

Louvain School of Management

Cadrage régulateur des questions posées lors des projets d'octroi de subsides – étude de cas

Auteur : FOGUE FOGUE Guy Rostand

Promoteur(s) : Pr. Julie HERMANS

Année académique 2022-2023

Intitulé du master et de la finalité : Master 120 en sciences de gestion,
à finalité spécialisée (horaire décalé)

RESUME

Nous examinons l'existence d'un effet de cadrage qui pourrait influencer la prise de décision des évaluateurs chargés d'accorder des subventions aux projets. L'objectif principal de cette étude est d'analyser si le contexte ou la manière dont les informations sont présentées peuvent entraîner des biais cognitifs chez les évaluateurs, ce qui pourrait affecter l'évaluation et la sélection des projets.

Pour atteindre cet objectif, une recherche qualitative a été menée sur base des données issues d'une observation, des entretiens semi-structurés avec des évaluateurs de projets et d'une collecte des informations destinée à déterminer le profil régulateur de ces derniers. Les entretiens ont été conçus pour explorer les perceptions des évaluateurs quant à un effet potentiel de cadrage sur leurs processus de prise de décision. Les données recueillies sont ensuite analysées en utilisant une approche thématique pour identifier les schémas récurrents et les tendances significatives.

Les résultats de l'étude ont révélé que l'effet de cadrage peut en effet influencer la prise de décision des évaluateurs. Les évaluateurs ont exprimé leur sensibilité à la façon dont les informations étaient présentées, notamment lors du pitch, l'ordre des informations et les perspectives mises en avant. Les biais cognitifs identifiés comprenaient l'effet d'amorçage, l'effet de contraste et l'influence de la présentation positive ou négative des informations.

Les implications de cette recherche suggèrent que la responsabilité d'un échec entrepreneurial n'est plus seulement attribuable au seul entrepreneur et qu'il est nécessaire de prendre des mesures pour atténuer les effets de cadrage dans le processus d'évaluation des projets. Cela pourrait inclure des formations pour sensibiliser les évaluateurs aux biais cognitifs. En adoptant des approches plus neutres et équilibrées, il est possible de réduire les biais potentiels et d'améliorer la qualité des décisions prises dans l'attribution des subventions.

Mots-clés : effet de cadrage, biais cognitifs, focus régulateur, profil régulateur, évaluateurs de projets, prise de décision, subventions.

REMERCIEMENTS

Au terme de cette aventure académique, je tiens à exprimer ma gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire de fin d'études. Leurs soutiens, encouragements et conseils ont été d'une importance capitale pour mener à bien ce travail de recherche. Je tiens ainsi à adresser mes sincères remerciements à :

Ma promotrice de mémoire, Madame Julie Hermans, pour sa guidance précieuse, son expertise et sa disponibilité tout au long de ce processus. Ses conseils éclairés et ses remarques constructives ont grandement enrichi ce travail et m'ont permis de progresser dans ma réflexion.

Mes enseignants et enseignantes, dont les enseignements ont été une source d'inspiration et d'apprentissage tout au long de mon parcours universitaire. Leurs connaissances et leur passion pour leur domaine m'ont motivé à approfondir mes recherches et à repousser mes limites intellectuelles.

Ma maman, Elise Kangne, pour son soutien et encouragements sans faille

Mes proches, ma famille et mes amis, pour leur soutien indéfectible, leurs encouragements et leur compréhension tout au long de mes études. Leur présence et leur soutien moral ont été essentiels dans les moments de doute et de stress.

Enfin, je souhaite adresser mes remerciements à toutes les personnes qui ont accepté de participer à cette recherche en partageant leur temps et leur expertise. Leurs contributions ont enrichi ce mémoire et ont permis d'obtenir des résultats significatifs.

Table des matières

RÉSUMÉ	I
REMERCIEMENTS	II
TABLE DES MATIÈRES	III
LISTE DES ACCRONYMES	IV
LISTE DES TABLEAUX	IV
INTRODUCTION	1
PARTIE I : REVUE DE LA LITTÉRATURE	3
Chapitre 1 : L’entrepreneuriat	3
Section 1 : Définitions des concepts	3
1. L’entrepreneuriat	3
2. L’entrepreneur	5
Section 2 : De l’idée à l’opportunité.....	6
1. L’idée en entrepreneuriat.....	6
2. L’opportunité en entrepreneuriat.....	7
Section 3 : Les différents types de ressources et les difficultés d’accès aux ressources.....	11
1. Les différents types de sources de financement	11
2. Les difficultés d’accès aux ressources.....	13
3. Les leviers d’action favorisant l’accès aux ressources	17
Chapitre 2 : Regulatory Focus Theory	21
Section 1 : Définitions des concepts et types de focus.....	22
1. Définitions	22
2. Différents types de focus régulateurs et leurs différences	23
3. Focus chronique et situationnel	25
4. Les profils bifocaux.....	26
Section 2 : Recherches existantes et conclusion	27
1. Recherches existantes.....	27
2. Conclusion liée à la recherche	28
PARTIE II : ETUDE EMPIRIQUE	29
Chapitre 1 : Méthodologie	29
1. Stratégie de recherche.....	29
2. Collecte des données : observation et entretiens	31

a. La sélection du terrain de recherche	31
b. Approche de l'échantillon et profil des experts.....	32
c. La récolte des données : observation et entretiens	34
3. Outils d'analyse des données : observation et entretiens	37
Chapitre 2 : Résultat des experts	39
1. Résultats liés au focus des experts.....	40
2. Observation	41
3. Analyse horizontale.....	43
4. Analyse verticale	66
a. Résultats sur base des thématiques.....	66
b. Résultats sur base des arguments	67
c. Résultats sur base des focus	68
5. Conclusion.....	69
PARTIE III : DISCUSSION	71
Chapitre 1 : Contributions théoriques	71
Chapitre 2 : Limitations et recherches futures	72
1. Limitations.....	72
2. Pistes de recherches futures.....	75
Chapitre 3 : Recommandations managériales	76
CONCLUSION.....	77
BIBLIOGRAPHIE.....	79

LISTE DES ACCRONYMES

ADL	Agence de Développement Local
SAACE	Structure d'Aide à l'Auto-Création d'Emploi
RW	Région Wallonne
SPW	Service Public de Wallonie

LISTE DES TABLEAUX

Table A	Profils régulateurs
Table B	Codage de focus régulateur
Table C	Proverbes
Table D	Experts présents à l'observation du 28-11-2022
Table 1	ENTRETIEN N°1 EH du 06/12/2022
Table 2	ENTRETIEN N°2 HR DU 12/12/2022
Table 3	ENTRETIEN N°3 PN DU 12/12/2022
Table 4	ENTRETIEN N°4 NL DU 12/12/2022
Table 5	ENTRETIEN N°5 CP DU 13/12/2022
Table 6	ENTRETIEN N°6 EB DU 14/12/2022
Table 7	ENTRETIEN N°7 LR DU 19/12/2022
Table 8	ENTRETIEN N°8 MS DU 19/12/2022
Table 9	ENTRETIEN N°9 MF DU 12/01/2023
Table 10	ENTRETIEN N°10 JG DU 16/01/2023
Table 10 PaC	ENTRETIEN N°10 BIS DU 16/01/2023

INTRODUCTION

Ronelle et Cristan sont deux évaluateurs des projets entrepreneuriaux chargés de prendre des décisions concernant l'octroi de subsides. Chacun de ces évaluateurs a une approche différente dans son processus d'évaluation. Cristan a tendance à adopter une perspective plus conservatrice et à se concentrer sur les risques et les aspects négatifs potentiels des projets tout en cherchant à minimiser les éventuelles pertes. Il met l'accent sur la faisabilité technique, la viabilité financière et l'analyse minutieuse des risques. Son objectif est de s'assurer que les projets bénéficient d'un solide plan de gestion des risques et qu'ils sont capables de surmonter les obstacles potentiels. Il passe beaucoup de temps à examiner les plans financiers, à analyser les risques et à poser des questions pointues pour comprendre les faiblesses des projets. D'un autre côté, Ronelle adopte une approche plus optimiste et met l'accent sur le potentiel de croissance et de réussite des projets. Elle se concentre sur les aspects novateurs, la vision stratégique et les opportunités de marché. Son objectif est de promouvoir les projets ayant un fort potentiel de développement et de créer un environnement favorable à l'entrepreneuriat. Lors des interactions avec les entrepreneurs, elle aime entendre leur vision et leur passion, et cherche des moyens de les aider à développer leur idée. Elle se concentre sur les aspects positifs, tels que le marché potentiel, l'innovation et le potentiel de retour sur investissement. Ces évaluateurs de projets entrepreneuriaux jouent un rôle crucial dans le processus d'attribution des ressources (subsides), car ils doivent évaluer la viabilité et la pertinence des projets présentés par les entrepreneurs. Selon la Théorie des Focus Régulateurs (TFR – Regulatory Focus Theory [RFT]) développée par Higgins (1997, 1998), Ronelle et Cristan adoptent chacun une approche comportementale différente pour atteindre leurs objectifs, en fonction de leur focus régulateur : promotionnel (Ronelle) et préventif (Cristan).

La capacité d'obtenir ressources précoces est essentielle pour l'entrepreneur et permet à ce dernier de transformer une simple idée d'opportunité en une entreprise viable (Mason et Harrison, 1996 ; Hargadon et Douglas, 2001). Le moyen le plus courant de sécuriser ces ressources consiste à fournir un argumentaire (Balachandra et al., 2013) pour convaincre les évaluateurs comme Ronelle et Cristan, ce qui demande que l'entrepreneur soit doté de compétences sociales, caractérisées principalement par la persuasion (Baron et Markman, 2003 ; Hoehn-weiss, Brush et Baron, 2004). Etant donné que les ressources financières sont un facteur crucial de succès et de croissance des nouvelles entreprises (Cooper, Gimeno-Gascon et Woo, 1994 ; Shane et Stuart, 2002), mais que les discriminations peuvent influencer l'accès

à ces dernières (Bates, 2000 ; Bates, 2011) il est important de mieux comprendre les processus d'évaluation des projets. Certains chercheurs établissent qu'il existe une disparité des sexes dans le financement résultant d'investisseurs biaisés (Balachandra, Briggs, Eddleston et Brush, 2003 ; Brooks, Huang, Kearney et Murray, 2014) qui allouent du capital sur base des perceptions superficielles dans des contextes marqués par une absence de données à l'instar du capital risque tandis que d'autres soutiennent que ces disparités peuvent être supprimées lors des réponses aux questions posées (Kanze et al., 2017). Ces études s'intéressent essentiellement aux contextes d'investissement à l'instar du capital à risque (venture capital). Néanmoins, peu d'études (voire aucune) ne s'intéressent au cas des évaluateurs de projets entrepreneuriaux lors de la prise de décision pour l'accès aux subventions. D'où l'importance et la nécessité de traiter d'une telle problématique dans ce mémoire. En prenant appui sur la RFT qui explore la façon dont les individus poursuivent leurs objectifs en fonction de leur orientation motivationnelle (Higgins, 1997 ; 1998) à l'instar de Ronelle et Cristan, nous nous intéresserons à la compréhension de l'implication des biais dans le focus régulateur des questions posées par les évaluateurs aux entrepreneurs lors du financement par subventions.

Afin de répondre à cette problématique, la première partie de notre investigation sera tournée sur la revue de littérature existante. Nous développerons dans un premier temps les notions d'entrepreneuriat et entrepreneur, de l'idée à l'opportunité en entrepreneuriat, ainsi que les différents types de ressources et les difficultés d'accès aux ressources. Dans un second temps, nous aborderons la théorie des focus régulateurs et leur importance en entrepreneuriat et en particulier pour la question de financement, où nous verrons et définirons les différents types de focus ; et pour finir, nous évoquerons les recherches existantes autour de notre question de recherche, et proposerons une conclusion à notre investigation. Dans une deuxième partie, nous réaliserons une collecte des données sur le terrain au travers d'une étude qualitative menée grâce à des entretiens semi-directifs avec experts. Ce qui nous conduira à établir si ces données de terrain rejoignent ou s'éloignent du cadre théorique afin de décliner les apports théoriques de notre recherche.

La partie empirique de notre étude comporte deux chapitres. Le premier chapitre détaille notre méthodologie qualitative comprenant la stratégie de recherche, la collecte des données sur base d'une observation et des entretiens semi-directifs, et les outils d'analyse des données y afférentes. Le deuxième chapitre présente les résultats issus successivement de l'observation, d'une analyse horizontale et d'une analyse verticale des données collectées.

Enfin, la dernière partie présente les contributions théoriques et managériales ainsi que les limitations de notre recherche et les pistes de recherches futures.

PARTIE I : REVUE DE LA LITTÉRATURE

Chapitre 1 : L'entrepreneuriat

Ce premier chapitre présente les éléments de base au sujet de l'entrepreneuriat, structuré en quatre parties. Dans un premier temps, nous apporterons les définitions construites autour de l'entrepreneuriat. Ensuite, élaborons la transition entrepreneuriale de l'idée à l'opportunité. Il nous paraît ensuite opportun de cerner la notion de genre en entrepreneuriat, car on y fera recours tout au long de ce mémoire ; nous montrerons ensuite les limites du genre. Enfin, nous établirons l'importance du pitch dans une démarche entrepreneuriale.

Section 1 : Définitions des concepts

1. L'entrepreneuriat

En prélude à la proposition d'une définition de ce concept, « on peut en fait se demander si le champ de l'entrepreneuriat n'est pas un champ critique par excellence qui se construit en contradiction avec l'économie néo-classique » (Jacquemin et al., 2017). L'entrepreneuriat renvoie ainsi à des situations tellement hétérogènes qu'il est vain de se limiter à une seule définition (Laviolette et Loue, 2006).

Verstraete et Fayolle (2005) soutiennent qu'il est tout de même possible d'envisager les grandes approches conceptuelles de la multiplicité des propositions de définitions.

Un premier courant de pensée définit l'entrepreneuriat comme le processus par lequel des opportunités à créer des produits et des services futurs sont découvertes, évaluées et exploitées (Venkataraman, 2019 ; Shane et Venkataraman, 2000 ; Shane et Cable, 2002 ; Eckhardt et Shane, 2003 ; Verstraete et Fayolle, 2005). Ces auteurs donnent pour exemple un individu capable de découvrir des ressources sous-évaluées par les détenteurs, qu'il rachète et combine pour les revendre en produits ou services « sur-évalués » par des acquéreurs (Laviolette et Loue, 2006).

Un deuxième courant de pensée soutient la définition selon laquelle l'entrepreneuriat est le processus qui conduit à la création d'une nouvelle organisation tel que fondé dans les

travaux réalisés par Gartner (1988 ;1990 ; 1993). L'étude de l'entrepreneuriat revient à étudier la naissance de nouvelles organisations, autrement dit les activités qui permettent à un individu de créer une nouvelle entité (Fayolle, 2004).

Dans le même sens, d'autres auteurs à l'instar de Sharma et Chrisman (1999), Aldrich (1999), et Thornton (1999) développent des travaux soutenant que l'entrepreneuriat se conçoit autour de la création organisationnelle. Dans cette approche, l'entrepreneuriat est entendu comme un processus dans lequel l'ensemble des activités par lesquelles le créateur (de l'opportunité) mobilise et combine des ressources (informationnelles, matérielles, humaines, etc.) pour concrétiser l'opportunité en un projet structuré (Laviolette et Loue, 2006).

Toutefois, selon le point de vue de Fayolle (2004), l'inconvénient majeure de cette approche est qu'elle se concentre plus à la création d'organisation qu'à l'entrepreneuriat, dans la mesure où, en fonction du mode d'exploitation retenu pour valoriser une opportunité (création d'entreprise ou exploitation d'une entreprise existante), le processus est ou pas entrepreneurial.

Le troisième courant de pensée définit l'entrepreneuriat aussi bien comme la création de valeur ou de richesse que comme une dynamique de changement au niveau de l'individu (Bruyat, 1993). Pour cet auteur, l'objet (création de valeur) et le sujet (l'entrepreneur) sont inséparables, ce qui conduit à définir l'objet étudié dans le champ de l'entrepreneurship de la manière suivante : « l'objet scientifique étudié dans le champs de l'entrepreneurship est la dialogique individu/création de valeur » (Bruyat, 1993). Epousant entièrement cette approche, Fayolle (2004) définira « une situation entrepreneuriale » comme « toute situation reliant de façon très étroite, quasi indissociable, un individu caractérisé par un engagement personnel fort (consommation de ressources vitales : temps, argent, énergie) dans une action entrepreneuriale (décisions, comportements, tâches, etc.) et un projet ou une organisation émergente ou une organisation 'stabilisée' de type entrepreneurial ».

Bruyat (1993) parle de dialogique sujet/objet qui résiste à toute logique disjonctive ; autrement dit le fait de lier deux ou plusieurs logiques pourtant différentes en mesure que l'un ne puisse pas exister sans l'autre.

Une définition reprend au mieux l'ensemble de ces courants de pensée, celle proposée par Laviolette et Loue (2006) selon laquelle « L'entrepreneuriat est une dynamique de création et

d'exploitation d'une opportunité d'affaires par un ou plusieurs individu(s) via la création de nouvelles organisations à des fins de création de valeur ».

Quelle que soit la définition proposée par ces différents courants de pensées, il en ressort qu'un élément primordial demeure incontournable, et fait référence à celui par le fait de qui le processus entrepreneurial naît : l'entrepreneur qualifié de « sujet » par Bruyat (1993), voire de « créateur d'opportunité » (Sharma et Chrisman, 1999 ; Aldrich, 1999 ; Thornton, 1999).

En somme la définition qui se rapporte le mieux à notre étude est la suivante : l'entrepreneuriat est la poursuite des opportunités au-delà des ressources contrôlées (Stevenson, 1983 ; Laviolette et Loue, 2006 ; Eisenmann, 2013 ; Janssen, 2016, p.41).

2. L'entrepreneur

Toute formation d'entreprise commence par les actions de personnes particulières (Heinrichs et Walter, 2013).

Plusieurs disciplines ont tenté de trouver une définition de ces personnes si particulières. Ainsi, les recherches faites par Fillion (1997) montrent que l'angle de vue sous lequel l'entrepreneur est perçu sera différent selon qu'il soit économiste ou behavioriste ; de ce fait les économistes ont associé l'entrepreneur à l'innovation tandis que les behavioristes ont insisté sur les caractéristiques créatives et intuitives attribuées à l'entrepreneur.

C'est ainsi que pour les économistes, l'entrepreneur est vu tantôt comme innovateur (Schumpeter et Perroux, 1935) tantôt comme preneur de risque (Cantillon, 1756) ou encore comme facteur de production (Say, 1861).

Le fait d'avoir une orientation quantifiable de l'approche de l'entrepreneur marquera la limite de l'angle de vue adoptée par les économistes, ce qui conduira le monde de l'entrepreneuriat à se tourner vers la discipline behavioriste (Fillion, 1997). Les approches centrées sur les individus visent à produire des connaissances sur les caractéristiques psychologiques des entrepreneurs, leurs traits de personnalité, leurs motivations, leurs comportements, leurs origines et trajectoires sociales (Fayolle, 2004).

Par ailleurs, d'autres courants de pensées récents s'attarderont à définir l'entrepreneur comme l'individu qui réussit à identifier dans son environnement une opportunité et qui arrive à réunir les ressources nécessaires pour l'exploiter en vue de créer de la valeur (Janssen, 2016, p.41).

C'est dans cette même lancée que d'autres auteurs proposeront la définition suivante de l'entrepreneur : l'individu qui poursuit des opportunités au-delà des ressources contrôlées (Stevenson, 1983 ; Laviolette et Loue, 2006 ; Eisenmann, 2013 ; Janssen, 2016, p.41). Tandis que pour d'autres, cette poursuite des opportunités est limitée aux ressources dont disposent les entrepreneurs (Sarasvathy, 2000 ; Sarasvathy et Germain, 2011).

Quelle que soit l'approche choisie pour cerner la définition de l'entrepreneur, tout candidat entrepreneur qui hésite de se lancer devrait se reconnaître dans l'une des raisons qui justifie son frein à l'entrepreneuriat. Sarasvathy a résumé ces raisons en quatre : ne pas avoir d'idées ; ne pas avoir d'argent ; ne pas savoir quoi faire et craindre l'échec (Sarasvathy et Germain, 2011).

Les caractéristiques qui sembleraient indissociables d'un entrepreneur se résumeraient donc en : disposer d'une bonne idée, d'une opportunité afin de l'exploiter, et l'accès aux ressources. Ces points sont au centre du développement de la section 2.

Section 2 : De l'idée à l'opportunité

1. L'idée en entrepreneuriat

L'idée pourrait être considérée comme point de départ de toute activité entrepreneuriale, voire comme le soulignent certains auteurs, la base de futures entreprises (Der Foo et al., 2005).

L'une des préoccupations des entrepreneurs est l'identification de ce que Janssen (2016, p.75) appelle « la bonne idée », car toutes les idées ne débouchent pas nécessairement sur une opportunité. Cette proposition de définition souligne l'importance d'une idée entrepreneuriale en tant que point de départ crucial de la création d'entreprise.

C'est dans cette même voie que Shane et Venkataraman (2000) définissent l'idée en entrepreneuriat comme une innovation pouvant être traduite en opportunités d'affaires. Ces auteurs étudient le processus de développement de l'idée entrepreneuriale qui se résume en deux étapes de développement de l'idée, soit la génération de l'idée et l'évaluation de l'opportunité.

Dans le même temps, en évoquant l'idée en entrepreneuriat Kirzner (2009) affirme que les preuves anecdotiques abondent certainement pour assurer que dans le monde réel, le changement du capitalisme commence souvent, sinon toujours, par une pensée entrepreneuriale hors des sentiers battus concernant les produits nouvellement inventés, les techniques de production nouvellement conçues et la pénétration innovante dans des territoires de marché jusqu'ici inexploités.

