtir de grandes entreprises à forte croissance sont persistantes et posent des obstacles à la croissance des entreprises dirigées par des femmes[56].

En résumé, les femmes entrepreneures doivent surmonter des limitations sexospécifiques dans leurs efforts de croissance. Les trois formes de limitation mentionnées ci-dessus – l'utilisation des ressources, les contraintes structurelles/institutionnelles et les limites culturelles – ne s'excluent pas mutuellement. Elles ont plutôt souvent un effet en cascade. Par exemple, étant donné que les femmes sont plus souvent responsables des tâches domestiques et de la garde des enfants, les responsables des prêts et les investisseurs en capital de risque peuvent faire des hypothèses explicites et implicites sur leurs intentions de croissance, qui peuvent avoir une incidence négative sur le montant des fonds d'investissement qui leur sont accordés. De même, parce que les femmes entrepreneures sont surreprésentées dans les secteurs de services, celles qui œuvrent dans des secteurs à prédominance masculine peuvent ne pas être prises au sérieux ou être soumises à des stéréotypes négatifs de la part des gens qui n'ont pas beaucoup d'expérience de travail avec des femmes entrepreneures (c'est-à-dire qui n'ont pas vécu suffisamment d'expérience concrète pour dissiper les stéréotypes négatifs voulant que les femmes soient réfractaires au risque ou manquent d'assurance).

ENTREPRISES EN EXPANSION AU CANADA

Il n'est pas surprenant que les décideurs portent une attention particulière aux entreprises à forte croissance au Canada, compte tenu des avantages économiques qu'elles apportent en termes de création d'emplois et de recettes fiscales, entre autres retombées positives. De 2000 à 2009, par exemple, les entreprises à forte croissance ont été à l'origine de 38 à 47 % des emplois créés au Canada[57]. D'autres études ont constaté que les entreprises à forte croissance ne représentent que 1,24 % de l'ensemble des entreprises canadiennes, mais environ 63 % de la variation nette totale de l'emploi de 2009 à 2012[58]. Sur la période de 2011 à 2015, les expansions d'entreprise en fonction du chiffre d'affaires en Ontario ont généré à elles seules 282 milliards de dollars de recettes[59]. Ce genre de données mettent en lumière l'importance que ces entreprises à forte croissance peuvent avoir pour le maintien d'une économie saine et en croissance. Le Plan pour l'innovation et les compétences du Canada, qui vise à doubler le nombre d'entreprises à forte croissance et à impact élevé pour le faire passer de 14 000 en 2014 à 28 000 en 2025, est un exemple de l'attention portée à cette importante facette de notre économie[60].

Quels sont les défis habituels d'une entreprise en phase d'expansion?

À l'étape de la prise d'expansion, l'entreprise se retrouve face à une pénurie de talents expérimentés au niveau des cadres intermédiaires et supérieurs; les gestionnaires canadiens ont moins de formation en affaires et en éducation spécialisée, et manquent généralement de réseaux internationaux et d'expérience pour recommencer en tirant des leçons d'échecs passés[61]. En conséquence, les entreprises en croissance rapide ont plus de difficulté à recruter dans des domaines comme les ventes, le marketing et les ressources humaines qu'en ingénierie, par exemple. Pour catalyser le potentiel économique du Canada, il est essentiel de former et de perfectionner davantage de talents dans les domaines des affaires et de la gestion.[62]

De nombreuses études ont conclu que la pénurie de compétences et de main-d'œuvre au Canada est le principal obstacle que doivent surmonter les entreprises à forte croissance[63]. Dans une enquête de la Banque de développement du Canada (BDC), 39 % des PME interrogées déclarent avoir de la difficulté à recruter de nouveaux employés[64]. D'autres études ont montré que le recrutement de cadres et de professionnels spécialisés est le facteur qui limite la taille et la vitesse de croissance des entreprises en expansion[65].

LES FEMMES ET LA PRISE D'EXPANSION

Au Canada, moins de 10 % des entreprises comptant 100 employés ou plus appartiennent à des femmes[66]. Les entreprises détenues par des femmes n'atteignent pas une taille critique aussi rapidement ou aussi souvent qu'elles le pourraient. De plus, elles génèrent un chiffre d'affaires annuel ne dépassant pas 1,4 million de dollars en moyenne, contre 3,3 millions pour celles de leurs homologues masculins. Néanmoins, les PME de propriété féminine ont amélioré leurs résultats en matière de croissance au fil du temps. Leur part des PME à croissance moyenne à élevée, c'est-à-dire dont le taux de croissance des ventes ou du chiffre d'affaires annuel est supérieur à 10 % au cours des trois dernières années, est passée de 16,5 % en 2011 à environ 18,5 % en 2017, comparativement à une hausse de 18,3 % en 2011 à 20,8 % en 2017 pour les PME appartenant à des hommes[67].

À ce jour, trop peu d'études ont été menées sur les entreprises à forte croissance dirigées par des femmes pour avoir une idée claire des défis auxquels elles font face[68]. Les quelques études existantes portent à croire que bon nombre des défis sexospécifiques à la phase de démarrage persistent à la phase de forte croissance. L'entrepreneuriat commercial à forte croissance est le plus fortement associé aux stéréotypes masculins (par exemple, l'affirmation de soi et l'appétence au risque), ce qui peut nuire aux femmes d'affaires dans ce secteur dans leur recherche de financement et de réseautage[69]. Une autre étude révèle que les femmes tirent parti des ressources et stratégies de leurs entreprises telles que la formation des équipes de gestion, l'investissement de capital de risque et la dilution de la propriété, pour réaliser leur expansion aussi efficacement que les hommes, ce qui laisse entendre une fois de plus que les stéréotypes négatifs à leur égard ne reposent sur rien de concret[70]. Par ailleurs, les femmes continuent de subir, à la phase de forte croissance, les conséquences négatives de la sous-estimation dont elles font l'objet : les entreprises en forte expansion dirigées par des femmes dans les secteurs où la concentration d'entreprises de propriété féminine est plus élevée obtiennent de meilleurs résultats que celles situées dans les secteurs dominés par des entreprises de propriété masculine[71].

Désireux de contribuer à ce nouveau domaine de recherche et d'acquérir une idée plus claire de l'expérience des femmes à la tête d'entreprises à forte croissance au Canada, nous avons interviewé 30 entrepreneurs de partout au pays. Leurs expériences sont décrites en détail dans les sections suivantes.

CE QUE NOUS AVONS APPRIS

Les répondants nous ont fait part de leurs points de vue sur les facteurs ayant favorisé leur progression et les problèmes persistants rencontrés tout au long de leur phase de forte croissance. Ces facteurs positifs et négatifs sont décrits dans les sections suivantes. Nous décrivons les cheminements différents que les femmes d'affaires ont suivis pour atteindre une forte croissance ainsi que les obstacles systémiques auxquels elles ont dû faire face en cours de route. Nous concluons en rapportant leurs points de vue variés sur l'infrastructure (ressources, financement, etc.) sur laquelle repose leur parcours de croissance[72].

CHEMINEMENTS DE CROISSANCE DIVERGENTS

Les femmes entrepreneures que nous avons interrogées ont suivi des cheminements s'écartant de la norme pour atteindre la croissance. On compare souvent les entreprises à forte croissance à des « gazelles ». La gazelle s'entend comme une entreprise qui connaît une croissance rapide lors de ses cinq premières années[73]. Toutefois, comme le montre le tableau 1, 40 % de nos répondants sont en activité depuis sept ans ou plus. Cette observation concorde avec d'autres constatations propres à des pays donnés sur les caractéristiques des entreprises à forte croissance : Mason et ses collaborateurs (2015) constatent qu'en ce qui concerne le profil d'âge, la plupart des entreprises écossaises à forte croissance de leur étude exercent leurs activités depuis plus de 10 ans, ce qui porte à croire que la forte croissance n'est pas seulement le fait d'un démarrage récent et que les véritables gazelles ne représentent qu'une minorité d'entreprises en forte expansion[74].

En plus de la durée atypique de leurs périodes de croissance, les femmes entrepreneures de notre étude ont révélé d'autres facteurs qui ont influé sur leurs stratégies de croissance. Tout d'abord, nombreuses sont celles qui résistent à la mentalité

de la « croissance à tout prix », où la croissance l'emporte sur d'autres préoccupations telles que la conciliation travail-vie privée et les capacités du personnel existant. De nombreuses répondantes ont plutôt préféré prendre des décisions favorables à la durabilité à long terme. Deuxièmement, bon nombre des femmes interrogées ont reconnu avoir tenu compte de la planification familiale dans leurs décisions de croissance. Celles qui procèdent ainsi ne sont pas moins ambitieuses que les autres. C'est par nécessité ou par choix personnel qu'elles n'ont simplement pas pu investir le temps nécessaire pour faire croître leur entreprise pendant que leurs enfants étaient encore tous petits. Troisièmement et dans le même ordre d'idées, les stratégies de croissance impliquent souvent des formes de réseautage alternatives pour s'adapter à des obligations non liées aux affaires.

Remettre en question la mentalité de la « croissance à tout prix »

Plusieurs entrepreneures de notre étude ont affirmé qu'elles ne voulaient pas de la croissance pour la croissance, préférant plutôt s'assurer que leur processus de croissance demeurait gérable compte tenu de la capacité de leurs effectifs et du bien-être individuel. Jade exploite une plateforme de services de santé dans le centre du Canada[75]. Elle déteste ce qu'elle perçoit comme une quête malsaine de croissance du chiffre d'affaires. Voici ce qu'elle en dit :

> *« Pour nous qui enregistrons une forte croissance, quelques symptômes se manifestent : nos flux*

de trésorerie ne suffisent plus. Nous embauchons constamment du personnel parce que nous ne pouvons pas suivre le rythme… Honnêtement, c'est un comportement vaguement malsain que la communauté des investisseurs nous pousse habituellement à adopter. Après avoir réalisé un million de dollars la première année, nous avons pensé : « Oh, mon dieu, c'est incroyable! » Nous l'avons fièrement rapporté à un investisseur qui, pas impressionné du tout, a répondu du tac au tac : « Pas mal, qu'est-ce qu'il vous faut pour arriver à huit? »

Un partenaire de l'écosystème que nous avons interviewé suggère que la résistance à la « croissance à tout prix » peut être motivée en partie par une aversion pour la culture masculinisée de l'« héropreneur » associée aux entreprises du type de la Silicon Valley. Il dit penser qu'il y a « beaucoup d'entreprises dirigées par des femmes qui ne font pas appel aux [organismes de soutien aux entreprises] parce qu'elles entendent le discours sur la forte croissance de la Silicon Valley, de cette culture malhonnête, du genre «continuons de faire semblant d'êtres les meilleurs jusqu'à le devenir». Il y a ce stéréotype associé à la forte croissance qui, selon moi, pousse beaucoup de femmes à répondre simplement «merci, mais non merci. Je vais tracer ma propre voie vers le succès.» »

ROSE LOWREY, FONDATRICE

Secteur(s) : Fabrication, commerce de détail

Types de transactions : Interentreprises et vente directe au consommateur

Prestations : Produits

En activité depuis : 1 à 3 ans

Année de création : 2017

Nombre actuel d'employés : 5 à 19

Croissance du chiffre d'affaires : 20 % ou plus par année

Lieu : Prairies

Statut personnel : Mariée, personne âgée à charge

« J'ai choisi tôt de ne pas suivre les traces de certaines des plus grandes entreprises financées par du capital de risque et qui connaissent une croissance très rapide, et c'était une décision délibérée parce que je voulais bâtir une entreprise pour satisfaire mon désir d'avoir sincèrement envie d'aller travailler chaque jour. » Rose indique également qu'elle souhaite qu'il y ait plus de discussions sur les cheminements de croissance alternatifs : *« Pendant longtemps, j'ai eu du mal à trouver ma place entre l'entreprise digne d'un investisseur providentiel ou d'un investisseur en capital de risque, et l'entreprise sans autre ambition que le maintien d'un équilibre travail-vie personnelle. J'avais l'impression que ce devait être noir ou blanc, l'une ou l'autre. Je crois qu'il y a beaucoup d'entreprises qui ne sont ni l'une ni l'autre et je ne suis pas sûr que l'industrie les reconnaît à leur juste valeur. »*

Pour Rose, qui dirige une entreprise de fabrication et de vente au détail dans les Prairies, son rejet de l'état d'esprit de la « croissance à tout prix » s'est matérialisé dans son choix de créer une entreprise où elle aime venir travailler.

Les intuitions de Rose cadrent avec notre conclusion voulant que bon nombre des entreprises de nos répondantes ne soient ni des licornes dignes du capital de risque (entreprises en démarrage projetées à plus d'un milliard de dollars de valeur potentielle) ni des entreprises

SHELLEY NOLAN, FONDATRICE

Secteur(s) : Services professionnels

Types de transactions : Vente directe au consommateur

Prestations : Services

En activité depuis : > 10 ans

Année de création : 2006

Nombre actuel d'employés : 20 à 99

Croissance du chiffre d'affaires : 11 à 20 % par année

Lieu : Ouest canadien

Statut personnel : Mariée, un enfant

Shelley est propriétaire-exploitante d'une franchise de services de santé dans l'Ouest canadien. Elle nous confie : *« Nous avons ouvert un troisième magasin, puis nous nous sommes arrêtés. Nous en sommes restés à trois établissements pendant un certain temps parce que j'avais un enfant en bas âge et je n'avais pas une minute de plus à offrir. »* Une fois son fils un peu plus grand, Shelley a relancé ses plans de croissance. Elle exploite aujourd'hui 10 succursales et s'est fixé comme objectif d'en ouvrir 20 de plus. Pour Shelley, il s'est écoulé *« 14 ans de croissance soutenue, mais par à-coups. »*

sans autre ambition que le maintien d'un équilibre travail-vie personnelle. Ce sont des entreprises à forte croissance selon la définition de l'OCDE (c'est-à-dire un rendement sur investissement annualisé d'au moins 20 % au cours des trois dernières années avec au moins 10 employés au début de la période); toutefois, elles décident elles-mêmes de la forme et de la durée de cette croissance.

L'approche axée sur le parcours de vie

Les variantes du cheminement menant à une forte croissance ne se distinguent pas uniquement par la durée de la période d'activité. Comme le suggèrent les commentaires de nos répondantes remettant en question la mentalité de la « croissance à tout prix », il existe une dimension sexospécifique aux modes de croissance alternatifs. Bon nombre des femmes que nous avons interrogées ont expliqué avoir fondé leurs décisions quant au moment et à la façon de faire croître leur entreprise sur des impératifs de planification familiale ou sur d'autres décisions sans lien avec les affaires. Nous désignons cette façon de prendre des décisions comme une approche axée sur le parcours de vie.

Selon certaines études, même lorsque les femmes travaillent à temps plein à l'extérieur du foyer, elles conservent une responsabilité disproportionnée de la garde des enfants et des tâches ménagères[76]. Plusieurs de nos répondantes ont choisi de ne pas propulser trop rapidement leur entreprise vers la croissance pendant que leurs enfants étaient encore petits.

De même, Tiffany, propriétaire d'une entreprise de vente au détail dans l'Ouest canadien, fait l'analogie entre le processus de croissance de son point de vue de mère et l'image d'un « remorqueur qui ne doit pas s'arrêter… Si vous pouvez avancer à toute vitesse à la tête de votre entreprise en la tirant derrière vous, sa croissance sera plus rapide ». Mais elle avoue que ce genre de croissance lui a été impossible parce que le lancement de son entreprise a coïncidé avec la naissance de ses deux enfants. Même s'il lui aura fallu plus de 10 ans, Tiffany a depuis ouvert le capital de son entreprise, qui maintient une croissance forte et constante.

Il ne faut pas croire que les femmes qui adoptent une approche axée sur le parcours de vie ne sont ni ambitieuses ni dévouées à leur entreprise; c'est plutôt sous l'empire de la nécessité ou en raison de choix personnels qu'elles n'ont pas pu se consacrer à une croissance rapide tout en gérant les premières années de parentage, qui sont les plus gourmandes en temps et en travail. Elles ont dû adopter une perspective à long terme de la croissance de leur entreprise, en tenant compte des besoins de leur famille.

Créer d'autres modes de réseautage

En plus de tenir compte de la planification familiale, les répondantes tracent leur propre chemin vers une forte croissance en choisissant de participer à des activités entrepreneuriales qui répondent à leurs besoins. Il s'agit notamment de trouver d'autres façons de faire du réseautage. Notre modèle mental de réseautage consiste en des successions d'apéros ou de soirées prolongées baignant dans l'alcool. Pour les gens qui ont des personnes à charge, il peut être difficile et stressant d'avoir à réserver du temps pour ces événements. Fait intéressant, plusieurs répondantes ont cité d'autres approches de réseautage qui répondent à leurs besoins et à ceux de leur famille.

Anita dirige une entreprise de vente au détail et de fabrication dans le Centre du Canada. Dans ses premiers temps à titre de chef de direction, elle a trouvé difficile de bâtir son réseau. Le fait d'avoir un enfant a compliqué les choses, parce qu'elle rechignait à sortir souper les soirs de semaine. Il lui aurait fallu voir son fils encore moins souvent, et elle estimait que c'était tout aussi injuste pour son conjoint. Interrogée sur la constitution de son réseau, elle explique :

> *« C'est sûr que c'est difficile. Et je ne sais pas si c'est propre aux femmes, mais le fait d'avoir un enfant et tous les autres soucis de la vie me rendent peu encline à aimer les sorties les soirs de semaine. J'ai appris à un moment ou l'autre en cours de route que je pouvais changer la définition du réseautage… j'ai commencé à établir des liens avec d'autres leaders qui ont des préférences semblables aux miennes. Peut-être pouvions-nous travailler à nos réseaux en prenant le petit déjeuner une fois par mois ou en organisant des sorties avec les enfants. Mais pendant les 10 premières années de ma carrière, cette idée ne m'est même pas venue à l'esprit… Je sortais au restaurant le soir jusqu'à très tard au centre-ville, avec un bambin de deux ans à la maison. À un moment donné, j'ai réalisé qu'il y avait beaucoup de gens dans la même situation que moi et que je pourrais aborder le réseautage un peu différemment. »*

Plutôt que de s'adapter aux normes de l'industrie, Anita a choisi de développer son propre mode de réseautage, en adéquation avec son mode de vie. De même, Patrice, qui possède et exploite une entreprise de gestion immobilière dans le Centre du Canada, mentionne qu'elle n'aime pas que le réseautage se compose de soirées-cocktails et qu'elle préfère plutôt passer du temps en famille. À présent qu'elle a plus de personnel, elle laisse les plus jeunes de ses collaborateurs représenter l'entreprise lors des soirées. Son approche personnelle du réseautage consiste maintenant à prendre la parole lors de conférences et à enseigner. C'est aussi le cas d'Abigail, propriétaire d'une entreprise de services professionnels dans le Centre du Canada : « Jusqu'à il y a peut-être cinq ans, mes activités de réseautage restaient assez limitées parce que j'étais maman et bénévole… aujourd'hui, je présente souvent des exposés, une activité qui me plaît beaucoup. J'adore créer des liens avec les gens, et ceux-ci se souviennent beaucoup plus facilement de moi quand je suis la

conférencière sur scène plutôt qu'une tête dans l'auditoire. C'est donc une très bonne occasion de développement des affaires. »

Shelley dit ne pas toujours trouver le temps de travailler à ses réseaux, même si elle accorde beaucoup d'importance à cette activité. Elle charge plutôt l'un de ses employés de se réserver du temps pour le réseautage : « Nous avons embauché quelqu'un à un poste de cadre, dont la principale mission est d'établir des liens dans la communauté. En plus de son travail habituel, il consacre six heures par semaine à établir des liens au sein de la communauté et [à assister à différents événements]. »

En ce sens, le réseautage fait littéralement partie de la description de poste et est pris en compte dans les heures de travail de cet employé. Cette approche atténue le stress qu'on peut ressentir devant l'obligation de faire entrer ces activités dans des créneaux horaires habituellement réservés aux loisirs ou à la vie de parents. Lorsqu'elle doit travailler à ces réseaux en dehors des heures de travail, Shelley précise qu'à l'instar d'Anita, elle le fait d'une manière en adéquation avec son mode de vie.

