

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES**

**COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES**

**PAR
JEAN PAUL ALIYAMUTU**

**LES MARQUEURS DISCURSIFS DES ASPECTS ÉMOTIONNELS DE LA
PRISE DE DÉCISION DANS LES SOCIÉTÉS DE CAPITAL DE RISQUE**

JUIN 2011

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Sommaire

Ce mémoire présente les résultats d'une étude exploratoire sur le rôle des marqueurs discursifs des aspects émotionnels de la prise de décision des sociétés de capital de risque. En effet, si la plupart des chercheurs sont intéressés à l'évaluation du risque des sociétés de capital de risque basée sur des critères objectifs, trop peu de chercheurs, en revanche, s'intéressent à la dimension subjective du risque dans l'évaluation des projets.

Dans ce sens, notre étude a la particularité de faire voir qu'il n'y a pas que la logique rationnelle qui conditionne les critères d'acceptation ou de rejet d'un projet. Les émotions jouent un rôle capital et non périphérique dans le processus de décision des capital-risqueurs. Ces émotions entraînent ces derniers à adopter des comportements subjectifs qui guident leur processus de raisonnement et de décision.

Ainsi, à partir des données secondaires des études de Mélé (2007) et Pilaeva (2009), nous avons tenté :

- d'illustrer à travers cette étude que les émotions peuvent être un facteur de réussite, avoir un potentiel créatif, si elles sont bien exploitées et donc transformées en intelligence (émotionnelle) dans le processus décisionnel des capital-risqueurs. Et également comment ces émotions peuvent faire adopter aux capital-risqueurs des comportements subjectifs qui agissent ou interfèrent sur leur processus de décision;
- d'aider les gestionnaires, en plus de leurs habiletés intellectuelles ou cognitives, à mieux comprendre le rôle des émotions ou de la subjectivité dans le processus de prise de décision.

Les résultats de notre recherche suggèrent que la décision d'investir surtout lors du premier contact entre l'investisseur et l'entrepreneur se fait pour une part importante

dans la subjectivité. La subjectivité intervient a priori et la logique mathématique, s'il le faut, n'est appliquée qu'a posteriori lors du premier contact. Dans cette perspective, les capital-risqueurs ne se basent pas seulement sur des critères objectifs du projet mais recherchent surtout des qualités du porteur du projet. Ces qualités deviennent des critères de décision. C'est la raison pour laquelle les représentants des sociétés de capital de risque affirment qu'ils investissent dans la personne et non dans le projet. Car, soutiennent-ils, c'est la personne qui est chargée d'exécuter le projet. Si cette personne n'est pas capable ou n'a pas les qualités qu'il faut, il y a fort à parier que le projet échoue. Et comme l'évaluation de cette personne en tant que facteur de risque relève de l'intangible, les capital-risqueurs recherchent des caractéristiques (la personnalité du porteur de projet) qu'ils jugent utiles pour allier les objectifs aux résultats. Le projet est certes essentiel, mais ne prédétermine pas à lui seul la décision d'investir.

À la lumière de ce qui précède, il apparaît que la logique mathématique est une condition essentielle mais pas suffisante dans l'évaluation des projets.

Mots-clés : Capital de risque, processus de prise de décision, émotions, intelligence émotionnelle, compétences émotionnelles.

Remerciements

Le mémoire que nous avons le privilège de présenter n'est pas l'œuvre d'une seule personne comme on pourrait le croire. Il est le résultat de plusieurs efforts conjugués de part et d'autre.

De prime à bord, nous tenons à remercier notre directeur de recherche, M. André Cyr pour son implication personnelle, la qualité et la perspicacité de son encadrement. Nous exprimons aussi notre gratitude à notre co-directeur de recherche, M. Théophile Serge Nomo dont le concours nous a été très précieux.

Par la suite, nous adressons nos sincères remerciements à nos lecteurs M. Michel Arcand et M. Wilson O'Shaughnessy dont les suggestions ont été appréciées. Nous tenons à remercier Mme Christiane Baril dont les conseils nous ont été utiles pour la qualité de présentation de ce mémoire.

Enfin, nos remerciements s'adressent à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à l'élaboration de ce travail.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : CONTEXTE THÉORIQUE	21
1.1 Fondements théoriques.....	23
1.1.1 Processus de décision.....	29
1.1.2 Les particularités du processus décisionnel des capital-risqueurs	34
1.1.3 Processus émotionnel.....	52
1.1.4 Raisonnement et prise de décision	54
1.1.5 L'émotion et prise de décision	55
1.1.6 L'émotion et l'indécision	61
1.1.7 L'intelligence émotionnelle	63
1.1.7.1 Les compétences émotionnelles et sociales	66
1.1.7.1.1 Les compétences émotionnelles.....	67
1.1.7.1.2 Les compétences sociales.....	68
1.2 Cadre conceptuel, Objectifs et Propositions de la recherche	72
CHAPITRE 2 : CHEMINEMENT MÉTHODOLOGIQUE	76
2.1 Positionnement épistémologique de la recherche	78
2.2 Approche utilisée	81
2.3 Démarche Scientifique.....	83
2.4 Méthodologie	83
2.4.1 Présentation de la base des données.....	84
2.4.2 Traitement des données.....	85
2.4.2.1 Outil d'analyse des données.....	85
2.4.2.2 Méthode d'analyse des données.....	86
2.4.2.2.1 Analyse des données secondaires.....	86
2.4.2.2.2 L'analyse de contenu des protocoles verbaux.....	87
2.4.2.2.3 Analyse informatisée des données d'entrevue	87
2.4.2.2.4 Le codage des données.....	89
2.4.3 Outil de modélisation	90
2.4.4 Validité et Fidélité.....	91

CHAPITRE 3 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	84
3.1 Présentation de la base des données	94
3.2 Analyse des fréquences	97
3.2.1 Analyse comparative des fréquences des éléments objectifs et subjectifs les plus significatifs	100
3.3 Analyse qualitative	102
3.3.1 Modèle Émotions-Capital-risqueurs	103
3.3.1.1 Rappel théorique	103
3.3.1.2 Analyse des données empiriques relatives à ce modèle	107
3.3.2 Modèle Particularités Capital-risqueurs-Prise de décision	110
3.3.2.1 Rappel théorique	110
3.3.2.2 Analyse des données empiriques relatives à ce modèle	114
3.3.3 Modèle Intelligence Émotionnelle-Processus de prise de décision	130
3.3.3.1 Rappel théorique	130
3.3.3.2 Analyse des données empiriques relatives à ce modèle	133
CHAPITRE 4 : DISCUSSION.....	139
4.1 Interprétation des résultats	140
4.2 Apports de l'étude	144
4.3 Limites de l'étude.....	146
4.4 Pistes de recherche future.....	147
CONCLUSION.....	149
RÉFÉRENCES.....	160
ANNEXE 1 : ANALYSE FRÉQUENTIELLE GÉNÉRÉE PAR Nvivo	15365
ANNEXE 2 : LES OCCURRENCES DES MOTS OU ÉLÉMENTS SUBJECTIFS LES PLUS SIGNIFICATIFS.....	1710

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : CRITÈRES UTILISÉES PAR LES SOCIÉTÉS DE CAPITAL DE RISQUE LORS DE L'ÉVALUATION D'UNE DEMANDE DE FINANCEMENT D'UN PROJET	37
Tableau 2 : DISCIPLINES, RISQUES ET FORMES DU SAVOIR APPLIQUÉES À L'INCONNU	45
Tableau 3 : MODÈLE DE DIAGNOSTIC DE RISQUES DE CARTER ET VAN AUKEN (1994).....	50
Tableau 4 : LES COMPÉTENCES DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE	70
Tableau 5: LES PARADIGMES DE RECHERCHE EN SCIENCE DE LA GESTION	79
Tableau 6: CODIFICATION DES NOEUDS HIÉRARCHIQUES	96
Tableau 7 : ANALYSE FRÉQUENTIELLE GÉNÉRÉE PAR Nvivo	98
Tableau 8 : LES OCCURRENCES DES MOTS OU ÉLÉMENTS OBJECTIFS LES PLUS SIGNIFICATIFS	100
Tableau 9 : LES OCCURRENCES DES MOTS OU ÉLÉMENTS SUBJECTIFS LES PLUS SIGNIFICATIFS	101

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : LES ÉTAPES DU PROCESSUS DE DÉCISION	36
Figure 2 : ZONE DE FAISABILITÉ	42
Figure 3 : DIAGRAMME DE CRITICITÉ	48
Figure 4 : MODÈLE DE L'IMPACT DES CRITÈRES ÉVOQUÉS PAR LES CAPITAL-RISQUEURS SUR LEUR DÉCISION D'INVESTISSEMENT .	72
Figure 5 : CADRE CONCEPTUEL DE PILAEVA	73
Figure 6 : CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE	74
Figure 7 : RECHERCHE EN SCIENCES DE LA GESTION	78
Figure 8 : REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DU PRINCIPE DÉSTRUCTURATION- RESTRUCTURATION D'UN CORPUS	89
Figure 9 : EXEMPLE DE MODÈLE GÉNÉRÉ PAR NVivo	91
Figure 10 : MODÈLE ÉMOTIONS-CAPITAL-RISQUEURS GÉNÉRÉ PAR NVIVO	106
Figure 11 : MODÈLE PARTICULARITÉS CAPITAL-RISQUEURS-PRISE DE DÉCISION GÉNÉRÉ PAR NVIVO	113
Figure 12 : MODÈLE INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE-PROCESSUS DE DÉCISION	132

INTRODUCTION

La présente étude fait suite à une piste de recherche avancée par plusieurs chercheurs dont notamment Reboul (1991), Cyr (2002), Miles, Huberman et Rispal (2003), Mélé (2007) et Pilaeva (2009) en recourant à l'analyse du discours des capital-risqueurs. Plus spécifiquement, elle élargit le débat par la compréhension des marqueurs discursifs des émotions qui interfèrent sur les critères de décision d'investissement. Étant entendu qu'un marqueur de discours est une expression de la langue orale qui indique l'attitude ou l'intention du locuteur (Dostie et Pusch, 2007).

Les résultats de l'étude exploratoire de Mélé portent sur l'évaluation du potentiel de management des porteurs de projets de PME technologiques par les investisseurs de capital de risque, lors de la première rencontre dans le contexte du processus décisionnel d'investissement et les facteurs à l'origine du « coup de cœur ». Ces résultats démontrent que l'enjeu majeur de la première étape du processus d'évaluation ne porte pas sur la décision d'investir dans le projet, mais plutôt sur la décision de procéder à une évaluation approfondie et à enclencher le processus de revue diligente : une décision importante en soi, puisque pouvant être assez coûteuse. Ils confirment le rôle central des caractéristiques personnelles de l'entrepreneur en tant que critère de décision. On évalue d'abord la personne, ensuite le projet. Ceci pour s'assurer que le porteur de projet est capable de mener à bien ce projet, c'est-à-dire pour voir s'il est capable de faire un alignement réussi entre le produit, le marché, la rentabilité et d'entretenir des rapports constructifs avec les investisseurs. Ensuite, les capital-risqueurs enclenchent la revue diligente qui consiste à évaluer la faisabilité technique, la faisabilité commerciale et la faisabilité financière du projet. Comme les autres auteurs (Hisrich et Jankowicz, 1990; Hall et Holfer, 1993; Zacharakis et Meyer, 1998), il ressort aussi de ce travail l'influence de l'expérience et du rôle joué par l'intuition dans l'approche coup de cœur des investisseurs en capital de risque.

Pour ce faire, ces auteurs recourent aux travaux de Tyebjee et Bruno (1984); Mcmillan, Siegel et Subbanarasimha (1985); Robinson (1987); Fried et Hisrich (1994)

cherchant à préciser les critères de décision d'investissement des capital-risqueurs, en particulier le rôle central de l'entrepreneur en tant que facteur de décision; élargis au concept de l'intuition des capital-risqueurs de Hisrich et Jankowicz (1990); Gladwell, (2005), ainsi que sur d'autres outils d'analyse : le discours en tant qu'instrument de gestion (Cyr, 2002) et l'analyse psychanalytique de l'acte entrepreneurial (De Vries, 2003).

Dans le cadre de ce mémoire, il s'agira de comprendre le rôle des marqueurs discursifs des aspects émotionnels de la prise de décision dans les sociétés de capital de risque lors de l'évaluation du potentiel de management des porteurs de projets. L'émotion, faut-il le définir, étant un sentiment « intense » qui se produit sous l'influence d'un événement extérieur perturbateur. Par exemple, la réaction à une situation de stress, d'agression verbale ou de violence, peut engendrer des états affectifs vifs dont l'intensité varie d'un individu à l'autre. Il en ressort que le terme émotion prête souvent à confusion avec celui de sentiment. Il renvoie à la perception de l'état physiologique du moment. La différence entre les deux s'explique par le fait que le sentiment est une composante de l'émotion qui implique des fonctions cognitives de l'organisme¹. C'est dans ce sens que le dictionnaire de la langue française (2010)² définit le sentiment comme un processus interne qui génère une charge affective déterminée envers quelque chose ou quelqu'un. Il existe des sentiments sensoriels (douleur), vitaux (vitalité), psychiques (joie, peur, tristesse) et spirituels (artistiques, religieux).

En effet, depuis 1916, le rôle du gestionnaire a souvent été scruté à travers les cinq fonctions classiques de Fayol à savoir la planification, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle. Et pourtant, une réalité indispensable et pratique que vit le gestionnaire au quotidien a souvent été minimisée sinon occultée.

¹ Tiré du forum coaching conseils (capital humain) du 1^{er} décembre 2010

² Dictionnaire de la langue française tiré du Web du 1^{er} décembre 2010

Mintzberg (1973, 1975) voit le rôle du gestionnaire au-delà de ces cinq fonctions classiques.

Dans son étude de terrain publiée dans la *Havard Business Review*, Mintzberg (1975) mettait à jour le travail du gestionnaire en faisant ressortir une dimension novatrice à laquelle on n'avait jusque là fait référence. Son étude documentait la nature essentiellement orale du management en établissant le fait que les gestionnaires consacrent plus de 75% de leur temps à des échanges verbaux. Les observations de Mintzberg ne sont jamais démenties depuis lors. De ce fait, poursuit Cyr (2002), les constats de Mintzberg sur les pratiques langagières des gestionnaires commencent à trouver un écho dans la littérature du management et que l'on commence à s'intéresser à la linguistique en tant qu'approche méthodologique pour l'étude du phénomène administratif. Or, compte tenu du rôle central de la communication langagière, surtout verbale, dans la pratique quotidienne de la gestion, il serait plus qu'important d'étudier la nature et la fonction du discours en milieu organisationnel. En effet, il existe une vaste littérature sur le discours (pour une lecture approfondie, voir Cyr, 2002). Mais, pour l'essentiel, l'on peut retenir dans l'étude de Cyr (2002) que « le discours se définit comme la résultante de l'énoncé linguistique et de la situation de communication (Maingueneau, 1976). Cette définition peut être complétée par les caractéristiques ci-après du discours :

- la dimension argumentative : le discours est argumentatif en ce qu'il sert à mettre de l'avant des points de vue qui seront appuyés, validés, contredits, et ainsi de suite. Dès lors, le discours a donc une fonction rhétorique importante puisqu'il vise à convaincre ses destinataires;
- la dimension interactive : le discours est toujours interactif au sens où le producteur du discours s'adresse nécessairement à quelqu'un : une personne réelle et présente; un vaste auditoire, dans le cas d'une conférence ou d'un discours retransmis par les médias, un lecteur, fut-il imaginaire et même, à la limite, à soi-même. Par exemple, l'auteur d'un journal intime peut décider de prendre des notes afin de se rappeler des dates et des événements importants, mais il peut aussi utiliser cette forme d'autocommunication pour clarifier aussi bien sa pensée que ses émotions face à une situation donnée. À ce propos, Broms et Gahmberg (1983) font remarquer que le destinataire ultime de bien des communications

organisationnelles est souvent l'auteur lui-même. Le but de cette forme d'autocommunication n'est manifestement pas de transmettre de l'information, mais plutôt de générer un changement qualitatif dans la façon dont l'individu ou le groupe se perçoit.

- La dimension orale : le discours oral (par opposition au discours préparé) est souvent de nature conversationnelle. Ce type de discours s'inscrit généralement dans un processus négocié au sens où les tours de paroles, la place de « je » et même le sens des mots font l'objet d'une négociation entre les interlocuteurs. Par ailleurs, la dimension spontanée du discours oral est également l'une de ses caractéristiques importantes. De nombreux facteurs tels la fatigue, la tension, les interruptions, etc. voire même les émotions peuvent entraîner un impact important sur ce que le locuteur dit, par opposition à ce qu'il voudrait dire.

À la lumière de ce qui précède, l'on relève que la compétence en communication (Hymes, 1972) pour les dirigeants est un atout très important; parce que grâce à elle, les acteurs peuvent se convaincre et se persuader pour transmettre leur vision. Perelman Chaïm et Olbrechts-Tyteca Lucie (1988) font une distinction entre ces deux verbes pour dire que la persuasion s'adresse au résultat tandis que la conviction se réfère à l'adhésion. Or, pour faire adhérer les autres à sa vision et produire les résultats, il faut agir. Dans ce cas, l'acteur principal entre en contact avec d'autres acteurs afin d'obtenir leurs renseignements. Cela en vue de s'assurer qu'ils ont le profil et les qualités nécessaires et suffisantes pour transformer cette vision en réalité ou en valeur ajoutée. Dans cette interaction, les acteurs ne s'expriment pas seulement mais produisent aussi des impressions (L'expression se réfère à la communication verbale, c'est-à-dire à ce que l'acteur dit dans son message. Alors que l'impression, quant à elle, se réfère à l'image qu'on se projette). Ces expressions et impressions constituent donc des éléments indispensables susceptibles de réduire l'incertitude qui caractérisent le processus de décision. C'est là qu'intervient le rôle central du discours; celui de construire la réalité organisationnelle pour l'élaboration et la mise en œuvre de la culture d'entreprise et de l'identité professionnelle (Perelman Chaïm et Olbrechts-Tyteca Lucie, 1988).

De tout ce qui précède, l'on remarque que le management en tant qu'activité discursive repose sur les expressions et les impressions des acteurs en interaction. Dans cette perspective affirme Cyr (2002) :

Le comportement de l'acteur constitue une promesse dont la validité ne pourra être établie pendant l'interaction et parfois avant très longtemps. Les acteurs peuvent tenter d'interférer la validité de la promesse à partir des signes qu'ils perçoivent mais en derniers recours, leur acceptation repose sur un acte de foi. Le degré de confiance accordé à ses inférences varie en fonction de la quantité d'information disponible et de l'expérience antérieure de l'observateur.

Cependant, dans le cadre de cette recherche, il s'agit de comprendre et de décrire le rôle des marqueurs discursifs des aspects émotionnels et/ou de la subjectivité qui leur est apparentée dans le processus de prise de décision des capital-risqueurs. Nous recherchons les émotions et/ou la subjectivité du discours qui nous permettent de mettre à jour ces émotions et/ou cette subjectivité. Dans cet angle, cette étude veut décrire la façon dont les capital-risqueurs font usage de leurs propriétés discursives de la langue pour construire leur réalité environnementale et de saisir cette réalité pour prendre des décisions éclairées dans l'évaluation de leurs investissements. Car les marqueurs d'histoires étant chargés émotionnellement, influencent la culture entrepreneuriale et organisationnelle et interfèrent sur la prise de décision.

En effet, nous pensons avec Cyr (2002) que :

Dans une entreprise, plus particulièrement dans une PME, l'on retrouve plusieurs niveaux de discours notamment le discours officiel (rapports, documents promotionnels, états financiers,... établis généralement avec le concours d'une expertise hautement qualifiée), le discours public (que les dirigeants prononcent devant les instances externes de l'entreprise) et le discours oral. Il en découle que les deux premiers niveaux des discours (officiel et public) traduisent la réalité organisationnelle soigneusement préparée (ici, le raisonnement pur est privilégié parce que le discours se fonde sur une norme qui exclut l'émotion dans le but d'atteindre un idéal de rationalité) alors que dans le discours oral, l'histoire, la culture, les antécédents, l'intuition, les valeurs, l'expérience de l'observateur interfèrent spontanément sur l'expression de la réalité organisationnelle.

Dans ce cas, le discours sert à identifier et à définir les éléments saillants de l'environnement externe qui touchent le locuteur personnellement pour ensuite les investir d'une charge affective à la fois créatrice et porteuse de sens commun partagé.

Cette étude se propose de démontrer cela pour faire voir qu'il n'y a pas que le raisonnement pur qui intervient dans la prise de décision des capital-risqueurs parce que la pratique managériale est susceptible de produire ou de faire émerger des émotions. Ainsi, dans le cadre de ce travail, il sera question de décrypter le rôle marqueurs discursifs des aspects émotionnels et/ou de la subjectivité dans la prise de décision des sociétés de capital de risque. Cela, pour la simple raison que, depuis quelques années, le monde de la gestion a développé un intérêt prononcé pour les émotions (Ashkanasy, Härtel, et Zerbe, 2000; Briner, 1999; Fineman, 2003; Noon et Blyton, 2002; Payne et Cooper, 2001; Raz, 2000). Ce mouvement touche à la fois les entreprises, les cabinets de conseils, les éditeurs, les journaux, les magazines spécialisés, les revues scientifiques et professionnelles, les programmes de formation et les écoles de management. Et pour s'en convaincre, les façons de mesurer et de développer l'intelligence émotionnelle, ainsi que son impact sur l'efficacité du leadership, ont généré des centaines d'articles (Chanlat, 2003; Goleman, 2006) et donné naissance à certaines pratiques de consultation très lucratives (Fineman, 2004).

En conséquence, le rôle des émotions au travail (emotion work) suscite un intérêt croissant chez les chercheurs organisationnels soucieux de faire progresser la réflexion sur les rapports psychiques que les humains entretiennent avec leur travail (Bourassa, Serre, et Ross, 1999; Chanlat, 2003; Fineman, 2004; Golby, 1996; Tickle, 1996). Au cours de la dernière décennie, les concepts d'intelligence émotionnelle et d'intelligence sociale, ainsi que les façons de les développer, ont fait l'objet d'une attention particulière (Goleman, Boyatzis, et McKee, 2002; Guignard et Zenasni, 2004; Kisfalvi, 2010). Donc, l'un des enjeux majeurs dans les publications récentes sur l'intelligence émotionnelle et le leadership concerne l'efficacité du leader ainsi que le rôle de l'intelligence émotionnelle dans le développement de relations productives entre le

leader et ses collaborateurs (Ronald et Rebecca, 2008; George, 2000 cités par Kisfalvi, 2010).

Cette efficacité tient aussi aux pratiques managériales liées à la prise des décisions éclairées des dirigeants dans leurs projets d'investissement. La prise en compte des émotions peut éclairer les décisions managériales pour arriver à cette fin en développant l'intelligence émotionnelle et les compétences qui lui sont associées.

L'intelligence émotionnelle se résume en une série d'habiletés servant à l'appréciation et à l'expression juste de ses propres émotions et de celles des autres, à s'ajuster efficacement à ses propres émotions et à celles des autres et à utiliser sa sensibilité pour se motiver, planifier et accomplir sa vie (P. Salovey et J. Mayer, 1990). Plus explicitement, Goleman (1997) reprend la définition de Salovey (1990) pour caractériser l'intelligence émotionnelle en cinq domaines principaux :

1. La connaissance des émotions : la conscience de soi. Le fait de pouvoir identifier ses émotions est la clé de voûte de l'intelligence émotionnelle. Quiconque est aveugle à ce qu'il ressent est à la merci de ses sentiments. Par contre, les personnes qui en sont capables conduisent mieux leur vie et perçoivent plus clairement les répercussions internes de leurs décisions personnelles;
2. La maîtrise de ses émotions : la capacité d'adapter ses sentiments à chaque situation dépend de la conscience de soi;
3. L'automotivation : savoir canaliser ses émotions pour se concentrer, se maîtriser et s'automotiver. La capacité de se mettre dans un état de fluidité psychologique (capacité à réprimer ses pulsions, à remettre à plus tard la satisfaction de ses désirs) est la base de tout accomplissement. Dans cette étape, les émotions sont mises au service de la performance ou de l'apprentissage;
4. La perception des émotions d'autrui : l'empathie;
5. La maîtrise des relations humaines.

Cependant, note Goleman (1997) que l'intérêt envers cette forme d'intelligence est une idée relativement nouvelle dans le monde des affaires, et certains dirigeants ont du mal à l'accepter. Beaucoup craignent que le fait d'éprouver de l'empathie ou de la compassion pour leurs collaborateurs ne soit incompatible avec les objectifs de

l'entreprise. Selon eux, il est absurde d'être sensible aux sentiments des gens car il devient impossible de les « gérer ». D'autres affirment que s'ils ne conservent pas leurs distances, ils seront incapables de prendre des décisions « efficaces » qu'exigent les affaires, même si en tout état de cause leurs décisions seront certainement humaines. Une telle attitude dans la gestion des organisations, poursuit l'auteur a un coût.

Le manque d'intelligence émotionnelle peut finir par compromettre l'existence de l'entreprise. Et cela se traduit par des signes comme une baisse de motivation, une baisse de productivité, une difficulté croissante à atteindre des objectifs, une répétition d'erreurs et d'incidents, et un exode des employés vers des entreprises où règne une atmosphère plus agréable ou conviviale. Cela peut aussi entraîner l'absence de l'harmonie sociale indispensable par exemple dans le travail d'équipe. La capacité à s'harmoniser peut augmenter la productivité et la performance d'un groupe talentueux (Goleman, 1997).

C'est pourquoi en matière de décision et d'action, il serait irrationnel de penser que seule l'intelligence cognitive (capacités intellectuelles telles que la logique, la raison, l'analyse, la lecture, l'écriture,...) compte tout en ignorant le rôle que les émotions peuvent y jouer. Car, poursuit Goleman (1997), l'éventail des capacités humaines s'étend bien au-delà de la lecture, de l'écriture et de l'arithmétique, les trois piliers de l'enseignement traditionnel. Les aptitudes comme la perspicacité sociale, l'autorégulation et/ou la sagesse organisationnelle sont des talents à cultiver. Ces aptitudes ne relèvent pas que de l'intelligence pure ou rationnelle mais d'autres formes d'intelligence comme l'expression verbale grâce à laquelle une personne peut exprimer et éclairer ses pensées, ses idées, ses représentations.

C'est dans ce cadre, par exemple, que Cyr (2002) relève que la place du discours dans la pratique du management s'avère importante. Le discours en tant qu'instrument sert non seulement à décrire la réalité organisationnelle mais aussi à construire,

entretenir et transmettre cette réalité pour convaincre et susciter la confiance. Blommaert et Bulcaen (2003), quant à eux, enchérissent en affirmant que le contexte émotionnel influence jusqu'à un certain point le langage utilisé et le sens attribué au discours.

Carrier (2008) poursuit en disant que :

Les décisions de type stratégique pour des situations comportant généralement une bonne dose d'inconnu et d'incertitude, la logique et la rationalité risquent d'être des aides bien peu efficaces si elles ne s'accompagnent pas d'une bonne dose d'intuition et de créativité. Car, poursuit l'auteure, être intelligent au sens de la logique et de la cohérence, c'est pouvoir faire preuve d'une bonne dose de pensée rationnelle. Mais la créativité réclame une autre forme d'intelligence, qui consiste plutôt dans l'exercice d'une pensée exploratoire permettant de sortir des sentiers battus et de laisser cohabiter des éléments qui n'appartiennent pas d'emblée à la même catégorie ou au même ensemble de connaissances et de savoirs.

Aussi, Gardner (1993), dans sa théorie des intelligences multiples, démontre qu'il n'existe pas une forme unique, monolithique d'intelligence dont dépend la réussite dans la vie, mais plutôt un large éventail d'intelligences mesurables, que l'on peut ranger en sept catégories principales. Il s'agit de :

- l'intelligence logico-mathématique;
- l'intelligence langagière;
- l'intelligence spatiale (marin, chirurgien, sculpteur, ingénieur, etc.);
- l'intelligence musicale,
- l'intelligence kinesthésique (athlète, danseur, chirurgien, artisan, etc.);
- l'intelligence interpersonnelle;
- l'intelligence intrapersonnelle.

Pour Gardner (1993), il est important d'aider les personnes à reconnaître leurs aptitudes et leurs dons naturels, et à les cultiver. Mais, il met l'accent sur les intelligences personnelles (intelligence interpersonnelle et intelligence intrapersonnelle)

qui résumant l'intelligence émotionnelle. L'intelligence interpersonnelle étant l'aptitude à comprendre les autres, leur humeur, leur tempérament, leurs motivations et désirs, leur façon de travailler et comment coopérer avec eux.

L'intelligence intrapersonnelle, quant à elle, concerne la connaissance de soi (de ses forces et de ses faiblesses), ou la faculté de discerner ses propres sentiments et d'opérer un choix parmi eux et de diriger son comportement en fonction de ce choix. Ces deux formes d'intelligence prédisposent la conduite d'un leader qui est indispensable dans un climat d'incertitude qui caractérise la prise de décision (Gardner, 1993).

Par conséquent, il serait anormal de penser que la prise de décision serait basée uniquement sur la logique rationnelle. Cette opinion est partagée par d'autres auteurs notamment (Damasio, 1995; LeDoux et Bemporad, 1996); (Conlisk, 1996); Goleman, (1997); Gratch, (2000); Loewenstein et Lerner, (2003); Brian et Michael, (2005).

Il est un fait que traditionnellement, le monde des affaires a fortement été influencé par le rationalisme. Celui-ci est un courant normatif axé sur la planification et les prévisions. Il en découle que cette perspective présente une limite en ce sens qu'elle se montre peu compatible avec le besoin de flexibilité des entreprises et avec le dynamisme des changements du monde actuel des affaires. Ce qui peut réserver beaucoup de surprises aux dirigeants (De Oliveira Lima et Filion, 2003). Cette façon de voir les choses heurte de front le discours de la méthode de Descartes de 1637 (Descartes et Gilson, 1987), selon laquelle on pense avant d'agir et on agit à partir d'une position mûrement réfléchie, une position chère au cœur des praticiens rationalistes. Pourtant, déjà au début du xx^e siècle, l'économiste italien Vilfredo Pareto (1968) soutenait que : « L'action ne se fonde pas dans la logique, mais plutôt dans les sentiments. La logique est appliquée à posteriori ». Sur cette même lancée, Damasio (1995) affirme que la faculté de raisonnement n'est pas aussi pure que la plupart d'entre

nous le croit. Selon lui, il y a interaction entre le corps et le cerveau, laquelle interaction peut avoir une incidence sur la personnalité (les comportements) et donc sur la prise de décision.

Pour pallier à cette limite, un autre champ de recherche en stratégie organisationnelle soutenue notamment par Checkland et Scholes (1999) a été développé.

Cette approche s'appuie sur le concept d'apprentissage et sur la théorie des systèmes qui répond au besoin de dynamisme, de complexité et de flexibilité des entreprises plus particulièrement des PME.

À lumière de ce qui précède, il s'observe que deux grands courants de pensée se dégagent : la planification stratégique ou courant traditionnel basé sur le rationalisme et la planification opérationnelle basée sur l'apprentissage. En effet, Ackoff (1981) et Pauchant (1997) affirment que les approches rationnelles-analytiques en gestion ne sont pas à la hauteur des défis des problématiques complexes qui caractérisent le monde turbulent des affaires et des organisations. Bien plus, renchérisent De Oliveira Lima et Fillion (2003), ces approches ne décrivent pas comment le processus stratégique *se fait*, mais comment il *doit être fait*. Or, la PME doit avoir une façon souple de se structurer et de se restructurer plutôt qu'une façon mécanique et hiérarchisée. La flexibilité est le fondement de la stratégie de la PME (KAO, 1989) qui, par conséquent, n'est pas propice à une gestion stratégique basée sur des processus formels-analytiques.

Dans ce cadre, la perspective traditionnelle peut produire la « paralysie par analyse » des PME (Langley, 1995) entraînant des pertes significatives. C'est la raison pour laquelle Checkland (1999) propose la méthodologie des systèmes souples pour décrire, évaluer et améliorer les processus de résolution de problèmes et d'apprentissage en management. C'est dans cette même perspective que Marchesnay (1991) et Wyer et Mason (1998) mettent l'accent sur la complexité, la turbulence et les changements

continuels propres au monde des affaires. Selon eux, ces éléments font appel à l'apprentissage plutôt qu'aux approches formelles et rationnelles en stratégie de PME. Dodgson (1991) conclut que la capacité d'apprendre rapidement est un facteur clé pour le succès des grandes et des petites entreprises dans un environnement où les changements sont rapides. Étant entendu que l'apprentissage forme les caractères de l'individu; donc sa personnalité. Et c'est dans ce courant que l'émotion est présente parce que les mouvances environnementales la font jaillir. Dans ce sens, un comportement managérial inadéquat est susceptible de faire de l'ombre au bon fonctionnement de l'organisation, donc à son succès.

Une autre caractéristique fondamentale de la perspective systémique se rapporte au fait qu'elle est ancrée dans la personne. Car, affirme Goleman (1997), tout être humain se fait une idée de ce qu'il est, et idéalise ce qu'il voudrait être. En d'autres mots, poursuivent De Oliveira de Lima et Filion, (2003), la perspective systémique reconnaît que toute appréhension de la réalité est dépendante des caractéristiques de la personne qui la perçoit. Ces caractéristiques représentent la personnalité de l'individu dont les différents facteurs de celle-ci influent sur ses émotions. Dans la même optique, Balkenius et Morén (2000) pensent que l'apprentissage peut avoir une influence majeure sur la création et le modelage des personnages crédibles, et donc de leur style de gestion.

Loin d'être abstraite, totalement objective et extérieure à un individu, cette approche réintroduit l'importance du corps, des émotions et de la cognition de chaque individu et de chaque groupe d'individus dans leurs relations avec le monde (Pauchant, 1997). Cela veut dire que l'approche systémique est pleinement compatible avec une orientation épistémologique plutôt interprétative et/ou constructiviste. Cette orientation s'avère nécessaire pour privilégier la perspective des propriétaires-dirigeants ainsi que l'empreinte de cette perspective sur la vie de leur PME. Bien entendu, renchérisse De Oliveira de Lima et Filion (2003), elle est aussi compatible avec la position du chercheur

en mangement qui ne se voit pas en condition d'objectivité ni de neutralité strictes face au phénomène étudié.

En définitive, le processus stratégique en contexte de PME doit être compris comme un processus d'apprentissage mutuel et continu plutôt qu'une approche ou une conception linéaire de la perspective traditionnelle (De Oliveira de Lima et Filion, 2003).

La compréhension de ces deux approches (approche traditionnelle et approche systémique) démontre que la prise de décision des dirigeants, notamment des capital-risqueurs, pour l'intérêt de ce travail ne doit pas être univoque. La réalité est à la fois cognitive et affective. Cependant, le rôle des émotions dans la prise de décision de ces derniers a souvent été inexploré et sous-estimé. Pour bien comprendre ce rôle, Goleman (1997) pose les questions ci-après : « Comment un homme manifestement intelligent peut-il arriver à commettre un acte irrationnel et stupide? Quels facteurs entrent en jeu, par exemple, lorsque des individus possédant un quotient intellectuel (QI) élevé échouent et que d'autres, au quotient intellectuel modeste, s'en sortent étonnamment bien? »

Pour répondre à la première question, l'auteur soutient que l'intelligence théorique n'a pas grand-chose à avoir avec la vie émotionnelle. Nous sommes tous à la merci de nos passions et ce n'est pas un QI élevé qui nous met à l'abri. Quant à la deuxième question, l'auteur soutient que la différence tend bien souvent aux capacités qu'on désigne par l'expression intelligence émotionnelle.

Pour Goleman (1997), il convient de ne pas affirmer la règle selon laquelle le QI permet de prédire le succès d'une personne. Il affirme, par ailleurs, que parmi les facteurs dont dépend la réussite dans la vie, le QI représente au mieux 20%. Dans l'immense majorité de cas, la niche qu'occupe un individu dans la société est déterminée

par des facteurs autres que le QI, comme l'origine sociale ou la chance, la ténacité, la détermination de l'individu.

À cela, il faut aussi ajouter l'intelligence émotionnelle : l'empathie, l'aptitude à se motiver ou persévérer dans l'adversité, à maîtriser ses pulsions et attendre avec patience la satisfaction de ses désirs, la capacité à conserver une humeur égale et de ne pas se laisser dominer par le chagrin au point de ne plus pouvoir penser, la capacité d'espérer, l'art de résoudre les problèmes ou conflits, le sens de la coopération, de réseauter (Ibid).

À cet effet, le QI n'a pas de rapport avec la prospérité, le bonheur, le prestige, la réussite professionnelle et privée d'une personne, des salaires, de productivité et de statut professionnel. En ce sens, l'intelligence théorique ne prépare pas l'individu à affronter les épreuves de l'existence et à saisir les opportunités qui se présentent. En revanche, l'intelligence émotionnelle aide l'individu à affronter des situations et des tâches importantes, douloureuses et complexes (Goleman, 1997).

C'est dans cette même perspective que Cyrulnik (2006) parle de la résilience. Pour lui, « résilier » c'est rebondir après un coup. La résilience est un concept développemental. Elle est l'expression d'un processus développemental par lequel les enfants acquièrent l'habileté à utiliser les ressources aussi bien internes qu'externes pour réaliser une adaptation positive malgré l'adversité. Les six caractéristiques d'un individu résilient sont selon l'auteur:

- l'habileté à entretenir des relations intimes sexuelles et sociales;
- l'utilisation flexible des défenses et l'accès à des défenses matures (altruisme, humour, répression ou mise à l'écart, anticipation et sublimation);
- la gestion à un niveau symbolique-verbal du conflit interne et de l'anxiété;
- la capacité de tolérer et d'intégrer une large palette d'affects;
- le fait d'avoir des niveaux élevés de tolérance à la frustration et d'être à l'aise avec ses propres besoins de dépendance;

- le fait que la motivation de paraître normal est liée à des intérêts internes authentiques plutôt qu'à la pression externe. Ces personnes se sentent bien avec elles-mêmes et peuvent conserver, quelles que soient les situations, le même niveau d'estime de soi et le sentiment d'être efficaces (Cyrulnik, 2006).

C'est de cette manière que Cyrulnik et Seron (2008) pensent qu'il est possible de sortir de l'anesthésie émotionnelle, affective et relationnelle engendrée parfois par les turpitudes de l'existence.

Selon Goleman (1997), la carte du cœur humain apporte un démenti à ceux qui souscrivent à une conception étroite de l'intelligence et prétendent que le quotient intellectuel (QI) est une donnée génétique non modifiable et que notre destinée individuelle est en grande partie prédéterminée. Adopter ce point de vue, c'est balayer d'un revers de la main les réalités qui semblent être méconnues. Ce point de vue ne doit pas être prise pour parole d'évangile parce que nous pensons qu'il ya d'autres facteurs qui peuvent influencer le QI comme les conditions sociales, l'alimentation,... À titre d'illustration, prenons le cas de deux jumeaux nés d'une famille démunie dans un pays pauvre et dont l'un a été adopté et expatrié par une famille aisée dans un pays développé. La croissance et le QI du jumeau adopté ne sera pas les mêmes que ceux du jumeau resté dans la misère.

En revanche, poursuit l'auteur, le quotient émotionnel (QE) peut être acquis et amélioré en développant l'intelligence émotionnelle au travers des compétences émotionnelles qui lui sont associées tel qu'il est démontré dans la revue de la documentation. Cela constitue donc un atout, sinon un potentiel dont les décideurs, en l'espèce les capital-risqueurs, peuvent tirer parti pour optimiser leur prise de décision. Une telle dimension reflète la sensibilité de ces leaders aux émotions et aux sentiments de toutes les parties prenantes affectées par l'exécution de leurs décisions. Cela leur permettra d'envisager des nouvelles perspectives susceptibles de modeler ou de remodeler leur personnalité aussi bien sur le plan intellectuel qu'émotionnel.

Contrairement au quotient intellectuel qui a fait l'objet de plusieurs recherches durant des décennies, l'intelligence émotionnelle est relativement une nouvelle approche d'intelligence. Les données disponibles sur ce nouveau concept montrent que l'influence de l'intelligence émotionnelle peut être aussi importante, voire plus importante que celle du quotient intellectuel (Pour une connaissance approfondie, lire notamment Goleman, 1997; Damasio, 1995; Salovey et Mayer, 1990,...). Quand on sent « au fond de son cœur » qu'une chose est vraie, elle relève d'un degré de conviction plus profond de celui que nous procure l'esprit rationnel. Plus un sentiment est intense, plus l'esprit émotionnel domine et plus le rationnel perd son efficacité (Goleman, 1997).

Notre étude veut examiner les marqueurs discursifs des aspects émotionnels des capital-risqueurs dans le financement des investissements pour illustrer cela. En effet, peu de recherches ont accordé une attention particulière au rôle des émotions dans le processus de prise de décision des capital-risqueurs. Bien plus, s'interroge-t-on moins sur les effets ou l'influence des émotions sur les pratiques d'affaires et en bout de ligne sur l'efficacité de ces pratiques pour les capital-risqueurs.