Toutefois, le processus par lequel une idée devient une réalité tangible se caractérise par des cahots et des virages, et de multiples itérations (Brush et al., 2001), qui peuvent être évités si, préalablement à son plan d'affaires, l'entrepreneur se pose quotidiennement la question suivante : « qu'est ce qui ne va pas avec mon idée et comment puis-je y remédier ? » (Mullins, 2017).

Si après avoir posé sa question quotidienne et sondé, testé et expérimenté pour trouver des réponses, les signes restent positifs, il saisit sa « bonne idée » Janssen (2016, p.75), devenue alors opportunité, avec passion et conviction et met en place son plan d'affaires (Mullins, 2017).

2. L'opportunité en entrepreneuriat

Le terme opportunité a été employé de différentes manières par différents auteurs en entrepreneuriat, ce qui a créé une certaine confusion (Casson et Wadeson, 2007). Pour Kirzner (2009), l'opportunité est une situation dans laquelle les entrepreneurs perçoivent les avantages économiques existants, en attente d'être saisis, uniquement dans un sens spéculatif.

Suivant le même ordre d'idées, pour Casson (cité par Singh, 2001), les opportunités en entrepreneuriat sont définies comme « those situations in which goods, services, raw materials, and organizing methods can be introduced and sold at greater than their cost of production ». Cette définition requiert donc que les opportunités en entrepreneuriat génèrent du profit (Singh, 2001). Cet auteur est d'avis que l'analyse des opportunités devrait commencer dès les premières étapes du processus de reconnaissance des opportunités, avant que la nouvelle entreprise ne soit opérationnelle et génère des bénéfices.

Singh (2000) apporte plus de précisions à la définition précédente lorsqu'il propose la définition suivante de l'opportunité entrepreneuriale « an entrepreneurial opportunity is a feasible, profit-seeking, potential venture that provides an innovative new product or service to the market, improves on an existing product/service, or imitates a profitable product/service in a less-than-

saturated market ». Cette approche un peu étroite de l'opportunité est élargie par d'autres courants de pensée à l'instar de Shane et Venkataraman (2000) qui vont y inclure, outre la création de nouveaux produits ou services, la mise en place d'une nouvelle méthode de production ou de distribution répondant à un besoin non satisfait du marché, mais encore l'identification de marchés inexploités ou mal desservi, et enfin la découverte d'une nouvelle technologie ou d'une nouvelle application pour une technologie existante (García-Cabrera et al, 2009).

De son côté, Baron (2006) décrit l'opportunité comme le carrefour entre un besoin non satisfait et certaines caractéristiques propres à l'entrepreneur, influençant sa perception de l'opportunité, à l'instar de ses compétences, ressources et connaissances.

La reconnaissance des opportunités a longtemps été considérée comme une étape clé dans le processus entrepreneurial à partir de laquelle tout le reste découle (Shane et Venkataraman, 2000 ; Baron, 2004 ; García-Cabrera et al, 2009). Raison pour laquelle Baron (2006) précise que l'opportunité ne garantit pas le succès de l'entreprise car elle nécessite de la part de l'entrepreneur d'analyser préalablement sa viabilité et sa faisabilité, d'évaluer les risques et les ressources nécessaires et enfin, élaborer un plan d'affaires qui devra concrétiser cette opportunité.

Par ailleurs, il est intéressant de faire état de l'analyse de l'opportunité des auteurs McMullen et Shepherd (2006) concernant l'impasse philosophique entre les théoriciens de l'entrepreneuriat, considérés comme influents de la littérature en gestion, et notamment Schumpeter et Kirzner.

Ces auteurs montrent que Schumpeter considère les opportunités entrepreneuriales, qui ont une existence objective, comme abondantes et facilement identifiables dans une économie agissant comme un système relativement fermé, interfaçant avec la science, la littérature, la politique etc, parce que tous les entrepreneurs potentiels sont capables de saisir ces opportunités et seuls les aventuriers sautent le pas ; d'où les entrepreneurs ne sont discriminés des autres qu'en fonction de certains critères comme la volonté ou non de conquérir et la joie ou non de créer (McMullen et Shepherd, 2006).

Tandis que Schumpeter perturbe l'équilibre par une innovation radicale, lesdits auteurs montrent que Kirzner part d'un déséquilibre et pose un arbitrage qui rééquilibrera l'économie :

la vigilance entrepreneuriale, qui est un concept dans lequel une opportunité de marché objective n'est une opportunité que pour les entrepreneurs possédant les connaissances nécessaires ; la discrimination relevée ici est celle des entrepreneurs qui ne sont pas dotés de connaissances suffisantes leur permettant une reconnaissance des opportunités (McMullen et Shepherd, 2006).

Les travaux de Sarasvathy (2001) évoquent la notion d'opportunité en entrepreneuriat au travers d'une approche d'effectuation qui consiste à adopter un raisonnement contraire à celui de la causalité. L'auteure considère donc que le raisonnement causal s'appuie sur une logique de prédiction c'est-à-dire que l'avenir ne peut être contrôlé que si l'on peut le prédire ; alors que l'effectuation est basée sur une logique de contrôle c'est-à-dire que si l'on peut contrôler l'avenir, on n'a pas besoin de le prédire. En utilisant des protocoles de « réflexion à haute voix » pour examiner la façon dont les entrepreneurs envisagent les opportunités, elle réussit à contourner les problèmes de configuration qui sont souvent intégrés dans théories économiques de l'entrepreneur ; en se concentrant uniquement sur le contrôle comportemental perçu et non sur le contrôle comportemental réel, ça évite d'avoir à se demander si c'est l'opportunité, l'exécution ou l'environnement qui a empêché une action entrepreneuriale réussie (McMullen et Shepherd, 2006).

Sarasvathy (2001) soutient donc que l'essence de l'effectuation est l'utilisation des stratégies non prédictives, comprenant le principe de la perte abordable qui limite la perte de l'entrepreneur aux seules ressources qu'il a injectées dans son affaires. Tandis que l'approche causale consiste à calculer les niveaux d'investissement requis pour atteindre certains niveaux de rendements attendus et prédire plans et mise en œuvre pour ces calculs.

Toutefois d'autres courants de pensée donnent une approche relativiste à l'opportunité qu'ils définissent comme une situation future qui est jugée souhaitable et faisable ; l'essence de l'entrepreneuriat étant la volonté de poursuivre les opportunités au-delà des ressources contrôlées (Stevenson, 1983 ; Stevenson et Jarillo, 1990 ; Laviolette et Loue, 2006 ; Eisenmann, 2013 ; Janssen, 2016, p.41).

Arrivés au terme de cette section, il paraît opportun de rappeler quelques points cruciaux qui l'ont constitué. Il en ressort que l'idée est généralement considérée comme point de départ du processus entrepreneurial, et de là que l'opportunité repose entièrement sur la concrétisation de la « bonne idée » de l'entrepreneur. Afin de transformer cette opportunité en entreprise viable, il est nécessaire de disposer des ressources. Tandis que certains courants de pensées estiment que l'entrepreneur devrait poursuivre ses opportunités à la limite de ses ressources disponibles, d'autres courants de pensée proposent que ladite poursuite se fasse au-delà des ressources disponibles.

Notre recherche est essentiellement orientée vers cette dernière approche.

La prochaine section sera consacrée à analyser les différents types de ressources dont peut disposer un entrepreneur ainsi que ses difficultés d'accès.

Section 3 : Les différents types de ressources et les difficultés d'accès aux ressources

1. Les différents types de sources de financement

Les chercheurs ont répertorié les principales sources de financement des PME, qui sont, principalement les mêmes, quel que soit leur contexte socio-économique (St-Pierre et Fadil, 2011). De façon générale, à la création de l'entreprise, les entrepreneurs recourent à leurs économies propres, ensuite famille et amis (Wu et al, 2008 ; Hussain et Matlay, 2007). Dans les étapes suivantes, les entrepreneurs recourent soit à de l'autofinancement (Wtterwulghé et Janssen, 1997) soit à du financement interne (Hogan et Hutson, 2005). Aux côtés des fonds propres, les entreprises se financent par endettement, principalement bancaire, qui demeure la principale source de financement externe (St-Pierre et Fadil, 2011 ; Vanacker et Deloof, 2013).

Parce qu'une entreprise émergente manque d'historique administratif, n'a pas de clientèle fidèle, ne peut pas faire valoir sa réputation de performance et n'a pas d'expérience partagée, ses ressources sont basées sur des jugements utilisant uniquement les informations actuelles (Brush et al., 2001). Ces auteurs identifient six types de ressources : humaines, sociales, physiques, technologiques, organisationnelles et financières.

Les ressources financières désignent les biens, les actions et les obligations, les biens corporels et d'autres actifs qui peuvent être mis en gage en échange d'un crédit ou réellement transformés en une forme liquide, comme l'argent utilisé pour la location ou l'achat de ressources (Aldrich, 2005).

Notre étude est orientée essentiellement vers les ressources financières qui « servent à obtenir d'autres ressources essentielles » (Brush et al., 2001).

Les ambitions de créer une entreprise sont répandues dans les populations de nombreuses sociétés capitalistes, mais les ressources ne le sont pas, raison pour laquelle les chercheurs ont débattu du rôle que jouent les ressources financières pour influencer la probabilité qu'un individu devienne un entrepreneur naissant (Aldrich, 2005).

Il existe plusieurs sources de financement ouvertes aux entrepreneurs, mais Denis (2004) souligne que l'un des problèmes les plus importants auxquels ils sont confrontés est leur capacité à accéder au capital, étant donné qu'ils ne sont généralement pas encore rentables et manquent d'actifs corporels, le financement par emprunt n'est généralement pas une option.

Autrement dit, les informations dont les fournisseurs de ressources ont besoin pour évaluer la qualité de ces jeunes entreprises, ne sont observables qu'après obtention desdites ressources (Shane et Stuart, 2002).

La phase de création de l'entreprise, précédant la mise sur le marché des produits, peut être très difficilement financée par prêt bancaire car à ce stade, les firmes ne sont pas encore en mesure de fournir des garanties suffisantes à la banque et elles ne dégagent pas de chiffre d'affaires (Savignac, 2007). Par conséquent, les entrepreneurs ont tendance à s'appuyer sur deux sources principales de financement extérieur par actions : les investissements en capital-risque, les investissements providentiels (Denis, 2004 ; Wang et al., 2018 ; Cumming et Groh, 2018).

Les investisseurs providentiels (Angels Investors) sont des particuliers fortunés qui investissent leur capital personnel dit « capital d'amorçage » dans des jeunes entreprises (Certhoux et Rédis, 2016 ; Denis, 2004). Quant aux investisseurs en capital-risque (venture capital), ils représentent selon Gompers et Lerner (2001) les organisations qui financent les projets à haut risque et potentiellement très rémunérateurs en achetant des actions ou des participations liées à des actions alors que les entreprises sont toujours privées.

Les PME et les indépendants dépendent souvent fortement de la dette directe pour répondre à leurs besoins de démarrage, de trésorerie et d'investissement, mais la dette traditionnelle a des limites pour répondre à leurs différents besoins de financement, à différentes étapes de leurs vie : d'où le recours à des gammes d'instruments financiers plus adaptés (OCDE, 2015). Dans les travaux réalisés par Dvouletý, Srhoj, Pantea, (2021) les subventions font référence aux aides publiques accordées aux petites et moyennes entreprises (PME) de l'Union Européenne pour les soutenir dans leur développement et leur croissance.

Il ressort de ce premier point que la littérature traite particulièrement des sources de financement liées au capital-risque ainsi qu'aux investisseurs providentiels, comme alternatifs à la principale source de financement en entrepreneuriat qu'est le secteur bancaire mais il n'est en aucun moment fait allusion à la subvention comme autre alternative.

Nous nous concentrerons essentiellement sur cette gamme d'instrument financiers dans la suite.

Ainsi, dans ce travail, les termes subventions et subsides sont utilisés de manière interchangeable.

2. Les difficultés d'accès aux ressources

2.1. Les difficultés d'accès aux ressources liées au contexte

Dans le contexte de la création de nouvelles entreprises, la littérature sur l'entrepreneuriat documente le rôle important des ressources initiales dans la survie des entreprises (Brush et al., 2001). Cependant, plusieurs études confirment que les entrepreneurs de petites entreprises rencontrent souvent les difficultés de financement pour leurs nouvelles entreprises (Der Foo et al., 2005 ; Cowling et al, 2012 ; St-Pierre et Fadil, 2011 ; OCDE, 2010 ; OCDE, 2013), en comparaison aux grandes entreprises (Cenni et al., 2015).

De ce fait, les entrepreneurs sont généralement limités en termes de ressources propres et donc contraints de recourir aux ressources externes afin de poursuivre leurs opportunités (Venkataraman, 2019 ; Shane et Cable, 2002 ; Stevenson, 1983 ; Laviolette et Loue, 2006 ; Eisenmann, 2013 ; Janssen, 2016, p.41), ce qui place le financement au cœur même du processus entrepreneurial (Casson, 1982).

Les conditions d'accès au financement entrepreneurial sont des préoccupations majeures tant pour les acteurs institutionnels que socioprofessionnels dans la mesure où leur survie, développement ou croissance en dépend (Calmé et Polge, 2018).

La théorie de la dépendance aux ressources implique que les propriétaires de ressources critiques et rares ont un pouvoir de négociation sur les entrepreneurs qui, doivent négocier et convaincre ces derniers d'engager et d'investir leurs ressources (Der Foo et al., 2005).

Selon plusieurs auteurs, les difficultés d'accès des PME au financement se résument principalement par l'asymétrie de l'information (Hussain et Matlay, 2007 ; Vanacker et Deloof, 2013 ; St-Pierre et Fadil, 2011 ; Zhang et al., 2010 ; Ziane, 2004 ; Hamelin, 2010 ; Cowling et al, 2012).

En effet, l'asymétrie de l'information est liée au fait que les PME ont une capacité limitée à fournir une information fiable et que leur expertise financière semble moins affûtée, ce qui se traduit notamment par des retards manifestes dans la publication des comptes ou encore par une sous-utilisation des états financiers dans la prise de décision (Calmé et Polge, 2018).

Cette capacité limitée, autrement dit, cette carence managériale directement attribuable en la personne de l'entrepreneur de la PME comporte un surplus de risque qui résulte de la personnalisation de l'entreprise (Hamelin, 2010).

Toutefois, Cowling, Liu, et Ledger (2012) établissent que l'asymétrie de l'information entre les prêteurs et les emprunteurs ne conduit pas nécessairement à un sous-investissement.

2.2. Les difficultés d'accès aux ressources liées aux facteurs socio-économiques et culturels

St-Pierre et Fadill, (2011, 2016) évoquent que les contraintes qui exercent une pression sur les petites entreprises reposent sur les caractéristiques intrinsèques de celles-ci.

Ainsi, pour mieux cerner leur réalité financière, il faut prendre en considération les facteurs autres que ceux liés à des théories développées par la finance classique (Calmé et Polge, 2018). C'est ce que Schmitt et Fillion (2009) qualifient de « réel expérimenté », c'est-à-dire que le réel renvoie à chaque entrepreneur.

Sur base de ces considérations, il serait intéressant d'analyser comment certains traits propres à l'entrepreneur, en l'occurrence socioculturels, constituent un frein à l'obtention des ressources ; autrement dit les stéréotypes qui freinent les entrepreneurs lors de la recherche des ressources.

2.2.1. Les minorités ethniques

Selon Modood et al. (cités par Hussain et Matlay, 2007), le terme « minorités ethniques » est généralement utilisé pour désigner un segment de la population qui est considérablement petit que la population majoritaire d'un lieu, d'une région ou d'un pays. Ce concept est utilisé par euphémisme comme substitut de plusieurs identifiants, à l'instar de la race, la religion, groupe linguistique, histoire commune et origine (Hussain et Matlay, 2007).

S'appuyant sur le modèle de création d'entreprise de Bhave (1994) comme cadre de référence, les recherches faites par Singh, Knox et Crump (2008) examinent non seulement les différences dans la reconnaissance des opportunités entre entrepreneurs noirs et blancs, mais établissent aussi les difficultés plus importantes pour les noirs d'obtenir des financements auprès des investisseurs et des banques que les blancs, malgré des niveaux de qualification similaires. D'autres auteurs examinent ces différences en termes de démarrage et de succès entrepreneurial

et montrent qu'avec les mêmes niveaux d'éducation et d'expériences professionnelles que les entrepreneurs blancs, les entrepreneurs noirs peinent à démarrer leurs affaires à cause du manque d'accès aux financements (Koellinger et Minniti, 2006).

Par ailleurs, en termes de motivation, de financement, de réussite, de création d'emploi et d'impact économique, les entrepreneurs minoritaires sont également plus susceptibles de faire face à des défis de financement et de réussite, notamment en raison de la discrimination ou des stéréotypes de race et d'ethnicité (Bates, 2000 ; Bates, 2011).

Les difficultés de financement soulevées précédemment sont corroborées par des études menées par d'autres chercheurs qui révèlent que, les propriétaires/gestionnaires d'entreprises issues des minorités éprouvaient souvent des difficultés à obtenir des financements auprès des banques en raison de leur statut de minorité ethnique, d'où leur plus grande propension à financer leur entreprise par des prêts personnels et auprès de la famille et des amis (Light et Rosenstein, 1995 ; Fairlie et Meyer, 1996 ; Hussain et Matlay, 2007).

2.2.2. Le genre

Selon Marlow et Patton (2005), le genre est défini comme étant une construction sociale qui façonne les comportements et les attentes des individus en fonction de leur sexe. Autrement dit, le genre n'est pas inné, mais plutôt une notion qui va au-delà de la simple biologie des sexes, en intégrant des dimensions sociales et culturelles importantes (Tissier-Desbordes et Kimmel, 2002).

Selon Boring (2016), les femmes ont moins accès à des ressources financières parce qu'elles peuvent être moins souvent prises au sérieux par leurs interlocuteurs, ce qui constitue l'un des principaux freins à l'entrepreneuriat. Une autre raison à ce phénomène trouverait son explication dans le fait que les femmes entrepreneurs, alors que possédant plusieurs années d'études que les hommes et donc moins d'expériences managériales, sont aussi moins susceptibles d'avoir des diplômes professionnalisant, ce qui augmente le risque perçu (Fabowale, Orser, et Riding, 1995). Ces auteurs renchérissent en précisant que les femmes sont plus susceptibles que les hommes d'être propriétaires uniques des petites entreprises, généralement connues pour être sous-capitalisées par rapport aux entreprises ayant plusieurs propriétaires ; en outre, ces femmes ont tendance à offrir des garanties moins importantes que

les hommes, ce qui peut avoir une incidence sur leur capacité à obtenir un financement (Fabowale, Orser, et Riding, 1995).

Aussi, la littérature fait état de ce que l'entrepreneuriat a tendance à être associé à des stéréotypes de genre plutôt masculin, reconnaissant difficilement les compétences des femmes (Gupta et al., 2009), avec pour conséquences une sous-capitalisation conduisant à une sous-performance qui alimente de nouveau ces stéréotypes (Boring, 2016). Certains chercheurs soutiennent qu'il vaut mieux s'attaquer à ces stéréotypes en proposant des réflexions critiques sur l'entrepreneuriat des femmes, par l'exploration des mythes liés à la création d'entreprises (Brière et al., 2021).

D'autres auteurs soutiennent que les différences entre les sexes dans les allocations de capital sont dues au fait que les femmes entrepreneurs ont tendance à préférer les entreprises de petite taille et reçoivent donc moins de capital pour leurs entreprises (Coleman et Robb, 2009 ; Morris et al., 2006). Vu dans un angle plus large, Eddleston, Ladge, Mitteness et Balachandra (2016) prennent également en compte les caractéristiques autres que la taille de l'entreprise, à l'instar de l'âge, la propriété intellectuelle et le potentiel de croissance et montrent comment ils peuvent affecter la perception des investisseurs quant à la viabilité de l'entreprise et leur volonté d'investir.

Il ressort de la littérature sur les stéréotypes genrés que certains courants de pensées se concentrent sur l'impact de ces stéréotypes du point de vue de l'entrepreneur (Brush et al., 2006 ; Gupta et al., 2009 ; Gupta, Goktan et Gunay, 2014 ; Jennings et Brush, 2013 ; Yang et Aldrich, 2014) tandis que d'autres vont intégrer la perception qu'ont les investisseurs des comportements stéréotypés sexistes des entrepreneurs (Balachandra et al., 2019 ; Brooks et al., 2014 ; Kanze et al., 2017 ; Kanze et al., 2018).

De cette section, il ressort que la notion de biais pourrait expliquer les difficultés d'accès aux ressources. Les études faites par Tversky et Kahneman (1974) établissent que les biais sont des déviations par rapport à la rationalité normative et peuvent résulter de heuristiques, c'est-à-dire de raccourcis mentaux utilisés pour simplifier la pensée et la prise de décision en situation d'incertitude. Pour d'autres, le terme biais est utilisé pour désigner les tendances discriminatoires qui peuvent influencer les décisions de financement (Malmström et al., 2020).

Notre travail est plus orienté vers l'étude des comportements des investisseurs.

3. Les leviers d'action favorisant l'accès aux ressources

3.1.Réduction des risques liés à l'asymétrie d'information, conflit d'agence

Les coûts d'agence se réfèrent aux coûts encourus par les investisseurs et les entrepreneurs lorsqu'ils ne parviennent pas à aligner leurs intérêts, voire lorsque l'une des parties tire avantage de l'autre de manière injuste (Cumming, 2005). Ils peuvent se manifester de différentes manières, comme lorsque les dirigeants prennent des décisions qui favorisent leurs propres intérêts plutôt que ceux des actionnaires, ou lorsque les investisseurs ne disposent pas des informations nécessaires pour évaluer la performance de l'entreprise (St-Pierre et Fadil, 2011). De ce fait, la théorie de l'agence souligne le caractère incomplet des contrats liant le propriétaire-dirigeant aux bailleurs de fonds et autres parties prenantes de l'entreprise (Ziane, 2004). Ces imperfections sont liées à des objectifs divergents pour lesquels les deux parties ne peuvent adopter des comportements similaires en raison d'un accès asymétrique à l'information, source de difficultés d'accès au financement des PME (Hussain et Matlay, 2007 ; Vanacker et Deloof, 2013 ; St-Pierre et Fadil, 2011 ; Zhang et al., 2010 ; Ziane, 2004 ; Hamelin, 2010 ; Cowling et al, 2012).

