Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat

Le financement par capital de risque : une problématique pour les femmes et les filles

Genèse de la Console d'Investoready

TED ROGERS SCHOOL OF MANAGEMENT | DIVERSITY INSTITUTE
Saint Mary's University
CLARI Change Lab Action Research Initiative
investoready
CENTRE FOR WOMEN IN BUSINESS
Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
Social Sciences and Humanities Research Council of Canada
Canada

Women Entrepreneurship Knowledge Hub

PCFE.CA
@WEKH_PCFE
DI.WEKH@RYERSON.CA

TED ROGERS SCHOOL OF MANAGEMENT | DIVERSITY INSTITUTE

Financé par le gouvernement du Canada | Canada

Le Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat (PCFE) regroupe un réseau national et une plateforme numérique ouverte qui ont pour but de mettre en commun des recherches, des ressources, ainsi que des stratégies novatrices. Fort de ses 10 centres régionaux et d'un réseau de plus de 250 partenaires, le PCFE a été créé pour répondre aux besoins des femmes entrepreneures issues de la diversité, de toutes régions et de tous secteurs. En réponse à la crise relative à la COVID-19, le PCFE a donné l'impulsion, par le rapprochement de femmes entrepreneures et d'organismes de soutien à travers le pays, et par l'organisation de formations et d'événements 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 la Toronto Metropolitan University et 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.

Saint Mary's University

CLARI
Change Lab Action Research Initiative

NEWS.SMU.CA/NEWS/NEWBRAND
ACTIONRESEARCH.CA

Renommée pour son rayonnement international en matière de collaborations, d'entrepreneuriat et de recherche, l'Université Saint Mary's figure parmi les meilleurs établissements du Canada principalement axés sur les études de premier cycle. Nichée au cœur de Halifax sur la côte est du Canada en Nouvelle-Écosse, l'université propose des cursus en arts, en sciences et en commerce, ainsi que des études de cycles supérieurs, à plus de 7 000 étudiants représentant plus de 118 nationalités. Ses bâtiments emblématiques et ses espaces verts parcourus par une vivifiante brise marine en font un établissement remarquable. La communauté de l'Université Saint Mary's œuvre pour un avenir prospère et un monde sans limites.

CLARI est un projet collaboratif communautaire permettant aux partenaires au sein de la communauté de trouver des chercheurs pour étudier des questions d'intérêt. Mené en collaboration avec l'ensemble des établissements d'enseignement postsecondaire de la Nouvelle-Écosse, CLARI met l'accent sur des recherches qui aboutissent à des résultats concrets et profitent aux personnes ainsi qu'aux communautés.

CENTRE FOR WOMEN IN BUSINESS

CENTREFORWOMENINBUSINESS.CA

Le Centre for Women in Business (CWB) s'est donné pour mission d'aider les femmes à réussir leurs projets d'entrepreneuriat en leur offrant des services de visibilité, de réseautage et de formation. Les femmes entrepreneures peuvent ainsi accéder à des conseils en entrepreneuriat personnalisés, à des formations de perfectionnement des compétences en affaires, à des missions commerciales ainsi qu'à des événements de réseautage, et adhérer à un programme de soutien et de développement d'entreprise. Le CWB joue un rôle de catalyseur de réussite pour les entreprises établies et aide les femmes à s'épanouir en tant que dirigeantes d'entreprise, directrices générales et leaders de leur secteur d'activité. Constituée d'entrepreneurs et d'experts en affaires, l'équipe du CWB est à même de cerner les besoins de toutes les entrepreneures, quelle que soit leur situation.

Commanditaires

Ce projet a notamment été commandité par le gouvernement du Canada et le Conseil de recherches en sciences humaines.

Conseil de recherches en sciences humaines du Canada | Social Sciences and Humanities Research Council of Canada

Canada

Auteure

Ellen Farrell, Ph. D.
Université Saint Mary's

Remerciements

L'auteure exprime sa plus sincère gratitude à Alejandro Sanchez-Avila, Audrey Peters, Andrea MacDonald, Abdullah Shaker, Eric Crowell, Reece Labbe, Ben Jollymore, Shad Sadab, Tanya Priske, Nasil Nam, Wendy Cukier, Ray MacNeil, Martha Casey, et Morgan Baker-Tucker. Ce projet a été financé par l'Université Saint Mary's, CLARI, le Centre for Women in Business, le Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat (PCFE) et le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH).

Veuillez noter que dans ce document, le genre masculin est utilisé comme générique, dans le seul but de rendre la lecture plus fluide.

Date de publication :
Septembre 2022

Table des matières

Résumé i

Introduction 1

Revue de la littérature 2

Développement du programme Investoready 5

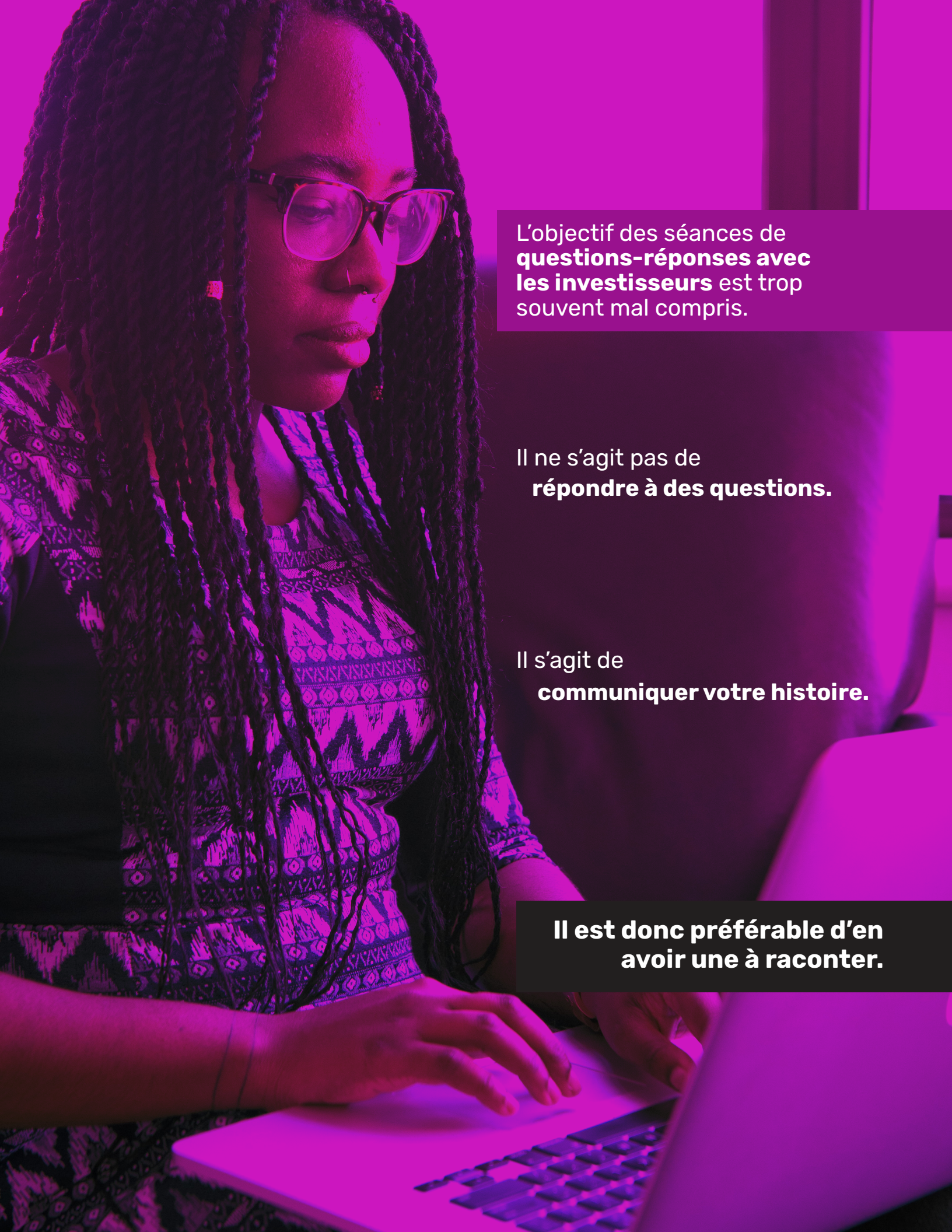
Résultats 10

Discussion 19

Conclusion 21

Annexes 22

Références 26



L’objectif des séances de **questions-réponses avec les investisseurs** est trop souvent mal compris.

Il ne s’agit pas de **répondre à des questions.**

Il s’agit de **communiquer votre histoire.**

Il est donc préférable d’en avoir une à raconter.

Résumé

Il existe au Canada des inégalités de genre dans le secteur de l'investissement par capital de risque. Le présent rapport vise à améliorer l'accès des entrepreneures au financement par capital de risque à travers la présentation d'un programme de formation et d'accompagnement, Investoready. L'objectif de ce programme est d'apporter aux entrepreneures des informations et des compétences qui les aideront à répondre aux questions posées par les investisseurs en capital de risque de façon à obtenir des financements au sein de l'écosystème entrepreneurial.

Le capital de risque joue un rôle déterminant pour les jeunes pousses et les entreprises à croissance rapide qui relèvent du secteur des petites ou moyennes entreprises (PME). En effet, c'est par son intermédiaire que les entrepreneurs trouvent les financements, les contacts, et les réseaux de financiers nécessaires à la croissance, aux activités de recherche et développement, et à la validation de leur entreprise, ainsi qu'à l'adaptation au marché et à la commercialisation de leurs produits. Cependant, de nombreuses études empiriques ont démontré à maintes reprises qu'il existe des inégalités de genre dans l'accès au capital de risque, et ce, au Canada et dans le monde. Bien qu'elles connaissent des besoins de financement similaires à ceux des entrepreneurs hommes, les entrepreneures qui cherchent à financer leur jeune pousse par du capital de risque non seulement obtiennent moins de tours de financement, mais perçoivent également des montants inférieurs à chacun de ces tours, la résultante de ces deux facteurs aggrave les répercussions défavorables sur les sommes totales levées par ces femmes.

Des études montrent que l'expression de biais inconscients par les capital-risqueurs, hommes comme femmes, contribue significativement aux inégalités de genre dans l'accès au capital de risque. En effet, lors d'une séance typique de questions-réponses avec des porteurs de projets, les investisseurs ne posent pas les mêmes questions aux femmes qu'aux hommes. Ces séances jouent un rôle déterminant dans les processus décisionnels d'investissement. Toutefois, des travaux récents indiquent que les investisseurs en capital de risque posent aux femmes des questions appelant des réponses qui présentent leur projet de façon défavorable. Les questions adressées aux hommes tendent à susciter des réponses de nature autopromotionnelle et visionnaire. Les questions destinées aux femmes, quant à elles, appellent des réponses de nature préventive, ou sécuritaire. Il ne fait aucun doute que ces inégalités d'accès au financement par capital de risque entravent les progrès des femmes dans les domaines de la technologie et des affaires, et nuisent à leur capacité de bénéficier de futures ressources communautaires innovantes.

C'est dans ce contexte que le programme Investoready a été élaboré. Il vise à soutenir les entrepreneures en leur proposant des formations et un accompagnement qui les aident à développer des compétences sur lesquelles elles pourront s'appuyer pour réussir leurs échanges lors de conversations types avec les investisseurs. Le programme exploite le tableau de bord d'un logiciel (baptisé la Console) spécialement conçu pour permettre aux participantes de s'exercer à répondre aux questions des investisseurs et à convertir les questions négatives en réponses exprimant davantage l'ambition.

Les constatations du présent rapport découlent d'une analyse des observations des participantes au projet pilote et des partenaires de l'écosystème. Au total, 47 participantes provenant de 6 provinces canadiennes et représentant 10 nationalités ont pris part au projet pilote. Parmi les partenaires de l'écosystème sollicités pour leurs avis et observations sur les résultats du rapport et la

Console figuraient des investisseurs en capital de risque, des incubateurs et des accélérateurs d'entreprises, des centres d'entrepreneuriat, ainsi que des ministères et des organismes publics. Au total, 60 personnes issues de 29 organisations participantes ont prodigué des conseils et donné leur avis sur les objectifs scientifiques, le but de la formation, la Console d'Investoready et son efficacité en tant que programme de soutien aux femmes.

Les principales observations des participantes aux ateliers s'articulent autour des constats suivants :

1. Les fondatrices d'entreprise ont besoin d'une meilleure connaissance et d'un soutien accru relativement aux processus de démarrage d'entreprise.
2. Les femmes doivent être maîtresses des conversations lors des séances de questions-réponses avec les investisseurs, elles doivent être en mesure d'orienter les échanges sans se laisser mener.
3. S'affranchir des obstacles est une aptitude qui demande de la pratique, mais qui s'apprend.