BIAIS SYSTÉMIQUE

Le cheminement vers une forte croissance s'inscrit dans un système culturel plus vaste composé de modèles mentaux communs qui orientent notre vision de la façon d'agir, de se présenter et de se comporter dans un contexte entrepreneurial. C'est dans ce système culturel général que les stéréotypes circulent et se perpétuent. Les expériences de nos entrepreneures corroborent les constatations faites à ce jour sur les barrières systémiques dans le domaine de l'entrepreneuriat. En même temps, elles défient les stéréotypes sexuels qui sont autant de boulets pour les femmes dans ce milieu. Parmi nos répondantes, ces barrières prennent plusieurs formes.

Perception erronée de la confiance en soi et de la prise de risques

Bon nombre des femmes entrepreneures à qui nous avons parlé ont perçu un décalage entre leurs façons de communiquer leur confiance et la norme entrepreneuriale. Les répondantes s'abstiennent de fanfaronner, préférant présenter une appréciation crédible du potentiel de leur entreprise. La plupart estiment que les femmes ont tendance à se montrer plus réalistes dans leurs perspectives et à ne pas surévaluer leurs atouts. Par contre, elles sont d'avis que les hommes sont plus à l'aise de faire des commentaires dithyrambiques sur les résultats et les perspectives de leurs entreprises, qu'ils soient véridiques ou non. La plupart croient que cette divergence d'expression de la confiance nuit aux femmes parce que leur façon de faire ne correspond pas aux attentes habituelles à l'égard des gens d'affaires confiants. Il peut également en découler un désavantage pour les femmes dans des contextes où le charisme et le talent narratif jouent un rôle disproportionné.

Molly œuvre dans les secteurs de la technologie et de l'éducation dans l'Est du Canada. Elle exprime sa conviction que le manque de confiance perçu chez les femmes entrepreneures est en fait une forme de réalisme et d'ouverture d'esprit. Ces qualités, suggère-t-elle, ne sont pas quelque chose que nous devrions décourager; la société devrait plutôt accepter des formes variées d'expertise et de confiance. Sunny, dont l'entreprise de technologie logicielle est basée dans l'Ouest canadien, partage le point de vue de Molly, estimant que les femmes assument plus facilement leurs propres lacunes en matière de connaissances au lieu d'essayer de les cacher jusqu'à la réussite de leurs projets :

> *« Les femmes ne suivent pas un mode de pensée «noir et blanc»; nous percevons plutôt «tout en gris», et nous avons aussi une réelle franchise à propos de ce que nous savons que nous ignorons, et parfois c'est ce qui nous met en difficulté. Dans le contexte de l'entrepreneuriat, on peut donner l'impression de manquer d'assurance, mais c'est parce que nous sommes plus nuancées dans notre façon de voir le monde. C'est une force et non une faiblesse. Mais je pense que notre société y*

MOLLY HINES, FOUNDER

Secteur(s) : Éducation, technologie

Types de transactions : Interentreprises et vente directe au consommateur

Prestations : Produits

En activité depuis : 4 à 6 ans

Année de création : 2016

Nombre actuel d'employés : 5 à 19

Croissance du chiffre d'affaires : 20 % ou plus par année

Lieu : Est du Canada

Statut personnel : Mariée, quatre enfants

« Même si j'ai beaucoup d'assurance en tant que femme, je vois des hommes qui débordent de confiance et je me dis «qu'est-ce que j'aimerais avoir cela». Cette confiance peut déplacer les montagnes… mais en même temps, elle est en partie mal dirigée, et la raison pour laquelle je ne l'ai pas est ma tendance à l'introspection, qui peut être perçue comme un manque de confiance, parce que vous pouvez avoir l'esprit ouvert à des opinions différentes. Je ne pense pas que ce soit une chose que les femmes doivent changer. Je pense que c'est plutôt un fait sociétal qui doit changer. »

voit une faiblesse parce que la femme d'affaires semble indécise quand elle dit «Non, je ne peux pas prendre de décisions maintenant. Il me faut plus d'informations.» Nous doutons toutes de nous-mêmes : personne ne pourra le contester. Mais nous ne le cachons pas, en tant que femmes. Or, cela nous cause des difficultés, en tant qu'entrepreneures. »

Ce qui est souvent perçu comme un manque de confiance chez les entrepreneurs est l'aversion au risque, un autre stéréotype sexospécifique tenace. On considère généralement que les femmes font davantage preuve de prudence et de précaution que les hommes lorsqu'il s'agit de prendre des décisions sur leurs dettes. Cependant, des études ont réfuté cette thèse : les données portent plutôt à croire que les femmes ne sont pas plus réfractaires au risque que les hommes ou qu'elles le sont uniquement marginalement et dans certains contextes. Au contraire, il y a plus de variation de la propension à la prise de risques *parmi* les hommes et *parmi* les femmes qu'*entre* hommes et femmes[77].

Les approches à l'égard du risque décrites par nos répondantes corroborent cette dernière constatation : les femmes qui dirigent les entreprises à forte croissance à qui nous avons parlé ont décrit presque unanimement des cas où elles ont radicalement modifié leur modèle d'affaires afin d'améliorer la compatibilité de leurs produits avec le marché. Il leur a parfois fallu changer complètement de marché, ou modifier leur modèle d'affaires.

Diane dirige une entreprise de logiciels dans le Centre du Canada. Après avoir noué des relations avec des partenaires stratégiques, elle a changé

son activité principale des services-conseils en gestion à l'attribution de licences logicielles : « Ma relation avec le chef des produits de la société X a été la clé de la croissance de notre entreprise… Nous avons décidé de tout parier sur cette relation et sur le fait que nous savions qu'ils s'apprêtaient à commercialiser un nouveau produit pour lequel nous avions les bonnes spécifications. »

Quand on lui demande de décrire son parcours de croissance, Molly déclare : « Nous avions l'ambition d'une forte croissance, mais cela impliquait de nous arrêter complètement et de nous demander : «Sommes-nous prêts à tout investir dans ce nouveau modèle?» Et cela a été un acte de foi… Nous allions nous vouer entièrement à un nouveau modèle d'affaires qui n'avait pas encore fait ses preuves. Devant un tel changement de direction, certains de nos amis et de nos proches ambassadeurs nous ont regardés comme si nous étions fous : «Comment se fait-il que vous abandonniez le produit que vous avez conçu, qui fonctionne et qui se vend?» »

Bien que les exemples ci-dessus décrivent des situations de prise de risque, les femmes à qui nous avons parlé ne les ont pas décrits de cette façon. Plutôt que d'utiliser le terme *risque*, elles ont présenté leurs décisions comme des « paris » et des « actes de foi ». À cet égard, le profil de risque de nos répondantes n'est pas différent de celui de l'entrepreneur type visant une forte croissance, qui doit transcender un point déclencheur pour accepter des changements radicaux dans la structure et le fonctionnement de son entreprise[78]. Les femmes entrepreneures sont à la fois confiantes et conscientes des risques, même si elles ne présentent pas de la même façon que les hommes.

Obstacles au financement

Un autre obstacle que les femmes à la tête d'entreprises à forte croissance doivent surmonter est l'accès au financement. Cette barrière n'est pas propre à la phase de forte croissance; elle se présente également à la phase de démarrage. Une étude a montré qu'aux États-Unis, seulement 2 % du capital de risque sont attribués à des femmes, même si elles sont à l'origine de 40 % des démarrages d'entreprises privées[79]. Le taux de financement est encore plus bas pour les femmes afro-américaines : parmi les quelques femmes noires qui ont pu obtenir du capital en 2018, le montant moyen des sommes accordées était de 36 000 $, bien en deçà des millions que récolte en moyenne un entrepreneur blanc[80].

Même s'il ne se limite pas à la phase de forte croissance, l'écart de financement demeure important à souligner, car une fois qu'elles parviennent au stade d'une croissance soutenue, les femmes entrepreneures se révèlent dignes d'un investissement. Les obstacles au financement persistent néanmoins à la phase de prise d'expansion, ce qui donne à penser que nous devons revoir la culture qui prévaut dans les sociétés d'investissement et les ententes de prêt proposées par les institutions financières.

Bon nombre de répondantes ont exprimé leur mécontentement à l'égard du processus de présentation promotionnelle. Elles étaient d'avis qu'il ne leur permettait pas de communiquer leur potentiel réel et exigeait plus d'agressivité que nécessaire. Rose relate le récit d'une présentation faite à un investisseur providentiel bien connu : « Je présentais mon projet à un type qui avait bonne réputation sur le circuit des investisseurs providentiels. J'étais fondatrice unique et il m'a dit : «Vous savez, vous avez 29 ans et vous êtes fiancée. Je crois que vous allez vous marier et avoir quelques enfants, et je n'ai pas envie d'investir dans une maman-entrepreneur.» » Quand elle a rencontré des investisseurs en capital de risque de la Silicon Valley, Denise, qui dirige une entreprise de technologie des soins de santé dans l'Ouest canadien, s'est fait dire, en première phrase d'une réunion, « 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. »

Fait important, ce point de vue ne se limitait pas aux femmes interrogées; certains des hommes dans notre étude avaient le même sentiment sur l'exercice de la présentation promotionnelle. Pierre est le fondateur d'une entreprise de construction

de l'Ouest canadien. Il qualifie la présentation promotionnelle de diverses épithètes : « humiliante, patriarcale, blanche, désuète, d'âge mûr et abusive ». Ed, propriétaire d'une entreprise de loisirs dans le nord du Canada, déclare pour sa part : « Je n'aime absolument pas le style théâtral de la présentation… Je ne suis pas un suiveur de mode en général, mais là, j'ai vraiment l'impression qu'il s'agit d'un club réservé aux gens branchés. »

D'autres ont exprimé leur frustration à l'égard des institutions bancaires, estimant qu'il était trop difficile d'obtenir des prêts. Les études ont démontré les difficultés auxquelles font face les fondateurs des PME pour obtenir des prêts, et elles tiennent souvent au manque de garanties. La Société financière internationale (SFI) rapporte qu'à la phase de démarrage, les femmes entrepreneures sont limitées par l'absence de garanties sous forme de titres fonciers ou de biens immobiliers, tandis qu'à la phase de croissance, elles sont tout autant limitées par un accès restreint à des droits de propriété, ce qui est souvent nécessaire comme preuve de garantie pour obtenir un financement[81]. Même si ces données sont de portée internationale, plusieurs des personnes interrogées se sont dites préoccupées par ce qu'elles estimaient être des critères de prêt trop draconiens et par la difficulté d'établir des relations avec les institutions bancaires. Dans les mots d'Abigail, « les prêts aux petites entreprises, c'est n'importe quoi! » Elle estime que le taux de roulement du personnel bancaire est trop élevé, ce qui rend difficile le développement d'une relation de confiance :

> *« Au début, je faisais affaire avec une banque qui changeait de conseiller aux petites entreprises tous les 14 mois. Je devais constamment me présenter de nouveau et essayer de forger une nouvelle relation, et à la longue, j'ai renoncé. J'ai changé de banque cinq ans après la création de mon entreprise, et la nouvelle n'est pas mieux. C'est toujours la même histoire de roulement du personnel, et il est toujours aussi difficile d'établir une relation et d'apprendre à connaître un conseiller en petite entreprise, dont les conseils me seraient pourtant précieux. »*

Marcia est propriétaire d'un commerce de détail dans le Centre du Canada. Elle a tenté d'obtenir un prêt bancaire pour financer son entreprise, mais comme elle est mère célibataire, les banques ont pris en considération ses finances personnelles. Même si son entreprise est prospère, elle n'a pas obtenu de prêt :

> *« Les banques sont d'horribles partenaires pour ce qui est des prêts aux petites entreprises… Il y en a qui vantent leurs initiatives en faveur des femmes. Et puis, comme il fallait s'y attendre, on me jumelle ensuite à un vendeur qui s'en fiche complètement… J'étais mère célibataire à l'époque et j'essayais juste de faire démarrer mon entreprise, alors je n'étais d'aucun intérêt pour une banque. Mais ce qui m'a exaspéré, c'est qu'ils se mettent le nez dans vos finances personnelles avant de vous accorder des fonds. Nos affaires allaient bien depuis plusieurs années et nous étions rentables. Le type m'a dit : «Je ne me donnerais même pas la peine de faire la demande, vous ne recevrez rien de nous.» Oui, c'est terrible. »*

Sonia, fondatrice d'une entreprise de technologie numérique dans Centre du Canada, a obtenu de l'aide d'instituts de fondateurs et d'accélérateurs, mais en fin de compte, ce dont elle avait le plus besoin, c'était d'argent et non de conseils :

> *« Je dirais que le soutien le plus important provient des gens de la communauté, pour ce qui est de l'aide. Mais la partie la plus difficile a été le manque de financement… C'est bien de se faire dire : «Je vais vous encadrer, vous aider», mais en fait, ce qu'il nous fallait, c'était de l'argent. Nous savions ce que nous faisions, nous avions une équipe de cadres prêts à prendre leur envol. Notre plus grand défi a manifestement été de ne pas avoir suffisamment de fonds pour faire démarrer une entreprise viable. »*

Même si certains exemples de problèmes de financement se situent à l'étape du démarrage, ces expériences négatives suivent les femmes même lorsque leur entreprise prend de l'expansion, ce qui peut avoir une incidence sur leurs décisions de rechercher du financement ou – à leur détriment – de *ne plus* chercher de financement à l'avenir.

ABIGAIL PHILLIPS, FONDATRICE

Secteur(s) : Services professionnels
Types de transactions : Interentreprises
Prestations : Services
En activité depuis : > 10 ans
Année de création : 2004 ou avant
Nombre actuel d'employés : 5 à 19
Croissance du chiffre d'affaires : 20 % ou plus par année
Lieu : Centre du Canada
Statut personnel : Mariée, deux enfants

Priée de donner un exemple, elle répond : *« Chaque fois que je me trouve dans une situation de réseautage, les gens me demandent ce que je fais dans la vie. Une femme m'a dit [au sujet de mon modèle d'affaires] : «Oh, que c'est mignon! Vous travaillez pour aider les organismes de bienfaisance.» Il n'y a rien de mignon à ce qu'un directeur général vous appelle d'un refuge pour femmes en vous disant qu'auparavant l'établissement pouvait demeurer ouvert sept jours par semaine, mais que maintenant il ne peut l'être que cinq jours parce que son financement a été réduit, et qu'il compte sur vous pour élaborer une stratégie dans le cadre d'une campagne visant à éviter que des centaines de femmes passent chaque fin de semaine dans le froid sans un lit pour dormir et de la nourriture à se mettre sous la dent. Je travaille avec des organisations qui règlent certains des problèmes les plus sombres et les plus déprimants de la société. Mon équipe et moi-même mettons beaucoup de pression afin de toujours faire de notre mieux, parce qu'en fin de compte, des vies en dépendent réellement. J'ai toujours ressenti ce grand fossé entre tout le sérieux avec lequel nous effectuons notre travail et la façon dont celui-ci est perçu ».*

Préjugés contre l'entreprise sociale

Une dernière source perçue de préjugés chez nos répondantes a trait à l'entrepreneuriat social. Les études montrent que les femmes entrepreneures sont plus susceptibles que les hommes de diriger des entreprises qui ont une orientation sociale ou environnementale[82]. Les femmes interrogées qui dirigent des sociétés B Corp estiment ne pas avoir été entièrement prises au sérieux. Les entreprises certifiées B Corp répondent aux normes les plus élevées en matière de rendement social et environnemental vérifié, de transparence publique et de responsabilité juridique pour équilibrer leurs bénéfices et l'utilité pour la société. Patagonia et Ben & Jerry's sont des exemples d'entreprises B Corp. Même si elles sont orientées vers le bien-être social et environnemental, elles demeurent des entreprises à but lucratif.

Interrogée sur le processus de financement, Patrice confie qu'elle comprend pourquoi, sur papier, elle serait un choix peu attrayant pour un prêt : son entreprise était presque en faillite quand elle l'a reprise. Toutefois, une fois qu'elle a commencé à réaliser des bénéfices, les difficultés ne se sont pas arrêtées. Elle pense que les banques ne pouvaient simplement pas s'intéresser à son modèle d'affaires : « Si je défends des valeurs sociales, les banques supposent automatiquement que je ne gagne pas d'argent. »

Abigail mentionne le fait que même si elle estime avoir confiance en elle-même en général, quand les autres doutent de ses capacités, elle en fait de même.

Bien que de fausses perceptions de l'entrepreneuriat social surviennent à toutes les étapes de la croissance, il est encore une fois révélateur que ces biais demeurent prévalents tout au long de la phase de forte croissance, et ce, même en présence d'une mesure de succès, comme une hausse annuelle des revenus de 20 % pendant au moins trois ans.

SOUTIEN AUX ÉCOSYSTÈMES ENTREPRENEURIAUX

Le soutien à l'écosystème entrepreneurial sous-tend les voies menant à une croissance élevée et au système culturel dans lequel elles évoluent. Cette infrastructure comprend des organismes de soutien aux entreprises comme des organisations gouvernementales, des organismes de financement, des accélérateurs et des incubateurs.

Les participants ont exprimé diverses opinions sur le rôle des organismes de soutien aux entreprises et sur les types de ressources dont ces derniers ont besoin, le cas échéant. À une extrémité du spectre, plusieurs personnes ont laissé entendre qu'il y a en fait plus qu'un nombre suffisant, voire trop, de ressources, et que ce qui est nécessaire est en fait la consolidation. À l'autre extrémité, les répondants ont énoncé des domaines de soutien précis où il est possible de faire mieux. Au milieu se trouvent les personnes qui ont mentionné les ressources dont elles ont tiré profit, mais qui n'ont pas autrement exprimé d'opinions sur la façon dont le soutien et les ressources sont fournis. Ces points de vue allaient de « trop » à, « trop peu » en passant par « juste assez ».

Trop

Plusieurs participants ont exprimé leur frustration à l'égard de la surabondance des ressources et de la bureaucratie connexe qui accompagne la demande de soutien. Par exemple, Sunny considère qu'il y a trop de services offerts par le gouvernement et que ces derniers doivent être regroupés et rationalisés :

> *« Honnêtement, je crois que le Canada en fait beaucoup. Je ne crois pas que nous pourrions en faire plus; c'est comme lorsque vous recevez trop de cadeaux de Noël et que vous ne savez pas lequel ouvrir en premier… Il y a trop d'associations en activité autour de nous. En fait, le nombre d'associations financées par le gouvernement est quelque peu embarrassant. Je crois que c'est une erreur. Selon vous, pourquoi les entreprises jouent-elles un rôle de liaison avec le gouvernement lorsqu'elles deviennent un peu plus importantes? C'est parce qu'il y a tellement d'institutions gouvernementales à l'échelle municipale, provinciale et fédérale que nous nous devons d'établir des liens ».*

De même, Loveena, qui est propriétaire d'une entreprise du secteur de la vente en gros dans l'Ouest canadien, affirme qu'elle n'a pas la capacité de faire des recherches sur les ressources auxquelles elle devrait avoir accès : « L'ensemble du processus de subventions gouvernementales s'est avéré très complexe… C'est tout un casse-tête que de trouver où les obtenir. Il ne m'est pas possible de m'asseoir et de faire des recherches pour savoir d'où proviennent les subventions ».