Cumming (2005) propose alors que les coûts d'agence, comprenant entre autres les frais juridiques, les frais de transaction, les coûts de négociation, les coûts de surveillance, les coûts de mesure de la performance ainsi que les coûts de résolution des conflits, peuvent être réduits par des mécanismes de gouvernance appropriés tels que la sélection des partenaires de confiance, la conception des contrats appropriés et l'élaboration des systèmes de surveillance efficaces. St-Pierre et Fadil (2011) proposent quant à eux un nouveau cadre de réflexion qui s'appuie sur la théorie de l'information et qui permet d'analyser les coûts d'agence dans un contexte plus large

3.2.Hiérarchisation du financement

Les chercheurs comme Holmes et Kent (1991) ainsi que Scherr et al. (1990) ont eu recours à la théorie de « l'ordre hiérarchique » (« pecking order ») développée par Myers (1984) afin d'expliquer le déficit de financement. Selon cette théorie, les entreprises préfèrent d'abord se financer via un recours aux fonds propres car peu coûteux en termes de coûts de transaction ; s'ils s'avèrent insuffisants, alors ils recourront à l'émission de la dette à court terme car aussi moins coûteuse en coûts de transaction que la dette à long terme, qui sera elle préférée à l'émission d'actions (Myers, 1984). C'est sur cette base que les recherches faites par Hussain

et Matlay (2007), basées sur l'étude des préférences de financement des entrepreneurs issus des minorités ethniques, mettent en lumière quelques leviers d'action pouvant favoriser leur accès aux ressources, entre autres le capital-risque ; les subventions gouvernementales (Bates, 2000 ; Hussain et Matlay, 2007). En outre, les entrepreneurs concernés devront mobiliser leur réseaux sociaux, participer à des programmes de formation et de mentorat et à mieux connaître leurs marchés et les opportunités de financement disponibles (Hussain et Matlay, 2007), créer des institutions financières communautaires en recourant aux programmes de subventions gouvernementales et aux partenariats privés (Bates, 2000).

La mauvaise performance des minorités que Bates (2000) attribue à la discrimination des institutions financières est remise en cause par certains auteurs entre autres Tansey (2002) qui, pointe plutôt les faiblesses structurelles des entreprises minoritaires, et Cashin (2000) qui justifie les actions prises par le gouvernement pour soutenir la croissance de ces entreprises.

3.3.Création des réseaux et confiance en soi

Les stratégies spécifiques visant la création de réseaux de soutien et la recherche des mentors (Ahl, 2006 ; Robinson et Stubberud, 2009 ; Brush et Brush, 2006 ; Gupta et al., 2014 ; Fabowale, Orser, et Riding, 1995 ; Buttner et Moore, 1997 ; Ruef et al., 2003) sont également évoquées pour réussir à surmonter les obstacles et, en particulier, pour les entrepreneurs issues de minorités.

En outre, les chercheurs en économies, qui critiquent le comportement des femmes, demandent à ces dernières de corriger leurs « défauts » à l'instar de leur manque de confiance en soi, leur incapacité à mieux négocier leur rémunération et leur manque de goût pour la compétition ou la prise de risque (Ahl, 2006 ; Hughes et al., 2012).

Boring (2016) relève également le manque de confiance en soi dit « syndrome de l'imposteur » (Clance et Imes, 1978) chez les entrepreneures, qui fait référence à des personnes très performantes qui ont tendance à attribuer leur succès à d'autres facteurs qu'à leurs efforts (telle que la chance). L'auteur précise alors que le manque de confiance en soi joue un rôle majeur dans le monde des startups, notamment par l'importance de certaines compétences requises, telles que la capacité à prendre la parole en public et le fait de devoir convaincre via un pitch (Boring, 2016).

3.4.L'optimisation du plan d'affaires

Le plan d'affaires (ou business plan) est la forme écrite de l'exercice de conviction communicant la vision stratégique du porteur de projet (ou des porteurs de projet) et montrant que le modèle envisagé peut générer suffisamment de valeur partageable pour être soutenu par la partie à laquelle le document est adressé, et dont les ressources sont attendues (Verstraete et Saporta, 2006). Les investisseurs vont évaluer les chances de réussite d'un projet en s'appuyant sur les informations réunies dans le plan d'affaires (Rédis, 2006). C'est dans cette même idée que Dubocage (2006) considère qu'il constitue un élément central de la négociation qui s'opère entre le capital-risqueur et l'entrepreneur, et s'appuie sur l'utilisation d'un langage commun, permettant une coordination qui réduit les incertitudes. Autrement dit, vu comme une conceptualisation des affaires, un ensemble montrant, à la fois, de façon concrète comment l'argent va rentrer et, de façon plus abstraite, comment vont se dérouler les relations d'échange avec les parties prenantes (Verstraete et Saporta, 2006). De plus, MacMillan et al. (1985) précisent que les investisseurs en capital-risque examinent attentivement le plan d'affaires de l'entreprise pour s'assurer qu'il est réalisable et qu'il y a un plan de sortie clair pour l'investisseur.

3.5.Le storytelling de l'opportunité

Les études expérimentales faites par McKenzie (2017) mettent en évidence l'importance du storytelling dans le processus d'identification des entrepreneurs à forte croissance. Ainsi, les participants qui ont présenté un storytelling plus convaincant ont eu plus de chances d'être choisis pour participer au concours et ont connu une croissance plus rapide de leur entreprise par la suite (McKenzie, 2017). Brooks, Huang, Kearney et Murray (2014) soutiennent que les storytelling sont caractérisés par des niveaux élevés d'incertitude, car les investisseurs doivent évaluer l'opportunité commerciale et les entrepreneurs eux-mêmes sur la base d'informations limitées. Par conséquent, la capacité de l'entrepreneur à persuader pendant l'interaction avec les investisseurs ou évaluateurs de projets est particulièrement importante pour façonner les préférences des évaluateurs et les résultats d'investissement.

Le processus d'investissement en capital risque comporte parmi ses étapes le storytelling, pendant lequel les préjugés sexistes peuvent influencer la prise de décision sans s'annoncer bruyamment (Hassan et al., 2020).

Partant de l'analyse des présentations de plans d'affaires des entrepreneurs auprès des capitalistes de risque, une étude des auteurs Chen et al. (2009) montre que les investisseurs sont davantage convaincus par les entrepreneurs passionnés et bien préparés, et examine comment ces facteurs de persuasion (Elsbach et Kramer, 2003 ; Zacharakis et Shepherd, 2001 ; Baron et Markman, 2003 ; Hoehn-weiss, Brush et Baron, 2004) varient en fonction des caractéristiques du capital-risqueur et de l'entrepreneur.

En particulier, plusieurs recherches montrent comment un cadrage du projet lors du storytelling peut influencer les montants investis (Kanze et al., 2017 ; Balachandra, Briggs, Eddleston et Brush, 2003 ; Brooks, Huang, Kearney et Murray, 2014). Ces études montrent qu'un cadrage orienté vers la passion, la croissance, et les opportunités aura plus tendance à convaincre les investisseurs qu'un cadrage orienté vers la pérennité et l'évitement des menaces. Néanmoins, Kanze et al. (2017) démontrent que ce cadrage est parfois amené par l'investisseur lui-même au travers de ses questions à l'entrepreneur. Ce travail original remet en question l'étude du cadrage. Alors qu'il était jusqu'à présent focalisé sur le storytelling de l'entrepreneur, il peut maintenant être étudié dans les questions posées par les investisseurs et autres parties prenantes qui participent au processus d'accès aux ressources.

Ce qui nous conduit à voir dans le chapitre 2 le cadre théorique mobilisé par Kanze et al. (2017) et la pertinence des focus régulateurs activés par l'un ou l'autre de ces parties prenantes en lien avec notre sujet de mémoire.

Chapitre 2 : Regulatory Focus Theory

Les recherches faites par plusieurs auteurs établissent que la capacité des sociétés de capital de risque à interpréter avec précision l'information influence le potentiel de hausse (ou de baisse) de tout investissement. Par conséquent, il est important d'appliquer les théories des biais et des heuristiques (Tversky et Kahneman, 1974) pour révéler les processus psychologiques qui régissent les investisseurs en capital-risque (VC) dans leurs évaluations du succès des nouvelles entreprises (Zacharakis et Shepherd, 2001) ainsi que dans l'allocation du capital (kanze et al., 2017). Cela nécessite aussi de comprendre les processus mentaux auxquels les entrepreneurs font appel lors de leur prise de décisions - cognition entrepreneuriale - (Shepherd et Patzelt, 2018).

Alors que certains chercheurs développent des théories pour cerner les processus cognitifs qui conduisent les entrepreneurs à l'identification des opportunités d'affaires voire la création d'entreprise (Grégoire, Corbett et McMullen, 2011), d'autres vont s'intéresser à des théories qui motivent ces entrepreneurs lors de leur prise de décision (Higgins, 1997). Bien que ces deux théories soient distinctes, elles peuvent être liées en ce qui concerne l'impact des orientations motivationnelles sur le comportement entrepreneurial.

Pour comprendre les processus cognitifs qui conduisent les investisseurs dans les biais directs lors de l'allocation du capital pendant les interactions avec les entrepreneurs (kanze et al., 2017), et par là les stratégies adoptées par ces derniers pour atteindre leurs objectifs en fonction de leur orientation (Higgins, 1997, 1998), il faut s'intéresser aux phénomènes susceptibles d'exercer une influence sur ces parties prenantes.

Ainsi, ce chapitre s'intéressera donc dans un premier temps à la définition des concepts autour de la psychologie sociale et en particulier la théorie des focus régulateurs.

Section 1 : Définitions des concepts et types de focus

1. Définitions

La psychologie sociale est un domaine interdisciplinaire qui étudie les interactions entre les individus, les groupes et la société dans son ensemble (Tajfel, 1982), et plus précisément il s'agit pour Festinger (1954) un besoin inné de se comparer aux autres pour évaluer sa propre valeur et son estime de soi.

En outre, la psychologie sociale examine également comment les individus construisent et maintiennent leur identité sociale, ainsi que les relations intergroupes qui se développent entre différents groupes sociaux (Tajfel, 1982).

Issue de la psychologie sociale (Angel et Hermans, 2019), la Théorie des Focus Régulateurs (TFR – Regulatory Focus Theory [RFT] développée par Higgins (1997, 1998) explique comment les individus peuvent adopter une approche différente pour atteindre leurs objectifs en fonction de leur focus régulateur. De ce fait, tout objectif peut être atteint non seulement grâce au recours à des moyens stratégiques distincts (Higgins, 1997, 1998), mais également en tenant compte des différences individuelles dans la façon dont les gens perçoivent leurs objectifs et pourquoi sont adoptées les tendances motivationnelles et stratégiques lors des démarches visant à atteindre ces objectifs (Brockner et al., 2004 ; Gamache et al., 2015)

L'autorégulation englobe tous les efforts de l'être humain de modifier l'un de ses propres états ou réponses internes (Calkins et Leerkes, 2004). Plus spécifiquement, le focus régulateur fait référence à la tendance des individus à réguler leur comportement et leurs émotions en fonction de deux orientations motivationnelles principales : l'orientation promotionnelle et l'orientation préventive (Higgins, 1998). Il est essentiel de tenir compte des différences de ces personnes dans leurs préférences distinctes en matière d'objectifs stratégiques, car les axes de promotion et de prévention ont des effets uniques sur leurs comportements (Higgins et Spiegel, 2004 ; Lanaj, Chang et Johnson, 2012). Et même si ces deux axes aident les gens à atteindre leurs objectifs, il est non négligeable de préciser qu'ils le font via des processus affectifs, cognitifs et comportementaux uniques (Lanaj et al., 2012). En outre, les facteurs situationnels et dispositionnels sont à la base des approches axées soit promotion soit prévention (Brockner et Higgins, 2001), tout comme les signaux dans l'environnement immédiat (Förster, Higgins et Idson, 1998 ; Higgins, 2000). Les facteurs situationnels tels que les valeurs et les normes, les

performances passées ainsi que les interactions interpersonnelles, peuvent influencer l'émergence des foyers de promotion et de prévention (Brockner et Higgins, 2001 ; Wallace et Chen, 2006 ; Johnson et al., 2010 ; Gamache et al., 2015).

Plusieurs chercheurs s'accordent sur le fait que l'orientation promotionnelle est caractérisée par un focus sur les objectifs de gains et les opportunités d'avancement, tandis que l'orientation préventive est caractérisée par un focus sur les objectifs de sécurité et d'évitement des pertes (Higgins, 1997, 1998 ; Gamache, McNamara, Mannor et Johnson, 2015). De ce point de vue, l'autorégulation est perçue comme le processus par lequel les individus fixent des objectifs, puis dirigent leur propre pensée et comportement pour atteindre ces objectifs (Zeidner et al., 2000).

2. Différents types de focus régulateurs et leurs différences

2.1. Le focus promotionnel

Le focus régulateur promotionnel se réfère à une orientation dominante de la motivation d'une personne vers la réalisation des gains, des aspirations et des buts désirés (Higgins, 2000b). Les personnes qui ont un focus régulateur promotionnel sont souvent motivées par les facteurs facilement accessibles à la conscience, relatifs aux états de soi idéaux ainsi qu'aux gains potentiels (Higgins, 1998). Elles ont tendance à adopter une perspective globale dans leur traitement des informations visuelles (Förster et Higgins, 2005), d'où le goût du risque et l'évitement des opportunités (Brockner et al., 2004 ; Higgins et al., 2001).

Certains chercheurs ont noté la pertinence de l'accent mis sur la régulation et en particulier sur la promotion, étant donné que les entrepreneurs se concentrent souvent davantage sur les gains potentiels et sur l'approche du succès, tout en se concentrant moins sur les pertes potentielles et en évitant l'échec (Bryant, 2007, 2009 ; Baron, 2004 ; Brockner et al., 2004). En effet, les études ont montré que les entrepreneurs sont fortement motivés pour atteindre les objectifs positifs (Shane et Venkataraman, 2000), ou la recherche de présence ou d'absence des résultats positifs chez les dirigeants (Gamache et al., 2015), ce qui est une caractéristique importante du focus promotionnel (Bryant, 2009).

Le focus régulateur promotionnel est lié à un certain nombre de traits de personnalité tels que l'optimisme, la créativité, la confiance en soi et l'ouverture d'esprit des personnes qui ont tendance à poursuivre leurs aspirations et leurs désirs (Crowe et Higgins, 1997). En outre, le

focus promotionnel est lié à une préférence pour une stratégie d'empressement qui concerne les besoins d'avancement, d'aspiration et d'accomplissement (Higgins et Spiegel, 2004), axée sur le déplacement vers des états idéaux (Crowe et Higgins, 1997 ; Gamache et al., 2015).

2.2. Le focus préventif

En explorant les orientations d'accomplissement en fonction des histoires subjectives de réussite, Higgins et al., (2001) proposent que les personnes orientées vers la prévention réussissent en évitant les pertes ainsi que les erreurs, ce que Crowe et Higgins (1997) qualifient de garantir les « rejets corrects ». Autrement dit, en adoptant une attitude liée à la sécurité (Higgins, 1997), elles souhaitent ainsi réduire l'écart entre le soi réel et le soi normatif (Angel et Hermans, 2019).

De plus, pour Cornwell et Higgins (2015) le focus préventif se réfère à la motivation à éviter des conséquences négatives en adoptant une approche prudente et en se concentrant sur la prévention des erreurs et des dangers. Par exemple, un individu qui se concentre sur le focus préventif peut être motivé par la peur de commettre une erreur ou de subir des conséquences négatives, plutôt que par la recherche d'une récompense ou d'un résultat positif.

Sur cette base, le focus préventif est associé à une préférence pour une stratégie de vigilance, relative aux caractéristiques de protection, de sécurité et de responsabilité voire plus généralement la présence ou l'absence de résultats négatifs (Higgins et Spiegel, 2004 ; Gamache et al., 2015), en évitant les inadéquations aux états souhaités (Crowe et Higgins, 1997). Plus encore, l'accent mis sur la prévention est associé à une approche « conservatrice » (Angel et Hermans, 2019) qui cherche à réduire la vulnérabilité et l'incertitude via des moyens stratégiques de vigilance, en minimisant les pertes et en maximisant les non-pertes (Crowe et Higgins, 1997, Gamache et al., 2015).

Par ailleurs, lors d'une étude menée par Lockwood et al., (2002), les résultats ont montré que les participants ayant un focus préventif, à qui il était demandé d'écouter un discours inspirant prononcé par un modèle de rôle soit positif, soit négatif, étaient plus inspirés par le dernier que le premier. Ainsi, les personnes fortement axées sur la prévention prennent le temps de prendre des décisions prudentes et systématiques, en mettant l'accent sur l'exactitude et la qualité (plutôt que la quantité), et en créant un sentiment de sécurité en adhérant aux règles et aux routines conventionnelles (Higgins et Spiegel, 2004 ; Gamache et al., 2015).

3. Focus chronique et situationnel

Les focus chroniques sont les schémas mentaux stables qui guident les choix et les comportements d'un individu (Simmons et al., 2016). Angel et Hermans (2019) parlent de mécanismes de régulation valorisés (promotion ou prévention) qui ont le plus de chance d'être utilisés de façon spontanée par un individu.

Le contexte aide les personnes à être plus conscientes ou pas de leurs émotions et à les réguler, que ce soit lors des relations d'attachement précoces (Calkins et Leerkes, 2004), lors des relations des individus plus jeunes en fonction de leur expérience de parentalité (Keller, 2008 ; Manian et al., 2006), ou plus tard au niveau universitaire (Manian et al., 1998). Bien plus tard encore dans la vie professionnelle, Simmons et al. (2016) examinent comment les entrepreneurs en série (c'est-à-dire ceux qui ont créé plusieurs entreprises) développent des intentions entrepreneuriales chroniques de promotion plutôt que de prévention, en réponse à leur expérience antérieure en matière d'entrepreneuriat. Aussi, les focus chroniques du dirigeant exercent une influence significative sur son action entrepreneuriale ainsi que sur les activités et performances de son organisation (Angel et Hermans, 2019).

Néanmoins, plusieurs travaux ont également montré que les individus peuvent adopter différents types de focus en fonction des exigences de la situation et de l'objectif à atteindre (Higgins, Roney, Crowe et Hymes, 1994 ; Crowe et Higgins, 1997 ; Shah, Higgins et Friedman, 1998 ; Liberman, Molden, Idson, et Higgins, 2001 ; Zhou et Pham, 2004).

Au départ d'une demande d'activation d'un des focus chroniques de promotion ou de prévention sur base expérimentale, Zhou et Pham (2004) montrent l'influence des produits financiers sur les objectifs d'investissement des consommateurs, selon que ces produits financiers sont présentés comme des opportunités de gain (promotion) ou comme des protections contre les pertes (prévention). Un exemple corroborant ces propos est issu de l'étude menée par Kanze et al. (2018) dans laquelle les focus des porteurs de projet, reposant sur un biais des investisseurs, conduisent ces derniers à poser des questions « sur la croissance » aux uns et « sur la sécurité » aux autres, créant une disparité dans le financement des entrepreneurs.

Les focus situationnels peuvent jouer un rôle important dans la façon dont les individus abordent les tâches créatives tout en encourageant la créativité (Friedman et Förster, 2001).

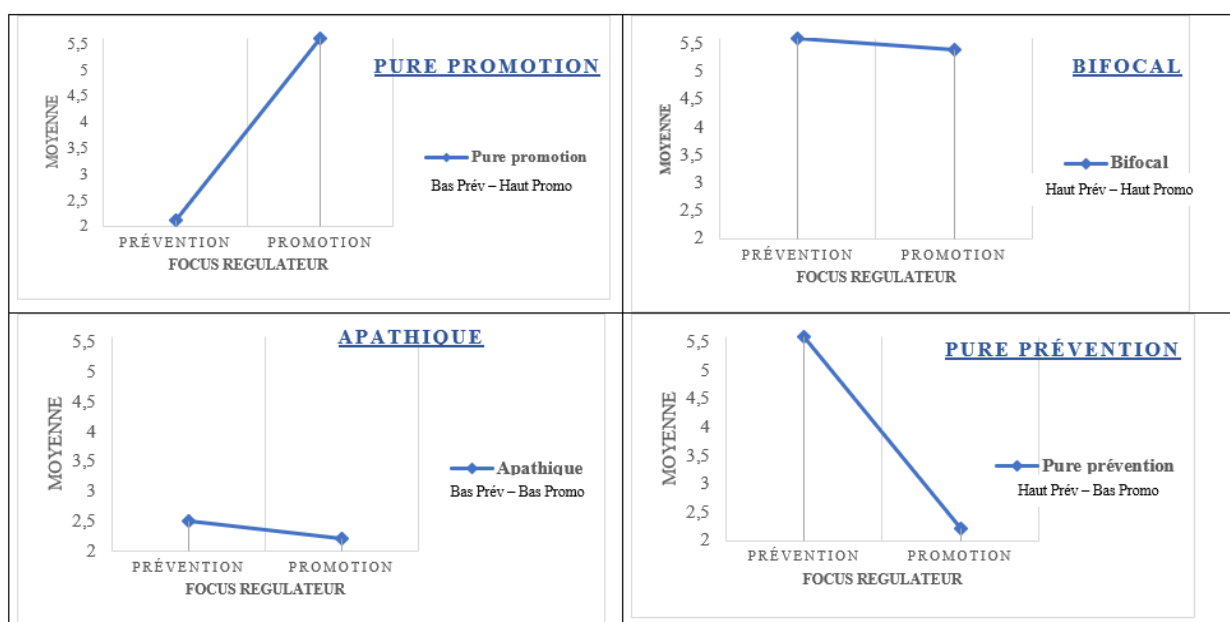
Grâce au focus situationnel, les entrepreneures peuvent corriger la disparité de financement provenant de l'effet de genre en donnant des réponses axées promotions aux questions orientées prévention de la part des *venture capitalists* (Kanze et al., 2017).