Abondant dans le même sens, Golby (1996) et Tickle (1996) appuient la pertinence de la prise en compte des émotions pour favoriser le développement professionnel. Car, les émotions sont des incitations à l'action. Il importe donc d'offrir aux personnes des occasions qui engendrent des émotions (Golby, 1996). Et c'est à partir de ce moment là qu'il leur sera possible de bien nommer les représentations qui gouvernent les modèles d'action (Bourassa, Serre et Ross, 1999).

Comprendre ses émotions offre aux leaders l'occasion ou les aide à améliorer leurs pratiques et à soutenir le développement des compétences émotionnelles (aptitudes dont doit disposer un leader ou un dirigeant pour réaliser l'intelligence émotionnelle) pour un ajustement et une adaptation efficaces de ces pratiques.

Il en résulte que la gestion des émotions est une tâche quotidienne. Et si bien que l'expérience de décider débute tôt dans la vie humaine, malgré cette expérience, il n'est pas toujours aisé et facile de prendre une décision. Et les capital-risqueurs n'en sont pas épargnés dans leurs projets d'investissement. En effet, dans ces projets d'affaires, deux acteurs principaux à savoir les capital-risqueurs et les entrepreneurs porteurs des projets sont concernés. Le but principal étant de trouver un mécanisme de collaboration et de coopération pour le financement par les capital-risqueurs des projets d'affaires présentés par les entrepreneurs. Or, toute décision de financement sous-tend le risque. L'identification et l'évaluation du risque constituent les éléments de divergence entre les deux acteurs (St-Pierre 2004).

Pour ce faire, plusieurs facteurs entrent en ligne de compte et doivent déboucher sur l'enclenchement de la revue diligente. Mais le plus important reste le premier contact (rencontre discursive) entre les deux acteurs au cours duquel ces derniers discutent du plan d'affaires élaboré par les porteurs de projet (Mélé, 2007; Pilaeva, 2009).

Eu égard à ce qui précède, on constate que les capital-risqueurs sont confrontés à deux évaluations, l'une quantitative (objective et basée sur des considérations financières) où le risque peut être identifié, observé, mesuré et géré; l'autre qualitative (subjective et basée sur la dimension humaine) où le risque est difficilement quantifiable car lié aux perceptions des acteurs. La perception du risque étant définie entre autres comme une évaluation subjective des pertes possibles (Sitkin et Weingart, 1995).

En dépit de ces deux évaluations, de nombreuses études (Macmillan, Siegel et Subbanarasimha, 1985, Wright, 1998; Zacharakis et Meyer, 1998) démontrent que les capital-risqueurs s'appuient sur l'évaluation humaine où la personnalité de l'entrepreneur porteur de projet représente un enjeu déterminant pour l'acceptation ou le rejet du projet. Sur la même lancée, St-Pierre (2004) dit notamment : « lorsqu'ils sont

interrogés sur les facteurs qu'ils privilégient, les capital-risqueurs insistent sur le management de l'entreprise, affirmant même qu'il est le seul critère significatif ». Cette opinion est partagée par d'autres auteurs notamment Tyebjee et Bruno (1984), Zacharakis et Shepherd (2005).

Cela pour dire que c'est au mangement qu'incombe la responsabilité de gérer les ressources mises à sa disposition et de prendre des décisions éclairées pour l'atteinte des objectifs que les deux parties (entrepreneur et capital-risqueur) ont convenus. L'émotion étant la résultante de l'interaction humaine n'est pas en reste dans l'accomplissement de ces objectifs. Voilà pourquoi cette recherche lui dédie tout le mérite qui lui revient.

En somme, le but de cette recherche est de démontrer, qu'outre le raisonnement, d'autres éléments importants (phénomène durable et enraciné) liés à l'enfance, à la culture, à l'histoire personnelle, à l'expérience personnelle, aux valeurs, à l'éducation sont émotionnellement chargés et interfèrent significativement sur la personnalité des capital-risqueurs (à travers notamment son discours) dans la prise de décision des projets d'investissement. La perception du risque des capital-risqueurs étant essentiellement subjective parce qu'elle résulte des impressions plutôt que de la logique mathématique issues de la discussion avec les entrepreneurs porteurs des projets. Ces impressions font ressortir des émotions à la suite de l'interaction de ces deux acteurs et sont susceptibles d'influencer la prise de décision. Donc, le jugement des capital-risqueurs repose généralement sur la perception de l'impression produite pendant l'interaction.

Il s'agit d'une émotion entrepreneuriale inhérente à son identité propre. Cette émotion occupe les pensées des capital-risqueurs et influencent leurs choix sur leurs relations avec les entrepreneurs avec lesquels ils interagissent dans leurs projets. Tel est l'objectif général de cette recherche qui tentera également de répondre aux questions relatives au rôle des émotions dans la prise de décision et à leurs effets sur les pratiques d'affaire des capital-risqueurs. Aussi, l'on tentera d'identifier les émotions qui sont liées

au risque perçu. En d'autres termes, les émotions qui sont liées à la perception du risque sont-elles en dissonance, en résonance ou en consonance avec les porteurs de projet.

Plus spécifiquement, ce travail vise à mieux comprendre le rôle des marqueurs discursifs des aspects émotionnels ou de la subjectivité dans la perception des risques et de procéder à la première étape impliquant des frais importants, soit la discussion d'enclencher la revue diligente.

De ce fait, ces compétences émotionnelles deviendront un levier ou un avantage concurrentiel, des ressources potentielles pour la performance organisationnelle dans un environnement où chaque opérateur cherche à tirer profit de son investissement. Car, disent Kisfalvi (2000, 2002) et Kisfalvi et Patricia (2003) les leaders agissent non seulement en fonction de ce qu'ils pensent, mais aussi en fonction de ce qu'ils sont et de ce qu'ils ressentent.

Il importe de saisir et de comprendre les facteurs qui influencent le comportement humain pour situer la manière dont le processus de surdétermination définit les priorités et les stratégies d'affaires. La surdétermination étant le caractère d'une conduite déterminée par les enjeux de vie : rêves, histoire et expérience personnelles, ses valeurs, ses croyances, ses antécédents, son éducation... (Kisfalvi, 2010)

Ainsi, l'apport qu'on peut tirer de ce travail s'inscrit dans ce que Saarni (1999), Lafortune, St-Pierre et Martin (2005) affirment : « plus on en sait à propos des émotions et plus on comprend leurs causes ainsi que leurs effets possibles sur soi et sur les autres avec lesquels on est en interaction, alors on développe et on exerce les compétences émotionnelles ». Celles-ci constituent des rudiments substantiels de l'intelligence émotionnelle dans la conduite des affaires.

Dans ce même angle poursuivent Goleman, Boyatzis et Mckee (2009) :

Les meilleurs leaders trouvent des solutions efficaces aux problèmes à partir de la façon dont ils comprennent, améliorent ou gèrent leurs propres émotions et celles des autres. Cette tâche est primordiale en ce sens que le leader a le pouvoir d'influencer les émotions du groupe. Si les émotions du groupe sont poussées vers l'enthousiasme, la performance peut être atteinte. Si les membres du groupe sont poussés vers la rancune et l'anxiété, le résultat du groupe ne sera pas bon. Donc, les membres du groupe ont tendance à se tourner vers un chef qui a de l'empathie, qui communique, qui met en valeur le sentiment d'appartenance, de coopération, de confiance et qui rend le travail plus convivial et amusant afin de stimuler la créativité.

Pour atteindre nos objectifs, à part l'introduction et la conclusion, notre étude a suivi un processus à quatre étapes. Au premier chapitre, nous avons fait une recension de littérature synthétique du sujet sous forme de contexte théorique. Le deuxième chapitre traite de la partie méthodologique qui s'est appuyée sur les données secondaires des entrevues réalisées par Mélé (2007) et Pilaeva (2009). Le troisième chapitre aborde la présentation et l'interprétation des résultats. Enfin, dans le quatrième chapitre, nous avons proposé une discussion sur les apports, les limites et les pistes de recherche future de notre étude.

CHAPITRE 1 : CONTEXTE THÉORIQUE

1.1 FONDEMENTS THÉORIQUES

Les chercheurs qui étudient l'influence de la rationalité limitée du décideur sur le comportement économique (Etzioni, 1988; Hanoch, 2002; Kaufman, 1999; H. Simon, 1967) font valoir qu'afin d'avoir une théorie complète de la rationalité humaine, nous devons comprendre le rôle que l'émotion joue.

Les recherches sur l'efficacité des pratiques managériales et du leadership suscitent un intérêt croissant dans la théorie des organisations. Cela dépend de facteurs multiples notamment les compétences que les dirigeants doivent acquérir et développer dans la prise des décisions éclairées et responsables pour atteindre leurs objectifs.

En revanche, la prise de décision managériale a été relativement peu développée sous l'angle émotionnel (Van Hoorebeke, 2008). En effet, on retrouve deux courants d'opinion opposés. Le courant normatif soutient que la décision est basée sur la logique rationnelle et mathématique, écartée de toute considération affective pour résoudre divers problèmes. Déjà au cinquième siècle, Platon réfuta le monde du sensible, Descartes dans son discours de la méthode et Kant (1944) dans sa critique de la raison pure considèrent que c'est la raison qui nous fait homme et dans leur conception dualiste l'esprit est distinct du cerveau. Cette façon de voir les choses heurte de front la vision cartésienne du monde, largement reprise dans Fayol, selon laquelle on pense avant d'agir et on agit à partir d'une position mûrement réfléchie, une position chère au cœur des praticiens rationalistes. Dennett (1993) soutient, lui aussi ce courant, en faisant appel à des arguments cognitifs et en recourant à la métaphore dite du cinémascope à travers laquelle l'esprit perçoit le monde sous ses divers aspects sensoriels (images et sons, goûts et arômes, textures et formes). Cette conception est qualifiée par Dennett de «théâtre cartésien».

Martin (1993) cherche à démontrer les lacunes des programmes de formation formelle à l'égard de la dimension affective afin d'améliorer la qualité de prise de décision. Pour cela, il note que les manuels scolaires traditionnels, les éducateurs d'affaires, des organigrammes et arbres de décision, des formateurs en entreprises, des modèles mathématiques,...mettent l'accent sur le domaine cognitif et ont tendance à ne pas inciter les décideurs à regarder au-delà des informations factuelles et de ressentir l'impact de leurs décisions. Pour lui, un tel biais peut résulter d'une maladresse du vocabulaire de l'homme à refléter fidèlement le caractère abstrait, divers, toujours changeant et parfois contradictoire. Pourtant, afin de comprendre la réorganisation des entreprises, les décisions d'affaires exigent que les décideurs écoutent la voix du cœur ainsi que la voix de l'esprit. Berthoz (2003) considère également que la décision demeure idéalement rationnelle et essentiellement cognitive.

Contrairement au courant normatif, plusieurs auteurs orientés vers l'approche psychodynamique (Kisfalvi, 2010) considèrent que la décision est fondamentalement d'ordre affectif. Déjà Keynes (1936) affirme que l'investissement est guidé par les esprits animaux. Nous pensons avec George (2000) que les facteurs viscéraux influencent trois domaines en économie :

- Premièrement, dans les négociations des personnes où les émotions comme la colère, la peur... peuvent jouer en défaveur des intérêts des acteurs;
- Deuxièmement, les facteurs viscéraux jouent un rôle critique dans le choix intertemporel. Ils conduisent les gens ou les acteurs qui, autrement, manifestent un comportement normal dans la prise de décision, de se comporter de manière à donner l'apparence d'un extrême doute du futur;
- Troisièmement, les évaluations cognitives des acteurs des risques divergent souvent de leurs réactions émotionnelles à ces risques dans la prise de décision en vertu du risque et d'incertitude.

Dans le même ordre d'idées, Zalesnik et Kets de Vries (1975), Kets de vries et Miller (1994), Westley et Mintzberg (1989), Schneider et Shrivastava(1988) cités par Kisfalvi (2010) se sont penchés sur des relations entre le leader et ses collaborateurs où la dimension affective joue beaucoup pour l'harmonie sociale et l'efficacité organisationnelle.

La problématique des émotions dans la vie professionnelle a connu un regain d'intérêt à la suite des travaux de Gardner (1993) sur les différentes formes d'intelligences et de nouvelles avancées en neurosciences sur le rôle des émotions dans le processus de décision, particulièrement dans un contexte social comme celui de management ou du leadership (Damasio, 1995; LeDoux et Bemporad, 1996).

Pour sa part, Damasio (1995) affirme que les émotions sont nécessaires à la prise de décision grâce à la rapidité de notre cerveau à décider (marqueurs somatiques), et pour autant que l'émotion se présente comme un signal inconscient de l'efficacité de notre choix (Lazarus, 1991). Bien entendu, la fonction globale du cerveau (Damasio, 1995) est d'être bien informé de ce qui se passe dans le reste du corps, et en son sein propre, ainsi que dans l'environnement entourant l'organisme, de telle sorte qu'un ajustement convenable puisse se faire entre ce dernier et l'environnement. Damasio développe trois idées principales pour comprendre le rôle des émotions :

- La capacité d'exprimer et de ressentir des émotions est indispensable à la mise en œuvre des comportements rationnels en nous indiquant notamment la bonne direction dans l'espace où se joue la prise de décision;
- La perception des émotions est indispensable pour comprendre les mécanismes neuraux et cognitifs sous-tendant la faculté de raisonnement et le processus de prise de décision;
- Le corps comme principal cadre de référence des processus neuraux. C'est aussi la base de la représentation du monde et de notre « moi » dans le contexte de notre « vécu ». Il ya donc interaction entre le corps, le cerveau et l'esprit.

L'aspect émotionnel, sous sa dimension intuitive, dans la prise de décision paraît comme un moyen d'éviter l'application stricte du principe de la rationalité économique (Conlisk, 1996) en ce sens que face à un choix où il est impossible d'optimiser, ou lorsque le coût de l'activité semble si lourd, le décideur peut chercher un « satisficing » (H. A. Simon, 1956, 1965) plutôt que l'optimal. C'est dans cette perspective que Luce, Payne et Bettman (1999) constatent que le désir des émotions négatives a un effet sur le choix d'achat des consommateurs.

Goleman (1997) affirme que dans l'environnement actuel caractérisé par la concurrence, la mondialisation de l'économie, les nouvelles technologies de l'information, l'intelligence émotionnelle joue un rôle crucial dans les entreprises. Celles-ci favorisent le travail d'équipe pour être efficaces, créatives et innovatrices. C'est dans ce contexte que l'intelligence sociale devient importante, car pour que les gens arrivent à se mobiliser, à coopérer, à travailler efficacement ensemble, l'harmonie sociale est la clé du succès. Il en conclut que l'intelligence théorique ou cognitive est une condition nécessaire, mais pas suffisante dans le processus de décision. Le modèle cognitif constitue donc une vision restrictive de l'esprit car il ignore l'impact du tourbillon de sentiments sur le traitement des informations. Pour que l'intelligence théorique soit suffisante, elle doit être complétée par l'intelligence émotionnelle, car, les émotions paralysent la pensée.

Pour illustrer cette affirmation, Goleman (1997) donne l'exemple des robots qui agissent comme des humains, mais qui ne raisonnent pas comme des hommes parce qu'il leur manque une conscience, un cœur et parce que privés du sens lyrique qu'apportent les sentiments.

Plus encore, Gratch (2000) soutient que l'émotion, en tant que processus d'ajustement et d'évaluation, joue un rôle modérateur de la commande de décision rationnelle. Loewenstein et Lerner (2003) pensent que pour prendre une décision,

l'individu tente de prédire les probabilités des différentes retombées et les émotions qui en découlent peuvent l'encourager ou le décourager à prendre la décision. Ne dit-on pas ou ne se demande-t-on pas, lorsque nous sommes entrain de prendre une décision, «comment je me sens à ce sujet?» (Brian et Michael, 2005; Schwarz et Clore, 2003). Et ces sentiments agissent comme des informations pour guider notre décision finale (Clore et Parrott, 1991; Schwarz, 1990; Schwarz et Clore, 1988; Slovic, Finucane, Peters, et MacGregor, 2002)

Le regain d'émotions dans le processus de décision n'intéresse pas que les psychologues (Brian et Michael, 2005). Les économistes par exemple (Elster, 1998; Romer, 2000; Thaler, 2000) autant que les financiers (Brian et Michael, 2005) sont de plus en plus intéressés à l'influence des émotions sur les décisions économiques et financières.

Ainsi, les économistes s'intéressent au rôle des émotions sur la fonction d'utilité (Bentham, 1789). Car c'est à partir du principe d'utilité qu'on approuve ou qu'on désapprouve toute action selon que celle-ci tend à augmenter ou à diminuer le bonheur de la partie dont l'intérêt est en cause (Brian et Michael, 2005). Brian et Michael (2005) constatent aussi que les humeurs induites par les variations des biorythmes de la météorologie et du corps influent en partie sur les décisions de placement d'action. Par exemple, les gens de bonne humeur à cause des bonnes conditions météorologiques sont portés à des jugements plus optimistes sur les actions, tandis que les gens de mauvaise humeur sont enclins à porter un jugement plus pessimiste.

C'est dans cette optique que Van Hoorebeke (2008) dit que pour comprendre les différents rôles joués par les émotions dans la prise de décision, il faut distinguer deux types d'action. Tout d'abord, l'émotion permet de prédire les conséquences de la décision et de composer les scénarios projectifs. Puis, l'émotion immédiate, au moment de la prise de décision, confirme le bien-fondé du choix.

Deux principales perspectives interviennent dans le processus de décision : la perspective conséquentialiste et la perspective non conséquentialiste (Raed, 2006). La perspective conséquentialiste (G. F. Loewenstein, Weber, Hsee, et Welch, 2001) stipule que les décisions sont basées sur la probabilité des conséquences de chaque choix. L'émotion est la conséquence du résultat. Cette perspective est la mieux représentative de la théorie de l'utilité espérée et les émotions qui se produisent dans le processus de prise de décision sont considérées comme non essentielles.

La perspective non conséquentialiste, quant à elle, reconnaît l'impact des émotions pendant le processus de décision (Baron, 2010; Frisch et Clemen, 1994; G. F. Loewenstein, *et al.*, 2001; March et Heath, 1994). Mais, faut-il le préciser, différentes disciplines dont les économistes et les psychologues se sont différemment intéressés aux émotions. Les économistes ont tourné leur attention aux émotions prévues comme le regret et la déception (Loomes et Sugden, 1982) qui ne sont pas éprouvées au moment de la prise de décision, mais qui peuvent être éprouvées à posteriori. Les psychologues, quant à eux, ont étudié les émotions immédiates, qui sont éprouvées au moment de la prise de décision (George, 2000).

À la lumière de ce qui précède, plusieurs auteurs réfutent l'idée selon laquelle les critères de décision affectifs sont incompatibles avec les objectifs de productivité, de créativité, de rentabilité, de part de marché de l'entreprise, de performance organisationnelle (Goleman, Boyatzis, et McKee, 2009; Martin, 1993; Sy et Côté, 2004).

Les émotions jouent donc un rôle central plutôt que périphérique dans le processus et le comportement de pensée (Bower et Cohen, 1982; Forgas, 1995; Leventhal et Tomarken, 1986; Teasdale et Fogarty, 1979) en ce sens que ces émotions peuvent améliorer ou altérer l'efficacité.

Après avoir circonscrit le contexte dans lequel la prise de décision est perçue par différents auteurs à travers les deux courants, la section qui suit tente d'analyser brièvement comment se fait le processus de décision.

1.1.1 Processus de décision

Les décisions dans les domaines personnel et social comportent de nombreuses incertitudes, des risques et ont des conséquences directes ou indirectes sur la vie (Aysar Philip, 2006; Damasio, 1995). L'incertitude étant l'impossibilité de décrire ou de prédire avec précision des événements qui ne se sont pas encore produits. Le risque, quant à lui, est associé à la possibilité que les prévisions ne correspondent pas aux réalisations (St-Pierre, 2004).

La décision est un mécanisme multidimensionnel (Van Hoorebeke, 2008) et le comportement du gestionnaire qui s'en suit est le produit de l'apprentissage, de l'histoire, de la culture, de l'éducation, de l'expérience, de l'adaptation et des contingences environnementales (H. Simon, 1987).

Selon Damasio (1995) :

Le processus de décision est donc fondé sur un vaste répertoire d'informations relatives aussi bien au monde externe qu'au monde interne. Bien entendu, ces informations sont créées à partir des images du passé, du présent et du futur; bref des représentations potentielles. C'est le phénomène central de la neurobiologie. Ces images sont le produit de notre cerveau qui rappelle ces informations pour leur traitement.

Le processus de décision obéit ainsi à deux possibilités distinctes : la première se conforme à la façon traditionnelle de se représenter le raisonnement pur, la seconde démarche correspond à l'hypothèse des marqueurs somatiques.

En effet, selon la conception traditionnelle, la logique formelle peut, par elle-même, nous conduire à la meilleure des solutions, quel que soit le problème.

Cette façon rationaliste ignore le rôle des émotions et suppose de séparer les scénarios selon le jargon économique contemporain, d'appliquer à chacun d'eux une analyse quantitative de « rapport coût/avantage » et de choisir le résultat avec le meilleur ratio.

Le raisonnement pur conduit à des difficultés inhérentes à la capacité limitée (beaucoup de calculs) de la mémoire et de l'attention, ainsi qu'aux failles que ses stratégies présentent parmi lesquelles, comme Tversky et Kahneman (1973) l'ont démontré, les gens font généralement preuve d'une ignorance profonde en matière de statistiques et de théorie des probabilités, et ne les appliquent que de façon insatisfaisante. Par exemple, la peur de l'avion en comparaison avec la peur de l'auto où le risque de mortalité du premier est plus faible que celui du deuxième. Mais cette réalité semble être méconnue de beaucoup de personnes.

Pourtant, poursuit Damasio (1995), notre cerveau peut souvent arriver à prendre une décision, en l'espace de quelques secondes ou de quelques minutes, selon l'échelle de temps appropriée. S'il en est ainsi, c'est qu'il doit disposer de quelque chose d'autre que du simple raisonnement. On peut illustrer cela par l'exemple de la conduite automobile et le nombre de décisions que le conducteur prend à la minute au volant. C'est l'hypothèse des marqueurs somatiques évoquée par l'auteur.

En effet, les marqueurs somatiques sont un système qui donne à une personne des indications d'orientation. Ces indications sont le reflet d'une perception qui concerne le corps (état somatique) et qui est associée à une image particulière à la façon d'un repère ou d'une marque (marqueur). Par exemple, dit Damasio (1995), imaginez qu'on vous propose de faire un placement extrêmement risqué, mais assurant des intérêts à un taux particulièrement élevé. Supposez qu'on vous demande de répondre très vite, tandis que vous avez l'esprit entièrement absorbé par d'autres affaires. Si, dans votre for intérieur, la perception d'un état somatique négatif accompagne la perspective de faire ce placement, cela va vous aider à rejeter cette option, et vous obliger à faire une analyse détaillée de ses conséquences éventuellement désastreuses. Nous reprendrons cette

discussion à la section relative aux particularités du processus décisionnel des capital-risqueurs. Donc, l'état négatif associé à une projection dans l'avenir vient contrecarrer la perspective tentante d'un gros profit immédiat.

Les hypothèses de marqueurs somatiques de Damasio (1995) démontrent que :
Lorsqu'un marqueur somatique négatif est juxtaposé à un résultat prédictible particulier, il joue le rôle d'un signal d'alarme. Lorsque cette juxtaposition concerne un marqueur somatique positif, celui-ci devient un signe d'encouragement. La principale utilité d'un marqueur somatique oblige à faire attention au résultat néfaste que peut entraîner une action donnée, et fonctionne comme un signal d'alarme automatique qui dit : attention, il y a danger à choisir l'option qui conduit à ce résultat. Ce signal peut vous permettre de rejeter, immédiatement, une action donnée et vous incite à envisager d'autres alternatives. Il vous prémunit contre des pertes futures, sans délibération, et vous conduit ainsi à choisir parmi un plus petit nombre d'alternatives.

Il est encore possible de pratiquer des analyses de coût/bénéfice et d'appliquer une démarche déductive appropriée, mais seulement après que l'étape du signal automatique a réduit considérablement le nombre des options envisageables (Damasio, 1995). Cela est en lien avec le principe de la rationalité limitée de Simon (1959), c'est-à-dire, le comportement d'un acteur face à un choix (par exemple l'achat d'un bien). Pour l'auteur, le principe de rationalité limité suppose que l'acteur ou l'agent économique a un comportement rationnel, mais que sa rationalité est limitée en termes de capacité cognitive et d'information disponible. Dès lors, l'acteur va généralement s'arrêter au premier choix qu'il jugera satisfaisant. En d'autres termes, pour illustrer cela, Simon (1959) donne la métaphore d'un acteur rationnel suivant : s'il (l'acteur) préfère A à B et B à C, on peut en déduire qu'il préfère A à C.

Les marqueurs somatiques ne permettent sans doute pas, à eux seuls, d'appliquer la totalité du processus de prise de décision, chez l'homme normal, puisque des étapes de raisonnement et de sélection finale doivent encore prendre place dans la plupart de cas (mais non dans tous). Les marqueurs somatiques accroissent probablement la précision

et l'efficacité du processus de décision. Leur absence produit les effets inverses. Donc, nos prises de décisions sont guidées par nos marqueurs somatiques. Ces derniers sont basés sur nos expériences antérieures et éclairent notre raisonnement. Ainsi, ils permettent d'éliminer certaines solutions ou options qui ne sont pas satisfaisantes ou d'en retenir d'autres qui le sont (Damasio, 1995).

Comme le souligne Van Hoorebeke (2008), dans le processus de décision, le cerveau cognitif et le cerveau limbique envoient des messages de concert. Le cerveau cognitif fait l'inventaire de chaque choix probable. Il envoie chaque scénario au cerveau limbique qui intervient comme bureau de douanes. Ce dernier sélectionne les meilleurs scénarios, ou les messages les plus pertinents qui correspondent aux intérêts, aux valeurs et aux représentations de l'individu. En d'autres termes, pour bien illustrer cela, Van Hoorebeke (2008) fait un bref et synthétique intermède sur le système nerveux fondé sur les descriptions de Vincent (1986), Damasio (1995), Laborit (1994) et Berthoz (2003).

En effet, relève Damasio (1995), le cerveau possède des parties centrales et des parties périphériques. Le système central est composé d'un hémisphère droit et d'un hémisphère gauche, réunis par le corps calleux, les régions ventro-médianes (ensemble de fibres connectives, zone de convergence, matière blanche). Tandis que le système nerveux central ou périphérique comprend le diencephale, inclue, entre autres le thalamus et l'hypothalamus, placés respectivement au centre et sous les hémisphères, mais aussi, le mésencéphale, le tronc cérébral, le cervelet et la moelle épinière. Dans ce système nerveux central, poursuit Damasio (1995), la disposition de la matière grise informe sur son rôle :

1. en couches, elle correspond au cortex, celui-ci forme la couche supérieure couvrant les hémisphères; la partie la plus récente de ce cortex est appelée néo-cortex, communément associé au cognitif;
2. disposée en noix, la matière grise correspond à différents noyaux enfouis dans chaque hémisphère, tels que l'amygdale (sous forme d'amande); il s'agit de la partie la moins récente sur le plan évolutif, le cortex- limbique associé à l'émotion.

L'auteur (Damasio, 1995) continue en indiquant que ces deux systèmes sont inter-reliés par des courants électriques diffusés depuis les neurones (corps cellulaires) jusqu'à des points de contacts (synapses) par des fils conducteurs (axones). La synapse peut libérer, alors, des neurotransmetteurs, messages chimiques qui vont poursuivre la transmission du message au neurone suivant, à travers la moelle épinière et le système nerveux périphérique (corporel), jusqu'aux différents organes ou glandes, jusqu'à déclencher ou non l'action et transmettre à nouveau l'information du résultat au cerveau.

De façon simplifiée, selon la situation, certaines parties du cerveau (usine électrique) envoient, grâce aux neurones, des messages (neurotransmetteurs), à un point de contact (synapse) qui va à son tour expédier le message à un autre point de contact et ceci jusqu'à ce que le message arrive à destination, le corps (usine chimique). Lors du dernier point de contact, le message est décodé (message électrique devient message chimique) pour pouvoir être lu par le récepteur (Damasio, 1995).

Donc, le mécanisme neurobiologique de la décision stipule que dans le cadre de la prise de décision, les deux systèmes, central et périphérique, jouent un rôle (Bechara, Damasio, Damasio, et Anderson, 1994; Bechara, Damasio, Damasio, et Lee, 1999; Bechara, Damasio, Tranel, et Anderson, 1998; Berthoz, 2003). Plus exactement, ce sont les régions ventro-médianes, notamment, préfrontales et l'amygdale qui entrent en jeu.

Ainsi, note Damasio (1995), la zone ventro-médiane située dans le cortex préfrontal représente le lieu de stockage des représentations que l'individu se fait d'une situation. C'est à cet endroit qu'est réalisé le classement des données en fonction du vécu de l'individu et des scénarios décrivant les conséquences probables de la décision. Cette zone s'avère, de plus, être reliée directement à des régions du cortex dites primaires, telles que la région motrice, certains ganglions ou l'amygdale. En tant que récepteur central des informations, cette dernière est, selon la métaphore dessinée par Damasio (1995) « le bureau des normes et des mesures ». Dans ce sens, note encore

l'auteur, une émotion ressentie met en activité l'amygdale du cerveau qui enclenche, entre autres, ce cortex ventro-médian. Ce dernier envoie premièrement des signaux au système moteur, de façon à ce que les muscles donnent au visage des expressions de l'émotion et au corps des postures spécifiques. Deuxièmement, ce cortex ventro-médian active le système endocrinien et nerveux sécréteurs d'hormones (neurotransmetteurs chimiques) induisant des changements dans l'état du corps et du cerveau. Chacune de ces actions permettent la perception d'un état corporel et mental par l'individu. C'est cette dernière qui lui confère une information sur le choix à effectuer (Ibid).

Après avoir décrit brièvement le processus de décision et le mécanisme neurobiologique de celle-ci, il convient d'analyser la manière dont cela se fait chez les capital-risqueurs.

1.1.2 Les particularités du processus décisionnel des capital-risqueurs

Notre recherche porte sur le rôle des marqueurs discursifs des aspects émotionnels de la prise de décision dans les sociétés de capital de risque. C'est la raison pour laquelle il convient d'aborder le point lié au processus décisionnel des capital-risqueurs. Mais avant d'en arriver là, il sied de dire un mot sur les sociétés de capital de risque.

En effet, Dufresne (2002) mentionne qu'il n'existe pas de définition « précise et universellement reconnue » du capital de risque. Celui-ci peut alors être associé à des situations fort différentes. Le capital de risque est un des modes de financement des entreprises qui a suscité beaucoup d'intérêt depuis les années 80.

Bertonèche et Vickery (1987) repris par Nomo (2008) définissent le capital de risque comme « toute somme non garantie par des éléments d'actifs et investie dans une entreprise qui présente un élément de risque ».

Mull (1990), quant à lui, décrit le capital de risque comme une situation où une entreprise ou un individu :

1. Fournit des capitaux à haut risque à une entreprise en développement;
2. Apporte certaines habiletés et/ou expertises visant à compléter celles déjà présentes au sein de l'entreprise;
3. S'implique activement dans la gestion de l'entreprise;
4. S'intéresse au potentiel de gain en capital à long terme que représente l'entreprise et planifie d'encaisser ce gain lorsque l'entreprise arrivera à maturité.

Pour St-Pierre (2004), le capital de risque est du capital mis à la disposition d'entreprises qui ont des projets « risqués » ayant un grand potentiel de croissance à réaliser et pour lesquelles elles ne peuvent fournir de garanties. Bref, les sociétés de capital de risque investissent généralement sous forme de fonds propres ou de quasi-fonds propres dans les entreprises comportant rarement de garanties et qui ne peuvent pas faire appel à l'épargne publique.

La spécificité du capital de risque consiste en des investissements non liquides dans les entreprises non cotées nouvelles, en début d'activité ou encore à un stade de développement plus avancé qui offrent d'excellentes perspectives de croissance et de gain qui compensent le manque de liquidité des titres (Wright, 1998). La caractéristique commune de ces entreprises est l'incertitude tant au niveau du succès de l'entreprise que sur la qualité des dirigeants ou des promoteurs du projet d'entreprise. Cette incertitude entraîne une prise de risque importante que l'investisseur espère pouvoir compenser par un rendement proportionnel à son investissement. Ce rendement est généralement réalisé par le biais d'un gain en capital et/ou une plus-value sur les actions de l'entreprise (Nomo, 2008).

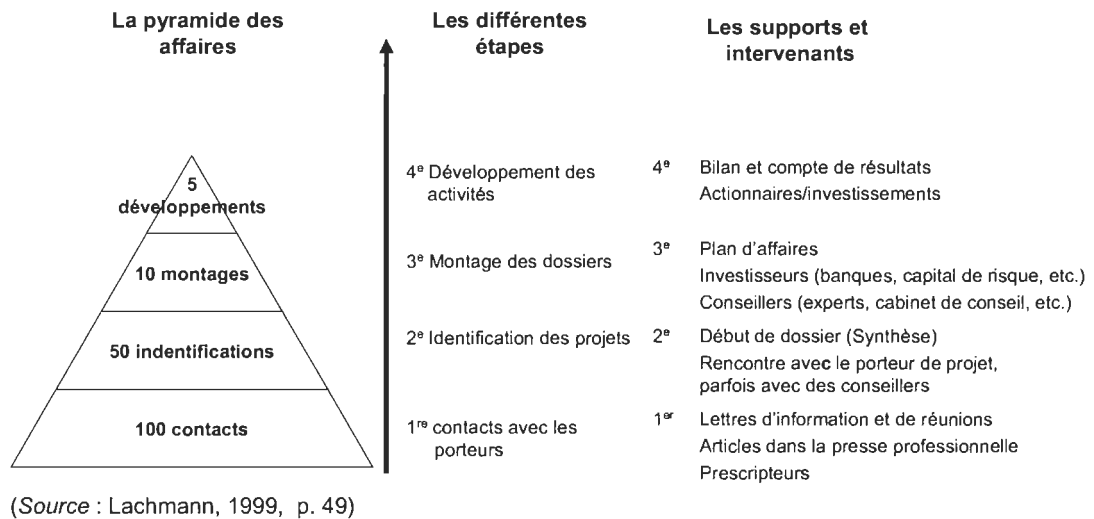
Plusieurs auteurs décrivent le processus d'investissement en sept étapes (Riding et Orser, 1997; Tyebjee et Bruno, 1984; Wright, 1998) :

1. La prospection d'opportunités d'investissement;
2. La réception du dossier;

3. La sélection préalable;
4. L'évaluation;
5. La vérification diligente;
6. La négociation;
7. Les activités post-investissement. (Pour la description totale de ce processus, voir Nomo, 2008 et Mélé, 2007).

Schématiquement, selon Lachmann (1999), les étapes du processus de décision des capital-risqueurs se présentent de la manière suivante :

Figure 1 : LES ÉTAPES DU PROCESSUS DE DÉCISION



Plusieurs études proposent des modélisations du processus décisionnel d'investissement se basant sur les phases et les critères évoqués par les capital-risqueurs. Le tableau ci-après illustre bien les critères généralement utilisés par les capital-risqueurs lors de l'évaluation d'une demande de financement d'un projet.

Tableau 1 : CRITÈRES UTILISÉES PAR LES SOCIÉTÉS DE CAPITAL DE RISQUE LORS DE L'ÉVALUATION D'UNE DEMANDE DE FINANCEMENT D'UN PROJET

<i>Study</i>	<i>Wells (1974)</i>	<i>Pointdextre (1976)</i>	<i>Tyejee et Bruno (1984)</i>	<i>MacMilla n et al. (1984)</i>	<i>MacMilla n et al. (1987)</i>	<i>Robinson (1987)</i>	<i>Timmons et al. (1987)</i>	<i>Hall et Hoffer (1993)</i>
<i>Entrepreneur/team characteristics</i>								
Mgmt skills and experience	X	X	X	X	X	X	X	X
Venture team				X	X	X		X
Mgmt stake in firm		X	X					
Personal motivation	X					X		
Entr personality				X				
<i>Product/service characteristics</i>								
Product attributes	X		X	X	X			
Product differentiation			X				X	
Proprietary	X			X	X			
Growth potential			X					
Market acceptance				X			X	
Prototype				X				
<i>Market characteristics</i>								
Market size	X		X				X	X
Market growth	X		X	X		X	X	
Barriers to entry			X				X	
Competitive threat				X	X		X	
Venture creates new market				X				
<i>Financial characteristics</i>								
Cash-out method	X		X					
Expected ROR		X	X	X			X	
Expected risk		X						
Percentage of equity		X						
Investor provisions		X						
Size of investment	X		X					
Liquidity				X	X	X		
<i>Other</i>								
References	X					X		
Venture development stage		X	X					
VC investment criteria								X

Source : Zacharakis et Meyer (2000)

Dans la même perspective, St-Pierre (2004) note « qu'on trouve plusieurs critères dans la plupart des ouvrages académiques et professionnels. Toutefois, précise l'auteure, l'importance accordée à chacun de ces critères varie selon le type de projet et le stade de développement de l'entreprise, le management et l'équipe de direction viendront toujours au premier rang dans l'évaluation du dossier et ce, à cause de la nature même du financement sollicité. Ces critères sont les suivants :

- Le « management » ou l'équipe de direction : est évalué par ses compétences, son expérience, sa motivation, sa capacité à mener à bien le projet et à bien s'entendre avec l'investisseur.

C'est le critère auquel la Société de Capital de Risque (SCR) accorde le plus d'importance. Plusieurs investisseurs ont même confirmé qu'ils préfèrent financer un bon entrepreneur ayant un mauvais projet, plutôt

qu'un mauvais entrepreneur ayant un bon projet. Cette affirmation en apparence naïve fait toutefois abstraction des dimensions propres au projet qui peuvent exercer une influence significative sur la décision. La relation entre l'investisseur et l'entrepreneur est basée sur la confiance et la transparence; si l'une ou l'autre de ces situations fait défaut, la transaction ne pourra pas réussir. Le projet financé présentant des risques supérieurs aux projets conventionnels, il importe qu'il y ait une saine complicité entre le bailleur de fonds et l'entrepreneur pour qu'ils soient capables de s'ajuster à la faveur des deux parties dans les situations difficiles où les risques observés sont supérieurs aux risques attendus;

- Le « produit/service » et le « marché » viennent en second lieu. Parce que le rendement attendu de la SCR est élevé en guise de compensation pour le risque encouru, le marché visé par le produit/service doit être important et la probabilité pour l'entreprise de le satisfaire doit être élevée. Ce sont souvent des produits/services innovateurs destinés à des marchés en croissance. Plusieurs types de risque seront alors présents et les connaissances de l'entreprise concernant son produit ajoutées à celles de la SCR sur les aspects stratégiques et commerciaux devraient permettre d'assurer un certain succès. Mais encore ici, les difficultés de ces situations ne pourront être surmontées que si la SCR et la PME (Petite et Moyenne Entreprise) travaillent en collaboration avec une grande complicité;

- Les « aspects financiers » : le rendement attendu du projet et l'état de santé de l'entreprise. La situation financière de l'entreprise est l'un des critères auquel les SCR devraient accorder moins d'importance surtout dans le cas de projets très innovateurs où le potentiel de rendement est grand. Les SCR accorderont plus d'attention aux informations prospectives sur le projet présentées dans le plan d'affaires qu'aux informations financières historiques sur l'entreprise. Étant donné les risques inhérents à ce type de financement, le rendement attendu est élevé et nettement supérieur à ce qu'exigent les créanciers;

- Les « possibilités de sortie ». Ce critère est propre au financement par capital de risque. Étant donné que l'investisseur ne réalise le plus souvent son rendement qu'au terme de la période investie, il portera une attention particulière à l'évaluation des possibilités de sortie qui clôtureront son investissement. Le rachat par la direction ou par des membres de l'entreprise, la vente à une autre société de capital de risque ou à des investisseurs privés ou l'inscription à la bourse sont les voies de sortie les plus courantes.

Comme on peut le constater, le projet est essentiel dans les critères de décision des sociétés de capital de risque parce qu'il apporte une nouveauté, une innovation pour répondre à un besoin. C'est en son sein qu'on peut aussi évaluer les critères liés au

produit/service (ou à la technologie), au marché, à la rentabilité et à aux possibilités de sortie pour l'investisseur. Le projet est donc un des moyens qui permettent à l'entreprise ou à l'investisseur d'atteindre ses objectifs. Il est donc important de s'assurer que le projet qu'on veut réaliser peut générer les résultats attendus au cours de son exploitation.