Les femmes souhaitent connaître les questions les plus courantes et savoir comment elles doivent y répondre.

Les conclusions du rapport aboutissent aux recommandations suivantes pour améliorer l'accès des femmes au financement par capital de risque :

1. Au niveau macro, il conviendrait que les investisseurs, les jurys, les capital-risqueurs et les commanditaires suivent des formations sur les biais inconscients ou implicites afin d'identifier et d'éliminer les idées préconçues profondément ancrées.
2. Au niveau méso, il s'agit de reconnaître, pour les centres d'entrepreneuriat et les organismes de soutien, la volonté croissante de leurs bailleurs de fonds et donateurs de développer des programmes axés sur la diversité et les femmes en vue de commercialiser des technologies plus durables et plus inclusives.
3. Au niveau micro, les centres d'entrepreneuriat, les incubateurs et les accélérateurs d'entreprises, les organismes de soutien, les entreprises du secteur privé et les organismes publics de développement économique devraient proposer des dispositifs de perfectionnement des compétences axés sur les femmes, qui peuvent prendre de nombreuses formes, comme des programmes de formation des formateurs et des programmes axés sur la clientèle.

Introduction

Il existe au Canada des inégalités de genre dans le secteur du capital de risque. D'après un rapport publié en 2019 par Female Funders et Highline Beta, les femmes ne représentent que 15,2 p. 100 des associés, 11,8 p. 100 des associés directeurs et 10,3 p. 100 des coentrepreneurs dans les sociétés de capital de risque au Canada[1]. Des obstacles entravant l'accès des femmes à des soutiens financiers essentiels existent à tous les niveaux de l'écosystème[2]. La discrimination systémique et les stéréotypes de genre, par exemple, nuisent à la réussite des femmes lors des concours de présentations[3].

Les recherches existantes éclairent le processus décisionnel qui régit l'octroi de financements en capital de risque et suscitent un intérêt croissant hors de la sphère académique. Mettant en exergue l'importance d'améliorer l'accès des entrepreneures au financement par capital de risque, le présent rapport aborde différents moyens de mettre en place des programmes et des pratiques plus efficaces et susceptibles d'instaurer un système de soutien plus favorable aux entrepreneures. À cette fin, nous proposons un aperçu détaillé d'Investoready, un programme qui vise à offrir aux femmes une formation et un accompagnement axés sur les compétences afin de les aider à obtenir des financements en capital de risque. Ce programme a été conçu dans l'espoir de contribuer à un changement aux financements accordés aux femmes évoluant dans l'écosystème entrepreneurial.

La première partie du rapport est consacrée à une revue de la littérature sur le processus décisionnel relatif à l'octroi de financements en capital de risque et les obstacles auxquels sont confrontées les femmes au cours de ce processus. La partie suivante présente de façon détaillée le développement du programme Investoready ainsi que le logiciel sur lequel il repose. Le programme Investoready est en cours d'évaluation par les concepteurs du projet. Sont ensuite exposés les résultats découlant des données empiriques recueillies tout au long du projet pilote, qui permettent de dresser un bilan du programme de formation. Enfin, la conclusion du rapport recommande une série de mesures concrètes permettant d'améliorer l'accès des femmes au financement par capital de risque.

Revue de la littérature

Les difficultés d'accès des femmes au financement par capital de risque suscitent de plus en plus de préoccupations et d'attention. S'appuyant sur une revue de la littérature sur les écarts de genre dans le secteur du capital de risque, cette partie cerne certains des facteurs contribuant à de telles inégalités (en particulier les biais inconscients qui nuisent à la réussite des entrepreneures) et met en lumière l'influence des biais inconscients sur les questions posées lors des séances d'échange avec les investisseurs qui suivent les présentations, ces questions tendant à avantager les hommes par rapport aux femmes. Les objectifs du programme Investoready ont été déterminés d'après ce corpus de recherches.

Le capital de risque joue un rôle déterminant au sein des écosystèmes entrepreneuriaux actuels, qui sont denses et innovants. Il fait partie intégrante du tissu social des interactions permettant aux entrepreneurs de trouver les financements, les contacts, et les réseaux de financiers nécessaires à la croissance, aux activités de recherche et développement, et à la validation de leur entreprise, ainsi qu'à l'adaptation au marché et à la commercialisation de leurs produits. Le manque d'accès des femmes au capital de risque, et donc à ces ressources, constitue une entrave à leur progrès dans les domaines de la technologie et des affaires, et nuit à leur capacité de bénéficier de futures ressources communautaires. Cette perte de possibilités a également des conséquences sur la vie des entrepreneures et leur famille. Par ailleurs, les femmes étant sous-représentées parmi les entrepreneurs réussissant leur collecte de fonds en capital de risque, les jeunes filles disposent d'autant moins de modèles de rôle auxquels s'identifier.

L'éducation, l'expérience, mais aussi des réseaux de relations étoffés et une bonne connaissance du secteur sont des atouts indispensables à tout candidat aspirant à financer son projet par du capital de risque. Les entreprises dirigées par des femmes, qui possèdent un potentiel et une expérience entrepreneuriaux significatifs, sont bien représentées dans des domaines hautement qualifiés, tels que la science, la technologie, l'ingénierie et les mathématiques (STIM), les technologies de l'information (TI), ou encore les sciences de rupture. Pourtant, les femmes continuent d'avoir moins de chances d'obtenir des financements en capital de risque que les hommes à la tête d'entreprises aux caractéristiques similaires[4]. Les recherches montrent que les biais inconscients à l'encontre des femmes en sont la principale cause.

Étayé par des observations empiriques sur le monde des jeunes pousses, l'écart de financement entre les femmes et les hommes est un phénomène qui touche le Royaume-Uni, les États-Unis et le Canada de façon persistante. Selon Crunchbase, une base de données sur le capital de risque et les techniques d'amorçage, *« en 2010, seulement 3 p. 100 des dollars investis sont allés à des entreprises fondées exclusivement par des femmes; en 2019, près de 10 ans plus tard, cette proportion de 3 % est demeurée inchangée[5] ».* MassChallenge, un puissant accélérateur d'entreprises international, a sollicité le Boston Consulting Group (BCG) pour examiner les données de centaines de jeunes pousses. Résultat : les hommes fondateurs d'entreprise obtiennent en moyenne 2,1 millions de dollars de financements, contre seulement 0,9 million pour les fondatrices d'entreprise[6]. Pourtant, la même étude révèle que les entreprises fondées par des femmes génèrent davantage de recettes et constituent un investissement plus rentable[7]. Au Royaume-Uni, le Financial Times a montré que les jeunes pousses fondées par des femmes reçoivent moins d'un penny pour chaque livre investie en capital de risque (moins de 1 p. 100). Les données de la

British Business Bank indiquent que les équipes fondatrices d'entreprise mixtes sont mieux loties. En effet, d'après le Financial Times, celles-ci sont à l'origine de 12 p. 100 des collectes de fonds en capital de risque au Royaume-Uni, bien qu'elles ne représentent que 10 p. 100 de la valeur totale des financements. Quant aux équipes dirigées uniquement par des femmes, elles ne totalisent que 4 p. 100 des opérations de financement par capital de risque au Royaume-Uni, selon un rapport du Trésor britannique[8].

Au Canada, on estime que les fondatrices d'entreprise ne captent que 4 p. 100 des financements en capital de risque[9]. Non seulement les femmes à la tête de jeunes pousses réalisent moins de tours de financement, mais elles perçoivent également des sommes inférieures à chaque tour. La combinaison de ces deux facteurs entraîne ainsi une réduction du total des financements levés par les femmes[10]. Les équipes fondatrices composées exclusivement de femmes sont les plus désavantagées sur le plan financier. Les chances de survie de ces entreprises sont amoindries du fait de la nature de la classe d'actifs que représente le capital de risque : en s'efforçant de lever des fonds, les dirigeantes dépensent toujours plus d'argent dans le processus et leurs chances d'obtenir un nouveau tour de financement diminuent à chaque refus.

Des chercheurs de Statistique Canada se sont penchés sur les différences entre les genres dans le contexte d'un groupe plus large — les petites et moyennes entreprises (PME) à la recherche de financements externes — et ont constaté que les besoins en capitaux des entrepreneures sont les mêmes que ceux des hommes. Les femmes et les hommes entrepreneurs nécessitent et demandent les mêmes montants de financement. Ces écarts de financement sont donc attribuables aux fournisseurs de capitaux propres. Les femmes qui recourent aux marchés de capitaux pour financer la croissance de leur entreprise obtiennent 58 cents pour chaque dollar octroyé à des hommes, non pas à cause des sommes qu'elles demandent, mais en raison des montants qu'on consent à leur accorder[11].

Le fait que les femmes se voient octroyer des montants nettement inférieurs alors que leurs entreprises génèrent davantage de recettes et constituent des investissements plus rentables suggère que les investisseurs sont soumis à des biais qui les dissuadent d'investir dans des projets entrepreneuriaux menés par des femmes. Parmi ces biais (étudiés par Brush et ses collaborateurs[12]) figure celui selon lequel les capital-risqueurs préfèrent investir dans des projets portés par des hommes, car l'ambition d'obtenir des financements en vue d'une forte croissance (typique dans le monde du capital de risque) est considérée comme un trait masculin. Il existe également une perception selon laquelle un entrepreneur compétent est un homme, et la gent masculine finance plus volontiers des hommes pour des raisons de ressemblance entre pairs : un concept appelé homophilie.

Les tentatives de modification systémique peinent à renverser les penchants qui se sont ancrés et accumulés au fil de plusieurs dizaines d'années de conditionnement. Les mesures mises en place en coopération avec le secteur du capital de risque mettent l'accent sur le volontariat pour financer les femmes. Les investisseurs sont par exemple encouragés à engager davantage de financements et de fonds pour les femmes. Les commanditaires (bailleurs de fonds des sociétés de capital de risque) peuvent également fixer par avenant des exigences minimales relatives aux femmes pour les fonds placés auprès d'un fonds de capital de risque. Les gouvernements et les mégafonds mettent en place des fonds dirigés par des investisseuses ainsi que des fonds de capital de risque dédiés aux fondatrices d'entreprise. Toutefois, la somme de tous ces changements ne devrait pas conduire à une transformation significative de la situation avant un long moment.

Des travaux récemment publiés, dans lesquels des théories bien connues et des méthodologies éprouvées ont été appliquées à la classe d'actifs du capital de risque, ont mis en lumière de nouveaux résultats. Une équipe de chercheurs ayant une connaissance approfondie du secteur du capital de risque, des biais cognitifs, de la théorie des focus régulateurs, et des logiciels d'analyse de contenu (Linguistic Inquiry and Word Count) a élaboré une théorie cohérente des relations investisseurs-entrepreneurs dans le cadre des échanges entre ces deux groupes. Ces recherches n'avaient pas pour objet l'étude des présentations des porteurs de projets, mais plutôt les séances de questions-

réponses auxquelles s'adonnent généralement les entrepreneurs et les investisseurs en capital de risque[13].

Les chercheurs ont découvert que les questions posées aux femmes par les investisseurs en capital de risque sont différentes de celles qu'ils adressent aux hommes. Les questions destinées aux hommes tendent à susciter des réponses de nature autopromotionnelle et visionnaire. Les questions posées aux femmes, en revanche, appellent des réponses qui évoquent une attitude préventive et sécuritaire. Le fait pour les femmes de répondre à ces « questions obstacles »[14] les place dans une posture défensive et les pousse à adopter des stratégies axées sur la prévention et la limitation des pertes.

Outre la phase de présentation, un sujet communément étudié, il convient de mener des travaux complémentaires axés sur les séances de questions-réponses. En effet, la présentation du projet entrepreneurial est un exercice bien rodé qui fait partie des enseignements incontournables proposés dans les incubateurs, les accélérateurs, les centres d'entrepreneuriat et des centaines d'autres structures qui offrent leurs services aux jeunes pousses. L'argumentaire destiné à convaincre les investisseurs fait ainsi l'objet de nombreux entraînements, répétitions et perfectionnements. Pourtant, les investisseurs en capital de risque indiquent que leurs décisions de financement dépendent de la séance de questions-réponses, lors de laquelle l'attitude et la réaction de l'entrepreneur doivent les rassurer sur le fait que celui-ci dispose des qualités nécessaires pour développer une jeune pousse à croissance rapide. Les entrepreneurs disent souvent ressentir une gêne considérable vis-à-vis des séances de questions-réponses et des questions qui leur seront posées. La plupart du temps, les fondateurs « improvisent », faute d'indications spécifiques sur les questions auxquelles ils seront confrontés ou la manière d'y répondre.