La mesure du regulatory focus chronic, c'est-à-dire du focus régulateur général d'une personne, peut se faire à l'aide d'échelles de mesure (échelle de Likert). Ces échelles comportent généralement plusieurs affirmations ou questions auxquelles les participants doivent répondre en indiquant leur degré d'accord ou de désaccord (Faur et al., 2017). Face à cette mesure de focus chronique qui est soit promotionnel ou préventif, d'autres auteurs apportent plus de nuances dans la détermination de focus chroniques des participants. Parmi ces auteurs, les recherches faites par Angel (2012) évoquent assez bien la notion de profil régulateur à laquelle nous ferons recours par la suite.

4. Les profils bifocaux

Si les travaux cités jusqu'à présent ont tendance à étudier des profils dominants (promotion versus prévention), d'autres (Kammerlander, Burger, Fust et Fueglistaller, 2015 ; Santos-Álvarez et García-Merino, 2017 ; Spanjol, Tam, Qualls et Bohlmann, 2011) discutent des combinaisons de focus régulateurs à un même niveau de régulation. Cette approche par les profils de régulation (voir Table A) permet une étude plus nuancée de la régulation qui nous sera utile dans la partie empirique. Néanmoins, si l'existence théorique des profils est parfois explicitement rappelée (Higgins et Cornwell, 2016 ; Wallace et Chen, 2006), peu d'études en démontrent les effets. Toutefois, Angel (2012) s'y intéresse en utilisant principalement le RFQ.

Table A : Profils régulateurs



Source : Angel (2012)

Il est intéressant de voir comment les préjugés rendent difficiles l'accès au financement, principalement dans un mode autre que celui des *venture capitalists*, en l'occurrence les subventions.

Section 2 : Recherches existantes et conclusion

Quand on évoque les sources de financement, la littérature traite particulièrement celles liées aux capital-risque ainsi qu'aux investisseurs providentiels, comme alternatifs à la principale source de financement en entrepreneuriat qui est le secteur bancaire mais fait peu allusion à la subvention comme autre alternative et encore moins aux préjugés qu'il pourrait y avoir dans ce mode de financement. Cette section permettra de faire une mise au point sur le sujet.

1. Recherches existantes

En entrepreneuriat, le genre (Eddleston, Ladge, Mitteness et Balachandra, 2016), ou le statut de minorité ethnique (Singh, Knox et Crump, 2008) fait face aux difficultés de financement ; toutefois, la mobilisation des réseaux sociaux, la participation à des programmes de formation et de mentorat et la meilleure connaissance des marchés et les opportunités de financement disponibles (Hussain et Matlay, 2007) amélioreraient les performances financières des entrepreneurs.

Les coûts d'agence liés à des objectifs divergents pour lesquels les deux parties (entrepreneurs et investisseurs) ne peuvent adopter des comportements similaires en raison d'un accès asymétrique à l'information, sont source de difficultés d'accès au financement des PME (Hussain et Matlay, 2007 ; Vanacker et Deloof, 2013 ; St-Pierre et Fadil, 2011 ; Zhang et al., 2010 ; Ziane, 2004 ; Hamelin, 2010 ; Cowling et al, 2012).

Par ailleurs, lors de l'analyse des présentations de plans d'affaires des entrepreneurs auprès des capitalistes de risque, une étude des auteurs Chen et al. (2009) montre que les investisseurs sont davantage convaincus par les entrepreneurs passionnés et bien préparés, et examine comment ces facteurs de persuasion (Elsbach et Kramer, 2003 ; Zacharakis et Shepherd, 2001 ; Baron et Markman, 2003 ; Hoehn-weiss, Brush et Baron, 2004) varient en fonction des caractéristiques du capital-risqueur et de l'entrepreneur.

2. Conclusion liée à la recherche

Cette première partie a servi à poser le cadre théorique de l'entrepreneuriat dans son ensemble et à voir les difficultés d'accès aux ressources, les différentes alternatives au financement des petites et moyennes entreprises et la Théorie des focus Régulateurs. Ce qui nous conduit à formuler notre objectif de recherche ouvrant sur la partie empirique :

« Questions préventives et/ou promotionnelles : quel cadrage régulateur des questions posées pour l'obtention de subsides ? ».

Le but visé est la compréhension des mécanismes qui sous-tendent la motivation pendant les séances de questions-réponses des évaluateurs de projets aux fins d'octroi de subventions.

Pour y parvenir, la nature du travail est qualitative afin de comprendre davantage ces mécanismes.

PARTIE II : ETUDE EMPIRIQUE

La première partie de ce travail nous a permis de circonscrire la revue de littérature autour de quelques concepts clés notamment, l'entrepreneuriat, l'opportunité, l'accès aux ressources et la théorie du focus régulateur ; ce qui nous a permis d'aboutir à notre question de recherche.

L'objectif de cette partie est de confronter la théorie présentée dans la première partie aux réalités du terrain. De ce fait, elle se compose de deux chapitres. Dans un premier temps, nous élaborerons la méthodologie de collecte des données. Le deuxième chapitre évoquera plus en détail les résultats issus de l'observation ainsi que les entretiens semi-directifs avec experts.

Chapitre 1 : Méthodologie

Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour une approche qualitative, qui est une méthode de recherche flexible et exploratoire qui permet aux chercheurs d'approfondir leur compréhension des expériences humaines et sociales, et de développer de nouvelles théories et perspectives sur ces phénomènes complexes. Ces approches sont parfois qualifiées de phénoménologiques (Delacroix et al., 2021), car elles ont pour finalité la compréhension et l'interprétation des phénomènes sociaux. De plus, les méthodologies qualitatives font état non seulement des critères reposant sur la problématique étudiée, mais aussi s'inspirent de la littérature scientifique, professionnelle, et de l'avis des experts. L'identification par le chercheur, des critères pertinents qui peuvent varier dans la population et qui trouvent justification en regard à la problématique étudiée est dite principe de diversité (Jacquemin, 2017).

1. Stratégie de recherche

Afin d'étudier l'implication d'effet de cadrage pouvant biaiser la prise de décisions lors des projets d'octroi des subventions, nous nous sommes donc inscrits dans une approche qualitative exploratoire à visée compréhensive. Cette approche qualitative se justifie au regard de la persistance des difficultés d'accès au financement dont font face les entrepreneurs en devenir, et de la nature même de l'objet de recherche visant à explorer et à comprendre les expériences et les perspectives des personnes (entrepreneurs et évaluateurs de projets) impliquées dans le phénomène étudié. Il s'agit pour nous d'analyser le processus durant lequel les entrepreneurs acquièrent une partie du financement de leur activité.

A la lumière des études qualitatives existantes sur le focus régulateur (Angel et Hermans, 2019 ; Brockner et al., 2004), nous cherchons ainsi à comprendre et expliquer la perception et la représentation du financement entrepreneurial du côté de ceux qui décident de l'octroi du financement aux entrepreneurs, d'autant plus que l'obtention d'un financement est un défi majeur pour ces derniers. Les évaluateurs de projets posent souvent des questions sur les aspects financiers, commerciaux et techniques du projet, mais il est possible que certains biais soient impliqués lors des interactions avec les entrepreneurs. Cette étude vise à examiner s'il n'y a pas un effet de cadrage lors de la prise de décision dans le cadre de l'accès aux ressources. Le cadrage visé ici est celui qui provient des évaluateurs de projets.

A cette fin nous avons opté pour une étude de cas s'appuyant non seulement sur une observation, mais aussi sur des entretiens individuels semi-directifs avec onze experts aux profils variés, membres du jury lors d'un processus de financement (voir section 2 ci-dessous P. 32, pour une description du jury).

Ces méthodes de collecte de données offrent un double avantage ; elles permettent d'une part de déceler l'orientation des questions des experts directement à la source, c'est-à-dire lors du jury d'évaluation d'un projet de financement, et d'autres parts de confronter le résultat observé avec le fruit de l'entretien individuel, ce qui offre l'opportunité d'approfondir les résultats de notre recherche.

L'observation et les entretiens ont été enregistrés et retranscrits pour permettre une analyse de contenu thématique. Les thèmes émergents ont été identifiés et codés, pour ensuite être réorganisés à partir de la RFT et à l'aide de Microsoft Excel.

L'observation a eu lieu en date du 28 novembre 2022. Les entretiens semi-directifs (un total de dix, car deux experts ont eu un seul entretien) ont eu lieu entre le 06 décembre 2022 et le 16 janvier 2023, avec une durée moyenne de 29 minutes chacun.

La description des méthodes de collecte des données est détaillée dans la prochaine section.

2. Collecte des données : observation et entretiens

Dans cette section, nous abordons le terrain de recherche, le processus d'échantillonnage ainsi que la récolte des données, aussi bien pour l'observation que pour les entretiens semi-directifs.

a. La sélection du terrain de recherche

En début de mémoire, et afin de mieux cerner la problématique, nous avons sollicité un entretien avec une députée-entrepreneure Bruxelloise au cours de laquelle l'idée d'explorer notre question de recherche au sein du Service Public de Wallonie (SPW) s'est présentée. Après plusieurs contacts par mail et par téléphone avec deux agents du SPW Economie, emploi, formation et recherche, l'intérêt au règlement de l'appel à projets dénommé Creashop¹ naquit. En effet, Creashop vise, à travers l'octroi de subsides ou primes aux nouveaux commerçants, à accroître l'attractivité et à dynamiser les zones commerciales spécifiques. Creashop concerne un nombre total de trente villes et Communes wallonnes. La prime est fixe et plafonnée à six mille euros, couvrant jusqu'à 60% du montant total des investissements admis, hors taxe sur la valeur ajoutée (HTVA). Le montant minimal des investissements consentis dans le cadre de l'ouverture du commerce devra quant à lui dépasser les deux mille cinq cents euros HTVA. Par ailleurs, les investissements admis sont limités d'une part aux travaux de rénovation aussi bien de la vitrine que de l'intérieur du commerce ; et d'autres parts à l'acquisition des mobiliers directement imputables à l'exercice de l'activité du commerçant. Aussi, à travers le projet Creashop, le Gouvernement Wallon souhaite lutter contre la vacuité commerciale en favorisant la création de nouveaux commerces ; des commerces de qualité, des commerces novateurs.

En ce qui concerne la procédure de sélection des candidats, un jury de sélection est organisé afin d'analyser les candidatures et octroyer ou non la prime. En outre, le candidat commerçant est invité à venir présenter son projet de vive-voix en quinze minutes lors du jury de sélection. Notre intérêt de départ a été de solliciter, auprès des agents du SPW, une invitation à participer à un jury de sélection, en qualité d'observateur « non participant » (Jacquemin, 2017), au cours duquel l'entrepreneur-commerçant défend son projet au travers d'un pitch. C'est ainsi que nous avons été invités à une sélection dans l'une des Villes et Communes qui bénéficie du dispositif.

Etant donné que les interactions issues d'une observation peuvent être limitées en termes de qualité d'informations et de généralisation des résultats, nous avons sollicité, un entretien

¹ Annexe 1 : CREASHOP-VILLES Règlement de l'appel à projets

individuel semi-directif auprès des intervenants présents lors de ce jury. Pour la suite de cette partie, les termes évaluateur de projets, membre de jury, expert, répondant ou participant seront utilisés de manière interchangeable.

Ce choix de terrain nous permet ainsi de mettre en exergue une autre catégorie « d'investisseurs » qui ne rentre pas dans le schéma classique de financement entrepreneurial, en l'occurrence les subsides.

b. Approche de l'échantillon et profil des experts

L'échantillonnage est une étape cruciale car il permet de sélectionner les participants ou les cas à inclure dans l'étude. Il existe plusieurs méthodes d'échantillonnage en étude qualitative, chacune ayant ses avantages et ses limitations. Nous avons fait le choix de rencontrer les membres d'un jury de sélection Creashop d'abord lors de l'interaction avec un entrepreneur (observation), ensuite en entretien individuel (entretien semi-directif). Il nous importait alors que cette sélection de méthode soit appropriée en fonction de l'objectif de notre étude. De ce fait, voici les méthodes d'échantillonnage auxquelles nous avons eu recours :

- **Echantillonnage par objectifs** : Elle est basée sur la sélection des participants en fonction de caractéristiques spécifiques, telles que leur expérience ou leur expertise dans un domaine particulier, leur position dans une organisation ou leur appartenance à un groupe social, en se concentrant sur les objectifs de l'étude. Cette méthode d'échantillonnage est souvent utilisée dans les études de cas et les évaluations, où il est important de sélectionner des participants qui peuvent fournir des informations pertinentes et utiles pour répondre à des questions de recherche spécifiques (Patton, 2002). Notre recours à cette méthode est donc limité à la profession occupée par les experts constituant le jury de sélection en regard de leurs expertises propres. Ainsi, l'échantillon est représentatif et diversifié en raison de la profession diverse et variée des participants.

- **Échantillonnage par boule de neige** : Cette méthode consiste à demander aux participants de recommander d'autres personnes qui pourraient être intéressées de participer à l'étude. Cette méthode est souvent utilisée dans les recherches qualitatives où les participants sont difficiles à trouver ou à atteindre (Biernacki and Waldorf, 1981 ; Atkinson and Flint, 2001). Selon Atkinson et Flint (2001), l'échantillonnage en boule de neige est une technique qui consiste à demander à des personnes d'une population donnée de recruter d'autres personnes de cette même population.

Dans le cas de notre étude, étant donné que le jury ne se réunit que lorsqu'un maximum de cinq candidatures valables sont à présenter, et que le 31 décembre 2022 marquait la fin de l'appel à projets Creashop, nous avons eu recours à l'échantillonnage boule de neige auprès d'autres experts ayant répondu à notre invitation, afin de diversifier davantage nos profils d'experts-participants.

- **Echantillonnage de convenance ou intentionnel** : Il s'agit de sélectionner des participants en fonction de critères choisis par le chercheur. Selon Patton (2002), cet échantillonnage est approprié lorsque l'on veut atteindre une population spécifique ou lorsqu'il est difficile de trouver des participants représentatifs. Blandford (2013) souligne que l'échantillonnage intentionnel est souvent utilisé lorsque les participants possèdent des connaissances spécialisées ou des expériences rares, ou lorsqu'il est important de comprendre les différences individuelles dans un contexte particulier. Nous nous sommes basés sur cette méthode lors du choix de certains profils d'experts.

Le choix de l'échantillon s'est opéré lors de la séance d'observation du 28 novembre 2022 au cours de laquelle 9 membres du jury étaient présents. Pour mener à bien nos entretiens, nous avons choisi de cibler des profils variés et distincts ayant chacun une compétence bien spécifique, mais indispensable afin de porter un jugement sur les projets à subventionner. À la lecture de l'ordre du jour, tous les experts n'étaient pas présents à cette séance d'observation, d'où notre sollicitation des experts par effet boule de neige. De même, au sein du SPW, certains experts ont dû être approchés via un échantillonnage de convenance parce qu'ils n'étaient pas concernés par le jury du 28 novembre 2022, car ayant une couverture régionale différente de celle de l'observation. À la fin du jury d'observation, nous avons introduit auprès des experts une demande d'interview ; complémentirement, une confirmation d'invitation par mail a été envoyée à tous ceux qui avaient répondu favorablement à notre invitation verbale. L'invitation écrite offrait deux possibilités de rencontre (soit en face-à-face, soit via Teams), et tous ont été favorables pour un entretien Teams, au regard de leurs principales contraintes de disponibilité.

Quant au profil des experts², quatre principales catégories peuvent y être identifiées selon la nature de leurs fonctions. D'une part, il y a ceux qui sont à la base de la mise en œuvre et de la coordination du projet Creashop (un chef de projets SPW et une cheffe de projets UCM) ; ensuite il y a ceux qui coordonnent quotidiennement l'accompagnement des entrepreneurs dans

² Annexe 4 : Profil des experts

la mise en œuvre de leurs différents projets (un directeur et trois consultants de SAACE, une consultante UCM) ; viennent par la suite des responsables des ADL de deux Villes bénéficiant du dispositif ; et enfin deux coordinateurs de projets pour le compte du SPW (une comptable et un assistant principal).

c. La récolte des données : observation et entretiens

L'observation ainsi que les entretiens ont été enregistrés avec le consentement préalable des répondants en garantissant à ces derniers la confidentialité des données recueillies. Sur base de ces enregistrements, nous avons effectué les retranscriptions aussi bien de l'observation que de chacun des entretiens.

c.1. L'observation

L'observation, dont la retranscription se trouve en *Annexe 7*, s'est faite en présence des participants au jury dans une des salles de réunion d'une Ville bénéficiant du dispositif. Participer de façon non intrusive (Jacquemin, 2017) au jury du 28 novembre 2022 nous a permis d'analyser par observation le comportement des experts en situation réelle d'évaluation d'un projet. Selon Patton (2002), l'observation peut fournir des informations sur les comportements, les attitudes et les conditions sociales et physiques qui composent le contexte dans lequel les personnes vivent et travaillent. Nous avons pu observer de près comment se déroulent les interactions évaluateurs de projets-entrepreneur, aussi bien au niveau verbal qu'au niveau des gestes ou autres expressions non verbales.

c.2. Les entretiens

Quant aux entretiens, retranscrits en *Annexe 5*, afin de réduire la probabilité de refus de nos invitations, nous avons laissé la possibilité de choix aux experts en leur proposant soit une rencontre en face à face, soit un entretien via Teams. Et tous les experts ont opté pour des entretiens Teams. Dans le but de structurer adéquatement nos interviews, un guide d'entretien³ composé de trois parties a été réalisé.

La première partie pose le contexte de la recherche et explique l'objectif de l'entretien, suivi de la présentation de l'expert et sa place au sein de l'organe décisionnel. Viennent ensuite les questions liées à leurs attentes au niveau des profils d'entrepreneurs et aussi sur le contenu du

³ Annexe 2 : Guide d'entretien semi-directif

dossier de candidature. Pour clôturer cette première partie, l'expert était invité à fournir les questions les plus importantes à poser lors de ses jurys. Ces questions ouvertes permettent aux participants de s'exprimer librement sur le sujet de la recherche. Nous avons ainsi évité les questions qui auraient pu conduire à une réponse binaire (oui ou non). Les questions fermées venaient en complément aux questions ouvertes, en fonction des réponses fournies. Ces dernières nous ont permis d'obtenir des informations plus spécifiques, et aussi de « confirmer » les informations issues de nos échanges.

Dans une deuxième partie, nous avons proposé deux scénarios (présentés aux experts sous la forme : « scénario 1 » et « scénario 2 ») dans lesquels sont développés deux profils distincts d'entrepreneurs. Le profil X présente un entrepreneur (Annie ou Thibault) qui a un focus régulateur promotionnel, et le profil Y présente un autre entrepreneur (Sophie ou Alain), ayant un focus préventif. Chaque expert a reçu deux scénarios : l'un avec un profil X et l'autre avec un profil Y. Par exemple, le répondant n° 1, femme/homme, a reçu le scénario avec Thibault (X) et Alain (Y). De même, le répondant n° 2, femme/homme, a reçu le scénario avec Annie (X) et Sophie (Y). Ci-dessous les éléments du guide d'entretien :

PARTIE II : Je vous présente ci-dessous deux scénarios

1. Annie est une jeune entrepreneure en devenir disposant des aptitudes personnelles poussées caractérisées par son dynamisme, son grand désir de réussite sociale, sa débrouillardise, son sens de responsabilités, son originalité aux projets innovants, sa bonne intuition, sa grande motivation intrinsèque et son goût du risque bien développé.

En outre, Annie est célibataire et consacre tout son temps au développement des processus de mise en place de son projet entrepreneurial.

Afin de financer l'acquisition du matériel nécessaire au démarrage de son activité, Annie a entendu parler de subsides de la Région Wallonne et y a soumis une candidature.

Si vous deviez traiter ce dossier, quelles questions seraient prioritaires ?

2. Sophie a travaillé quelques années comme employée dans une entreprise. Après une belle carrière et une vie familiale bien remplie, elle décide de se reconvertir dans l'entrepreneuriat en développant un projet en alimentation plus saine pour les enfants en bas âge. Elle dispose d'aptitudes personnelles liées au besoin de sécurité de son projet entrepreneurial et compte bien assumer ses responsabilités de fondatrice. De plus, elle compte bien mettre en place ses aptitudes à limiter au mieux les pertes et garder un résultat positif. Ce besoin de résultat positif et de sécurité est bien présent dans son plan financier avec des résultats positifs mais stables sur une projection des 5 prochaines années.

Afin de financer l'acquisition du matériel nécessaire au démarrage de son activité, Sophie a entendu parler de subsides de la Région Wallonne et y a soumis une candidature.

Si vous deviez traiter ce dossier, quelles questions seraient prioritaires ?

Source : Annexe 2_Guide d'entretien semi-directif

Enfin dans la troisième partie, nous invitons les experts à faire un top trois parmi les questions issues de l'étude faite par les auteurs Kanze et al. (2018), composées de six questions au total, trois questions préventives et trois questions promotionnelles. Cette dernière partie a pour but de renforcer la cohérence dans les réponses fournies par les experts aux parties précédentes et de situer leur cohérence possible avec le focus des répondants.

c.3. Le focus des experts

Indépendamment au guide d'entretien, nous avons soumis aux experts des proverbes et dictons (RFQ-PF), par voie de mail et de messages Teams. Ceci dans le but de trianguler et de vérifier la cohérence avec les réponses fournies précédemment. Ce RFQ-PF a été développé par les auteurs Faur, Martin et Clavel (2017).

Dans l'article de Faur, Martin et Clavel (2017), les auteurs présentent le développement et la validation d'une échelle française pour mesurer la tendance régulatrice chronique (chronic regulatory focus) à l'aide de proverbes. L'échelle de 1 à 7 est utilisée pour mesurer les niveaux de focus promotionnel et préventif. Le concept de tendance régulatrice chronique fait référence à la tendance d'une personne à se concentrer sur la réalisation des objectifs ou la prévention des pertes, pouvant être mesurée en fonction de deux sous-échelles : la promotion (focus sur les gains) et la prévention (focus sur les pertes).