Ainsi, pour des raisons d'efficience et d'efficacité du projet, nous pensons avec O'Shaughnessy (2006) que la gestion du projet est indispensable en ce qu'elle consiste à mettre en œuvre un ensemble d'habiletés, de processus, de méthodes de travail, d'outils et de techniques appropriés de façon à maximiser l'utilisation des ressources affectées aux différentes activités du projet. Selon cet auteur :

L'efficience d'un projet porte sur le respect de la qualité, du temps et des coûts au cours de sa réalisation. Il s'agit, en définitive, du résultat obtenu en regard des ressources et des moyens mis en œuvre. L'efficacité, pour sa part, porte sur l'atteinte des buts ou des résultats ciblés par le projet au cours de sa période d'exploitation ou de sa vie active.

On comprend donc avec l'auteur que l'importance du projet se résume en efficience et en efficacité et sa mise en œuvre fait impliquer des ressources et du management. Or, la mise en œuvre du projet se fait dans un contexte de variables multiples tant internes qu'externes notamment les turbulences de son environnement. Pour y faire face, le concepteur ou le gestionnaire du projet doit être en mesure de prendre des décisions éclairées afin de le viabiliser. Malgré l'essentialité du projet, on observe que le rôle de l'humain ou du management dans son exploitation est au premier plan. C'est ce qu'affirme O'Shaughnessy (2006) : « pour réaliser un projet, de nouvelles méthodes et habiletés de gestion sont requises pour tenir compte des contraintes liées à la réalisation du projet ».

Tout ce qui précède montre que le projet est essentiel mais n'est pas suffisant dans l'évaluation des critères de décision des capital-risqueurs. Se limiter simplement à un regard rationnel et quantitatif du projet dans le processus d'évaluation des capital-

risqueurs renierait alors la place indéniable qu'occupe la dimension humaine dans les critères de décision d'investir.

Dans cette même perspective, St-Pierre (2004) poursuit en disant que malgré la reconnaissance de ces critères de sélection objectifs utilisés dans le milieu du capital de risque, l'intuition de l'investisseur joue un rôle significatif dans sa décision d'octroyer le financement. L'approche « coup de cœur » (Mêlé, 2007) est utilisée par des investisseurs qui affirment que leur intuition est meilleure que tous les critères rationnels et objectifs, surtout lorsqu'il s'agit d'évaluer des projets dont le degré d'innovation est si élevé qu'il est relativement impossible d'accorder une crédibilité significative à toutes les prévisions présentées sur le projet.

À la lumière de ce qui précède, on constate avec St-Pierre (2004) que le financement par capital de risque diffère du financement bancaire pour deux raisons principales :

- dans le financement bancaire, il se pose un problème lié au contexte informationnel entre l'entrepreneur et le banquier. Dans le cas d'une relation entre un investisseur et un entrepreneur, l'asymétrie de l'information est toujours présente mais moins aiguë, puisque l'investisseur n'évalue pas le projet selon les mêmes paramètres. Comme il a été dit précédemment, l'investisseur évalue les données financières prospectives du projet.
- une autre distinction entre les deux formes de financement a trait aux critères de décision utilisés. Les banquiers s'attardent essentiellement sur la capacité de remboursement du prêt consenti alors que l'investisseur porte une attention particulière au potentiel de l'entreprise et de son projet. En outre, la banque ne peut pas réaliser plus de revenu que les intérêts qu'elle facture à son client. Le taux d'intérêt est établi en fonction du risque. Si le risque est trop élevé, la banque ne prête pas. La banque, par ailleurs, ne participe pas à la gestion. Tandis

que le capital-risqueur peut réaliser des gains très élevés si le projet va bien. C'est ce qu'on appelle le « upside ».

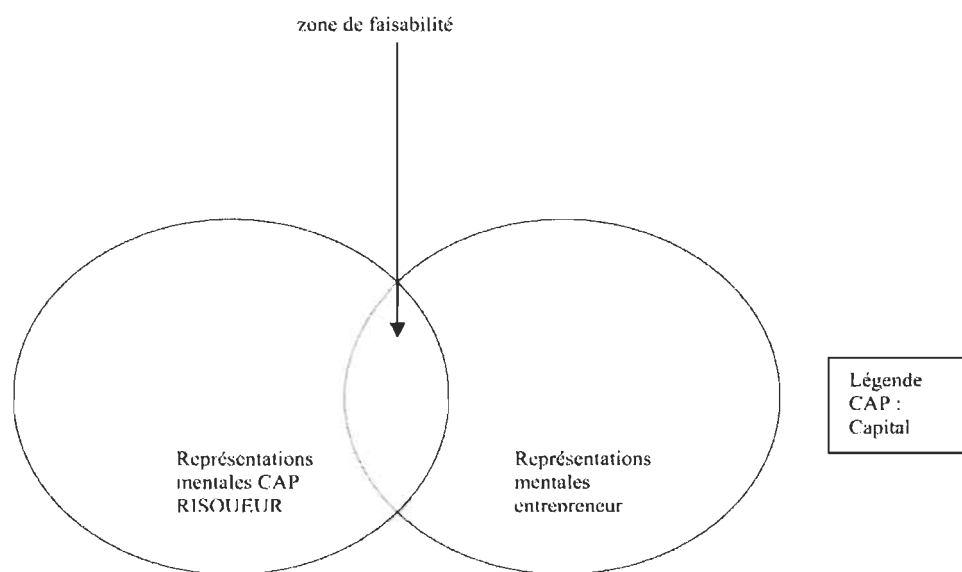
Pour se prémunir contre des risques renchérit St-Pierre (2004), le banquier exige des garanties. Le capital-risqueur, quant à lui, signe avec l'entrepreneur un contrat assorti de certaines conditions dont :

- la constitution d'un conseil d'administration comme organe de régulation et de contrôle;
- les règles concernant l'accès à d'autres sources de financement et qui pourraient avoir des effets sur le risque subi par l'investisseur et le rendement qu'il avait anticipé de son investissement;
- la présentation des informations financières fiables, fidèles et précises à des fréquences permettant d'assurer un suivi adéquat de la gestion du projet et de l'entreprise;
- l'utilisation des liquidités de l'entreprise pour la réalisation de divers projets, le versement des dividendes ou l'augmentation des salaires des membres de direction (le risque moral);
- les mesures à prendre dans le cas où le projet dévie fortement des prévisions et que l'investisseur est susceptible de ne pas réaliser le rendement attendu. Parmi les mesures les moins populaires, on trouve celles qui concernent le remplacement de l'équipe de direction par des administrateurs de la société de capital de risque (le contrôle et la gouvernance);
- l'achat de l'assurance sur la vie des membres de la direction;
- l'engagement de l'investisseur dans la gestion et les affaires courantes de l'entreprise ».

L'analyse de ce qui précède fait ressortir un aspect important du processus décisionnel des capital-risqueurs, à savoir : sa dimension subjective. Le choix décisionnel peut être décomposé en trois éléments de base : conséquences, alternatives et l'incertitude de l'action (Behn et Vaupel, 1982). Les deux premières peuvent être anticipées avec un certain degré d'objectivité malgré la complexité engendrée par l'existence de plusieurs alternatives dont certaines sont inconnues. La troisième est difficilement quantifiable et implique une évaluation subjective de la situation. Elle est fortement liée à la perception du risque. C'est dans ce même angle que Cyr (2009) pense que la zone de faisabilité des projets se situe à l'intersection des représentations mentales de deux groupes d'acteurs (capital-risqueurs et entrepreneurs porteurs des projets) dans

laquelle ces derniers présentent un degré suffisant de convergence. Ce qui transparaît forcément dans le discours (espace discursif commun) de deux acteurs. La figure qui suit illustre bien cela.

Figure 2 : ZONE DE FAISABILITÉ



Source : Cyr (2009)

À la lumière de ce qui précède, on observe que la notion du risque perçu est déterminante dans la décision des capital-risqueurs car basée sur des éléments non quantifiables liés à la personne de l'entrepreneur.

La notion du risque perçu est explicitement introduite pour la première fois par Tyebjee et Bruno (1984). Ces auteurs proposent un modèle de l'impact des critères sur la décision d'investissement. Selon leurs résultats, les facteurs déterminant l'acceptation ou le rejet d'un projet sont les profits anticipés et la perception du risque.

Dire que le risque est inhérent à la vie est une évidence. Et l'homme est l'acteur principal du risque parce que ce sont les erreurs humaines (relâchement, compréhension insuffisante, mauvaise transmission et enfin réaction tardive ou non adéquate) qui contribuent largement aux risques, en particulier aux risques de gravité dont les fréquences sont faibles mais dont les conséquences sont énormes (Barthélemy et Courrèges, 2004). Dans le même ordre d'idées, St-Pierre (2004) dit qu'on admet de plus en plus que les problèmes rencontrés par les PME qui peuvent occasionner des difficultés parfois irréversibles sont liés à l'accumulation des effets de petites erreurs, de mauvais choix et des mauvaises décisions des dirigeants et que tout ceci se répartit à travers l'entreprise.

Si bien qu'il n'existe pas un consensus concernant une définition commune de la notion de risque (terme polysémique c'est-à-dire qui a plusieurs sens) et la façon de le mesurer ou même de le gérer (St-Pierre, 2004). Cependant, Barthélemy (2000) définit le risque comme une situation (ensemble d'événements simultanés ou consécutifs) dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entreprise qui le subit. Pour enrichir sa définition, Barthélemy (2000) fait une distinction entre les risques positifs et les risques négatifs :

- Les risques positifs : sont ceux qui pourront avoir des effets positifs. Ce sont ceux que l'entreprise recherche. Les risques positifs sont parfois qualifiés de spéculatifs ou risques d'entreprise car ils résultent d'un choix de l'entreprise dans l'espoir d'un gain. Ce sont ceux dont les actionnaires subiront in fine les conséquences, qu'elles soient un profit ou une perte. Le risque spéculatif est a priori contrôlable. Trop souvent, il est pris de façon irréfléchie.
Les fluctuations monétaires, la carence des fournisseurs, l'inconsistance des marchés, l'évolution des techniques sont par exemple des risques spéculatifs mal analysés et donc peu pris en compte par l'entreprise, autant dans sa prise de décision que dans sa gestion quotidienne.
- Les risques négatifs : sont ceux qui auront certainement des effets négatifs. Ce sont ceux que l'entreprise craint. Les risques négatifs, parfois qualifiés de risques purs sont ceux qui sont inhérents aux catastrophes naturelles, techniques ou humaines. Ce sont ceux auxquels on pense moins, par exemple les pertes de personnel et de savoir-faire, les conséquences de veille technologique, commerciale ou réglementaire, les défaillances des

fournisseurs ou des clients, l'espionnage industriel, les engagements de responsabilité civile ou pénale de l'entreprise ou de ses dirigeants, la malveillance, les défaillances de la logistique et des transports, les défaillances des systèmes d'information internes et externes, la contrefaçon, les risques sociaux. Les risques purs sont aussi tous ceux qui naissent dans l'environnement de l'entreprise et sur lesquels l'entreprise n'a pas de prise :

- social (grèves internes et externes, émeutes, lobbying);
- juridique et politique (lois et décrets, protectionnisme, normes, règlements);
- géographique (pollution, tempêtes, etc);
- économique et commercial (fluctuation des marchés, variation des indices);
- technique (nouveaux procédés, flux tendus, automatisation, concentration).

Certains risques sont donc directement générés par l'activité de l'entreprise. On les qualifiera d'endogènes. D'autres naissent dans l'environnement de l'entreprise et l'affectent par contrecoup. On les appellera exogènes (Barthélémy, 2000).

Pour St-Pierre (2004), le risque est associé à la possibilité que les résultats attendus d'un projet ou d'un investissement ne se réalisent pas comme prévus et génèrent des conséquences indésirables à son promoteur.

Althaus (2005) s'inscrit, eu égard à ce qui précède, dans une perspective multidisciplinaire pour la compréhension épistémologique et la définition du risque. En s'appuyant sur les conceptualisations économiques qui distinguent le risque de l'incertitude, il soutient que le risque est une application ordonnée de la connaissance de l'inconnu. Cette compréhension épistémologique suggère que la notion de risque peut agir comme miroir reflétant les préoccupations, les forces et les faiblesses de chaque discipline aux prises avec l'incertitude. Il en conclut en suggérant que les différentes disciplines peuvent agir de concert pour gérer cet inconnu. Althaus montre à travers le tableau qui suit que chaque discipline peut apporter ses connaissances à la compréhension du risque. Ces connaissances ou savoirs tenteront d'affronter cette

incertitude et d'aider à prendre des décisions. En conséquence, toutes les disciplines ont une valeur ajoutée à notre compréhension du risque.

Tableau 2 : DISCIPLINES, RISQUES ET FORMES DU SAVOIR APPLIQUÉES À L'INCONNU

Discipline	How It Views Risk	Knowledge Applied to the Unknown
Logic and Mathematics	Risk as a calculable phenomenon	Calculations
Science and Medicine ^a	Risk as an objective reality	Principles, postulates, and calculations
Social Sciences		
Anthropology	Risk as a cultural phenomenon	Culture
Sociology	Risk as a societal phenomenon	Social constructs or frameworks
Economics	Risk as a decisional phenomenon, a means of securing wealth or avoiding loss	Decision-making principles and postulates
Law	Risk as a fault of conduct and a judicable phenomenon	Rules
Psychology	Risk as a behavioral and cognitive phenomenon	Cognition
Linguistics	Risk as a concept	Terminology and meaning
History and the Humanities		
History	Risk as a story	Narrative
The Arts (literature, music, poetry, theatre, art, etc.)	Risk as an emotional phenomenon	Emotion
Religion	Risk as an act of faith	Revelation
Philosophy	Risk as a problematic phenomenon	Wisdom

^aThe physical, biological, natural, and technological sciences are all included in this section on science in a conglomerate scientific approach to risk. Medicine and its affiliated disciplines are also treated in this section as, together with the sciences, they provide a united approach to risk as an objective reality. Toxicology and epidemiology are especially preoccupied with risk analysis in the medical field.

Source : Althaus (2005)

Thompson (1986), quant à lui, soutient que le risque est un terme vaste variant en fonction des contextes et des acteurs. Dans son étude, il reprend les cinq grandes définitions du risque ci-après:

1. Le risque subjectif : le mental de l'individu ressent une incertitude, un doute, une inquiétude quant aux conséquences d'un événement donné;
2. Le risque objectif : c'est la variation entre les pertes réelles et les pertes attendues;
3. Le risque réel : la combinaison de probabilités et de conséquences négatives qui existent dans le monde réel;
4. Le risque observé : la mesure de cette combinaison obtenue par la construction d'un modèle du monde réel;
5. Le risque perçu : une estimation approximative du risque réel réalisée par une personne sans formation particulière.

Faisant suite à ce qui précède, il ya lieu aussi de reprendre les deux grandes visions du risque dégagées par Althaus (2005). Il s'agit du risque en tant que phénomène existant et du risque en tant que phénomène construit.

Le risque en tant que phénomène existant (risque objectif et risque réel) est une entité propre, indépendante de l'observateur. Le risque est un « phénomène naturel » observable et mesurable, indépendant de l'observateur, dans la mesure bien entendu où l'observateur est compétent. Dans cette perspective, poursuit l'auteur, l'évaluation du risque se fait sur la base d'une approche algorithmique dont l'objectif est de réduire l'incertitude, à la fois pour écarter les engagements où le niveau de risque est jugé trop élevé, et pour établir la tarification des engagements que l'on a décidé d'accepter. On peut citer, à titre d'exemple, la méthode du « crédit scoring » utilisée par les banques.

Le risque en tant que phénomène construit (risque subjectif et risque perçu). Ici, la construction du risque est intimement liée aux perceptions, aux antécédents et à l'expérience des acteurs concernés. Là où le risque existant est indépendant de l'observateur, le risque construit y est étroitement associé (Ibid).

Ainsi, Barthélemy (2000) indique qu'une situation ne devient un risque que si elle a un impact sur l'entreprise. Tous ces risques n'ont évidemment pas la même acuité. Certains seront négligeables pour une entreprise, majeurs pour une autre. Certains naîtront, d'autres disparaîtront avec les évolutions de l'entreprise et de son contexte. Pour lui, la sévérité d'un risque dépend, ainsi, de son impact sur les ressources humaines, techniques et financières mises en jeu par l'entreprise pour atteindre via des processus divers les objectifs qu'elle se fixe. Ils ne sont pas non plus indépendants en ce sens que les mesures prises pour traiter l'un d'entre eux peut avoir des effets sur d'autres, voire en faire naître de nouveaux.

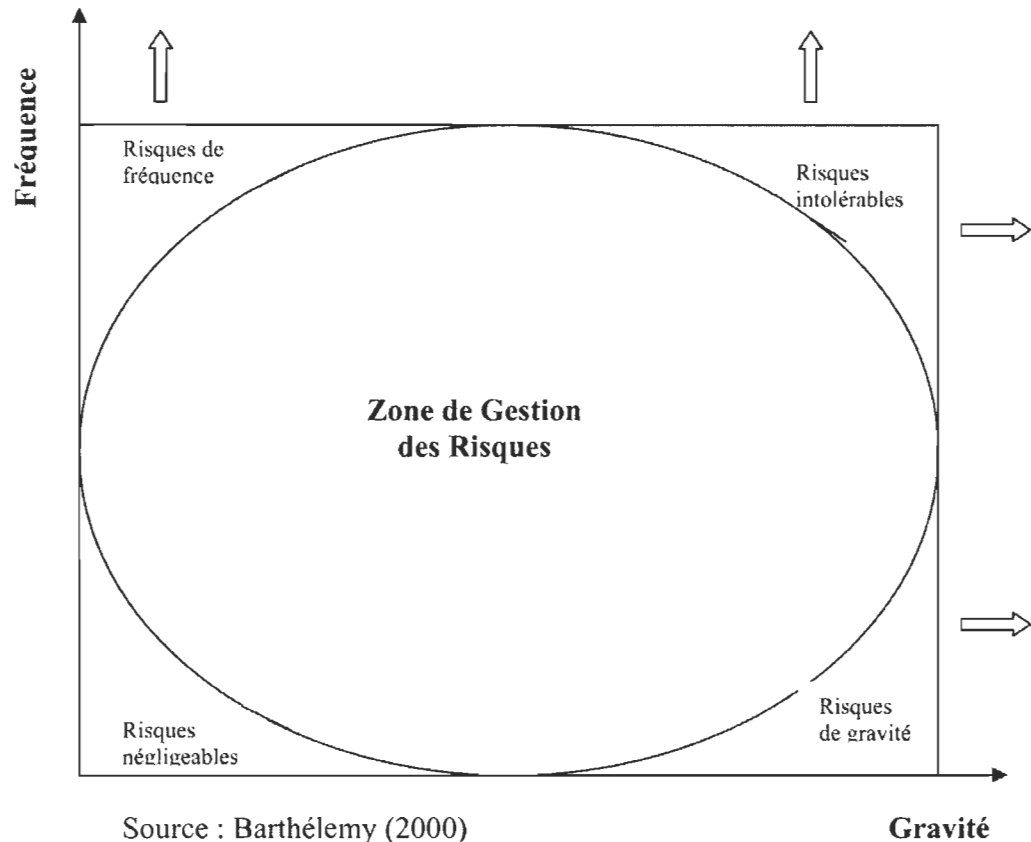
Selon l'auteur (Barthélemy, 2000), un risque se caractérise par deux grandeurs :

- La fréquence **f**, qui mesure la probabilité d'occurrence de la situation dommageable;
- La gravité **G**, qui mesure les conséquences du sinistre, généralement exprimées en unités monétaires.

Le produit $f \times G$ est l'espérance mathématique de la gravité. C'est un indicateur de l'acuité du risque, souvent appelé **criticité**. L'unité de criticité est la même que celle de gravité. On distingue cinq zones de risque sur le diagramme $f \times G$ (voir dans la figure qui suit):

- Les risques dits « de fréquence » caractérisés par une fréquence assez élevée et une gravité relativement faible;
- Les risques dits « de gravité » qui au contraire auront une gravité forte, mais une probabilité d'occurrence faible;
- Les risques négligeables car de fréquence et de gravité faibles;
- Les risques inacceptables car de fréquence et de gravité élevées, pour lesquels le seul traitement est l'évitement ou la suppression de l'activité à risque;
- Enfin les risques à fréquence et gravité « moyennes » qui constituent le vaste champ d'application de la gestion des risques (Ibid).

Figure 3 : DIAGRAMME DE CRITICITÉ



Source : Barthélemy (2000)

Gravité

La fréquence et la gravité déterminent le risque, mais leur seule connaissance ne suffit pas à mettre en place une véritable gestion des risques, car la personnalité du décideur déforme sa perception de la « prise de risque ». C'est ainsi que face à une même situation à risque, le choix de chacun d'entre nous sera très différent (Ibid).

Ces différentes définitions font ressortir deux autres dimensions, l'incertitude et l'ambiguïté. L'incertitude vient de la méconnaissance des résultats à venir des certaines actions ou décisions (St-Pierre et Therrien, 2007) alors que l'ambiguïté vient du jugement et de l'expérience d'experts compétents (Cyr, 2008). Plus explicitement, l'incertitude résulte de l'écart entre la quantité d'information dont dispose l'individu et

celle dont il a besoin pour accomplir une tâche ou prendre une décision. Jusqu'à un certain point, on peut réduire ou même éliminer l'incertitude en obtenant davantage d'information. L'ambiguïté, quant à elle, résulte de l'écart entre la qualité de l'information dont dispose l'individu et celle dont il a besoin pour accomplir une tâche ou prendre une décision.

Au contraire de l'incertitude, l'ambiguïté ne peut pas être réduite, elle peut seulement être interprétée et intégrée à partir des signes disponibles. Un signe qui peut s'interpréter de différentes façons en fonction du contexte et des acteurs en cause (Cyr, 2011). (Pour une description approfondie du risque, incertitude et ambiguïté, voir St-Pierre et Therrien (2007); Vaghely, Julien et Cyr (2007). Donc, le risque, l'incertitude et l'ambiguïté ont un dénominateur commun : l'inconnu. Mais le risque suppose une tentative de contrôle.

Plusieurs modèles de diagnostic de risques ont été recensés notamment les modèles de Chevalier et Hirsch (1982), de Wynant et Hatch (1991), de Mathé et Rivet (1997), de Carlton (1999), de Barthélemy (2000), de Manchon (2001) et de Jeynes (2003). Mais dans le cas spécifique des PME qui n'ont pas de fonctions cloisonnées comme les grandes entreprises, il est essentiel d'utiliser une approche systémique pour l'analyse et la gestion des risques, puisque les PME sont plutôt organiques et que toutes les décisions ont habituellement des impacts sur l'ensemble de l'organisation (St-Pierre, 2004). Pour notre recherche, nous retenons le modèle de Carter et Van Auken (1994). Ces auteurs identifient, du point de vue des sociétés de capital de risque, les facteurs de risque à prendre en compte, et ce, en contexte d'investissement hâtif ou tardif dans un projet d'entreprise.

Tableau 3 : MODÈLE DE DIAGNOSTIC DE RISQUES DE CARTER ET VAN AUKEN (1994)

Risque de compétition	Risque de garanties	Risque d'investissement	Risque de gestion	Risque de leadership	Risque d'exécution
-Santé physique et mentale du dirigeant, habileté analytique du dirigeant; -Potentiel de duplication de produit, produits concurrentiels, qualité marchande des produits, cycle de vie des produits; -Segmentation de marché, barrières à l'entrée, potentiel de marché	-Expérience de l'entrepreneur dans l'industrie; -Potentiel de sortie.	-Rendement des capitaux	-Expériences antérieures, formation du dirigeant; -Stratégies marketing; -Conditions générales du marché.	-Degré de décentralisation; -Structure de capital.	-intégrité du dirigeant, honnêteté, motivation et implication du dirigeant et de son équipe.

Source : Carter et Van Auken (1994)

Ainsi qu'on le constate, en regard de ce qui a été évoqué ci-haut, la décision d'investir est au confluent des profits anticipés et du risque perçu.

Bien entendu les profits anticipés sont les résultats de l'attraction du marché (taille du marché, demande, potentiel de croissance du marché, accès au marché) et de la différenciation du produit (unicité du produit, capacités techniques, marge bénéficiaire, protection de la propriété intellectuelle). Tandis que le risque perçu est lié aux capacités managériales (aptitudes en management, en marketing, en finance, références de l'entrepreneur) et à la résistance aux menaces de l'environnement (protection de l'arrivée de compétiteurs, protection de désuétude, protection contre les imprévus, résistance aux cycles économiques).

C'est ce qui transparaît en analysant les critères de Tyebjee et Bruno (1984) repris un peu plus loin dans la figure 4 à la page 72. Ces critères permettent de découvrir que la décision des capital-risqueurs se focalise sur deux types distincts d'information. L'évaluation des gains attendus constitue le résultat de la « revue diligente », c'est-à-dire l'évaluation de l'information objective (information fondée sur des faits quantifiés ou calculés) concernant le produit et le marché. Elle repose sur des critères techniques, financiers et économiques précis, bien développés et faisant l'objet d'un large consensus parmi les spécialistes.

En ce qui concerne la perception du risque, l'information disponible contribue à façonner les impressions. Malgré l'existence d'outils psychométriques et de tests psychologiques reconnus, il n'est jamais simple d'évaluer des aptitudes managériales et un potentiel entrepreneurial. Cette partie de l'évaluation est hautement subjective et dépend fortement de la personnalité et de l'expérience de l'expert (Pilaeva, 2009). Ce qui démontre qu'il n'y a pas que la raison ou l'intelligence cognitive qui intervient dans le processus décisionnel des capital-risqueurs. La personnalité du capital-risqueur entre également en jeu. Les émotions jouent ainsi un rôle crucial en ce sens que la personnalité de l'entrepreneur sur laquelle les capital-risqueurs se focalisent pour l'acceptation d'un projet a une histoire, une culture, une éducation, des expériences qui sont chargées émotionnellement.

En effet, la perception du risque est basée sur le principe de modélisation et le modèle constitue une représentation de la réalité et non pas la réalité elle-même. Cette représentation est influencée par la réflexion, les sentiments et les actions de l'acteur qui sont intégrés et profondément enracinés dans l'expérience passée (Kisfalvi, 2010). Ce qui fait ressortir la nécessité de parler de ce processus dans le point qui suit.

1.1.3 Processus émotionnel

Le processus émotionnel commence quand l'acteur perçoit l'environnement. Les caractères du personnage évaluent les différentes situations qui se présentent dans l'environnement susceptibles de déclencher l'intensité des états émotionnels en fonction de deux principes : l'opportunité et la probabilité. Ensuite vient l'évaluation qui a pour fonction de générer un ensemble d'émotions basées sur l'environnement de la personne. Cette évaluation est tirée du processus de l'apprentissage social. Celui-ci forme les caractères ou la personnalité de l'individu. Selon Mayer et Geher (1996), les individus se répartissent en trois catégories différentes selon leurs rapports avec leurs émotions : ceux qui ont conscience d'eux-mêmes, ceux qui se laissent submerger par leurs émotions ainsi que ceux qui acceptent leurs dispositions d'esprit.

Les émotions, soutient Goleman (1997), ne deviennent pas automatiquement actives. Une émotion n'est prise en compte que si le potentiel de l'émotion dépasse le sens. Par exemple, le fait de reconnaître qu'on est de mauvaise humeur, c'est un signe de vouloir ne plus l'être. Mais cette reconnaissance ou admission est différente des efforts qu'on fait pour cesser de se comporter de manière impulsive. Ainsi donc, les émotions sont produites par les événements, les objets, les actions et sont en interaction avec l'environnement (Yang, Pan, Zhang, et Ju, 2008).

Pour Damasio (1995), le processus émotionnel commence lorsque l'organisme réagit à des activités spontanées ou à des activités répondant à des stimuli de l'environnement (comportements).

Ces activités sont provoquées par des commandes du système nerveux central et ne sont pas du tout volontaires. Ce sont des réponses, à l'instar du réflexe le plus simple : un stimulus est acheminé par un neurone vers un autre neurone, lequel déclenche une action. Damasio continue en disant qu'il existe deux principales voies d'interconnexion :

- les nerfs périphériques sensoriels et moteurs, les uns apportant au cerveau les messages en provenance du corps et les autres acheminant à toutes les parties du corps les messages provenant du cerveau.
- l'autre voie c'est la circulation sanguine. Celle-ci achemine des messages chimiques tels que des hormones, des neurotransmetteurs et des modulateurs.

Par exemple, le stress ou l'anxiété sont des facteurs qui contribuent au développement des ulcères. Cela aura une incidence sur la personnalité qui, elle à son tour, contribuera au processus d'ulcération. C'est ce qu'on appelle la somatisation. Cathébras (2006) définit la somatisation comme étant une tendance à ressentir et à exprimer des symptômes somatiques dont ne rend pas compte une pathologie organique, à les attribuer à une maladie physique, et à rechercher pour eux une aide médicale. L'auteur (Cathébras) élargit cette définition en disant qu'il s'agit des symptômes médicalement inexplicables lorsque ceux-ci sont prolongés et invalidants.

Pour prendre une décision avons-nous dit au début de ces fondements théoriques, deux optiques ont été abordées : la logique algorithmique ou le raisonnement et la logique émotionnelle. Les lignes qui suivent parlent succinctement de ces deux dimensions.

1.1.4 Raisonement et prise de décision

Damasio (1995) note que « raisonner et prendre une décision implique généralement que le décideur ait un certain savoir (a) sur la situation demandant qu'une décision soit prise, (b) sur les différentes options (réponses) possibles pour l'action, et (c) sur les conséquences (résultats) de chacune de ces options, de façon immédiate ou dans l'avenir.

L'auteur renchérit en indiquant que ces connaissances qui sont stockées dans la mémoire sous forme de représentations potentielles peuvent être amenées dans le champ de la conscience sous une version à la fois verbale et non verbale, pratiquement simultanée. Pour raisonner et prendre une décision, poursuit Damasio (1995), il est également nécessaire que le décideur possède quelque stratégie logique lui permettant de formuler des déductions fiables, à partir desquelles il pourra choisir une réponse appropriée; il doit être pourvu des mécanismes fondamentaux permettant la réalisation du processus de raisonnement. Parmi ces derniers, on mentionne généralement l'attention et la mémoire de travail.

Mais la capacité de raisonnement ne suffit pas pour prendre une décision rationnelle. Tel est le cas illustré de Phineas Gage (Damasio, 1995) ayant survécu accidentellement. En effet, en ayant survécu à un terrible accident consécutif à une barre de fer qui a transpercé son cerveau dans une mine aux USA, Phinéas Gage sera rétabli, restera lucide. Cependant, sa personnalité aura changé. Son caractère, ses goûts et ses antipathies, ses rêves et ses ambitions, tout cela va changer. Le corps de Gage sera bien vivant, mais c'est une nouvelle âme qui l'habitera. Donc Gage n'était plus Gage soutient Damasio (1995). Selon l'auteur, Gage a retrouvé sa vigueur grâce à sa guérison physique. Ses principaux sens (le toucher, l'audition, la vision) étaient fonctionnels mais l'équilibre entre ses facultés intellectuelles et ses pulsions animales avait été aboli. Il était à présent d'humeur changeante, irrévérencieux, n'écoutait plus les conseils, bref

manifestait des comportements non raisonnables. Ce sont donc des nouveaux traits de personnalité qui contrastent avec ses attitudes comportementales avant son accident. Donc, conclut Damasio (1995), Gage avait gardé intacte sa capacité de raisonnement. S'il pouvait être capable de réfléchir, de parler, de compter, de se souvenir, mais il était incapable de prendre des décisions à bon escient parce qu'affaibli émotionnellement. C'est dans ce même ordre d'idées que Goleman (1997) qualifie ce genre de personnes d'alexithymiques dont le changement de personnalité a négativement affecté leur conductibilité.

Selon Goleman (1997) paraphrasant les psychanalystes, l'alexithymie vient du grec *a-*désignant la privation, *lexis*, le « mot », et *thymos*, l'« émotion ». Donc, un alexithymique c'est une personne qui n'a pas des sentiments et qui est incapable d'en connaître la nature et de les exprimer par des mots. C'est quelqu'un à qui manque la base de l'intelligence émotionnelle qui est la conscience de soi.

1.1.5 L'émotion et prise de décision

Goleman (1997) soutient que l'émotion est un terme dont la signification précise est sujet de débat entre psychologues et philosophes depuis plus d'un siècle. Dans son sens le plus littéral, l'Oxford English Dictionary (OED)³ repris par Goleman (1997) définit l'émotion comme une agitation ou un trouble de l'esprit, du sentiment, de la passion, tout état mental de véhémence ou d'excitation.

3

Dictionary

emotion |i?m? sh ?n|

noun

a natural instinctive state of mind deriving from one's circumstances, mood, or relationships with others : *she was attempting to control her emotions* | *his voice was low and shaky with emotion*.

? any of the particular feelings that characterize such a state of mind, such as joy, anger, love, hate, horror, etc. : *fear had become his dominant emotion*.

? instinctive or intuitive feeling as distinguished from reasoning or knowledge : *responses have to be based on historical insight, not simply on emotion*.

DERIVATIVES

emotionless adjective

ORIGIN mid 16th cent.(denoting a public disturbance or commotion): from French *émotion*, from *émouvoir* ?excite,? based on Latin *emovere*, from *e-* (variant of *ex-*) ?out? + *movere* ?move.? The sense [mental agitation] dates from the mid 17th cent., the current general sense from the early 19th cent.

THE RIGHT WORD

A *feeling* can be almost any subjective reaction or state?pleasant or unpleasant, strong or mild, positive or negative?that is characterized by an emotional response (: *a feeling of insecurity*; | *a feeling of pleasure*).

An *emotion* is a very intense feeling, which often involves a physical as well as a mental response and implies outward expression or agitation (: *to be overcome with emotion*).

Passion suggests a powerful or overwhelming emotion, with connotations of sexual love (: *their passion remained undiminished after 30 years of marriage*) or intense anger (| *a passion for revenge*).

There is more intellect and less feeling in *sentiment*, which is often applied to an emotion inspired by an idea (: *political sentiments*; | *antiwar sentiments*). *Sentiment* also suggests a refined or slightly artificial feeling (| *a speech marked by sentiment rather than passion*).

Affect is a formal psychological term that refers to an observed emotional state (: *heavily sedated, he spoke without affect*).

Thesaurus

emotion

noun

1 *she was good at hiding her emotions* feeling, sentiment; reaction, response.

2 *overcome by emotion, she turned away* passion, strength of feeling, warmth of feeling.

3 *responses based purely on emotion* instinct, intuition, gut feeling; sentiment, the heart.

THE RIGHT WORD

A *feeling* can be almost any subjective reaction or state?pleasant or unpleasant, strong or mild, positive or negative?that is characterized by an emotional response (: *a feeling of insecurity*; | *a feeling of pleasure*). An *emotion* is a very intense feeling, which often involves a physical as well as a mental response and implies outward expression or agitation (| *to be overcome with emotion*) *Passion* suggests a powerful or overwhelming emotion, with connotations of sexual love (| *their passion remained undiminished after 30 years of marriage*) or intense anger (| *a passion for revenge*). There is more intellect and less feeling in *sentiment*, which is often applied to an emotion inspired by an idea (| *political sentiments*; | *antiwar sentiments*). *Sentiment* also suggests a refined or slightly artificial feeling (| *a speech marked by sentiment rather than passion*). *Affect* is a formal psychological term that refers to an observed emotional state (| *heavily sedated, he spoke without affect*).

Goleman (1997), quant à lui, désigne par émotion à la fois un sentiment et les pensées, les états psychologiques et biologiques particuliers, ainsi que la gamme de tendances à l'action qu'il suscite. Selon lui, il existe des centaines d'émotions avec leurs combinaisons, variantes et mutations mais celles qu'on mentionne le plus souvent (avec quelques-uns de leurs membres) sont :

- la colère : fureur, indignement, ressentiment, courroux, exaspération, tracas, acrimonie, animosité, mécontentement, irritabilité, hostilité, et, peut-être à l'extrême, haine et violences pathologiques.
- la tristesse : chagrin, affliction, morosité, mélancolie, apitoiement sur soi-même, solitude, abattement, désespoir, et, lorsqu'elle devient pathologique la dépression profonde.
- la peur : anxiété, appréhension, nervosité, inquiétude, consternation, crainte, circonspection, énervement, effroi, terreur, épouvante, et, en tant que pathologie, phobie et panique.
- le plaisir : bonheur, joie, soulagement, contentement, félicité, délectation, amusement, fierté, plaisir sensuel, frisson (joie), ravissement, satisfaction, euphorie, humeur fantaisiste, extase, et à l'extrême, manie.
- l'amour : approbation, amitié, confiance, gentillesse, affinité, dévotion, adoration, engouement.
- la surprise : choc, ahurissement, stupéfaction, étonnement.
- le dégoût : mépris, dédain, répulsion, aversion, répugnance, écœurement.
- la honte : sentiment de culpabilité, embarras, contrariété, remords, humiliation, regret, mortification, contrition.

Cette liste ne répond pas à tous les problèmes que pose le classement des émotions par catégories. Ainsi, où ranger la jalousie, qui est une variante de la colère mêlée de tristesse et de peur? Et où placer des vertus comme l'espérance et la foi, le courage et l'indulgence, l'assurance et l'équanimité? Ou certains des vices ordinaires, des sentiments ou des états comme le doute, la suffisance, la paresse, la torpeur ou l'ennui (Goleman, 1997). Cela amène à préciser et à indiquer qu'on ne peut pas clarifier les émotions ou en faire une taxonomie selon des catégories étanches et mutuellement exclusives.

L'argument selon lequel il existe un petit nombre d'émotions fondamentales est en grande partie fondé sur la découverte qu'a faite Paul Ekman à l'université de San Francisco : les expressions faciales correspondent à quatre émotions (qui sont la peur, la colère, la tristesse, le plaisir) sont identifiées par des individus appartenant à des cultures du monde entier, y compris des peuples sans écriture que n'ont pas encore touchés le cinéma et la télévision; ce qui tend à prouver leur universalité. Ekman cité par Goleman (1997) a montré des photos de visages exprimant ces émotions à des personnes

appartenant à des peuples aussi lointains que les Fore de la Nouvelle-Guinée, une tribu qui vit encore à l'âge de pierre sur des plateaux reculés, et il a constaté qu'elles sont partout reconnues. Cette universalité des expressions faciales des émotions, poursuit Goleman, a peut-être été remarquée d'abord par Darwin, qui y a vu la preuve que les forces de l'évolution ont imprimé ces signaux dans notre système nerveux central. Dans cette recherche de principes de base, l'auteur (Goleman) a envisagé les émotions en fonction de leur appartenance à des familles ou des dimensions, suivant en cela Ekman et d'autres, et considéré que les familles principales dont la colère, la tristesse, la peur, le plaisir, la honte, etc. offraient de bons exemples des nuances infinies de la vie affective. Chacune de ces familles a pour centre un noyau émotionnel fondamental, les émotions apparentées se déployant autour de lui en vagues successives d'innombrables mutations. À la périphérie se trouvent les humeurs, qui, techniquement parlant, sont moins vives et durent beaucoup plus longtemps que les émotions proprement dites (s'il est relativement rare d'être en proie à une violente colère un jour entier, il l'est moins d'être d'une humeur irritable, grincheuse, au cours de laquelle de courts accès de colère se déclenchent aisément). Au-delà des humeurs, on en arrive aux tempéraments, la propension à susciter une émotion ou une humeur donnée, qui rend les gens mélancoliques, timides ou gais. Au-delà encore de ces dispositions affectives, il ya les troubles psychologiques véritables, tels que la dépression clinique ou l'anxiété chronique, l'individu se trouvant alors enfermé dans un état toxique permanent (Goleman, 1997).

Selon Damasio (1995), il existe deux sortes d'émotions : les émotions primaires et les émotions secondaires. Les émotions primaires sont des émotions préprogrammées à la naissance comme la peur, la joie, la colère.... Ces émotions primaires ne rendent pas compte de la gamme complète des réactions émotionnelles.

Les émotions secondaires sont celles qui arrivent au cours du développement individuel et qui se manifestent à partir du moment où l'on commence à percevoir les

émotions et à établir des rapports systématiques entre d'une part certains types de phénomènes et de situations et, d'autre part, les émotions primaires (Ibid).

L'émotion résulte de la combinaison de processus d'évaluation mentale, simple ou complexe, avec des réponses à ces processus, issues de représentations potentielles (Damasio, 1995). C'est la raison pour laquelle Lazarus (1991) affirme que l'émotion dépend d'une combinaison motivation-intérêt-environnement induisant l'individualisation de la décision. Chacun possède, en effet, son intuition, ses propres intérêts, des valeurs personnelles induisant dans le cadre de l'organisation une démultiplication des décisions et des choix individuels qui en complexifie la gestion efficace.

L'évaluation émotionnelle, soulignent Darwin (1872) et Scherer (1989), joue un rôle capital dans la prise de décision en ce sens que l'émotion a entre autres pour fonction prédictive d'informer la personne sur l'expérience qu'elle vit afin de l'aider à évaluer une situation donnée, l'efficacité de ses comportements par rapport à cette situation et de lui permettre de faire des ajustements comportementaux. Les émotions nous prédisposent réellement et différemment vers le futur. Si un dirigeant se trouve dans un état diminué, le futur sera obscurci; par contre, s'il se sent optimiste, le futur peut lui sembler lumineux (Aysar Philip, 2006).