Pierre estime qu'il existe trop de types de services et de soutien différents, à un point tel que tout ça s'avère être accablant et inefficace : « Certains programmes sont incroyables et très positifs, mais c'est un travail à temps plein [de s'y inscrire]. Comment pouvons-nous naviguer dans ce réseau très complexe de programmes? Il faut tout autant d'efforts pour demander une subvention de 10 000 $ [que] pour en demander une de 500 000 $… Nous avons même embauché une personne responsable des relations gouvernementales pour qu'elle s'occupe de tout ce qui concerne l'octroi des subventions. Et elle a eu de la difficulté à le faire! En fin de compte, vous êtes toujours aux prises avec la rédaction de propositions ».

Lorsqu'on lui demande quelles ressources elle souhaiterait avoir, Stephanie, propriétaire/exploitante d'une plateforme de médias sociaux dans l'Ouest canadien, répond qu'il y a généralement beaucoup de ressources pour les femmes : « Nous avons reçu toutes les formations possibles et imaginables. Ce n'est donc pas vraiment la programmation qui doit être améliorée.

Mais une fois que vous aurez les bases, vous aurez besoin de personnes hautement connectées pour ouvrir les portes et vous devrez comprendre les règles du jeu ».

Trop peu

À l'autre bout du spectre, plusieurs de nos participants ont indiqué que bien qu'ils aient tiré profit de bon nombre des mesures de soutien mis à leur disposition, ils croyaient que la prestation de certains services additionnels pourrait améliorer l'écosystème.

Molly croit que l'écosystème pourrait bénéficier d'une expertise accrue en matière d'exportation aux États-Unis; elle estime qu'il y a peu de gens à qui elle peut parler pour comprendre ce à quoi ressemble la création d'une entreprise aux États-Unis (par exemple, en ce qui concerne les rapports de l'Internal Revenue Service [IRS]). Bien que de grandes sociétés d'experts-conseils offrent ce service, les activités de ces dernières sont trop coûteuses. De l'avis de Molly, des services-conseils professionnels abordables pour les petites entreprises sont ce qui manque à l'écosystème.

Jade s'est dite intéressée aux types de soutien conçus spécifiquement pour la phase de prise d'expansion et, en particulier, à la consultation sur le financement.

Pour Denise, les points à améliorer concernent la façon dont les programmes destinés aux femmes sont conçus. Elle a constaté que les organismes de soutien étaient moins utiles à la phase de forte croissance parce que celles axées sur les femmes mettent l'accent sur l'information plutôt que sur le réseautage et l'investissement. Elle fait une analogie entre le mentorat et le parrainage :

« Une chose que j'aimerais est que l'on se concentre davantage sur les entreprises qui ont déjà pris de l'expansion… Je constate qu'une fois que vous avez trouvé un produit adapté au marché et que vous avez déjà des revenus, [vous pouvez tout de même profiter de conseils] sur les flux de trésorerie, comme l'utilisation des comptes clients à titre de mode de financement. Je crois que le gouvernement est très efficace pour créer plus d'entreprises. Mais qu'en est-il de les aider après leur expansion? »

JADE WONG, FONDATRICE

Secteur(s) : Services professionnels, services sociaux, santé

Types de transactions : Interentreprises et vente directe au consommateur

Prestations : Services

En activité depuis : 1 à 3 ans

Année de création : 2018

Nombre actuel d'employés : 20 à 99

Croissance du chiffre d'affaires : 20 % ou plus par année

Lieu : Centre du Canada

Statut personnel : Mariée, aucune personne à charge

« Plusieurs des programmes que j'ai trouvés utiles pour ma première entreprise ne l'ont pas particulièrement été pour [l'expansion], car bon nombre des activités qui mettent l'accent sur les femmes ont tendance à être beaucoup plus informatives et pas nécessairement axées sur l'investissement ou le réseautage. J'ai participé à un programme dirigé par le Forum for Women Entrepreneurs (FWE), et la fondatrice a parlé de travail sur votre entreprise, et non pas dans votre entreprise, ainsi que de parrainage et non de mentorat. Un mentor vous dira : «Voici comment vous devriez le faire». Un parrain, quant à lui, vous dira : «Vous devriez parler à ces trois personnes qui peuvent vous aider dans votre parcours». C'est donc une subtile étape additionnelle qui fait une énorme différence ».

Denise a constaté qu'il s'agissait de l'un des rares programmes axés sur les femmes qui était non seulement efficace pour partager de l'information, mais aussi pour favoriser la création de liens.

Juste assez

Enfin, de nombreux participants se sont dits satisfaits des mesures de soutien offertes aux chefs d'entreprises :

+ Molly a constaté que les accélérateurs étaient très utiles, et ce, dès le départ; elle continue d'ailleurs de communiquer avec bon nombre des personnes qui l'ont encadrée tout au long de ces expériences.

+ Marcia a également trouvé sa participation à une pépinière d'entreprises inestimable.

+ L'entreprise de Diane a utilisé le programme Export Market, qui a aidé cette dernière à participer à des salons professionnels.

+ Shelley faisait partie du programme E-Series, et elle est liée au programme Women Entrepreneurs.

Stephanie a pu compter sur le Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI), le Forum économique mondial (FEM), StartUp Health, l'ACETECH, ainsi que sur des associations régionales. Lorsqu'on lui a demandé à quel point il était facile ou non d'accéder à ces ressources, elle a répondu : « Ce n'était ni facile ni difficile. Je veux dire, vous devez être débrouillard, et on peut dire cela de n'importe quel directeur général… Mais le CNRC [Conseil national de recherches du Canada] offre des choses comme le Service de guide-expert. Et il y a quelques autres programmes qui ont un type d'ordinateur qui vous aidera à naviguer parmi les ressources offertes ».

SOMMAIRE : « NOUS AVONS REÇU TOUTES LES FORMATIONS POSSIBLES ET IMAGINABLES. »

Les chemins qu'empruntent les femmes chefs d'entreprises pour faire croître leurs affaires, les systèmes dans lesquels ces chemins se trouvent et les infrastructures qui les sous-tendent se renforcent mutuellement. Bien que les femmes soient en mesure de trouver des solutions de travail créatives pour rendre l'écosystème entrepreneurial fonctionnel pour elles-mêmes, comme les modes de réseautage adaptés à la famille, des défis demeurent. Par exemple, les conseils fournis dans le cadre de mesures de soutien en lien avec les infrastructures préexistantes peuvent reposer sur des présupposés culturels plus vastes quant à la façon d'agir dans un contexte entrepreneurial. Plus particulièrement, de nombreuses femmes suivent des programmes de formation et font appel à d'autres organismes de soutien qui tentent de les encourager à s'adapter à la culture masculinisée de l'entrepreneuriat au sens plus large plutôt que d'accepter (ou mieux encore, de célébrer) d'autres façons de participer à l'entrepreneuriat.

Comme l'a mentionné Stephanie : « Nous avons reçu toutes les formations possibles et imaginables ». Par cette affirmation, elle suggère, en plus des différents types de soutien offerts, d'apporter des changements systémiques pour aider les femmes à faire en sorte que les réseaux d'affaires entrepreneuriaux ne soient plus autant à majorité masculine et blanche, et que les normes en matière de masculinité soient moins

répandues dans l'écosystème des investissements. Les femmes font face à des obstacles systémiques en raison des réseaux sexospécifiques et des « règles du jeu » tacites qui sont plus facilement démystifiées par les hommes, puisque ces dernières sont conçues par des hommes, pour des hommes[83].

Denise le démontre en racontant comment elle a aidé une autre directrice générale à conserver le contrôle de son entreprise à un moment où personne ne la prenait au sérieux :

> *« Nous avons en quelque sorte fait une intervention avec elle et nous lui avons dit : «Voici certaines des choses que nous pouvons faire pour vous aider à surmonter ces difficultés.» Et ces choses avaient beaucoup à voir avec sa capacité à mieux communiquer. Lorsque nous, les femmes, sommes enthousiastes à l'idée d'un projet, nous nous exprimons rapidement et nous haussons le ton. Elle passait son temps à ôter ses cheveux de son visage et portait de gros anneaux aux oreilles, ce qui jurait un peu avec le type d'affaires qu'elle faisait. Je lui ai donc dit de changer quelques éléments du côté de ses cheveux et de sa tenue, puis de ralentir et d'utiliser un logiciel plus concis axé sur l'action. Et alors, elle n'avait plus besoin d'embaucher un directeur général puisque les gens se sont mis à l'écouter ».*

Dans cet exemple, Denise a aidé une autre directrice générale à adapter son style vocal, son style capillaire et sa tenue au climat culturel afin qu'elle puisse être prise au sérieux. De telles contraintes sont encore plus importantes pour les personnes de couleur, et les femmes noires en particulier, qui sont jugées durement dans le milieu des affaires parce qu'elles n'arborent pas de coiffures eurocentriques[84]. Les femmes s'adaptent à la culture institutionnalisée et, ce faisant, nous ratons des occasions d'accepter les différences qui font des femmes chefs d'entreprises une partie unique, mais non moins importante de l'écosystème entrepreneurial. Bien que de nombreux types de soutien soient mis à la disposition des femmes pour les aider à progresser, tant et aussi longtemps que ces derniers seront offerts dans un système plus large qui accorde la priorité aux cultures organisationnelles eurocentriques et masculines, les obstacles à la croissance des femmes demeureront. Pour que les femmes se sentent authentiquement incluses, les systèmes sociaux et culturels plus larges doivent s'adapter pour tenir compte d'une vaste gamme d'identités entrepreneuriales comportant tous les avantages inhérents à une telle inclusion et à une telle diversité[85].

Il peut sembler difficile de changer les systèmes. Mais lorsque cette tâche est divisée en solutions politiques réalisables de moindre envergure, son exécution s'en trouve grandement facilitée. Dans ce qui suit, nous formulons des recommandations à l'intention des intervenants en entrepreneuriat afin de favoriser le changement du système.

RECOMMANDATIONS

Dans le cadre de cette recherche, nous avons présenté diverses possibilités aux différents acteurs de l'écosystème entrepreneurial, y compris les gouvernements et les décideurs politiques qui cherchent à obtenir de meilleurs résultats pour le public, les bailleurs de fonds et les institutions financières qui visent à offrir une plus grande valeur aux chefs d'entreprises, et les accélérateurs, les incubateurs et d'autres organismes de soutien aux entreprises qui veulent s'assurer qu'ils offrent des programmes et des services pertinents et efficaces. Cette section résume les principales recommandations formulées par l'équipe de recherche fondées sur les conclusions du présent rapport et organisées par type d'intervenants.

POUR LES GOUVERNEMENTS ET LES DÉCIDEURS POLITIQUES

Les gouvernements et les décideurs politiques jouent un rôle essentiel dans le soutien des entrepreneurs, et ce, que ce soit en effectuant des investissements publics par l'entremise de programmes et de fonds ou en influençant de nouveaux services et types de soutien pour ces derniers. Les recommandations ci-dessous résument les mesures et les possibilités de haut niveau que ces organisations pourraient envisager pour mieux servir et habiliter les femmes à la tête d'entreprises à forte croissance.

1. Concevoir des politiques, des programmes et des services sexospécifiques qui considèrent les entreprises en expansion comme une catégorie à part avec des besoins distincts.

En dépit de la documentation relativement limitée sur les entreprises en expansion et celles présentant une forte croissance, ce qui ressort clairement est leur caractère distinct sur le plan des avantages et des possibilités, ainsi que sur celui des défis et des besoins. Cela signifie que les décideurs politiques, les gouvernements et les autres entités désireuses de les soutenir plus efficacement doivent s'assurer de mettre en œuvre des politiques, des programmes et des services conçus pour répondre à leurs besoins particuliers. Anne Domurath, professeure agrégée, et Nicole Coviello, titulaire de la Chaire Lazaridis en entrepreneuriat et innovation internationaux de la Lazaridis School of Business and Economics

de l'Université Wilfrid Laurier, écrivent : « Ce dont nous n'avons pas besoin, c'est de renommer simplement les politiques et les programmes existants élaborés pour les entreprises en démarrage comme étant adaptés aux défis uniques auxquels font face les entreprises en expansion. Avant que quiconque essaie d'apporter son aide, nous devons reconnaître les différences importantes entre le démarrage, la croissance et l'expansion d'entreprise » [Traduction libre][86].

Certains programmes qui reconnaissent et acceptent ces différences importantes existent déjà tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du gouvernement. Le Laziridis ScaleUp Program (en anglais seulement) de l'Université Laurier, en Ontario, propose aux entreprises en forte croissance des ateliers et un encadrement adaptés à leurs besoins. Au sein du gouvernement, le Réseau de santé CAN, un marché intégré de 20 millions de dollars pour le secteur des sciences biologiques, et les programmes Croissance et productivité des entreprises (CPE) offrent un financement remboursable sans intérêt aux entreprises à forte croissance dans le cadre de l'initiative Croissance économique régionale par l'innovation (CERI) d'Innovation Canada, offerte par des organismes de développement régional (ODR) comme le ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest (DEO) et l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA).

Cependant, comme l'ont indiqué certains répondants, de meilleures mesures de soutien sont nécessaires, en particulier celles qui sont conçues dans une perspective sexospécifique et qui maximisent l'utilité et les avantages pour les femmes et autres fondateurs diversifiés sans toutefois correspondre au moule stéréotypé des entrepreneurs à partir duquel une grande partie des politiques et des programmes existants ont été élaborés. Dans de tels contextes, une approche qui tient compte de la spécificité des sexes supposerait un suivi des données par genre afin de permettre une analyse comparative et le recours à la budgétisation fondée sur le genre, au besoin. Elle permettrait de reconnaître les voies divergentes vers la croissance empruntées par les femmes entrepreneures identifiées dans le présent document et, ce faisant, de s'inspirer de celles-ci pour la suite des choses, en plus d'éliminer certains des obstacles relevés par les participants à l'étude, comme l'accès au capital et le changement des mentalités entourant les stéréotypes.

2. Envisager des interventions ciblées menées par le gouvernement pour appuyer les femmes à la tête d'entreprises à forte croissance d'aujourd'hui et de demain.

Des analyses superficielles de l'écosystème entrepreneurial à l'échelle du Canada ont révélé à l'équipe de recherche un manque relatif de programmes et de types de soutien stratégiques ciblés axés sur les besoins actuels et futurs des femmes à la tête d'entreprises à forte croissance[87]. Les constatations issues de la présente étude ainsi que la documentation globale sur les femmes entrepreneures soulignent le besoin pour des interventions et des investissements ciblés qui permettent à la fois à celles à la tête d'entreprises à forte croissance de prospérer ainsi qu'à un plus grand nombre de parvenir à un statut de forte croissance si elles le souhaitent. Parmi les exemples récents de ce soutien direct, mentionnons les 15 millions de dollars en financement ciblé destinés à soutenir les femmes chefs d'entreprises dans le cadre de la crise de la COVID-19 annoncés en mai 2020[88].

Comme l'écrit Ken Tencer, directeur général de Spyder Works, une entreprise de services-conseils qui œuvre au Canada et aux États-Unis : « La transformation de nombreuses entreprises en entreprises en expansion dépend de la pénétration du marché d'autres produits. Il est donc important de mettre en place des systèmes qui leur donnent l'espace dont elles ont besoin pour atteindre la maturité, qu'il s'agisse de structures de financement garanties par le gouvernement ou de loyer subventionné » [Traduction libre][89]. D'après les conclusions du présent rapport, les femmes entrepreneures font face à des défis et des obstacles lorsqu'elles cherchent à élargir la portée de leur entreprise; bon nombre de ces défis et obstacles peuvent être résolus directement par les gouvernements et les décideurs politiques au

moyen de politiques ciblées, d'investissements et d'autres interventions conçues dans une perspective d'égalité entre les sexes.

Parmi les exemples d'une telle intervention, mentionnons les programmes de diversité des fournisseurs et d'approvisionnement social aux États-Unis, dont le Women-Owned Small Business Federal Contracting program (en anglais seulement) qui, exploité par la Small Business Administration des États-Unis, a pour objectif d'octroyer chaque année au moins 5 % de l'ensemble des fonds fédéraux dans le cadre de contrats conclus avec des entreprises appartenant à des femmes. Bien que ce programme et cette approche globale fassent l'objet de critiques, des appels à des initiatives semblables ont été lancés au Canada, comme dans le rapport de 2018 du Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires intitulé *Modernisation des marchés publics fédéraux pour les petites et moyennes entreprises, les entreprises appartenant à des femmes et les entreprises autochtones*. Malgré ces appels, les progrès ont été lents; comme le souligne un rapport de Condition féminine Canada publié en 2017 : « Les initiatives de diversification des fournisseurs sont courantes aux États-Unis depuis plus de 55 ans, mais elles restent méconnues au Canada, aussi bien dans le secteur privé que public ». Il convient de souligner qu'il existe au moins deux organisations non gouvernementales au Canada qui mettent l'accent sur l'accès des femmes entrepreneures à des possibilités d'approvisionnement social, soit WEConnect International Canada et Women Business Enterprises Canada (WBE). Une enquête plus poussée est toutefois nécessaire pour comprendre l'efficacité de ces organisations à soutenir plus particulièrement les femmes à la tête d'entreprises en expansion. Il est possible d'utiliser ces leviers ou d'autres leviers mis à la disposition des gouvernements et d'autres instances responsables de l'élaboration de politiques afin de soutenir plus efficacement les femmes entrepreneures, plus particulièrement celles qui sont à la tête d'entreprises à forte croissance et qui ont besoin d'un accès aux marchés et de revenus pour poursuivre leur expansion.

3. Assurer une collaboration entre les administrations et harmoniser les politiques, les programmes et les services à l'intention des chefs d'entreprises à forte croissance, plus particulièrement les femmes.

L'un des thèmes communs de nos entrevues était la fragmentation de l'espace d'établissement de politiques et de programmes pour les femmes chefs d'entreprise. Comme un interviewé l'a mentionné : « Il importe de comprendre les coûts indirects pour interagir avec tout le monde. Selon vous, pourquoi les gens jouent-ils un rôle de liaison avec le gouvernement lorsqu'ils deviennent un peu plus importants? C'est parce qu'il y a tellement d'institutions gouvernementales à l'échelle municipale, provinciale et fédérale que nous nous devons d'établir des liens ». Bien que la récente prolifération de programmes à l'intention des entrepreneurs, plus particulièrement les femmes, marque une évolution encourageante, l'harmonisation de l'écosystème des politiques dans son ensemble pourrait constituer un atout inestimable en ce qui a trait au recours à ces mesures de soutien.

La liste des programmes dans l'écosystème pour les entreprises en expansion est truffée d'acronymes : le Fonds stratégique pour l'innovation (FSI), le Programme d'aide à la recherche industrielle du Conseil national de recherches du Canada (PARI-CNRC), les organismes de développement régional (ODR), la Banque de développement du Canada (BDC), l'Initiative de catalyse du capital de risque (ICCR) et le crédit d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental (RS&DE) comporte tous des composants ajoutés qui visent à soutenir les entreprises en expansion. De plus, des organismes fédéraux comme Solutions innovatrices Canada (SIC), le Service des délégués commerciaux (SDC) et Exportation et développement Canada (EDC) aident tous activement les entreprises en croissance à accéder à de nouveaux marchés visant à favoriser leur expansion.