Les mêmes travaux de recherche suggèrent l'existence d'un comportement qui, lorsqu'il est adopté par les entrepreneurs lors d'une séance de questions-réponses, est corrélé avec l'obtention de financements plus importants. Les fondateurs qui sont parvenus à répondre à des questions négatives par des réponses positives ont récolté des millions de dollars supplémentaires de financement tout au long de la durée de vie de leur projet entrepreneurial[15].

Le programme Investoready a été conçu pour encourager les femmes à transformer les questions de type « obstacle » (appelant une posture préventive et sécuritaire) en réponses de type « promotion » (visionnaire) en abordant des sujets qui expriment l'ambition et sont connus pour être privilégiés et recherchés par les capital-risqueurs. Ces derniers recherchent en effet une vision de l'avenir, portée par des personnes capables de développer efficacement une entreprise. Investoready s'appuie sur une fonctionnalité de jeu de rôle automatisé qui permet de s'exercer à contourner les situations négatives lors des séances de questions-réponses. Le programme donne les moyens aux femmes et aux filles d'acquérir de nouvelles compétences leur permettant de réorienter les types de réponses qu'elles fournissent. Reposant sur la formation, l'accompagnement, les jeux de rôle ainsi que des rétroactions automatisées fondées sur des données scientifiques, Investoready permet aux participantes d'améliorer leur capacité à répondre lors des séances de questions-réponses.

Ainsi, le présent rapport a pour objet d'explorer l'utilisation d'Investoready, une méthode innovante qui, à l'aide de formation et d'accompagnement, donne aux femmes les moyens d'évaluer et d'améliorer facilement leur compréhension et leur maîtrise des techniques de réponse efficaces lors des séances de questions-réponses avec les investisseurs dans le contexte d'une collecte de fonds en capital de risque.

Développement du programme Investoready

Le programme Investoready a été conçu en vue d'améliorer l'accès des femmes au financement par capital de risque, et ce, à l'aide de formation et d'accompagnement leur permettant de perfectionner leurs techniques de présentation de projet entrepreneurial. Cette section se penche sur les objectifs du programme et les objectifs d'apprentissage, le logiciel (la Console), le processus de recrutement, ainsi que les modalités de la formation et de l'accompagnement.

Objectifs

S'appuyant sur les résultats scientifiques présentés dans la section précédente ainsi que sur une connaissance ample et approfondie du secteur du capital de risque, une équipe a mis au point un programme spécialement dédié aux femmes. Ce programme, baptisé Investoready, repose sur la formation et l'accompagnement axés sur les séances de questions-réponses avec les investisseurs. Il fournit aux participantes des informations sur leur prestation orale, l'à-propos de leurs réponses, le contenu de leurs présentations, ainsi que des exercices et des rétroactions instantanées et non biaisées. Le logiciel sur lequel repose Investoready, la Console, permet de former les fondatrices d'entreprise en les encourageant à s'exercer à répondre à des questions et à s'améliorer grâce aux rétroactions qu'elles reçoivent. Bien que cela semble facile, s'affranchir des obstacles auxquels l'on est confronté est loin de l'être. Cela fait 20 ou 30 ans que les femmes doivent répondre au même type de questions. Convertir des questions négatives en réponses positives n'est pas chose aisée. En outre, il ne suffit pas de s'informer sur le sujet et d'espérer que les réponses adéquates nous viendraient subitement à l'esprit au moment de répondre aux questions. Les techniques de réponse se travaillent par une attitude active, et le fait de les répéter à voix haute, par exemple à travers des jeux de rôle, augmente les chances de les améliorer[16]. Ainsi, l'objectif du programme est d'aider les entrepreneures à apprendre comment répondre aux questions « obstacles » de façon à réorienter la conversation vers des réponses véhiculant une idée de promotion et d'ambition, qui sont plus susceptibles de conduire à l'obtention de financements en capital de risque.

Contenu du logiciel

Le développement d'un programme, du logiciel qui l'accompagne, ainsi que d'un modèle de distribution évolutif pour ces deux éléments, a nécessité l'interprétation de travaux de recherches reconnus. Le programme de formation et d'accompagnement est fondé sur la théorie scientifique existante en la matière et s'appuie sur des logiciels d'analyse textuelle[17, 18, 19].

Bien établie, la théorie des focus régulateurs considère qu'une personne cherchant à poursuivre un objectif professionnel important, tel que la création d'une entreprise, peut recourir à deux stratégies différentes. La première stratégie tient compte de la situation actuelle du projet et vise à limiter les activités qui menacent la viabilité et la sécurité de la nouvelle entreprise (stratégie de prévention). La deuxième stratégie consiste à poursuivre un rêve qui représente le potentiel d'un projet et à privilégier les activités susceptibles de conduire à de meilleures opportunités (stratégie de promotion). La première est donc axée sur la prévention, tandis que la deuxième repose sur la promotion. Étant donné que les deux termes qui qualifient ces stratégies se ressemblent par leur prononciation et se confondent aisément, nous nommons ces stratégies, dans le présent contexte de l'accès des fondatrices d'entreprise au financement par capital de risque, stratégie d'obstacle et stratégie d'ambition, respectivement.

Lorsqu'on applique la théorie des focus régulateurs aux particularités de la classe d'actifs du capital de risque (une classe d'actifs créée spécialement pour les entreprises technologiques au potentiel de croissance rapide), les questions posées aux hommes, qui lèvent la majeure partie des financements en capital de risque dans les pays développés, correspondent précisément aux questions associées à la stratégie d'ambition (de promotion). Les investisseurs en capital de risque privilégient les entreprises à croissance rapide dirigées par des fondateurs visionnaires et dont les besoins financiers dépassent leurs moyens à mesure qu'elles se développent. Les capital-risqueurs posent des questions ayant trait à l'ambition afin de savoir comment l'entrepreneur compte s'y prendre pour atteindre ses objectifs.

On constate que les séances de questions-réponses vécues par les femmes sont différentes de celles vécues par les hommes. En effet, les investisseurs posent davantage de questions de type obstacle aux femmes qu'aux hommes[20]. Kanze et ses collaborateurs résument la situation ainsi : « on demande aux hommes comment ils comptent réussir et aux femmes comment elles comptent ne pas échouer ». Lorsque les femmes répondent aux questions obstacles telles qu'elles sont posées, elles se concentrent sur les entraves, ce qui donne une image négative de leur projet. Les investisseurs en capital de risque invoquent ensuite ces réponses raisonnables, mais négatives, pour justifier leur refus de financer les projets portés par des femmes. C'est ainsi que les hommes se taillent la part du lion des financements, tandis que les femmes doivent se contenter des miettes.

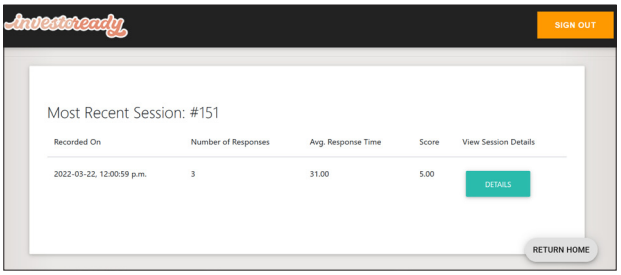
Cependant, il est intéressant de noter que des travaux de recherche montrent que les entrepreneurs qui répondent aux questions obstacles en transformant leurs réponses de façon à exprimer l'ambition récoltent plusieurs millions de financements supplémentaires tout au long de leur projet entrepreneurial[21]. La capacité de pouvoir transformer des questions négatives en réponses positives a changé la donne, et c'est de ce constat qu'est né le programme Investoready.

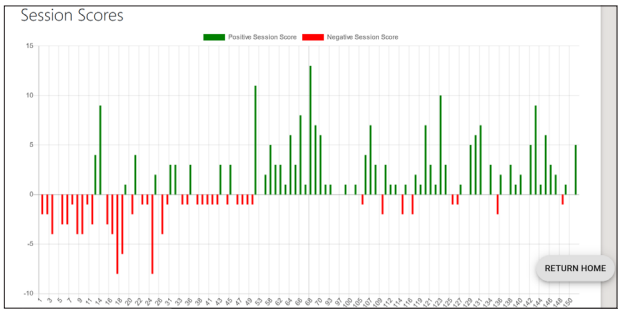
Pour créer le contenu proposé par Investoready, il a notamment fallu convertir des concepts, des descriptions et la théorie des focus régulateurs en questions et conversations conventionnelles que l'on retrouve dans les séances de questions-réponses avec de réels investisseurs. Les questions ont été classées dans deux catégories : les questions concept/mot/sujet de type obstacle, et les questions concept/mot/sujet de type ambition. L'équipe a créé 105 questions d'investisseurs pour alimenter une base de données permettant aux utilisateurs de la Console de s'exercer. Les questions sont attribuées aux participants de manière aléatoire.

La Console

La Console d'Investoready a été pensée et créée pour aider les femmes à apprendre comment convertir des questions de type obstacle en réponses de type ambition, à acquérir de l'expérience et à faire preuve d'assurance lors des séances des questions-réponses avec les investisseurs. Le fait de contourner les questions comportant des risques en y apportant des réponses exprimant l'ambition permet aux entrepreneurs d'améliorer leurs possibilités de financement. Les entrepreneures se sont familiarisées avec les sujets relatifs au développement de projets entrepreneuriaux que les investisseurs en capital de risque souhaitent voir aborder et ont démontré leur savoir-faire et leur compréhension quant au processus de développement d'une entreprise. Tous ces éléments se combinent pour former le récit tant convoité par les capital-risqueurs.

La Console fournit un espace d'entraînement privé en ligne où les participantes au projet pilote de





formation et d'accompagnement d'Investoready peuvent appliquer les enseignements acquis par le biais des ateliers, des supports pédagogiques et des bilans réguliers réalisés lors des réunions. Le logiciel permet aux femmes de s'entraîner à présenter leur projet puis à répondre aux questions des investisseurs. Seules les participantes aux ateliers avaient accès à la Console afin de s'assurer que leur préparation était suffisante. Les rétroactions comprenaient des informations sur le type de question, leur aptitude à convertir les questions, le vocabulaire utilisé, l'à-propos de leurs réponses, ainsi que des transcriptions de chaque conversation. La fréquence d'entraînement recommandée était de 15 minutes par jour.

La Console devait répondre à quatre impératifs :

1. Elle devait être accessible en ligne pour atteindre le plus grand nombre possible de femmes dirigeantes de jeunes pousses.
2. Elle devait être automatisée, afin que les participantes puissent l'utiliser facilement et à leur convenance, car elles devaient s'exercer régulièrement afin d'adapter leur comportement aux changements requis.
3. La Console devait fournir aux participantes une rétroaction instantanée.
4. Les rétroactions devaient être pertinentes, quel que soit le secteur d'activité de l'entreprise.

La Console a été développée par un ingénieur logiciel compétent. Une fois leur session ouverte, les participantes sont dirigées vers la page d'accueil, où trois choix s'offrent à elles :

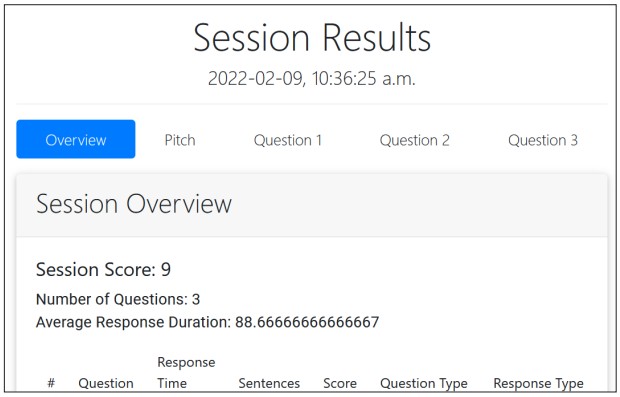
> Découverte (instructions et supports des ateliers);

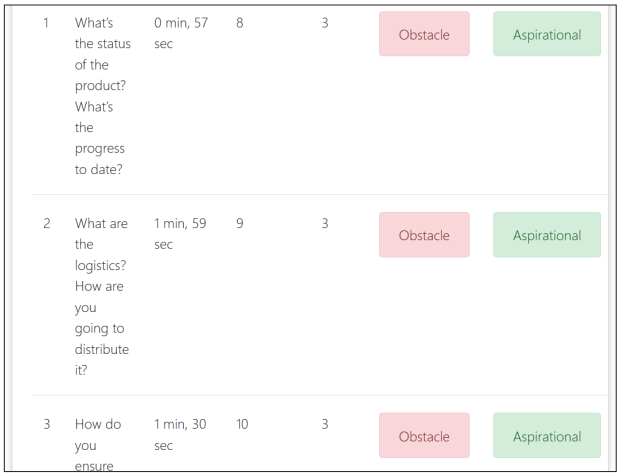
> Entraînement (un module permettant de répondre à une série de questions pendant huit minutes);

> Rétroaction (page où sont affichés les indicateurs, les résultats et les transcriptions relatifs aux séances d'entraînement).