En contexte organisationnel, la contagion émotionnelle est un outil précieux de management grâce à laquelle les individus peuvent créer la cohésion sociale de groupe, travailler en équipe, s'imiter les uns les autres afin d'éviter toute marginalisation, car l'entreprise est un cadre de socialisation et d'interactions sociales (Van Hoorebeke, 2008).

Ellen, Dainel, Tommy et Paul (2006), de leur part, affirment que l'émotion joue quatre fonctions dans la prise de décision à savoir :

- L'émotion comme source d'information : les sentiments ressentis pendant la prise de décision agissent comme source d'information. Ces sentiments sont basés sur des expériences antérieures et des pensées qui sont pertinentes à une option de choix (Damasio, 1995);
- L'émotion joue un rôle de projecteur dans le processus de prise de décision à deux étapes : d'abord, la mesure ou le type de sentiments (par exemple la colère contre la crainte) concentre le décideur sur des nouvelles informations. Ensuite, les nouvelles informations (plutôt que les informations initiales) sont utilisées pour guider le jugement ou la décision;
- L'émotion comme une source de motivation dans le traitement de l'information et de comportement. Chen et Bargh (1999) relient l'émotion aux tendances comportementales d'approche ou d'évitement.
- L'émotion semble servir d'une devise commune dans les décisions en ce qu'elle nous permet de comparer les valeurs des options très différentes de décision ou de l'information.

Finkelstein, Whitehead, et Campbell (2009) identifient quatre balises émotionnelles qui, si elles sont inappropriées peuvent interférer sur la prise de décision saine des leaders. Il s'agit des intenses expériences émotionnelles (souvenirs de réussite, d'échecs, de craintes ou de plaisirs connus), des jugements et décisions antérieurs (nous pouvons étiqueter nos jugements ou décisions avec des émotions fortes), des intérêts personnels et des attachements (si la décision est susceptible d'affecter l'un de nos attachements, l'émotion générée peut déséquilibrer notre façon de penser).

La dimension affective dans la prise de décision est primordiale et doit être reconnue. Elle intervient dans la construction de la personnalité indispensable pour la conduite efficace d'un leader. Cette personnalité se développe par la socialisation (la culture, l'expérience, l'apprentissage et les relations humaines) qui prépare l'individu à guider les institutions et à maintenir l'équilibre existant dans les relations sociales (Zaleznik, 1977).

En définitive, comme pensent Goleman *et al.* (2009), il ne faut pas seulement voir l'efficacité des leaders en termes de vision, stratégie ou des idées fortes. Mais, la réalité peut être primitive. Un grand leader œuvre en partie par ses émotions. Quand il suscite

des émotions positives, le leader fait ressortir le meilleur de tous et crée ainsi l'effet de résonance (l'empathie). Mais quand il conduit des émotions négatives, il fraye la dissonance (l'antipathie).

C'est dans ce même contexte que Goleman (1997) s'inscrit en affirmant que l'aptitude émotionnelle est une métacapacité, elle détermine avec quel bonheur nous exploitons nos autres atouts, y compris notre intellect. La métacapacité étant la capacité d'apprentissage et d'adaptation des compétences émotionnelles.

Bawany (2008) souligne qu'il est vrai que lorsqu'on rencontre des émotions négatives, on n'est pas susceptible de prendre les meilleures décisions. Il pense qu'il est normal de ressentir des émotions négatives. Sur cette même lancée, Isen, Johnson, Mertz, et Robinson (1985), Isen, Daubman, et Nowicki (1987), Salovey, Hsee et Mayer (1993) ainsi que Sinclair et Mark (1992) poursuivent en disant qu'en tant que modes positifs, les émotions peuvent faciliter la créativité, la pensée intégratrice et le raisonnement inductif. En tant que modes négatifs, les émotions peuvent faciliter l'attention au détail, à la détection des erreurs et des problèmes, au traitement soigneux de l'information. Aysar Philip (2006) renchérit en indiquant que face aux différentes émotions positives et négatives, un bon chef doit être en mesure d'identifier les émotions de son équipe, en évaluer leur impact, et intervenir pour les rendre productives.

Afin d'approfondir notre connaissance sur la prise de décision, nous devons être en mesure de comprendre le concept de l'indécision.

1.1.6 L'émotion et l'indécision

Raed (2006) évoque et rappelle, comme dit précédemment, les deux perspectives qui interviennent dans le processus de décision pour bien cerner le contour de l'indécision : la perspective conséquentialiste et la perspective non conséquentialiste.

Le point de vue conséquentialiste sur le processus de décision stipule que « les individus prennent des décisions basées sur la probabilité des conséquences de chaque choix. Ce point de vue est le mieux représentatif de la théorie de l'utilité espérée. En outre, les émotions qui se produisent au cours du processus de décision sont considérées comme non essentielles. Cette perspective donne à penser que les évaluations cognitives d'information forment la totalité de la façon dont un décideur traite un choix risqué. Cette perspective ne suggère pas que les émotions n'existent pas, mais suggère plutôt que les émotions se produisent après que la décision ait été prise, et non au cours du processus décisionnel »(G. F. Loewenstein, *et al.*, 2001).

La perspective non conséquentialiste sur le processus décisionnel reconnaît l'impact des émotions pendant le processus de décision (Baron, 2010; Frisch et Clemen, 1994; Loewenstein *et al.*, 2001; March et Heath, 1994). Selon ces derniers, il ya trois arguments distinctifs du modèle non conséquentialiste :

- Premièrement, le modèle suggère que l'intensité et la vivacité des conséquences potentielles en raison de l'exposition personnelle ou du fait d'autrui ont un impact sur la façon dont les émotions sont expérimentées pendant le processus de prise de décision;
- Deuxièmement, les évaluations cognitives conduisent les réponses affectives, mais plus important, l'inverse peut affecter le jugement et la préférence de choix;
- Troisièmement, le modèle propose que les sentiments peuvent se poser sans médiation cognitive, affective et que les réponses peuvent servir de médiateur des évaluations cognitives et des comportements.

À la lumière de ce qui précède, Raed (2006) fait remarquer que l'indécision se situe dans la perspective non conséquentialiste. L'indécision étant comprise comme un état d'éprouver des émotions négatives tout en étant coincé dans le processus décisionnel. La perspective non conséquentialiste peut susciter l'indécision dans le processus décisionnel quand une personne est confrontée à un choix difficile ou d'incertitude.

La littérature de la psychologie de l'orientation circonscrit les concepts clés qui peuvent conduire à l'indécision notamment la peur de l'engagement, la conscience de soi et le perfectionnisme (Leong et Chervinko, 1996). Il est également prouvé que l'inattention, l'état négatif de soi, et la défaillance d'utiliser positivement sa cognition sont étroitement liés à l'indécision (Harriott, Ferrari, et Dovidio, 1996).

Callanan et Greenhaus (1990) ont fait valoir que l'indécision a sept grands antécédents à savoir le manque d'information sur soi-même, sur l'organisation, sur l'environnement interne et externe, le manque de confiance de soi, l'anxiété et la peur dans la prise de décision, le désintéressement du travail ainsi que les contraintes situationnelles. Par exemple, dans les négociations des acteurs, les émotions comme la colère, la peur, l'embarras peuvent jouer en défaveur des intérêts de ces derniers. Janis et Mann (1977) poursuivent en disant que ces « sentiments désagréables de détresse » suscitent le désir d'éviter, d'abdiquer ou de faire un choix dysfonctionnel. Pour que le décideur ne se retrouve pas dans cette situation et pour que celui-ci puisse optimiser ses choix en matière de prise de décision, une autre forme d'intelligence a été développée. Il s'agit de l'intelligence émotionnelle.

1.1.7 L'intelligence émotionnelle

Depuis très longtemps, la place de l'intelligence émotionnelle a été ignorée par la recherche en général, et le monde des affaires en particulier. L'intelligence émotionnelle a été, ainsi, à la remorque de l'intelligence rationnelle.

En effet, l'intelligence émotionnelle a été utilisée pour la première fois par Salovey et Mayer (1990) pour décrire la capacité des individus à gérer leurs sentiments et ceux d'autres personnes, à discriminer entre différents types d'émotions et à utiliser ces informations pour guider la pensée et l'action.

L'intelligence émotionnelle est une construction nouvelle (George, 2000). Ce paradigme a été développé par Goleman (1997). Celui-ci ajoute que ce sont les caractéristiques de la personnalité qui constituent l'intelligence émotionnelle : l'empathie, l'aptitude à se motiver ou à persévérer dans l'adversité, à maîtriser ses pulsions et atteindre avec patience la satisfaction de ses désirs, la capacité de conserver une humeur égale et de ne pas se laisser dominer par le chagrin au point de ne plus pouvoir penser, la capacité d'espérer. Bar-On (1997) renchérit le concept de l'intelligence émotionnelle en le définissant comme un ensemble de compétences émotionnelles et sociales qui déterminent les façons avec lesquelles une personne entre en relation avec elle-même et les autres, et réussit à faire face aux pressions et aux demandes de l'environnement.

Desrosiers (2002), quant à elle, définit l'intelligence émotionnelle comme les compétences personnelles (comment nous nous gérons nous-mêmes) et les compétences sociales ou interpersonnelles (comment nous gérons nos rapports avec les autres). L'intelligence émotionnelle réfère aux capacités adaptatives autres que purement cognitives.

Il est vrai qu'avec l'émergence du concept de l'intelligence émotionnelle, celle-ci était apparentée à l'intelligence sociale (George, 2000; Legree, 1995; Sternberg et Smith, 1985; Wong, Day, Maxwell, et Meara, 1995). L'intelligence sociale étant la capacité de bien s'entendre avec les autres et à les convaincre de collaborer avec nous (K Albrecht, 2008).

L'on comprend donc que l'intelligence émotionnelle a des racines dans d'autres construits comme l'intelligence sociale qui ont une histoire relativement longue (Ford et Tisak, 1983; Sternberg et Smith, 1985; Walker et Foley, 1973). Cependant, comme Mayer, Salovey et Caruso (1997), George (2000) suggère que l'intelligence émotionnelle est plus riche que l'intelligence sociale parce qu'elle est plus focalisée

intrinsèquement. Ce qui justifie l'injonction de Socrate cité par Goleman (1997) : «connais-toi toi-même» est la clé de voûte de l'intelligence émotionnelle. En ce sens, l'intelligence émotionnelle inclut les sentiments internes et privés qui influencent le fonctionnement de toute organisation plutôt de la confondre avec la connaissance sociale ou politique.

Ainsi, Mayer et Salovey (1997) cités par Sy et Côté (2004) étendent leur définition en proposant quatre composantes de l'intelligence émotionnelle qui offrent des solutions pour les dirigeants et les employés susceptibles d'améliorer la performance organisationnelle. Il s'agit de :

- La perception des émotions : la capacité d'identifier ses propres émotions et celles des autres. Pour George (2000), la connaissance des émotions, de leurs causes et de leurs conséquences peut aider le chef à évoluer étant donné que les gens n'ont pas la même perception des choses, des situations, des objets, des événements, des personnes. Un bon chef doit démontrer une bonne capacité de communiquer les informations et d'interagir positivement avec ses collaborateurs afin d'obtenir de ces derniers leur collaboration pour atteindre les objectifs de l'organisation.

C'est dans cette même perspective que Goleman, Boyatzis et Mckee (2009) disent que la différence entre l'efficacité et l'inefficacité des leaders réside dans l'ambiance et le ton avec lesquels ils livrent leurs messages. Car, les messages peuvent conduire le groupe vers l'antagonisme, l'hostilité, l'optimisme et même donner de l'inspiration face à une difficulté.

- La compréhension des émotions : la capacité de combiner, de transférer les émotions de l'un vers l'autre. George (2000) renchérit en affirmant que cela nécessite une capacité d'évaluer et d'exprimer les émotions. Cette évaluation facilite l'utilisation de l'entrée émotive en formant des jugements et des décisions. Ce qui aiderait les décideurs à choisir des meilleures options et prendre des bonnes décisions.
- L'utilisation des émotions pour guider le processus d'information, la résolution des problèmes et la créativité. Elle appuie le processus cognitif et de prise de décision. La diversité ou les variations des émotions peuvent mener à une planification plus flexible, à une génération des solutions de rechange multiple, et une perspective plus élargie sur des problèmes.
- La gestion des émotions. Celle-ci représente la capacité de réguler et de changer ses émotions et celles des autres. Cette gestion devrait commencer

par une réflexion sur les causes et les conséquences des émotions. L'intelligence émotionnelle peut réparer les émotions désagréables et améliorer les émotions agréables en employant des stratégies susceptibles de modifier ces émotions.

Cependant, George (2000) pense comme Conger et Kanungo (1998), Locke et al. (1991) et Yukl (1998) en précisant que pour que cette intelligence émotionnelle ait des implications sur une conduite efficace, elle doit inclure les éléments ci-après :

- le développement d'un sens collectif des buts et des objectifs et la mise en place d'une bonne approche pour les atteindre;
- l'inculcation aux autres membres de l'organisation de la connaissance et de l'appréciation de l'importance des activités et comportements au travail;
- la génération et le maintien de l'enthousiasme, de la discrétion, de la confiance, de l'optimisme, de la coopération au sein de l'organisation;
- la flexibilité encourageante dans la prise de décision et le changement;
- l'établissement et le maintien d'une identité significative pour l'organisation.

Bien plus, Sy et Côté (2004) soutiennent que l'intelligence émotionnelle dans les acteurs au sein de la structure organisationnelle est importante pour plusieurs raisons notamment :

- faire un bon alignement des objectifs de l'entreprise et offrir aux employés ou autres parties prenantes de celle-ci l'occasion d'en discuter pour obtenir leur collaboration et éliminer les émotions improductives;
- clarifier les rôles et les responsabilités afin de réduire la complexité et les ambiguïtés;
- prendre des décisions de qualité et à temps opportun en évitant notamment des émotions négatives;
- communiquer et coopérer avec les autres par la création d'un réseau social susceptible de décourager les comportements improductifs.

1.1.7.1 Les compétences émotionnelles et sociales

Les compétences émotionnelles et sociales ont été développées à partir du modèle d'intelligence émotionnelle proposé par Salovey, Caruso, Mayer, Linley et Joseph

(2004) et du modèle d'intelligence sociale exploré par Thorndike(1920), Guilford et Paul(1967) et popularisé par Goleman (2006) et Albrecht (2006).

1.1.7.1.1 Les compétences émotionnelles. Selon Saarni (1999) cité par Lafranchise, Lafortune et Rousseau (2007), la compétence émotionnelle se définit comme les habiletés et les capacités reliées aux émotions dont un individu a besoin de mobiliser pour négocier avec un environnement changeant, et ce, avec confiance, de manière différenciée, adaptée et efficace.

L'auteur (Saarni, 1999) décompose la compétence émotionnelle en huit habiletés :

- 1 la capacité à accepter ses émotions;
- 2 la capacité à reconnaître ses émotions;
- 3 la capacité à nommer ses émotions;
- 4 la capacité à comprendre ses émotions et celles des autres;
- 5 la compréhension du lien entre la nature de la relation et les émotions et les émotions ressenties et exprimées;
- 6 la compréhension qu'un état émotif ressenti ne reflète pas l'ensemble de l'expérience;
- 7 la capacité à faire face à des situations difficiles émotionnellement grâce à l'utilisation des stratégies adaptées et efficaces d'autocontrôle et d'autorégulation et;
- 8 la capacité à demeurer cohérent quant à sa théorie personnelle des émotions et son agir dans une situation.

Le développement de cette compétence dépendrait non seulement des interactions, mais aussi du développement des capacités cognitives (Michalson, Lewis, et Saarni, 1985). Ronald et Rebecca (2008) identifient trois compétences émotionnelles clés qui sont nécessaires pour un leadership efficace. Il s'agit de :

- l'expressivité émotionnelle : l'expression des émotions est associée à la perception du charisme d'un leader et d'efficacité (B. M. Bass et Stogdill, 1990; Cherulnik, Donley, Wiewel, et Miller, 2001; Howell et Frost, 1989; Riggio, 1987) Par cette capacité, les dirigeants peuvent établir un climat émotionnel dans le groupe ou dans l'organisation, réveiller et motiver les employés à établir des liens solides avec eux, transmettre des émotions positives à leurs employés pour

favoriser la créativité, la performance au travail. Mais dans certaines situations, ils peuvent également transmettre des émotions négatives comme la disgrâce ou la désapprobation d'un employé, mais en évitant des émotions les plus extrêmes telles que l'irritation, la frustration ou la colère qui pourraient être contre-productives et endommager la relation leader-collaborateur;

- la sensibilité émotionnelle : son importance peut être illustrée par la composante du leadership transformationnel en tant que la capacité du leader à être au courant des sentiments et besoins spécifiques de ses employés et d'y répondre (B. Bass et Riggio, 2006). Cela crée des relations fortes dans le groupe ou l'organisation et permet d'évaluer les humeurs, les réactions et les tonalités émotionnelles;
- le contrôle des émotions : est associé à la capacité de réguler l'expression et l'expérience des émotions. La maîtrise des émotions est un élément important dans le leadership efficace parce que les dirigeants doivent être en mesure de gérer l'expression de leur ressenti pour créer un environnement serein au travail et gérer les impressions en période de crise.

Bawany (2008) affirme que les dirigeants qui développent les compétences émotionnelles décrites ci-dessus découvrent qu'ils ont une grande capacité à améliorer la rentabilité de leur organisation, la croissance, la satisfaction, le travail d'équipe et la vision. Car, précise Aysar Philip (2006), à l'ère de l'information, la meilleure manière de réaliser ses objectifs ne se fait pas à travers la technologie, mais à travers des personnes. L'interaction humaine est le déclenchement le plus rapide et le plus puissant des états émotifs. Donc, la teneur émotive de chaque procédure de gestion est un facteur d'efficacité ou de manque de succès.

1.1.7.1.2 Les compétences sociales. Ronald et Rebecca (2008) identifient également trois compétences sociales clés qui sont nécessaires pour un leadership efficace. Il s'agit de :

- l'expressivité sociale grâce à laquelle les dirigeants doivent engager les autres dans la conversation, organiser un tête-à-tête dans les situations telles que la conduite d'entretien et l'évaluation des performances, organiser des séances de coaching, fournir une rétroaction aux employés concernant leur rendement;
- la sensibilité sociale : contrôler son propre comportement social est étroitement lié au concept d'auto-surveillance (Snyder, 1974, 1987). La sensibilité sociale est importante notamment dans la compréhension et la gestion des parcours de carrière, des règles tacites dont une personne a besoin pour réussir dans une position donnée;
- Le contrôle social : il est assimilé au « savoir-faire » et est associé au fait d'être discret et socialement compétent (Eaton, Funder, et Riggio, 2006). La possession du contrôle social est liée à un sentiment de confiance et d'auto-efficacité dans les situations sociales. L'assurance de soi et une croyance dans sa capacité à diriger sont déterminantes pour l'efficacité du leadership (Murphy, 2002) et sont essentielles pour la capacité d'un chef à s'engager dans la gestion des images (Chemers, 1997).

Bien qu'il y ait une vaste littérature sur l'intelligence émotionnelle et la compétence émotionnelle, le modèle de Goleman (1999) repris par Desrosiers (2002) s'inscrit dans le cadre de la performance au travail. Ce modèle décompose l'intelligence émotionnelle en cinq facettes qui se subdivisent en vingt cinq compétences émotionnelles. Bien entendu, les compétences émotionnelles étant subdivisées en deux catégories : les compétences personnelles ou intrapersonnelles et les compétences sociales ou interpersonnelles.

Tableau 4 : LES COMPÉTENCES DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

Catégories	Compétences associées
<p align="center">I. Compétences personnelles ou intrapersonnelles</p>	<p>1. La conscience de soi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la conscience de soi émotionnelle (1); - l'autoévaluation (2); - la confiance en soi (3). <p>2. La maîtrise de soi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le contrôle de soi (4); - la fiabilité (5); - la conscience professionnelle (6); - l'adaptabilité (7); - l'innovation (8). <p>3. La motivation:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'exigence de la perfection (9); - l'engagement (10); - l'initiative (11); - l'optimisme (12).
<p align="center">II. Les compétences sociales ou interpersonnelles</p>	<p>4. L'empathie ou la perception des émotions d'autrui :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la compréhension des autres (13); - la passion du service (14); - l'enrichissement des autres (15); - l'exploitation de la diversité (16); - le sens politique (17).

Tableau 5 : LES COMPÉTENCES DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE(SUITE)

	<p>5. La maîtrise des relations humaines :</p> <ul style="list-style-type: none">- l'ascendant (18);- la communication (19);- la direction (20);- cristalliser les changements (21);- le sens de la médiation (22);- nouer des liens (23);- le sens de la collaboration (24);- mobiliser une équipe (25).
--	---

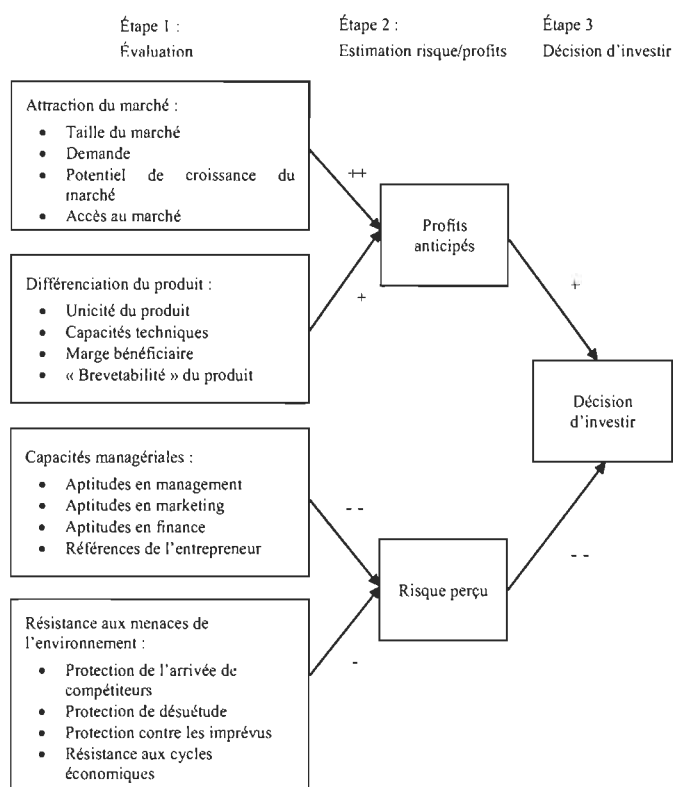
Source : Goleman (1999) repris par Desrosiers (2002)

Le corpus de connaissances que nous avons traité dans cette revue de littérature démontre, dans l'ensemble, que la faculté de raisonnement n'est pas aussi pure que la plupart d'entre nous le croit. Les émotions ne sont pas du tout des éléments perturbateurs pénétrant de façon inopportune dans la tour d'ivoire de la raison (Damasio, 1995). Les émotions et la raison peuvent se conjuguer pour optimiser la prise de décision des managers notamment des capital- risqueurs. C'est dans ce même ordre d'idées que poursuit Damasio (1995) en soulignant que même si la faculté de raisonnement a atteint le stade de sa maturité, sa mise en œuvre efficace dépend probablement de la capacité de réagir sur le plan émotionnel.

1.2. CADRE CONCEPTUEL, OBJECTIFS ET PROPOSITIONS DE LA RECHERCHE

Le cadre conceptuel de cette recherche sera adapté à partir des références primaires de Tyebjee et Bruno (1984) et de Pilaeva (2009) dont les figures se présentent de la manière suivante :

Figure 4 : MODÈLE DE L'IMPACT DES CRITÈRES ÉVOQUÉS PAR LES CAPITAL-RISQUEURS SUR LEUR DÉCISION D'INVESTISSEMENT

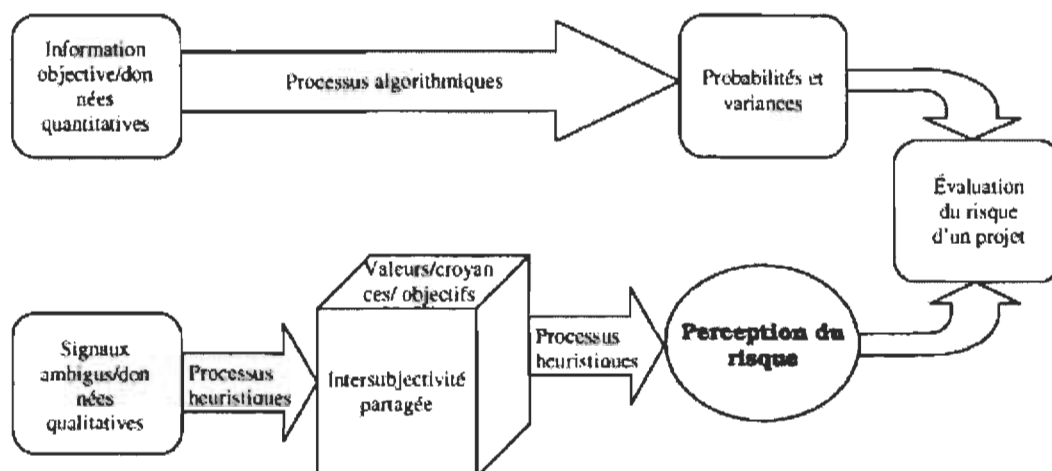


* Les symboles ++, --, + et - indiquent la direction et la magnitude des paramètres décrivant les relations entre les variables

Il s'observe, à la lumière du modèle de Tyebjee et Bruno (1984) ci-dessus, que quatre facteurs sont à la base de la double évaluation des critères sur laquelle les capital-risqueurs se focalisent pour prendre leur décision d'investissement. Il s'agit de l'attraction du marché, de la différenciation du produit, des capacités managériales et de

la résistance aux menaces de l'environnement. Ces quatre variables explicatives influencent le phénomène expliqué (la décision d'investir). Cela à travers deux variables (attraction du marché et différenciation du produit) selon qu'il s'agit de la logique formelle (profits anticipés) ainsi qu'à travers deux autres variables (Capacités managériales et résistance aux menaces de l'environnement) selon qu'il s'agit de l'optique subjective (risque perçu).

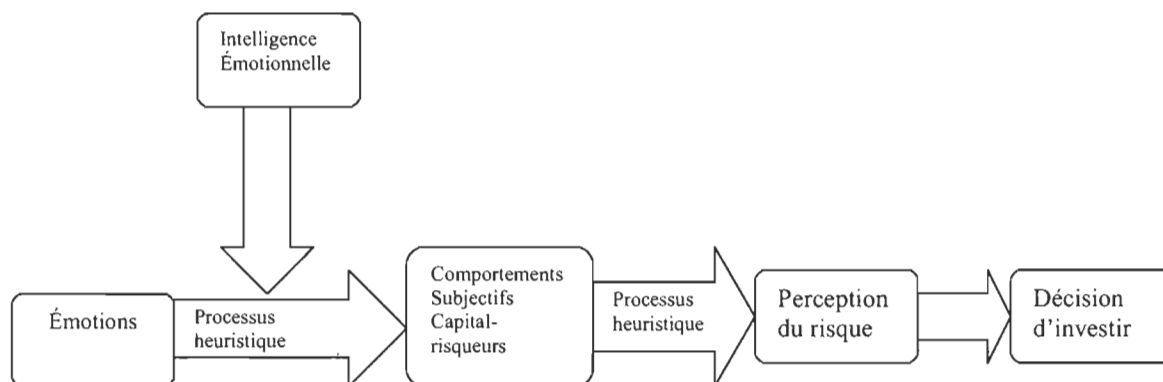
Figure 5 : CADRE CONCEPTUEL DE PILAEVA



Source : Pilaeva (2009)

Le cadre conceptuel de Pilaeva illustre bien que même si l'information utilisée dans l'évaluation des capital-risqueurs est fortement quantitative, l'évaluation subjective de cette information est au cœur de la prise de décision (Hisrich et Jankowicz, 1990). Les capital-risqueurs utilisent seulement quelques critères qu'ils jugent importants (Kirschenbaum, 1992) et qui forment leur perception du risque d'un projet d'investissement, le reste de l'information servant uniquement à augmenter la confiance dans leur propre décision (A. L. Zacharakis et Meyer, 2000). Il en découle que notre cadre conceptuel sera déduit de ces deux modélisations présentées ci-dessus. Ainsi, notre cadre conceptuel se présente de la manière suivante :

Figure 6 : CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE



Source : Tyebjee et Bruno (1984), Pilaeva (2009) et adapté par Aliyamutu (2010)

Il est avant tout important de rappeler que le processus d'évaluation utilisé par les capital-risqueurs est double : quantitative et qualitative. Mais plusieurs auteurs notamment Hisrich et Jankowicz, (1990), St-Pierre (2004) affirment que l'évaluation subjective est au cœur du processus de prise de décision d'investir des professionnels en capital de risque en ce sens que ces derniers affirment investir dans la personne et non dans le projet.

Il s'observe, à la lumière du cadre conceptuel ci-dessus, que lors du premier contact entre les capital-risqueurs et les entrepreneurs, le processus de prise de décision est fortement heuristique. En effet, les émotions font adopter aux capital-risqueurs des comportements subjectifs. Ces comportements subjectifs sont la résultante des enjeux de vie des capital-risqueurs (leurs histoires, leurs valeurs, leurs cultures, leurs antécédents, leurs éducations, leurs croyances, etc.) qui forgent leur personnalité, élément central dans la perception du risque de laquelle dépend la décision d'investir.

Cela appuie Damasio (1995) dans sa thèse sur les êtres humains. Selon lui, les êtres humains, à la naissance, sont dotés de mécanismes automatiques de survie qui acquièrent par l'éducation et la culture un ensemble de stratégies supplémentaires leur permettant de prendre des décisions. Ces stratégies fournissent la base de la construction de la personne. Dans la même optique, Kisfalvi et Patricia (2003), Koonce, McAnally et Mercer, (2005) soutiennent que la charge émotionnelle est indissociable du processus de décision et doit être considérée pour expliquer l'évaluation du risque.

L'intelligence émotionnelle vient modérer la relation entre les émotions et les comportements des capital-risqueurs en ce sens que les émotions ne sont pas automatiquement actives (Goleman, 19997). Grâce à cela, poursuit l'auteur, les émotions sont mises au service de la performance ou de l'apprentissage. Elles ne sont pas seulement maîtrisées et canalisées, mais aussi positives, chargées d'énergie et appropriées à la tâche à accomplir. En ce sens, si elles sont bien exploitées, elles peuvent être transformées en intelligence émotionnelle pour être un facteur de réussite au bénéfice des capital-risqueurs. Ce qui explique la raison pour laquelle la revue de littérature s'est attardée sur ce construit (émotions). Les autres variables y ont également été évoquées de manière brève parce que ne faisant pas vraiment l'objet de la présente étude.

Le cadre conceptuel tel que décrit ci-dessus fait voir que le rôle des émotions dans la prise de décision va au-delà de l'intérêt des psychologues. Les émotions intéressent présentement plusieurs disciplines concernant la théorie des organisations. De ce fait, cette question doit être abordée dans une approche holistique, interdisciplinaire et constructiviste pour son adéquation et son enseignabilité parce qu'elle a été pendant longtemps sous-estimée sinon galvaudée dans la gestion des entreprises.

Ainsi, cette recherche vise à comprendre et à décrire le rôle des marqueurs discursifs des aspects émotionnels (ou de la subjectivité) dans le processus de prise de

décision des capital-risqueurs en vue de revoir le postulat selon lequel la prise de décision de ces derniers n'est seulement basée que sur le raisonnement mathématique.

Plus spécifiquement, cette étude poursuit les objectifs suivants :

- d'illustrer à travers cette étude d'une part, que les émotions peuvent être un facteur de réussite, avoir un potentiel créatif, si elles sont bien exploitées et donc transformées en intelligence (émotionnelle) dans le processus décisionnel des capital-risqueurs. Et d'autre part, comment ces émotions peuvent faire adopter aux capital-risqueurs des comportements subjectifs qui agissent ou interfèrent sur leur processus de prise de décision;
- d'aider les gestionnaires, en plus de leurs habiletés intellectuelles ou cognitives, à mieux comprendre le rôle des émotions ou de la subjectivité dans le processus de prise de décision;
- documenter et enrichir, à travers cette réflexion, les corpus de connaissances de la gestion des organisations.

En s'inspirant de la revue de documentation, deux propositions de recherche se dégagent et peuvent être formulées de la manière suivante :

1. Les émotions jouent un rôle significatif dans la prise de décision des capital-risqueurs;
2. La prise de décision des capital-risqueurs est influencée par l'émotion (ou les émotions) ou par les comportements subjectifs relié(es) au risque perçu qu'il convient d'identifier.

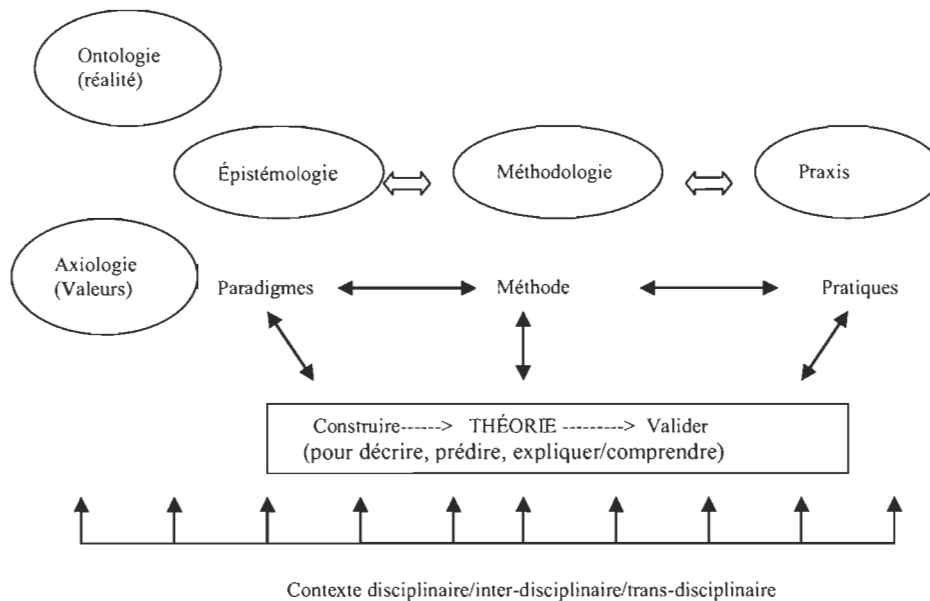
CHAPITRE 2 : CHEMINEMENT MÉTHODOLOGIQUE

2.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Le positionnement épistémologique détermine le paradigme sur lequel se fonde une recherche.

D'après David (2005), la recherche en science de la gestion s'inscrit dans la logique ci-après :

Figure 7: RECHERCHE EN SCIENCES DE LA GESTION



Source : David (2005)

L'auteur poursuit en catégorisant trois paradigmes en sciences de la gestion à savoir le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Le tableau qui suit fait ressortir les grandes lignes de chaque paradigme.

Tableau 6: LES PARADIGMES DE RECHERCHE EN SCIENCE DE LA GESTION

Paradigmes	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
Questions épistémologiques			
Quel est le statut de la connaissance?	Hypothèse ontologique Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse phénoménologique L'essence de l'objet ne peut être atteinte (Constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la «réalité»	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée? Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes...» Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs...» Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités...» Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance?	Vérifiabilité Confirmabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue des acteurs)	Adéquation Enseignabilité
Les critères de validité	Réfutabilité		

Source : David (2005)

David (2005) définit les sciences de gestion comme sciences sociales, sciences de l'action, science de l'artificiel, sciences de conception (conception au sens constructiviste, conception au sens de production d'artefacts). Notre étude qui cherche à comprendre ou décrire le rôle des émotions dans le processus de prise de décision des sociétés de capital de risque relève de ce champ. Étant entendu que la décision doit être comprise comme une science fondamentale de conception (ou d'ingénierie) plutôt que comme une science d'analyse appliquée (Le Moigne, 1995).

C'est la raison pour laquelle notre recherche s'inscrit dans un cheminement épistémologique constructiviste. En effet, celui-ci nous a permis de faire dégager le principe de représentabilité de l'expérience du réel de la perception du risque par les acteurs. Étant entendu que le risque, dans le cadre des capital-risqueurs est évalué selon deux perspectives. Une perspective algorithmique où le risque est considéré comme un phénomène existant. Dans ce cas, il se fonde sur des critères objectifs, donc il peut être identifié, mesuré et géré (la rationalité se calcule). La deuxième perspective concerne le risque en tant que phénomène construit. Dans ce cas, il est subjectif et donc lié à la perception des acteurs (approche heuristique). La revue de la littérature renseigne que c'est le risque en tant que phénomène construit (où la personnalité de l'entrepreneur est évaluée) qui est le critère le plus significatif dans l'évaluation des projets d'investissements (parce que la subjectivité ne se calcule pas). Dans cette perception de risque, le constructivisme est bien indiqué puisqu'il prend en compte l'environnement, les finalités des acteurs et affronte la complexité des relations humaines au monde (Le Moigne, 1995). Ces éléments sont déterminants dans la façon dont les acteurs se représentent le monde; une réalité téléologique polarisée par des projets d'action (David, 2005).

Ce positionnement constructiviste correspond également bien aux besoins de flexibilité, de complexité et de dynamisme des PME où la stratégie dominante est la planification opérationnelle. Celle-ci est compatible avec le concept d'apprentissage cher à l'approche des systèmes des PME vs le concept de prévision propre à la planification stratégique (courant traditionnel). C'est ce que pensent aussi (De Oliveira Lima et Fillion, 2003) en affirmant que parmi les caractéristiques qui rendent difficile l'utilisation de la perspective traditionnelle en stratégie, il faut noter un bon nombre des particularités :

1. la fragilité de ces organisations;
2. la limite des ressources, comme le personnel et la disponibilité financière;

3. à cause de sa centralité, le propriétaire-dirigeant est souvent accaparé par le niveau opérationnel et son temps pour réfléchir et travailler à la stratégie s'en trouve comprimé;
4. la flexibilité structurelle est une caractéristique stratégiquement centrale des PME.

Pour De Oliveira Lima et Filion (2003), l'approche systémique est moins analytique que synthétique et vise à cerner la globalité d'un système et à le mettre en contexte : elle essaye de mieux comprendre les relations multiples (...) qui composent l'ensemble étudié.

En définitive, le constructivisme convient à cette étude en ce sens que la connaissance que celle-ci se propose de construire est de comprendre la manière de penser et de se comporter des capital-risqueurs dans la perception du risque des projets d'investissement. Dans ce cas, la connaissance n'est pas la découverte des nécessités mais l'actualisation des possibles (Piaget cité par David, 2005).

2.2 APPROCHE UTILISÉE

Cette recherche a pour objectif de mieux comprendre le rôle des marqueurs discursifs des aspects émotionnels dans la perception des risques des capital-risqueurs. La revue de littérature a relevé que c'est le raisonnement heuristique sur lequel se focalisent les capital-risqueurs dans l'évaluation de demande de financement. Cela rend complexe la perception du risque car la subjectivité comme élément centralisateur de cette approche est difficile à calculer. C'est pour cette raison qu'une approche qualitative a été adoptée pour cette recherche et ses méthodes sont bien indiquées pour comprendre un tel phénomène.

En effet, en sciences humaines, il est admis que la recherche qualitative s'impose comme une démarche de compréhension des apprentissages humains et des phénomènes sociaux (Clénet, 2007). Dans cette même perspective, Simon (2004) affirme qu'on ne peut plus se satisfaire de recueils préformés, de mots énoncés, de traitements algorithmiques, et en final, d'une pensée calculante pour justifier de la scientificité d'une recherche. Bref, poursuit l'auteur, on ne peut plus seulement rechercher ce qui vaut, c'est-à-dire la qualité, à partir de prédéterminations, hypothétiques ou pas, de comptages et de quantités, de rationalités « substantives ».

Donc, comme soutient Clénet (2007) :

L'approche qualitative convient à cette recherche en ce sens qu'elle s'ouvre à des qualités différentes reliées : humaines, temporelles, organisationnelles, phénoménologiques. Elle est conçue comme un espace intégré et intégrateur d'activités en reliance des hommes et de leurs apprentissages, des organisations et de leurs concepteurs, des phénomènes et de leurs spécificités qu'ils souhaitent comprendre et modéliser. Cette approche peut s'imposer comme une source puissante d'accompagnement des phénomènes sociaux et elle ne peut être développé hors contextes : Hommes, organisations, environnement.

Cela correspond bien à l'idée qui a été avancée dans la revue de littérature selon laquelle les émotions sont la résultante de l'interaction entre l'homme et l'environnement. En jouant ce rôle, la recherche qualitative peut rester fortement connectée aux processus et aux événements humains, aux faits (qui rappelons-le, avant d'être des « faits », doivent avoir été faits, c'est-à dire produits par des Hommes). Ainsi, elle reste en prise avec les problématiques qui traversent les organisations socio-professionnelles et aux phénomènes qui les accompagnent. En actionnant et en reliant dans une même dynamique : la pragmatique (les faires), l'épistémique (les savoirs) et l'éthique (les valeurs finalisées des faire et des savoirs actionnés), la recherche qualitative peut largement contribuer à une genèse des possibles par la construction-compréhension-modélisation du convenable. Ainsi, le grand travail du chercheur est de comprendre les cohésions, ruptures, continuités, émergences..., de les modéliser et de les soumettre à des validations internes et externes (Clénet ,2007).