Comme l'a fait remarquer une autre personne interviewée : « Certains programmes sont

incroyables et très positifs, mais c'est un travail à temps plein [de s'y inscrire]. Comment pouvons-nous naviguer dans ce réseau très complexe de programmes? Seule une poignée de programmes sont véritablement pertinents; le reste semble se résumer à des programmes de création d'emplois artificiels pour administrateurs gouvernementaux ». Des initiatives comme le Service de guide-expert du Conseil national de recherches, qui aide à jumeler les chefs d'entreprises aux programmes, aux politiques et aux services pertinents, peuvent être utiles dans une certaine mesure, mais les décideurs politiques doivent également envisager une façon de simplifier le fardeau administratif global des entrepreneurs dont le précieux temps devrait servir à favoriser la croissance de leur entreprise plutôt qu'à naviguer dans un environnement politique excessivement complexe.

4. Investir dans la recherche et dans d'autres mécanismes afin de comprendre les défis uniques auxquels font face les chefs d'entreprises en expansion, en particulier les femmes.

Bien que la recherche sur les défis et les besoins uniques des fondateurs et des exploitants d'entreprise en expansion soit encore limitée, des études comme celle-ci ont clairement démontré que ces chefs et ces entreprises ont des besoins spécialisés. De la recherche plus poussée est nécessaire afin de mieux comprendre les possibilités, comme celles mises en évidence dans la présente étude concernant les différents parcours de croissance ainsi que les besoins financiers et d'autre nature. Ces besoins sont accentués lorsque les chefs d'entreprises ont des identités intersectionnelles, comme les femmes et les personnes de couleur, ce qui fait ressortir la nécessité de recherches supplémentaires sur ces fondateurs et exploitants.

Le programme WEKH, qui finance la recherche comme dans le cas de la présente étude et l'Indice national d'expansion des entreprises (National Scale-Up Index) , constitue un bon point de départ pour améliorer notre compréhension de cette partie essentielle de notre économie. Cela dit, de nombreuses autres pistes d'exploration ont encore besoin d'être approfondies (voir la section Domaines à approfondir pour de plus amples détails) afin de pouvoir comprendre pleinement les occasions et les défis uniques auxquels font face les chefs d'entreprises en expansion. Les gouvernements, les décideurs politiques et d'autres personnes intéressées à soutenir l'écosystème entrepreneurial seraient bien servis par des investissements stratégiques en vue d'améliorer la collecte de données, d'approfondir la recherche de sens et d'accroître les enquêtes au sein de cette population.

La recherche est utile, mais elle ne suffit sans doute pas à elle seule à relever les défis inhérents à la réussite des chefs d'entreprises à forte croissance. Il est également nécessaire d'établir une relation encore plus axée sur la collaboration et la cocréation entre les entrepreneurs et les décideurs politiques pour veiller à ce que les politiques, les programmes et les services soient conçus de façon à maximiser les avantages pour tous. Comme l'écrit Benjamin Bergen du Centre pour l'innovation dans la gouvernance internationale (CIGI) : « Lorsque les directeurs généraux ont un lien direct avec les fonctionnaires, ils peuvent travailler en collaboration dans le but d'éliminer les obstacles et promouvoir les intérêts des entreprises en expansion. Lorsque les fonctionnaires ont un accès direct et sans entrave aux données des premières lignes de l'industrie canadienne, ils peuvent concevoir des stratégies qui aident les entreprises canadiennes à forte croissance, et ce, sans leur nuire » [Traduction libre][90]. Il est essentiel que les gouvernements et les autres parties prenantes ayant à cœur le bien-être de ces chefs d'entreprises établissent des voies de communication ouvertes et continues visant à favoriser la compréhension mutuelle et la collaboration. Un exemple récent de ces voies de communication ouvertes se trouve dans une lettre ouverte adressée au gouvernement du Canada par des centaines de directeurs généraux d'entreprises canadiennes de pointe dans le domaine de la technologie et de l'innovation qui ont fait face à des défis au début de la crise de la COVID-19, ainsi que dans les recommandations formulées pour soutenir ces organisations dirigées par le MaRS Discovery

District, un centre d'innovation situé à Toronto[91]. De plus nombreuses avenues de collaboration favorisant un dialogue ouvert, comme cette lettre, entre les gouvernements, les décideurs politiques et les intervenants touchés par leurs décisions contribueront à créer un écosystème politique plus réactif et plus efficace.

POUR LES BAILLEURS DE FONDS, LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES ET LES AUTRES INVESTISSEURS

Les bailleurs de fonds et les institutions financières, comme les sociétés de capital de risque, les banques et les prêteurs, jouent également un rôle essentiel dans l'épanouissement d'un plus grand nombre de femmes à la tête d'entreprises à forte croissance. Les recommandations qui suivent résument les mesures de haut niveau que ces organisations et ces personnes peuvent prendre pour mieux soutenir ces femmes entrepreneures.

1. Offrir des instruments financiers souples et mieux adaptés aux besoins des chefs d'entreprises à forte croissance, plus particulièrement les femmes.

« Vous savez, toutes les banques, les institutions financières, la BDC parlent de soutenir les petites entreprises et les femmes entrepreneures, mais aucune d'entre elles n'était là lorsque je voulais obtenir le soutien », a déclaré une personne interviewée. Les expériences de cette dernière font écho à ce que la recherche nous révèle sur les expériences des femmes chefs d'entreprises en ce qui a trait aux institutions financières : l'accès au soutien peut être inutilement difficile et décourageant. Par exemple, presque deux fois plus de femmes que d'hommes propriétaires d'entreprises signalent qu'il était trop difficile ou trop long de présenter une demande de financement et que les taux de rejet des femmes entrepreneures sont beaucoup plus élevés que ceux des hommes pour des raisons telles que des garanties insuffisantes et le fait d'être jugée comme étant à la tête d'une industrie précaire[92].

C'est en réponse à ces défis que certaines institutions financières et d'autres bailleurs de fonds élaborent des instruments financiers créatifs et novateurs qui répondent mieux aux besoins des femmes chefs d'entreprises. Parmi les exemples, mentionnons les Cercles de pairs PARO du Centre pour l'entreprise des femmes qui sont de petits groupes de femmes entrepreneures qui se rencontrent régulièrement pour partager leurs expériences, leurs contacts et des ressources sous la forme de prêts entre pairs allant de 1 000 à 5 000 $[93]. Ces prêts sont offerts aux femmes chefs d'entreprises qui n'ont peut-être pas les antécédents de crédit et les garanties nécessaires ou qui ne satisfont pas aux autres exigences des prêteurs traditionnels. À quoi pourrait ressembler l'adaptation de tels modèles afin de répondre aux besoins des chefs d'entreprises à forte croissance identifiés dans cette étude? À titre d'inspiration, mentionnons l'initiative Women's Enterprise Initiative (WEI) qui offre des possibilités de réseautage, de formation et de soutien aux entreprises en lien avec l'accès à des prêts. Les résultats de ce programme ont été impressionnants, avec des gains importants au chapitre du taux de croissance de l'emploi, du taux de croissance des ventes et du taux de longévité des entreprises par rapport aux entreprises non soutenues par l'initiative WEI[94]. Bien que ces deux exemples ne soient pas nécessairement destinés explicitement aux femmes à la tête d'entreprises à forte croissance, ils fournissent des modèles qui pourraient être adaptés en vue de répondre à leurs besoins pendant les phases d'expansion.

« Les entreprises axées sur la croissance ont habituellement besoin de capitaux externes importants sous la forme d'emprunts et de capitaux propres, écrivent Susan Coleman et Alicia Robb dans leur rapport de 2014 à l'intention du National Women's Business Council (NWBC) des États-Unis. Si les femmes chefs d'entreprises ne cherchent pas de capitaux externes ou si elles ne sont pas en mesure d'obtenir les sommes dont elles ont besoin, leurs perspectives de croissance sont considérablement réduites [Traduction libre][95] ». En conséquence, les bailleurs de fonds et les institutions financières ont l'occasion d'offrir des types de soutien mieux adaptés qui permettent

aux chefs d'entreprises à forte croissance, plus particulièrement les femmes, de prospérer. Cela peut comprendre la promotion d'un ensemble d'options financières différentes, y compris, par exemple, des discussions plus détaillées sur les avantages et les inconvénients liés aux différentes périodes d'amortissement du financement. Il peut être préférable de prolonger l'amortissement afin de libérer les flux de trésorerie pour les chefs d'entreprises qui choisissent ou qui sont forcés d'emprunter un chemin plus long vers l'atteinte d'une forte croissance. Il est essentiel que ces organismes examinent de près les façons dont les ressources financières des femmes peuvent différer de celles des autres chefs d'entreprises, ainsi que la façon dont les programmes et les offres pourraient être remaniés afin de tenir compte de ces contraintes et de ces possibilités.

2. Examiner les processus et les pratiques dans le but cerner et de traiter les sources possibles de préjugés et d'exclusion touchant les femmes entrepreneures.

Il est bien établi que les femmes entrepreneures ont de la difficulté à accéder à des ressources financières pour soutenir leurs affaires, et les résultats de la présente étude portent à croire que celles à la tête d'entreprises à forte croissance n'échappent pas à ce scénario. Par exemple, selon le rapport *The State of Canadian Women's Entrepreneurship*, seulement 14 % des femmes ont déclaré avoir utilisé un prêt commercial pour démarrer leur entreprise, comparativement à 20 % des hommes. De plus, 73 % des entreprises appartenant à des femmes étaient autofinancées, comparativement à 69 % de celles appartenant à des hommes dans la même étude[96]. Les processus et les pratiques des bailleurs de fonds et des institutions financières comportent des préjugés structurels et des composantes pratiques qui empêchent les femmes d'avoir accès aux ressources dont elles ont besoin pour survivre et prospérer. Certains de ces préjugés et pratiques d'exclusion relevés par les participants de la présente étude, comme le préjugé envers l'entreprise sociale ainsi que la structure des processus traditionnels de présentation promotionnelle, sont bien en deçà du contrôle des institutions financières, des investisseurs et d'autres intervenants à influencer.

Il est essentiel que ces organisations envisagent de prendre des mesures pour examiner et traiter les sources possibles de préjugés et d'exclusion, par exemple en dissipant les stéréotypes à l'égard des femmes entrepreneures entretenus par le personnel affecté à des postes de pouvoir au moyen d'une formation et de processus visant à lutter contre l'impartialité. Il convient de souligner que les femmes et les hommes dans cette étude ont mentionné le processus de présentation promotionnelle, par exemple, comme une source de frustration et d'iniquité. Il est bon de réfléchir à la façon dont ce processus pourrait être adapté ou modifié afin de revêtir un caractère plus favorable et inclusif aux yeux des différents chefs d'entreprises. Mentionnons notamment une institution financière prenant les devants dans ce dossier dans le cadre du programme Unity Women Entrepreneurs de la Vancouver City Savings Credit Union (Vancity), créé en partenariat avec le Women's Enterprise Centre (WEC), où des prêts en liquidités flexibles consentis par le prêteur, qui sont spécialement conçus pour les femmes chefs d'entreprises, sont jumelés à des services de soutien fournis par un organisme de soutien aux entreprises. Il faut examiner de quelle façon ces programmes pourraient être adaptés et améliorés afin de répondre plus précisément aux besoins des femmes à la tête d'entreprises à forte croissance, par exemple en offrant des plafonds plus élevés sur le montant des prêts et des périodes d'amortissement plus longues.

Une autre étape importante consiste à diversifier la présence aux tables des décisions liées aux financement en incluant des femmes et des personnes d'horizons différents. Comme le fait remarquer l'une des personnes interrogées : « Lorsque vous êtes la seule femme à la table, ce à quoi je suis habituée, vous n'êtes que «l'autre»... Je crois que nous aurions pu ouvrir des portes plus grandes et amasser plus d'argent plus tôt si j'avais adopté une approche différente et fait venir quelqu'un qui ressemblait davantage aux gens avec qui je discutais ». Cela fait écho aux recommandations du Boston Consulting Group

(BCG) selon lesquelles « le fait d'attirer plus de femmes dans les organismes de financement pourrait se traduire par une résolution de problèmes plus créative et non conventionnelle et contribuer à élargir la perspective des investissements potentiels » [Traduction libre][97].

3. Faire le suivi des données et les utiliser pour mieux comprendre l'incidence des pratiques et des processus sur les femmes, en particulier celles à la tête d'entreprises à forte croissance.

Il est difficile de régler un problème lorsque vous n'êtes pas au fait de son ampleur. Des lacunes dans les données persistent dans l'ensemble de l'écosystème entrepreneurial, plus particulièrement en ce qui concerne le genre, comme les chercheurs l'ont constaté à maintes reprises dans le cadre de la présente étude. Les bailleurs de fonds, les institutions financières et les autres investisseurs qui souhaitent promouvoir le succès des femmes entrepreneures et, par extension, favoriser l'entrepreneuriat à plus forte croissance chez celles-ci, doivent faire le suivi des données et les utiliser en vue de comprendre l'incidence de leurs pratiques et processus sur les femmes, en particulier celles qui sont à la tête d'entreprises à forte croissance, et en quoi leur approche peut être différente pour les hommes. Comme l'a écrit Eva Noble de Women for Women International (WFWI) : « Sans l'égalité des données, l'égalité des sexes ne sera pas possible » [Traduction libre][98].

Ce n'est qu'en comparant, par exemple, les taux de participation, d'achèvement et de résultats des différents programmes et services des femmes par rapport aux hommes que l'on peut véritablement commencer à saisir toute l'étendue des possibilités et des lacunes. Bien que les données ne suffisent pas à elles seules à transformer cette dynamique, elles peuvent contribuer à cerner les points à améliorer et fournir un point de départ aux organisations qui souhaitent être plus équitables et inclusives dans leurs investissements et leurs programmes. Il peut être intéressant de célébrer des initiatives comme WEKH et l'initiative Women in Venture de Female Funders, qui étudient la question du genre dans le domaine du capital de risque au Canada et aux États-Unis, et pour leur rôle dans l'agrégation et la synthèse des données existantes au sein de l'écosystème. Il reste toutefois encore beaucoup à faire si nous voulons bien comprendre l'ampleur des défis auxquels font face ces femmes et l'efficacité des mesures prises pour mieux les soutenir. De telles collectes de données devraient aussi idéalement tenir compte de l'incidence des identités intersectionnelles, et permettre entre autres de comprendre en quoi les répercussions diffèrent pour les femmes autochtones, les femmes de couleur et d'autres chefs d'entreprises diversifiés.

POUR LES ACCÉLÉRATEURS, LES INCUBATEURS ET LES AUTRES ORGANISMES DE SOUTIEN AUX ENTREPRISES

Les accélérateurs, les incubateurs et les autres organismes de soutien aux entreprises jouent un rôle essentiel dans l'établissement de liens avec les entrepreneurs sur le terrain tout au long du cycle de vie de leur entreprise, et ce, du démarrage jusqu'à la croissance. Les recommandations ci-dessous constituent un point de départ pour ces organismes afin qu'ils améliorent leur façon de servir les femmes à la tête d'entreprises à forte croissance.

1. Rationaliser et simplifier les programmes et les services.

La majorité de nos participants estimaient qu'il y avait un soutien adéquat et même une surabondance de soutien de la part des organismes de soutien aux entreprises. Compte tenu de la grande variété de mesures de soutien offertes aux femmes et aux chefs d'entreprises en général, les organismes de soutien aux entreprises peuvent envisager une collaboration et une harmonisation accrues des services afin d'éviter les licenciements et de combler certaines des lacunes essentielles au sein de l'écosystème. Le Canadian Accelerator Summit, un sommet d'une journée qui réunit des accélérateurs, des incubateurs, des mentors et des bâtisseurs communautaires de partout au pays, est un pas prometteur dans cette direction,

tout comme le Réseau canadien des médias numériques (RCMN), qui rassemble 29 centres régionaux d'innovation offrant du soutien aux entreprises du secteur des médias numériques. De plus, le Women's Enterprise Organization of Canada (WEOC) (en anglais seulement) établit des liens entre les organismes au service des femmes chefs d'entreprises partout au pays afin de tirer parti des ressources, d'échanger des pratiques exemplaires et d'harmoniser les services. Des mesures de soutien semblables ciblant les défis uniques des entreprises à forte croissance sont nécessaires pour compléter ces offres, notamment des conseils en matière de ressources financières et de ressources humaines (RH), et des consultations liées au parcours et à la feuille de route visant à informer les entrepreneurs des programmes offerts à chaque étape.

Plusieurs participants ont également exprimé de la frustration à l'égard des possibilités de financement et du processus de demande de participation aux programmes offerts par les accélérateurs et les incubateurs. Les organismes de soutien aux entreprises peuvent envisager d'embaucher un professionnel de l'expérience utilisateur (EU) pour examiner et régler les problèmes de convivialité et d'inclusion dans le processus de demande et d'acceptation et pour veiller à intégrer des éléments de conception inclusive dans leur travail, ce qui est défini par Vale Querini comme « la pratique consistant à inclure intentionnellement les besoins des utilisateurs qui sont susceptibles d'être exclus dans de nombreux aspects de leur vie quotidienne en raison de leur appartenance à un groupe opprimé ou à une minorité statistique [Traduction libre] »[99]. Ce nouveau domaine offre une multitude de tactiques et d'outils aux organismes qui cherchent à rendre leurs programmes, politiques et services plus sexospécifiques.

2. Concevoir la programmation dans une perspective intersectionnelle d'égalité entre les sexes.

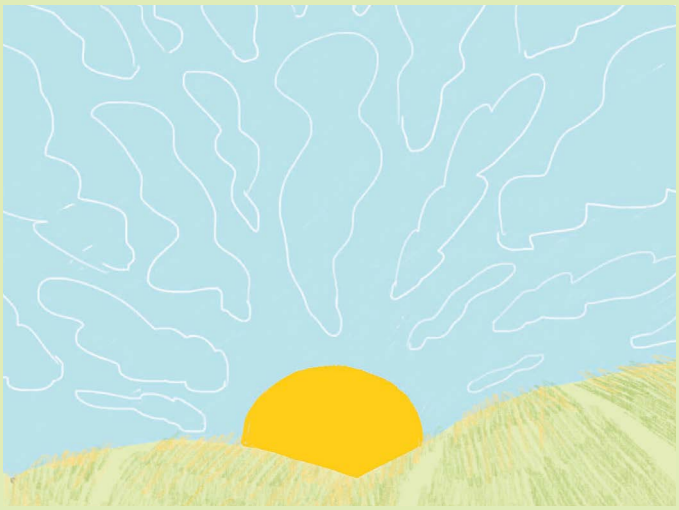
Nos entrevues nous ont permis d'entendre de nouveaux témoignages de discrimination fondée sur le genre. La communauté entrepreneuriale doit être consciente des stéréotypes sexospécifiques (par exemple, les femmes sont des « mamans-entrepreneures » moins engagées qui ne veulent pas investir le temps et les efforts nécessaires à la croissance de leur entreprise), et reconnaître les contraintes structurelles qui poussent les femmes à se lancer en affaires. Dans le cas des organismes de soutien au financement, cela peut comprendre l'élaboration d'une série de conseils en matière de financement qui tiennent compte des délais de croissance plus longs. Le Women's Enterprise Centre BC (en anglais seulement) est un exemple d'organisme qui tient compte de cette réalité. Il s'agit d'un prêteur spécialisé dans le développement qui répond aux besoins et aux échéanciers particuliers des femmes chefs d'entreprises. Les programmes W Venture (en anglais seulement) d'Accelerate Okanagan et SheBoot (en anglais seulement) d'Investir Ottawa incluent tous deux du soutien organisé, préparé et personnalisé afin de répondre aux besoins distincts de leurs participants. Il est tout aussi important de noter que même si nous avons constaté que certaines femmes de notre échantillon adoptent une approche de croissance axée sur le parcours de vie, nous ne devons pas supposer qu'elles sont moins déterminées à élargir leur portée ni que cette stratégie s'applique à toutes les femmes entrepreneures.