Trois membres de l'équipe étaient chargés de mener les tests d'expérimentation afin d'assurer le contrôle de la qualité (vérification que les mots/sujets/questions ont été classés dans les bonnes catégories), de veiller à ce que les questions aient été attribuées de manière aléatoire, et de garantir la cohérence des transcriptions[22]. À ce stade, des observations pertinentes ont permis à l'équipe de redéfinir le périmètre de la Console afin d'éviter une trop grande complexité.

Cinq petits groupes de femmes ont participé au projet pilote. Les retours d'expérience, les observations et les impressions des participantes ont été examinés par trois membres de l'équipe, qui assuraient le contrôle de la qualité à travers des tests itératifs permettant de confirmer les observations et de vérifier les hypothèses. La Console a satisfait aux exigences attendues pendant le déroulement du projet pilote. Elle s'est révélée simple d'utilisation et a produit des





résultats cohérents avec les travaux de recherche. Accessible en ligne, la Console a été accueillie extrêmement favorablement par les participantes, qui avaient alors l'habitude d'utiliser des outils en ligne et Zoom en raison de la pandémie de COVID-19. La Console posait des questions aux participantes puis, une fois qu'elles y avaient répondu, leur fournissait une rétroaction impartiale et indépendante du secteur d'activité. Ces rétroactions portaient sur les sujets clés reconnus comme étant en adéquation avec les questions

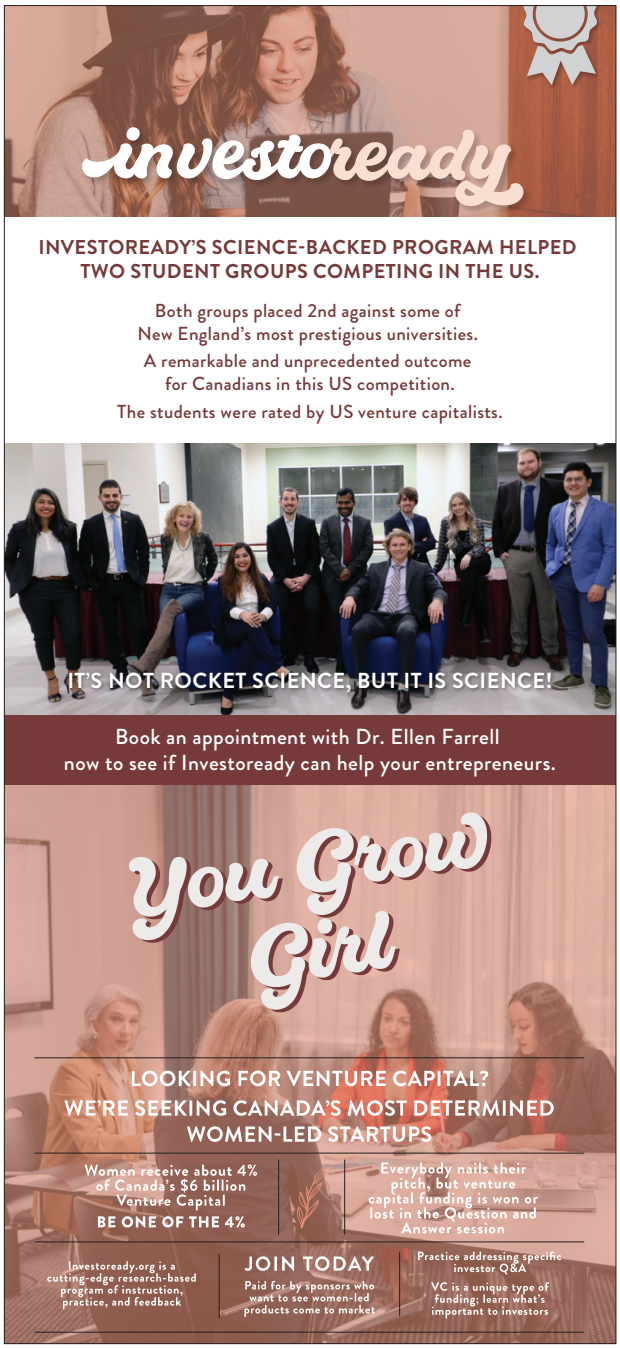
types adressées aux hommes (de type ambition) et aux femmes (de type obstacle) par les investisseurs. Les transcriptions des réponses des participantes mettaient en avant les sujets importants qu'elles devaient aborder. Les rétroactions automatisées n'étaient pas spécifiques à un secteur en particulier et étaient accessibles en quelques secondes.

Recrutement des participantes

Nous avons invité des fondatrices d'entreprise à participer gratuitement à des ateliers de formation et d'accompagnement organisés dans le cadre d'Investoready en novembre 2021, décembre 2021 et janvier 2022. Nous avons mené trois campagnes de marketing en ligne afin de recruter des participantes ainsi que des acteurs de l'écosystème désireux d'apporter leur soutien, et de générer du trafic vers le site Web dédié, Investoready.org, où les éventuelles participantes pouvaient obtenir davantage de renseignements et s'inscrire pour prendre part au programme. Les actions promotionnelles s'appuyant sur MailChimp et des campagnes de marketing par courriel visaient les leaders d'opinion, les entrepreneures, les incubateurs, les accélérateurs d'entreprises, les centres d'entrepreneuriat et les organismes partout au Canada. La campagne mettait fortement l'accent sur la diversité et l'inclusion, en faisant apparaître des personnes d'identités ethniques et d'âges différents, ainsi que des combinaisons de femmes variées. Lorsqu'une personne manifestait son souhait de participer au programme, une invitation lui était envoyée par courriel (voir l'annexe A pour lire un extrait d'une invitation type envoyée aux participantes).

Formation ou accompagnement? Les deux!

Le programme d'Investoready comprend deux composantes : l'une de formation et l'autre d'accompagnement. La composante de formation consiste en des ateliers et des exercices de familiarisation avec la Console, tandis que l'accompagnement prend la forme de réunions hebdomadaires. Des ateliers de deux heures visaient à initier des groupes de femmes aux nouveaux concepts scientifiques, à la manière dont les biais inconscients influencent les séances de questions-réponses, à la nature de la classe d'actifs du capital de risque, et aux différences entre les questions posées aux femmes et celles adressées aux hommes. Les participantes devaient se familiariser avec la Console et son fonctionnement et recevaient des supports d'apprentissage leur permettant de réviser le contenu des ateliers individuellement.



Après les ateliers, les femmes étaient invitées plus régulièrement à de courtes réunions d'accompagnement, au cours desquelles un petit groupe de participantes revenait sur des événements récents ou personnels et discutait des derniers concours dédiés aux jeunes pousses ou de réunions d'investisseurs. À ce stade, l'accompagnement visait à aborder les difficultés rencontrées au niveau individuel, dont voici quelques exemples : « les investisseurs n'ont pas saisi ma proposition de valeur », « ils m'ont posé telle question spécifique », « j'ai dit ceci », « j'étais pétrifiée », « bien que je me sois exercée pendant des jours, je suis restée sans voix après avoir assisté à la présentation de mon concurrent ». Dans ce contexte d'accompagnement, les difficultés individuelles étaient abordées dans des groupes de très petite taille. Des réunions d'accompagnement d'une demi-heure rassemblaient les participantes les plus motivées, qui revenaient pour poser des questions ou pour échanger sur la façon de répondre aux questions complexes. D'autres participantes y assistaient uniquement pour écouter les discussions.

Différentes variations du protocole ont été testées afin de déterminer la combinaison de composantes optimale (atelier de deux heures; travail/exercices à l'aide de la Console; réunions d'une demi-heure en petits groupes). L'équipe d'Investoready a également fait varier l'emploi du temps du programme en vue de mettre en évidence les avantages et les inconvénients de chaque configuration : certains ateliers étaient suivis d'une réunion planifiée, d'autres de réunions hebdomadaires, et d'autres n'étaient suivis d'aucune réunion. Parmi les sujets abordés figuraient les biais inconscients, le concept de récit, les principales thématiques axées sur l'investissement, les principales thématiques non axées sur l'investissement, les méthodes d'entraînement, l'interprétation des rétroactions. Les participantes n'ont reçu aucun accompagnement ni aucune formation spécifique en rapport avec leur secteur d'activité. Les participantes étaient encouragées à s'exercer à chaque séance, pour une durée recommandée de 15 minutes par jour.

Résultats

De nombreux ateliers ont été organisés avec la participation des femmes et des acteurs de l'écosystème. Les questions et commentaires évoluaient au fil des observations, selon une démarche empirique. Cette section présente brièvement la province ou le pays d'origine des participantes ainsi que le secteur d'activité de leur projet (non spécifique). Les réflexions anonymisées des participantes sur les ateliers et la Console figurent dans les annexes. Les partenaires de l'écosystème désignent les acteurs désireux de soutenir ou de travailler avec les femmes censées bénéficier de la formation et de l'accompagnement. Les observations de quatre groupes principaux ont été prises en compte : les incubateurs et accélérateurs d'entreprises et les centres d'entrepreneuriat; les investisseurs canadiens et américains en capital de risque; les organisations gouvernementales et organismes publics; et une dernière catégorie formée par d'autres institutions. Les conversations ont été conduites de sorte à susciter des réflexions et des remarques évidentes, mais aussi celles sous-jacentes. Des conversations ouvertes ont permis aux participantes de s'exprimer librement à propos d'Investoready, des problèmes tels qu'elles les percevaient, de l'utilisation qu'elles comptaient faire de la formation et des avantages potentiels du programme.

Les observations et les résultats présentés ci-après sont ceux de l'équipe d'Investoready, dont les membres ont participé en tant qu'observateurs aux ateliers et à l'utilisation de la Console. Parmi ces observateurs figuraient deux étudiants de cycle supérieur ainsi que l'auteure, qui assurait la formation et l'accompagnement. Cette partie se termine par quatre constatations principales.

Observations des participantes au projet pilote

D'une durée de 10 semaines, le projet pilote de formation et d'accompagnement était mené avec la participation 47 femmes. Une vingtaine de participantes étaient arrivées relativement récemment au Canada et montaient d'importants projets innovants. D'autres participantes en étaient encore à défricher les aspects juridiques et fiscaux des jeunes pousses. Environ un tiers des femmes participaient ou avaient déjà participé à des incubateurs et accélérateurs d'entreprises connus, notamment 500 Startups, Volta, Genesis, Propel, Femmes en commerce (Exportation et développement Canada), VentureLAB, plusieurs centres d'entrepreneuriat, Creative Destruction Lab et Startup Zone.

Les participantes ayant partagé leurs pays d'origine représentaient 10 nationalités différentes. Les femmes canadiennes provenaient de six provinces.

Pays/province d'origine des participantes :

- Canada
  - Île-du-Prince-Édouard
  - Nouveau-Brunswick
  - Nouvelle-Écosse
  - Ontario
  - Saskatchewan
  - Terre-Neuve-et-Labrador
- Bangladesh
- Colombie
- Inde
- Iran
- Norvège
- Taïwan
- Thaïlande
- Turquie
- Vietnam

Aucune catégorie de produits spécifique n'était représentée. Certaines participantes étaient des entrepreneures en herbe réfléchissant à plusieurs idées. D'autres travaillaient sur des produits et

services plus pointus, axés sur la technologie. La liste suivante représente seulement une partie des projets.

Exemples de produits ou de domaines faisant l'objet d'un projet innovant porté par les participantes :

- Impression 3D
- Artistes
- Boissons
- Revêtements biodégradables
- Brassage
- Innovations à base de cannabis
- Services de robot conversationnel
- Créateurs d'améliorations pour les services informatiques des entreprises
- Concepteurs de matériel de fabrication
- Gaspillage alimentaire
- Régimes de santé
- Importation
- Assurance
- Amélioration des services informatiques des entreprises
- Dispositifs médicaux
- Courtiers immobiliers
- Financement foncier
- Entreprise sociale consacrée aux enjeux de pandémie
- Fournisseurs de contenus utilisés par la plateforme Salesforce
- Enseignement à domicile
- Services bancaires technologiques
- Apprentissage virtuel de la lecture

Pendant et après les ateliers, les participantes se réjouissaient d'avoir la possibilité de travailler avec Investoready. La fonction de clavardage de Zoom a permis aux participantes de converser pendant le déroulement des ateliers et des réunions. Ce qui a donné lieu à de nombreuses discussions sans filtre que nous avons pu observer après les réunions (voir les exemples ci-après ainsi que l'annexe A).