2.3 DÉMARCHE SCIENTIFIQUE

Cette recherche est exploratoire et descriptive pour les raisons ci-après :

- Absence d'hypothèses;
- Pour la problématique, il ya peu de connaissances établies sur le rôle des émotions dans le processus de prise de décision des capital-risqueurs. Aussi, elle se propose de décrire un phénomène;
- Exploration d'une réalité sous un angle nouveau: le rôle des émotions sur le risque perçu dans la prise de décision des capital-risqueurs. Cela, en vue de se représenter un modèle (tiré de la revue de littérature) des capital-risqueurs susceptible d'identifier les marqueurs discursifs de l'émotion dans la prise de décision.
- Le but principal de la recherche : mieux comprendre le rôle des émotions dans la perception du risque. Aussi, identifier les émotions qui jouent un rôle sur le risque perçu dans la prise de décision des capital-risqueurs.

Ainsi, la logique ou la démarche qui sous-tend cette recherche est inductive en ce sens qu'elle a permis de décrire un phénomène peu connu et pour lequel la documentation, les connaissances et les théories sont absentes ou nettement insuffisantes (Pettersen, 2009).

2.4 MÉTHODOLOGIE

Pour réaliser cette étude, nous avons travaillé avec des données secondaires. Celles-ci étant des éléments informatifs rassemblés pour des fins autres que celles pour lesquelles les données avaient été recueillies initialement (Gauthier, 2009). En effet, dans un esprit écologique, on peut « récupérer » des données dont on n'a pas extrait toute la valeur scientifique. Il est rare que l'agent chargé de la collecte des données primaires (université, ministère, compagnie) effectue une analyse exhaustive des

données qu'il a en main. Le plus souvent, les données sont recueillies dans un but précis et l'analyse « primaire » s'en tient à cet objectif. Les mêmes données peuvent cependant livrer d'autres messages. C'est l'intérêt de l'analyse secondaire. La recherche fondée sur l'analyse secondaire se distingue de celle axée sur l'analyse primaire par le fait que l'analyste est entièrement dégagé de la responsabilité de la collecte des données (mais non de celle de s'assurer de sa validité et de sa fiabilité) pour se concentrer sur la conceptualisation et l'analyse (Ibid., p.490).

Il revient à comprendre que la fiabilité des données secondaires ne relève pas du chercheur parce que ce dernier n'exerce aucun contrôle sur la façon dont elles ont été recueillies. Cette fiabilité dépend plutôt de l'analyse que le chercheur fait de ces données secondaires par la suite.

Concrètement, nous avons travaillé avec des données récentes composées des entrevues existantes qui ont été réalisées par Mélé (2007) et Pilaeva (2009). Pour les détails sur la constitution de cette base des données, voir les recherches des auteurs.

2.4.1 Présentation de la base des données

Comme il a été dit précédemment, cette base des données regroupe les recherches de Mélé (2007) et Pilaeva (2009). En effet, le travail de Mélé portait sur l'évaluation du potentiel de management de porteurs de projet de PME technologiques par les investisseurs de capital de risque lors du premier contact. Cette étude cherchait à préciser les critères de décision d'investissement, en particulier le rôle central de l'entrepreneur en tant que facteur de décision; élargis au concept de l'intuition des capital-risqueurs, ainsi que sur d'autres outils d'analyses : le discours en tant qu'instrument de gestion.

La recherche de Pilaeva, quant à elle, portait sur la perception et l'évaluation du risque : espace cognitif et « pattern » décisionnel des capital-risqueurs. Cette recherche a été menée dans le but de découvrir quels sont les éléments constitutifs de cette perception et comment ils se déclinent en fonction des antécédents et de l'expérience des acteurs en cause.

Notre recherche a donc recouru aux données de ces deux recherches pour relever les marqueurs discursifs des aspects émotionnels des capital-risqueurs susceptibles de valider notre proposition de recherche relative à leur rôle sur la perception du risque des capital-risqueurs dans la prise de décision des projets d'investissement. Ces marqueurs d'histoires nous ont permis aussi d'identifier les émotions qui sont reliées à cette perception de risque.

2.4.2 Traitement des données

2.4.2.1 Outil d'analyse des données

Afin de s'assurer d'une analyse minutieuse et systématique, toutes les données secondaires qui ont été collectées au moyen des entrevues semi-structurées et semi-dirigées réalisées par Mélé (2007) et Pilaeva (2009) selon les engagements de confidentialité pris par les chercheurs. Par exemple, les noms des répondants et de leurs entreprises ont été modifiés par des noms des personnages de bandes dessinées ou en utilisant les expressions spécifiques des répondants dans un souci d'anonymat. Ensuite, ces données ont été chargées ou transférées dans un support informatique pour faciliter leur manipulation. Il s'agit du logiciel QSR NVivo grâce auquel une analyse thématique des données recueillies (entrevues) par les deux chercheurs a été faite. Car ce logiciel permet de construire une base des données qualitatives qui renferme les résultats de toutes les sources primaires et secondaires (K. Aka, 2009). C'est ce qu'affirme Gauthier (2006) qu'avec l'ordinateur on peut constituer une véritable base de données que l'on peut manipuler avec beaucoup de facilité.

2.4.2.2 Méthode d'analyse des données

2.4.2.2.1 Analyse des données secondaires. Il s'est agi de faire une analyse de contenu, c'est-à-dire comme soutient Wanlin (2007) de rassembler ou de recueillir un corpus d'informations concernant l'objet d'étude, de le trier selon qu'il y appartient ou non, de fouiller son contenu selon ses ressemblances «thématiques », de rassembler ces éléments dans des classes conceptuelles, d'étudier les relations existant entre ces éléments et de donner une description compréhensive de l'objet d'étude.

En effet, l'analyse de contenu, initialement développée par Berelson (1952) vise à décrire un discours de façon objective et systématique. Elle permet d'explicitier les critères appliqués pour décider ce qu'un texte contient et les règles présidant à la mise en œuvre de ces critères (Jones, 2000). Elle permet aussi d'identifier le ou les sens qui sont contenus et les manières dont ils parviennent à faire le sens (Mucchielli, 2007).

L'analyse de contenu qualitative amène le chercheur à décrire le matériel recueilli de façon objective et systématique, en utilisant catégorisation, mise en contexte, réduction métaphorique, recherche de formes, recherche de structures commune cachées. Les analyses de contenu sont particulièrement exigeantes (Kaufmann, 2001), rigoureuses et habituellement assez longues à mener (Morillon, 2007).

De façon pratique, l'analyse de contenu a porté sur des verbatim des entrevues réalisées par Mélé (2007) et Pilaeva (2009). Ensuite, une lecture de ces verbatim s'en est suivie pour nous permettre de cerner le contour de notre question de recherche. Cette lecture nous a permis ainsi de relever les marqueurs discursifs de capital-risqueurs sur chaque cas en lien avec la perception du risque et d'identifier les émotions apparentées. Enfin, l'analyse de contenu nous a permis de faire ressortir les variables qui sont indispensables pour notre recherche.

La section qui suit explique les deux niveaux selon lesquels cette analyse s'est réalisée.

2.4.2.2.2 *L'analyse de contenu des protocoles verbaux.* En ce qui concerne l'analyse de contenu des protocoles verbaux, celle-ci s'est faite à deux niveaux : quantitatif et qualitatif. L'analyse quantitative consiste à une analyse fréquentielle à travers la codification des verbatim de deux corpus d'entrevues. Cette analyse nous a permis de faire ressortir les occurrences des mots ou des marqueurs discursifs des aspects émotionnels ou de la subjectivité les plus significativement prononcés par les répondants. Cela a fait donc ressortir le degré d'accord inter-répondants en fonction de la codification du contenu des discours contenus dans les entrevues des capital-risqueurs. Cette analyse représente un outil d'analyse quantitative utilisé souvent dans la recherche linguistique et approprié pour notre recherche.

Pour ce qui est de l'analyse qualitative, il s'est agi de faire des interprétations, analogies et associations des résultats, de la classification et des fréquences des marqueurs discursifs des aspects émotionnels ou de la subjectivité des capital-risqueurs issus de deux corpus d'entrevues. Il s'est agi principalement de donner du sens aux liens ou relations existant entre les groupes de codes obtenus ou différentes variables. Aussi, en recourant à la littérature existante dans le domaine de notre étude, mais aussi à des domaines connexes comme la psychologie ou la psychanalyse, l'on a pu mieux appréhender le phénomène étudié.

Ces deux analyses ont été approfondies dans le chapitre qui a été consacré aux résultats.

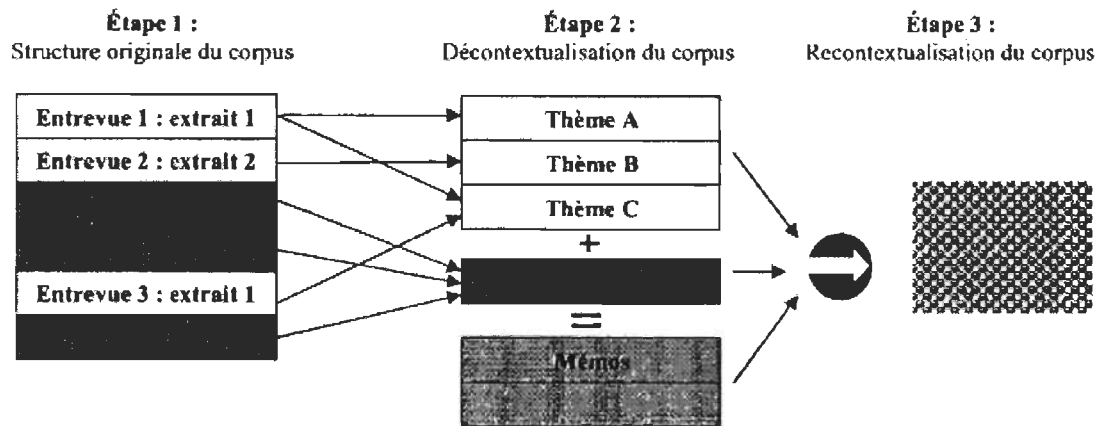
2.4.2.2.3 *Analyse informatisée des données d'entrevue.* Pour l'analyse des données secondaires (entrevues réalisées par Mélé et Pilaeva) que nous avons utilisées dans cette recherche, le logiciel QSR NVivo nous a servi d'outil d'analyse. À l'aide de ce logiciel dédié à l'analyse qualitative des données qualitatives, il est possible de faire plusieurs types d'analyses comme une analyse thématique, une analyse par théorisation ancrée, une analyse de contenu, etc. (Deschenaux, Bourdon, et Baribeau, 2005).

Mais, s'agissant de l'analyse informatisée de notre recherche, nous préconisons l'analyse thématique (Paillé et Mucchielli, 2003) qui est qualifiée de « polyvalente ». Car l'analyse thématique peut s'appliquer à une logique inductive et à une logique déductive (Deschenaux, *et al.*, 2005). En clair, lorsqu'elle se fait par induction, on part du corpus pour générer des thèmes. Alors que par déduction, les thèmes sont déjà identifiés préalablement à l'analyse (Deschenaux, *et al.*, 2005).

À la lumière de ce qui précède, il se dégage que c'est l'analyse par déduction qui correspond à notre recherche parce que nos thèmes ont déjà été définis dans les fondements théoriques. Cette analyse a dégagé le sens de discours tenus par les capital-risqueurs pour s'assurer que la théorie à laquelle les thèmes préalablement définis sont reliés.

En effet, le logiciel NVivo fonctionne en trois étapes (voir la figure 7 ci-dessous) selon un principe de décontextualisation-recontextualisation (Deschenaux *et al.*, 2005). À la première étape, la structure originale (le début, le milieu et la fin) des entrevues, constitue un corpus global qui est sorti de son texte et découpé en unités de sens : c'est la décontextualisation ou la destruction. À la seconde étape, ces unités de sens sont rattachées par l'analyste à des thèmes déjà identifiés et placés dans un même bloc : c'est le codage ou la thématisation. La recontextualisation ou restructuration est la dernière étape qui permet de construire une nouvelle structure qui intègre les extraits d'entrevues (par thèmes) complétés par des notes d'analyse (documents écrits, note de terrain, notes d'observation, etc.) et des modèles NVivo. C'est ce tout qui apparaîtra dans les résultats de notre recherche. De plus, le caractère itératif de ce processus permet de reprendre la démarche à travers un « coding-on », c'est-à-dire recoder des extraits déjà codés pour affiner et approfondir l'analyse (Bourdon, 2002).

Figure 8 : REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DU PRINCIPE DE DÉSTRUCTURATION-RESTRUCTURATION D'UN CORPUS



Source : Aka (2009) adapté de Deschenaux et al, 2005, p.9

2.4.2.2.4 Le codage des données. Il importe de rappeler que c'est l'analyse thématique par déduction qui a été retenue pour cette étude parce que les thèmes ont été définis dans le corpus que nous allons utiliser. Pour ce faire, nous avons procédé à un codage par déduction des données. Cependant, il peut être possible que l'analyse thématique produise de nouveaux thèmes qui émergent de données qualitatives qui ont été recueillies. Auquel cas, il sera procédé à un codage par induction de ces données.

Mais pour assurer une certaine stabilité à nos données (fiabilité interne), il a été procédé à une double codification : une codification par le chercheur lui-même et une autre codification par son directeur et son co-directeur de recherche pour réduire le biais de codage (triangulation).

- **Le codage par déduction**

L'analyse thématique par déduction vise à repérer dans les propos des répondants les rapports de cas et autres documents complémentaires écrits, des passages et textes

significatifs qui s'inscrivent dans le sens des thèmes définis par le cadre théorique. Ces données empiriques sont alors codées au thème auquel elles se rapprochent le plus dans la théorie (Aka, 2009)

- **Le codage par induction**

Face à la possibilité de voir émerger dans les propos des répondants des unités de sens non prévues par le modèle théorique, on peut coder dans de nouveaux thèmes les propos significatifs des répondants. Ce codage vise à apporter des éléments nouveaux ou insoupçonnés à la théorie (Aka, 2009).

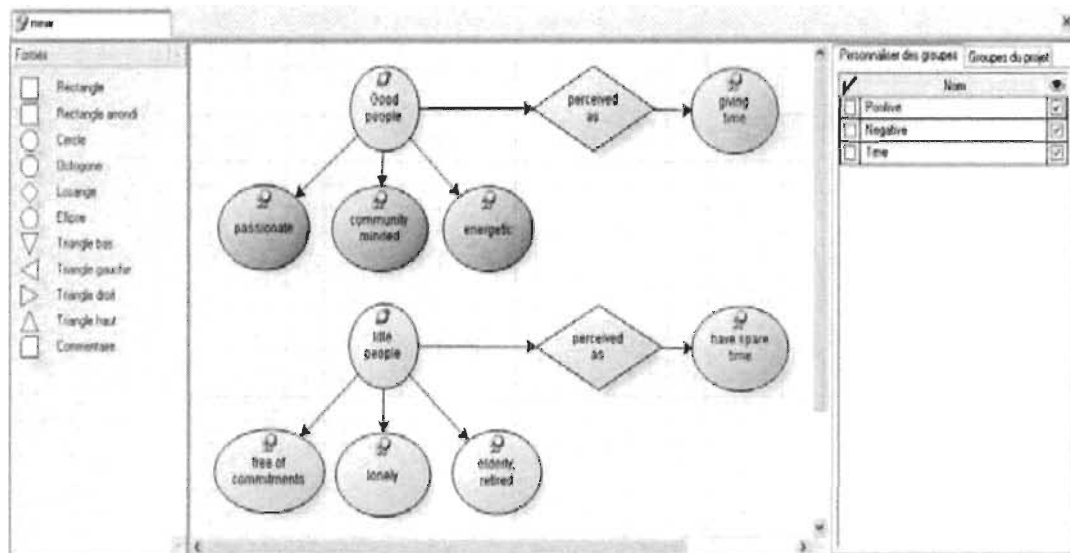
2.4.3 Outil de modélisation

Cette étude souscrit à l'idée de Deschenaux (2007) selon laquelle le logiciel QSR NVivo permet à travers un « modèle » de schématiser les relations entre les principaux thèmes du cadre théorique : c'est un outil de modélisation. Après l'analyse et le codage des données, il est possible de « formaliser ou de schématiser la compréhension du phénomène » à l'étude. Le logiciel génère alors automatiquement un modèle qui respecte les relations que le chercheur a établi entre les différents thèmes compte tenu de ses analyses. Les relations entre les thèmes peuvent être traduites par des flèches bidirectionnelles, unidirectionnelles ou des traits (Deschenaux, 2007).

Dans le cas de notre recherche, les relations entre les différentes variables ont été interprétées comme étant des liens d'influence ou de causalité positive, du type : induit, entraîne, conduit à, permet de, favorise,... (Thietart, 2007). À titre d'illustration, on pourrait dire que : « les aspects émotionnels induisent un rôle sur la perception du risque des capital-risqueurs dans le processus de prise de décision des projets d'investissement ». Cette interprétation a été évoquée dans le contexte théorique de notre travail que nous voulons valider. Le logiciel QSR NVivo a ressorti des modèles en précisant la nature de

flèches y relatives. La figure 8 ci- dessous présente une illustration d'un modèle produit par ce logiciel.

Figure 9 : EXEMPLE DE MODÈLE GÉNÉRÉ PAR NVivo



Source : Extrait de : NVivo 8, Guide de démarrage rapide, 2008, p. 41

Nous sommes revenu sur ce modèle dans le chapitre consacré aux résultats et discussion pour formaliser notre compréhension du rôle des marqueurs discursifs des aspects émotionnels dans le processus de prise de décision des capital-risqueurs. Ce logiciel nous a aidé à décrire progressivement la relation entre les différents thèmes de notre étude.

2.4.4 Validité et Fidélité

Les techniques qualitatives s'intègrent dans une démarche compréhensive qui privilégie la connaissance intime d'un phénomène, l'explication des cas et la richesse des données. L'analyse permet pour sa part de répondre aux questions précises définies par les objectifs de l'étude. Elle s'insère dans une optique de découverte, de construction de sens, de description ou de

validation des processus et non dans une logique de la preuve. C'est une démarche discursive de lecture et d'interprétation « en compréhension » de l'ensemble étudié qui reformule, explicite ou théorise (Paillé, 1996).

Il s'en suit que le résultat qui découle d'une recherche qualitative n'est ni une proportion, ni une démonstration, ni une quantité; c'est une qualité, une dimension, une extension, un récit, une théorie ou une conceptualisation de l'objet (Morillon, 2007).

À la lumière de ce qui précède, dans une recherche qualitative comme la nôtre, qui s'appuie sur un paradigme constructiviste et qui est guidée par une approche systémique, le but du chercheur est de découvrir et de vérifier l'objet de son étude. Et dans une démarche inductive, comme il a été indiqué précédemment, la conclusion de notre recherche souscrit aux critères de validité et fidélité de Lincoln et Guba (1985), ci-après :

- Crédibilité pour s'assurer que les résultats sont crédibles aux yeux des participants ;
- Transférabilité : le chercheur précise le cadre à partir duquel, les propositions ou les hypothèses de recherche et les concepts pourraient s'appliquer;
- Fiabilité : cet objectif est atteint en demandant à un autre chercheur de faire une sorte d'expertise;
- Validation : il s'agit d'une validité interne car l'objectif de cette recherche exploratoire n'est pas de généraliser les résultats de sa conclusion, mais de voir si ces derniers peuvent être transférés aux cas similaires à des fins d'enseignement. Bien entendu, les résultats de cette recherche ont été validés par le directeur, le co-directeur ainsi que les lecteurs de notre étude. Dans ce même cadre, un autre chercheur pourrait examiner nos données dans le but de vérifier et d'attester que les résultats obtenus sont en relation avec les données secondaires de notre recherche.

CHAPITRE 3 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

3.1 PRÉSENTATION DE LA BASE DES DONNÉES

Les données recueillies pour cette étude sont la résultante des entrevues qui ont été réalisées par Mélé (2007) et Pileva (2009) auprès de huit Capital-Risqueurs au Québec. Ces données ont été introduites dans le logiciel NVivo pour leur traitement. La première étape de l'utilisation de ce logiciel a consisté à codifier les données. Il sied de rappeler que dans le cadre de cette recherche, nous avons procédé par le codage par induction. Celui-ci offre la possibilité de voir émerger dans les propos des répondants des unités de sens non prévues par le modèle théorique, les propos significatifs des répondants peuvent être codés dans de nouveaux thèmes. Ce codage est indispensable puisqu'il apporte des éléments nouveaux à la théorie (K. G. Aka, 2010).

De manière plus élaborée, le travail a consisté à coder les sources (les entrevues), les nœuds parents, enfants comme petits-enfants (extraits d'entrevues). En effet, « les nœuds sont des “récipients électroniques” ou des “enveloppes”. Il existe trois catégories de nœuds :

- 1 Nœuds libres (free nodes): approche inductive;
- 2 Nœuds hiérarchisés (tree nodes): approche déductive;
- 3 Nœuds cas (cases): identifie un cas (ex.: une personne).

Les nœuds servent à classer le contenu des documents en codes, en rubriques, en catégories ou en thèmes: c'est le codage. Dans le même ordre d'idées, on peut insérer un extrait dans plusieurs nœuds de façon à en extraire le plus de sens possible, c'est faire un codage “riche” duquel découlent d'autres sous-nœuds (nœuds enfants et nœuds petits-enfants) » (K. G. Aka, 2010).

Ensuite, il s'est agi de créer ou de définir les relations existant entre les différents éléments du cadre théorique et des liens (sens de la direction) qui y sont associés. Grâce

à ces relations et à ces liens, il a été possible de sortir des modèles susceptibles de formaliser la compréhension du phénomène étudié.

De manière détaillée, cette base des données présente les caractéristiques ci-après :

1. Sources : il s'agit des entrevues de huit capital-risqueurs. Ces dernières ont été codifiées sous les noms de COUBE, DEGO, FRAG1, FRAG2, IDDEGNAM, LES JUMEAUX, PARIJ, REVA.
2. Nœuds : les nœuds correspondants aux différentes sources comprennent trois nœuds parents à savoir le processus de décision, le processus émotionnel et l'intelligence émotionnelle. Il convient de préciser qu'à ces nœuds parents sont rattachés des nœuds enfants et des nœuds petits enfants. Le tableau ci-après présente avec beaucoup plus de détails la manière dont les nœuds ont été codifiés.

Tableau 7: CODIFICATION DES NOEUDS HIÉRARCHIQUES

NOMS	SOURCES	RÉFÉRENCES
I. Processus de décision (Nœud Parent)	4	7
1. Particularités Capital-risqueurs (Nœuds Enfant)	8	348
Nœuds petits-enfants		
1.1. Politique	2	2
1.2. Signaux d'alarme	5	21
1.3. Sécurité	1	6
1.4. Respect mutuel	4	7
1.5. Relation du travail	6	22
1.6. Préalables	1	5
1.7. Personne	6	40
1.8. Partenariat	1	2
1.9. Habitus	2	4
1.10. Malus	4	12
1.11. Liberté d'action	2	2
1.12. Éthique	1	2
1.13. Équipe	2	21
1.14. Entrepreneur	2	16
1.15. Autoréalisation	2	2
1.16. Alliance	3	5
1.17. Adéquation	6	13
2. Raisonnement et Prise de décision (Nœud-enfant)	3	5
3. Émotion et Prise de décision (Nœud-enfant)	6	69
4. Émotion et indécision (Nœud-enfant)	1	2

Tableau 8: CODIFICATION DES NOEUDS HIÉRARCHIQUES (SUITE)

II. Processus émotionnel (Nœud Parent)	2	3
III. Intelligence émotionnelle (Nœud Parent)	7	64
1. Compétences personnelles (Nœud-enfant)	5	15
Nœuds Petits-enfants		
1.1. Capacité de s’entourer	2	11
1.2. capacité de diriger	2	3
1.3. capacité d’écouter	3	11
2. Compétences sociales (Nœud-enfant)	2	4
2.1. Leadership	2	12
2.2. Communication	1	4
3. Capacité d’intégrer (Nœud-enfant)	3	4
4. Capacité de s’adapter (Nœud-enfant)	4	11

Source : Aliyamutu (2010)

Les codes présentés dans le tableau ci-dessus sont définis aux sections 3.3.2.2 et 3.3.3.2

Les données ainsi recueillies ont été utilisées pour faire une analyse des fréquences et une analyse qualitative en vue de faire ressortir les éléments subjectifs qui interviennent dans le processus de prise de décision des capital-risqueurs dans l'évaluation des projets.

3.2. ANALYSE DES FRÉQUENCES

Ce niveau d'analyse a pour objectif de faire ressortir les occurrences des éléments ou des mots qui caractérisent la dimension subjective du processus de prise de décision des professionnels de capital de risque. Les critères de fréquence dans cette analyse

consistent à dégager sur 1 000 plus fréquents (seuil relativement significatif), les mots d'une longueur minimale de huit caractères les plus employés par les capital-risqueurs qui se rapportent à la subjectivité de leur processus de prise de décision.

Mais, pour faire voir la pondération de la dimension subjective par rapport à d'autres variables dont tiennent compte les professionnels de capital de risque, nous avons retenu les occurrences d'autres éléments objectifs ou algorithmiques qui font partie de la décision d'investir des capital-risqueurs.

Tableau 9 : ANALYSE FRÉQUENTIELLE GÉNÉRÉE PAR Nvivo

Mot	Longueur	Nombre
Dimension humaine	[8-14]	1362
Dimension technologique	[11-13]	273
Dimension financière	[9-11]	81
Autres dimensions	[11-12]	73
Dimension commerciale	[10-17]	29

Source : Aliyamutu (2011)

Le tableau détaillé de l'analyse fréquentielle peut être consulté à l'annexe 1.

En résumé, les résultats de l'analyse fréquentielle générée par Nvivo démontrent que les critères subjectifs occupent une place prépondérante et non périphérique dans le processus décision des capital-risqueurs.

Les différents mots les plus utilisés par les répondants ont été catégorisés en cinq dimensions à savoir la dimension humaine, la dimension technologique, la dimension commerciale, la dimension financière et les autres dimensions. Ces cinq dimensions fondent les critères d'investissement des capital-risqueurs et sont utilisées selon qu'il s'agisse de l'approche heuristique (pour la dimension humaine) et selon qu'il s'agisse de l'approche algorithmique (pour les dimensions technologique, commerciale, financière

et autres dimensions). Bien entendu, dans les autres dimensions, les capital-risqueurs font référence notamment au partenariat, aux compétences, à l'expérience,...

En prenant des mots d'une longueur minimale à huit et d'une longueur maximale à dix sept, l'on constate dans le tableau ci-dessus que la dimension humaine arrive en tête avec 1 362 occurrences des mots d'une longueur de huit à quatorze, suivie deuxièmement de la dimension technologique avec 273 occurrences des mots d'une longueur de onze à treize, troisièmement de la dimension financière avec 81 occurrences des mots d'une longueur de neuf à onze, quatrièmement des autres dimensions avec 73 occurrences des mots d'une longueur de onze à douze et cinquièmement de la dimension commerciale avec 29 occurrences des mots d'une longueur de dix à dix-sept.

Cette analyse préliminaire aide à comprendre le processus de raisonnement des capital-risqueurs quant à la décision d'investir dans un projet. Les dimensions qui justifient leur perception du risque dans l'évaluation des projets sont diverses. Mais la dimension humaine occupe une place non négligeable dont il convient de capter son importance pour ne pas penser que seules les dimensions algorithmiques ou objectives prédéterminent les critères de décision d'investir dans un projet.

Ces résultats confirment particulièrement ce qui a été énoncé dans les fondements théoriques de notre recherche comme quoi les capital-risqueurs investissent dans la personne et non dans le projet ou dans l'entreprise. Dans le tableau ci-dessus (voir les détails en annexe), la dimension humaine fait référence à « personne, management, , l'entrepreneur, personnes, entrepreneurs, l'équipe, entrepreneur, chercheur, chercheurs, d'exécution (capacité), individus, gestionnaire, fondateur, fondateurs, qualités (de la personne), personnalité, d'équipe, faiblesses (de la personne), résilience (de la personne), capacités (de la personne), caractéristiques (de la personne), l'inventeur, attitude (de la personne), l'entrepreneurship, l'entrepreneur, leadership, Parizeau (fait

référence à la loyauté de la personne), personnage, promoteur, responsable, chairman, d'entrepreneurship, dirigeant, dirigeants, managers, ouverture, transparence, d'entrepreneurs, sécurité, collaborateur, habiletés, rigueur, s'adapter, écoute, d'écoute, sécurité, charismatique, ...». Les occurrences des mots à caractère subjectif qu'on peut observer dans le tableau ci-haut viennent conforter l'idée avancée précédemment selon laquelle la subjectivité joue un rôle significatif dans le processus de décision des investisseurs en capital de risque.

Pour illustrer cela, les tableaux qui suivent font une analyse comparative des éléments subjectifs les plus significatifs par rapport aux critères objectifs les plus significatifs qui entrent en ligne de compte dans la décision d'investir des capital-risqueurs.

3.2.1 Analyse comparative des fréquences des éléments objectifs et subjectifs les plus significatifs

Tableau 10 : LES OCCURRENCES DES MOTS OU ÉLÉMENTS OBJECTIFS LES PLUS SIGNIFICATIFS

Éléments objectifs	Nombre	Pourcentage (%)
Dimension technologique	273	59,87
Dimension financière	81	17,76
Autres dimensions	73	16,01
Dimension commerciale	29	6,36
Total	456	100

Source : aliyamutu (2011)

On peut constater à travers ce tableau que la dimension technologique est prépondérante dans l'approche algorithmique.

Tableau 11 : LES OCCURRENCES DES MOTS OU ÉLÉMENTS SUBJECTIFS LES PLUS SIGNIFICATIFS

Éléments subjectifs	Nombre
Dimension humaine	1362
Total	1362

Source : Aliyamu (2011)

Pour plus de détails sur les éléments se rapportant à la dimension humaine, veuillez vous référer à l'annexe 2.

La lecture de ces deux tableaux illustre que l'évaluation du risque repose sur deux processus : algorithmique et heuristique. Il en découle que l'évaluation du risque est essentiellement heuristique au regard des données qui transparaissent dans les deux tableaux. En effet, les résultats démontrent que la dimension humaine ou subjective représente 74,92% des occurrences de nos codes. Tandis que la dimension objective représente 25,08% des occurrences de nos codes. Bien entendu, le total des occurrences de nos codes étant de 1 818 (456+1 362). En d'autres termes, la répartition des pourcentages est la suivante : 74,92% pour l'approche heuristique avec 1 362 occurrences, un cumulatif de 25,08% avec 456 occurrences pour l'approche algorithmique. Dans cette approche algorithmique, le critère technologique représente 15,02% avec 273 occurrences, le critère financier 4,45% avec 81 occurrences, les autres critères 4,01% avec 73 occurrences et le critère commercial 1,60% avec 29 occurrences.

À la lumière de ce qui précède, l'on remarque que l'analyse fréquentielle confirme l'idée qui a été avancée dans les fondements théoriques selon laquelle les capital-risqueurs se penchent sur des critères reliés au risque humain, au risque technologique, au risque financier, au risque commercial ainsi qu'aux autres risques tels que le partenariat, la possibilité de sortie,...Par ailleurs, l'on relève le rôle capital de la dimension subjective qui est en relation avec le risque d'exécution dans l'évaluation des projets des capital-risqueurs..

Pour compléter l'analyse fréquentielle, nous allons procéder à l'analyse qualitative afin d'approfondir la réflexion pour mieux comprendre le phénomène étudié.

3.3. ANALYSE QUALITATIVE

Un regard rétrospectif sur l'analyse fréquentielle fait ressortir un niveau élevé de subjectivité dans le processus de prise de décision des capital-risqueurs. Il se dégage que ce sont les éléments liés à la dimension humaine difficilement quantifiable et dépendant des perceptions des acteurs qui fondent la base décisionnelle des investisseurs.

Ce processus de décision implique aussi les valeurs, les antécédents, les représentations mentales, l'histoire, la culture, l'éducation, la croyance émotionnellement chargés et qui interfèrent sur le processus de raisonnement et donc de prise de décision des investisseurs. C'est ce que soutient Appéré (2006) en affirmant que l'individu n'agit pas en fonction d'une réalité objective qui s'impose à lui, mais en fonction d'une perception subjective de cette réalité, elle-même en partie dépendante de ses désirs et de ses intentions.

Ainsi donc, l'analyse qualitative de cette recherche repose sur trois modèles qui sont générés à l'aide du logiciel Nvivo. Ces trois modèles sont construits à partir de trois relations qui sont créées à partir des concepts développés dans le cadre théorique de notre recherche. Il s'agit de:

1. la relation Émotions-Particularités des capital-risqueurs;
2. la relation Particularités capital-risqueurs-Prise de décision;
3. la relation Intelligence émotionnelle-Processus de prise de décision.

En toile de fond, l'idée qui sous-tend la création de ces trois relations obéit à la logique selon laquelle les aspects émotionnels jouent un rôle sur la perception du risque des capital-risqueurs dans l'évaluation des projets. En jouant ce rôle, les capital-

risqueurs adoptent des comportements subjectifs qui interfèrent sur leur processus de décision. Pour décider, les enjeux de vie des capital-risqueurs peuvent compléter ou contraster avec leur logique rationnelle dans l'évaluation des projets. De ce fait, il est important d'en tenir compte pour pouvoir comprendre les critères réellement utilisés par les capital-risqueurs par rapport aux critères déclarés. Ainsi, la dimension humaine ou subjective enrichit le corpus de connaissances concernant les critères d'évaluation des projets en démontrant que le seul raisonnement mathématique ne suffit pas. Les aspects émotionnels avec la subjectivité qui leur est apparentée complète réellement le raisonnement objectif des capital-risqueurs dans leur processus de prise de décision.

Dans ce processus de prise de décision, l'intelligence émotionnelle a une place de choix qu'il importe de faire voir. Dans ce cas, les émotions communiquent des messages chargés de sens (Damasio, 1995) aux capital-risqueurs dans leurs comportements et dans l'élaboration des processus cognitifs dans la prise de décision.

Ces trois relations ont été formalisées à travers trois modèles qui constituent le socle de l'analyse qualitative de cette recherche. Il s'agit du :

1. modèle émotions-Particularités des capital-risqueurs;
2. modèle particularités capital-risqueurs-prise de décision;
3. modèle Intelligence Émotionnelle-Processus de prise de décision.

Dans les lignes qui suivent, nous allons décortiquer chaque modèle.

3.3.1 Modèle Émotions-Capital-risqueurs

3.3.1.1 Rappel théorique

Avant de représenter le modèle Émotions- Capital-risqueurs, il importe de faire un bref rappel théorique de la relation entre les deux variables. Dans le cadre théorique, nous avons relevé que les émotions jouent un rôle sur le processus de décision des sociétés de capital de risque. C'est dans ce contexte que plusieurs auteurs affirment que :

«L'aspect émotionnel, sous sa dimension intuitive, dans la prise de décision paraît comme un moyen d'éviter l'application stricte du principe de la rationalité économique» (Conlisk, 1996) en ce sens que «face à un choix où il est impossible d'optimiser, ou lorsque le coût de l'activité semble si lourd, le décideur peut chercher un « satisficing » plutôt que l'optimal » (Simon, 1956, 1965).

Pour leur part, Simon, (1967); Etzioni, (1988); Kaufman, (1999;) et Hanoch, (2002) font valoir qu'afin d'avoir une théorie complète de la rationalité humaine, nous devons comprendre le rôle que l'émotion joue.

Damassio (1995), quant à lui, soutient que « les émotions peuvent influencer de façon désastreuse le raisonnement. Cela dépend de l'incapacité d'exprimer et de ressentir des émotions et peut faire en sorte que nous ne prenions pas des décisions en accord avec nos projets personnels, les conventions sociales et les principes moraux. Pour accroître la faculté de raisonnement, il est nécessaire d'accorder plus d'attention à la vulnérabilité du monde intérieur ». Damasio (1995) développe trois idées principales pour comprendre le rôle des émotions :

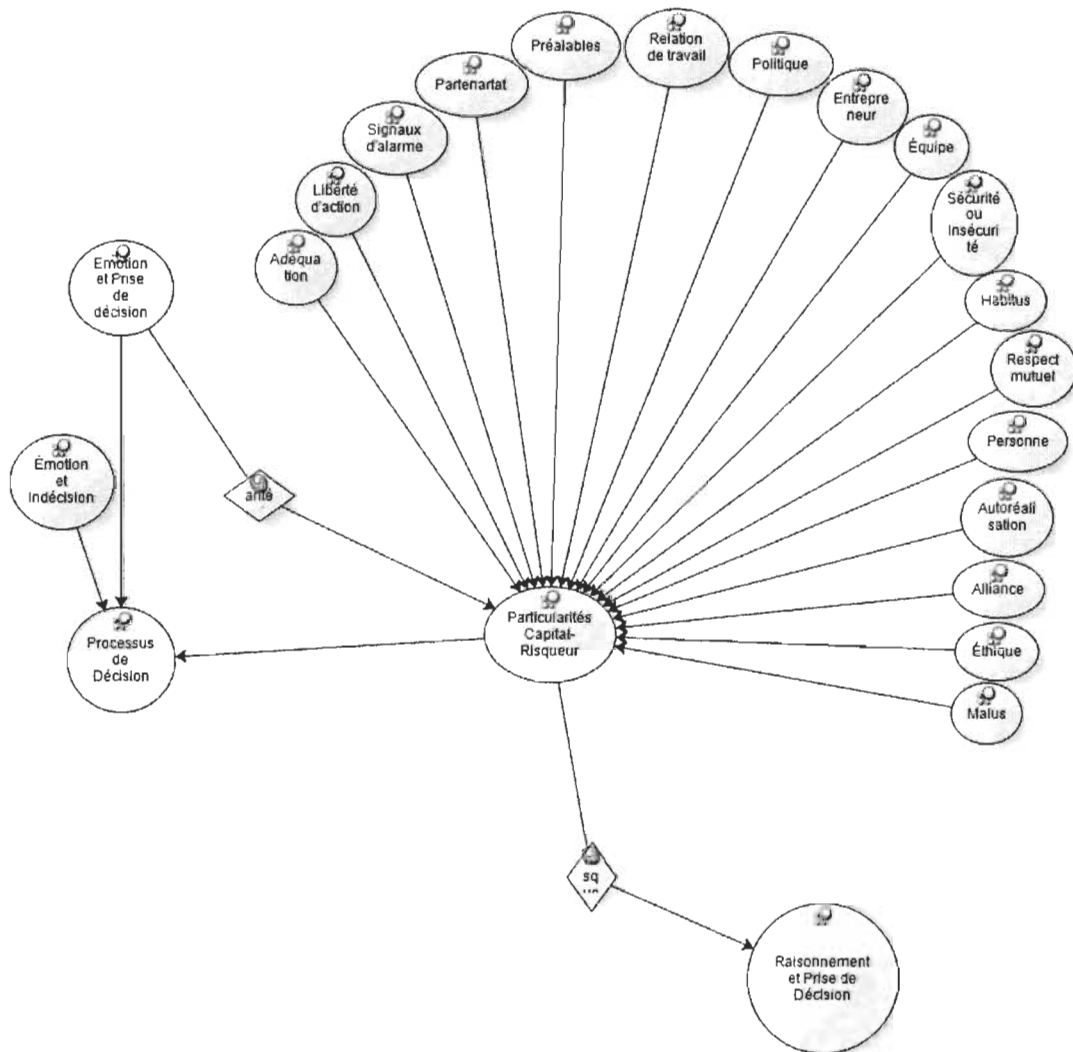
1. La capacité d'exprimer et de ressentir des émotions est indispensable à la mise en œuvre des comportements rationnels en nous indiquant notamment la bonne direction dans l'espace où se joue la prise de décision;
2. La perception des émotions est indispensable pour comprendre les mécanismes neuraux et cognitifs sous-tendant la faculté de raisonnement et le processus de prise de décision;
3. Le corps comme principal cadre de référence des processus neuraux. C'est aussi la base de la représentation du monde et de notre « moi » dans le contexte de notre « vécu ». Il ya donc interaction entre le corps, le cerveau et l'esprit.

Ce bref rappel théorique démontre le rôle que peuvent jouer les aspects émotionnels dans la prise de décision des capital-risqueurs en ce sens qu'ils permettent à ces derniers d'ajuster leurs comportements par rapport à une situation. Il soutient aussi l'idée selon laquelle l'efficacité des décideurs ne doit pas seulement être vue en termes

de leur vision ou de leur stratégie mais elle doit être aussi vue en termes de leur capacité d'apprentissage et d'adaptation pour pouvoir faire face à des changements environnementaux. En ce sens, les émotions complètent la rationalité limitée du décideur pour permettre à celui-ci de répondre au besoin de flexibilité organisationnelle dans le but de prendre des décisions qui sont non seulement en relation avec son intellect mais aussi avec ses enjeux de vie. Ces enjeux de vie (histoire, expérience, valeurs, croyances, culture, antécédents du décideur) émotionnellement chargés incitent le décideur à adopter des comportements subjectifs dans la prise de décision.