Pour les organismes de soutien aux entreprises, la conception de programmes dans une perspective d'égalité entre les genres peut signifier l'intégration de conseils et de consultations sur les options de garde d'enfants à leur répertoire de services ou la possibilité de s'associer à des fondateurs avec un soutien fractionnel de la direction pour venir appuyer les années d'éducation des enfants qui demandent beaucoup de temps et de travail. Et compte tenu de la popularité des autres modes de réseautage, les partenaires de l'écosystème peuvent en promouvoir d'autres pour rendre les événements plus inclusifs pour tous. Il peut s'agir d'offrir des services de garde sur place lors d'événements de réseautage ou de rendre les événements de réseautage plus conviviaux sur les plans thématique et logistique.

En outre, lorsqu'ils développent des ressources propres à la phase de développement menant

à la forte croissance, les organismes de soutien aux entreprises peuvent aussi envisager de promouvoir le parrainage plutôt que le mentorat afin de faciliter les liens avec les sociétés de capital de risque et les investisseurs.[100] Enfin, les organismes de soutien aux entreprises devraient être plus transparents au sujet des taux de représentation des femmes, des groupes raciaux/ethniques et des Autochtones dans leurs programmes et au sein de leur personnel afin que l'écosystème entrepreneurial puisse mettre en œuvre de meilleures mesures pour aider les groupes traditionnellement sous-représentés. Un développement positif dans cette voie est le projet Ontario Inclusive Innovation (i2) Action Strategy (en anglais seulement) dirigé par le Centre de leadership pour cadres Telfer et le Diversity Institute de l'Unisversité Ryerson, dans le cadre duquel une analyse comparative entre les sexes (ACS+) des organismes de soutien aux entreprises de l'Ontario a été réalisée pour recueillir des renseignements fondés sur des données probantes à propos des processus, des ressources, de la gouvernance, du recrutement des clients, des programmes, du marketing, du financement, de la collaboration et du réseautage, de la responsabilisation, ainsi que de l'assurance de la qualité afin d'éclairer l'établissement des normes et les critères et processus de certification.

DOMAINES À APPROFONDIR



Cette étude ne fait qu'effleurer les enjeux auxquels les femmes à la tête d'entreprises à forte croissance font face dans l'expansion de leurs entreprises. L'exploration de nombreuses autres avenues est nécessaire pour approfondir le sujet et des mesures supplémentaires doivent être prises pour assurer la prospérité et le succès continus des femmes entrepreneures, plus particulièrement celles à la tête d'entreprises à forte croissance. L'équipe de recherche pense qu'il serait pertinent pour l'écosystème canadien d'explorer les pistes d'étude suivantes :

+ Les tendances dans l'ensemble du cheminement des entrepreneurs afin de comprendre comment les expériences des femmes peuvent différer de celles des autres chefs d'entreprises et comment les acteurs de l'écosystème peuvent mieux soutenir leurs trajectoires de croissance;

+ Les expériences des entrepreneurs dont l'identité est intersectionnelle et la façon dont ces identités influencent leurs parcours d'expansion;

+ Le rôle que joue la géographie dans la capacité des entrepreneurs à développer leur entreprise et à la façon dont ces facteurs géographiques peuvent influencer les femmes en particulier;

+ Les programmes et les politiques en vigueur au Canada et ailleurs dans le monde visant à soutenir les chefs d'entreprises à forte croissance, en particulier la manière dont ces programmes pourraient offrir un soutien plus efficace aux femmes;

+ Les répercussions de la pandémie de COVID-19 et les mesures de soutien susceptibles de favoriser le rétablissement et l'épanouissement des femmes à la tête d'entreprises à forte croissance dans un contexte d'après-COVID-19;

+ La façon dont l'accès au soutien matériel, comme le financement et l'expertise, influe sur la capacité des femmes à faire croître leur entreprise;

+ Le rôle que les définitions relatives aux entreprises en expansion et à forte croissance

peuvent jouer dans notre compréhension de la trajectoire empruntée par les entrepreneurs à la tête de ces entreprises et, plus précisément, de leurs besoins, en particulier ceux des femmes;

+ Les leçons à tirer de l'échec de certaines femmes entrepreneures ayant essayé de développer leur entreprise afin de mieux comprendre ce qui les a empêchées de tirer parti d'une forte croissance.

Nous encourageons les chercheurs et les autres acteurs de l'écosystème à explorer ces pistes d'étude dans leurs futures recherches. BII+E souhaite toujours explorer les possibilités de collaboration et de synergie avec des chercheurs dont les travaux portent sur des sujets connexes. Si vous travaillez sur des sujets se rapportant aux pistes d'étude susmentionnées, veuillez communiquer avec nous et nous en informer. Nous souhaitons vivement établir des liens avec d'autres personnes qui se penchent sur des questions semblables à l'échelle nationale et mondiale.

CONCLUSION

Lorsque les femmes entrepreneures connaissent le succès, nous en profitons tous. Il est donc spécialement important que quiconque s'intéressant à l'épanouissement continu des femmes et de la société en général porte une attention particulière aux femmes entrepreneures, notamment celles qui dirigent des entreprises à forte croissance ayant le potentiel de procurer de nombreux avantages à l'économie et à la société, que ce soit en matière d'emploi, de contribution au PIB ou d'innovation.

La présente étude a clairement démontré que les femmes tracent leur propre voie pour connaître une forte croissance. Bien que les approches qu'elles adoptent pour y parvenir diffèrent de celles des autres entrepreneurs, elles n'en sont pas moins valables, importantes ou dignes d'attention et de soutien. Cette étude a permis d'en apprendre davantage sur l'expérience des femmes entrepreneures dans l'expansion de leurs entreprises. Certaines des questions soulevées portent sur des tendances plus générales des préjugés liés au genre dans le domaine de l'entrepreneuriat, notamment les obstacles au financement, la discrimination dans les modèles et les pratiques actuels, ainsi que l'écart de confiance perçue entre les hommes et les femmes à chaque phase de l'activité entrepreneuriale et de la croissance de l'entreprise.

D'autres enjeux peuvent être propres à la phase de forte croissance. Par exemple, les femmes n'ont pu trouver d'autres modes de réseautage que les cocktails dînatoires et événements de fin de soirée habituels qu'après avoir connu un certain succès. En effet, la réputation qu'elles ont acquise au fur et à mesure que leur entreprise prenait de l'expansion a permis à certaines des femmes interrogées d'être sollicitées à titre de panélistes ou de conférencières, ce qui est devenu une forme privilégiée de réseautage. Pour d'autres femmes comme Anita, la recherche d'autres modes de réseautage adaptés à son mode de vie a évolué au fil du temps et n'a pu aboutir à des résultats qu'à mesure qu'elle acquérait plus d'expérience et d'ancienneté dans son domaine. Et même si les trajectoires divergentes pour faire croître les entreprises commencent nécessairement à la phase de démarrage, elles ne se croisent qu'une fois que les entreprises ont connu une forte croissance.

La communauté entrepreneuriale peut entreprendre un processus difficile de changement à l'échelle du système pour s'assurer que le démarrage, la croissance et l'expansion des entreprises sont plus inclusifs. Il faut notamment favoriser la tenue de conversations sur la façon de rendre le processus de présentation et de financement plus accessible et équitable et souligner les parcours de croissance qui divergent de ceux que l'on qualifie de « licornes » et de « gazelles ». Les chercheurs sont impatients de voir l'écosystème continuer à améliorer et à approfondir sa compréhension de ce groupe important, mais sous-étudié d'entrepreneurs qui détiennent les clés d'une forte incidence sur l'économie et d'avantages pour nous tous. Nous espérons sincèrement que les recommandations formulées dans le présent rapport sont utiles et fournissent une orientation pour les gouvernements, les décideurs, les bailleurs de fonds, les institutions financières, les organismes de soutien aux entreprises, et toute autre personne cherchant à assurer la prospérité des entrepreneurs d'aujourd'hui et de demain et à garantir la survie de leur entreprise.

CODA : L'INCIDENCE DE LA COVID-19

Il est important de noter que les entrevues réalisées dans le cadre du présent rapport se sont déroulées d'avril à juillet 2020, pendant la pandémie de COVID-19 au Canada. L'une des nombreuses répercussions de la COVID-19 est son incidence considérable sur l'économie. Les recherches montrent que les répercussions de la pandémie sur le marché du travail au pays sont bien plus importantes pour les femmes que pour les hommes, et encore plus pour les femmes et personnes de couleur[101]. La pandémie de COVID-19 a fait chuter le taux de participation des femmes sur marché du travail à son niveau le plus bas depuis trois décennies, et les recherches suggèrent qu'il sera très difficile de se remettre de ces répercussions[102].

Un sondage mené à l'échelle nationale auprès de 350 chefs d'entreprises (en anglais seulement) par la Canadian Women's Chamber of Commerce (CanWCC) et la Dream Legacy Foundation (DLF) a révélé ce qui suit :

+ 53 % des femmes entrepreneures ont assumé un fardeau supplémentaire lié à la garde d'enfants comparativement à seulement 12 % pour leurs homologues masculins;

+ 50 % des répondants sous-représentés ont révélé avoir subi une diminution de 10 à 20 % de leur chiffre d'affaires comparativement à seulement 22 % des petites entreprises et des entrepreneurs de partout au Canada;

+ 16 % des répondants sous-représentés ont indiqué avoir connu une diminution de 80 % de leurs recettes;

+ 61 % des entreprises appartenant à des femmes ont mentionné avoir perdu des contrats et des clients. En revanche, 34 % des entreprises canadiennes déclarent avoir annulé des contrats;

+ Une incapacité à accéder aux programmes et aux prestations du gouvernement.

Il est pzlus important que jamais d'entrevoir l'activité entrepreneuriale dans une perspective intersectionnelle d'égalité entre les sexes afin de ne pas perdre de vue la contribution des femmes entrepreneures à l'économie canadienne et à la société canadienne en général. Nous espérons que les chercheurs continueront de s'appuyer sur cette base pour mieux comprendre les répercussions de la COVID-19 sur les femmes entrepreneures, en particulier celles à la tête d'entreprises à forte croissance, et pour trouver des façons optimales de les soutenir tout au long de cette période de perturbation et dans l'avenir.

GUIDE DES ENTREVUES

1. Histoire de l'entreprise

    a. Comment définissez-vous la croissance dans le contexte de votre entreprise? Que signifie pour vous le terme « événement de croissance »? Comment définissez-vous une entreprise en expansion ou à forte croissance?

    b. Que signifie pour vous le succès en affaires?

    c. Expliquez-moi le processus de croissance de votre entreprise (y compris avant, après et pendant les événements de croissance).

    d. Quelles mesures de soutien vous a-t-on offertes pendant le processus de croissance de votre entreprise? Quelles sont celles auxquelles vous avez eu recours? Quels types de ressources auriez-vous aimé avoir à votre disposition?

    e. Quand vous êtes-vous rendu compte que votre entreprise avait le potentiel de croître considérablement? Quel a été l'élément déclencheur de la phase de forte croissance de votre entreprise?

2. Financement

    a. Rétrospectivement, à quel type de financement avez-vous eu accès pendant l'expansion de votre entreprise?

    b. Avec le recul, auriez-vous aimé avoir accès à d'autres types de financement? Pourquoi?

3. Secteur

    a. Pouvez-vous me parler un peu de votre secteur d'activités?

    b. Dans quelle mesure votre entreprise est-elle semblable ou différente des autres entreprises de votre secteur? En quoi est-ce le cas?

    c. Dans quelle mesure considérez-vous faire partie du cercle de votre milieu d'affaires?

    d. Quel type de soutien vous offre-t-il? Quel genre de soutien aimeriez-vous qu'il offre (dans quelle mesure trouvez-vous que votre milieu d'affaires vous apporte du soutien)?

4. Réseaux

    a. Quelle priorité accordez-vous à l'établissement et au maintien de votre réseau d'affaires? Quels sont les facteurs qui influent sur vos choix relativement au temps que vous consacrez au réseautage?

    b. De quelle façon procédez-vous pour prendre vos décisions en la matière? Où et comment établissez-vous des relations avec votre réseau d'affaires? Votre approche a-t-elle changé au fur et à mesure que vous développiez votre entreprise? En quoi a-t-elle changé?

    c. Quelle relation entretenez-vous avec les cinq personnes les plus importantes de votre réseau d'affaires (il peut s'agir d'un membre de la famille, d'un ami, d'un mentor, d'un parrain, d'un membre d'un comité consultatif, etc.)?

    d. Selon vous, de quel type de relations au sein de votre réseau pouvez-vous tirer parti pour obtenir du soutien en vue de relever un défi ou de saisir une occasion d'affaires, le cas échéant?

e. Dans quelle mesure avez-vous trouvé difficile de bâtir votre réseau d'affaires? Qu'est-ce qui vous aurait facilité la tâche?

5. Ambition

   a. Quelles occasions avez-vous concrétisées grâce à la croissance de votre entreprise (par exemple, accès à de nouveaux marchés, réception de prix, développement de nouveaux produits, innovation ou nouvelle propriété intellectuelle, meilleur accès au réseau)?

   b. En supposant que nous passons à travers la situation actuelle (mesures de distanciation sociale liées à la COVID-19), à quoi ressemble 2021 pour votre entreprise en matière de croissance? Quels sont vos plans pour favoriser la croissance de votre entreprise?

   c. Dans quelle mesure croyez-vous qu'il sera facile ou difficile d'atteindre vos objectifs?

   d. De quel soutien pourriez-vous avoir besoin pour atteindre vos objectifs?

6. Obstacles à la croissance et l'incidence de la pandémie de COVID-19

   a. Quels ont été les obstacles auxquels vous avez fait face tout au long de la croissance de votre entreprise (embauche de la main-d'œuvre qualifiée, fluctuations de la demande des consommateurs pour des produits ou des services, obtention de financement, réglementation gouvernementale, hausse des coûts des entreprises, concurrence accrue, accès aux réseaux)?

   b. Comment avez-vous surmonté ces obstacles?

   c. À quelles ressources avez-vous eu recours?

   d. Quelles ressources n'étaient pas à votre disposition et auraient pu vous aider?

   e. Avez-vous obtenu du financement externe? Pourquoi ou pourquoi pas?

   f. L'une des nombreuses conséquences de la pandémie de COVID-19 est son incidence considérable sur l'économie. Quelle a été votre expérience en tant que chef d'entreprise pour faire face à la pandémie de COVID-19?

7. Changements aux plans de croissance

   a. Les plans de croissance pour votre entreprise ont-ils changé au fil du temps? Si oui, comment et pourquoi?

   b. Ces changements ont-ils été influencés par votre accès aux ressources (financement, garde d'enfants, etc.)? De quelle manière?

   c. Quelles occasions découlant de la croissance de votre entreprise auriez-vous aimé saisir, sans toutefois y parvenir?

8. Défis personnels

   a. Souvent, certains facteurs sans aucun lien avec votre entreprise peuvent avoir une incidence sur votre capacité à prendre de l'expansion. Pouvez-vous me faire part des obstacles personnels que vous avez dû surmonter pendant la croissance de votre entreprise?

   b. Y a-t-il autre chose ayant affecté votre capacité à faire croître votre entreprise que vous aimeriez mentionner?

   c. Qu'aimeriez-vous savoir de l'expérience de croissance des autres entrepreneurs?

QUESTIONS DU SONDAGE

Questions personnelles

1. Quelle est votre identité de genre?
   Femme
   Homme
   Non binaire/Autre
   Je préfère me décrire comme étant _____
   Je préfère ne pas répondre

Le terme transgenre est un terme générique qui désigne les personnes dont l'identité, l'expression ou le comportement de genre diffère de ceux habituellement associés au sexe qui leur a été assigné à la naissance. D'autres identités considérées comme étant visées par ce terme générique peuvent comprendre des identités non binaires, de genre fluide et de genre queer, et bien d'autres.

2. Vous identifiez-vous comme une personne transgenre?
   Oui
   Non
   Je préfère ne pas répondre

3. Êtes-vous citoyen canadien ou résident permanent du Canada?
   Oui
   Non
   Je préfère ne pas répondre

4. Vous identifiez-vous comme un membre d'une minorité visible?
   Oui
   Non
   Je préfère ne pas répondre

5. Vous identifiez-vous comme une personne francophone?
   Oui
   Non
   Je préfère ne pas répondre

6. À quel groupe d'âge appartenez-vous
   24 ans et moins
   De 25 à 34 ans
   De 35 à 44 ans
   De 45 à 54 ans
   De 55 à 64 ans
   De 65 à 74 ans
   75 ans et plus
   Je préfère ne pas répondre

7. Veuillez cocher tous les diplômes ou certificats que vous détenez :
   École secondaire
   Cégep ou université
   Études supérieures
   Je préfère ne pas répondre
   Autre (veuillez préciser) :

8. Veuillez cocher le dernier diplôme ou certificat que vous avez obtenu :
   École secondaire
   Cégep ou université
   Études supérieures
   Je préfère ne pas répondre
   Autre (veuillez préciser) :

Questions sur votre entreprise

9. Veuillez indiquer le nom commercial de votre entreprise :

10. Dans quel secteur votre entreprise exerce-t-elle ses activités? Veuillez cocher toutes les réponses pertinentes :
    Agriculture
    Ressources naturelles
    Construction
    Fabrication
    Commerce de gros
    Commerce de détail
    Transport
    Arts, loisirs et information
    Finances et assurances
    Services professionnels
    Entreprises et administration
    Services sociaux
    Tourisme
    Services personnels ou divers
    Je préfère ne pas répondre
    Autre (veuillez préciser) :

11. Quel type de transaction votre entreprise effectue-t-elle?
    Vente directe au consommateur
    Interentreprises
    Interentreprises et vente directe au consommateur
    Je préfère ne pas répondre
    Autre (veuillez préciser) :

12. Quel est le principal type de prestation de votre entreprise?
    Produits
    Services
    Je préfère ne pas répondre
    Autre (veuillez préciser) :

13. Depuis combien de temps exploitez-vous votre entreprise?
    1 à 3 ans
    4 à 6 ans
    7 à 9 ans
    Plus de 10 ans
    Je préfère ne pas répondre

14. En quelle année avez-vous lancé votre entreprise? [menu déroulant avec nombre d'années]

15. Combien d'employés votre entreprise compte-t-elle aujourd'hui?
    1 à 4
    5 à 19
    20 à 99
    100 à 499
    Plus de 500
    Je préfère ne pas répondre

16. Combien d'employés aviez-vous il y a un an, en 2019?
    1 à 4
    5 à 19
    20 à 99
    100 à 499
    Plus de 500
    Sans objet
    Je préfère ne pas répondre
    Autre (veuillez préciser) :

17. Et il y a environ trois ans, en 2017?
    1 à 4
    5 à 19
    20 à 99
    100 à 499
    Plus de 500
    Sans objet
    Je préfère ne pas répondre
    Autre (veuillez préciser) :

18. Au cours des trois dernières années, quelle a été la croissance annuelle moyenne de vos ventes ou de votre chiffre d'affaires? (Veuillez fournir votre meilleure estimation. Les trois dernières années correspondent à 2017, 2018 et 2019.)
    (Sélectionnez une seule réponse.)
    Moins de 0 % (croissance négative des ventes)
    0 % (aucune croissance)
    Entre 1 et 10 % par année
    Entre 11 et 20 % par année
    20 % ou plus par année
    Je préfère ne pas répondre

Questions sur l'incidence de la pandémie de COVID-19

L'une des nombreuses conséquences de la pandémie de COVID-19 est son incidence considérable sur l'économie. Dans les questions suivantes, nous vous interrogeons au sujet de votre expérience pour faire face à la pandémie de COVID-19 en tant que chef d'entreprise.