La quasi-totalité des conversations entre les participantes aux ateliers qui ont été relevées était enrichissante et encourageante. En voici quelques exemples :

« J'ai fait beaucoup de présentations; c'est absolument incroyable. J'ai participé à de nombreux ateliers de présentation, mais celui-ci est le meilleur. J'ai toujours éprouvé des difficultés à me préparer pour les séances de questions-réponses. »

« Les rétroactions utiles et instantanées sont vraiment appréciables. »

« C'est fantastique! »

« Les questions-réponses représentent toujours ma plus grande difficulté lorsque je présente mon projet. »

« Réussir à surmonter les barrières qui ont été ancrées en nous est une lutte constante. »

Observations des partenaires de l'écosystème

Les capital-risqueurs, les fondatrices d'entreprise et leurs familles, ainsi que la société ont beaucoup à gagner des investissements rentables et successifs dans des projets qu'ils ont déjà financés. Des capital-risqueurs, des incubateurs et des accélérateurs d'entreprises, des centres d'entrepreneuriat, ainsi que des ministères et des organismes publics ont été sollicités pour leurs avis et observations sur les résultats du rapport et la Console. Au total, 60 personnes issues des 29 organisations énumérées dans le tableau 1 ont prodigué des conseils et ont été consultées à propos des objectifs du programme, du but de la formation, de la Console ainsi que des possibilités qu'elle offre.

TABLEAU 1 :

Organisations partenaires de l'écosystème

Fonds de capital de risque (18 participants)	Incubateurs et accélérateurs d'entreprises, centres d'entrepreneuriat (16 participants)	Ministères et organismes publics (17 participants)	Autres (7 participants)
Six Bridges Capital, N.Y. Innovacorp Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick Concrete Ventures Build Ventures Relay Ventures Produits naturels Canada Fonds d'investissement pour les étudiants Venture Grade Sandpiper Ventures	Centre for Entrepreneurship Education and Development Centre for Women in Business Creative Destruction Lab — Volta Genesis Junior Achievement Memorial Centre for Entrepreneurship Centre d'entrepreneuriat de l'Université Saint Mary's Propel	Agence de promotion économique du Canada atlantique Conseil national de recherches Canada Banque de développement du Canada InBC Investment Corp. Innovation PEI Entreprises Nouvelle-Écosse Inc.	Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat Banque TD Deloitte National Post Small Scale Food Producers Association

Capital-risqueurs

Le fonctionnement et les fondements scientifiques d'Investoready ont été examinés par 18 capital-risqueurs travaillant pour 9 fonds de capital de risque de Montréal et de New York. Ils estimaient que la poursuite de l'objectif consistant à former les femmes à devenir maîtresses des conversations et à ne plus se laisser mener constituait une stratégie pertinente. Les capital-risqueurs se sont également montrés favorables à l'enseignement de techniques permettant de convertir les questions de type obstacle en réponses exprimant l'ambition. Deux investisseurs réputés et le capital-risqueur du fonds new-yorkais partageaient l'avis selon lequel un récit faisait défaut aux porteuses de projets. Ils s'accordaient également sur le fait que leur argumentaire devait insister sur l'entreprise et non le produit. L'un des investisseurs en capital de risque a souligné que le résultat serait utile même si la formation et l'accompagnement ne faisaient rien d'autre que d'aider les participantes à développer leur récit. Les capital-risqueurs ont reconnu que le récit n'était en général pas non plus un point fort chez les hommes. Néanmoins, les investisseurs voyant « beaucoup d'hommes », ils considéraient que la création d'un programme spécialement dédié aux filles et aux femmes constituait une proposition de valeur intéressante. Tous les capital-risqueurs sauf un se sont dits prêts à soutenir un programme d'apprentissage et de formation tel que celui d'Investoready, dans l'optique de devancer les critiques qui visent le secteur du capital de risque en raison de la crise de l'accès des femmes au financement (que nous avons décrite plus haut dans ce rapport).

Voici quelques exemples de commentaires formulés par les capital-risqueurs participants :

« À mon avis, vous tapez dans le mille en contribuant au perfectionnement de compétences essentielles à la collecte de fonds. »

« Même si [le programme] n'a d'autre résultat que d'aider les femmes à appréhender l'aspect entrepreneurial de leur projet, l'objectif est atteint. »

« La séance de questions-réponses est une phase déterminante. Les participantes doivent tisser un récit au lieu de s'éparpiller dans tous les sens. »

« Les participantes doivent pouvoir visualiser leurs progrès et savoir qu'elles avancent dans la bonne direction. »

« Je trouve cette démarche intéressante et souhaite apporter mon soutien. »

« Malheureusement, c'est comme une représentation théâtrale. Les participantes doivent intégrer d'autres aspects dans leur réponse. »

« Cette approche axée sur les questions-réponses est plutôt intéressante. Cela améliore considérablement les possibilités d'autoformation. »

« Répondre à une question avec naturel et promptitude permet au fondateur d'entreprise de rassurer les capital-risqueurs quant à l'étendue de ses connaissances. »

Incubateurs, accélérateurs d'entreprises et centres d'entrepreneuriat

Les incubateurs, accélérateurs d'entreprises et centres d'entrepreneuriat dans les universités, créés grâce à des financements publics et de commanditaires se concentrent sur le développement des jeunes pousses. Ces organisations vitales de l'écosystème élaborent des programmes qui visent à guider les entrepreneurs dans leurs projets en les formant sur le processus entrepreneurial et ses étapes clés. Les programmes proposés par ces acteurs, qui constituent d'importants soutiens pour l'écosystème entrepreneurial, comprennent de nombreux services : accompagnement, conseil, financement, réseautage, petites subventions ou petits investissements, promotion de concours, etc.

Les 16 participants, parmi lesquels des directeurs généraux, des gérants, et des directeurs de programmes, nous ont expliqué en détail les difficultés qui pèsent sur les 9 organisations de soutien pour lesquelles ils travaillent. Certaines d'entre elles ont modifié leur modèle économique ou actualisé leur marque, et d'autres cherchent à accroître leur impact en essayant d'investir dans davantage de projets féminins en réaction à la polémique que suscite le financement des femmes. Les programmes de ces organisations

connaissent des résultats variables en ce qui concerne l'implication qu'ils suscitent, leur application, et les progrès qu'ils permettent à leur clientèle de réaliser. L'un des principaux défis cités par les organisations participantes est la difficulté de trouver des programmes nouveaux ou fondés sur des preuves — comme c'est le cas ici — à proposer à leurs clients. En effet, la plupart de leurs programmes ont été conçus d'après l'expérience, les antécédents, les opinions et les suggestions d'anciens entrepreneurs, capital-risqueurs et fondateurs ayant réussi (ou parfois échoué), qui sont des hommes pour la plupart.

Les organisations de soutien de l'écosystème participant au projet pilote accueillent le potentiel d'Investoready avec un discret, mais vif enthousiasme. Les directeurs généraux de ces structures reconnaissent que les femmes représentent souvent plus de la moitié de leur clientèle, mais les résultats qu'ils obtiennent ne se traduisent pas pour autant par des victoires des femmes au chapitre du financement.

Si les travaux de recherche portant sur les séances de questions-réponses avec les investisseurs ont été publiés il y a trois ans (à compter de la date de rédaction du présent rapport), leur interprétation ou leur application est restée difficile pour les non-initiés qui n'ont pas l'habitude de déchiffrer la littérature scientifique. La Console d'Investoready présente ces nouveaux résultats scientifiques de manière accessible et offre aux femmes un moyen de mettre en pratiques les stratégies qu'elle propose. Elle fournit également des rétroactions pertinentes, indépendamment du secteur d'activité des utilisatrices. Investoready incarne un nouveau genre de programme conçu pour les femmes.

« Nous souhaitions nous assurer que les femmes aient une longueur d'avance lorsqu'elles présentent leur projet pour obtenir des financements en capital de risque; et compléter notre programme Grow Now [avec la Console d'Investoready] est la clé pour y parvenir. »

« Je ne suis pas surpris que les recherches [de l'auteure] l'aient amenée à élaborer un programme qui a le potentiel d'avoir un impact sociétal majeur. »

« Les organisations de soutien sont définies par leurs programmes, elles en cherchent constamment de nouveaux. Cela les aide à justifier les financements qu'elles demandent. »

« Deux groupes de personnes rencontrent des difficultés avec la phase d'amorçage de leurs entreprises : les débutants et les femmes. »

« C'est comme prendre des leçons de musique. On apprend de nouvelles choses, on s'exerce toute la semaine en dehors des cours, puis on retourne voir son professeur de musique et on lui montre ce qu'on a appris cette semaine-là. »

« Vous devriez présenter ce programme à Sheryl Sandberg et Melinda Gates. »

Organisations gouvernementales, organismes publics et institutions connexes

Les organisations gouvernementales, les organismes publics et les institutions connexes figuraient parmi les premiers participants à accéder au contenu d'Investoready et à la Console, à donner leur avis, et à examiner les résultats préliminaires. Les conversations avec ces entités se sont révélées particulièrement productives en matière de renseignements et de supervision,

et s'appuyaient sur des idées fondées sur les connaissances spécifiques de l'auteure sur le secteur du capital de risque (qui découlent de son doctorat dans le domaine). Certains des organismes gouvernementaux participants sont parfaitement conscients de la gravité du problème de l'accès des femmes au financement, et emploient du personnel spécialement dédié au traitement des dossiers qui concernent spécifiquement les femmes. La situation des femmes était particulièrement inquiétante pendant la pandémie de COVID-19, celles-ci ayant subi d'importants revers professionnels.

Les gouvernements constituent une source importante de financement pour les incubateurs, les accélérateurs et les centres d'entrepreneuriat; il était donc important de susciter leur intérêt. Les organismes participants ont été surpris d'apprendre, par exemple, que sur 44 entreprises promues ou financées par 3 grandes organisations de soutien de l'écosystème, seules 7 étaient dirigées par des femmes[23].

Les conversations difficiles qu'il était nécessaire d'avoir avec les personnes détentrices de biais inconscients, qui ont tendance à poser davantage de questions de type obstacle aux femmes qu'aux hommes, constituaient l'une des principales craintes des gouvernements. Ces derniers se disaient consternés que de tels biais aient des conséquences désastreuses sur l'avenir des entreprises concernées, surtout lorsque certaines d'entre elles semblaient représenter *« un investissement tout à fait judicieux ».*

Les organisations gouvernementales, les organismes publics ainsi que les institutions connexes se sont montrés attentifs au type de femmes admissibles au programme, et étaient intéressés par le fait que celui-ci soit national, accessible en ligne et évolutif. Ils ont également compris comment les organisations de soutien, les centres de femmes et les universités pourraient le déployer, et souhaitaient s'assurer qu'il soit visible auprès des organisations féminines bien établies. Ils ont en outre reconnu l'intérêt du programme d'Investoready pour les capital-risqueurs, ainsi que sa capacité d'améliorer les possibilités de financement ultérieures ou complémentaires. Enfin, ils ont reconnu que même de minimes progrès quant aux éventuelles collectes de fonds ou aux possibilités de syndication pouvaient amplifier les retombées positives sur les écosystèmes économiques locaux.

Trois des entités participantes se sont montrées plus sceptiques. L'une d'entre elles estimait que les questions posées aux femmes qui figuraient dans son portefeuille étaient trop spécifiques pour être réorientées ou contournées. Une autre trouvait inacceptable que les femmes doivent s'exercer, adapter leur vocabulaire et orienter les sujets abordés pour obtenir des financements. La troisième a nuancé ses commentaires en affirmant que *« le premier objectif [pour mobiliser un capital] consiste à convaincre les investisseurs de votre potentiel; le deuxième à les convaincre de la rentabilité de votre projet ».*

Principales constatations

Les principales constatations de l'auteure concernant l'aide dont les femmes ont besoin pour lever du capital de risque sont exposées ci-après. Les ateliers de formation et les exercices s'appuyant sur la Console ont permis de dégager un certain nombre d'éléments qui correspondent globalement aux quatre constatations décrites plus loin. De nombreuses femmes ont été encouragées à participer au projet pilote de formation et d'accompagnement d'Investoready par les conseillers d'incubateurs, mentors d'accélérateurs, capital-risqueurs et gestionnaires de centres d'entrepreneuriat dont elles faisaient partie. Voici les motifs de refus invoqués par les femmes qui n'ont pas souhaité participer : elles avaient déjà obtenu quelques financements; elles étaient en pleine collecte de fonds; elles estimaient ne pas rencontrer de difficultés lors des séances de questions-réponses avec les investisseurs; ou elles étaient trop occupées.

Les constatations s'articulent autour de quatre thématiques.