Après avoir circonscrit sommairement le cadre théorique dans lequel les aspects émotionnels jouent leur rôle sur le processus de décision, l'on peut en représenter le modèle. Ce modèle fait ressortir le lien du rôle des aspects émotionnels ou de la subjectivité qui lui est apparentée sur les comportements des capital-risqueurs. Il est représenté à travers le schéma qui suit généré par le logiciel Nvivo.

Figure 10: Modèle Émotions-Capital-risqueurs généré par Nvivo



À première vue et de manière générale, l'on peut comprendre à travers ce modèle que les aspects émotionnels jouent un rôle sur les comportements des capital-risqueurs, donc sur le processus de décision. Les comportements des capital-risqueurs jouent à leur tour un rôle sur leur raisonnement et prise de décision. Bien entendu, les particularités des capital-risqueurs font référence ici aux comportements subjectifs qui les guident dans la décision d'investir. Et les aspects émotionnels jouent un rôle de premier plan dans l'adoption de ces comportements subjectifs. C'est dans cette même perspective que

Damasio (1995) soutient que même si la faculté de raisonnement a atteint le stade de sa maturité, sa mise en œuvre efficace dépend probablement de la capacité de réagir sur le plan émotionnel. En ce sens, la mauvaise gestion des émotions peut influencer de manière paralysante le raisonnement parce que le décideur peut être amené à prendre des décisions en désaccord avec ses convictions, ses projets personnels, ses principes et les conventions sociales. Dans ce cas, elle peut entraîner les capital-risqueurs dans l'indécision susceptible de jouer en défaveur de leurs intérêts ou de faire des choix inadéquats.

La reconnaissance de la dimension affective dans les comportements des capital-risqueurs est indispensable en ce sens qu'elle intervient dans la construction de la personnalité de ces derniers pour leur conduite efficace dans la prise de décision. Cette personnalité se développe par la socialisation. L'émotion, étant la résultante de l'interaction humaine, confère en partie à l'évaluation du risque la subjectivité dans les comportements des capital-risqueurs. C'est ce qui justifie l'approche heuristique dans la double évaluation du risque des professionnels en capital de risque.

Les références des capital-risqueurs sélectionnées à partir des entrevues (données empiriques) des différents répondants témoignent du rôle qu'ont joué les aspects émotionnels dans les comportements des décideurs en capital de risque.

3.3.1.2 Analyse des données empiriques relatives à ce modèle

Les données tirées du corpus d'entrevues renseignent que certaines émotions agissent sur la décision d'investir des capital-risqueurs.

La métaphore du mariage est une métaphore émotionnelle très puissante utilisée par les capital-risqueurs :

Tu regardes la qualité des gens qui sont là, c'est vrai ça, ça nous arrive aussi. Si vous aimez pas quelqu'un (pause) vous vous mariez avec quelqu'un là pour une douzaine d'années là, une compagnie, aussi bien que ça marche. Si au départ ça marche pas, investissez pas. » (Référence 20 entrevue COUBE)

Les capital-risqueurs investissent dans la personne ou les personnes qu'ils aiment, en qui ils ont confiance ou qu'ils connaissent :

Je te dirais qu'il y a deux éléments là-dessus. Il y a ce que j'appellerai l'officiel et il y a l'officieux. Alors l'officieux, heu.. tu viens me voir, tu rentres dans la salle, et dix minutes après j'ai décidé si j'investis ou pas. Ça, c'est comme ça que ça se passe, OK. Je vais te regarder la face, je l'aime ou je ne l'aime pas pour X ou Y raisons, j'aime tes attitudes ou non, tu me présentes ton plan d'affaires dans les grandes lignes, c'est un sujet qui m'intéresse. (Référence 9 entrevue FRAGI1)

Alors donc, pour que ça m'intéresse, il faut que je sois rendu mentalement là là. Il faut que je sois rendu à l'étape où j'ai le goût de travailler avec quelqu'un comme toi, pour X, Y raisons, parce que je...tu me rappelles, tu sais, mon petit frère, et puis mon petit frère, j'aimais bien mon petit frère, je le trouvais bien correct, tu sais ? ou à l'opposé tu me rappelles mon cousin, que je déteste, tu sais... C'est comme ça que ça se décide. Alors donc, très rapidement, en général, les gens vont prendre une décision, tu sais. (Référence 10 entrevue FRAGI1)

Au-delà de la confiance, de l'approbation (amour), les décideurs en capital de risque tiennent aussi compte dans leur choix des porteurs de projet qui ont de la passion entrepreneuriale, avec qui la chimie entre les deux acteurs peut exister. Ils observent aussi les facteurs psychologiques émotionnels dans le chef des porteurs des projets lors de la conversation:

Est-ce qu'il est capable d'avoir un groupe qui va travailler avec lui ? Est-ce qu'il est capable de faire partager le rêve qu'il a aux gens qui l'entourent ? Est-ce qu'il a de l'enthousiasme ? Est-ce qu'il a de la passion ce gars là ? Est-ce que les gens vont le suivre ? Ou si il va toujours être obligé de tirer dessus ? Ou si les gens vont le suivre parce que ils ont un salaire. Pis si il trouve un meilleur salaire ailleurs ils vont sacrer le camp. C'est ça qu'on essaie de mesurer chez euh. (Référence 14 Entrevue COUBE)

Si on voit que la chimie ne peut pas fonctionner là, on le voit souvent après une rencontre (Référence 13 entrevue LES JUMEAUX)

Cette chimie ne garantie pas une relation productive entre l'investisseur et l'entrepreneur. Un certain doute ou une certaine crainte de l'avenir peut aussi émotionnellement guider les capital-risqueurs dans son processus de prise de décision :

Par exemple, prenons un cas extrême. Si quelqu'un vient me voir, et ça arrive, euh : le gars arrive avec son fils pis sa fille (pause) Bon, je peux pas (pause) je peux pas <Vous êtes pas là pour 30 ans> Exact. (Référence 20 entrevue FRAGI2)

La décision d'investir des capital-risqueurs est aussi dépendante des sentiments que les professionnels éprouvent en présence d'un entrepreneur. Dans ce cas, le verbe sentir y joue un rôle important :

Parce que : probablement qu'on aurait pu risquer avoir quelqu'un, quelqu'un qui a un flair, hein ? Moi, c'est ce que je crois en affaires. C'est-à-dire de SENTIR les choses. À un moment donné je vais dire « Oups! J'ai pas confiance.» Pourquoi, je le sais pas. (pause) <Uh-hum> Et alors, est-ce que c'est de la chance ? Je peux dire <Plutôt de l'intuition, oui, oui> intuition <Oui, oui, oui, oui> » (Référence 32 entrevue FRAGI 2)
« Si je sens pas que cet entrepreneur là s'est déjà entouré d'une ou deux personnes qui sont loyales... pis c'est important pour lui là la confiance, le respect mutuel pis tout ça, (Référence 113 entrevue IDDEGNAM)

Faut développer cette connivence là ou ce respect pis si je sens rapidement que cette personne là tu sais elle est pas capable parce qu'elle a un blocage psychologique ou autre ou existentiel ou sociologique par rapport au capital de risque pis lui il veut toujours me voir comme un banquier à qui il donnerait un rapport pis maquillé pis tout ça je dis ben là regarde... souvent je lui dis à un moment donné au bout d'un certain temps, ben je peux pas travailler avec toi, je peux pas investir chez vous (Référence 115 entrevue IDDEGNAM)

Ces commentaires des répondants confirment ce que soutient Goleman (1997) que l'émotion est à la fois un sentiment et les pensées, les états psychologiques et biologiques particuliers, ainsi que la gamme de tendances à l'action qu'il suscite.

Il convient de préciser, à la lecture du modèle présenté ci-haut, que d'autres éléments subjectifs caractérisent les comportements de capital-risqueurs. Il s'agit de l'adéquation, de l'alliance, de l'autoréalisation, de l'équipe, de l'entrepreneur, de l'éthique, de l'habitus, de la liberté d'action, du malus, du partenariat, de la personne, de la politique, des préalables, de la relation de travail, du respect mutuel, de la sécurité ou insécurité, des signaux d'alarme. Nous reviendrons avec force détail sur ces éléments dans la section consacrée au modèle de la relation particularités capital-risqueurs-prise de décision.

Le modèle Émotions-capital-risqueurs suggère donc que les émotions font adopter les capital-risqueurs un certain nombre des comportements subjectifs qui fondent leur raisonnement et qui interviennent dans le processus de décision. Le deuxième modèle cherche à décrire ces comportements et comment ces derniers interfèrent sur la prise de décision des investisseurs en capital de risque.

3.3.2 Modèle Particularités Capital-risqueurs-Prise de décision

3.3.2.1 Rappel théorique

Pour mieux comprendre la représentation de ce modèle, il importe de rappeler sommairement ce qui a été dit par les auteurs dans les fondements théoriques de cette étude. C'est ce bref rappel théorique qui fonde la relation entre les deux variables de ce modèle.

Selon Damasio (1995), le processus de décision obéit ainsi à deux possibilités distinctes : la première se conforme à la façon traditionnelle de se représenter le

raisonnement pur, la seconde démarche correspond à l'hypothèse des marqueurs somatiques. En effet, poursuit l'auteur, selon la conception traditionnelle, la logique formelle peut, par elle-même, nous conduire à la meilleure des solutions, quel que soit le problème. Cette façon rationaliste ignore le rôle des émotions et suppose de séparer les scénarios selon le jargon économique contemporain, d'appliquer à chacun d'eux une analyse quantitative de « rapport coût/avantage » et de choisir le résultat avec le meilleur ratio.

Donc, le raisonnement pur conduit à des difficultés inhérentes à la capacité limitée (beaucoup de calculs) de la mémoire et de l'attention, ainsi qu'aux failles que ses stratégies présentent parmi lesquelles, comme Tversky et Kahneman (1973) l'ont démontré, les gens font généralement preuve d'une ignorance profonde en matière de statistiques et de théorie des probabilités, et ne les appliquent que de façon insatisfaisante.

Cela est en lien avec le principe de la rationalité limitée de Simon (1959), c'est-à-dire, le comportement d'un acteur face à un choix (par exemple l'achat d'un bien). Pour l'auteur, le principe de rationalité limitée suppose que l'acteur ou l'agent économique a un comportement rationnel, mais que sa rationalité est limitée en termes de capacité cognitive et d'information disponible. Dès lors, l'acteur va généralement s'arrêter au premier choix qu'il jugera satisfaisant.

Pourtant, Damasio (1995) note que notre cerveau peut souvent arriver à prendre une décision, en l'espace de quelques secondes ou de quelques minutes, selon l'échelle de temps appropriée. S'il en est ainsi, c'est qu'il doit disposer de quelque chose d'autre que du simple raisonnement. On peut illustrer cela par l'exemple de la conduite automobile et le nombre de décisions que le conducteur prend à la minute au volant. C'est l'hypothèse des marqueurs somatiques.

Pour sa part, St-Pierre (2004) note que :

Les critères que l'on trouve dans la plupart des ouvrages académiques et professionnels sont le management, le produit/service et le marché, les aspects financiers, les possibilités de sortie. Toutefois, précise l'auteur, l'importance accordée à chacun de ces critères varie selon le type de projet et le stade de développement de l'entreprise, le management et l'équipe de direction viendront toujours au premier rang dans l'évaluation du dossier et ce, à cause de la nature même du financement sollicité. Les capital-risqueurs insistent sur le management de l'entreprise, affirmant même qu'il est le seul critère significatif.

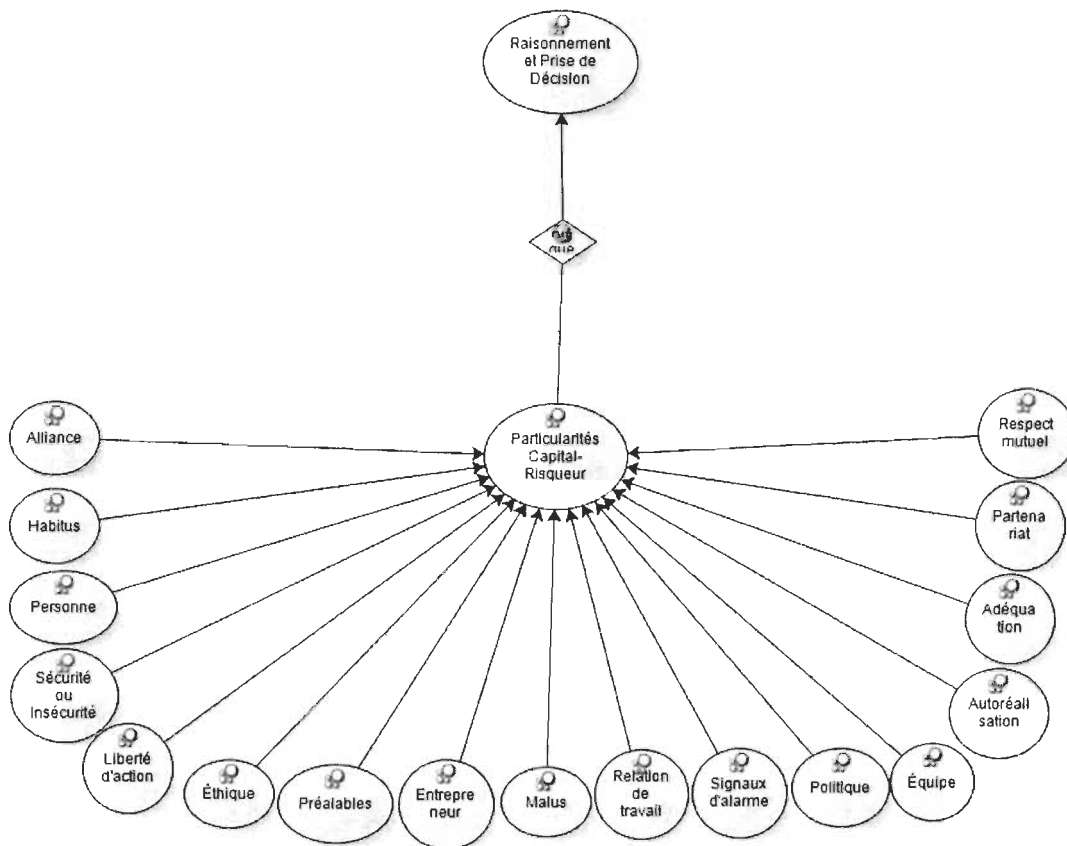
L'analyse de ce qui précède fait ressortir un aspect important du processus décisionnel des capital-risqueurs, à savoir : sa dimension subjective. Ce qui démontre qu'il n'y a pas que la raison ou l'intelligence cognitive qui intervient dans le processus décisionnel des capital-risqueurs. La personnalité du capital-risqueur entre également en jeu. Les émotions jouent ainsi un rôle crucial en ce sens que la personnalité de l'entrepreneur sur laquelle les capital-risqueurs se focalisent pour l'acceptation d'un projet a une histoire, une culture, une éducation, des expériences qui sont émotionnellement chargées.

En d'autres termes, nous nous situons ici dans l'approche heuristique de l'évaluation du risque par les capital-risqueurs. Dans cette perspective, la décision d'investir des capital-risqueurs dépend de leur perception subjective du risque où l'évaluation de celui-ci est conforme aux prédispositions des capital-risqueurs. Dans ces prédispositions, la personnalité des capital-risqueurs joue un rôle central en ce sens que ces derniers se réfèrent à leurs enjeux de vie (attitudes, désirs, valeurs, croyances, histoires, expériences) émotionnellement chargés pour décider. Donc, les capital-risqueurs ne décident pas en fonction d'une réalité objective mais en fonction de leurs enjeux de vie.

Après avoir fait ce bref rappel théorique dans lequel s'inscrit la relation entre les particularités des capital-risqueurs et la prise de décision, l'on peut présenter le modèle y

afférent. Ce modèle illustre le lien du rôle des comportements subjectifs des capital-risqueurs dans leur prise de décision.

Figure 11 : Modèle particularités Capital-risqueurs-Prise de décision généré par Nvivo



L'on observe bien, à la lecture de ce modèle et comme dit précédemment, que ce sont les comportements des capital-risqueurs qui agissent sur leur raisonnement et en bout de ligne sur leur prise de décision. Les comportements des investisseurs sont la résultante de leur histoire, de leur éducation, de leur culture, de leur valeur, de leur croyance, de leurs antécédents, des stimuli environnementaux émotionnellement chargés. Tout cela modèle et forge leur personnalité sur le jugement, la perception des

choses et devient des critères déterminants dans l'évaluation des projets d'investissement. De quoi donc sont constitués les comportements des capital-risqueurs et comment ceux-ci agissent-ils sur leur raisonnement et leur prise de décision? Cette question trouve sa réponse dans l'analyse des données empiriques qui montrent de manière insoupçonnée et pratique comment décident effectivement les capital-risqueurs lorsqu'il s'agit de financer un projet.

3.3.2.2 Analyse des données empiriques relatives à ce modèle

Cette analyse recense les unités de sens tirées des entrevues dans lesquelles les capital-risqueurs ont fait preuve d'une extrême subjectivité dans leurs comportements pour décider.

Les extraits qui suivent montrent que dans la décision d'investir, les capital-risqueurs font confiance à leur intuition lors de la première rencontre avec l'entrepreneur. Cette intuition est comparable à un test de quelques secondes ou minutes pendant lesquelles les capital-risqueurs se font une impression du porteur des projets :

Ah... Sur une rencontre, sur les 10, 15 premières minutes. Elle va le lire, quand... D'abord elle va le lire, parce que l'on oblige à le lire, mais sa décision est déjà prise. Elle va le lire parce, elle se dit « écoute s'il y a des questions qui me sont posées, il faut que je sois certain pas avoir l'air d'être trop niais » tu sais, dans cette situation-là. Mais elle ne le lit pas, tu sais, pour, pour se convaincre du dossier. (Référence 11 entrevue FRAG11)

Mais si je te dis que l'être humain, en 5 minutes hein, a décidé qu'est-ce qu'elle veut, ça je t'avoue (Référence 34 entrevue FRAG11)

Donc j'ai un certain processus intellectuel là d'analyse ou de contre-analyse et de vérification puis de triangulation mais... la première impression dans les premières 3, 4 secondes... puis après ça les premières deux minutes d'échange de paroles et même le non-verbal me sert beaucoup. Juste comment la personne se présente... la façon qu'elle marche, la façon qu'elle est habillée, son sourire ou son non sourire, son regard fuyant ou pas... si elle a l'air guindée, stressée ou si elle a l'air... tu sais, par rapport

à... si elle a l'air méfiante par rapport à moi ou ouverte... (Référence 15 entrevue IDDEGNAM)

Souvent suite à une première rencontre comme ça ou t'as une certaine impression très positive ou très négative euh souvent ce qu'on dit Est-ce que la personne était naturelle ou elle voulait jouer un jeu? Là on va au deuxième niveau d'analyse (Référence 16 entrevue IDDEGNAM)

Tu peux faire une analyse RELATIVEMENT euh : fiable ou intuitive, pis la ben euh ;, le reste le le euh ;, la notion du risque PROPRE à la faisabilité technologique c'est en soi une petite histoire qui dépend de l'objet et du sujet et (pause) et des problèmes chimiques, biologiques (Référence 3 entrevue DEGO)

L'analyse de ces données empiriques confirme la conviction de St-Pierre (2004) :

Malgré la reconnaissance de ces critères de sélection objectifs utilisés dans le milieu du capital de risque, l'intuition de l'investisseur joue un rôle significatif dans sa décision d'octroyer le financement. L'approche « coup de cœur » est utilisé par des investisseurs qui affirment que leur intuition est meilleure que tous les critères rationnels et objectifs.

La gestion du risque est une question de la gestion de l'intangible : le risque en tant que phénomène construit est difficilement quantifiable. L'évaluation du risque dépend des perceptions, des antécédents, des expériences (enjeux de vie) du décideur :

Et ça là, cette perception, cet élément-là, pour moi, de l'intangible, hein, d'après moi est inquantifiable, mais très réel. et probablement le plus réel de toutes, les caractéristiques (Référence 25 entrevue FRAG11)

Alors, c'est cette notion là, et c'est (pause) moi, je trouve ça amusant la notion du risque, parce que : tout le monde en parle, <oui> mais c'est excessivement difficile à quantifier, c'est une chose très personnelle, qui reflète ses valeurs qui reflète un niveau de connaissances <uh-hum> (Référence 4 entrevue FRAG12)

Alors effectivement si l'exemple là, si je m'en vais à Paris, je perçois que le risque c'est dans l'avion (pause) mais euh : je sors de l'entrée ici, il y a quelqu'un qui me frappe, c'est fini <Oui> alors je l'avais pas prévu ce risque-là <Oui> j'avais pensé peut-être pendant deux semaines à ce que

l'avion allait tomber <Oui> mais j'ai jamais pensé qu'en sortant, hein ?
(Référence 8 entrevue FRAGI2)

Les commentaires susmentionnés confirment les travaux de Behn et Vaupel, (1982) d'après lesquels le choix décisionnel peut être décomposé en trois éléments de base : conséquences, alternatives et l'incertitude de l'action. Les deux premières peuvent être anticipées avec un certain degré d'objectivité malgré la complexité engendrée par l'existence de plusieurs alternatives dont certaines sont inconnues. La troisième est difficilement quantifiable et implique une évaluation subjective de la situation. Elle est fortement liée à la perception du risque. Il s'agit particulièrement ici du risque en tant que phénomène construit (risque subjectif et risque perçu) où la construction du risque est intimement liée aux perceptions, aux antécédents et à l'expérience des acteurs concernés.

En ce qui concerne la perception du risque, l'information disponible contribue à façonner les impressions. Malgré l'existence d'outils psychométriques et de tests psychologiques reconnus, il n'est jamais simple d'évaluer des aptitudes managériales et un potentiel entrepreneurial. Cette partie de l'évaluation est hautement subjective et dépend fortement de la personnalité et de l'expérience de l'expert (Pilaeva, 2009).

Ainsi, la notion du risque perçu est déterminante dans la décision des capital-risqueurs car basée sur des éléments non quantifiables et liés à la personne de l'entrepreneur.

L'usage des techniques subjectives agissent aussi sur les comportements des décideurs en capital de risque dans leur prise de décision. Dans ce chapitre, les capital-risqueurs font allusion au discours susceptible de produire le processus d'interaction grâce auquel il peut se faire des impressions sur la personne (l'entrepreneur porteur de projet) :

La notion de l'utilisation du discours et de la parole est très importante pour moi. Les écrits pour moi ça veut absolument rien dire parce que en plus non seulement il t'offre pas vraiment la personnalité des gens mais aussi

souvent c'est pas écrit par les personnes. C'est écrit par un consultant, une autre personne. C'est pas le reflet du tout du tout souvent même de la pensée, même c'est très faussé (Référence 8 entrevue IDDEGNAM)

Elle a serré la main de la personne... sa technique, pour elle, c'est elle prend la main de la personne... elle la serre pis elle la tient longtemps pis elle oblige la personne à la regarder dans les yeux pis pour elle c'est sur 10 secondes (Référence 10 entrevue IDDEGNAM)

C'est dans ce même angle que Cyr (2009) pense que la zone de faisabilité des projets se situe à l'intersection des représentations mentales de deux groupes d'acteurs (capital-risqueurs et entrepreneurs porteurs des projets) dans laquelle ces derniers présentent un degré suffisant de convergence. Ce qui transparaît forcément dans le discours (espace discursif commun) de deux acteurs.

L'on peut également s'apercevoir que l'idée de Damasio (1995) de penser qu'on ne pouvait prendre des sages décisions que dans le calme transparaît aussi dans ces commentaires. L'on voit bien que les émotions et la raison ne pouvaient pas plus se conjuguer que l'eau et l'huile.

Les extraits qui suivent confirment ce qui a été avancé dans le corpus comme quoi les capital-risqueurs investissent dans la personne et non dans le projet. Plusieurs répondants ont affirmé que la décision d'investir ne dépend pas du plan d'affaire ou de la qualité du projet :

Moi j'ai investi dans des entreprises sans lire, sans lire les dossiers (Référence 12 entrevue FRAG11)

Moi quand j'investis, parce que je fais aussi des placements privés, je me fou du plan d'affaires. je m'en fou carrément, c'est pas important pour moi. J'aime beaucoup mieux investir dans, dans une une entreprise qui a un mauvais plan d'affaires, avec un bon management, que d'investir dans un bon plan d'affaires, avec un mauvais management. Étant donné que les deux ensemble, c'est très rare. Alors, moi ma philosophie, c'est que si j'ai un bon management, il va se réajuster au marché. Si j'ai un bon

management, d'abord la première fois que je vais lui dire, qu'il a un mauvais plan d'affaires, il va m'écouter, il va me comprendre, pis il va le changer. Le problème, c'est que, ça il va changer ça le lundi matin. Mais deux mois après, il va encore falloir qu'il le change <Donc, le réadapter> Exact ! Alors Es-tu capable d'adapter ton plan d'affaires ? Es-tu, as-tu l'expérience, l'ouverture d'esprit hein pour adapter, pour t'adapter aux situations ? (Référence 13 entrevue FRAGII)

Peu importe la grille d'analyse que ça vienne de la psychologie, d'une théorie de management ou de n'importe quoi. Je veux dire c'est le discours... parce que justement le plan d'affaires ça dit très peu sur la personne ou les véritables choses (Référence 3 entrevue IDDEGNAM)

Ces références rejoignent les travaux de St-Pierre (2004) soutenant que certains investisseurs ont même confirmé qu'ils préfèrent financer un bon entrepreneur ayant un mauvais projet, plutôt qu'un mauvais entrepreneur ayant un bon projet. Cette affirmation en apparence naïve fait toutefois abstraction des dimensions propres au projet qui peuvent exercer une influence significative sur la décision.

La décision d'investir dépend aussi de perception et de jugement que se font les capital-risqueurs :

La deuxième chose que je dis souvent aux gens, je dis : La notion de risque est une notion de perception <oui> hein ? De très grande perception <uh-hum> et euh : je dis, par exemple, on va s'en aller tous les deux en haut d'une montagne, pis je vais te dire : On descend en bas, OK ? Hein ? Sans arrêter. <uh-hum> Le premier arrivé. Naturellement, on comprend facilement que si moi je skie euh : 52 fois par hiver et pis toi, c'est la première fois que tu skies depuis les trois dernières années, <uh-hum> notre notion de risque est pas la même (Référence 3 entrevue FRAGII)

Le problème de la fille, d'abord c'est une femme, c'est une belle femme, qui s'habille quand elle vient travailler, comme si elle sortait à la discothèque, hein tous les jours. Alors quand elle rentre dans une salle, les gars se tournent tous la tête WOW ! Tu sais... Et naturellement, à certains égards, ça la sert. Moi, je pense qu'en terme de crédibilité, ça la DESSERT de beaucoup (Référence 30 entrevue FRAGII)

Le jugement O.K. Juger. Juger la situation, juger le projet, juger l'étape du

projet, juger les personnes que tu rencontres, juger l'équipe dans la quelle tu vas te joindre tu sais c'est tout le temps du jugement personnel (Référence 125 entrevue IDDEGNAM)

À la lumière de ce qui précède, l'on remarque que la personnalité du capital-risqueur est un élément central dans la perception du risque. L'évaluation des projets se fait en tenant aussi compte des expériences, des histoires, des valeurs, des croyances des investisseurs qui sont émotionnellement chargées. Ces prédispositions jouent donc un rôle à ne pas sous-estimer dans le processus de prise de décision des investisseurs.

Ces références renvoient aussi à la dialectique de Johnson-Laird et Shafir (1993) selon laquelle pour décider, il faut juger; pour juger, il faut raisonner; et pour raisonner, il faut décider.

La décision d'investir ne se fait pas uniquement selon les règles d'orthodoxie financière. La méthode de valeur actuelle nette (VAN) en tant que l'une des méthodes modernes d'évaluation des projets est reléguée derrière une autre méthode dite des transactions comparables qui ne se fait pas selon les règles d'orthodoxie financière moderne :

Nous, c'est (pause) on regarde les transactions comparables là <OK> dans les base de, la valeur actuelle nette ça (pause) c'est tellement jeune (pause) que : <OK> qu'on le fait pas là (Référence 30 entrevue PARIJ)

Ben, au Canada on pourrait dire non, on se sert des bases aux États-Unis pis on prend des : on prend des : on prend des escomptes pour euh : pour le Canada <OK> mais euh : ça vaut ce que ça vaut, c'est pas (pause) c'est très empirique là <Oui, OK> comme méthode (Référence 32 entrevue PARIJ)

La subjectivité du risque tel que vu ou vécu par les capital-risqueurs peut être observée à travers les autres facettes suivantes:

Une fois qu'on roule depuis deux, trois, quatre, cinq, six, sept, huit ans le

risque c'est extrêmement subjectif hein. Si vous et moi et la majorité des Montréalais pensons qu'il va mouiller demain ça a pas d'impact sur la météo. Mais si la majorité des Nord-américains pense que le dollar va baisser, il va baisser. Hein. Moi j'ai fait de la gestion de devises assez longtemps, quand les gens pensent que le deutschemark va baisser, il baisse parce que le monde se met à en vendre. (Référence 22 entrevue COUBE)

C'est donc dire que quelqu'un qui vient te voir, de la façon dont il est habillé, cela influence. OUI, malheureusement (Référence 31 entrevue FRAGII)

Une personne qui vient me voir et qui parle et qui parle et qui parle et qui parle moi je me dis bon là... c'est pas une personne qui me pose plein de questions, c'est pas une personne qui fait écoute c'est une personne qui me vend son dossier, c'est une personne qui est insécure dans la mesure où elle fait tout pour me rabâcher ce qui a déjà été dit dans le plan d'affaires alors que j'aime la personne qui vient pis qui me dit ou qui présume que j'ai lu le plan d'affaires et qui dit « Avez-vous compris? Aimez-vous ça? Pensez-vous que le xxx? Est-ce qu'On s'en va dans l'abonne direction? Qu'est-ce que vous feriez à ma place? » Ah ben là on est en affaires. Là je me dis ça c'est quelqu'un... (Référence 36 entrevue IDDEGNAM)

Ces références viennent enrichir les comportements subjectifs des capital-risqueurs évoqués précédemment dans le but de conforter la thèse de l'extrême subjectivité des investisseurs en capital de risque dans leur prise de décision.

Pour les capital-risqueurs, le risque fait aussi référence à d'autres aspects humains ou subjectifs qu'ils considèrent comme critères essentiels dans la décision d'investir. Il s'agit de dix-sept critères subjectifs qui fondent les particularités des capital-risqueurs dans le modèle particularités capital-risqueurs –prise de décision généré par Nvivo :

1. L'adéquation : ce critère fait référence au remplacement d'un dirigeant ou de l'équipe de direction d'un projet ou d'une entreprise souhaité par le capital-risqueur. Si le profil du porteur de projet n'est adéquat aux yeux de l'investisseur, son remplacement par une autre personne que l'investisseur souhaite au management du projet devient un critère d'investissement :

Si on réalise dès le départ que c'est pas lui le CEO, on en discute tout de suite et on : ça peut même devenir un critère d'investissement <AC : OK. On a qu'on ait trouvé l'individu qui va venir à côté de lui, il va garder ses actions, il va, il va être motivé à travailler, mais il va avoir un gestionnaire professionnel à côté de lui qui lui va avoir... (Référence 1 entrevue LES JUMEAUX)

2. L'alliance : L'investisseur se demande dans l'évaluation du projet si le chercheur peut allier sa qualité d'inventeur à celle de manager :

Dans certains dossiers, et la plus part du temps tu as des gens qui surtout une formation un background en termes scientifique de connaissances scientifiques, mais qui ont des problèmes important en terme de management (Référence 2 entrevue FRAGI1)

Est-ce qu'il va être capable de trans..., est-ce que ses compétences vont être capables de transférer passer j'imagine de chercheur à gestionnaire-entrepreneur (Référence 1 entrevue PARIJ)

3. L'autoréalisation : fait référence à la motivation du capital-risqueur de prendre une décision pour s'autoréaliser. La décision d'investir du capital-risqueur sort des critères généralement utilisés. Le capital-risqueur prend la décision d'investir pour servir de référence dans son environnement ou dans la société. Il ne recherche pas avant tout une satisfaction financière mais une satisfaction morale. Cette référence correspond à la théorie motivationnelle de Maslow (1970) où l'autoréalisation occupe l'échelle ultime de la pyramide. À cette étape, l'humain cherche à satisfaire un besoin qui va au-delà de ses besoins basiques mais recherche l'excellence pour servir de référence ou de modèle dans la société. Par exemple aider un entrepreneur à réaliser son projet en dehors du champ d'intérêt du capital-risqueur :

Alors donc, aider les gens t'sais pis euh : si, à un moment donné, dans un an, dans deux ans, dans trois ans, ça devient que : (pause) ça devient plus gros, je vais avoir une satisfaction d'avoir contribué à ça, alors, donc, c'est un peu (pause) c'est un peu ça ma motivation (Référence 1 entrevue FRAGI 2)

4. L'équipe : L'entrepreneur possède-t-il une équipe ou fait cavalier seul? Le cas échéant, quelle est la qualité/solidarité de cette équipe? Plusieurs répondants ont reconnu que les projets présentés par une équipe entrepreneuriale présentent moins de risque que ceux présentés par un seul entrepreneur. La capacité de s'entourer est l'une des clés du succès. Pour les répondants, ce sont les membres de l'équipe qui font d'une personne un bon gestionnaire. L'équipe réduit le risque de la pensée unique pouvant être fatale en cas d'erreur.

Ceux qui se présente ici seul qui ont un projet, qui ont pas encore d'équipe euh.. ou ceux qui se présente... ils ont une équipe mais ils l'amènent pas, pis on la voit jamais là pis t'as beau leur dire j'aimerais ça rencontrer... (Référence 5 entrevue IDDEGNAM)

Avec l'expérience j'ai vu beaucoup de Start Up avec une personne seule pis ça a presque tout été des échecs, » (Référence 7 entrevue IDDEGNAM)
« et ça c'est les meilleurs projets. O.K. Parce ce que ils sont déjà deux pis là il y en a pas un plus important que l'autre (Référence 9 entrevue IDDEGNAM)

On parlait des traits de succès d'une personne mais il faut que ce soit la personne dans une équipe il faut pas que ce soit la personne toute seule dans l'absolu (Référence 17 entrevue IDDEGNAM)

5. L'entrepreneur : Informations sur l'entrepreneur tel que vu ou vécu par le répondant. Les informations sur l'entrepreneur seront davantage étayées quand il s'agira de parler de la « personne » parce qu'en parlant de l'entrepreneur, les répondants faisaient allusion à la personne et vice versa :

L'entrepreneur en soi c'est une bibitte particulière qui a... d'abord c'est un être passionné et excessivement résilient, très déterminé (Référence 1 entrevue IDDEGNAM)

On fait beaucoup de recherche avec les universités, de dégager le profil justement du meilleur entrepreneur, meilleur dirigeant pis finalement on a jamais trouvé de pattern. Pour le trouver par contre, il y a effectivement des caractéristiques (Référence 3 entrevue IDDEGNAM)

Il faut quelqu'un qui soit capable de bien faire la lecture de l'environnement pis des éléments stratégiques (Référence 6 entrevue IDDEGNAM)

On demande à l'entrepreneur de lui-même d'avoir une position d'apprendre, d'écouter, d'évoluer, de savoir s'entourer, de gérer son équipe, de gérer ses investisseurs, de gérer ses partenaires d'affaires, ses sous-traitants (Référence 9 entrevue IDDEGNAM)

6. L'éthique : fait référence aux éléments évoqués par le professionnel pour éviter le conflit d'intérêt dans le financement d'un projet :

C'est un ancien employé..<ok, donc un problème éthique> et on ne voulait on ne voulait pas pas qui est même pas apparence d'un conflit d'intérêt... <ok> c'était c'était ça.. c'était une des raisons-là.. (Référence 1 entrevue REVA)

7. L'habitus : ce critère valide la thèse de Bourdieu (2000; 1996) qui soutient que :

La possibilité d'une action collective provenant de la similarité des socialisations se manifeste par une orchestration des pratiques sans chefs d'orchestre. L'habitus n'est pas figé. Il se restructure selon la trajectoire sociale. Ceci implique que nos pratiques et nos représentations ne sont totalement déterminées (les agents font des choix), ni totalement libres (ces choix sont orientés par l'habitus).

L'habitus rend donc possible un ensemble de comportements et d'attitudes conformes aux inculcations.

Donc, le capital-risqueur peut s'inspirer par ce que font les autres capital-risqueurs pour prendre une décision :

Cette chose là, c'est que le capital de risque est un univers où les gens suivent les modes (Référence 1 entrevue FRAGI 2)

8. La liberté d'action : Les chercheurs porteurs de projets désireux eux-mêmes d'en tenir le management sont-ils prêts à répondre de leurs actes de gestion devant un organe de contrôle comme le conseil d'administration? En acceptant d'interagir avec l'investisseur, ils n'ont plus la même liberté d'action qu'ils avaient quand ils

travaillaient dans les milieux universitaires :

J'ai toujours dit c'est pas le recteur qui est boss à l'université, c'est le prof. J'ai été 20 ans à l'université... un professeur qui est titulaire à l'université là, il fait ce qu'il veut. Pas pour se faire mettre dehors. Il fait ce qu'il veut. Il fait sa recherche, il fait son enseignement, il fait... il a une liberté d'action considérable qu'on ne retrouve pas dans le milieu de la compagnie (Référence 1 entrevue COUBE)

Alors donc d'un côté on dit : « je te fais confiance comme entrepreneur », de l'autre côté, tu sais, on est confronté à la situation où l'entrepreneur répond de tous ses gestes (Référence 1 entrevue FRAGII)

9. Le malus : Éléments qui donnent un désavantage dans le discours ou dans les comportements de l'entrepreneur tel que vu ou vécu par le capital-risqueur.

Informations y relatives :

Le gars il arrive avec son Powerpoint pis là il commence pis là je regarde son agenda pis nulle part il décrivait la technologie, c'était le marché, c'est les revenus pis... ben là ça fait que là au début je lui dis « Y a tu un endroit où tu vas parler de la technologie? C'est à quel endroit, je veux juste le savoir parce que moi normalement je veux savoir ce que tu vends. » tu sais avant de savoir c'est quoi le marché pis ton avantage concurrentiel, je veux comprendre par rapport à quoi tu sais, parce qu'on avait pas eu de plan d'affaires, dans son cas il y en a pas là (Référence 3 entrevue IDDEGNAM)

Ceux qui sont vraiment narcissiques là euh que tu vois que eux... c'est pas toujours facile de le voir cette chose là parce que tu veux qu'ils soient un peu tu sais euh tellement obstinés là parce qu'eux autres dans le fond pour avoir inventé quelque chose ou une approche complètement différente des autres qui est brevetable pis qui est cinq ans en avance parce qu'ils passent vraiment les autres... c'est des maudites têtes dures... (Référence 5 entrevue IDDEGNAM)

Il y a plusieurs aussi qu'on a éliminé comme ça à cause d'attentes irréalistes des fondateurs (Référence 1 entrevue LES JUMEAUX)

10. Le partenariat : fait référence au Co-investissement entre investisseurs comme critère prédéterminant un investissement :

Je la sors de mes opérations, j'en crée une unité pis moi, je va mettre 250 000 dedans, pis ça fait longtemps que j'aimerais qu'on travaille ensemble, alors, est-ce qu'on peut travailler ensemble ? (Référence 1 entrevue FRAGI2)

11. La personne : fait référence aux caractéristiques ou qualités personnelles de l'entrepreneur (traits de personnalité, attitude,...) recherchées les capital-risqueurs pour investir dans un projet :

Rigoureux (Référence 2 entrevue DEGO)

Cela prend quelqu'un qui y croit plus que tout (Référence 2 entrevue FRAGI1)

Cela prend une grande conviction... (Référence 3 entrevue FRAGI1)

Quelqu'un qui a choisi de faire ça, qui veut être entrepreneur, qui a toujours rêvé d'être entrepreneur, et qui se dit c'est l'occasion dans ma vie, c'est la chance de ma vie, enfin de l'être (Référence 4 entrevue FRAGI1)

Ténacité (Référence 5 entrevue FRAGI1)

Ils aiment des gens avec un certain niveau de maturité (Référence 7 entrevue FRAGI1)

Ils aiment des gens qui sont capables de s'adapter (Référence 9 entrevue FRAGI1)

C'est un être passionné et excessivement résilient (Référence 3 entrevue IDDEGNAM)

Ton style de personnalité (Référence 4 entrevue IDDEGNAM)

Loyauté et transparence (Référence 6 entrevue IDDEGNAM)

Moi je couvre toujours une partie motivation, moi je veux comprendre c'est quoi le moteur de la personne, au-delà de ses compétences pis tout ça. C'est quoi qui la motive à se lever le matin, à travailler 10, 12 heures par jour, à hypothéquer sa maison, à tout faire tu sais c'est irrationnel là l'entrepreneurship (Référence 8 entrevue IDDEGNAM)

L'humilité (Référence 11 entrevue IDDEGNAM)

Si la personne ose se présenter devant toi avec un capital de risque peu importe qui tout seul avec son plan d'affaires pis sa technologie tout seul... c'est signe que la personne elle... peut-être trop de confiance en elle ou une difficulté à s'entourer ou une insécurité quelconque (Référence 12 entrevue IDDEGNAM)

Une certaine autonomie (Référence 13 entrevue IDDEGNAM)

Créatif (Référence 14 entrevue IDDEGNAM)
Juste le bon niveau d'initiative... (Référence 16 entrevue IDDEGNAM)
Lui il est honnête (Référence 17 entrevue IDDEGNAM)
Il a une belle éducation... (Référence 18 entrevue IDDEGNAM)
Il est bien branché partout (Référence 19 entrevue IDDEGNAM)
Il connaît l'entrepreneuship (Référence 20 entrevue IDDEGNAM)
Personnes charismatiques (Référence 1 entrevue PARIJ)
Ça prend ça prend un gars visionnaire (Référence 1 entrevue REVA)
ça prend un gars discipliné (Référence 2 entrevue REVA)
Un gars qui est près de ses cents aussi qui fait attention à l'argent qui
dépense pas l'argent inutilement qui comprend la la valeur valeur d'une
pièce (Référence 3 entrevue REVA)

Il convient de préciser que la liste de ces caractéristiques ou qualités tel que vues ou vécues par les répondants n'est pas exhaustive. C'est ce que soutient Julien (2005) en affirmant que « le comportement en quelque sorte symbiotique entre l'entrepreneur, son organisation et son milieu d'affaires permet de comprendre pourquoi il est difficile de dresser une liste des caractéristiques propres à l'entrepreneur, en dépit des tentatives de tout un courant psychologique qui cherche à définir un type de personnalité entrepreneuriale. L'entrepreneur est ce qu'il est par le fait même qu'il a entrepris. Ses caractéristiques se concrétisent et se développent dans et par l'action ».