19. Dans quelle mesure la pandémie de COVID-19 a-t-elle influencé vos activités commerciales? (1 = Pas du tout; 2 = Un peu; 3 = Modérément; 4 = Beaucoup; 5 = Énormément)

20. La pandémie de COVID-19 a-t-elle présenté des défis ou des occasions pour votre entreprise?
    Défis
    Occasions
    Ni des défis ni des occasions
    Je ne sais pas encore

    Si elle a présenté des défis :

    Quel pourcentage du chiffre d'affaires de votre entreprise prévoyez-vous perdre en raison des répercussions économiques liées à la pandémie de COVID-19?
    0 %
    1 à 10 %
    11 à 20 %
    21 à 30 %
    31 à 40 %
    41 à 50 %
    51 à 60 %
    61 à 70 %
    71 à 80 %
    81 à 90 %
    91 à 100 %
    Je ne sais pas
    Je préfère ne pas répondre

    Si elle a présenté des occasions :

    Quel pourcentage du chiffre d'affaires de votre entreprise estimez-vous avoir gagné en raison des retombées économiques de la pandémie de COVID-19?
    0 %
    1 à 10 %
    11 à 20 %
    21 à 30 %
    31 à 40 %
    41 à 50 %
    51 à 60 %
    61 à 70 %
    71 à 80 %
    81 à 90 %
    91 à 100 %
    Je ne sais pas
    Je préfère ne pas répondre

21. Quelle est votre priorité actuellement en ce qui concerne la capacité de votre entreprise à faire face à la pandémie de COVID-19? (Veuillez choisir une réponse.)
    Rémunération du personnel
    Recettes
    Financement des investissements et de la croissance
    Recouvrement des comptes débiteurs
    Activités de développement des affaires
    Recherche et développement
    Exportation
    Gestion du travail à domicile
    Autre (veuillez préciser) :

BIBLIOGRAPHIE

ABOUZAHR, Katie, Matt KRENTZ, John HARTHORNE et Frances Brooks TAPLETT, « Why Women-Owned Startups Are a Better Bet », Boston Consulting Group, 6 juin 2018. https://www.bcg.com/publications/2018/why-women-owned-startups-are-better-bet

ACHTENHAGEN, Leona, et Friederike WELTER. « "Surfing on the Ironing Board" – The Representation of Women's Entrepreneurship in German Newspapers », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 23, n° 9-10 (2011), p. 763-786.

AHL, Helene. « Sex Business in the Toy Store: A Narrative Analysis of a Teaching Case », *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n° 5 (2007), p. 673-93.

AHL, Helene. *The Scientific Reproduction of Gender Inequality: A Discourse Analysis of Research Texts on Women's Entrepreneurship*, Liber, 2004.

AHL, Helene et Teresa Nelson. « Moving Forward: Institutional Perspectives on Gender and Entrepreneurship », *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, vol. 2, n° 1 (2010), p. 5-9.

ALDRICH, Howard. E. et Martin RUEF. « Unicorns, Gazelles, and Other Distractions on the Way to Understanding Real Entrepreneurship in the United States », *Academy of Management Perspectives*, vol. 32, n° 4 (2018), p. 458-472.

ALSOS, Gry Agnete, Espen John ISAKEN et Elisabet LJUNGGREN. « New Venture Financing and Subsequent Business Growth in Men- and Women-Led Businesses », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, n° 5 (2006), p. 667-686.

AUDRETSCH, David B. « Determinants of High-Growth Entrepreneurship », rapport préparé dans le cadre d'un atelier international sur les entreprises à forte croissance intitulé *High-Growth Firms: Local Policies and Local Determinants*, 28 mars 2012. https://www.oecd.org/cfe/leed/Audretsch_determinants%20of%20high-growth%20firms.pdf

BAKER, Ted, Howard E. ALDRICH et Liou NINA. « Invisible Entrepreneurs: The Neglect of Women Business Owners by Mass Media and Scholarly Journals in the USA », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 9, n° 3 (1997), p. 221-238.

BARCLAYS WEALTH MANAGEMENT. *Unlocking the Female Economy: The Path to Entrepreneurial Success*, janvier 2013. http://asalatrade.com/camcaz/uploads/cms/unlocking-the-female-economy.pdf

BARON, Robert A., Gideon D. MARKMAN et Azita HIRSA. « Perceptions of Women and Men as Entrepreneurs: Evidence for Differential Effects of Attributional Augmenting », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n° 5 (2001), p. 923.

BÉDARD-MALTAIS, Pierre-Olivier et Sylvie RATTÉ. *Préparez votre entreprise pour l'avenir : Tirez parti des tendances technologiques et démographiques*, octobre 2017. https://www.bdc.ca/fr/a_propos/recherche_pme/pages/preparez-votre-entreprise-pour-avenir.aspx

BERGEN, Benjamin. « Canada Has a Scale-up Problem, Not a Start-Up Problem », Centre for International Governance Innovation, 25 avril 2017. https://www.cigionline.org/articles/canada-has-scale-problem-not-start-problem

BIANCHI, Suzanne M. et Melissa A. MILKIE. « Work and Family Research in the First Decade of the 21st Century », *Journal of Marriage and Family*, vol. 72, n° 3 (2010), p. 705-725.

BODEN JR, Richard J. et Alfred R. NUCCI. « On the Survival Prospects of Men's and Women's New Business Ventures », *Journal of Business Venturing*, vol. 15, n° 4 (2000), p. 347-362.

BROOKS, Alison Wood, Laura HUANG, Sarah Wood KEARNEY et Fiona E. MURRAY. « Investors Prefer Entrepreneurial Ventures Pitched by Attractive Men », *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 111, n° 12 (2014), p. 4427-4431.

BROWN, Ross et Suzanne MAWSON. « Trigger Points and High-Growth Firms: A Conceptualisation and Review of Public Policy Implications », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 20, n° 2 (2013), p. 279-295.

CONSEIL CANADIEN DES AFFAIRES ET MORNEAU SHEPELL. *Navigating Change: 2018 Business Council Skills Survey*, printemps 2018. https://thebusinesscouncil.ca/wp-content/uploads/2018/04/Navigating-Change-2018-Skills-Survey-1.pdf

CARTER, Nancy, Candida BRUSH, Patricia GREENE, Elizabeth GATEWOOD et Myra HART. « Women Entrepreneurs Who Break Through to Equity Financing: The Influence of Human, Social and Financial Capital », *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, vol. 5, nº 1 (2003), p. 1-28.

CARTER, Sara et Rosa PETER. « The Financing of Male- and Female-Owned Businesses », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 10, nº 3 (1998), p. 225-242.

CHAGANTI, Radha et Saroj PARASURAMAN. « A Study of the Impacts of Gender on Business Performance and Management Patterns in Small Businesses », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 21, nº 2 (1997), p. 73-76.

CLIFF, Jennifer E., Nancy LANGTON et Howard E. ALDRICH. « Walking the Talk? Gendered Rhetoric vs. Action in Small Firms », *Organization Studies*, vol. 26, nº 1 (2005), p. 63-91.

COCOLAKIS-WORMSTALL, Michael. *Labour Shortage: Here to Stay: Worker Scarcity in Canada and What Businesses Can Do to Respond*, Business Development Council, septembre 2018. https://www.bdc.ca/en/about/sme_research/pages/labour-shortage.aspx

COLEMAN, Susan. « Access to Capital and Terms of Credit: A Comparison of Men- and Women-Owned Small Businesses », *Journal of Small Business Management*, vol. 38, nº 3 (2000), p. 37.

COLEMAN, Susan et Alicia ROBB. « Financing High-Growth Women-Owned Firms in the United States » dans *The Routledge Companion to Global Female Entrepreneurship*, Routledge, 2017.

COLEMAN, Susan et Alicia ROBB. « Gender-Based Firm Performance Differences in the United States: Examining the Roles of Financial Capital and Motivations » dans *Global Women's Entrepreneurship Research*, Edward Elgar Publishing, 2012.

COLLINS-DODD, Colleen, Irene M. GORDON et Carolyne SMART. « Further Evidence on the Role of Gender in Financial Performance », *Journal of Small Business Management*, vol. 42, nº 4 (2004), p. 395-417.

CUKIER, Wendy, Suzanne GAGNON, Jaigris HODSON, Tania SABA, Gina GRANDY, Samantha MORTON, Mohamed ELMI, Kevin STOLARIK et Zohreh HASSANNEZHAD CHAVOUSHI. « The State of Women's Entrepreneurship in Canada: 2020 », Women Entrepreneurship Knowledge Hub, 11 août 2020. https://wekh.ca/research/the-state-of-womens-entrepreneurship-in-canada/

DENNEY, Steven, Travis SOUTHIN et David A. WOLFE, « Entrepreneurs and Cluster Evolution: The Transformation of Toronto's ICT cluster », *Regional Studies*, 8 juin 2020, p. 1-12. https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00343404.2020.1762854

DESJARDINS, Dawn, Carrie FREESTONE et Naomi POWELL. *La pandémie menace des décennies de progression des femmes au sein de la population active*, *RBC Economics*, 22 juillet 2020. https://leadershipavise.rbc.com/la-pandemie-menace-des-decennies-de-progression-des-femmes-au-sein-de-la-population-active/

DETIENNE, Dawn R. et Gaylen N. CHANDLER. « The Role of Gender in Opportunity Identification », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, nº 3 (2007), p. 365-386.

DEVINE, Richard A., Gonzalo MOLINA–SIEIRO, R. Michael HOLMES JR. et Siri A. TERJESEN. « Female-Led High-Growth: Examining the Role of Human and Financial Resource Management », *Journal of Small Business Management*, vol. 57, nº 1 (2019), p. 81-109.

DIXON, Jay et Anne-Marie ROLLIN. « The Distribution of Employment Growth Rates in Canada: The Role of High-Growth and Rapidly Shrinking Firms », Statistics Canada, Economic Analysis Division, mai 2014. https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11f0027m/11f0027m2014091-eng.htm

DOMURATH, Anne et Nicole COVIELLO. « We Must Break Down Barriers That Prevent Companies from Scaling Up », *The Globe and Mail*, 9 mars 2020.

EDDLESTON, Kimberly A., Jamie J. LADGE, Cheryl MITTENESS et Lakshmi BALACHANDRA. « Do You See What I See? Signaling Effects of Gender and Firm Characteristics on Financing Entrepreneurial Ventures », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 40, nº 3 (2016), p. 489-514.

EDWARDS, Linda N. et Elizabeth FIELD-HENDREY. « Home-Based Work and Women's Labor Force Decisions », *Journal of Labor Economics*, vol. 20, nº 1 (2002), p. 170-200.

ERIKSSON, Päivi, Saija KATILA et Mervi NISKANEN. « Gender and Sources of Finance in Finnish SMEs: A Contextual View », *International Journal of Gender and Entrepreneurship, (*31 mars 2009), p. 176-191.

FAGENSON, Ellen A. et Eric C. MARCUS. « Perceptions of the Sex-Role Stereotypic Characteristics of Entrepreneurs: Women's Evaluations », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 15, nº 4 (1991), p. 33-48.

FAIRLIE, Robert W. et Alicia M. ROBB. « Gender Differences in Business Performance: Evidence from the Characteristics of Business Owners Survey », *Small Business Economics*, vol. 33, nº 4 (2009), p. 375.

GREKOU, Douwere, Jiang LI et Huju LIU. « Women-Owned Enterprises in Canada », Statistique Canada, 24 septembre 2018. https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-626-x/11-626-x2018083-eng.htm

GUPTA, Vishal K., Daniel B. TURBAN et Nachiket M. BHAWE. « The Effect of Gender Stereotype Activation on Entrepreneurial Intentions », *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, nº 5 (2008), p. 1053.

GUPTA, Vishal K., Daniel B. TURBAN, S. Arzu WASTI, and Arijit SIKDAR. « The Role of Gender Stereotypes in Perceptions of Entrepreneurs and intentions to Become an Entrepreneur », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33, nº 2 (2009), p. 397–417.

GUPTA, Vishal K., Alice M. WIELAND, and Daniel B. TURBAN. « Gender Characterizations in Entrepreneurship: A Multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs », *Journal of Small Business Management*, vol. 57, nº 1 (2019), p. 131–153.

HAINES JR, George H., Barbara J. ORSER et Allan L. RIDING. « Myths and Realities: An Empirical Study of Banks and the Gender of Small Business Clients », *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 16, nº 4 (1999), p. 291-307.

HECHAVARRIA, Diana, Amanda BULLOUGH, Candida BRUSH et Linda EDELMAN. « High-Growth Women's Entrepreneurship: Fueling Social and Economic Development », *Journal of Small Business Management*, vol. 57, nº 1 (2019), p. 5-13.

HECHAVARRIA, Diana M., Amy INGRAM, Rachida JUSTO et Siri TERJESEN. « Are Women More Likely to Pursue Social and Environmental Entrepreneurship? » dans *Global Women's Entrepreneurship Research,* Edward Elgar Publishing, 2012.

HENRY, Amoye. « The Horrifying Truth about Being a Black Woman Founder in Canada », Betakit.com. 5 juin 2020. https://betakit.com/the-horrifying-truth-about-being-a-black-woman-founder-in-canada/

HUNDLEY, Greg. « Why Women Earn Less than Men in Self-Employment », *Journal of Labor Research*, vol. 22, nº 4 (2001), p. 817-829.

HWANG, Victor, Sameeksha DESAI et Ross BAIRD. *Access to Capital for Entrepreneurs: Removing Barriers*, Ewing Marion Kauffman Foundation. https://www.kauffman.org/wp-content/uploads/2019/12/CapitalReport_042519.pdf

INDUSTRIE CANADA. « Petites et moyennes entreprises détenues majoritairement par des femmes », Gouvernement du Canada, mai 2015. https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/PMEDMF_PSRPE-MFOSMEs_KSBS_2015-05_fra.pdf/$FILE/PMEDMF_PSRPE-MFOSMEs_KSBS_2015-05_fra.pdf

INNOVATION, SCIENCES ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA. *Stratégie pour les femmes en entrepreneuriat*, Gouvernement du Canada, mai 2020. https://www.ic.gc.ca/eic/site/107.nsf/fra/accueil

INNOVATION, SCIENCES ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA. *TContribution des entreprises à forte croissance au changement net de l'emploi au Canada*, décembre 2017. https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/CCNEC_HGF-EFC_CCNEC_2017_fra.pdf/$FILE/CCNEC_HGF-EFC_CCNEC_2017_fra.pdf https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_03058.html

INNOVATION, SCIENCES ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA. « Indicateurs de performance et cibles : Aider les entreprises canadiennes à démarrer, prendre de l'expansion et se développer », Gouvernement du Canada, octobre 2019. https://www.ic.gc.ca/eic/site/062.nsf/fra/00092.html

INNOVATION, SCIENCES ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA. *L'impératif de l'innovation et de la compétitivité : Saisir les occasions de croissance*, Gouvernement du Canada. https://www.ic.gc.ca/eic/site/098.nsf/vwapj/isedc_saisirlesoccasions.pdf/$file/isedc_saisirlesoccasions.pdf

INNOVATION, SCIENCES ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA. « La ministre Ng annonce des mesures pour soutenir les femmes entrepreneurs dans le contexte de la COVID-19 », Gouvernement du Canada, 16 mai 2020. https://www.canada.ca/fr/innovation-sciences-developpement-economique/nouvelles/2020/05/la-ministre-ng-annonce-des-mesures-pour-soutenir-les-femmes-entrepreneurs-dans-le-contexte-de-la-covid-19.html

INNOVATION, SCIENCES ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA. *Résumé de l'enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises*, Gouvernement du Canada, décembre 2018. https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/EFCPME_Sommaire-SFGSME_Summary_2017_fra-V2.pdf/$file/EFCPME_Sommaire-SFGSME_Summary_2017_fra-V2.pdf

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. *Women-Owned SMEs: A Business Opportunity for Financial Institutions*, 2014. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/44b004b2-ed46-48fc-8ade-aa0f485069a1/WomenOwnedSMes+Report-Final.pdf?MOD=AJPERES&CVID=kiiZZDZ

JENNINGS, Jennifer E. et Candida G. BRUSH. « Research on Women Entrepreneurs: Challenges to (and from) the Broader Entrepreneurship Literature? », *Academy of Management Annals*, vol. 7, n° 1 (2013), p. 663-715.

KANZE, Dana, Laura HUANG, Mark A. CONLET et E. Tory HIGGINS. « We Ask Men to Win and Women Not to Lose: Closing the Gender Gap in Startup Funding », *Academy of Management Journal*, vol. 61, n° 2 (2018), p. 586-614.

KAPLAN, Sarah et Natassia WALLEY. « The Risky Rhetoric of Female Risk Aversion », *Stanford Social Innovation Review*, vol. 14 (printemps 2016), p. 48-54.

KELLEY, D. J., C. G. BRUSH, P. G. GREEN et Y. LITOVSKI. *Global Entrepreneurship Monitor 2010 Women's Report,* GERA/GEM, 2011. https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=48371

KNIGHT, Melanie. « Race-ing, Classing and Gendering Racialized Women's Participation in Entrepreneurship », *Sexe, travail et organisation*, vol. 23, n° 3 (2016), p. 310-327.

LACHANCE-GRZELA, Mylène et Geneviève BOUCHARD. « Why Do Women Do the Lion's Share of Housework? A Decade of Research », *Sex Roles*, vol. 63, n° 11-12 (2010), p. 767-780.

LAZIRIDIS INSTITUTE. *Scaling Success: Tackling the Management Gap in Canada's Technology Sector,* mars 2016. http://deepcentre.com/wordpress/wp-content/uploads/2016/05/Scaling-Success-Lazaridis-Institute-Whitepaper-March-2016.pdf

LIU, HUJU. « Blogue de recherche : Entreprises appartenant à des femmes au Canada », Statistique Canada, 3 avril 2019. https://www.statcan.gc.ca/fra/blogue/sc/eaf

MACARTNEY, Gerry. « Scale-Ups Key to Enhancing Canada's Prosperity », *London Free Press*, 8 mars 2019. https://lfpress.com/opinion/columnists/macartney-scale-ups-key-to-enhancing-canadas-prosperity

MASON, C. « Productivity and the UK's Deficiency in Scale-Ups » dans *Productivity Perspectives*, Edward Elgar Publishing, 2020.

MASON, C., R. BROWN, M. HART et M. ANYADIKE-DANES. « High Growth Firms, Jobs and Peripheral Regions: The Case of Scotland », *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, vol. 8, nº 2 (2015), p. 343-358.

MAXWELL, Joseph A. « The Value of Qualitative Inquiry for Public Policy », *Qualitative Inquiry*, vol. 26, nº 2 (2020), p. 177–186.