Constatation n° 1 : Les fondatrices d'entreprise ont besoin de meilleurs conseils et d'un soutien accru en ce qui concerne les processus de financement des jeunes pousses par du capital de risque

Contrairement à une idée fausse des plus répandues, il ne s'agit pas de simplement répondre à des questions lors de la séance de questions-réponses, mais plutôt de convaincre les investisseurs d'investir dans le projet. De nombreuses fondatrices d'entreprise connaissent mal les concepts qu'elles doivent aborder (ceux que les capital-risqueurs souhaitent justement entendre lors des séances de questions-réponses), et ne saisissent pas non plus les enjeux de nombreuses thématiques. C'est pourtant autour de celles-ci que le récit entrepreneurial s'articule. Ce terme de récit désigne l'histoire racontant comment l'entrepreneur compte s'y prendre pour développer son entreprise (et non son produit). Les femmes n'ayant jamais entendu parler de ce concept de récit ont tendance à se focaliser sur le produit et non sur l'entreprise. Elles doivent donc cultiver cet esprit de « jeune pousse » perspicace et le vocabulaire qui s'y associe pour être considérées comme des dirigeantes capables de développer une entreprise performante.

La liste des thématiques qui suscitent l'intérêt des investisseurs en capital de risque était présentée aux femmes au début de chaque séance. Lorsqu'on leur présentait les concepts clés, la plupart des femmes (sauf deux) n'étaient pas sûres de savoir comment les appliquer à leur projet. Dans le jargon du financement des jeunes pousses par capital de risque, la plupart des concepts (mission, croissance, expérience utilisateur, impulsion, proposition de valeur, jalons, lancement, clientèle cible, et environ 40 autres) ont trait à l'entreprise, et non au produit.

Constatation n° 2 : Les femmes doivent être maîtresses des conversations lors des séances de questions-réponses avec les investisseurs; elles doivent être en mesure d'orienter les échanges sans se laisser mener

Les personnes qui réussissent leurs collectes de fonds font preuve d'une excellente capacité à contrôler la séance de questions-réponses. Cette capacité repose sur deux compétences. Premièrement, les fondateurs qui parviennent à obtenir des financements sont particulièrement doués pour contourner les questions de type obstacle et orienter la conversation de façon à fournir des réponses qui les mettent en valeur et expriment davantage l'ambition. Deuxièmement, ils parviennent à ramener la discussion à leur récit de développement entrepreneurial et ont tellement de choses à dire qu'ils finissent par aborder les sujets pertinents sans qu'on le leur demande. Ils mènent la conversation. Il arrive souvent que les investisseurs doivent les interrompre pour poser une question.

Ainsi, pour contrecarrer les effets du biais inconscient qui pousse les investisseurs à poser aux femmes davantage de questions de type obstacle (c'est-à-dire des questions dont les réponses présentent les entreprises féminines sous un jour défavorable), les femmes doivent prendre le contrôle de la conversation. Le fait de contourner ces questions obstacles permet aux fondatrices d'entreprise d'aborder des sujets qui traduisent leur ambition, comme leurs qualités de dirigeantes, les motivations les ayant conduites au choix de leur clientèle cible, la valeur qu'elles offrent à leurs clients, etc., tous ces éléments formant le récit de leur développement entrepreneurial.

Constatation n° 3 : Le contournement des questions de type obstacle est une technique qui demande de l'entraînement.

Une étude a montré que les fondateurs qui maîtrisaient la technique de contournement des questions de type obstacle, qui consiste à convertir ces dernières en réponses exprimant l'ambition, pouvaient récolter plusieurs, voire de nombreux millions de dollars de financements supplémentaires tout au long de leur projet entrepreneurial par rapport à ceux qui ne la maîtrisaient pas. Cependant, cette technique est difficile à mettre en œuvre lorsqu'on débute.

Pour la maîtriser, les femmes doivent modifier un comportement qu'elles ont assimilé tout au long de leur vie : celui qui consiste à formuler des réponses qui se bornent strictement à ce qu'on leur demande. Le fait de répondre à des questions difficiles en attirant l'attention sur des éléments qui nous sont favorables ne constitue pas une tentative d'occulter la réalité. Les fondateurs employant cette technique ne font que répondre brièvement à la question pour réorienter la conversation vers les éléments qui mettent en valeur leur récit ainsi que leur entreprise, et montrent que celle-ci constitue

un bon investissement. La technique consiste donc à répondre à la question ou à la contourner, puis à poursuivre la conversation en abordant une série de sujets autour du développement entrepreneurial qu'ils savent plus importants. Les femmes doivent ainsi s'exercer régulièrement à cette technique de conversion axée sur l'expression de l'ambition si elles souhaitent bousculer leurs vieilles habitudes qui les poussent à répondre strictement aux questions qu'on leur pose. L'apprentissage de ce comportement demande une implication active ainsi que de l'entraînement. Le processus est analogue à l'apprentissage de la natation, par exemple : on n'apprend pas à nager en lisant un livre sur la natation. Il faut se jeter à l'eau, nager avec une planche, se faire aider par un professeur, puis barboter seul de temps à autre. Grâce à la Console, les femmes peuvent répondre à des questions d'investisseur et développer leur aptitude (en s'appuyant sur des rétroactions) à raconter un récit qui suscite l'intérêt des capital-risqueurs.

Cela n'est cependant pas évident pour toutes les femmes. En effet, certaines d'entre elles pensent se vanter, mentir ou proférer des contrevérités lorsqu'elles donnent une réponse non sollicitée ou qu'elles affirment quelque chose dont elles ne sont pas parfaitement sûres (par exemple, lorsqu'elles doivent répondre à la question « En quoi consistera votre stratégie de commercialisation? ») C'est pourquoi le caractère répétitif des exercices proposés dans la Console est essentiel. Petit à petit, les utilisatrices trouvent leur voix et commencent à intégrer les techniques qu'elles pratiquent en ligne. Certaines femmes pensent que cette pratique est également utile pour lutter contre le syndrome de l'imposteur, qui a été évoqué par les participantes à plusieurs reprises au cours du projet pilote.

Constatation n° 4 : Les femmes souhaitent connaître les questions les plus courantes et savoir comment y répondre

Les fondatrices d'entreprise insistent souvent sur la difficulté de la séance de questions-réponses. Cette étape étant déterminante dans le processus décisionnel de financement, elles doivent en améliorer leur maîtrise. Les investisseurs en capital de risque sont à l'affût de personnes intelligentes qui savent parler de leurs entreprises. La Console d'Investoready est conçue pour aider les femmes à développer des compétences spécifiquement axées sur la séance de questions-réponses. Le fait de se constituer au préalable un répertoire de thématiques et de s'exercer à les développer permet aux participantes de renforcer l'aisance, le naturel, la compétence et la fermeté avec lesquels elles s'expriment. Les entrepreneures peuvent ainsi se préparer à développer les principaux concepts qui gravitent autour du récit et les évoquer en connaissance de cause lors des séances de questions-réponses.

La plupart des participantes au projet pilote étaient incapables d'anticiper les questions susceptibles d'être posées lors d'une séance de questions-réponses, ce qui provoquait chez elles un stress important, à juste titre. Lorsqu'elles répondaient à des questions, les participantes avaient tendance à perdre le fil de leurs idées et, par la suite, ne parvenaient pas à se souvenir de leurs propos ou même des questions posées. Faute d'un répertoire d'explications préétablies sur la façon dont elles comptent développer leurs entreprises, les participantes se retrouvent suspendues dans le vide, sans aucune possibilité d'avancer ou de revenir en arrière.

Le seul phénomène dont les fondatrices d'entreprise devraient avoir pleinement conscience est celui selon lequel, en tant que femmes, on leur posera davantage de questions de type obstacle par rapport à leurs homologues masculins. Ces questions obstacles doivent à tout prix être converties en réponses qui expriment l'ambition. Répondre rapidement pour ensuite s'éloigner des questions obstacles n'est pas chose aisée, mais cette technique est indispensable si l'on souhaite laisser une impression positive. Lors des séances de questions-réponses, les fondatrices doivent montrer qu'elles savent quoi faire pour continuer à stimuler la croissance de leur entreprise. Elles ne disposent que d'un très court laps de temps pour faire bonne impression sur les investisseurs présents dans la salle. En ramenant sans cesse la conversation sur les aspects positifs et prospectifs, elles démontrent leur savoir-faire entrepreneurial. Dans le monde du financement par capital de risque, chaque réunion compte et il est impossible de revenir en arrière en cas d'échec. Chaque fois qu'une fondatrice d'entreprise manque une

occasion de présenter la vision de son projet, elle s'éloigne un peu plus des financements qu'elle convoite.

La composante de rétroactions transmises par la Console fournit de nombreux indicateurs (indépendants du secteur d'activité concerné) sur le contenu de la prestation orale des participantes, sujets abordés, temps de parole, questions reçues, transcription précise de la conversation, score total de la séance d'entraînement, et détail de toutes les séances d'entraînement aux questions-réponses précédentes.

Limites de l'étude

La présente étude comporte plusieurs limites. Tout d'abord, les observations de l'étude sont fondées sur les résultats des travaux cités dans ce document. De nouveaux travaux de recherche devraient permettre d'accroître l'intérêt du programme d'Investoready. La comparaison du programme avec des formations traditionnelles souffre également de certaines limites en raison d'un manque de données sur ce type de formations.

En outre, ce programme a été spécialement conçu pour les femmes en réponse aux écarts de financement en capital de risque, bien documentés, qui touchent les jeunes pousses dirigées par des femmes. Les participantes au programme étaient d'origines raciales et ethniques diverses. Nous ne savons pas si ce programme pourrait produire des résultats similaires avec d'autres groupes en quête d'équité ou des groupes dominants. Il conviendrait de mener de nouvelles études adaptées à différents groupes d'entrepreneurs afin d'obtenir d'autres résultats et de les comparer.

Enfin, l'efficacité de ces exercices de jeux de rôle et de cette formation reste à évaluer sur le long terme. L'étude ne comporte pas de mesure de l'efficacité à court terme. Toutefois, des organisations pour la jeunesse renommées envisagent sérieusement d'appliquer les résultats de l'étude à des jeunes filles dont les habitudes ne sont peut-être pas encore ancrées trop profondément. L'une des premières participantes a levé 1,3 million de dollars, et une autre a fortement retenu l'attention de Salesforce.com. Les fonds de capital de risque recommandent le programme aux jeunes pousses dirigées par des femmes. Les données existantes ne permettent pas de mesurer son efficacité à long terme, mais des études complémentaires pourraient être menées dans le cadre de prochains travaux sur les entrepreneurs afin d'évaluer les retombées de la formation.

Discussion

Investoready est un programme de formation et d'entraînement fondé sur la science et axé sur les séances de questions-réponses avec les investisseurs. Il cible les femmes, car celles-ci constituent le groupe le plus désavantagé dans le secteur du capital de risque. Aux États-Unis et au Canada, la majeure partie des milliards de dollars investis sont captés par les jeunes pousses dirigées ou codirigées par des hommes. C'est pourquoi la proposition de valeur d'Investoready vise les femmes, ces dernières étant susceptibles d'en tirer le meilleur parti.

S'appuyant sur des ateliers, des formations, des exercices à l'aide de la Console et des réunions régulières, le programme d'Investoready s'adresse aux femmes qui cherchent à lever des fonds en capital de risque. Il encourage les femmes à apprendre à convertir, lors de leurs conversations avec les capital-risqueurs, les questions de type obstacle en réponses qui mettent en avant leur ambition. Le projet pilote comptait 47 femmes et s'est déroulé sur 10 semaines. Des réunions de suivi étaient régulièrement organisées. Les femmes qui se sont identifiées comme participantes étaient âgées de 20 à 50 ans et portaient de nombreux projets innovants. Certaines participantes étaient des entrepreneures en herbe et d'autres avaient une clientèle nombreuse et travaillaient avec d'importants partenaires et fournisseurs.

Les contributions concrètes de ce programme ont été confirmées par les fondatrices d'entreprise, les investisseurs en capital de risque, ainsi que d'autres organismes et organisations de l'écosystème. Les capital-risqueurs s'accordent sur le fait qu'il est essentiel pour les porteurs de projet de bien préparer leurs conversations avec les investisseurs lors des séances de questions-réponses afin d'inspirer la confiance quant à leurs connaissances aptitudes entrepreneuriales, et ainsi d'obtenir des financements. Les fondateurs consacrent, à juste titre, un temps incalculable à la préparation d'une présentation convaincante. Toutefois, les décisions de financement se jouent lors des séances de questions-réponses, où les entrepreneurs doivent mettre l'accent sur leur entreprise plutôt que sur leur produit.