Le focus promotionnel se réfère à la motivation pour atteindre des résultats positifs et est mesuré sur une échelle de 1 à 7, où 1 signifie "Pas du tout d'accord" et 7 signifie "Tout à fait d'accord". Les participants sont invités à indiquer leur degré d'accord avec des proverbes qui reflètent cette orientation. Le focus préventif, quant à lui, se réfère à la motivation à éviter les résultats négatifs et est également mesuré sur une échelle de 1 à 7. Les participants doivent aussi indiquer leur degré d'accord avec des proverbes qui reflètent cette orientation. Sur base des données recueillies, nous avons ensuite calculé la moyenne des réponses pour obtenir leur score de focus promotionnel et préventif.

Voici un extrait de l'Annexe 6_Focus des experts, tel que transmis aux répondants :

Proverbes	Echelles						
	1	2	3	4	5	6	7
Il ne faut pas quitter le certain pour l'incertain							
Qui veut voyager loin ménage sa monture							
Il vaut mieux tenir que courir							
Il faut prendre la balle au bond							
Dans le doute abstiens-toi							
Trop de prudence n'atteint pas son but							
Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras							
On sait ce qu'on quitte mais on ne sait pas ce qu'on trouve							
A cœur vaillant, rien d'impossible							
Il faut garder une poire pour la soif							
Il vaut mieux prévenir que guérir							
La fortune sourit aux audacieux							
Trop de précautions nuit							
Il faut faire tourner le moulin lorsque le vent souffle							
Prudence est mère de sûreté							
Il ne faut pas mettre tous ses œufs dans le même panier							
Quand on veut, on peut							

Source : Faur, Martin et Clavel (2017)

3. Outils d'analyse des données : observation et entretiens

Afin de déceler les effets de cadrage pouvant biaiser la prise de décisions lors des projets d'octroi des subventions, nous avons étudié les processus cognitifs sous-jacents lors des questions du jury sur base de nos enregistrements.

Pour mener à bien cette analyse, nous nous sommes basés sur les catégories d'analyses par thématique issues des tableaux de codage manuels proposés par l'étude faite par Kanze et al., (2017). Cette étude fait ressortir d'une part, sept thématiques liées à la prévention et neuf thématiques liées à la promotion (Table B ci-dessous).

Table B : codage de focus régulateur

Focus	Catégories d'analyses (Thématiques)	Descriptions
Prévention	Exécution	Vérification de l'exécution, risque d'exécution, contrôle qualité, tests, qualité, assurance, logistique, processus, progrès à ce jour, indicateur clé de performance statistiques, temps de réponse, mesure, prise en charge des appareils, questions d'intégration, compétence, éviter les fautes d'inattention, couvrir toutes vos bases, due diligence, erreurs, faisabilité, friction, obstacles, validation
	Sûreté et Sécurité	Reprise après sinistre, plans d'urgence, politiques et procédures en place, infrastructure, activité critique fonctions, capacité de traitement, serveur, entretien
	Responsabilité	Confidentialité des consommateurs, protection de la vie privée, protection des données, fraude, légalité, préoccupations réglementaires
	Concurrence	Menace concurrentielle, concurrence, concurrents, perte de parts de marché, protection du partage, menace de copie, défense
	Efficacité Opérationnelle	Coût, rentabilité, économie d'argent, frais généraux mensuels, marges, EBITDA, résultat d'exploitation, résultat net, seuil de rentabilité, économies de coûts, coût par utilisateur, moins cher, bootstrap, unité, économie
	Fidélisation de la clientèle	Ne pas perdre de clients, fidéliser, fidéliser, taux, chiffre d'affaires, attrition, utilisateurs quotidien actifs/utilisateurs actifs mensuels, adhérence, temps passé sur le site/dans l'application, engagement
	Capacité d'équipe	Vérification des antécédents de l'équipe, externalisation, interne, compétence interne, set, offshore, développer des capacités
Promotion	Acquisition clients	Acquérir, obtenir, embarquer, processus
	Stratégie de marché	Lancement, déploiement, entrée sur le marché, rapidité de marché, positionnement produit, image de marque, publicité, marketing, campagne, partenariat, diffusion plans, approche, construction d'une base, prendre de l'élan
	Opportunités de marché	Marché adressable, taille du marché, demande du marché, caractéristiques du marché, cible démographique, cibles verticales, potentiel de marché, expansion géographique, extensions, effets de réseau, croissance, masse critique, coup de circuit
	Les actifs	Propriété intellectuelle, différenciation, unicité, secret, immobilisations corporelles, immatérielles, actifs
	Expériences professionnelles	Expérience, parcours, genèse, histoire, ta marque
	Les ventes	Prospection et vente, achat, modèle d'affaires, acheteurs, clients, monétisation, argumentaire, prix, frais, réservations, commercialisation, revenus, chiffre d'affaires, conversions, développement de l'entreprise
	Expansion	Utilisateurs finaux, cas d'utilisation, extension des produits/fonctionnalités, proposition de valeur, caractéristiques de produits, proposition de valeur
	Vision	Vision, rêve, souhait, histoire, inspiration, aspiration, genèse, idée, scénario idéal, plan, ingéniosité, désir, finalité, but, intention, mission
	Prévisions	Trajectoire de croissance, étapes ciblées, projections, étapes proposées, prévision, succès

Source : Traduit de Kanze et al., (2017)

Sur base de ces catégories d'analyses, premièrement, nous ressortirons dans le chapitre 2 ci-dessous les résultats issus d'une analyse horizontale et par la suite les résultats issus d'une analyse verticale. L'analyse horizontale nous permettra de comprendre les différents points de vue et expériences des participants et de dégager des tendances ou des schémas communs. Elle met en exergue les thèmes qui ont été systématiquement abordés lors des interviews. Quant à

l'analyse verticale, elle fera ressortir les thèmes auxquels chacun des membres du jury a le plus fait recours. Cela nous permettra ainsi de dire s'il existe des thématiques dominantes qui sont mentionnées par tous les répondants. Ensuite, nous pourrions peut-être identifier des clusters ou des catégories de répondants ayant tendance à aborder les mêmes thèmes ou à utiliser les mêmes focus sur ces derniers.

De plus, dans un souci de triangulation des données nous permettant de mieux comprendre les focus mis en place lors de l'échange des questions-réponses avec les entrepreneurs, nous avons eu recours au formulaire des proverbes et dictons (RFQ-PF) développé par les auteurs Faur, Martin et Clavel (2017). En effet, par leur choix motivé (choix sur une échelle de 1 à 7) des propositions, les membres du jury auto-déclarent leurs orientations, ce qui nous permet d'évaluer leurs focus régulateur.

En triangulant les données issues de l'observation, des interviews ainsi que des focus des experts, nous tenterons d'établir s'il existe un effet de cadrage qui peut biaiser la prise de décisions dans les questions posées lors des projets d'octroi des subventions.

Chapitre 2 : Résultat des experts

Lors de notre étude exploratoire, nous avons recueilli des données précieuses auprès d'un échantillon de répondants soigneusement sélectionnés. Cette section présente les résultats obtenus, en se concentrant sur trois aspects essentiels de l'analyse : l'observation (non participante), l'analyse horizontale et l'analyse verticale. L'analyse horizontale implique de lire attentivement et de coder les données d'entretien pour identifier les thèmes récurrents ou les motifs émergents. Quant à l'analyse verticale, elle offre une compréhension détaillée des perspectives individuelles et des nuances présentes dans les données d'entretien. Ces méthodes d'analyse nous permettent de mieux comprendre les différentes dimensions de notre étude et de tirer des conclusions significatives.

Dans cette section, nous présenterons les principales tendances de l'observation qui ont émergées de nos données, en nous appuyant sur des informations provenant des répondants. Cela nous permettra d'approfondir notre compréhension du sujet étudié et d'identifier des pistes intéressantes pour de futures recherches.

Pour la bonne compréhension des résultats qui vont suivre dans les sections 2 à 4 ci-dessous, il est utile de commencer par les résultats issus du focus des répondants, sur base des études faites par Faur, Martin et Clavel (2017).

1. Résultats liés au focus des experts

La table C ci-dessous est un récapitulatif des moyennes obtenues auprès des onze participants, dont le résultat de chacun montre un focus préventif supérieur au focus promotionnel.

Table C : Proverbes	RF	Moyenne										
		EH	HR	PN	NL	CP	EB	LR	MS	MF	JG	PaC
Il ne faut pas quitter le certain pour l'incertain	Prévention	4,9	5,0	4,6	3,7	4,3	5,1	5,6	5,6	2,9	4,9	4,4
Qui veut voyager loin ménage sa monture												
Il vaut mieux tenir que courir												
Dans le doute abstiens-toi												
Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras												
On sait ce qu'on quitte mais on ne sait pas ce qu'on trouve												
Il faut garder une poire pour la soif												
Il vaut mieux prévenir que guérir												
Prudence est mère de sûreté												
Il ne faut pas mettre tous ses œufs dans le même panier												
Il faut prendre la balle au bond	Promotion	4,71	4,71	4,57	2,43	4,0	4,0	4,43	5,57	2,0	4,0	3,57
Trop de prudence n'atteint pas son but												
A cœur vaillant, rien d'impossible												
La fortune sourit aux audacieux												
Trop de précautions nuit												
Il faut faire tourner le moulin lorsque le vent souffle												
Quand on veut, on peut												

Source : Extrait Annexe 6_Focus experts RFQ

A titre illustratif, dans le cas du répondant 1, voici le résultat détaillé du calcul effectué :

Focus régulateurs	Prév	Prév	Prév	Prév	Prév	Prév	Prév	Prév	Prév	Prév	Prom	Prom	Prom	Prom	Prom	Prom	Prom
Total	5	5	6	4	1	3	6	7	7	5	7	1	4	6	2	7	6
Moyenne	4,9										4,714285714						

Source : Extrait Annexe 6_Focus experts RFQ

La moyenne du focus préventif du répondant 1 se trouve en faisant le calcul suivant :

$$[(5+5+6+4+1+3+6+7+7+5) / 10] = 49/10 = 4,9$$

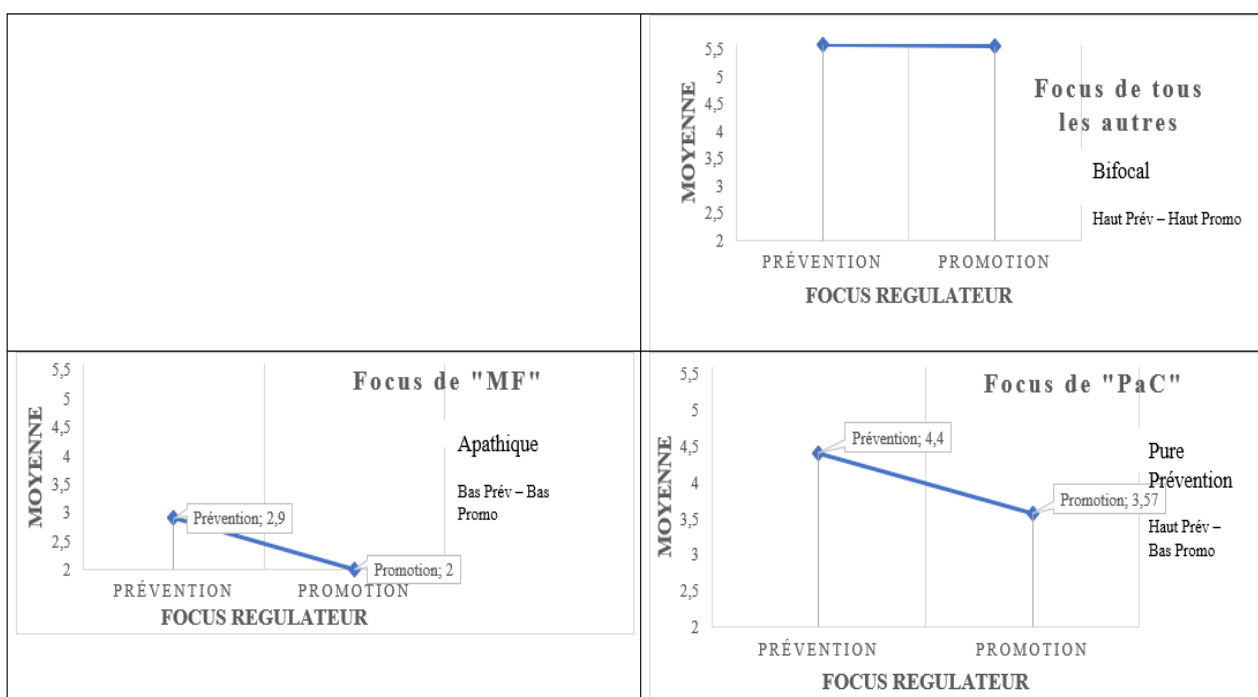
Et la moyenne de son focus promotionnel se trouve en faisant le calcul suivant :

$$[(7+1+4+6+2+7+6) / 7] = 33/7 = 4,71$$

Nous concluons ainsi que tous nos experts ont un seul et même focus dominant : préventif.

En outre, les travaux réalisés par Angel (2012), nous permettent de nuancer ce résultat et de « positionner » les profils de focus régulateurs selon que l'on recourt au plus haut à un focus qu'à un autre, ou tout à fait de façon équivalente. Cette interaction permet d'aboutir à un profil « non focal » ou « apathique », c'est-à-dire les deux focus faibles, ce qui équivaut à l'absence de succès lorsqu'on recourt aux comportements et attitudes liés à ces focus ; tandis que le profil « bifocal » correspond au succès dans l'utilisation des deux focus (Angel, 2012). Ainsi, la plupart de nos répondants seraient bifocaux. PaC sera purement préventif tandis que NL et MF seraient plutôt moins motivés.

Table A : Profils régulateurs



Source : Angel (2012)

2. Observation

Nous présentons ici les résultats que nous avons obtenus grâce à l'observation des répondants. Seuls sont abordés ici les répondants qui ont aussi bien participé à la séance de jury qu'à l'entretien semi-directif. Autrement dit, tous les membres du jury présents lors de l'observation n'ont pas pris part à l'entretien semi-directif et inversement. Les autres répondants ont été contactés selon les approches d'échantillonnage décrites dans le chapitre 1 ci-dessus. L'extrait de l'Annexe 4 ci-dessous indique les experts présents lors de la séance du jury :

Table D : Experts présents à l’observation du 28-11-2022

Numéro	1	4	5	10	11
Code Expert	EH	NL	CP	JG	PC

Source : Extrait de l’Annexe 4_Profil des experts

Les résultats que nous présentons ici sont basés sur l'analyse de notre observation et offrent un aperçu approfondi des comportements et des interactions des répondants dans le contexte étudié.

Tout d’abord, il nous semble judicieux de faire un bref résumé de ce jury dont la retranscription intégrale se trouve en *Annexe 7_Observation du 28-11-2022*.

Les experts 1 et 5 sont externes et travaillent pour un organisme de défense des indépendants ; l’expert 4 travaille pour le service public, qui octroie le subside, et les 10 et 11 travaillent pour la Ville qui reçoit le commerçant sur son territoire.

A l’entame de la séance, juste avant le tour de table précédant le pitch de l’indépendant, l’expert 10 énonce : « c’est vraiment un cadeau pour le centre-ville ». Il s’en suit le tour de table où chaque expert se présente. Vient ensuite le pitch de l’entrepreneur, qui est assez similaire de celui d’Alain du scénario 2 de notre guide d’entretien (*Annexe 2_Guide d’entretien semi-directif*) : la cinquantaine passée, papa de trois enfants avec une expérience de quinze années en multimédia, qui essaie de se reconverter professionnellement d’abord comme salarié ; et après avoir essuyé un échec, il va avoir une « *idée folle* » de créer son concept. Son besoin de prudence est d’ailleurs présent dans son plan financier ; c’est le cas par exemple de ses charges qui ne sont pas indexées d’année en année (Exemple : charges d’électricité et de fournitures ; les stocks ne sont pas adaptés en période de « crue » ; aussi, considérant qu’il est en personne physique, il estime ne pas avoir à se rémunérer convenablement). Après une brève présentation de son parcours, l’indépendant vient à présenter quelques échantillons de ses produits, et là, on assiste à une scène où certains membres du jury (JG et PC) vantent lesdits produits alors que l’indépendant n’est pas au bout de son storytelling. Au terme de sa présentation, la séance des questions-réponse est ouverte.

L’analyse horizontale développée dans la prochaine section présente les résultats de l’observation.

Pour conclure ce résumé de l’observation, nous avons pu remarquer qu’en dépit du focus préventif du porteur de projet (qualifié de « *prudent* » par JG ; de « *précautionneux* » et

« patient » par PC ; et finalement, NL dira qu'il « *analyse les risques pour ne pas investir d'un coup* ») les questions et/ou affirmations des experts étaient majoritairement orientées promotionnelles. Mais il est clair que les considérations personnelles de trois experts sur les cinq ci-dessus aient pu orienter leurs affirmations : le fait de tutoyer le porteur de projet pour JG et PC, voire pour EH, de mettre en avant-plan les aspects promotionnels même si on reconnaît qu'il y a du préventif : « *J'avais plutôt des questions sur le plan financier, mais ça, madame NL a été ultra précise sur le sujet, elle a même été beaucoup plus loin* ».

3. Analyse horizontale

L'analyse horizontale dans le cadre d'une étude exploratoire est une méthode d'analyse qualitative des données recueillies. Comme mentionné précédemment, l'objectif est de comprendre les différents points de vue et expériences des participants et de dégager des tendances ou des schémas communs.

Le traitement de cette section se fera de la manière suivante : un premier point de présentation de l'expert, suivi des principales thématiques abordées ; nous présenterons par la suite un tableau de synthèse où on retrouve dans l'en-tête de gauche les résultats liés au focus de l'expert d'après Faur, Martin et Clavel (2017), et dans l'en-tête de droite, le profil régulateur de l'expert d'après Angel (2012). Le contenu du tableau illustre les extraits de retranscriptions de l'entretien et de l'observation. Seuls sont repris dans ce tableau les parties II et III du guide d'entretien, respectivement les scénarios et le top 3 des questions posées. Par la suite, nous mettrons en évidence les réponses issues des questions de la partie I du guide d'entretien (**3. Qu'attendez-vous d'un entrepreneur dans le cadre de ce projet ? 4. Quid de son dossier ? 5. Quelles sont les questions les plus importantes selon vous à poser ?**), qui sont des questions un peu plus ouvertes. Enfin nous établirons l'alignement ou non du focus de l'expert par rapports à ses affirmations et/ou questions.

➔ **Répondant 1 : EH**

L'intervenante 1, madame EH qui, est cheffe de projets dans une organisation de défense, de représentation et de promotion des indépendants, et coordinatrice du dispositif Creashop-Plus, oriente principalement ses questions vers un axe tout aussi promotionnel que préventif.

Les questions orientées préventives se rapportent essentiellement à quatre thématiques : « exécution », « concurrence », « sûreté et sécurité » et « efficacité Opérationnelle ». Alors que

les questions orientées promotionnelles concernent les thématiques « acquisition clients », « stratégie de marché », « opportunités de marché », « expériences professionnelles », « les ventes », « expansion » et « prévisions ». Ci-dessous une table reprenant le résumé des affirmations et/ou questions issues de l'observation et de l'entretien :

ENTRETIEN N°1 EH du 06/12/2022				Table 1		Expert 1 : EH	
Focus de l'expert				Profil régulateur de l'expert			
Prév.	Prom.			Haut Promo – Bas Prév		Haut Prév – Haut Promo : BIFOCAL	
4,9	4,7			Bas Promo – Bas Prév		Haut Prév – Bas Promo	
Données issues de		Réactions Promotionnelles		Réactions Préventives			
Observation		« Sur le concept, moi je trouvais que justement, les concepts store, c'est le genre de commerce qu'on aime bien voir dans le dispositif Creashop » Stratégie de marché « Ce que je trouvais bien sur le concept c'est que c'est un commerce qui s'adresse essentiellement à l'homme et donc ce n'est pas forcément courant donc, ça change aussi des concepts store qu'on voit habituellement » Opportunités de marché « Et en termes de démarche de développement, je crois que vous avez fait un parcours idéal » Expansion		« Oui beh je vais être un peu dans la même lignée que CP » Sûreté et sécurité « J'avais plutôt des questions sur le plan financier : mais ça madame NL a été ultra précise sur le sujet, elle a même été beaucoup plus loin » Efficacité opérationnelle			
Profil X		« Je suis certaine qu'on ne peut pas mettre en doute la motivation du candidat. Clairement j'ai bien compris que c'était sa grande force »		« Là je devrais être attentive, si par exemple il n'a pas d'expérience d'indépendant, je devrais m'assurer qu'il a bien été accompagné » « C'est typiquement un profil qui, tellement passionné par son projet, pourrait aller droit dans le mur parce qu'il n'a pas anticipé certaines choses » « Et c'est là toute l'importance des structures d'aide de la Région Wallonne ou des SAACE, c'est qu'elles accompagnent et qu'elles font prendre conscience aux entrepreneurs aussi motivés soient-ils ; justement de tous risques, des obstacles potentiels dans la construction de leur projet »			
Profil Y		« Ici, je crois que la force du candidat c'est sa maturité peut-être, le recul qu'il a ; ce n'est pas un jeune futur indépendant passionné, c'est quelqu'un qui a une carrière derrière lui »		« Un employé, donc en fait mon cheminement serait le même parce qu'un employé n'a jamais dû gérer lui-même son entreprise et donc le plan financier restera un gros point d'attention » « Parce que même s'il a une certaine expérience, une carrière, à mon avis une très grande maturité, ... mais je crois que ça resterait toujours sur l'accompagnement » « Je réfléchis, car on demande parfois aux candidats s'ils n'ont pas pensé à se verser un salaire, c'est quelque chose qu'ils oublient souvent... car parfois dans le plan financier il n'y a pas de revenus, et donc sur le papier en fait ça veut dire que le commerce n'est pas viable » « Si on n'a pas une expérience d'indépendant, c'est un cheminement qui est obligatoire, pas pour pénaliser le candidat mais justement, pour l'aider au mieux parce que c'est de l'accompagnement »			

Questions Top 3	<i>Pensez-vous que votre marché cible est un marché en croissance ? (2)</i> <i>Pouvez-vous nous en dire plus sur votre business model ? (6)</i>	<i>Pouvez-vous nous parler un peu de votre environnement concurrentiel ? (3)</i>
--------------------	--	--

Source : Annexe 5_ Recriptions des entretiens & Annexe 7_Observation du 28-11-2022

En lien avec un profil bifocal, nous constatons un équilibre entre questions promotionnelles et préventives. Néanmoins, nous constatons une légère prédominance des questions préventives posées au profil promotionnel X.