MCKINSEY & COMPANY. *The Power of Parity: Advancing Women's Equality in Canada*, McKinsey.com, juin 2017. https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Featured%20Insights/Women%20matter/The%20power%20of%20parity%20Advancing%20womens%20equality%20in%20Canada/MGI-The-power-of-parity-Advancing-womens-equality-in-Canada-Full-report.ashx

MEYSKENS, Moriah, I. Elaine ALLEN et Candida G. BRUSH. « Human Capital and Hybrid Ventures », *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 13, nº 1 (2011), p. 51-72.

MONTEIRO, Guilherme Fowler A. « High-Growth Firms and Scale-Ups: A Review and Research Agenda », *RAUSP Management Journal*, vol. 54, nº 1 (2019), p. 96-111.

MULHOLLAND, Kate. « Entrepreneurialism, Masculinities and the Self-Made Man », *Class, Gender and the Family Business*, Londres, Palgrave Macmillan, 2003, p. 89-110.

NELSON, Julie A. « Are Women Really More Risk-Averse than Men? A Re-Analysis of the Literature Using Expanded Methods », *Journal of Economic Surveys*, vol. 29, nº 3 (2015), p. 566-585.

NELSON, Teresa, Sylvia MAXFIELD et Deborah KOLB. « Women Entrepreneurs and Venture Capital: Managing the Shadow Negotiation », *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, vol. 1, nº 1 (2009), p. 57-76.

NOBLE, Eva. « Without Data Equality, There Will Be No Gender Equality », Women Deliver, 11 juin 2018. https://womendeliver.org/2018/without-data-equality-there-will-be-no-gender-equality/

OPIE, Tina R. et Katherine W. PHILLIPS. « Hair Penalties: The Negative Influence of Afrocentric Hair on Ratings of Black Women's Dominance and Professionalism », *Frontiers in Psychology*, vol. 6 (2015), p. 1311.

ORSER, B., Catherine ELLIOTT et Wendy CUKIER. *Strengthening Ecosystem Supports for Women Entrepreneurs: Ontario Inclusive Innovation (i2) Action Strategy*, Telfer School of Management, juin 2019. https://www.ryerson.ca/content/dam/diversity/reports/5515_TELFER-Orser-Inclusive-Innovation-report_0419_final-aoda.pdf

ORSER, Barbara J., Allan L. RIDING et Kathryn MANLEY. « Women Entrepreneurs and Financial Capital », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, nº 5 (2006), p. 643-665.

ORSER, Barbara, Martine SPENCE, Allan RIDING et Christine A. CARRINGTON. « Gender and Export Propensity », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, nº 5 (2010), p. 933-958.

QUERINI, Vale. « How to Design for Every Gender », Careerfoundry.com, 5 mars 2020. https://careerfoundry.com/en/blog/ux-design/design-for-every-gender/

RAVANERA, Carmina. « Primer on the Gendered Impacts of COVID-19 », Institute for Gender and the Economy, avril 2020. https://www.gendereconomy.org/primer-on-the-gendered-impacts-of-covid-19/

RIDING, Allan L. et Catherine S. SWIFT. « Women Business Owners and Terms of Credit: Some Empirical Findings of the Canadian Experience », *Journal of Business Venturing*, vol. 5, nº 5 (1990), p. 327-340.

ROBB, Alicia M. et John WATSON. « Gender Differences in Firm Performance: Evidence from New Ventures in the United States », *Journal of Business Venturing*, vol. 27, nº 5 (2012), p. 544-558.

ROBINSON, Lauren. *Women in Venture Report 2019*. https://femalefunders.com/women-in-venture/?__hstc=267299345.7c21caba25b2d815c6765b3647be2ada.1600806525323.1600806525323.1600806525323.1&__hssc=267299345.1.1600806525323&__hsfp=3541274449venture/?__hstc=267299345.7c21caba25b2d815c6765b3647be2ada.1600806525323.1600806525323.1600806525323.1&__hssc=267299345.1.1600806525323&__hsfp=3541274449

ROMERO, Mary et Zulema VALDEZ. « Introduction to the Special Issue: Intersectionality and Entrepreneurship », *Ethnic and Racial Studies*, vol. 39, nº 9 (2016), p. 1553-1565.

INITIATIVE FEMMES DE LA BANQUE SCOTIA. « Connaissances et confiance en finance : Vers une parité hommes-femmes dans le financement des petites entreprises canadiennes », Banque Scotia, 2020. https://www.scotiabank.com/women-initiative/ca/fr.html

SHE'S NEXT: EMPOWERED BY VISA. *The State of Canadian Women's Entrepreneurship*, VISA.com, 2019. https://www.visa.ca/dam/VCOM/regional/na/canada/small-business/documents/canada-women--entrepreneurship.pdf

SIMPSON, Meagan. « #CDNtech CEOs Sign Open Letter Calling for Greater Government Support during Covid-19 », Betakit.com, mars 2020. https://betakit.com/cdntech-ceos-sign-open-letter-calling-for-greater-government-support-during-covid-19/

SINGH, Robert P. et Leyland M. LUCAS. « Not Just Domestic Engineers: An Exploratory Study of Homemaker Entrepreneurs », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, nº 1 (2005), p. 79-90.

SWEET, Elizabeth Valerie. *Boy Builders and Pink Princesses: Gender, Toys, and Inequality over the Twentieth Century*, Davis, Université de la Californie, 2013.

TENCER, Ken. « The Best Job Opportunities of the Future Will Not Be with Start-Ups. Look Instead to Scale-Ups », CNBC.com, 10 août 2018. https://www.cnbc.com/2018/08/10/the-best-job-opportunities-of-the-future-will-not-be-with-start-ups.html

TIBANDO, Aj et Andrew DO. *Understanding the Talent Gap: Lessons + Opportunities for Canada*, mars 2018. https://brookfieldinstitute.ca/wp-content/uploads/BrookfieldInstitute_Understanding-the-Talent-Gap-1.pdf

TINKLER, Justine E., Kjersten Bunker WHITTINGTON, Manwai C. KU et Andrea Rees DAVIES. « Gender and Venture Capital Decision-Making: The Effects of Technical Background and Social Capital on Entrepreneurial Evaluations », *Social Science Research*, vol. 51 (2015), p. 1-16.

UNNIKRISHNAN, Shalini et Cherie BLAIR. « Want to Boost the Global Economy by $5 Trillion? Support Women as Entrepreneurs », Boston Consulting Group, 30 juillet 2019. https://www.bcg.com/publications/2019/boost-global-economy-5-trillion-dollar-support-women-entrepreneurs

VALIAN, Virginie. *Why So Slow? The Advancement of Women*, MIT Press, 1999.

VERHEUL, Ingrid, Lorraine UHLANER et Roy THURIK. « Business Accomplishments, Gender and Entrepreneurial Self-Image », *Journal of Business Venturing*, vol. 20, nº 4 (2005), p. 483-518.

VU, Viet et Annalise HUYNH. *Scale-up Activity in Ontario*, Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship, mai 2019. https://brookfieldinstitute.ca/wp-content/uploads/Scale-up-Activity-in-Ontario_FINAL.pdf

WELLS, Shannon et Geordie HUNGERFORD. « High-Growth Entrepreneurs: The Key to Canada's Future Economic Success », Policy Options, 1er septembre 2011. https://policyoptions.irpp.org/magazines/innovation-nation/high-growth-entrepreneurship-the-key-to-canadas-future-economic-success/

WU, Juan, Yaokuang LI et Daru ZHANG. « Identifying Women's Entrepreneurial Barriers and Empowering Female Entrepreneurship Worldwide: A Fuzzy-Set QCA Approach », *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 15, nº 3 (2019), p. 905-928.

YACUS, Amy M., Saadet Elif ESPOSITO et Yi YANG. « The Influence of Funding Approaches, Growth Expectations, and Industry Gender Distribution on High-Growth Women Entrepreneurs », *Journal of Small Business Management*, vol. 57, nº 1 (2019), p. 59-80.

NOTES EN FIN DE TEXTE

1 Wendy Cukier, Suzanne Gagnon, Jaigris Hodson, Tania Saba, Gina Grandy, Samantha Morton, Mohamed Elmi, Kevin Stolarick et Zohreh Hassannezhad Chavoushi, « L'état de l'entrepreneuriat féminin au Canada 2020 », Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat, 11 août 2020, https://wekh.ca/research/the-state-of-womens-entrepreneurship-in-canada/?lang=fr.

2 Voir par exemple le *Global Entrepreneurship Monitor Women's Entrepreneurship Report* de 2018-2019 pour en savoir plus : https://www.babson.edu/media/babson/assets/blank-center/GEM-2018-2019-Women's-Report.pdf (en anglais seulement).

3 Juan Wu, Yaokuang Li et Daru Zhang, « Identifying Women's Entrepreneurial Barriers and Empowering Female Entrepreneurship Worldwide: A Fuzzy-Set QCA Approach », *International Entrepreneurship and Management Journal,* vol. 15, n° 3, 2019, p. 905-928.

4 Shalini Unnikrishnan et Cherie Blair, « Want to Boost the Global Economy by $5 Trillion? Support Women as Entrepreneurs », BCG, https://www.bcg.com/publications/2019/boost-global-economy-5-trillion-dollar-support-women-entrepreneurs.

5 « The Power of Parity: Advancing Women's Equality in Canada », McKinsey.com, juin 2017, https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Featured%20Insights/Women%20matter/The%20power%20of%20parity%20Advancing%20womens%20equality%20in%20Canada/MGI-The-power-of-parity-Advancing-womens-equality-in-Canada-Full-report.ashx.

6 *Stratégie pour les femmes en entrepreneuriat,* Innovation, Sciences et Développement économique Canada, mai 2020, https://www.ic.gc.ca/eic/site/107.nsf/fra/accueil.

7 Les recherches du PCFE se trouvent sur cette page : https://wekh.ca/research/?lang=fr.

8 Joseph A. Maxwell, « The Value of Qualitative Inquiry for Public Policy », *Qualitative Inquiry,* vol. 26, n° 2, p. 177-186.

9 Les chercheurs reconnaissent les limites de cette méthode de recrutement et espèrent que les futures recherches sur le même sujet seront en mesure de recueillir les points de vue d'entrepreneurs plus diversifiés et de couvrir un segment plus large de l'écosystème entrepreneurial.

10 David B. Audretsch, « Determinants of High-Growth Entrepreneurship », rapport préparé dans le cadre d'un atelier international sur les entreprises à forte croissance intitulé *High-Growth Firms: Local Policies and Local Determinants*, 28 mars 2012.

11 Il est hors de la portée du présent rapport d'explorer les façons dont différentes définitions de « forte croissance » pourraient entraver ou favoriser la compréhension de l'expérience des femmes entrepreneures pendant les périodes de forte croissance, bien que les chercheurs reconnaissent la valeur de ce champ d'enquête et espèrent que cet enjeu sera pris en compte lors d'études futures.

12 Voir par exemple le rapport de mai 2020 de la Canadian Women's Chamber of Commerce et de la Dream Legacy Foundation, « Falling through the Cracks: Immediate Needs of Canada's Underrepresented Founders », https://canwcc.ca/covid-survey/ (en anglais seulement).

13 Melanie Knight, « Race-ing, Classing and Gendering Racialized Women's Participation in Entrepreneurship », *Gender, Work & Organization,* vol. 23, n° 3, p. 310-327.

14 Voir par exemple l'article suivant : Amoye Henry, « The Horrifying Truth about Being a Black Female Entrepreneur in Canada », Betakit.com, https://betakit.com/the-horrifying-truth-about-being-a-black-woman-founder-in-canada/ (en anglais seulement).

15 Douwere Grekou, Jiang Li et Huju Liu, « Entreprises appartenant à des femmes au Canada », Statistique Canada, 24 septembre 2018, https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-626-x/11-626-x2018083-fra.htm.

16 Huju Liu, « Blogue de recherche : Entreprises appartenant à des femmes au Canada », Statistique Canada, 3 avril 2019, https://www.statcan.gc.ca/fra/blogue/sc/eaf; Wendy Cukier et coll., « L'état de l'entrepreneuriat féminin au Canada 2020 ».

17 Wendy Cukier et coll., « L'état de l'entrepreneuriat féminin au Canada 2020 ».

18 Wendy Cukier et coll., « L'état de l'entrepreneuriat féminin au Canada 2020 »; iRadha Chagant et Saroj Parasuraman, « A Study of the Impacts of Gender on Business Performance and Management Patterns in Small Businesses », *Entrepreneurship Theory and Practice, vol.* 21, n° 2, 1997, p. 73-76; Robert W. Fairlie et Alicia M. Robb, « Gender Differences in Business Performance: Evidence from the Characteristics of Business Owners Survey », *Small Business Economics*, vol. 33, n° 4, 2009, p. 375; Greg Hundley, « Why Women Earn Less than Men in Self-Employment », *Journal of Labor Research*, vol. 22, n° 4, 2001, p. 817-829; Donna J. Kelley, Candida G. Brush, Patricia G. Green et Yana Litovski, *Global Entrepreneurship Monitor 2010 Women's Report,* GERA/GEM, 2011, https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=48371; Barbara J. Orser, Allan L. Riding et Kathryn Manley, « Women Entrepreneurs and Financial Capital », *Entrepreneurship Theory and Practice, vol.* 30, n° 5, 2006, p. 643-665; Allan L. Riding et Catherine S. Swift, « Women Business Owners and Terms of Credit: Some Empirical Findings of the Canadian Experience », *Journal of Business Venturing*, vol. 5, n° 5, 1990, p. 327-340.

19 Colleen Collins-Dodd, Irene M. Gordon et Carolyne Smart, « Further Evidence on the Role of Gender in Financial Performance », *Journal of Small Business Management*, vol. 42, n° 4, 2004, p. 395-417; Linda N. Edwards et Elizabeth Field-Hendrey, « Home-Based Work and Women's Labor Force Decisions », *Journal of Labor Economics*, vol. 20, n° 1, 2002, p. 170-200; Barbara J. Orseret coll., « Women Entrepreneurs and Financial Capital »; Robert P. Singh et Leyland M. Lucas, « Not Just Domestic Engineers: An Exploratory Study of Homemaker Entrepreneurs », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, n° 1, 2005, p. 79-90.

20 Donna J. Kelley et coll., *Global Entrepreneurship Monitor 2010 Women's Report*; Barbara J. Orser, Martine Spence, Allan Riding et Christine A. Carrington, « Gender and Export Propensity », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 34, n° 5, 2010, p. 933-958.

21 Diana M. Hechavarria, Amy Ingram, Rachida Justo et SiriTerjesen, « Are Women More Likely to Pursue Social and Environmental Entrepreneurship? » dans *Global Women's Entrepreneurship Research*, Edward Elgar Publishing, 2012; Moriah Meyskens, I. Elaine Allen, et Candida G. Brush, « Human Capital and Hybrid Ventures », *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth,* vol. 13, n° 1, 2011, p. 51-72.

22 Cukier, Wendy et coll.,« L'état de l'entrepreneuriat féminin au Canada ».

23 Initiative Femmes de la Banque Scotia, « Connaissances et confiance en finance : Vers une parité hommes-femmes dans le financement des petites entreprises canadiennes », 2020, https://www.scotiabank.com/content/dam/scotiabank/swi/french/finances/assets/Research_Closing_Gender_Gaps_in_Financing_Canadian_Small_Businesses_FR.pdf.

24 Jennifer E. Cliff, Nancy Langton et Howard E. Aldrich, « Walking the Talk? Gendered Rhetoric vs. Action in Small Firms », *Organization Studies*, vol. 26, n° 1, 2005, p. 63-91; Jennifer E. Jennings et Candida G. Brush, « Research on Women Entrepreneurs: Challenges to (and from) the Broader Entrepreneurship Literature? », *Academy of Management Annals*, vol. 7, n° 1, 2013, p. 663-715.

25 Päivi Eriksson, Saija Katila et Mervi Niskanen, « Gender and Sources of Finance in Finnish SME: a Contextual View », *International Journal of Gender and Entrepreneurship,* mars 2009; Alicia M. Robb et John Watson, « Gender Differences in Firm Performance: Evidence from New Ventures in the United States », *Journal of Business Venturing*, vol. 27, n° 5, 2012, p. 544-558.

26 Barclays Wealth Management, *Unlocking the Female Economy: The Path to Entrepreneurial Success*, janvier 2013,

27 Katie Abouzahr, Matt Krentz, John Harthorne et Frances Brooks Taplett, « Why Women-Owned Startups Are a Better Bet », BCG, 6 juin 2018, https://www.bcg.com/en-us/publications/2018/why-women-owned-startups-are-better-bet.

28 Gry Agnete Alsos, Espen John Isaksen et Elisabet Ljunggren, « New Venture Financing and subsequent Business Growth in Men- and Women-Led Businesses », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, nº 5, 2006, p. 667-686; Richard J. Boden Jr et Alfred R. Nucci, « On the Survival Prospects of Men's and Women's New Business Ventures », *Journal of Business Venturing*, vol. 15, nº 4, 2000, p. 347-362; Nancy Carter, Candida Brush, Patricia Greene, Elizabeth Gatewood et Myra Hart, « Women Entrepreneurs Who Break through to Equity Financing: The Influence of Human, Social and Financial Capital », *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, vol. 5, nº 1, 2003, p. 1-28; Sara Carter et Rosa Peter, « The Financing of Male- and Female-Owned Businesses », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 10, nº 3, 1998, p. 225-242; Susan Coleman et Alicia Robb, « Gender-Based Firm Performance Differences in the United States: Examining the Roles of Financial Capital and Motivations » dans *Global Women's Entrepreneurship Research*, Edward Elgar Publishing, 2012; Robert W. Fairlie et Alicia M. Robb, « Gender Differences in Business Performance ».

29 Gry Agnete Alsos, Espen John Isaksen et Elisabet Ljunggren, « New Venture Financing and subsequent Business Growth in Men- and Women-Led Businesses ».

30 Wendy Cukier et coll., « L'état de l'entrepreneuriat féminin au Canada 2020 ».

31 Susan Coleman « Access to Capital and Terms of Credit: A Comparison of Men- and Women-Owned Small Businesses »; Susan Coleman et Alicia Robb, « Gender-Based Firm Performance Differences in the United States ».

32 Sara Carter et Rosa Peter, « The Financing of Male- and Female-Owned Businesses »; George H. Haines Jr, Barbara J. Orser et Allan L. Riding, « Myths and Realities: An Empirical Study of Banks and the Gender of Small Business Clients », *Revue canadienne des sciences administratives/Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 16, nº 4, 1999, p. 291-307.

33 Päivi Eriksson, Saija Katila et Mervi Niskanen, « Gender and Sources of Finance in Finnish SME ».

34 Victor Hwang, Sameeksha Desai et Ross Baird, *Access to Capital for Entrepreneurs: Removing Barriers*, Ewing Marion Kauffman Foundation, https://www.kauffman.org/wp-content/uploads/2019/12/CapitalReport_042519.pdf.

35 Kimberly A. Eddleston, Jamie J. Ladge, Cheryl Mitteness et Lakshmi Balachandra, « Do You See What I See? Signaling Effects of Gender and Firm Characteristics on Financing Entrepreneurial Ventures », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 40, nº 3, 2016, p. 489-514.

36 Gry Agnete Alsos, Espen John Isaksen et Elisabet Ljunggren, « New Venture Financing and subsequent Business Growth in Men- and Women-Led Businesses »; Sara Carter et Rosa Peter, « The Financing of Male- and Female-Owned Businesses »; George H. Haines Jr, Barbara J. Orser et Allan L. Riding, « Myths and Realities ».