Les fondatrices d'entreprise admettent que les séances de questions-réponses constituent l'étape la plus difficile à préparer et à réussir. N'ayant pas connaissance des questions qui leur seront posées, elles ne savent pas comment s'y préparer. Lorsqu'une question tombe, elles y répondent de façon confuse, puis attendent la suivante. Les fondatrices d'entreprise manquent de connaissances sur de nombreux concepts courants dans le monde des jeunes pousses. Le vocabulaire qu'elles emploient et les thématiques qu'elles abordent ne mettent pas en valeur leurs qualités de dirigeantes.

Les constatations de l'auteure s'appuient sur le travail accompli avec les femmes ayant bénéficié de la formation et de l'accompagnement, ainsi que sur les consultations des partenaires de l'écosystème, des investisseurs en capital de risque, et des organisations gouvernementales, organismes publics et associations connexes. Les femmes ont beaucoup de mal à se préparer aux séances de questions-réponses et, une fois ces dernières terminées, ne se souviennent parfois même pas des questions qui leur ont été posées ou des réponses qu'elles ont fournies. Lors des conversations avec les investisseurs, les fondatrices ne s'attardent pas suffisamment sur la manière dont elles comptent développer leur entreprise. En outre, elles ne disposent pas d'un récit qui inspire confiance quant à leurs qualités de dirigeantes et leur capacité à monter des entreprises performantes. Les fondatrices d'entreprise ont tendance à répondre strictement aux questions qu'on leur pose. Au lieu de mener la conversation avec les capital-risqueurs et les investisseurs, elles les laissent la diriger. Les femmes doivent être

en mesure de s'affranchir des questions de type obstacle qui appellent des réponses négatives pour orienter la conversation vers des idées et des réponses qui expriment l'ambition.

Les investisseurs en capital de risque reconnaissent qu'Investoready est un outil de perfectionnement des compétences innovant qui cible les discussions importantes. S'appuyant sur les recherches les plus avancées et sur un logiciel de pointe, il favorise l'élaboration d'un récit entrepreneurial efficace. Grâce à son évolutivité et à son accessibilité en ligne, plusieurs milliers de femmes pourraient bénéficier d'Investoready.

Les organismes, organisations et groupes de soutien de l'écosystème sont impatients de proposer le programme à leurs clientes. Certains capital-risqueurs ont déjà commencé à conseiller Investoready aux femmes de leurs portefeuilles qui dirigent de jeunes pousses. Les organismes qui créent des fonds de capital de risque pour leurs membres cherchent à intégrer le système de formation et d'entraînement à leurs programmes.

Le développement d'un modèle de formation des formateurs pourrait permettre de diffuser Investoready rapidement dans tout le continent afin d'en faire bénéficier le plus grand nombre de femmes possible. Il est possible de changer le sort des femmes en améliorant leur capacité à maîtriser des sujets importants qu'elles doivent aborder lors de leurs conversations avec les capital-risqueurs. En fin de compte, tous ces éléments pourraient conduire à une augmentation du nombre de femmes dans les portefeuilles des capital-risqueurs et, par conséquent, accroître la valeur et le taux de réussite de ces derniers.

Il existe un argument selon lequel les femmes ne devraient pas avoir à modifier leur comportement pour avoir les mêmes chances d'obtenir des financements. Bien qu'il soit tout à fait recevable, il ne tient pas compte du fait que les biais inconscients ne disparaissent pas facilement. Dans son état actuel, le secteur du capital de risque ne se transformera pas assez rapidement pour les femmes qui y évoluent déjà. La meilleure marche à suivre pour les femmes consiste à transformer leur comportement en s'aidant des techniques fondées sur les recherches scientifiques évoquées dans le présent document. Ce faisant, elles pourront en apprendre davantage sur les pratiques entrepreneuriales associées aux jeunes pousses, construire leur récit, et cultiver un vocabulaire axé sur l'ambition.

Plus le nombre de femmes qui réussissent leurs collectes de fonds en capital de risque grandira, plus les jeunes femmes, les étudiantes du secondaire, les étudiantes participant aux programmes Junior Achievement, les étudiantes en STIM, et les femmes en quête de financements évoluant déjà dans le système disposeront de modèles inspirants auxquels s'identifier.

Investoready est un vecteur de changement. Conçu pour les femmes et fondé sur la recherche scientifique, Investoready s'appuie sur une formation active et orale, des exercices pratiques ainsi qu'un logiciel de transcription pour aider les fondatrices d'entreprise à s'habituer à leur voix, à développer leur sens de la répartie, à réorienter la conversation, à rectifier leurs erreurs et à dévier les critiques. En somme, Investoready contribue à former des femmes dirigeantes et non dirigées.

Conclusion

Le programme Investoready met en exergue l'importance d'améliorer l'accès des entrepreneures au financement par capital de risque. Pour mieux comprendre comment mettre en place des programmes et des pratiques plus efficaces qui contribueront à instaurer un système de soutien plus favorable aux entrepreneures, il convient de caractériser les obstacles à l'accès au capital de risque. Nous avons mis en lumière les problèmes auxquels les femmes sont confrontées à travers l'analyse de leurs interactions avec les investisseurs. Pour y remédier, les femmes peuvent désormais s'aider du programme Investoready, qui leur offre la possibilité de s'entraîner et de mieux cerner les attentes des investisseurs. Fondées sur les rétroactions des entrepreneures, les recommandations suivantes visent à proposer des mesures concrètes permettant d'améliorer l'accès des femmes au financement par capital de risque.

Au niveau macro, il conviendrait que les politiques garantissent la transparence des évaluations financières et des décisions de financement des acteurs du secteur privé. Cela pourrait passer par la création d'un code « d'investissement dans les entrepreneurs issus de la diversité ». En fait, des mesures gouvernementales ont déjà été prises. À titre d'exemple, de nombreux millions ont été investis depuis 2018 pour soutenir directement les entrepreneures dans le cadre de la Stratégie pour les femmes en entrepreneuriat du gouvernement fédéral, notamment un financement de 15 M$ visant spécifiquement à combler les lacunes dans l'espace de capital de risque en 2022 (projets pas encore annoncés), et ce, en plus de financement de l'écosystème totalisant 160 M$ et d'un fonds de microprêts de 55 M$. La Banque de développement du Canada (BDC) consacre des fonds de consolidation de la dette et de financement dédiés aux femmes. Elle dispose également du Fonds pour les femmes en technologie qui s'élève à 200 millions de dollars. Le gouvernement fédéral et les provinces pourraient également lancer de nouveaux produits d'investissement visant spécifiquement à financer les entrepreneures. Les organismes fédéraux pourraient inciter les sociétés de services financiers à réserver un certain montant de financement aux entrepreneures.

Au niveau méso, il conviendrait que les organisations améliorent la collecte de données et mettent au point des indicateurs permettant d'évaluer les progrès des entrepreneurs femmes et issus de la diversité. Les capital-risqueurs devraient veiller à la diversité du personnel qui occupe les postes ayant une influence sur les décisions de financement. Les investisseurs et les capital-risqueurs devraient suivre des formations sur les biais inconscients ou implicites afin de relever et d'éliminer les idées préconçues profondément ancrés.

Au niveau micro, le perfectionnement des compétences peut revêtir de nombreuses formes, comme des formations qui seraient assurées par les incubateurs, accélérateurs d'entreprises, les organisations de soutien, les entreprises du secteur privé ou les organismes gouvernementaux de développement économique. Enfin, les programmes d'éducation financière devraient être conçus de façon à encourager les femmes et à leur donner les moyens de s'épanouir en tant qu'entrepreneures.

Annexes

Annexe A :
Invitation à participer à l'atelier

Objet : Le prochain atelier d'Investoready.org aura lieu le mercredi 24 novembre 2021 de 10 h à 12 h

Bonjour Team Braveheart,

Nous souhaitons vous rappeler que le prochain atelier d'Investoready.org se tiendra le mercredi 24 novembre 2021 de 10 h à 12 h. Nous vous présenterons lors d'une réunion en ligne via Zoom (accessible à l'aide du lien suivant : <lien vers l'atelier Zoom>) le groupe de 16 participantes avec lequel vous partagerez l'aventure.

Cet atelier sera l'occasion pour les femmes du groupe d'en apprendre plus sur les fondements scientifiques d'Investoready, de découvrir les activités proposées au cours de la formation, et de se lancer dans le programme « 15 minutes d'entraînement quotidien ».

Le processus de gestion des comptes individuels ainsi que les modalités d'évaluation et de communication au quotidien seront également présentés lors de l'atelier du mercredi 24 novembre.

1. Vous disposez de votre propre tableau de bord au sein de la Console propriétaire. Il vous permet de mesurer vos progrès et de cerner vos points faibles, et vous guide dans votre apprentissage des techniques qui vous permettront d'obtenir des financements. Le lien vers la Console d'Investoready sera communiqué lors de l'atelier.
2. Les femmes formées par Investoready croient au développement et au soutien mutuels. Nous utilisons Slack pour communiquer au quotidien.
3. (Lien Slack : <insérer lien Slack>). Le Slack d'Investoready est l'espace idéal pour rencontrer des entrepreneures d'autres groupes, collaborer et s'entraider pour relever des défis. Les femmes des groupes ayant déjà suivi le programme représentent des entreprises comme WarrierTech, NeuroActive Amel, Fractional Finance, The Working Mom Initiative, ou encore Pure Paint Lab.
4. Nous vous invitons à remplir les documents ci-joints et à répondre à l'enquête À propos de vous.
5. Une invitation Zoom a été envoyée à tous les membres du groupe. Veuillez y répondre à votre convenance.

Nous avons hâte de vous accueillir.

Vous apprendrez des techniques que vous ne trouverez nulle part ailleurs.

Annexe B : Commentaires anonymisés tirés du clavardage sur Zoom

- Ouah, super cette fonctionnalité
- Ouais!
- Vraiment top!
- Wow! Révolutionnaire.
- Je suis d'accord
- Des rétroactions utiles et instantanées. Que demander de plus!
- J'ai fait beaucoup de présentations, c'est absolument incroyable. J'ai participé à de nombreux ateliers de présentation, mais celui-ci est le meilleur. J'ai toujours éprouvé des difficultés à me préparer pour les séances de questions-réponses.
- C'est fantastique!!
- Je dois partir à 4 h à cause d'un appel client. J'ai vraiment hâte de l'utiliser — c'est incroyable. Wow. Merci infiniment d'avoir créé ça.
- Je dois me rendre à ma prochaine réunion, mais ça a l'air super intéressant. Merci à Ellen et à toute l'équipe d'avoir rendu ça possible!
- C'est incroyable de se dire qu'on sait, de source fiable, ce que montrent les données et où va l'argent, et que les écarts d'investissement restent pourtant si importants!
- J'ai été tellement naïve de croire en tant qu'entrepreneure que ce problème n'existait plus en 2022! Je n'arrêtais pas d'entendre parler de tous ces financements qui allaient à des entreprises dirigées par des femmes… pour finir par découvrir qu'il n'y en a presque aucun!
- Les questions-réponses représentent toujours ma plus grande difficulté lorsque je présente un projet
- C'était l'objet de ma question à [nom]! Comme je suis gentille et aimable, quand je dois m'affirmer, les gens prennent ça pour de la méchanceté alors que ce n'en est pas.
- Cette histoire m'a vraiment marquée : https://www.fastcompany.com/40456604/these-women-entrepreneurs-created-a-fake-male-cofounder-to-dodge-start-up-sexism
- J'en ai entendu parler! J'ai entendu dire que certaines fondatrices d'entreprises de la tech avaient dû même le faire avec des sociétés de développement.
- Oui, exactement, il faut même échanger les adresses de courriel avec des collègues hommes pour faire avancer quoi que ce soit.
- Cela montre (encore une fois) à quel point notre système est défaillant
- J'ai déjà songé à créer une adresse de type {nom_dhomme@email.com} lol
- Un de mes amis qui est vraiment doué pour lever des fonds m'a dit que la recherche privilégie les hommes, car les femmes créent des entreprises qui répondent à des problématiques superficielles, comme des boulangeries, des entreprises de vêtements de bain, etc.
- Il affirme aussi que dans le monde de la tech, une femme sera toujours favorisée parce qu'elle se démarque parmi tous les hommes
- Je peux certifier que ce n'est pas le cas! Personne ne s'est intéressé à moi avant que mon cofondateur homme rejoigne mon projet.
- Je me demande si quelqu'un ici connaît un truc qui pourrait remédier à ça parce que je trouve que c'est un peu sexiste haha
- [Deux ministères] m'ont même dit « désolé, non merci » jusqu'à ce que je passe par Grow Now et rencontre un conseiller [gouvernemental] qui accepte de s'occuper de moi et que mon partenaire cofondateur contacte de nouveau [un autre ministère]
- Mon cofondateur est plutôt compétent lorsqu'il s'agit de lever des fonds. Mais sa stratégie consiste à imiter un bon nombre de présentations à succès, et celles-ci ont généralement été assurées par des hommes.
- Exactement!