Ainsi, l'abondance de références des répondants liées à la personne conforte l'idée avancée par Barthélemy et Courrèges, (2004) pour dire que le risque est inhérent à la vie est une évidence. Et l'homme est l'acteur principal du risque parce que ce sont les erreurs humaines (relâchement, compréhension insuffisante, mauvaise transmission et enfin réaction tardive ou non adéquate) qui contribuent largement aux risques. Les capital-risqueurs pensent que si ces qualités de la personne ne sont pas requises dans les porteurs des projets, il ya fort à parier que les projets subissent un échec. La nature de la personne est donc l'élément névralgique dans la prise de décision.

12. La politique : fait référence à des investissements faits en dehors des politiques des capital-risqueurs ou de toutes les informations y relatives.

On va faire comme ça, t'sais à l'extérieur de notre politique pis euh : pour s'amuser (Référence 1 entrevue FRAGI2)

13. Les préalables : fait référence aux éléments préparatoires ou devoirs que l'entrepreneur peut accomplir avant de rencontrer les capital-risqueurs. Par exemple, se renseigner sur les professionnels de capital de risque, leur rôle, leur façon de travailler,... :

Pis de t'être préparé en conséquence pour la personne que tu vas voir. Savoir c'est qui, c'est tu un financier, c'est tu un scientifique, c'est tu un ingénieur... il posera pas les mêmes questions (Référence 5 entrevue IDDEGNAM)

14. La relation de travail : fait allusion à tous les aspects touchant une relation harmonieuse et productive, «la chimie», entre le capital-risqueur et l'entrepreneur. Si l'investisseur sent qu'une bonne relation de travail avec l'entrepreneur ne peut pas exister avec l'entrepreneur, ça ne sert à rien d'investir :

On s'est pas trompé souvent. Mais... mais je dirais l'élément le plus, plus important c'est d'essayer de construire une relation (3 sec) de respect entre les chercheurs pis les investisseurs pour pas que la chicane prenne là. Parce que ça arrive. Parce qu'ils sont pas habitués les chercheurs à avoir un boss. Un chercheur ça a pas de boss. Alors dans une compagnie il y a un boss, ça s'appelle le Conseil d'administration (Référence 1 entrevue COUBE)

Tu sais si t'aide un entrepreneur pis que tu vois qu'il a ben des qualités mais là il est pas capable de s'habituer à la relation avec l'investisseur, il le voit toujours comme le banquier qui lui pose des questions, the pain in the neck, le gars qui essaie de l'espionner, le gars qui va tu y voler sa compagnie pis là il développe une schizophrénie ça fait que là... ça tue la compagnie. Ça fait que cette notion là d'être capable de travailler avec quelqu'un que... (Référence 1 entrevue IDDEGNAM)

Y a eu des dossier où euh : c'était de très belles technologies, qui pourraient avoir de très beau potentiel <AC : Uh-hum> mais c'était CLAIR

au départ que (pause) la relation ne pouvait pas fonctionner avec l'entrepreneur, avec le fondateur » (Référence 3 entrevue LES JUMEAUX)
Je vous dirais 90% des euh : c'est évidemment si on peut pas s'entendre, avec les gestionnaires ou euh : ou avec l'équipe en place là et euh : donc (Son cellulaire sonne) je vous dis, 90% du temps c'est ça, je veux dire, moi, si je suis pas capable, je sens que je ne peux pas travailler avec la personne, avec l'équipe qui est là, pis l'équipe, j'inclus le management, le board pis les co-investisseurs (Référence 1 entrevue PARIJ)

La relation entre l'investisseur et l'entrepreneur est basée sur la confiance et la transparence; si l'une ou l'autre de ces situations fait défaut, la transaction ne pourra pas réussir. Le projet financé présentant des risques supérieurs aux projets conventionnels, il importe qu'il y ait une saine complicité entre le bailleur de fonds et l'entrepreneur pour qu'ils soient capables de s'ajuster à la faveur des deux parties dans les situations difficiles où les risques observés sont supérieurs aux risques attendus (St-Pierre, 2004).

15. Le respect mutuel : le respect mutuel entre l'investisseur et l'entrepreneur est important dans la décision d'investir. C'est un élément additif dans la relation entre les deux acteurs :

Mais je respecte (pause) <uh-hum>, parce que c'est sans doute fait par un ministre, professeur avec un doctorat qui travaille dans une très bonne université québécoise, donc je vais respecter ça (Référence 1 entrevue DEGO)

16. La sécurité ou insécurité : Informations sur le degré de sécurité ou d'insécurité personnelle de l'entrepreneur, tel que vu ou vécu par le capital-risqueur. Il peut s'agir d'indicateurs ou d'exemples du degré de sécurité ou insécurité de la personne, ou encore d'en souligner l'importance :

Si t'as d'indicateurs que bon même si il y avait une certaine insécurité au-delà de ça c'est pas le genre de personne avec qui tu veux faire affaires (Référence 2 entrevue IDDEGNAM)

17. Les signaux d'alarme : indicateurs subjectifs qui peuvent décourager l'investisseur à prendre une décision d'investir :

Les entreprises familiales <Uh-hum> le seul problème c'est qu'on passerait notre temps à se chicaner (Référence 1 entrevue FRAGI2)

Qu'est-ce qui est encore plus lumière rouge c'est comme le monsieur qui est venu il est venu avec la personne qui la représentait pour aider à trouver du financement là... il vient soit avec son avocat ou son banquier, ou tu sais. Ça fait que non seulement il est tout seul là il a pas d'Équipe là (Référence 1 entrevue IDDEGNAM)

Est-ce qu'il réagit positivement à l'autorité, est-ce qu'il est collaborateur. Il fait tu preuve de transparence... (Référence 9 entrevue IDDEGNAM)

Les signaux d'alarme c'est ;, c'est les gens qui nous les disent, c'est dans ce cas là, les fondateurs qui pensent que : tout va se faire tout seul et que : <AC : Uh-hum> et ils pensent qu'ils vont être capables de tout faire tout seuls (Référence 1 entrevue LES JUNEUX)

On peut verser dans le même chapitre ces éléments qui font l'objet d'une observance dans l'évaluation des projets :

J'ai des choses comme ça dans l'attitude langage verbal non-verbal (Référence 109 entrevue IDDEGNAM)

Les aspects humains qui est comme le côté amour d'une relation il faut que ça soit là, parce que malgré que c'est de la haute technologie ou justement à cause que c'est de la haute technologie, à cause qu'il y a du risque, à cause qu'il y a de l'incertitude, à cause qu'il y a du stress... l'aspect humain des relations entre tous ces gens là autant à l'interne, dans l'équipe pis avec les partenaires tout ça devient pour moi plus important que dans une autre entreprise là (Référence 149 entrevue IDDEGNAM)

Le risque que je regarde le plus là avec l'ex...(pause), depuis dix ans là, c'est vraiment là(pause) pis c'est là qu'on a plus de misère là , à, à gérer c'est le risque d'exécution (Référence 3 entrevue PARIJ)

Le modèle Particularités Capital-risqueurs-Prise de décision, comme l'on vient de le voir, suggère que ce sont les comportements subjectifs des investisseurs qui agissent sur leur raisonnement et donc leur prise de décision. Ces comportements, au départ, sont l'apanage de leur histoire, de leurs valeurs, de leur culture, de leur éducation, de leurs antécédents qui sont émotionnellement chargés. Les émotions ont donc prise sur les comportements de ces derniers. Il a été démontré, dans les fondements théoriques, comment les émotions peuvent être transformées en intelligence. C'est cette nouvelle forme d'intelligence qui est l'intelligence émotionnelle dont il sera question dans le troisième modèle de cette recherche.

3.3.3 Modèle Intelligence Émotionnelle-Processus de prise de décision

3.3.3.1 Rappel théorique

Comme pour les deux modèles précédents à savoir le modèle Émotions-Capital-risqueurs, le modèle Particularités Capital-risqueurs-Prise de décision, il est également important de faire un bref rappel théorique de ce modèle pour en cerner le contour.

En effet, l'intelligence émotionnelle se définit comme un ensemble de compétences émotionnelles et sociales qui déterminent les façons avec lesquelles une personne entre en relation avec elle-même et les autres, et réussit à faire face aux pressions et aux demandes de l'environnement (Bar-On, 1997).

L'avènement de cette nouvelle forme d'intelligence trouve sa justification dans ce qu'affirme Goleman (1997) :

Les réalités nouvelles de la concurrence, la mondialisation de l'économie, les nouvelles technologies de l'information confèrent une grande importance à l'intelligence émotionnelle sur le lieu de travail et sur le marché. Les aptitudes de base de l'intelligence émotionnelle (être en harmonie avec autrui, être capable de régler les désaccords avant qu'ils ne s'aggravent, de travailler en état de fluidité) ont des conséquences positives sur les résultats de l'entreprise. Pour lui, l'intelligence émotionnelle joue un rôle crucial dans les entreprises. Celles-ci favorisent le travail d'équipe

pour être efficaces, créatives et innovatrices. C'est dans ce contexte que l'intelligence sociale devient importante, car pour que les gens arrivent à se mobiliser, à coopérer, à travailler efficacement ensemble, l'harmonie sociale est la clé du succès. L'art de bien s'entendre avec les autres permet une certaine efficacité dans les rapports avec les autres. Il en conclut en disant que notre intelligence peut être aussi en harmonie avec nos émotions.

Dans cette même perspective, Goleman, Boyatzis et Mckee (2009) disent que la différence entre l'efficacité et l'inefficacité des leaders réside dans l'ambiance et le ton avec lesquels ils livrent leurs messages. Car, les messages peuvent conduire le groupe vers l'antagonisme, l'hostilité, l'optimisme et même donner de l'inspiration face à une difficulté.

Pour sa part, George (2000) soutient que l'intelligence émotionnelle peut réparer les émotions désagréables et améliorer les émotions agréables en employant des stratégies susceptibles de modifier ces émotions.

D'autres auteurs soulignent également l'importance de l'intelligence émotionnelle. George (2000) pense comme Conger et Kanungo (1998), Locke et al. (1991) et Yukl (1998) que l'intelligence émotionnelle permet entre autres :

- la génération et le maintien de l'enthousiasme, de la discrétion, de la confiance, de l'optimisme, de la coopération au sein de l'organisation;
- la flexibilité encourageante dans la prise de décision et le changement.
- faire un bon alignement des objectifs de l'entreprise et offrir aux employés ou autres parties prenantes de celle-ci l'occasion d'en discuter pour obtenir leur collaboration et éliminer les émotions improductives.

Pour Sy et Côté (2004), l'intelligence émotionnelle permet notamment de:

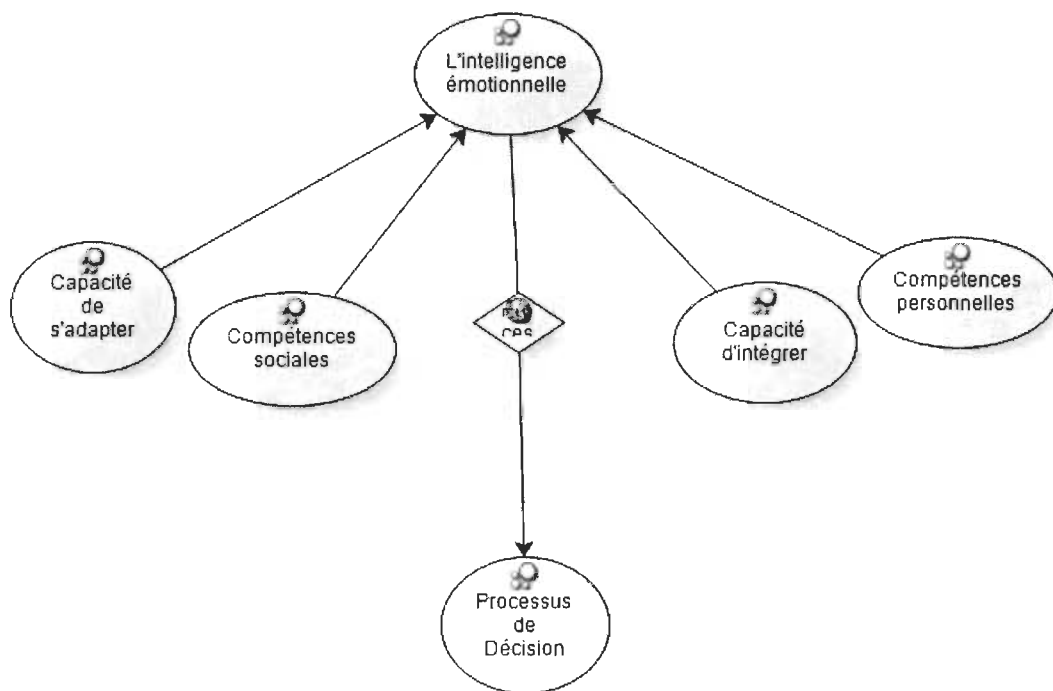
- prendre des décisions de qualité et à temps opportun en évitant notamment des émotions négatives;
- communiquer et coopérer avec les autres par la création d'un réseau social susceptible de décourager les comportements improductifs.

À travers ce rappel théorique sommaire, l'on observe que l'importance de l'intelligence émotionnelle tient au lien qui unit la vie affective, la personnalité et les

instincts moraux (Goleman, 1997). Par conséquent, l'intelligence émotionnelle ne doit pas être à la traîne de l'intelligence rationnelle. Pour que celle-ci soit suffisante, elle doit être complétée par l'intelligence émotionnelle, car, les émotions paralysent la pensée.

La représentation du modèle Intelligence Émotionnelle-Processus de prise de décision ci-après va montrer toute la place que l'intelligence émotionnelle a dans le processus de prise de décision des professionnels de capital de risque.

Figure 12 : Modèle Intelligence Émotionnelle-Processus de décision



À la lecture de ce modèle, on observe que l'intelligence émotionnelle a une place importante dans le processus de décision des capital-risqueurs en ce sens que, à travers elle, ces derniers transforment leurs émotions en intelligence pour décider sur les projets. L'intelligence émotionnelle étant composée des compétences personnelles, des compétences sociales, de la capacité de s'adapter et de la capacité d'intégrer. En effet,

l'intelligence émotionnelle a toute sa place dans le processus de décision parce que lorsque les émotions sont considérées comme désagréables, la faculté de raisonnement peut être mise à défi et possiblement rendre plus difficile le processus de prise de décision. L'intelligence émotionnelle, à travers les compétences émotionnelles qui lui sont associées, aident à comprendre les émotions et à développer leurs pratiques dans des situations où les acteurs peuvent être amenés à prendre des décisions. En ce sens, l'intelligence émotionnelle soutient les capacités cognitives d'un décideur dans son processus de pensée.

L'analyse des données empiriques suivantes illustre comment dans l'interaction entre les deux acteurs, c'est-à-dire les capital-risqueurs et les entrepreneurs, cette intelligence a été utilisée ou recherchée.

3.3.3.2 Analyse des données empiriques relatives à ce modèle

Cette analyse fait l'inventaire des unités de sens d'entrevues pour lesquelles l'intelligence émotionnelle en général, et les compétences personnelles, sociales et connexes qui lui sont associées ont été utilisées ou recherchées. Il s'agit de décortiquer les cinq points du modèle Intelligence-émotionnelle-processus de décision généré par le logiciel Nvivo.

1. L'intelligence émotionnelle : l'intelligence émotionnelle fait référence à l'ensemble de compétences personnelles et des compétences sociales auxquelles les capital-risqueurs ont ajoutées la capacité de s'adapter et la capacité d'intégrer qui déterminent les façons avec lesquelles une personne entre en relation avec elle-même et les autres, et réussit à faire face aux pressions de l'environnement. Quelques cas illustratifs tel que vus ou vécus par les répondants :

Les variables qui vont faire que ça marche ou que ça marche pas sont reliées aux habiletés interpersonnelles, à l'intelligence émotionnelle, aux

qualités, à la personnalité de la personne (Référence 1 entrevue IDDEGNAM)

L'insight (Référence 5 entrevue IDDEGNAM). L'Insight étant un code qui se ramène au degré de connaissance de soi de l'entrepreneur, notamment en connaissant ses limites ou en connaissant les limites de son projet ou de son produit).

On vient, à un moment donné, à développer certains réflexes quand on rencontre des gens, après une ou deux fois de dire « OK, je pense qu'on a les : les bons ingrédients en place (Référence 1 entrevue IDDEGNAM)

Ces références rejoignent les travaux de Goleman (1997) qui affirment que ce sont les caractéristiques de la personnalité qui constituent l'intelligence émotionnelle : l'empathie, l'aptitude à se motiver ou à persévérer dans l'adversité, à maîtriser ses pulsions et atteindre avec patience la satisfaction de ses désirs, la capacité de conserver une humeur égale et de ne pas se laisser dominer par le chagrin au point de ne plus pouvoir penser, la capacité d'espérer. Dans le même ordre d'idées, Goleman (1997) poursuit en disant que l'intelligence émotionnelle peut éduquer, modeler la personnalité des leaders tant sur le plan intellectuel qu'affectif en stimulant les aptitudes humaines comme la conscience de soi, la maîtrise de soi, l'empathie, l'art de faire attention à autrui, de résoudre les conflits, le sens de la coopération, de réseauter.

2. Les compétences personnelles : fait référence aux capacités intrapersonnelles tel que vues ou vécues par le répondant :

C'est un avantage (XXX) aussi, à un moment donné de se faire confiance <Uh-hum> pis euh : Parce que souvent on dit aux autres de nous faire confiance, pis on se fait pas confiance nous autres même, c'est sûr, c'est un problème là, t'sais (Référence 1 entrevue FRAGI2)

Ils commencent à dire les vraies choses, parce que là ils se sentent en confiance (Référence 5 entrevue IDDEGNAM)

3. Les compétences sociales : font référence aux compétences interpersonnelles tel que vues ou vécues par le répondant. Les répondants prennent pour critère d'investissement la manière dont les entrepreneurs interagissent dans leur rapport avec les autres parties prenantes au projet. On peut aussi ajouter à ces compétences la communication et le leadership :

Et de trouver les gens pour compléter l'équipe. Un petit peu comme un chef d'orchestre (Référence 1 entrevue IDDEGNAM)

Faire les relations avec les investisseurs, avec les clients pour monter l'équipe pour... (Référence 2 entrevue IDDEGNAM)

4. La capacité de s'adapter : fait référence à la capacité de l'entrepreneur de s'adapter à toute situation nouvelle tel que vue ou vécue par le capital-risqueur pour répondre aux turbulences de l'environnement ou au besoin de flexibilité organisationnelle :

Le problème c'est que tout bouge <Uh-hum> et il faut s'adapter (Référence 3 entrevue FRAGI2)

Si c'est un chercheur qui vient du xxx il va tu être capable d'évoluer pis si c'est quelqu'un d'un groupe multinational il va tu être capable aussi de s'adapter (Référence 2 entrevue IDDEGNAM)

Il a quand même 30 ans de métier et tout ça <Uh-hum> dans d'autres domaines, on pense (pause) on s'est dit, on va prendre une chance qu'il va être capable de, de faire la transition pis à un moment, on s'est rendu compte que : (pause) en fait, c'était nous qui gérons la compagnie <Oui> À chaque fois qu'il arrivait, qu'il y avait un petit pépin, on nous appelait, pis t'sais, dans le fond... (Référence 1 entrevue PARIJ)

5. La capacité d'intégrer : fait référence à la capacité d'adopter un point de vue divergent du sien comme les conseils que l'investisseur peut prodiguer à l'entrepreneur pour réussir le projet. Informations sur la capacité d'intégrer tel que vécue par le répondant :

C'est TRÈS difficile pour les chercheurs de :, surtout t'sais, tu leur donnes de l'argent euh : mais souvent ce sont des montants qui sont similaires à ce qui peuvent avoir au CRSNG pis <Oui> ça, la structure est tellement différente <Oui> tu veux, tu veux : il faut leur faire comprendre que Regarde, l'argent, on te la donne pas là, t'sais,<On investit > on investit, on a des actions pour ça, pis on veut que ces actions-là prennent de la valeur . (Référence 2 entrevue PARIJ)

L'on voit bien, à la lumière de ce qui précède, que le déficit en compétences émotionnelles dans les rapports humains peut diminuer les performances des parties prenantes. C'est dans le même ordre d'idées que Bawany (2008) affirme que les dirigeants qui développent les compétences émotionnelles décrites ci-dessus découvrent qu'ils ont une grande capacité à améliorer la rentabilité de leur organisation, la croissance, la satisfaction, le travail d'équipe et la vision. Aysar Philip (2006), quant à lui, renchérit en disant qu' à l'ère de l'information, la meilleure manière de réaliser ses objectifs ne se fait pas à travers la technologie, mais à travers des personnes. L'interaction humaine est le déclenchement le plus rapide et le plus puissant des états émotifs. Donc, la teneur émotive de chaque procédure de gestion est un facteur d'efficacité ou de manque de succès.

En résumé, les données empiriques relatives aux différents modèles qui ont été formalisés dans cette étude confirment la substance des fondements théoriques de cette étude. Le processus de décision des capital-risqueurs est basé non seulement sur des critères algorithmiques mais aussi et avant tout sur des critères subjectifs où la personne et non le projet est l'élément le plus déterminant voire significatif dans la décision d'investir. Dans l'évaluation de cette personne, l'intuition, les jugements et les perceptions influencent les comportements des professionnels de capital de risque. C'est dans cette optique que Kahneman (2003) soutient que les jugements intuitifs et les perceptions constituent des voies alternatives pour la résolution des problèmes. Cela est indispensable pour réduire l'ambiguïté et l'incertitude dans le processus de prise de décision. Dans la même perspective, le principe de la rationalité limitée de Simon (1959) trouve sa place en ce sens que face à un choix où il est difficile d'optimiser, le décideur

recherche le « satisficing» plutôt que l'optimal.

Les résultats de cette étude montrent que les capital-risqueurs s'appuient sur des éléments subjectifs comme les caractéristiques ou les qualités de la personne pour décider d'investir dans un projet. Au nombre de ces caractéristiques, l'on peut citer notamment la transparence, la loyauté, la résilience, la ténacité, la motivation, le leadership, l'entrepreneurship, l'humilité, l'honnêteté, la persévérance, le sens de l'ouverture, d'initiative, de créativité, de l'autonomie, la flexibilité, le charisme, avoir de la vision, une bonne éducation, un bon réseau social, de l'enthousiasme, la capacité de construire une relation constructive et productive avec l'investisseur, la communication, la capacité de s'adapter, la capacité d'écouter, la capacité de s'entourer, la capacité d'apprentissage, la capacité d'exécution, etc. À ces caractéristiques, les capital-risqueurs associent les compétences émotionnelles (compétences personnelles et sociales) pour que la chimie et la confiance entre les deux acteurs (investisseurs et entrepreneurs) s'établissent.

Bien entendu, tous ces aspects humains ou subjectifs justifient bien que l'intelligence émotionnelle a toute sa place dans le processus d'évaluation des projets. Ce qui permet de réfuter l'idée selon laquelle il n'y a que le raisonnement rationnel qui conditionne l'acceptation ou le rejet d'un projet. La logique mathématique est une condition nécessaire mais pas suffisante.

Outre, les autres critères rationnels évoqués par les répondants (critère technologique, critère financier, critère commercial, stratégie de sortie, horizon temporel, Co-investissement), la majorité des investisseurs pour ne pas dire tous ont reconnu l'incontournabilité des aspects humains dans leur processus d'évaluation. Tout cela se résume en risque d'exécution. Les aspects émotionnels jouent donc un rôle à ne pas négliger dans la prise de décision des investisseurs en faisant adopter à ces derniers des comportements subjectifs qui influencent leur processus de prise de décision. Pour

s'en rendre compte, plusieurs unités de sens qui ont été codifiées dans le logiciel NVivo ont servi comme chaîne de preuves pour étayer que le processus de prise de décision des capital-risqueurs a également une approche heuristique. Dans ce cas, la décision d'investir se prend de manière subjective où la personnalité du porteur de projet au centre des critères d'investissement.

CHAPITRE 4 : DISCUSSION

4.1 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Il y a depuis longtemps une vaste littérature qui remet en question le postulat algorithmique des critères de décision des capital-risqueurs dans l'évaluation des projets. C'est le but pour lequel nous avons entrepris notre étude exploratoire. En d'autres termes, seuls les critères financier, technologique, commercial prédéterminaient la conception du risque dans l'évaluation des projets. Pourtant, la réalité sur terrain est aussi et avant tout subjective. La décision d'investir est avant tout une question de perception. La perception du risque dépend de l'histoire, des valeurs, des croyances, des antécédents, de la culture, de l'éducation des décideurs en capital de risque. Ces enjeux de vie (Kisfalvi, 2010) des investisseurs sont émotionnellement chargés et contribuent à la construction ou au modelage de la personnalité des acteurs concernés. Les émotions jouant un rôle sur cette personnalité influencent leurs comportements à l'effet d'avoir aussi une incidence significative sur le processus de décision des capital-risqueurs. C'est ce que notre recherche a tenté de comprendre à travers deux propositions de recherche que nous avons énoncées dans les fondements théoriques à savoir :

1. Les émotions jouent un rôle significatif dans la prise de décision des capital-risqueurs;
2. La prise de décision des capital-risqueurs est influencée par l'émotion (ou les émotions) ou par les comportements subjectifs relié(es) au risque perçu qu'il convient d'identifier.

Ces propositions de recherche ont été inspirées de notre revue de littérature dans le but :

- d'illustrer à travers cette étude que les émotions peuvent être un facteur de réussite, avoir un potentiel créatif, si elles sont bien exploitées et donc transformées en intelligence (émotionnelle) dans le processus décisionnel des capital-risqueurs. Et également comment ces émotions peuvent faire adopter aux capital-risqueurs des comportements subjectifs qui agissent ou interfèrent sur leur processus de décision;

- d'aider les gestionnaires, en plus de leurs habiletés intellectuelles ou cognitives, à mieux comprendre le rôle des émotions ou de la subjectivité dans le processus de prise de décision;
- documenter et enrichir, à travers cette réflexion, les corpus de connaissances de la gestion des organisations.

Afin de mieux comprendre et de décrire nos propositions de recherche, nous nous sommes servi des entrevues réalisées par Mélé (2007) et Pilaeva (2009) auprès de huit professionnels des sociétés de capital de risque au Québec.

Notre démarche s'est basée sur une analyse fréquentielle et une analyse qualitative des unités de sens codifiées à l'aide du logiciel Nvivo afin de ressortir la dimension subjective comme critère de base sinon le plus évoqué par les capital-risqueurs dans l'évaluation des projets. Cela constitue un témoignage des critères réellement utilisés par les répondants a contrario des critères abondamment déclarés dans la littérature.

Les résultats de notre recherche confirment cette réalité et donc nos propositions de recherche. Il en ressort premièrement à travers l'analyse fréquentielle que sur 1 818 mots les plus significativement prononcés par les répondants, 1 362 mots se rapportent à la subjectivité; soit 74,92% et 456 mots à l'objectivité; soit 25,08% du total.

Dans cette subjectivité, les capital-risqueurs affirment qu'ils investissent dans la personne et non dans le projet. De ce fait, la personne ou l'équipe entrepreneuriale devient le critère central sur lequel ils se focalisent pour décider d'investir car, soutiennent-ils c'est la personne qui est chargée d'exécuter le projet. S'ils se trompent sur la personne, le risque de mortalité du projet devient considérable.

En même temps, les capital-risqueurs reconnaissent que le critère relatif à la personne relève du domaine de l'intangible. Pour faciliter son évaluation, ils recherchent

dans la personne certaines caractéristiques ou qualités au nombre desquelles : la résilience, la persévérance, la loyauté, la ténacité, la transparence, le leadership, le charisme, l'entrepreneurship, la capacité de s'entourer, la capacité d'écouter, la capacité de s'adapter, la capacité d'intégrer, la capacité d'anticipation, le sens de la vision, le sens de l'ouverture, de l'initiative, le sens d'accepter la critique, le sens de prendre du recul, le sens de croire en soi-même et en ses rêves, la capacité de construire une relation productive, complice avec les investisseurs, l'enthousiasme, la conviction, la créativité, la flexibilité, etc. À ces qualités, les capital-risqueurs ajoutent aussi les compétences émotionnelles (personnelles et sociales) de la personne.

Deuxièmement, l'analyse qualitative de notre étude relève aussi le poids que prend l'aspect humain dans le processus décisionnel des capital-risqueurs. Cette analyse s'est appuyée sur trois modèles générés grâce au logiciel Nvivo pour comprendre la relation entre les concepts qui ont émergé dans les fondements théoriques. Il s'agit :

- du modèle Émotions- Particularités des capital-risqueurs;
- du modèle Particularités capital-risqueurs-Prise de décision;
- du modèle Intelligence émotionnelle-Processus de prise de décision.

Les résultats de ces trois modèles confirment l'intuition qui a prévalu sur les propositions de recherche que nous avons formulées. En effet, le premier modèle montre effectivement que les émotions jouent un rôle sur les capital-risqueurs en faisant adopter ces derniers des comportements subjectifs qui guident leur raisonnement et donc leur prise de décision. Bien plus, ce modèle confirme que la décision d'investir est prise lorsque les capital-risqueurs se rendent mentalement disposés à s'engager avec un porteur des projets. Ils confirment aussi que la décision d'investir dépend également des sentiments, des pensées, des états psychologiques et biologiques qu'éprouvent les professionnels de capital de risque lors de la première rencontre avec les entrepreneurs.

Des émotions comme la confiance, l'amour ou l'approbation, le doute ou la crainte de l'avenir, la détestation, la passion entrepreneuriale pour ne citer que celles-là jouent un rôle important dans la décision d'investir comme il a été démontré à travers les données empiriques.

Le deuxième modèle Particularités capital-risqueurs-Prise de décision a décrit les comportements subjectifs des capital-risqueurs qui interfèrent sur leur décision d'investir. La personnalité du capital-risqueur est l'élément capital dans les comportements des capital-risqueurs. Cette personnalité est le reflet de ses enjeux de vie qui sont émotionnellement chargés. Plusieurs comportements subjectifs des capital-risqueurs ont été décrits à partir des données empiriques de ce modèle dans le chapitre consacré aux résultats de notre étude. Ces données empiriques confirment que ce sont les comportements subjectifs de capital-risqueurs qui guident leur processus de décision. Elles confirment que la décision d'investir est prise lors de la première rencontre en un test de quelques secondes ou de quelques minutes. La gestion du risque étant une question relevant de l'intangible, il est donc difficile de le calculer ou de le quantifier. Pour ce faire, les capital-risqueurs, confient-ils, font confiance à leur intuition, à leur jugement et à leur perception. Le fait d'avouer qu'ils ne lisent pas le plan d'affaire ou d'avouer que la décision d'investir ne dépend pas du plan d'affaire ou de la qualité du projet, de reconnaître aussi que la décision d'investir ne suit pas selon les règles modernes d'orthodoxie financière vient étayer la substance de ce modèle.

Enfin, le troisième modèle Intelligence émotionnelle-Processus de décision souscrit à l'idée que les émotions n'ont pas que d'effets perturbateurs comme on le pense. Elles peuvent être transformées en intelligence émotionnelle. Celle-ci prend donc sa place dans le processus de prise de décision des capital-risqueurs parce que c'est dans l'interaction de deux acteurs (capital-risqueur et entrepreneur) que cette intelligence émotionnelle a été utilisée ou recherchée.

Comme il a été démontré dans l'analyse des données empiriques de ce modèle, l'intelligence émotionnelle et les compétences émotionnelles (compétences personnelles et compétences sociales) qui lui sont rattachées ont été utilisées ou recherchées pour décider sur les projets d'investissement.

En résumé, les résultats de notre recherche vont dans le même sens que nos propositions de recherche. Ils montrent effectivement que les émotions ou la subjectivité jouent un rôle important dans le processus de prise de décision des sociétés de capital de risque.

De manière pratique, l'analyse fréquentielle et l'analyse qualitative des données secondaires que nous avons utilisées ont appuyé les assertions que nous avons formulées dans les fondements théoriques. Cependant, il importe d'indiquer que d'autres recherches plus approfondies sont nécessaires pour enrichir, compléter, confirmer ou infirmer les résultats de notre étude.

4.2 APPORTS DE L'ÉTUDE

Plusieurs travaux proposent des modèles sur le processus de décision des sociétés de capital de risque. L'on peut citer notamment les modèles de Tyebjee et Bruno (1984), de Fried et Hisrich (1994), de Hall et Hofer (1993), de Riding et Orser (1997), de Zacharakis et Meyer (1998), de Shepherd et Zacharakis (1999), de Ferjani (2000), Zacharakis, McMullen et Shepherd (2007), etc. Ces modèles présentent différentes méthodes qui définissent les critères conditionnant la prise de décision d'investissement. Cependant, la majorité de ces méthodes se concentrent sur la décision prise à posteriori où la logique rationnelle peut être utilisée. Dès lors, cela laisserait à penser qu'il existe des critères préétablis ou déclarés qui constituent l'épine dorsale dans la prise de décision des sociétés de capital de risque.

Notre recherche a la particularité de circonscrire, à partir des données empiriques issues des discours des répondants, les critères effectivement utilisés par rapport aux critères déclarés dans la littérature en ce qui concerne les capital-risqueurs.

Notre étude apporte une contribution sur la compréhension du processus de prise de décision des professionnels de capital de risque à partir de leurs discours. Il en découle que la décision d'investir de ces derniers est avant tout marquée d'un sceau de subjectivité. Les investisseurs évaluent la personne et non le projet lors du premier contact. Certes, le projet est une condition essentielle dans le processus d'évaluation mais ne constitue pas une condition suffisante dans les critères de décision. Un projet doit aboutir à un résultat pour permettre à l'entreprise d'atteindre son objectif. Pour ce faire, il doit être bien structuré, répondre aux exigences de qualité, de temps et de coût. En ce sens, le promoteur du projet joue un rôle crucial parce que c'est à lui qu'incombe la responsabilité de diriger, de contrôler le projet et de procéder à des ajustements lorsque c'est nécessaire. Ainsi, un bon projet présenté par un mauvais candidat n'a pas de chance de réussir à cause du risque d'exécution.

La contribution de cette recherche consiste à faire voir le rôle des émotions ou de la subjectivité dans le processus de prise de décision des capital-risqueurs. Cela permet de réfuter l'idée selon laquelle il n'y a que le raisonnement mathématique qui conditionne l'acceptation ou le rejet d'un projet. Le raisonnement mathématique vient à posteriori de la décision d'investir, car, lors de la première rencontre, les investisseurs cherchent d'abord à évaluer le potentiel de la personne et non du projet.

Donc le raisonnement mathématique n'est pas une condition sine qua none dans l'évaluation des projets. A priori, les capital-risqueurs évaluent la personne et sont plus enclins à investir dans la personne sans s'en tenir aux critères algorithmiques contenus dans le projet. Ces derniers pouvant être utilisés pour justifier l'intuition ou les premières impressions du capital-risqueur sur le porteur du projet.

En définitive, l'apport de notre recherche aura été de relever et de montrer l'importance et le rôle de la subjectivité dans le processus de décision des capital-risqueurs. Ainsi, notre recherche aura contribué à une meilleure compréhension de la réalité des faits qui entourent les critères de décision des capital-risqueurs. Cela contribuera aussi à fournir des informations supplémentaires aux acteurs concernés (capital-risqueurs et entrepreneurs) pour une collaboration harmonieuse et productive.

4.3 LIMITES DE L'ÉTUDE

La première limite de cette étude tient à la nature des données. Nous avons travaillé sur les données secondaires, c'est-à-dire les entrevues réalisées par Mélé (2007) et Pilaeva (2009) auprès de huit sociétés de capital de risque au Québec. Il n'a pas été facile et aisé de comprendre ou d'intérioriser les entrevues qu'on n'a pas réalisées. Nous avons fourni beaucoup d'efforts pour comprendre les transcriptions que nous n'avons pas faites et pour comprendre aussi le français québécois.

Cette limite tient aussi à ce que dit Gauthier (2009) sur l'un des inconvénients des données secondaires à savoir le manque de disponibilité d'information lorsque le chercheur en a besoin. Les données étant déjà disponibles, le chercheur peut être tenté d'utiliser sa propre méthode d'analyse préférée sans se préoccuper des considérations conceptuelles plus profondes nécessaires à la recherche sociale.

La deuxième difficulté se situe au niveau de l'échantillon. La taille de l'échantillon n'est pas de nature à nous permettre la généralisation des résultats, donc d'en assurer la validité externe. Cela n'est pas notre objectif (la validité externe des résultats), faut-il le préciser. Toutefois, les résultats issus de l'échantillon de cette étude peuvent être transférés à des cas similaires ou peuvent servir à des fins d'enseignement. C'est ce qui nous a le plus motivé en adoptant la pensée de Gauthier (2009) : « il est clair que, dans le domaine de l'échantillonnage en particulier, la quête de la perfection méthodologique

constitue souvent plus un frein à la recherche qu'un véritable moteur, et qu'il vaut mieux faire de la recherche avec un outil imparfait que de ne pas faire de recherche du tout, faute d'avoir trouvé l'outil parfait ».

La troisième difficulté peut résulter des biais à cause de l'inexpérience du chercheur. Le fait que cette recherche soit codirigée par un directeur et un codirecteur de recherche réduit et limite ces biais et les effets de la subjectivité même si celle-ci ne peut être éliminée totalement. C'est une triangulation à même de donner du crédit à notre étude.

4.4. PISTES DE RECHERCHE FUTURE

Notre recherche exploratoire portait sur le rôle des émotions dans le processus de prise de décision des sociétés de capital de risque. L'objectif poursuivi était de faire ressortir la subjectivité comme le critère le plus significatif dans la décision d'investir des capital-risqueurs lors du premier contact. Les résultats de notre recherche semblent confirmer cela. Dès lors, plusieurs pistes s'ouvrent pour les chercheurs qui seraient intéressés à approfondir cette recherche :

1. Une autre recherche peut être entreprise pour vérifier les résultats de cette étude en élargissant la taille de notre échantillon;
2. Il serait aussi intéressant de faire une étude comparative avec des capital-risqueurs d'autres sociétés, provinces ou pays en incluant ou en faisant ressortir par exemple le facteur culturel dans la dimension subjective de la décision d'investir des capital-risqueurs.

CONCLUSION

Notre recherche a porté sur le rôle des marqueurs discursifs des aspects émotionnels de la prise de décision dans les sociétés de capital de risque. Cette étude a été entreprise dans le but de faire voir qu'il n'y a pas que la logique rationnelle qui conditionne les critères d'acceptation ou de rejet d'un projet. Les émotions jouent un rôle capital et non périphérique comme on pourrait le penser dans le processus de décision des capital-risqueurs en entraînant ces derniers d'adopter des comportements subjectifs qui guident leur processus de raisonnement. Certes, les émotions n'ont pas pour vocation de décider, mais elles ont un rôle de guide, de facilitation et d'éclairage dans le processus de prise de décision. Sans elles (émotions), les acteurs, en l'occurrence, les capital-risqueurs peuvent prendre des décisions qui ne correspondent pas à leur conviction, leur plan personnel ou aux conventions sociales. Sans elles aussi, leur comportement au travail risque d'être transformé de peur de prendre des décisions maladroites en porte-à-faux avec leur vie personnelle ou sociale. Dans ce cas, les décideurs auront des difficultés à établir leurs priorités, à faire des bonnes planifications, à comprendre les choses, à vivre dans l'adversité, et à apprendre de leurs erreurs. La prise en compte des émotions est donc indispensable.