En complément à cette analyse, d'autres résultats plus nuancés sont à relever. En effet, à la question 3 (***Qu'attendez-vous d'un entrepreneur dans le cadre de ce projet ?***), l'experte pose des attentes qui sont orientées promotion selon Kanze et al. (2018) mais elle cadre ensuite ses affirmations d'une condition pouvant être qualifiée préventive. C'est le cas lorsqu'elle affirme : « *est-ce que le commerce c'est un commerce qui est qualitatif, innovant, original* » et rajoute immédiatement « *Par innovant et original, on n'attend pas une grande révolution, c'est juste est ce qu'il a réfléchi à une manière originale qui lui permette de pérenniser son activité* ».

De plus, à la question 4 (***Quelles sont les questions les plus importantes selon vous à poser ?***) le recours à des termes « *s'assurer qu'il a pensé à tout* », donne à penser que l'experte cherche malgré tout une certaine « sécurité » dans l'orientation de ses questions. Quant aux questions et affirmations « *est-ce qu'il a pensé au panier d'achat moyen de sa cible ?* » ainsi que « *tout ce qui est stratégie communication et marketing parce que c'est souvent un aspect qu'ils oublient* », elles sont à priori à considérer comme orientées promotionnelles selon Kanze et al. (2018). Toutefois, l'intervenante y apporte des éléments liés à la 'sécurité' et recherche une certaine assurance.

La question 5 (***Quelles sont les questions les plus importantes selon vous à poser ?***) vient corroborer nos analyses précédentes.

Elle relève aussi le fait que le profil de l'entrepreneur, et donc son focus régulateur n'a que très peu d'intérêt en matière d'évaluation de l'octroi ou non du subside 'contrairement à l'étude de Kanze et al. (2018)'. Ainsi, le profil X (Thibault) active plutôt chez l'expert les signaux d'alerte : « *Je suis certaine qu'on ne peut pas mettre en doute la motivation du candidat. Parce que c'est typiquement un profil qui, tellement passionné par son projet, pourrait aller droit dans le mur ...* ». Il en est de même pour le profil Y (Alain) dont le « *cheminement serait le même parce qu'un employé n'a jamais dû gérer lui-même son entreprise et donc le plan*

financier resterait un gros point d'attention ». Ce qui conduit l'experte à préconiser « ...l'importance de l'accompagnement dans les deux cas » et donc les éléments préventifs.

Sur base de l'analyse horizontale de l'intervenante 1, il ressort que les affirmations et/ou questions issues des thèmes promotionnels sont tout autant abordées que celles des thèmes préventifs. Plusieurs affirmations/questions préventives et promotionnelles sont émises par l'experte, ce qui nous conduit à qualifier son profil régulateur de Bifocal (haut préventif et haut promotionnel). Toutefois, les proverbes sont plus favorables à un profil plus préventif, surtout en réaction à un storytelling plus promotionnel.

➔ **Répondant 2 : HR**

L'intervenant 2, M. HR, fonctionnaire au SPW apporte une expertise sur la viabilité des projets. Les questions qui reviennent plus aisément sont plus orientées vers la thématique 'efficacité opérationnelle' du côté préventif. Autrement dit, l'expert met en avant tout ce qui touche à la détermination du résultat d'exploitation, avec un point d'accroche sur le moyen avec lequel l'entrepreneur « *calcule sa marge bénéficiaire* », et insiste sur ses « *capacités de financement* » voire « *sources de financement* ».

Dans l'ensemble les quatre thématiques couvertes au volet préventif sont « l'exécution », « la sûreté et sécurité », « la responsabilité » et « l'efficacité opérationnelle ». Les trois premières étant respectivement axées sur une analyse micro et macro, mais prudente du projet, alors que la dernière s'articule autour de la légalité des activités y afférentes. Quant au volet promotionnel, « l'acquisition des clients », les « expériences professionnelles », « les ventes », ainsi que les « prévisions » sont plus importantes pour l'expert. Ci-dessous une table reprenant le résumé des affirmations et/ou questions issues de l'entretien (l'expert ne faisait pas partie du jury lors de l'observation) :

ENTRETIEN N°2 HR DU 12/12/2022			Table 2		Expert 2 : HR	
Focus de l'expert			Profil régulateur de l'expert			
Prév.	Prom.		Haut Promo – Bas Prév		Haut Prév – Haut Promo : BIFOCAL	
5,0	4,7		Bas Promo – Bas Prév		Haut Prév – Bas Promo	
Données issues de	Réactions Promotionnelles		Réactions Préventives			
Profil X	« On va voir son expérience, on va voir quelle expérience scolaire elle a, on va voir si elle a déjà eu une pratique dans un commerce similaire »		« Une question qui revient assez rapidement c'est la rémunération. Euh, il y a des commerces, et on va parler clairement, qui favorisent le commerce en noir, je veux dire que les achats en noir et les ventes en noir, c'est là-dessus que le commerçant peut se rémunérer »			
	« Il y a la détermination du chiffre d'affaires : sur quels critères s'est-elle basée pour extrapoler son chiffre d'affaires ? »		« On va voir si elle a su s'entourer des personnes qui savent la conseiller » « D'où vient l'apport personnel pour lancer son commerce. Si c'est un apport personnel, c'est une bonne chose puisqu'elle n'a pas d'échéances de remboursement. Si c'est un prêt bancaire, on va être plus attentif » « Il y a l'examen de ses charges fixes : un exemple, qu'on a eu dernièrement c'est l'explosion des coûts d'énergie »			
Profil Y	« Il faut voir si l'expérience qu'elle a acquise peut l'aider dans son commerce »		« Passer d'une entreprise pour un commerce alimentaire, beh est-ce qu'elle maîtrise bien toutes les, est-ce qu'elle a déjà pris les contacts avec tous les fournisseurs ? » « Si c'est un commerce alimentaire, va-t-elle faire du bio ou pas ? A-t-elle intégré les contraintes que le bio occasionne ? » « Le commerce alimentaire impose une rotation de stock importante » « Il y a évidemment une gestion des stocks qui est délicate à gérer et forcément cette gestion de stocks peut bien conduire à... » « A-t-elle des personnes qui peuvent la conseiller dans le domaine ? » « Alors comme on dit l'enfer est pavé de bonnes intentions, c'est charmant, désireux de faire quelque chose de bien mais il faut également avoir les aptitudes pour le faire ; et si on n'a pas soi-même les aptitudes, avoir des personnes qui peuvent donner de bons conseils » « Même chose comme le cas précédent, bien vérifier d'où vient l'apport personnel, pour les raisons dont on a expliqué tout à l'heure. Apport personnel c'est bien, apport bancaire beh, pour être sûr d'avoir les reins solides pour financer le remboursement quoi »			
	Pensez-vous que votre marché cible est un marché en croissance ? (2) Pouvez-vous nous en dire plus sur votre business model ? (6)		Combien de temps vous faudra-t-il pour atteindre le seuil de rentabilité ? (1)			
Questions Top 3						

Source : Annexe 5_ Retranscriptions des entretiens

En lien avec un profil bifocal, nous constatons un équilibre entre questions promotionnelles et préventives. Néanmoins, nous constatons une légère prédominance des questions préventives posées au profil promotionnel X.

En complément à cette analyse, d'autres résultats plus nuancés sont à relever. En effet, à la question 3 (*Qu'attendez-vous d'un entrepreneur dans le cadre de ce projet ?*), l'expert 2

tout comme l'expert 1, pose des attentes qui sont orientées promotion selon Kanze et al. (2018) mais il cadre ensuite ses affirmations d'une condition pouvant être qualifiée préventive. C'est le cas lorsqu'il affirme : « *est-ce que l'activité rencontre les objectifs et les besoins de la population locale ?* », qu'on pourrait attribuer à la catégorie promotionnelle 'Prévision'. Toutefois, il donne comme exemple « *Grosso-modo, s'il y a une sandwicherie, si le commerçant, le nouveau commerçant ouvre une sandwicherie juste à côté, ça ne va pas marcher. On ne va pas multiplier la clientèle par 2* ».

De plus, à la question 5 (***Quelles sont les questions les plus importantes selon vous à poser ?***) l'expert 2 met en avant les « *compétences pour comprendre l'impact que le COVID allait avoir sur son commerce en devenir* » en parlant de l'exemple d'une candidate à la prime. Toutefois, il affirme immédiatement « *elle a su s'entourer de comptables, de gestionnaires, qui ont su lui donner des perspectives, ... il y avait des incertitudes* ». Ce qui donne l'impression que l'expert 2, tout comme l'expert 1, met le promotionnel au service du préventif.

Sur base de l'analyse horizontale de l'intervenant 2, il ressort que ce dernier aborde aussi bien les affirmations et/ou questions issues des thèmes promotionnels que celles des thèmes préventifs. Il demeure plus d'affirmations/questions préventives que promotionnelles, en ligne avec sa prédominance préventive, ce qui nous conduit à qualifier son profil régulateur de Bifocal (haut préventif et haut promotionnel).

➔ **Répondant 3 : PN**

L'intervenant 3, M. PN, est responsable de l'encadrement du dispositif Creashop et aborde le volet préventif des entretiens autour des thématiques « *exécution* » et « *sûreté et sécurité* ». Quant au volet promotionnel, les questions qu'il pose sont axées autour de quatre thèmes, soit « *les actifs* », « *expériences professionnelles* », « *les ventes* » et les « *prévisions* ».

La motivation de l'entrepreneur ainsi que la différenciation du projet sont des éléments qui importent le plus pour l'expert. Ci-dessous une table reprenant le résumé des affirmations et/ou questions issues de l'entretien (l'expert ne faisait pas partie du jury lors de l'observation) :

ENTRETIEN N°3 PN DU 12/12/2022			Table 3		Expert 3 : PN	
Focus de l'expert			Profil régulateur de l'expert			
Prév.	Prom.		Haut Promo – Bas Prév		Haut Prév – Haut Promo : BIFOCAL	
4,6	4,57		Bas Promo – Bas Prév		Haut Prév – Bas Promo	
Données issues de		Réactions Promotionnelles	Réactions Préventives			
Profil X			« Si je sais que, effectivement c'est une dame célibataire, voir un peu sur son âge. Parfois c'est vrai que l'âge de la personne ; si elle a de l'expérience ou pas ; si elle est peut-être jeune avec beaucoup d'énergies mais moins d'expériences par rapport à une personne qui est plus expérimentée mais qui aura peut-être moins d'énergies. C'est toujours un équilibre à poser » « C'est vrai que c'est délicat à poser comme question. Mais lui demander un peu où elle en est dans sa vie privée, de voir si effectivement se lancer dans un projet comme ça qui peut être très énergivore et qui demande beaucoup de temps, si elle aura du temps après sur le côté. Si c'est une personne qui est jeune qui a une vingtaine d'années et qui compte après fonder une famille etc. et de voir que ça va lui prendre beaucoup de temps » « Elle va devoir prévoir peut-être de se faire accompagner, d'engager des personnes etc. alors que si c'est une personne plus âgée, qui est peut-être célibataire parce qu'elle est séparée mais qu'elle a déjà des grands enfants, etc. je crois que ça joue aussi. Maintenant, de notre point de vue, ce n'est pas un critère discriminant parce que c'est même très particulier euh, voilà » « Après je ne sais pas si on va devoir emmener aussi la question aussi effectivement du genre, femme célibataire ou homme célibataire. Femme célibataire avec enfants, qui a besoin de temps aussi pour gérer ses enfants s'ils sont encore en âge d'être accompagnés euh etc. mais voilà »			
Profil Y		« C'est vrai qu'on sentait qu'elle avait pas mal d'expériences économiques via son ancien boulot. » « Euh, c'est vrai qu'on avait plutôt tendance à faire confiance et on voit que cette dame a des épaules solides pour porter ce genre de projet que peut-être la précédente euh, le précédent profil qui est plutôt jeune etc. » « On se demande euh si ce n'est pas un projet un peu opportuniste parfois hein »	« Mais après voilà sans juger que même en fin de carrière, on peut vouloir changer complètement de métier et ouvrir un autre projet dans sa vie professionnelle, même si ce n'est peut-être que pour les 10 dernière années de sa carrière avant la pension euh »			
Questions Top 3		Pensez-vous que votre marché cible est un marché en croissance ? (2) Pouvez-vous nous en dire plus sur votre business model ? (6)	Pouvez-vous nous parler un peu de votre environnement concurrentiel ? (3)			

Source : Annexe 5_ Retranscriptions des entretiens

En lien avec un profil bifocal, nous constatons un équilibre entre questions promotionnelles et préventives. Néanmoins, nous constatons une légère prédominance des questions préventives posées au profil promotionnel X.

Au regard de la table ci-dessus, le constat porte sur une prédominance des questions préventives posées au profil X, et une prédominance des questions promotionnelles au profil Y.

En complément à cette analyse, d'autres résultats plus nuancés sont à relever. En effet, à la question 3 (***Qu'attendez-vous d'un entrepreneur dans le cadre de ce projet ?***), l'expert 3 tout comme les experts 1 et 2, pose des attentes qui sont orientées promotion selon Kanze et al. (2018) mais il cadre ensuite ses affirmations d'une condition pouvant être qualifiée de préventive. C'est le cas lorsqu'il affirme : *« on s'attend à un investisseur, un projet avec quelqu'un qui est motivé, qui est aussi expérimenté »*, qu'on pourrait attribuer à la catégorie promotionnelle 'Expériences professionnelles'. Toutefois, il rajoute *« le commerçant doit être accompagné par un organisme agréé de création d'emploi ou alors il doit montrer qu'il a une certaine expérience de plusieurs années dans ce type de commerce »*. En outre, l'expert 3 argumente en faisant ressortir de lui-même un exemple identique au scénario (Profil Y) que nous allons seulement lui soumettre en partie II. Et ce qui est intéressant, c'est qu'il adresse les questions et/ou affirmations préventives à un profil préventif (corroborant ainsi les études de Kanze et al. (2018)) : *« Parce que parfois, c'est complètement nouveau, c'est une reconversion professionnelle parfois hein. Il était euh, la personne était employée dans une entreprise et maintenant se lance en tant qu'indépendant, et donc avec toute la réalité de terrain : les horaires, l'investissement, entre aussi vie privée et vie professionnelle, ce n'est pas toujours évident donc on essaie un peu de voir s'ils ont les épaules assez solides à ce niveau-là, s'ils vont travailler seuls ou pas, s'ils vont se faire accompagner donc voilà »*.

De plus, à la question 5 (***Quelles sont les questions les plus importantes selon vous à poser ?***) l'expert 3 recourt majoritairement aux questions préventives *« Etes-vous conscients de la charge de travail que ça va amener ? »* ; *« Equilibre entre vie privée et vie familiale pour voir si ça va durer dans le temps, souvent c'est assez quelque chose d'assez contraignant niveau temps »*. Même lorsque qu'il pose les questions promotionnelles, elles sont immédiatement suivies des questions préventives : *« Qu'est-ce qui vous différencie des autres commerces plutôt du même type ? »* ou encore *« Pourquoi les gens vont venir chez vous et pas dans un autre ? »* suivies de *« Allez-vous vous faire aider ou pas hein ? est-ce que vous pensez pouvoir gérer seul ou alors votre compagne ou compagnon ça dépend. Ou alors est ce que vous allez engager quelqu'un ? »*. L'affirmation suivante vient renforcer cette idée : *« Quelqu'un peut être passionné par la création de bijoux ; voilà on essaie un peu de voir euh, de mesurer entre*

guillemets son niveau de passion pour voir qu'est ce qui l'a amené à faire ce type de projet, pour voir si ce n'est pas juste un coup du moment et que ça ne va pas durer dans le temps ». De nouveau, cela donne l'impression que l'expert 3 (tout comme chez l'expert 1 et 2), met le promotionnel au service du préventif.

Sur base de l'analyse horizontale de l'intervenant 3, il ressort que ce dernier aborde aussi bien les affirmations et/ou questions issues des thèmes promotionnels que celles des thèmes préventifs. Cependant, il y a plus d'affirmations/questions préventives que promotionnelles, malgré un focus chronique issu des proverbes dont le résultat préventif est à peine supérieur à celui du promotionnel.

➔ **Répondant 4 : NL**

L'intervenante 4, madame NL, est comptable et apporte une expertise financière au sein des membres du jury. Lors de l'interview, elle a soulevé les thématiques préventives suivantes « exécution », « concurrence », « sûreté et sécurité » et « efficacité opérationnelle ». Du point de vue des questions promotionnelles, elle s'oriente plus vers les catégories suivantes : « les actifs », « l'expérience professionnelle » et « les prévisions », où l'experte oriente plus son intérêt sur la création de valeur émanant aussi bien du projet que de l'entrepreneur. Dans la table ci-dessous est repris un résumé :

Table 4			
ENTRETIEN N°4 NL DU 12/12/2022		Expert 4 : NL	
Focus de l'expert		Profil régulateur de l'expert	
Prév.	Prom.	Haut Promo – Bas Prév	Haut Prév – Haut Promo
3,7	2,4	Bas Promo – Bas Prév : APATHIQUE	Haut Prév – Bas Promo
Données issues de	Réactions Promotionnelles	Réactions Préventives	
Observation	« Question de vêtement d'hommes, vous vendez quoi comme euh. Parce que j'ai un fils (rire) » Stratégie de marché	« Nous notre rôle en tant que pourvoyeur de la subvention, mais c'est de s'assurer de la viabilité du commerce » ; « J'ai juste des chiffres qui me parlent de recettes, mais comment sont-elles calculées ? » ; « Oui, très, très détaillé mais aussi on ne sait pas d'où les chiffres arrivent vous voyez ? » ; « Je ne vois pas non plus : une prévision d'engagement d'étudiant dans les charges ? une indexation d'année en année des chiffres ? Je trouve les charges euh, services et biens divers un peu légères en matière de charges d'électricité, de gaz. Quand on voit euh ce qui se passe actuellement ; Tous les chiffres sont les mêmes d'année en année » Efficacité opérationnelle « Avez-vous un nombre de clients ? un panier ? » Fidélisation de la clientèle « Vous voyez ? et nous on a vraiment besoin de faire parler les chiffres, pour être certain ; Nous, ce qu'on veut, c'est d'être certain aussi que vous ayez un revenu. Les chiffres me semblent très légers dans les services et biens divers » ; « Et finalement vous dites 2.000 euros dans ma poche mais si on réévalue les charges telles qu'elles devraient, on n'est plus certain que vous ayez un revenu suffisant et qu'au bout du chemin, vous ne soyez plus assez solide » Sûreté et sécurité « Oui, c'est pour votre sécurité aussi. On va dire 6.000 euros, ce n'est pas non plus une somme énorme. Mais parfois c'est euh, ça tombe à pic. Et c'est de protéger également le candidat mais donc il ne faudrait pas en arriver là. » Responsabilité	
Profil X	« Evidemment moi dans le cadre de mon travail, c'est l'aspect financier : les prévisions que Thibault ferait pour son projet. Mais pour bien prendre conscience de son plan financier il faut évidemment s'intéresser à l'objet même de son commerce »	« Pour savoir de quel type de commerce il s'agit, j'irai aussi voir la viabilité du commerce, peut-être voir dans la zone commerciale s'il y a de la concurrence et voir si c'est bien élaboré dans son projet » « L'originalité du projet : parce que pour que ce soit viable financièrement un projet, il faut quand même une touche d'originalité pour attirer le client »	
Profil Y		« Ben justement on va s'intéresser doublement aux résultats prévisionnels de ce projet. Parce que si ce monsieur a des charges de famille, euh, le résultat est encore plus à prendre en compte, puisque de sa viabilité rebondira évidemment ses besoins de liquidité pour ses charges familiales » « Je m'y intéresse souvent de savoir un petit peu quel est l'univers du candidat et du risque qu'il prend, l'analyse du risque qu'il prend par rapport à sa situation initiale » « Quelle est sa solidité financière propre à la base ? a-t-il un apport ou pas avant d'entamer son commerce ? a-t-il recours principalement au financement extérieur ? » « Qu'attend-t-il comme résultat de son commerce ? évidemment on ne parle pas du même résultat s'il s'agit d'un célibataire comme dans le projet précédent où il se lance seul, ou d'une personne en charge familiale. » « Souvent dans les projets avec charge familiale, on peut lire que les conjoints s'investissent également dans les projets. Et là, je vais faire encore doublement attention parce que ça devient une activité commune et donc le résultat est encore plus à prendre en compte et est important » « Et peut-être vais-je aller interroger malgré tout sur les rentrées du ménage. C'est peut-être ma façon d'analyser un projet mais je pense qu'il est de la responsabilité aussi de la région Wallonne, en tant qu'entreprise publique, au service du public, de lui rendre le maximum de service possible »	

Questions Top 3	Pensez-vous que votre marché cible est un marché en croissance ? (2)	Pouvez-vous nous parler un peu de votre environnement concurrentiel ? (3) Combien de clients actifs et quotidien avez-vous ? Reviennent-ils ? (5)
-----------------	--	--

Source : Annexe 5_ Retranscriptions des entretiens & Annexe 7_Observation du 28-11-2022

On s'attend à ce que les questions promotionnelles et préventives soient adressées respectivement aux profils X et Y. Ce principe est respecté ici en partie. Mais, nous constatons, en regard à la table ci-dessus une prédominance des questions préventives posées au profil X.