[Réponses des participantes lorsqu'on leur a demandé de choisir trois concepts à appliquer à leur propre projet entrepreneurial]

- J'ai choisi mission, différenciation, et marché
- Différenciation, mission, et à propos
- Progrès, différenciation, vision
- À propos, différenciation, proposition de valeur

- J'ai choisi expérience, marché, différenciation
- Différenciation, PI, et idée
- Vision, mission, expérience
- Vitesse de commercialisation, récit, modèle économique
- J'ai tellement de mal avec ça!
- Tu n'es pas seule ici
- Promouvoir, accomplir, progresser et améliorer comme adj.
- Génial!!
- Notre projet s'appuie sur deux facteurs de différenciation essentiels qui nous permettent d'acquérir des utilisateurs et de les aider à maintenir une glycémie stable pour prévenir le diabète : 1) nous prenons les gens comme ils sont, en reconnaissant et en acceptant leur ambivalence et les mécanismes de fuite auxquels ils sont sujets; et 2) nous les mettons sur les rails d'une approche motivante qui leur permet de changer durablement, en leur apprenant à faire pencher la balance, et en reliant cette pratique à des objectifs personnels et significatifs définis en fonction de techniques de modification de comportement qui ont fait leurs preuves.
- C'est plutôt excellent
- Comment lutter contre le syndrome de l'imposteur?
- Merci, je n'ai pas l'habitude d'employer ce genre de formulation, j'apprécie l'exercice. Maintenant, j'aimerais bien essayer avec différentes choses, surtout avec des chiffres et des données
- J'ai copié ta phrase!
- Nous nous sommes donné pour mission de protéger les familles en développant leurs connaissances sur l'eau. Notre ambition est d'aider tous les propriétaires de puits et, à terme, toute personne tributaire d'une source d'eau, à connaître la composition de son eau.
- J'ai essayé d'utiliser beaucoup ce type de verbes haha — acquérir, accomplir, différencier, etc.
- C'est super!
- Voici un point de vue intéressant sur le syndrome de l'imposteur https://hbr.org/2021/02/stop-telling-women-they-have-imposter-syndrome
- C'était excellent.
- Je le ressens aussi! En ce qui me concerne, je n'ai pas pu aller à l'université. Alors quand je participe à ces conversations et qu'on me demande de parler de tous ces termes qui sont nouveaux pour moi, je ressens le syndrome de l'imposteur. Ce qui m'aide, c'est d'apprendre ce que je ne sais pas, ça me donne l'impression de mieux contribuer à la conversation.
- Mon expérience me permettra d'assurer à mon entreprise une position unique sur le marché en proposant une solution qui répond aux véritables besoins du secteur. Grâce à sa stratégie de différenciation, (Nom de l'entreprise) donnera l'impulsion du changement et apportera une solution concrète au principal problème du secteur de l'assurance.
- Nous comptons sur la volonté de transformation de notre marché pour atteindre notre objectif de chiffre d'affaires ambitieux.
- Très bon article! Je me souviens l'avoir déjà lu il y a quelque temps, il expose des arguments pertinents. J'aime bien ta façon de penser – avoir conscience des connaissances qui nous manquent est un superpouvoir
- Ooh voilà de très belles phrases [nom]
- Excellentes phrases!
- Pour être franche, j'ai grandi avec un père sexiste qui pensait que les femmes ne devaient pas se lancer dans l'entrepreneuriat à grande échelle ou assumer une telle fonction de dirigeante. Je dois donc constamment me battre contre les messages qu'il m'a transmis.
- L'un des mots que j'ai choisis était « modèle économique » : nous avons acquis des actifs de démarrage à des tarifs extrêmement bas pour pouvoir entrer rapidement sur le marché. Les actifs que nous avons obtenus nous ont aidés à progresser plus rapidement dans notre plan d'affaires et nous ont permis d'accélérer notre vitesse de commercialisation, comme nous avons passé moins de temps à acquérir le capital de démarrage initial. Nous continuons à utiliser ces actifs pour poursuivre notre expansion sur de nouveaux marchés.
- C'est vraiment dur! Mais tu peux y arriver! Ne le laisse pas gagner avec des idées pareilles. J'ai hâte de te voir lui prouver qu'il a tort.

- J'aime bien l'impression de « vitesse » qui se dégage de tes phrases — cela m'inspire confiance quant à ta stratégie de commercialisation et au fait que tu t'attaques à de nouveaux marchés et développes ton entreprise!
- Merci [nom]. C'est le but : D
- Excellent travail!
- Surmonter les barrières qui ont été ancrées en nous est une lutte constante. J'espère que des groupes comme celui-ci peuvent aider!
- Nous souhaitons concevoir et fabriquer des instruments d'optique dédiés à l'observation océanique qui sont faciles à utiliser et à déployer, améliorent l'efficacité et la sécurité des opérations, et offrent une expérience unique et précise en matière de collecte de données.
- Je comprends un peu ce sentiment en ce qui concerne le fait de ne pas avoir de diplôme. Je suis la seule de mon équipe à ne pas avoir de formation commerciale. Donc je passe mon temps à chercher des trucs sur Google.
- J'aime bien! Ça me donne l'impression que les objectifs sont vraiment bien définis. Je commencerais par « nous concevons » plutôt que « nous souhaitons » afin de renforcer l'impact, mais j'approuve la suite, on voit clairement la différenciation grâce aux termes « unique » et « précis »
- Merci!
- Moi aussi, je suis tout le temps sur Google!
- Je vais à l'université Google tous les jours!
- Je suis d'accord avec [nom/nom]. Mon problème est d'utiliser des formulations comme « Nous espérons », « Nous souhaitons », alors que je devrais dire « Nous ferons »
- [Nom], tu peux parler des leçons apprises et des raisons pour lesquelles tu n'as pas répondu à certaines des attentes
- Je dois y aller maintenant. Merci beaucoup à toutes d'avoir partagé vos expériences professionnelles et personnelles! C'était très inspirant!
- Au revoir, tout le monde! C'était génial et j'ai hâte de continuer à travailler avec chacune d'entre vous. On va y arriver!
- Merci à toutes — c'était une super séance! Je dois animer une réunion — à bientôt.
- Merci, c'était une excellente séance <3
- Merci beaucoup, Ellen, j'ai appris beaucoup de choses aujourd'hui
- Merci! Je suis vraiment emballée! J'ai hâte de me plonger plus profondément dans le programme.

Annexe C : Témoignage relatif au contenu et à la méthode de formation

L'une des clientes, une professionnelle, participait à deux accélérateurs basés à Toronto au moment de suivre les ateliers d'Investoready. Voici son témoignage :

« Je tiens à vous faire part de mon avis après avoir assisté à deux séances. Le plus important — entre cet outil et le programme d'accélérateur auquel j'ai participé la semaine dernière — a été pour moi d'avoir cette illumination quant aux points faibles de mon récit, qui n'exprimait pas de vision globale ambitieuse. Cela explique pratiquement toutes les rétroactions que j'ai reçues l'année dernière. Ce programme me paraît donc très prometteur et je vais revoir le dossier de présentation de mon projet ainsi que mon récit dans la semaine à venir.

J'ai hâte de participer à la réunion du mercredi 23 et je serais ravie de partager mon expérience avec les autres membres du groupe.

Je souhaiterais également vous dire que j'ai parlé d'Investoready dans les deux programmes d'accélérateur auxquels je participe actuellement à Venture Lab. J'ai donné vos coordonnées à [nom], qui, d'après ce que je constate, a déjà pris contact avec vous sur LinkedIn. Des interlocuteurs du WIT (un programme de délégation commerciale) m'ont également demandé de parler du programme, et je vous mettrai en contact s'ils sont intéressés. »

Références

1 Highline Beta. (2019). *Women in venture report 2019.* https://highlinebeta.docsend.com/view/9dypfrw.

2 Cukier, W., Mo, G. Y., Chavoushi, Z. H., Borova, B., Osten, V. (2022). *État des lieux de l'entrepreneuriat féminin au Canada 2022. Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat.* https://wekh.ca/wp-content/uploads/2022/03/PCFE_Etat_des_lieux_de_lentrepreneuriat_feminin_au_Canada_2022-1.pdf.

3 Cukier, W., Chavoushi, Z. H., Pestun, S. et Rahman, M. S. (2022, à paraître). *Financing women entrepreneurs in Canada. Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat.*

4 BCG. (6 juin 2018). *Why women-owned startups are a better bet.* https://www.bcg.com/publications/2018/why-women-owned-startups-are-better-bet

5 Crunchbase. *(2020). Funding to female founders report.* https://about.crunchbase.com/wp-content/uploads/2020/03/Funding-To-Female-Founders_Report.pdf

6 BCG. (6 juin 2018). *Why women-owned startups are a better bet.* https://www.bcg.com/publications/2018/why-women-owned-startups-are-better-bet

7 BCG. (6 juin 2018). *Why women-owned startups are a better bet.* https://www.bcg.com/publications/2018/why-women-owned-startups-are-better-bet

8 British Business Bank, Diversity VC et BVCA. (n.d.). *UK VC and female founders report. British Private Equity and Venture Capital Association.* https://www.british-business-bank.co.uk/wp-content/uploads/2019/01/UK_VC_and_Female_Founders_Report_British_Business_Bank.pdf

9 Alrubail, R. (6 juillet 2022). Women entrepreneurs are over-mentored and underfunded. *The Globe and Mail.* https://www.theglobeandmail.com/business/article-women-entrepreneurs-are-over-mentored-and-underfunded/

10 BCG. (6 juin 2018). *Why women-owned startups are a better bet.* https://www.bcg.com/publications/2018/why-women-owned-startups-are-better-bet

11 Statistique Canada. (7 octobre 2019). *L'écart salarial entre les sexes au Canada : 1998 à 2018. Centre de l'information sur le marché du travail.* https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-004-m/75-004-m2019004-fra.htm

12 Brush, C, Greene, P., Balachandra, L. et Davis, A. (2018). « The gender gap in venture capital — progress, problems, and perspectives ». *Venture Capital, 20(2), 115–136.* https://doi.org/10.1080/13691066.2017.1349266

13 Kanze, D., Huang, L., Conley, M. A. et Higgins, E. T. (2018). « We ask men to win and women not to lose: Closing the gender gap in startup funding ». *Academy of Management Journal, 61(2), 586–614.* https://doi.org/10.5465/amj.2016.1215

14 Dans cette étude, les deux types de comportements de poursuite d'objectifs étaient désignés par les termes « préventif » et « promotionnel ». Comme les participants les confondaient régulièrement, ils ont été remplacés par des termes à la sonorité manifestement différente, respectivement « obstacle » et « ambitieux ».

15 Kanze, D., Huang, L., Conley, M. A. et Higgins, E. T. (2018). « We ask men to win and women not to lose: Closing the gender gap in startup funding ». *Academy of Management Journal, 61*(2), 586–614. https://doi.org/10.5465/amj.2016.1215

16 Bolinger, A. R., et Stanton, J. V. (2020). *Role-Play Simulations.* Edward Elgar Publishing Limited.

17 Brockner, J. et Higgins, E. T. (2001). « Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86,* 35–66. https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2972

18 Gamache, McNamara, Mannor, & Johnson, 2015 Gamache, D., McNamara, G., Mannor, M., & Johnson, R. (2015). « Motivated to acquire? The impact of CEO regulatory focus theory on firm acquisitions ». *Academy of Management Journal, 58*(4), 1261–1282.

19 Scholer, A., Cornwell, J. et Higgins, E. T. (2019). « Regulatory Focus Theory and Research: Catching Up and Looking Forward After 20 Years ». In R. M. Ryan (Ed.), *The Oxford Handbook of Human Motivation (2nd edition)* (Vol. Oxford Library of Psychology). Oxford University Press.

20 Kanze, D., Huang, L., Conley, M. A. et Higgins, E. T. (2018). « We Ask Men to Win and Women Not to Lose: Closing the Gender Gap in Startup Funding ». *Academy of Management Journal, 61*(2), 586-=–614. doi:10.5465/amj.2016.1215

21 Kanze, D., Huang, L., Conley, M. A. et Higgins, E. T. (2018). « We Ask Men to Win and Women Not to Lose: Closing the Gender Gap in Startup Funding ». *Academy of Management Journal, 61*(2), 586-=–614. doi:10.5465/amj.2016.1215

22 Coorevits, L., Georges, A., et Schuurman, D. (2018). « A framework for field testing in living lab innovation projects ». *Technology Innovation Management Review, 8*(12), 40–50.

23 Teare, G., & Desmond, N. (2016). *The first comprehensive study on women in venture capital and their impact on female founders.* https://techcrunch.com/2016/04/19/the-first-comprehensive-study-on-women-in-venture-capital/