37 Lauren Robinson, *Women in Venture Report 2019*, https://femalefunders.com/women-in-venture/.

38 Alison Wood Brooks, Laura Huang, Sarah Wood Kearney et Fiona E. Murray, « Investors Prefer Entrepreneurial Ventures Pitched by Attractive Men », *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 111, nº 12, 2014, p. 4427-4431.

39 Dana Kanze, Laura Huang, Mark A. Conley et E. Tory Higgins, « We Ask Men to Win and Women Not to Lose: Closing the Gender Gap in Startup Funding », *Academy of Management Journal*, vol. 61, nº 2, 2018, p. 586-614.

40 Virginia Valian, *Why So Slow? The Advancement of Women*, MIT press, 1999.

41 Elizabeth Valerie Sweet, *Boy Builders and Pink Princesses: Gender, Toys, and Inequality over the Twentieth Century*, University of California, Davis, 2013.

42 Suzanne M. Bianchi et Melissa A. Milkie, « Work and Family Research in the First Decade of the 21st Century », *Journal of Marriage and Family*, vol. 72, nº 3, 2010, p. 705-725.

43 Mylène Lachance-Grzela et Geneviève Bouchard, « Why Do Women Do the Lion's Share of Housework? A Decade of Research », *Sex Roles*, vol. 63, nº 11-12, 2010, p. 767 à 780.

44 Dawn R. DeTienne et Gaylen N. Chandler, « The Role of Gender in Opportunity Identification », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, n° 3, 2007, p. 365 à 386.

45 Jennifer E. Jennings et Candida G. Brush, « Research on Women Entrepreneurs ».

46 Robert A. Baron, Gideon D. Markman et Azita Hirsa, « Perceptions of Women and Men as Entrepreneurs: Evidence for Differential Effects of Attributional Augmenting », *Journal of Applied psychology*, vol. 86, n° 5, 2001, p. 923; Ellen A. Fagenson et Eric C. Marcus, « Perceptions of the Sex-Role Stereotypic Characteristics of Entrepreneurs: Women's Evaluations », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 15, n° 4, 1991, p. 33-48; Vishal K. Gupta, Daniel B. Turban et Nachiket M. Bhawe, « The Effect of Gender Stereotype Activation on Entrepreneurial Intentions », *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, n° 5, 2008, p. 1053; Vishal K. Gupta, Daniel B. Turban, S. Arzu Wasti et Arijit Sikdar, « The Role of Gender Stereotypes in Perceptions of Entrepreneurs and Intentions to Become an Entrepreneur », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33, n° 2, 2009, p. 397-417.

47 Leona Achtenhagen et Friederike Welter, « "Surfing on the Ironing Board" –The Representation of Women's Entrepreneurship in German Newspapers », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 23, n° 9-10, 2011, p. 763-786; Ted Baker, Howard E. Aldrich et Liou Nina, « Invisible Entrepreneurs: The Neglect of Women Business Owners by Mass Media and Scholarly Journals in the USA », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 9, n° 3, 1997, p. 221-238.

48 Helene Ahl, « Sex business in the toy store: A narrative analysis of a teaching case », *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n° 5, 2007, p. 673-693.

49 Helene Ahl, *The Scientific Reproduction of Gender Inequality: A Discourse Analysis of Research Texts on Women's Entrepreneurship*, Liber, 2004; Ted Baker, Howard E. Aldrich et Liou Nina, « Invisible Entrepreneurs ».

50 Jennifer E. Jennings et Candida G. Brush, « Research on Women Entrepreneurs ».

51 Ingrid Verheul, Lorraine Uhlaner et Roy Thurik, « Business Accomplishments, Gender and Entrepreneurial Self-Image », *Journal of Business Venturing*, vol. 20, n° 4, 2005, p. 483-518.

52 Justine E. Tinkler, Kjersten Bunker Whittington, Manwai C. Ku et Andrea Rees Davies, « Gender and Venture Capital Decision Making: The Effects of Technical Background and Social Capital on Entrepreneurial Evaluations », *Social Science Research*, vol. 51, 2015, p. 1-16.

53 Barbara Orser, Catherine Elliott et Wendy Cukier, *Strengthening Ecosystem Supports for Women Entrepreneurs: Ontario Inclusive Innovation (i2) Action Strategy*, juin 2019, https://www.ryerson.ca/content/dam/diversity/reports/5515_TELFER-Orser-Inclusive-Innovation-report_0419_final-aoda.pdf. https://www.ryerson.ca/diversity/reports/strengthening_ecosystem_supports_for_women_entrepreneurs/

54 Teresa Nelson, Sylvia Maxfield et Deborah Kolb, « Women Entrepreneurs and Venture Capital: Managing the Shadow Negotiation », *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, vol. 1, n° 1, 2009, p. 57-76.

55 Mary Romero et Zulema Valdez, « Introduction to the Special Issue: Intersectionality and Entrepreneurship », *Ethnic and Racial Studies*, vol. 39, n° 9, 2016, p. 1553-1565; Wendy Cukier et coll., « The State of Women's Entrepreneurship in Canada ».

56 Sarah Kaplan et Natassia Walley, « The Risky Rhetoric of Female Risk Aversion », *Stanford Social Innovation Review,* vol. 14, printemps 2016, p. 48-54.

57 Jay Dixon et Anne-Marie 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/11f0027m/11f0027m2014091-fra.htm.

58 Innovation, Sciences et Développement économique Canada, *Contribution des entreprises à forte croissance au changement net de l'emploi au Canada*, décembre 2017, https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/CCNEC_HGF-EFC_CCNEC_2017_fra.pdf/$FILE/CCNEC_HGF-EFC_CCNEC_2017_fra.pdf, https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_03058.html.

59 Vie Vu et Annalise Huynh, *Scale-up Activity in Ontario*, mai 2019, https://brookfieldinstitute.ca/wp-content/uploads/Scale-up-Activity-in-Ontario_FINAL.pdf.

60 Innovation, Sciences et Développement économique Canada, « Indicateurs de performance et cibles : Aider les entreprises canadiennes à démarrer, prendre de l'expansion et se développer », octobre 2019, https://www.ic.gc.ca/eic/site/062.nsf/fra/00092.html.

61 Shannon Wells et Geordie Hungerford, « High-Growth Entrepreneurs: The Key to Canada's Future Economic Success », Policy Options, 1er septembre 2011, https://policyoptions.irpp.org/magazines/innovation-nation/high-growth-entrepreneurship-the-key-to-canadas-future-economic-success/.

62 Gerry Macartney, « Scale-Ups Key to Enhancing Canada's Prosperity », *London Free Press*, 8 mars 2019, https://lfpress.com/opinion/columnists/macartney-scale-ups-key-to-enhancing-canadas-prosperity.

63 Michael Cocolakis-Wormstall, « Pénurie de main-d'œuvre : un problème tenace : Le manque de travailleurs au Canada et comment les entreprises peuvent y répondre », Banque de développement du Canada, septembre 2018, https://www.bdc.ca/fr/a_propos/recherche_pme/pages/penurie-main-doeuvre.aspx; Innovation, Sciences et Développement économique Canada, *L'impératif de l'innovation et de la compétitivité : Saisir les occasions de croissance*, https://www.ic.gc.ca/eic/site/098.nsf/vwapj/isedc_saisirlesoccasions.pdf/$file/isedc_saisirlesoccasions.pdf; Conseil canadien des affaires et Morneau Shepell, *Navigating Change: 2018 Business Council Skills Survey,* Conseil canadien des affaires, 2018, https://thebusinesscouncil.ca/wp-content/uploads/2018/04/Navigating-Change-2018-Skills-Survey-1.pdf; Steven Denney, Travis Southin et David A. Wolfe, « Entrepreneurs and Cluster Evolution: The Transformation of Toronto's ICT Cluster », *Regional Studies,* 8 juin 2020, p. 1-12; Aj Tibando et Andrew Do, *Understanding the Talent Gap: Lessons + Opportunities for Canada*, Mars 2018, https://brookfieldinstitute.ca/wp-content/uploads/BrookfieldInstitute_Understanding-the-Talent-Gap-1.pdf; Laziridis Institute, *Scaling Success: Tackling the Management Gap in Canada's Technology Sector*, mars 2016, http://deepcentre.com/wordpress/wp-content/uploads/2016/05/Scaling-Success-Lazaridis-Institute-Whitepaper-March-2016.pdf.

64 Pierre-Olivier Bédard-Maltais et Sylvie Ratté, « Préparez votre entreprise pour l'avenir : Tirez parti des tendances technologiques et démographiques », Banque de développement du Canada, octobre 2017, https://www.bdc.ca/fr/a_propos/recherche_pme/pages/preparez-votre-entreprise-pour-avenir.aspx.

65 Aj Tibando et Andrew Do, *Understanding the Talent Gap*; Laziridis Institute, *Scaling Success*; http://deepcentre.com/wordpress/wp-content/uploads/2016/05/Scaling-Success-Lazaridis-Institute-Whitepaper-March-2016.pdf; Innovation, Sciences et Développement économique Canada, *L'impératif de l'innovation et de la compétitivité : Industries numériques,* https://www.ic.gc.ca/eic/site/098.nsf/vwapj/ISEDC_IndustriesNumeriques.pdf/$file/ISEDC_IndustriesNumeriques.pdf.

66 Douwere Grekou, Jiang Li et Huju Liu, « Women-Owned Enterprises in Canada ».

67 Innovation, Sciences et Développement économique Canada, *Résumé de l'enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises*, décembre 2018, https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/EFCPME_Sommaire-SFGSME_Summary_2017_fra-V2.pdf/$file/EFCPME_Sommaire-SFGSME_Summary_2017_fra-V2.pdf.

68 Diana Hechavarria, Amanda Bullough, Candida Brush et Linda Edelman, « High-Growth Women's Entrepreneurship: Fueling Social and Economic Development », *Journal of Small Business Management*, vol. 57, n° 1, 2019, p. 5-13.

69 Vishal K. Gupta, Alice M. Wieland et Daniel B. Turban, « Gender Characterizations in Entrepreneurship: A multi-Level Investigation of Sex-Role Stereotypes about High-Growth, Commercial, and Social Entrepreneurs », *Journal of Small Business Management*, vol. 57, n° 1, 2019, p. 131-153.

70 Richard A. Devine, Gonzalo Molina-Sieiro, R. Michael Holmes Jr. et Siri A. Terjesen, « Female-Led High-Growth: Examining the Role of Human and Financial Resource Management », *Journal of Small Business Management*, vol. 57, n° 1, 2019, p. 81-109.

71 Amy M. Yacus, Saadet Elif Esposito et Yi Yang, « The Influence of Funding Approaches, Growth Expectations, and Industry Gender Distribution on High-Growth Women Entrepreneurs », *Journal of Small Business Management*, vol. 57, n° 1, 2019, p. 59-80.

72 Bien que nous ayons également interviewé six hommes pour établir une base de comparaison, les constatations suivantes s'appliquent presque exclusivement aux femmes avec lesquelles nous nous sommes entretenus. Aucun des hommes interrogés n'a suivi une voie différente pour parvenir à une forte croissance ni fait appel à d'autres formes de réseautage; aucun ne s'est montré disposé à suivre une approche fondée sur le parcours de vie pour gérer la croissance de leurs entreprises; enfin, aucun n'a relaté d'expériences marquées par la partialité. Les deux principaux points communs entre les hommes et les femmes de notre échantillon sont une aversion partagée pour le processus de présentation promotionnelle (l'« argumentaire ») et une diversité d'opinions sur les ressources fournies par les organismes d'aide aux entreprises (c'est-à-dire que les hommes et les femmes ont tous deux une impression commune qu'il y a trop, trop peu ou juste assez de soutien de la part de l'écosystème élargi).

73 H. E. Aldrich et M. Ruef, « Unicorns, Gazelles, and Other Distractions on the Way to Understanding Real Entrepreneurship in the United States », *Academy of Management Perspectives*, vol. 32, n° 4, p. 458-472; C. Mason, « Productivity and the UK's Deficiency in Scale-Ups », *Productivity Perspectives*, Edward Elgar Publishing, 2020. Voir aussi : https://www.ifrap.org/emploi-et-politiques-sociales/gazelle-companies.

74 C. Mason, « Productivity and the UK's Deficiency in Scale-Ups »; C. Mason, R. Brown, M. Hart et M. Anyadike-Danes, « High Growth Firms, Jobs and Peripheral Regions: The Case of Scotland », *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, vol. 8, n° 2, p. 343-358.

75 Tous les entrepreneurs ayant participé à notre étude sont désignés par des pseudonymes pour préserver leur confidentialité.

76 Mylène Lachance-Grzela et Geneviève Bouchard, « Why Do Women Do the Lion's Share of Housework? ».

77 Sarah Kaplan et Natassia Walley, « The Risky Rhetoric of Female Risk Aversion »; Julie A. Nelson, « 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; Julie A. Nelson, « The Power of Stereotyping and Confirmation Bias to Overwhelm Accurate Assessment: The Case of Economics, Gender and Risk », *Journal of Economic Methodology*, vol. 21, n° 3, 2014, p. 211-231.

78 Guilherme Fowler A. Monteiro, « High-Growth Firms and Scale-Ups: A Review and Research Agenda », *RAUSP Management Journal*, 2019; Ross Brown et Suzanne Mawson, « Trigger Points and High-Growth Firms: A Conceptualisation and Review of Public Policy Implications », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 20, n° 2, 2013, p. 279-295.

79 Dana Kanze, Laura Huang, Mark A. Conley et E. Tory Higgins, « We Ask Men to Win and Women Not to Lose », *Academy of Management Journal*, vol. 61, n° 2, 2018, p. 586-614.

80 Amoye Henry, « The Horrifying Truth about Being a Black Woman Founder in Canada », 2020.

81 International Finance Corporation, *Women-Owned SMEs: A Business Opportunity for Financial Institutions*, 2014, https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/44b004b2-ed46-48fc-8ade-aa0f485069a1/WomenOwnedSMes+Report-Final.pdf?MOD=AJPERES&CVID=kiiZZDZ.

82 Diana M. Hechavarria, Amy Ingram, Rachida Justo et Siri Terjesen, « Are Women More Likely to Pursue Social and Environmental Entrepreneurship? »; Wendy Cukier et coll., « The State of Women's Entrepreneurship in Canada: 2020 »; Moriah Meyskens, I. Elaine Allen et Candida G. Brush, « Human Capital and Hybrid Ventures ».

83 Helene Ahl, et Teresa Nelson, « Moving Forward: Institutional Perspectives on Gender and Entrepreneurship », *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, vol. 2, nº 1, 2010, p. 5-9; Kate Mulholland, « Entrepreneurialism, Masculinities and the Self-Made Man », dans *Class, Gender and the Family Business*, Londres, Palgrave Macmillan, 2003), p. 89-110.

84 Tina R. Opie et Katherine W. Phillips, « Hair Penalties: The Negative Influence of Afrocentric Hair on Ratings of Black Women's Dominance and Professionalism », *Frontiers in Psychology*, vol. 6, 2015, p. 1311.

85 Le rapport intitulé *The State of Women's Entrepreneurship in Canada 2020* par WEKH contient de plus amples renseignements sur les circonstances uniques et les défis propres à la diversité des femmes chefs d'entreprise.

86 Anne Domurath et Nicole Coviello, « We Must Break Down Barriers That Prevent Companies from Scaling Up », *Le Globe and Mail,* 9 mars 2020, https://www.theglobeandmail.com/business/commentary/article-we-must-break-down-barriers-that-prevent-companies-from-scaling-up/.

87 Il est hors de la portée de la présente étude de procéder à une analyse approfondie des programmes destinés aux femmes entrepreneures en lien avec les entreprises en expansion, bien que les chercheurs reconnaissent l'importance et la nécessité d'approfondir cette question (voir la section Domaines à approfondir pour de plus amples détails).

88 Innovation, Sciences et Développement économique Canada. « La ministre Ng annonce des mesures pour soutenir les femmes entrepreneurs dans le contexte de la COVID-19 », 16 mai 2020, https://www.canada.ca/fr/innovation-sciences-developpement-economique/nouvelles/2020/05/la-ministre-ng-annonce-des-mesures-pour-soutenir-les-femmes-entrepreneurs-dans-le-contexte-de-la-covid-19.html.

89 Ken Tencer, « The Best Job Opportunities of the Future Will Not Be with Start-Ups. Look Instead to Scale-Ups », CNBC.com, août 2018, https://www.cnbc.com/2018/08/10/the-best-job-opportunities-of-the-future-will-not-be-with-start-ups.html.

90 Benjamin Bergen, « Canada Has a Scale-up Problem, Not a Start-up Problem », Centre for International Governance Innovation, 25 avril 2017, https://www.cigionline.org/articles/canada-has-scale-problem-not-start-problem#:~:text=Canadian percent20technology percent20firms percent20have percent20long,a percent20global percent20scale percent2Dup percent20problem.

91 Meagan Simpson, « Canadian Tech CEOs Sign Open Letter Calling for Greater Government Support during COVID-19 », Betakit.com, mars 2020, https://betakit.com/cdntech-ceos-sign-open-letter-calling-for-greater-government-support-during-covid-19/.

92 Industrie Canada, « Petites et moyennes entreprises détenues majoritairement par des femmes. », Gouvernement du Canada, mai 2015, https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/PMEDMF_PSRPE-MFOSMEs_KSBS_2015-05_fra.pdf/$FILE/PMEDMF_PSRPE-MFOSMEs_KSBS_2015-05_fra.pdf.

93 Voir https://paro.ca/2013/paro-services/circles-clusters/ (en anglais seulement).

94 Voir https://www.wd-deo.gc.ca/fra/256.asp.

95 Susan Coleman et Alicia Robb, « Financing High-Growth Women-owned Firms in the United States » dans *The Routledge Companion to Global Female Entrepreneurship*, Routledge, 2017.

96 She's Next: Empowered by VISA, *The State of Canadian Women's Entrepreneurship* », 2019, https://www.visa.ca/dam/VCOM/regional/na/canada/small-business/documents/canada-women-entrepreneurship.pdf.

97 Katie Abouzahr, Matt Krentz, John Harthorne et Frances Brooks Taplett, « Why Women-Owned Startups Are a Better Bet ».

98 Eva Noble, « Without Data Equality, There Will Be No Gender Equality », Women Deliver.org, 11 juin 2018, https://womendeliver.org/2018/without-data-equality-there-will-be-no-gender-equality/.

99 Vale Querini, « How to Design for Every Gender », Careerfoundry.com, 5 mars 2020, https://careerfoundry.com/en/blog/ux-design/design-for-every-gender/.

100 Tandis que les mentors donnent des conseils, les parrains défendent les intérêts et l'avancement des personnes qu'ils parrainent. Puisque le parrainage repose sur les efforts du personnel de niveau supérieur difficile à atteindre, de telles relations sont moins courantes, mais plus fructueuses.

101 Carmina Ravanera, « Primer on the Gendered Impacts of COVID-19 », Institute for Gender and the Economy, avril 2020, https://www.gendereconomy.org/primer-on-the-gendered-impacts-of-covid-19/.

102 Dawn Desjardins, Carrie Freestone et Naomi Powell, « « La pandémie menace des décennies de progression des femmes au sein de la population active », RBC Economics, 22 juillet 2020, https://thoughtleadership.rbc.com/pandemic-threatens-decades-of-womens-labour-force-gains/.

brookfield institute
for innovation + entrepreneurship

Women Entrepreneurship Knowledge Hub