En complément à cette analyse, d'autres résultats viennent en appui aux précédents. En effet, aux questions 3 (***Qu'attendez-vous d'un entrepreneur dans le cadre de ce projet ?***) et 5 (***Quelles sont les questions les plus importantes selon vous à poser ?***) l'experte donne des réponses similaires à celles reprises dans la table ci-dessus aux profils X et Y.

De nouveau, on retrouve cette impression que l'experte 4 met le promotionnel au service du préventif (tout comme chez l'expert 1, 2 et 3) lorsqu'elle affirme que « *le commerce doit être utile à la Commune et qui apporte une vraie réponse aux besoins des habitants. ... Le deuxième point c'est qu'il soit solide financièrement ; avec des capacités financières, avec une étude de la rentabilité afin que le commerçant ne se retrouve pas euh en faillite endéans les 2 ans* ».

Sur base de l'analyse horizontale de l'intervenante 4, il ressort que cette dernière aborde principalement les affirmations et/ou questions issues des thèmes préventifs, mais dans une moindre mesure. Ce qui nous amène à qualifier son profil régulateur d'apathique (bas préventif et bas promotionnel). Cela correspond légèrement à son focus et aussi au choix de ses questions au top 3, avec un penchant plus porté sur le préventif.

➔ Répondant 5 : CP

L'intervenante 5, madame CP, est consultante dans une organisation de défense, de représentation et de promotion des indépendants, et accompagnatrice des porteurs de projets dans leurs différentes réflexions. Les mêmes thématiques relevées au volet préventif sont « l'exécution », « la sûreté et sécurité », « la responsabilité » et « l'efficacité opérationnelle », allant de la faisabilité du projet à sa rentabilité, en passant par l'interpellation de l'entrepreneur à la prise de conscience. Les thématiques promotionnelles suivantes sont quant à elles mises en

avant : « la stratégie de marché », « les actifs », « les expériences professionnelles » et « les ventes ». L'experte, qui a d'ailleurs une préférence aux questions préventives (selon le top trois des questions), cherche principalement à éveiller la créativité des entrepreneurs, en voulant comprendre par exemple d'où leur vient l'idée de mettre en place leur projet, ainsi que leur stratégie commerciale. On peut d'ailleurs voir un résumé des affirmations et/ou questions principales dans le tableau ci-dessous :

ENTRETIEN N°5 CP DU 13/12/2022				Table 5		Expert 5 : CP	
Focus de l'expert				Profil régulateur de l'expert			
Prév.	Prom.			Haut Promo – Bas Prév		Haut Prév – Haut Promo : BIFOCAL	
4,3	4,0			Bas Promo – Bas Prév		Haut Prév – Bas Promo	
Données issues de		Réactions Promotionnelles		Réactions Préventives			
Observation				« Des remarques par rapport aux chiffres de l'année précédente donc si on pouvait avoir une vue par rapport aux années précédentes » ; « Et aussi le détail peut-être du chiffre d'affaires : mais ça a déjà été évoqué par madame NL » ; « Et alors mais oui, il y a aussi une question qui a déjà été abordée, ce sont les charges professionnelles, comment ont-elles été évaluées ? est-ce une extrapolation des années précédentes ? est-ce qu'un coefficient a été appliqué ? etc. » Efficacité opérationnelle			
Profil X		« Quelle est sa motivation première pour ce type de projet ? » « Quelle est la hauteur des investissements dont il a besoin ? parce que c'est aussi un facteur de réussite » « Que lui demander d'autres... Est-ce qu'il a de l'expérience dans le domaine ? est-ce qu'il a déjà travaillé dans ce secteur-là ? c'est en lien avec d'où lui vient l'idée clairement » « A quel stade de maturité du projet est-ce qu'il en est ? Est-ce qu'il en est juste à la réflexion ? » « Quelle sera sa stratégie commerciale ? » « Par contre quelqu'un qui va arriver avec plein de nouvelles idées, qui a vraiment fait une analyse des concurrents et qui a des idées en tout cas, qu'elles soient innovantes ou pas, et qui met en place une stratégie pour se différencier, même s'il n'a pas terminé ses humanités, j'aurais envie de dire pour moi, il a du potentiel aussi »		« Est-ce qu'il a déjà euh... il a pris connaissance des aides wallonnes dans ce cas si mais est-ce qu'il a déjà discuté de son projet avec un conseiller ? avec un professionnel, ou une structure d'accompagnement qui pourrait l'aider ? » « Si euh je me rends compte que le plan financier, j'invente, que le chiffre d'affaires, selon l'activité qu'il veut développer est de 500.000 euros, ma première question ça sera beh comment est-ce que vous êtes arrivés à ce montant ? » « La différenciation ? je vais analyser vraiment le projet euhh indépendamment du fait qu'il sache se vendre. Quelqu'un qui saura bien se vendre, mais qui va arriver sur un marché sur lequel il y aura plein de concurrents, mais qui ne va pas se différencier, il aura beau se vendre, je serai un peu sceptique sur le projet » « Donc euh ouai, ouai, non, non, il y a 15 ans que je fais ce métier, j'ai appris vraiment à faire abstraction de tout. C'est peut-être une idée reçue qu'on peut avoir au début, mais après, d'expérience, je vois certains profils que j'ai accompagné dans le lancement et qui sont toujours en activité. Et c'est là que je me dis mais en fait il est compétent dans ce qu'il fait, il délègue ses chiffres à son comptable, d'où l'intérêt aussi d'avoir un bon comptable. C'est très, très important »			
Profil Y		« Mais la même chose. Je veux dire les 2 scénarios pour moi, ça ne changerait pas la nature des questions »		« Mais la même chose. Je veux dire les 2 scénarios pour moi, ça ne changerait pas la nature des questions »			
Questions Top 3		Pouvez-vous nous en dire plus sur votre business model ? (6)		Combien de temps vous faudra-t-il pour atteindre le seuil de rentabilité ? (1) Pouvez-vous nous parler un peu de votre environnement concurrentiel ? (3)			

Source : Annexe 5_ Retranscriptions des entretiens & Annexe 7_Observation du 28-11-2022

En lien avec un profil bifocal, nous constatons un équilibre entre questions promotionnelles et préventives. Néanmoins, nous constatons une légère prédominance des questions préventives posées au profil promotionnel X. Toutefois, nous constatons aussi, en regard à la table ci-dessus, que des questions préventives sont posées au profil X et des questions promotionnelles posées au profil Y.

En complément à cette analyse, d'autres résultats viennent en appui aux précédents. En effet, aux questions 3 (***Qu'attendez-vous d'un entrepreneur dans le cadre de ce projet ?***) et 5 (***Quelles sont les questions les plus importantes selon vous à poser ?***) l'experte donne des réponses similaires à celles reprises dans la table ci-dessus aux profils X et Y, avec plus d'insistance sur les termes « *Notre rôle c'est vraiment de les conscientiser, ... parce qu'être entrepreneur, il y a des responsabilités* » ou encore « *C'est vraiment des questions pour sensibiliser le porteur de projet à la gestion d'une entreprise* ».

De nouveau, on retrouve cette impression que l'expert 5 met le promotionnel au service du préventif (tout comme chez l'expert 1, 2, 3 et 4) lorsqu'elle affirme que « *quand j'analyse un dossier, moi je m'attends à ce que euh tout d'abord l'entrepreneur, il faut que ça transparaisse qu'il est passionné par son projet, que le projet tienne la route surtout, d'un point de vue financier, et que le porteur de projet soit bien entouré, sache dans quoi il s'embarque clairement c'est ça* ».

Sur base de l'analyse horizontale de l'intervenante 5, il ressort que cette dernière aborde aussi bien les affirmations et/ou questions issues des thèmes promotionnels que celles des thèmes préventifs. Cependant, il y a plus d'affirmations/questions préventives que promotionnelles, ce qui nous amène à qualifier son profil régulateur de bifocal (haut préventif et haut promotionnel). Ce qui correspond légèrement à son focus et aussi au choix de ses questions au top 3, avec un penchant plus prononcé vers le préventif.

➔ **Répondant 6 : EB**

L'intervenant 6, monsieur EB, est consultant et travaille dans une structure agréée SAACE (Structure d'autocréation à l'emploi). Il ressort de l'interview que les thématiques de prévention suivantes ont pour but de mettre à l'épreuve les capacités d'analyses micro et macro-environnementales de l'entrepreneur autour de son projet : « l'exécution », « la responsabilité », « la concurrence », « l'efficacité opérationnelle », « la fidélisation de la

clientèle » et enfin « la capacité d'équipe ». Les questions promotionnelles, aussi orientées vers une analyse de l'environnement du projet, mettent en exergue les résultats de ladite analyse, et les compétences du porteur de projet. Voici ce qui peut être relevé en ce sens :

ENTRETIEN N°6 EB DU 14/12/2022				Table 6		Expert 6 : EB	
Focus de l'expert				Profil régulateur de l'expert			
Prév.	Prom.			Haut Promo – Bas Prév		Haut Prév – Haut Promo : BIFOCAL	
5,1	4,0			Bas Promo – Bas Prév		Haut Prév – Bas Promo	
Données issues de		Réactions Promotionnelles		Réactions Préventives			
Profil X		« A-t-il fait une étude de marché de son projet ? si oui quels ont été les résultats et quelles ont été les conclusions de son étude de marché ? » « A-t-il un départ chiffré de son projet ? c'est-à-dire une idée des investissements qu'il doit réaliser ? et de l'évolution de son chiffre d'affaires avec les années et de nombres de clients et des objectifs qu'il doit se fixer pour atteindre ce chiffre d'affaires à travers les années ? » « Quelle est sa stratégie en fait véritablement ? pour pouvoir atteindre son nombre de clients, et son chiffre d'affaires ? »		« A-t-il aussi réfléchi au fait qu'il est seul dans son activité ? et que s'il tombe malade, comment son activité tournerait ? donc s'il répondait potentiellement aux coûts fixes » « A-t-il prévu du coup une trésorerie minimale ? ou un plan B vis-à-vis d'une personne qu'il engagerait d'une manière ou d'une autre »			
Profil Y		« J'aimerais aussi voir d'un point de vue communicationnel comment est-ce qu'il compte démarcher ses clients ? » « Quelle est sa stratégie en fait véritablement ? pour pouvoir atteindre son nombre de clients, et son chiffre d'affaires ? »		« Donc je voudrais d'abord qu'il me parle plus de ces études-là. Donc pour que je comprenne qu'il a bien étudié le bon client cible, et donc pas le bénéficiaire » « Et donc son plan financier : oui j'aimerais avoir un regard dessus pour comprendre pourquoi il a besoin de la bourse Creashop plus ..., il pourrait aussi y avoir d'autres gros investissements à réaliser » « Voir s'il a bien en tête l'ensemble de tout ce qu'il doit acheter pour lancer son activité de la meilleure manière possible »			
Questions Top 3				Combien de temps vous faudra-t-il pour atteindre le seuil de rentabilité ? (1) Pouvez-vous nous parler un peu de votre environnement concurrentiel ? (3) Combien de clients actifs et quotidien avez-vous ? Reviennent-ils ? (5)			

Source : Annexe 5_ Retranscriptions des entretiens

En lien avec un profil bifocal, nous constatons un équilibre entre questions promotionnelles et préventives. Néanmoins, nous constatons une légère prédominance des questions préventives posées au profil promotionnel X. Toutefois, nous constatons aussi, en regard à la table ci-dessus, que des questions préventives sont posées au profil X et des questions promotionnelles posées au profil Y.

En complément à cette analyse, d'autres résultats viennent en appui aux précédents. En effet, aux questions 3 (*Qu'attendez-vous d'un entrepreneur dans le cadre de ce projet ?*) et 5 (*Quelles sont les questions les plus importantes selon vous à poser ?*) l'expert donne des réponses similaires à celles reprises dans la table ci-dessus aux profils X et Y, en mettant en exergue le contrôle « ...savoir comment ils vont atteindre... ; comment ils ont évalué... »

Une fois encore, on retrouve cette impression que l'expert 6 met le promotionnel au service du préventif (tout comme chez l'expert 1, 2, 3, 4 et 5) lorsqu'il affirme que « *Seulement je trouve que c'est toujours intéressant de suivre un accompagnement même si on a des compétences pour constituer un dossier ne serait-ce que pour avoir un regard extérieur, un regard critique* ».

Sur base de l'analyse horizontale de l'intervenant 6, il ressort que ce dernier aborde aussi bien les affirmations et/ou questions issues des thèmes promotionnels que celles des thèmes préventifs. Cependant, il y a un peu plus d'affirmations/questions préventives que promotionnelles. Nous qualifions son profil régulateur de bifocal (haut préventif et haut promotionnel). Ce qui va dans le sens de son focus et aussi du choix des questions au top 3, avec essentiellement les questions préventives.

➔ **Répondant 7 : LR**

L'intervenant 7, monsieur LR, est directeur dans une structure d'accompagnement à la création d'entreprise pour demandeurs d'emploi sur la région de Mons borinage et région du centre. Il est très important pour cet expert qu'il y ait une corrélation au couple porteur-projet ; mais aussi que le porteur de projet intègre la notion de différenciation et tienne compte des retours de terrain concernant son offre. Là, sont des raisons qui justifient un équilibre dans les thématiques dites préventives (« exécution », « sûreté et sécurité », « efficacité opérationnelle » et « fidélisation de la clientèle »), et promotionnelles (« stratégie de marché », « les actifs », « expériences professionnelles » et « prévisions »), dont le résumé est repris ci-après :

ENTRETIEN N°7 LR DU 19/12/2022				Table 7		Expert 7 : LR	
Focus de l'expert				Profil régulateur de l'expert			
Prév.	Prom.			Haut Promo – Bas Prév		Haut Prév – Haut Promo : BIFOCAL	
5,6	4,4			Bas Promo – Bas Prév		Haut Prév – Bas Promo	
Données issues de		Réactions Promotionnelles		Réactions Préventives			
Profil X				« Euh, la motivation, le dynamisme c'est bien, mais quels sont les retours du terrain ? Est-ce qu'il y a déjà eu un intérêt certain de la part des futurs clients ? Et quels ont été les retours positifs ou négatifs sur son produit, sur son service de la part des futurs clients ? Et de quelle manière il a rebondi, ou réagi par rapport à ça ? « Et donc, moi ce qui m'intéresse c'est de savoir comment est-ce qu'il a calculé réellement l'intérêt de ce qu'il veut lancer sur le marché ? quels ont été les réels retours du terrain ? Et combien de promesse de vente aurait-il ? C'est dire que s'il se lance du jour au lendemain, est ce qu'il est certain, de quelle manière, qu'est ce qui peut dire qu'il va atteindre son chiffre d'affaires ? »			
Profil Y		« Quelle est surtout son expérience et son savoir-faire dans ce domaine bien précis ? peu importe l'expérience qu'il a eu en entreprise, ou il a peut-être développé d'autres compétences » « Quelles sont les compétences qu'il va aller chercher, qu'il va pouvoir utiliser, qu'il a acquis de son passé ? et quelles sont surtout, toutes les autres nouvelles compétences qu'il va développer avant de lancer son projet ? »		« Par rapport au couple porteur-projet, j'entends bien qu'il a une expérience en entreprise, mais je ne sais pas quelle expérience il a réellement en entreprise, et quel est le lien entre son expérience et ce qu'il veut mettre en place comme projet ? »			
Questions Top 3		Pouvez-vous nous en dire plus sur votre business model ? (6)		Pouvez-vous nous parler un peu de votre environnement concurrentiel ? (3) Combien de clients actifs et quotidien avez-vous ? Reviennent-ils ? (5)			

Source : Annexe 5_ Retranscriptions des entretiens

En lien avec un profil bifocal, nous constatons un équilibre entre questions promotionnelles et préventives. Néanmoins, nous constatons une légère prédominance des questions préventives posées au profil promotionnel X. Toutefois, nous constatons aussi, en regard à la table ci-dessus, que des questions préventives sont posées au profil X et des questions promotionnelles posées au profil Y, avec une certaine subtilité qui ne laisse pas transparaître le focus exprimé. Fort heureusement que l'expert clôture les réponses aux scénarios par : « Et donc que ce soit scénario 1 ou scénario 2, il va y avoir selon moi, la même façon d'analyser un dossier ».

En complément à cette analyse, d'autres résultats viennent en appui aux précédents. En effet, aux questions 3 (*Qu'attendez-vous d'un entrepreneur dans le cadre de ce projet ?*) et 5 (*Quelles sont les questions les plus importantes selon vous à poser ?*) l'expert donne des réponses similaires à celles reprises dans la table ci-dessus aux profils X et Y, en mettant en

exergue la pérennité qui passe par « *la différenciation* » et une attention particulière au couple « *porteur-projet* ».

Une fois encore, on retrouve cette impression que l'expert 7 met le promotionnel au service du préventif (tout comme chez l'expert 1, 2, 3, 4, 5 et 6) lorsqu'il affirme qu'un parcours entrepreneurial normal « se résume en un accompagnement qui *augmente les chances de succès du projet* ».

Sur base de l'analyse horizontale de l'intervenant 7, il ressort que ce dernier aborde aussi bien les affirmations et/ou questions issues des thèmes promotionnels que celles des thèmes préventifs. Cependant, il y a un peu plus d'affirmations/questions promotionnelles que préventives. Nous qualifions son profil régulateur de bifocal (haut préventif et haut promotionnel). Ce qui va dans le sens son focus et aussi du choix des questions au top 3, avec essentiellement les questions préventives.

➔ Répondant 8 : MS

L'intervenante 8, madame MS, est accompagnatrice à la création d'entreprises durables dans une structure agréée SAACE. Les résultats issus de l'interview montrent son grand intérêt au couple porteur-projet ; ils visent aussi à s'assurer qu'une analyse de l'environnement a bien été effectuée par le porteur du projet. Toutes les thématiques préventives ont été abordées lors de l'interview (ce qui est corroboré par le top trois des questions posées) par l'experte qui, volet promotionnel, n'a pas abordé les thèmes suivants : « opportunités de marché », « les actifs », « l'expansion » et « la vision ». Voici un extrait des affirmations et/ou questions émises :

Table 8			
ENTRETIEN N°8 MS DU 19/12/2022		Expert 8 : MS	
Focus de l'expert		Profil régulateur de l'expert	
Prév.	Prom.	Haut Promo – Bas Prév	Haut Prév – Haut Promo : BIFOCAL
5,6	5,5	Bas Promo – Bas Prév	Haut Prév – Bas Promo
Données issues de	Réactions Promotionnelles	Réactions Préventives	
Profil X	« Voir si vis-à-vis du terrain il y a une demande, puisqu'on n'entreprend pas pour soi-même mais pour les autres » « Ça pourrait être voir qu'est-ce qu'il a mis en place, quelles sont les démarches qu'il a accomplies ? »	« Qu'est-ce qu'il a déjà mis en place pour tester son projet, vu que vous parliez d'intuition »	
Profil Y	« Les mêmes questions que précédemment »	« Les mêmes questions que précédemment »	

Questions Top 3	Pensez-vous que votre marché cible est un marché en croissance ? (2) Combien de temps vous faudra-t-il pour atteindre le seuil de rentabilité ? (1) Pouvez-vous nous parler un peu de votre environnement concurrentiel ? (3)
-----------------	--

Source : Annexe 5_ Retranscriptions des entretiens

En lien avec un profil bifocal, nous constatons un équilibre entre questions promotionnelles et préventives. Néanmoins, nous constatons une légère prédominance des questions préventives posées au profil promotionnel X. Toutefois, nous constatons aussi, en regard à la table ci-dessus, que des questions préventives posées au profil X et des questions promotionnelles posées au profil Y

En complément à cette analyse, d'autres résultats viennent en appui aux précédents. En effet, aux questions 3 (***Qu'attendez-vous d'un entrepreneur dans le cadre de ce projet ?***) et 5 (***Quelles sont les questions les plus importantes selon vous à poser ?***) l'experte donne des réponses similaires à celles reprises dans la table ci-dessus aux profils X et Y, en mettant en exergue le contrôle « *adéquation porteur-projet* » ainsi que la « *viabilité du projet* ». La particularité ici est que les questions adressées aux deux scénarios sont identiques pour l'experte.

Une fois de plus, on retrouve cette impression que l'expert 8 met le promotionnel au service du préventif (tout comme chez l'expert 1, 2, 3, 4, 5, 6 et 7) lorsqu'elle affirme que « *l'estimation de ventes : voir si elle est au clair vis-à-vis de ça. Ça c'est quand même, si elle est vraiment consciente, parce que ça, ça va être un élément très important pour elle lorsqu'elle va se lancer, c'est la gestion de sa trésorerie* ».

Sur base de l'analyse horizontale de l'intervenante 8, il ressort que cette dernière aborde aussi bien les affirmations et/ou questions issues des thèmes promotionnels que celles des thèmes préventifs. Cependant, il y a un peu plus d'affirmations/questions préventives que promotionnelles. Nous qualifions son profil régulateur de bifocal (haut préventif et haut promotionnel). Ce qui va dans le sens son focus et aussi du choix des questions au top 3, avec essentiellement les questions préventives.