Tout ce qui précède montre que les émotions ne sont pas un frein plutôt un moteur dans le processus de prise de décision. Le quotient intellectuel ou les connaissances techniques à eux seuls ne suffisent pas, ils doivent être associés à l'intelligence émotionnelle pour être plus efficaces.

Les résultats de notre étude ont démontré que la subjectivité intervient a priori et la logique algorithmique, s'il le faut, n'est appliquée qu'a posteriori lors du premier contact. Cela prouve que la logique mathématique est une condition essentielle mais pas suffisante dans l'évaluation des projets d'investissement.

Pour aborder notre étude, nous avons commencé par cerner le contour de notre thématique dans l'introduction générale en définissant la problématique, les objectifs et

les propositions de notre recherche.

Deuxièmement, nous avons fait une recension de littérature dans les fondements théoriques pour voir ce que disent d'autres auteurs sur notre sujet, en définir le cadre conceptuel pour bien comprendre le phénomène étudié.

Troisièmement, nous avons défini notre approche méthodologique par laquelle nous avons expliqué comment nous allons aborder le sujet, en traiter et en interpréter les données.

Quatrièmement, nous avons présenté les résultats de notre étude qui confirment les propositions de recherche que nous avons formulées dans les fondements théoriques.

Enfin, à travers le chapitre consacré à la discussion, nous avons interprété nos données, nous avons donné l'apport, les limites et les pistes de recherche future de notre recherche.

Les résultats de notre étude ont la particularité de donner le mode opératoire des capital-risqueurs dans l'évaluation des projets surtout lors de la première rencontre avec l'entrepreneur. Il en ressort que le risque n'est pas seulement une question de calcul mais de perception où la personnalité de l'acteur est au rendez-vous des critères d'acceptation ou de rejet d'un projet. La personnalité du capital-risqueur est construite, modelée, forgée par son histoire, ses valeurs, ses croyances, ses antécédents, sa culture, son éducation émotionnellement chargés. C'est ce que Kisfalvi (2010) appelle « les enjeux de vie qui créent un désir de forger son destin. Ce désir peut être assimilé à un besoin qui peut être comblé par l'action qui, elle-même, est chargée d'émotion ». Ces enjeux de vie ont de l'ancrage sur les caractères du capital-risqueur et ont tendance à refaire surface lorsque celui-ci est en interaction avec son environnement. C'est là que les émotions commencent et jouent tout leur rôle dans le processus de prise de décision des capital-

risqueurs. Pour que ces émotions ne jouent pas un rôle perturbateur, elles sont transformées en intelligence émotionnelle dont la place dans le processus de prise de décision des capital-risqueurs a été démontrée. C'est dans cette même perspective que Kisfalvi (2010) affirme que l'un des enjeux majeurs de l'intelligence émotionnelle concerne l'efficacité du leader ainsi que le rôle de l'intelligence émotionnelle dans le développement des relations productives entre le leader et ses collaborateurs.

Tout ce qui précède semble donc confirmer que la décision d'investir se fait pour une part importante dans la subjectivité. Dans ce cas, les qualités de la personne constituent les critères de décision des capital-risqueurs parce que c'est la personne qui est chargée d'exécuter le projet. Si cette personne n'a pas du potentiel, il ya fort à parier que le projet subisse un échec. Comme l'évaluation de cette personne en tant que facteur de risque relève de l'intangible, les capital-risqueurs recherchent des caractéristiques qu'ils pensent utiles pour allier les objectifs aux résultats. L'on peut retenir de ces caractéristiques de la personne, celles auxquelles les capital-risqueurs ont fait beaucoup plus allusion notamment la résilience, la loyauté, la persévérance, la transparence, la ténacité, le leadership, l'ouverture, la créativité, la flexibilité, la vision, la capacité de s'adapter, la capacité d'écouter, la capacité de s'entourer, la capacité de construire une relation de travail constructive et productive avec l'investisseur, etc. En investissant dans la personne et non dans le projet, les capital-risqueurs insistent sur l'intuition et la confiance en tant qu'émotions qui rejaillissent pendant la première rencontre lorsqu'ils doivent prendre une décision d'investir.

Dans le travail, en se basant sur les données empiriques y relatives, et constituant de ce fait une chaîne des preuves, nous avons décrit comment les émotions font adopter aux capital-risqueurs des comportements subjectifs qui, à leur tour, jouent un rôle non périphérique dans la prise de décision.

Il s'agissait donc de décrire et de comprendre comment les émotions ou la subjectivité peuvent jouer un rôle dans la prise de décision des sociétés de capital de risque. Nous pensons ainsi avoir apporté notre contribution à la compréhension de ce phénomène conformément aux propositions de recherche que nous avons formulées. Toutefois, cette étude ne prétend pas être parfaite ou exhaustive. Le champ reste ouvert à d'autres chercheurs qui voudraient bien l'enrichir, la compléter, l'infirmier ou la confirmer. Des pistes de recherches ont été formulées à cet égard.

RÉFÉRENCES

- Ackoff, R. (1981). *Creating the corporate future*. New York.
- Aka, K. (2009). *Une exploration du lien entre le développement durable et l'innovation dans les PME quebécoises*. Unpublished MR54942, Université du Québec à Trois-Rivières (Canada), Canada.
- Aka, K. G. (2010). Séminaire de formation à l'utilisation de Nvivo: *Un logiciel d'analyse qualitative*. UQTR, décembre 2010.
- Albrecht, K. (2006). *Social Intelligence: The new science of success*: Pfeiffer.
- Albrecht, K. (2008). *L'intelligence sociale: le nouvel art des relations humaines*.
- Althaus, C. E. (2005). A disciplinary perspective on the epistemological status of risk. *Risk Analysis*, 25(3), 567-588.
- Appéré, G. (2006). Gestion des risques et information endogène. *Revue Française de gestion*(3), 63-76.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Zerbe, W. J. (2000). *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice*: Greenwood Publishing Group.
- Aysar Philip, S. (2006). Management by Emotion (MBE). *Competition Forum*, 4(2), 433.
- Balkenius, C., & Morén, J. (2000). A computational model of context processing. *From animals to animats*, 6, 256-265.
- Bar-On, R. (1997). *The emotional quotient inventory (EQ-i): Technical manual*. Toronto: Multi-Health Systems, 2123.
- Baron, J. (2010). Nonconsequentialist decisions. *Behavioral and Brain Sciences*, 17(01), 1-10.
- Barthélémy, B. (2000). *Gestion des risques*. Paris: Editions d'organisation.
- Barthélemy, B., & Courrèges, P. (2004). *Gestion des risques: méthode d'optimisation globale*: Editions d'organisation.
- Barthélemy, B., & Quibel, J. (2000). Gestion des risques de l'entreprise= Risk management in the enterprise. *Techniques de l'ingénieur. L'Entreprise industrielle*(AG1100).
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). Handbook of leadership. *New York*, 319-382.
- Bawany, S. (2008). The importance of emotional intelligence in leadership transition. *China Staff*, 14(2), 22.
- Bechara, A., Damasio, A. R., Damasio, H., & Anderson, S. W. (1994). Insensitivity to future consequences following damage to human prefrontal cortex* 1. *Cognition*, 50(1-3), 7-15.
- Bechara, A., Damasio, H., Damasio, A. R., & Lee, G. P. (1999). Different contributions of the human amygdala and ventromedial prefrontal cortex to decision-making. *Journal of neuroscience*, 19(13), 5473.
- Bechara, A., Damasio, H., Tranel, D., & Anderson, S. W. (1998). Dissociation of working memory from decision making within the human prefrontal cortex. *Journal of neuroscience*, 18(1), 428.
- Behn, R. D., & Vaupel, J. W. (1982). *Quick analysis for busy decision makers*: Basic Books New York.

- Bentham, J. (1789). An Introduction to the Principles of Morals. *The Works of Jeremy Bentham*, 1838-1843.
- Berelson, B. (1952). Content analysis in communication research. *New York*.
- Berthoz, A. (2003). *La décision*: Odile Jacob.
- Blommaert, J., & Bulcaen, C. (2003). Critical discourse analysis.
- Bourassa, B., Serre, F., & Ross, D. (1999). *Apprendre de son expérience*: Puq.
- Bourdieu, P. (2000). *Les structures sociales de l'économie*: Seuil.
- Bourdieu, P., & Nice, R. (1996). *Distinction*: Routledge London.
- Bourdon, S. (2002). *The integration of qualitative data analysis software in research strategies: Resistances and possibilities*.
- Bower, G., & Cohen, P. (1982). Emotional influences in memory and thinking: Data and theory. *Affect and cognition*, 1.
- Brian, M. L., & Michael, D. (2005). The Role of Feelings in Investor Decision-Making. *Journal of Economic Surveys*, 19(2), 211.
- Briner, R. B. (1999). The neglect and importance of emotion at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3), 323-346.
- Broms, H., & Gahmberg, H. (1983). Communication to self in organizations and cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 482-495.
- Callanan, G. A., & Greenhaus, J. H. (1990). The career indecision of managers and professionals: Development of a scale and test of a model* 1. *Journal of Vocational Behavior*, 37(1), 79-103.
- Carlton, T. (1999). *Risk and capital management in non-financial companies*.
- Carrier, C. (2008). *De la créativité à l'intrapreneuriat*: Puq.
- Carter, R., & Van Auken, H. E. (1994). Venture capital firms' preferences for projects in particular stages of development. *Journal of Small Business Management*, 32, 60-60.
- Cathébras, P., Weber, J. C., Rousset, H., & Consoli, S. (2006). *Troubles fonctionnels et somatisation: comment aborder les symptômes médicalement inexplicables*: Elsevier Masson.
- Chaïm, P., & Lucie, O. T. (1988). *Traité de l'argumentation*. Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles.
- Chanlat, J. F. (2003). Émotions, organisation et management: une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle. *Travailler*(1), 113-132.
- Checkland, P. (1999). *Systems thinking, systems practice: includes a 30-year retrospective*: John Wiley.
- Checkland, P., & Scholes, J. (1999). *Soft systems methodology: A 30-year retrospective*: John Wiley.
- Chemers, M. (1997). *An integrative theory of leadership*: Lawrence Erlbaum.
- Chen, M., & Bargh, J. (1999). Consequences of automatic evaluation: Immediate behavioral predispositions to approach or avoid the stimulus. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(2), 215.
- Cherulnik, P. D., Donley, K. A., Wiewel, T. S. R., & Miller, S. R. (2001). Charisma Is Contagious: The Effect of Leaders' Charisma on Observers' Affect1. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(10), 2149-2159.

- Chevalier, A., & Hirsch, G. (1982). *Le risk management: pour une meilleure maîtrise des risques de l'entreprise*: Entreprise moderne d'édition.
- Clénet, J. (2007). Complexité de l'approche qualitative et légitimation scientifique pour une genèse des possibles: relier pragmatique, épistémique, et éthique.... *Recherches Qualitatives–Hors Série*, 3.
- Clore, G., & Parrott, W. (1991). Moods and their vicissitudes: Thoughts and feelings as information. *Emotion and social judgments*, 107-123.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*: Sage Publications, Inc.
- Conlisk, J. (1996). VWhy Bounded Rationality. *V Journal of Economic Literature*, 34, 669-700.
- Cyr, A. (2002). *Le discours en tant qu'instrument de gestion. Le cas de Royal Champignon: De la PME familiale a la premiere mondiale*. Unpublished NQ82723, HEC Montreal (Canada), Canada.
- Cyr, A. (2003). *Le discours en tant qu'instrument de gestion. Le cas de Royal Champignon: De la PME familiale a la premiere mondiale*. Unpublished NQ82723, HEC Montreal (Canada), Canada.
- Cyr, A. (2008). La perception du risque dans la perspective des sociétés de capital de risque et des PME innovantes: Une étude exploratoire, Actes du 9ème CIFEPME, Louvain-la-Neuve, Belgique, 28-31 octobre.
- Cyr, A. (2011). Notes de cours: Entrepreneuriat et démarrage d'entreprise, Université du Québec à Trois-Rivières, Unpublished manuscript, Trois-Rivières, Québec.
- Cyr, A., & Labelle, F. (2009). Notes de cours: Gestion Stratégique des PME, Université du Québec à Trois-Rivières, Unpublished manuscript, Trois-Rivières, Québec.
- Cyrułnik, B., & Duval, P. (2006). *Psychanalyse et résilience*: Odile Jacob.
- Cyrułnik, B., & Seron, C. (2008). *La résilience ou Comment renaître de sa souffrance ?* : Éd. Fabert.
- Damasio, A. R. (1995). *L'erreur de Descartes : la raison des émotions*. Paris: O. Jacob.
- Darwin, C. (1872). The expression of the emotions in man and animals; with an introduction, afterword, and commentaries by Paul Ekman. *NY: Oxford University*.
- David, A. (2005). Sciences de gestion: éléments d'épistémologie et de méthodologie de la recherche. École Normale Supérieure de Cachan (UMR CNRS Dauphine Recherches en Management).
- De Oliveira Lima, E., & Filion, L. (2003). Apprentissage systémique et stratégie de PME.
- De Vries, M. F. R. K. (2003). *Organizational paradoxes: Clinical approaches to management*: Routledge.
- Dennett, D., & Weiner, P. (1993). *Consciousness explained*: Penguin London.
- Descartes, R., & Gilson, E. (1987). *Discours de la méthode*: Vrin.
- Deschenaux, F. (2007). «Guide d'introduction au logiciel QSR NVIVO 7». *ARQ, Les cahiers pédagogiques de l'Association pour la recherche qualitative*.

- Deschenaux, F., Bourdon, S., & Baribeau, C. (2005). «Introduction à l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR N. Vivo 2.0». *Les cahiers pédagogiques de l'Association pour la recherche qualitative*.
- Desrosiers, P. (2002). Les compétences émotionnelles et la gestion des ressources humaines.
- Dodgson, M. (1991). Technology learning, technology strategy and competitive pressures. *British Journal of Management*, 2(3), 133-149.
- Dostie, G., & Pusch, C. D. (2007). Présentation. Les marqueurs discursifs. Sens et variation. *Langue française*(2), 3-12.
- Dufresne, D. (2002). *L'influence des sociétés de capital de risque sur le développement organisationnel des PME*: Université du Québec à Trois-Rivières.
- Eaton, L. G., Funder, D. C., & Riggio, R. E. (2006). "Skill in social role-playing: the essence of savoir-faire", Submitted for publication, .
- Ellen, P., Dainel, V., Tommy, G., & Paul, S. (2006). Affect and decision making: a "hot" topic. *Journal of Behavioral Decision Making*, 19(2), 79.
- Elster, J. (1998). Emotions and economic theory. *Journal of economic literature*, 36(1), 47-74.
- Etzioni, A. (1988). Normative-affective factors: Toward a new decision-making model* 1. *Journal of Economic Psychology*, 9(2), 125-150.
- Ferjani, W. (2000). *L'analyse du processus décisionnel d'investissement des sociétés de capital de risque québécoises*: Université du Québec à Trois-Rivières.
- Fineman, S. (2003). *Understanding emotion at work*: Sage Publications Ltd.
- Fineman, S. (2004). Getting the measure of emotion-and the cautionary tale of emotional intelligence. *Human Relations*, 57(6), 719.
- Finkelstein, S., Whitehead, J., & Campbell, A. (2009). How emotional tagging can push leaders to make bad decisions. *Ivey Business Journal Online*.
- Ford, M., & Tisak, M. (1983). A further search for social intelligence. *Journal of Educational Psychology*, 75(2), 196-206.
- Forgas, J. (1995). Mood and judgment: The affect infusion model (AIM). *Psychological bulletin*, 117(1), 39-66.
- Fried, V. H., & Hisrich, R. D. (1994). Toward a model of venture capital investment decision making. *Financial management*, 23(3), 28-37.
- Frisch, D., & Clemen, R. (1994). Beyond expected utility: Rethinking behavioral decision research. *Psychological bulletin*, 116(1), 46-54.
- Gardner, H. (1993). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*: Basic books.
- Gardner, H. (1993). *Multiple intelligences: The theory in practice*: Basic Books.
- Gauthier, B. (2006). *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données (3ème éd.)*: Puq.
- Gauthier, B. (2009). *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données(5e éd.)*: Puq.
- George, L. (2000). Emotions in economic theory and economic behavior. *The American Economic Review*, 90(2), 426.
- Gladwell, M. (2005). *The power of thinking without thinking*. New York: Little, Brown.

- Golby, M. (1996). Teachers' emotions: An illustrated discussion. *Cambridge journal of education*, 26(3), 423-434.
- Goleman, D. (1997). L'intelligence émotionnelle. Comment transformer ses émotions en intelligence. Paris: Robert Laffont.
- Goleman, D. (2006). *Emotional intelligence*: Bantam Dell Pub Group.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2009). Primal Leadership. *Leadership Excellence*, 26(10), 9.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*: Harvard Business Press.
- Gratch, J. (2000). Modeling the interplay between emotion and decision-making. *Proceedings of the 9th CGF*.
- Guignard, J. H., & Zenasni, F. (2004). Les caractéristiques émotionnelles des enfants à haut potentiel. *Psychologie française*, 49(3), 305-319.
- Guilford, J. P., & Paul, J. (1967). *The nature of human intelligence*: McGraw-Hill New York.
- Hall, J., & Hofer, C. W. (1993). Venture capitalists' decision criteria in new venture evaluation. *Journal of Business venturing*, 8(1), 25-42.
- Hanoch, Y. (2002). "Neither an angel nor an ant": Emotion as an aid to bounded rationality. *Journal of Economic Psychology*, 23(1), 1-25.
- Harriott, J., Ferrari, J., & Dovidio, J. (1996). Distractibility, daydreaming and self-critical cognitions as determinants of indecision. *Journal of Social Behavior & Personality*, 11(2), 337-344.
- Hisrich, R. D., & Jankowicz, A. D. (1990). Intuition in venture capital decisions: An exploratory study using a new technique. *Journal of Business venturing*, 5(1), 49-62.
- Howell, J. M., & Frost, P. J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership* 1. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), 243-269.
- Hymes, D. (1972). On communicative competence. 1972, 269-293.
- Isen, A., Daubman, K., & Nowicki, G. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1122-1131.
- Isen, A., Johnson, M., Mertz, E., & Robinson, G. (1985). The influence of positive affect on the unusualness of word associations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(6), 1413-1426.
- Janis, I., & Mann, L. (1977). *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*: Free Press New York.
- Jeynes, J. (2003). Principles of risk management - the 10 Ps, Actes de la 48e conférence mondiale de l'International Council for Small Business, Belfast.
- Johnson-Laird, P. N., & Shafir, E. (1993). *Reasoning and decision making*: Blackwell.
- Jones, R.-A. (2000). *Méthodes de recherche en sciences humaines*, Bruxelles, DeBoeck Université.
- Julien, P. A. (2005). *L'entrepreneuriat au Québec. Pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005*: Les éditions Transcontinental Inc. et les éditions de la fondation de l'entrepreneurship.

- Kahneman, D. (2003). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *American Economic Review*, 93(5), 1449-1475.
- Kant, E. (1944). Critique de la raison pure, trad. A. Tremesaygues et B. Pacaud, Paris, PUF [1781].
- KAO, R. W. (1989). Entrepreneurial strategy. In: KAO, R.W. *Entrepreneurship and Enterprise Development*. Toronto: Holt, Rinehart and Winston of Canada, 33-56.
- Kaufman, B. (1999). Emotional arousal as a source of bounded rationality. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 38(2), 135-144.
- Kaufmann, J. C. (2001). *L'entretien compréhensif*, Paris, Nathan Université.
- Keynes, J. M. (1936). The general theory. London, New York.
- Kirschenbaum, S. S. (1992). Influence of experience on information-gathering strategies. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 343-352.
- Kisfalvi, V. (2000). The treat of failure, the perils of success and CEO character: Sources of strategic persistence. *Organization Studies*, 21(3), 611.
- Kisfalvi, V. (2002). The entrepreneur's character, life issues, and strategy making: A field study. *Journal of Business venturing*, 17(5), 489.
- Kisfalvi, V. (2010). Apprivoiser le passé: Les histoires de vie, les émotions et la compétence émotionnelle du leader. HEC Montréal.
- Kisfalvi, V., & Patricia, P. (2003). Doing What Feels Right: The Influence of CEO character and Emotions on Top Management Team Dynamics. *Journal of Management Inquiry*, 12(1), 42.
- Koonce, L., McAnally, M. L., & Mercer, M. (2005). How do investors judge the risk of derivative and non-derivative financial items. *Forthcoming, The Accounting Review*.
- Laborit, H., & Geneva, C. (1994). Bases biologiques du comportement social.
- Lachmann, J. (1999). *Capital-risque et capital-investissement*: Économica.
- Lafortune, L., St-Pierre, L., & Martin, D. (2005). Compétence émotionnelle dans l'accompagnement: analyse des manifestations des émotions dans un contexte de changement». *Pédagogie et psychologie des émotions: vers la compétence émotionnelle*, Sainte-Foy: Presse de l'Université du Québec, 87-118.
- Lafranchise, N., Lafortune, L., & Rousseau, N. (2007). Symposium: Émotions et compétences émotionnelles des personnels éducatifs et scolaires: quels impacts sur la pédagogie et le bien-être au travail?
- Langley, A. (1995). Between "paralysis by analysis" and "extinction by instinct". *Sloan Management Review*, 36, 63-63.
- Lazarus, R. (1991). *Emotion and adaptation*: Oxford University Press, USA.
- Le Moigne, J. L. (1995). Le constructivisme, tome 2: des épistémologies. Paris, ESF éditeur.
- LeDoux, J., & Bemporad, J. (1996). *The emotional brain*: Simon & Schuster New York.
- Legree, P. (1995). Evidence for an oblique social intelligence factor established with a Likert-based testing procedure. *Intelligence*, 21(3), 247-266.
- Leong, F., & Chervinko, S. (1996). Construct validity of career indecision: Negative personality traits as predictors of career indecision. *Journal of Career Assessment*, 4(3), 315.

- Leventhal, H., & Tomarken, A. (1986). Emotion: Today's problems. *Annual review of psychology*, 37, 565-610.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*: Sage Publications, Inc.
- Locke, E., Kirkpatrick, S., Wheeler, J., Schneider, J., Niles, K., Goldstein, H., et al. (1991). *The essence of leadership*: Lexington Books New York.
- Loewenstein, G., & Lerner, J. (2003). The role of affect in decision making. *Handbook of affective science*, 619–642.
- Loewenstein, G. F., Weber, E., Hsee, C., & Welch, N. (2001). Risk as feelings. *Psychological bulletin*, 127(2), 267-286.
- Loomes, G., & Sugden, R. (1982). Regret theory: An alternative theory of rational choice under uncertainty. *The Economic Journal*, 92(368), 805-824.
- Luce, M., Payne, J., & Bettman, J. (1999). Emotional trade-off difficulty and choice. *Journal of Marketing Research*, 36(2), 143-159.
- MacMillan, I. C., Siegel, R., & Subba Narasimha, P. (1985). Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals. *Journal of Business venturing*, 1(1), 119-128.
- Maingueneau, D. (1976). *Initiation aux méthodes de l'analyse du discours: problèmes et perspectives*: Hachette.
- Manchon, E., & Banque, I. t. d. (2001). *Analyse bancaire de l'entreprise*.
- March, J., & Heath, C. (1994). *A primer on decision making: How decisions happen*: Free Pr.
- MARCHESNAY, M. (1991). Mintzberg on PME—à propos d'un récent ouvrage de Henry Mintzberg. *Revue internationale PME*, 4(1), 131-138.
- Martin, C. L. (1993). Feelings, emotional empathy and decision making: Listening to the voices of the heart. *The Journal of Management Development*, 12(5), 33.
- Maslow, A. H., Frager, R., & Fadiman, J. (1970). Motivation and personality.
- Mathé, J. C., & Rivet, A. (1997). De nouveaux critères d'octroi de crédits aux PME? *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*(164-165), 35-40.
- Mayer, J., & Geher, G. (1996). Emotional intelligence and the identification of emotion. *Intelligence*, 22(2), 89-113.
- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (1997). The emotional IQ test. *CD-ROM version. Richard Viard (producer). Needham, Mass: Virtual Entertainment*.
- Mele, N. (2007). *L'évaluation du potentiel de management des porteurs de projet de PME technologiques par les investisseurs de capital de risque lors du premier contact*. Université du Québec à Trois-Rivières.
- Michalson, L., Lewis, M., & Saarni, C. (1985). *The socialization of emotions*: Plenum Press.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Rispal, M. H. (2003). *Analyse des données qualitatives*: De Boeck Université.
- Mintzberg, H. (1973). Nature of managerial work.
- Mintzberg, H. (1975). The Manager's Job. *Havard Business Review*, p.49-61.
- Morillon, L. (2007). *Quelle utilisation des outils qualitatifs dans l'entreprise par les néophytes?* Université Paul Sabatier-Toulouse 3, LERASS (EA 827).

- Mucchielli, A. (2007). Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives. *Recherches qualitatives*, 1-27.
- Mull, F. H. (1990). *Towards a positive theory of venture capital*: University of Georgia.
- Murphy, S. (2002). Leader self-regulation: The role of self-efficacy and multiple intelligences. *Multiple intelligences and leadership*, 163-186.
- Nomo, T. (2008). *Étude exploratoire du suivi des investissements réalisés dans le secteur traditionnel par les sociétés de capital de risque*. Unpublished NR37990, Université de Sherbrooke (Canada), Canada.
- Noon, M., & Blyton, P. (2002). *The realities of work*: Palgrave.
- O'SHAUGHNESSY, W. (2006). Guide méthodologique d'élaboration et de gestion de projet. La gestion de projet et le concept de gestion intégrée (Coll. le management de projet tome 1,).
- Paillé, P. (1996). De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier. *Recherches qualitatives*, 15, 179-194.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris: Armand Colin. *Links*.
- Pareto, V. (1968). *The Rise and Fall of the Elites. An Application of Theoretical Sociology*: Totowa, New Jersey: The Bedminster Press.
- Pauchant, T. (1997). La gestion des systèmes complexes—définition, nécessité et apprentissage. *Montréal: École des HEC-Montréal. Document non publié*.
- Payne, R. L., & Cooper, C. L. (2001). *Emotions at work: theory, research, and applications in management*: Wiley.
- Perelman, C. Olbrechts-Tyteca, L. (1988). *Traité de l'Argumentation. La Nouvelle Rhétorique*.
- Pettersen, N. (2009). Notes de cours: Méthodologie de la recherche, Université du Québec à Trois-Rivières, Unpublished manuscript, Trois-Rivières, Québec.
- Pilaeva, K. (2009). *Perception et évaluation du risque: Espace cognitif et "pattern" décisionnel des capital-risqueurs*. Unpublished MR54954, Université du Québec à Trois-Rivières (Canada), Canada.
- Raed, E. (2006). Construct development and measurement of indecisiveness. *Management Decision*, 44(10), 1363.
- Raz, S. (2000). Establishing a Multi-purpose 14 Model for the Rehabilitation of Children with Special Needs. *Leisure education, community development, and populations with special needs*, 143.
- Reboul, O. (1991). *Introduction à la rhétorique: théorie et pratique*: Presses universitaires de France.
- Riding, A. L., & Orser, B. (1997). *Beyond the banks: creative financing for Canadian entrepreneurs*: J. Wiley & Sons Canada, Ltd.
- Riggio, R. E. (1987). The charisma quotient. *New York: Dodd, Mead*.
- Robinson, R. B. (1987). Emerging strategies in the venture capital industry* 1. *Journal of Business venturing*, 2(1), 53-77.
- Romer, P. (2000). Thinking and feeling. *American Economic Review*, 439-443.
- Saarni, C. (1999). *The development of emotional competence*: The Guilford Press.

- Salovey, P., Caruso, D., Mayer, J., Linley, P., & Joseph, S. (2004). Emotional intelligence in practice. *Positive psychology in practice*, 447-463.
- Salovey, P., Hsee, C., & Mayer, J. (1993). Emotional intelligence and the regulation of affect. *Handbook of mental control*, 258-277.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3).
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3).
- Scherer, K. R. (1989). « Les émotions : fonctions et composantes », *Biologie des passions*, Rimé B. et K.R. Vincent J. D. (1986) Paris, Odile Jacob.
- Schwarz, N. (1990). Feelings as information: Informational and motivational functions of affective states. *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior*, 2, 527-561.
- Schwarz, N., & Clore, G. (1988). How do I feel about it? The informative function of affective states. *Affect, cognition, and social behavior*, 44-62.
- Schwarz, N., & Clore, G. (2003). Mood as information: 20 years later. *Psychological Inquiry*, 14(3), 296-303.
- Shepherd, D. A., & Zacharakis, A. (1999). Conjoint analysis: A new methodological approach for researching the decision policies of venture capitalists. *Venture Capital*, 1(3), 197-217.
- Simon, H. (1967). Motivational and emotional controls of cognition. *Psychological review*, 74(1), 29-39.
- Simon, H. (1987). Making management decisions: The role of intuition and emotion. *The Academy of Management Executive (1987-1989)*, 1(1), 57-64.
- Simon, H. (2004). *Les sciences des systèmes, sciences de l'artificiel*: Paris: Folio Essais.
- Simon, H. A. (1956). Rational choice and the structure of the environment. *Psychological review*, 63(2), 129-138.
- Simon, H. A. (1959). Theories of decision-making in economics and behavioral science. *The American Economic Review*, 49(3), 253-283.
- Simon, H. A. (1965). The logic of rational decision. *British Journal for the Philosophy of Science*, 16(63), 169-186.
- Sinclair, R., & Mark, M. (1992). The influence of mood state on judgment and action: Effects on persuasion, categorization, social justice, person perception, and judgmental accuracy. *The construction of social judgments*, 165-193.
- Sitkin, S. B., & Weingart, L. R. (1995). Determinants of risky decision-making behavior: A test of the mediating role of risk perceptions and propensity. *Academy of Management Journal*, 38(6), 1573-1592.
- Slovic, P., Finucane, M., Peters, E., & MacGregor, D. (2002). Rational actors or rational fools: implications of the affect heuristic for behavioral economics* 1. *Journal of Socio-Economics*, 31(4), 329-342.
- Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(4), 526-537.
- Snyder, M. (1987). *Public appearances, private realities: The psychology of self-monitoring*: WH Freeman, New York.

- St-Pierre, J. (2004). *La gestion du risque: comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement*: Puq.
- St-Pierre, J., & Therrien, C. (2007). L'évaluation du risque des PME: L'objectivité totale est-elle possible? Communication présentée à la conférence internationale: Méthodes de recherche innovantes pour créer des connaissances valides et opérationnelles, co-organisée par l'Academy of Management et par l'ISEOR, du 26 au 28 mars 2007, Lyon, France.
- Sternberg, R., & Smith, C. (1985). Social intelligence and decoding skills in nonverbal communication. *Social Cognition*, 3(2), 168-192.
- Sy, T., & Côté, S. (2004). Emotional intelligence: A key ability to succeed in the matrix organization. *Journal of Management Development*, 23(5), 437-455.
- Teasdale, J., & Fogarty, S. (1979). Differential effects of induced mood on retrieval of pleasant and unpleasant events from episodic memory. *Journal of abnormal psychology*, 88(3), 248-257.
- Thaler, R. (2000). From homo economicus to homo sapiens. *The Journal of Economic Perspectives*, 14(1), 133-141.
- Thietart, R. A. (2007). Méthodes de recherche en management (Coll. Gestion sup management, ressources humaines,).
- Thomas, S., & Stephane, C. (2004). Emotional intelligence: A key ability to succeed in the matrix organization. *The Journal of Management Development*, 23(5/6), 437.
- Thompson, P. B. (1986). The philosophical foundations of risk. *The Southern Journal of Philosophy*, 24(2), 273-286.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140(2), 227.
- Tickle, L. (1996). New teachers and the emotions of learning teaching. *Cambridge journal of education*, 21(3), 319-329.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive psychology*, 5(2), 207-232.
- Tyebjee, T. T., & Bruno, A. V. (1984). A model of venture capitalist investment activity. *Management science*, 30(9), 1051-1066.
- Vaghely, I. P., Julien, P. A., & Cyr, A. (2007). Information transformation: Some missing links. *Human Systems Management*, 26(3), 157-172.
- Van Hoorebeke, D. (2008). L'émotion et la prise de décision. *Revue Française de gestion*(182), 33-44.
- Vincent, R. J. (1986). *Human rights and international relations*: Cambridge Univ Pr.
- Walker, R., & Foley, J. (1973). Social intelligence: Its history and measurement. *Psychological Reports*, 33(3), 839-864.
- Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens: Une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches qualitatives*, 243-272.
- Wong, C., Day, J., Maxwell, S., & Meara, N. (1995). A multitrait-multimethod study of academic and social intelligence in college students. *Journal of Educational Psychology*, 87(1), 117-133.
- Wright, M. (1998). Venture capital and private equity: a review and synthesis. *Journal of Business Finance & Accounting*, 25(5&6), 521-570.

- Wyer, P., & Mason, J. (1998). An organisational learning perspective to enhancing understanding of people management in small businesses. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 4(2), 112-128.
- wynant, L., & Hatch, J. (1991). Banks and small business borrowers: a 1990 research study, London (Ont.), Western Business School, University of Western Ontario, 376 p.
- Yang, H., Pan, Z., Zhang, M., & Ju, C. (2008). Modeling emotional action for social characters. *The Knowledge Engineering Review*, 23(4), 321.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. 1998: Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zacharakis, A., & Shepherd, D. A. (2005). A non-additive decision-aid for venture capitalists' investment decisions. *European Journal of Operational Research*, 162(3), 673-689.
- Zacharakis, A. L., McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2007). Venture capitalists' decision policies across three countries: An institutional theory perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(5), 691-708.
- Zacharakis, A. L., & Meyer, G. D. (1998). A lack of insight: do venture capitalists really understand their own decision process? *Journal of Business venturing*, 13(1), 57-76.
- Zacharakis, A. L., & Meyer, G. D. (2000). The Potential of Actuarial Decision Models: Can they improve the venture capital investment. *Journal of Business venturing*, 15, 323-346.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different. *Harvard Business*.

ANNEXE 1 : ANALYSE FRÉQUENTIELLE GÉNÉRÉE PAR Nvivo

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage (%)
personne	8	193	0,18
technologie	11	137	0,13
management	10	118	0,11
quelqu'un	9	99	0,09
l'entrepreneur	14	92	0,09
technologique	13	77	0,07
personnes	9	68	0,06
entrepreneurs	13	66	0,06
l'équipe	8	55	0,05
capacité	8	54	0,05
entrepreneur	12	53	0,05
rencontre	9	39	0,04
potentiel	9	37	0,04
financier	9	34	0,03
relation	8	31	0,03
confiance	9	30	0,03
capables	8	29	0,03
partenaires	11	27	0,03
chercheur	9	26	0,02
critères	8	26	0,02
faisabilité	11	26	0,02
chercheurs	10	25	0,02
d'exécution	11	25	0,02
individus	9	24	0,02
technologies	12	24	0,02
expérience	10	23	0,02
financiers	10	21	0,02
gestionnaire	12	20	0,02
produits	8	19	0,02
commercialisation	17	18	0,02
discours	8	18	0,02
d'expérience	12	17	0,02
d'alarme	8	16	0,02
perception	10	16	0,02
quelqu'un	9	16	0,02
s'entourer	10	16	0,02
technique	9	16	0,02
fondateur	9	15	0,01

financière	10	14	0,01
partenaire	10	14	0,01
l'individu	10	13	0,01
compétences	11	12	0,01
financières	11	12	0,01
fondateurs	10	12	0,01
gestionnaires	13	12	0,01
individu	8	12	0,01
qualités	8	12	0,01
commercial	10	11	0,01
conversation	12	11	0,01
jugement	8	11	0,01
l'expérience	12	11	0,01
lumières	8	11	0,01
personnalité	12	11	0,01
d'équipe	8	10	0,01
faiblesses	10	10	0,01
relations	9	10	0,01
rencontres	10	10	0,01
résilience	10	10	0,01
apprendre	9	9	0,01
capacités	9	9	0,01
caractéristiques	16	9	0,01
expertise	9	9	0,01
l'autorité	10	9	0,01
l'inventeur	11	9	0,01
secondes	8	9	0,01
attitude	8	8	0,01
convaincre	10	8	0,01
impression	10	8	0,01
l'entrepreneurship	18	8	0,01
l'expertise	11	8	0,01
l'entrepreneur	14	8	0,01
s'entend	8	8	0,01
expériences	11	7	0,01
humaines	8	7	0,01
leadership	10	7	0,01
parizeau	8	7	0,01
personnage	10	7	0,01

promoteur	9	7	0,01
responsable	11	7	0,01
brouillard	10	6	0,01
chairman	8	6	0,01
collègue	8	6	0,01
contacts	8	6	0,01
d'entrepreneurship	18	6	0,01
dirigeant	9	6	0,01
dirigeants	10	6	0,01
employés	8	6	0,01
entendre	8	6	0,01
étudiants	9	6	0,01
interpersonnelles	17	6	0,01
managers	8	6	0,01
ouverture	9	6	0,01
partenariat	11	6	0,01
s'adapter	9	6	0,01
transparence	12	6	0,01
cohérent	8	5	0,00
cohésion	8	5	0,00
commerciale	11	5	0,00
d'apprendre	11	5	0,00
d'entrepreneurs	15	5	0,00
d'ouverture	11	5	0,00
ententes	8	5	0,00
potentiels	10	5	0,00
s'entendre	10	5	0,00
sécurité	8	5	0,00
technologiques	14	5	0,00
transition	10	5	0,00
collaboration	13	4	0,00
d'écoute	8	4	0,00
d'écouter	9	4	0,00
insécurité	10	4	0,00
intuition	9	4	0,00
irréalistes	11	4	0,00
l'attitude	10	4	0,00
l'écoute	8	4	0,00
l'intuition	11	4	0,00

m'attends	9	4	0,00
motivation	10	4	0,00
réaction	8	4	0,00
s'entoure	9	4	0,00
transparent	11	4	0,00
attitudes	9	3	0,00
caractère	9	3	0,00
chanceux	8	3	0,00
communication	13	3	0,00
compétente	10	3	0,00
d'attitude	10	3	0,00
d'entrepreneur	14	3	0,00
d'individus	11	3	0,00
discipline	10	3	0,00
écoutent	8	3	0,00
embauche	8	3	0,00
habiletés	9	3	0,00
habillée	8	3	0,00
holistique	10	3	0,00
ingérable	9	3	0,00
insécure	8	3	0,00
interaction	11	3	0,00
l'humain	8	3	0,00
l'ouverture	11	3	0,00
l'expérience	12	3	0,00
partners	8	3	0,00
perçoivent	10	3	0,00
réajuster	9	3	0,00
rigoureux	9	3	0,00
charismatiques	14	2	0,00
chicanes	8	2	0,00
cohérence	9	2	0,00
collaborateur	13	2	0,00
communicatif	12	2	0,00
comportent	10	2	0,00
connivence	10	2	0,00

Source : Aliyamutu (2011)

**ANNEXE 2 : LES OCCURRENCES DES MOTS OU ÉLÉMENTS SUBJECTIFS
LES PLUS SIGNIFICATIFS**

Éléments subjectifs	Nombre	Pourcentage (%)
personne	193	14,17
management	118	8,66
quelqu'un	99	7,27
l'entrepreneur	92	6,75
personnes	68	4,99
entrepreneurs	66	4,85
l'équipe	55	4,04
capacité	54	3,96
entrepreneur	53	3,89
relation	31	2,28
confiance	30	2,20
capables	29	2,13
chercheur	26	1,91
chercheurs	25	1,84
d'exécution	25	1,84
individus	24	1,76
gestionnaire	20	1,47
discours	18	1,32
d'alarme	16	1,17
perception	16	1,17
quelqu'un	16	1,17
s'entourer	16	1,17
fondateur	15	1,10
l'individu	13	0,95
fondateurs	12	0,88
gestionnaires	12	0,88
individu	12	0,88
qualités	12	0,88
jugement	11	0,81
lumières	11	0,81
personnalité	11	0,81
d'équipe	10	0,73
faiblesses	10	0,73
relations	10	0,73
résilience	10	0,73

capacités	9	0,66
caractéristiques	9	0,66
l'inventeur	9	0,66
attitude	8	0,59
impression	8	0,59
l'entrepreneurship	8	0,59
l'entrepreneur	8	0,59
leadership	7	0,51
Parizeau (loyauté)	7	0,51
personnage	7	0,51
promoteur	7	0,51
dirigeant	6	0,44
dirigeants	6	0,44
managers	6	0,44
ouverture	6	0,44
s'adapter	6	0,44
transparence	6	0,44
Total	1362	99,95

Source : Aliyamutu (2011)