→ **Répondant 9 : MF**

L'intervenante 9, madame MF, est responsable d'une agence de développement local (ADL) et secrétaire du jury Creashop. Pour elle, il est indispensable que le porteur ait une bonne étude de son terrain et que la réalisation de son projet ne dépende pas d'une seule source de financement. Les questions préventives, adressées aux deux profils, sont prédominantes dans les scénarios ; ce qui rejoint le top trois des questions choisies par l'experte. Ainsi, ses questions sont orientées vers deux thématiques préventives (« exécution » et « efficacité opérationnelle ») ainsi que vers une thématique promotionnelle (« stratégie de marché ») dont voici un résumé :

Table 9			
ENTRETIEN N°9 MF DU 12/01/2023		Expert 9 : MF	
Focus de l'expert		Profil régulateur de l'expert	
Prév.	Prom.	Haut Promo – Bas Prév	Haut Prév – Haut Promo
2,9	2,0	Bas Promo – Bas Prév : NON FOCAL/APATHIQUE	Haut Prév – Bas Promo
Données issues de	Réactions Promotionnelles	Réactions Préventives	
Profil X		« Mais c'est surtout euh, je lui demanderai en premier de voir est ce qu'il va se lancer dans son projet indépendamment de l'octroi ou non de la prime ? et donc de bien vérifier qu'il n'attend pas la prime pour pouvoir conditionner, bref qu'il n'a pas besoin de la prime pour pouvoir se lancer c'est ça que je vérifierai » « Donc je regarderai vraiment par rapport au plan financier, comment il est établi et donc de voir que la prime, n'est pas l'élément qui permet euh de se réaliser, ce n'est qu'un coup de pouce, un soutien »	
Profil Y		« Les mêmes questions que précédemment »	
Questions Top 3	Pensez-vous que votre marché cible est un marché en croissance ? (2)	Combien de temps vous faudra-t-il pour atteindre le seuil de rentabilité ? (1) Pouvez-vous nous parler un peu de votre environnement concurrentiel ? (3)	

Source : Annexe 5_ Retranscriptions des entretiens

On s'attend à ce que les questions promotionnelles et préventives soient adressées respectivement aux profils X et Y. Ce principe n'est respecté ici que pour le profil Y. Mais, nous constatons, en regard à la table ci-dessus une prédominance des questions préventives posées au profil X.

En complément à cette analyse, d'autres résultats viennent en appui aux précédents. En effet, aux questions 3 (*Qu'attendez-vous d'un entrepreneur dans le cadre de ce projet ?*) et 5 (*Quelles sont les questions les plus importantes selon vous à poser ?*) ce qui importe l'experte est « l'apport du commerce à la Commune » ainsi que la « viabilité du projet ». La particularité ici est que les questions adressées aux deux scénarios sont identiques pour l'experte.

Une fois de plus, on retrouve cette impression que l'experte 9 met le promotionnel au service du préventif (tout comme chez l'expert 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 et 8) lorsqu'elle affirme que *« J'attends que la personne la personne présente un commerce qui répond aux besoins des consommateurs... On est là au départ euh pour soutenir donc euh les indépendants »*.

Sur base de l'analyse horizontale de l'intervenante 9, il ressort que cette dernière aborde aussi bien les affirmations et/ou questions issues des thèmes promotionnels que celles des thèmes préventifs mais dans une très faible mesure. Cependant, il y a un peu plus d'affirmations/questions préventives que promotionnelles. Nous qualifions son profil régulateur de non focal ou apathique (bas préventif et bas promotionnel). Ce qui va dans le sens son focus et aussi du choix des questions au top 3, avec essentiellement les questions préventives.

Il est judicieux de préciser que la répondante MF, n'était pas en santé lors de la collecte de données, ce qui explique que ses résultats soient moins fournis.

➔ **Répondants 10 : JG et PaC**

Les intervenantes 10, mesdames JG et CP sont toutes deux responsables d'ADL et consultantes auprès des porteurs de projets, raison pour laquelle nous avons été ouvert à leur proposition de faire cette interview en binôme. Les seuls thèmes préventifs qui n'ont pas été abordés par elles sont « la fidélisation de la clientèle » et « la capacité d'équipe ». Les aspects vérification et prise de conscience des risques du porteur de projet représentent leurs préoccupations.

En revanche, seul le thème « les actifs » est relevé du côté promotionnel. Ci-dessous un résumé de quelques affirmations :

ENTRETIEN N°10 JG DU 16/01/2023			Table 10		Expert 10 : JG		
Focus de l'expert			Profil régulateur de l'expert				
Prév.	Prom.		Haut Promo – Bas Prév		Haut Prév – Haut Promo : BIFOCAL		
4,9	4,0		Bas Promo – Bas Prév		Haut Prév – Bas Promo		
Données issues de		Réactions Promotionnelles		Réactions Préventives			
Observation		« C'est vraiment un cadeau pour le centre-ville » Stratégie de marché « Et cependant l'art qu'il a aussi, est qu'il va voir un homme une fois, je parle par exemple de mon homme, il cherche ça comme article. Il va tenir compte de la personnalité et en règle générale en suivant ses choix, on ne se trompe pas. » Vision « Non, par rapport aux charges, à décharge des candidats, il faut être magicien pour savoir définir ce que ça va prendre le gaz, l'essence. Afin c'est. Connaissant Marie, la manière avec laquelle elle travaille, AVOMARC aussi, au niveau éclairage ; et il l'a présenté. Elle fait aussi dans le sens de réduire au maximum les consommations. On a pu voir sur place. » Prévisions					
Profil X				« La première chose à vérifier c'est de voir justement, de vérifier quelle connaissance du territoire a le candidat ? parce que si vous avez un projet, vous êtes euh super motivés etc. et que c'est un projet dans un secteur qui est déjà surreprésenté, avec la meilleure volonté du monde, soit lui ne va pas s'en sortir, soit il va mettre en péril quelqu'un d'autre » « Les fonds publics mis à disposition ne doivent pas nuire à une autre activité » « Et s'il a déjà au minimum consulté une structure d'accompagnement » « Voir aussi comment il a monté son projet, est ce qu'il s'est fait accompagner, par qui etc. » « C'est bien de prendre des risques, mais on ne se lance pas sans filet » « Creashop ne soit pas non plus être une aide qui permet au porteur de projet de réaliser son projet. C'est un plus, c'est quelque chose qui va faciliter, mais on veut aussi qu'il démontre que sans l'aide, son commerce dans tous les cas est déjà viable, sans l'aide »			
Profil Y				« Tout ce qui a été développé dans le cadre du premier scénario, la réflexion est toujours la même quel que soit le candidat et la situation etc »			
Questions Top 3		Quelles grandes étapes visez-vous cette année ? (4) Pouvez-vous nous en dire plus sur votre business model ? (6)		Pouvez-vous nous parler un peu de votre environnement concurrentiel ? (3)			

Source : Annexe 5_ Retranscriptions des entretiens & Annexe 7_Observation du 28-11-2022

En lien avec un profil bifocal, nous constatons un équilibre entre questions promotionnelles et préventives. Néanmoins, nous constatons une prédominance des questions préventives posées au profil promotionnel X.

En complément à cette analyse, d'autres résultats viennent en appui aux précédents. En effet, aux questions 3 (***Qu'attendez-vous d'un entrepreneur dans le cadre de ce projet ?***) et 5 (***Quelles sont les questions les plus importantes selon vous à poser ?***) ce qui importe l'experte est « *la vérification et l'accompagnement* ». La particularité ici est que les questions adressées aux deux scénarios sont identiques pour l'experte.

Une fois de plus, on retrouve cette impression que l'expert 9 met le promotionnel au service du préventif (tout comme chez l'expert 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 et 9) lorsqu'elle affirme que « il y a la notion de cadeau pour le centre-ville qui revient régulièrement, *on le dit toujours en souriant quand on a le jury pour se prononcer, une fois que le candidat a fini sa présentation et qu'il sort pour qu'on délibère : c'est quand même important de s'assurer que de un, le projet est viable* ».

Sur base de l'analyse horizontale de l'intervenante 10, il ressort que cette dernière aborde aussi bien les affirmations et/ou questions issues des thèmes promotionnels que celles des thèmes préventifs. Cependant, il y a un peu plus d'affirmations/questions préventives que promotionnelles. Nous qualifions son profil régulateur de bifocal (haut préventif et haut promotionnel). Ce qui va dans le sens son focus et aussi du choix des questions au top 3, avec essentiellement les questions préventives.

Ci-dessous la table illustrant l'intervention du répondant 10 PaC :

Table 11			
ENTRETIEN N°10 BIS DU 16/01/2023		Expert 10 : PaC	
Focus de l'expert		Profil régulateur de l'expert	
Prév.	Prom.	Haut Promo – Bas Prév	Haut Prév – Haut Promo
4,4	3,5	Bas Promo – Bas Prév	Haut Prév – Bas Promo : PURE PREVENTIF
Données issues de	Réactions Promotionnelles	Réactions Préventives	
Observation	« Et la particularité c'est qu'il a déniché des marques qui en fait, le type de magasin qu'on retrouve dans les grandes villes, comme Bruxelles, Paris, etc. et qu'on a dans notre ville. C'est vraiment exceptionnel quoi en fait. Tu arrives à dénicher les bonnes marques qu'on retrouve justement dans tous ces grands magasins qu'on voit quand on va à l'étranger et nous on a ça à S. » Les ventes « Et tout seul, au-delà du plan financier que tu apporteras les précisions nécessaires, je pense que pour ce qui est de l'évolution, on n'a pas de soucis à se faire. Tu as les yeux bien grands ouverts et la tête sur les épaules. » Expansion		
Profil X		« D'abord demander s'il y a bien pris connaissance du territoire » « S'il y a eu un accompagnement parce que la motivation c'est quelque chose de très important parce que clairement le commerçant fait beaucoup dans son commerce » « Mais on veut s'assurer que c'est une motivation sans trop grande prise de risque parce qu'il y a la prise de risque d'office quand on se lance comme indépendant entre guillemets, il faut que ce soit bien mesuré et bien construit. Parce qu'en effet l'accompagnement est important » « ... expliquer la concurrence, la viabilité » « S'assurer qu'on ne laisse pas quelqu'un se lancer pour se planter entre guillemets » « On va aussi s'assurer que, je veux dire même un petit accompagnement légal on va dire, par exemple on prend un certain type de projet, on va s'assurer qu'il a bien réfléchi tout en amont » « Ce qu'on déconseille aussi c'est par exemple un indépendant qui va mettre tout son argent de côté pour travailler dans son commerce »	
Profil Y		« On va l'orienter vers la structure d'accompagnement qui permet aux salariés d'obtenir un accompagnement »	
Questions Top 3	Quelles grandes étapes visez-vous cette année ? (4) Pouvez-vous nous en dire plus sur votre business model ? (6)	Combien de temps vous faudra-t-il pour atteindre le seuil de rentabilité ? (1)	

Source : Annexe 5_ Retranscriptions des entretiens & Annexe 7_Observation du 28-11-2022

On s'attend à ce que les questions promotionnelles et préventives soient adressées respectivement aux profils X et Y. Ce principe n'est respecté ici que pour le profil Y. Ce qui montre une manière statique de traiter les deux scénarios. Nous constatons, en regard à la table ci-dessus, que des questions préventives sont posées au profil X.

En complément à cette analyse, d'autres résultats viennent en appui aux précédents. En effet, aux questions 3 (***Qu'attendez-vous d'un entrepreneur dans le cadre de ce projet ?***) et 5 (***Quelles sont les questions les plus importantes selon vous à poser ?***) ce qui importe l'expert est « *le respect du règlement et accompagnement* ». La particularité ici est que les questions adressées aux deux scénarios sont aussi identiques pour l'expert.

Une fois de plus, on retrouve cette impression que l'expert 9 met le promotionnel au service du préventif (tout comme chez l'expert 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 et 10_JG) lorsqu'elle affirme que « *Ce qu'on déconseille aussi c'est par exemple un indépendant qui va mettre tout son argent de côté pour travailler dans son commerce. On lui dit attention, allez voir votre banquier pour savoir s'il n'y a pas d'autres mécanismes, parce qu'on ne sait jamais* ».

Sur base de l'analyse horizontale de l'intervenante 10_PaC, il ressort que cette dernière aborde aussi bien les affirmations et/ou questions issues des thèmes préventifs que celles des thèmes promotionnels. Cependant, il y a plus d'affirmations/questions préventives que promotionnelles. Nous qualifions son profil régulateur de pure prévention (haut préventif et bas promotionnel). Ce qui va dans le sens de son focus préventif, et dans une moindre mesure, du choix des questions au top 3.

4. Analyse verticale

Nous allons à présent nous intéresser à la compréhension de la structure des réponses et identifier les tendances dans les arguments des participants ou examiner en détail le contenu de l'entretien pour en extraire des informations pertinentes et les analyser de manière approfondie. Cette méthode d'analyse permet de comprendre les idées, les thèmes et les perspectives évoqués par le participant, ainsi que les relations entre eux.

a. Résultats sur base des thématiques

En nous intéressant aux catégories thématiques relatives au « codage de focus régulateur » (kanze et al., 2017) lors des entretiens, nous constatons que les experts abordent les sept

thématiques liées à la prévention. En revanche, sur les neuf thématiques du focus promotion, les experts en évoquent seulement sept.

En analysant de plus près les catégories thématiques liées à la prévention, nous relevons que l'ensemble des experts accordent une grande importance, par leurs questions et/ou affirmations, à « l'exécution » ; viennent ensuite la « sûreté et sécurité » et « efficacité opérationnelle » qui ont été soulevées par neuf experts lors de l'interview. Et enfin, les thèmes « responsabilité », « concurrence », « fidélisation de la clientèle » et « capacité d'équipe » sont relevés respectivement par six, cinq, trois et deux répondants au travers des questions et/ou affirmations.

Concernant les catégories thématiques afférentes à la promotion, les résultats révèlent que les questions et/ou affirmations afférentes aux thématiques « expériences professionnelles », « prévisions », « stratégies de marché », « les actifs », « les ventes », « acquisition des clients » et « opportunités de marché » ont été évoquées respectivement par huit, sept, six, cinq, quatre, trois et un experts lors de l'entretien. Les thèmes négligés sont : « expansion » et « vision ».

Quant au volet observation, nos résultats montrent que les questions et/ou affirmations relatives aux thématiques promotionnelles « stratégie de marché », expansion », « opportunités de marché », « vision », « prévision » et « ventes » ont été soulevées respectivement par les experts. Au niveau prévention, les thèmes « efficacité opérationnelle », « sûreté et sécurité », « exécution », « fidélisation de la clientèle » et « responsabilité » sont mis en exergue.

Cette première analyse thématique nous permet de déduire que les experts ont plus tendance à s'orienter vers les questions et/ou affirmations cadrées préventives. Ce qui nous conduit vers une analyse des tendances dans les arguments des participants.

b. Résultats sur base des arguments

Nous avons soumis aux experts deux scénarios présentant chacun les profils d'entrepreneurs différents, indépendamment du genre, avec des focus distincts : préventifs et promotionnels. Le but est de voir si les questions préventives s'orientent plus vers les profils préventifs et si les questions promotionnelles sont adressées aux profils ambitieux. En faisant abstraction du genre, nos résultats corroborent dans un premier temps les études existantes à ce sujet (Higgins et al., 2001 ; Brockner et al., 2004 ; Förster et Higgins, 2005 ; Kanze et al., 2018). C'est-à-dire qu'effectivement, nos experts ont posé des questions et/ou affirmations orientées

promotionnelles aux profils promotionnels (profil X), ainsi que celles orientées préventives aux profils préventifs (profil Y).

Ainsi, tous les onze experts ont, lors de nos séances d'entretien, posé des questions préventives à des profils entrepreneuriaux réunissant tous les critères du focus promotionnel (selon Kanze et al., 2018), en l'occurrence, les profils X.

Plus intéressant encore, cinq experts (PN, CP, EB, LR et MS) sur les onze, ont posé des questions promotionnelles à des profils entrepreneuriaux réunissant tous les critères du focus préventif (selon Kanze et al., 2018), en l'occurrence, les profils Y.

Notons néanmoins que quatre experts (CP, MS, MF et JG) affirment que les questions et/ou affirmations qu'ils adressent aux profils promotionnels (selon Kanze et al., 2018), valent également pour les profils préventifs. Autrement dit, ces experts affirment ne faire aucune différence entre les profils X et Y lorsqu'ils sont amenés à leur poser des questions lors des séances de jury.

Sur base de ces résultats, nous nous demandons si le focus régulateur des experts est lié à la nature des questions qu'ils posent.

c. Résultats sur base des focus

Dans la section 1 du chapitre 2, nous avons montré que tous les onze experts ont un focus chronique plutôt orienté prévention selon Faur, Martin et Clavel (2017).

En outre, en nous appuyant sur nos analyses de l'observation et des entretiens ainsi qu'en s'inspirant des travaux faits par Angel (2012), nos résultats montrent que huit experts (EH, HR, PN, CP, EB, LR, JG et MS) ont des profils « bifocal » (haut prévention et haut promotion), un expert (PaC) a un profil « pure préventif » (haut prévention et bas promotion) et deux experts (NL et MF) ont des profils « non focal » ou « amotivé » (bas préventif et bas promotion).

En d'autres termes, nos résultats montrent que tous les experts ont des profils « haut » préventifs excepté un seul qui affiche un profil « bas » préventif.

5. Conclusion

Les informations collectées et analysées lors de l'observation et des entretiens permettent d'établir qu'il y a un biais de cadrage entre le focus régulateur des évaluateurs de projets et l'orientation des questions qu'ils posent lors des décisions d'octroi de subventions.

Nous avons montré les résultats des membres du jury, y compris les cinq experts présents lors de la séance d'observation (EH, NL, CP, JG et PaC). Ces résultats découlent des analyses successives approfondies, sur base d'enregistrement, de l'observation et des entretiens.

Lors de l'observation, il y a eu un effet, voire un biais, qui a influencé la décision de deux membres du jury présents (JG et PaC). Nous avons alors montré sur base des analyses issues des retranscriptions des enregistrements que, ce biais est dû au fait que ces membres du jury ont des affinités avec le porteur de projet. Ce qui a eu un effet sur l'orientation de leurs questions et/ou affirmations lors du jury, et par là, sur leur décision d'octroi de subvention, en dépit des remarques évidentes relevées par la répondante NL.

Mais sur base de l'entretien et du guide d'entretien conçu pour faire ressortir le focus réel de nos experts, nous avons montré que le focus réel des répondantes JG et PaC est essentiellement préventif à la base. Ce profil « pure préventif » vient aussi du fait que ces expertes ont principalement posé des questions et/ou affirmations préventives au profil X.

En outre, nous avons aussi relevé lors de l'observation que d'autres membres du jury (ne faisant pas partie de ceux choisis pour nos analyses) adressaient des questions et/ou affirmations biaisées, de manière à favoriser l'octroi de subventions, aussi sur base d'affinités avec le porteur de projet. C'est par exemple le cas de V.S.1 lorsqu'elle affirme « *Non, je n'ai pas de remarques. Parce que tout a été abordé sur ces aspects-là. Juste dire que ça fait des années qu'on côtoie Oli (M. Ca) et que c'est un concept, avec de telles nouvelles infrastructures qui se développent encore davantage. Et comme tu disais en amont avant que tu ne rentres (M. Ca) euh que, allez c'était un cadeau.* » (Page 8_Annexe 7_Observation du 28-11-2022) ; ou encore celui de ADL2 lorsqu'il affirme : « *Moi-même je suis client et fan de son magasin. Je viens de B, et donc je fais la route de B jusqu'ici. C'est le seul magasin pour lequel je me déplace comme ça. Et donc, ce n'est pas compliqué, quand ma femme dis qu'est-ce que je fais ? Trouve-moi chez M. Ca (rire de l'assemblée). Comme quoi c'est un cadeau pour le centre-ville, parce que clairement quand je viens au centre-ville, je passe les autres et je vais chez lui* » » (Page 9_Annexe

7_Observation du 28-11-2022). Et c'est donc à la suite de cet « effet de masse », que l'experte NL posera la seule question orientée stratégie de marché, et donc promotionnelle, lors de l'analyse horizontale.

En somme, sur base d'une triangulation des données de l'observation, des entretiens et des focus des experts, nous établissons l'existence de biais de cadrage dans le focus régulateur des questions posées lors des projets d'octroi des subventions.

Dans la partie suivante, nous nous intéresserons à confronter ces résultats avec la littérature afin d'établir les niveaux de corrélation et/ou d'opposition, et d'en dégager les conclusions.

PARTIE III : DISCUSSION

Il sera abordé dans cette partie les contributions de l'étude à la littérature existante. Aussi il est important de reconnaître toute limite méthodologique ou biais potentiel qui pourrait avoir affecté les résultats et d'expliquer comment ces limites ont été gérées. Enfin, cette partie permettra de fournir des recommandations pour des recherches futures étayées par des preuves solides et des exemples concrets tirés des données de l'étude.

Chapitre 1 : Contributions théoriques

Notre recherche suggère plusieurs apports à la littérature.

En effet, notre étude étend la recherche sur l'accès des projets entrepreneuriaux aux ressources dans le contexte inexploré du financement par subventions. Aussi il est judicieux d'apporter une précision sur le contexte de financement par subvention en général et en particulier celle autour du mécanisme Creashop, ainsi que le statut particulier des évaluateurs de projets.

La littérature existante en entrepreneuriat établit que les causes d'un déficit de financement seraient dues à certaines tendances préférentielles propres aux investisseurs à l'instar des liens de réseaux forts et une bonne réputation des entrepreneurs (Shane et Cable, 2002), l'asymétrie de l'information (Hussain et Matlay, 2007 ; Vanacker et Deloof, 2013 ; St-Pierre et Fadil, 2011 ; Zhang et al., 2010 ; Ziane, 2004 ; Hamelin, 2010 ; Cowling et al, 2012), ou encore la capacité des entrepreneurs de présenter des arguments convaincants (Brockner et al., 2004) ; bref tous les arguments pouvant conforter un investisseur lors de sa prise de participation dans une entreprise. Contrairement à cette littérature, les évaluateurs de projet dans le cadre du mécanisme Creashop n'ont aucune mise ou intérêt propre, ne font aucun investissement personnel dans les entreprises de porteurs de projets. Ce qui permet à notre étude de déplacer le centre motivationnel des évaluateurs de projets. Ainsi, la principale motivation de ces derniers est limitée à leur « responsabilité » lors de la validation des projets qu'ils estiment « viables et pérennes » non pas parce qu'ils vont leur assurer un retour sur investissement (kanze et al., 2018) mais bien parce qu'il « faudrait éviter que l'entreprise évaluée tombe en faillite dans les deux ans de démarrage, contraignant ainsi le porteur de projet à la restitution des sommes perçues » (Annexe1_Creashop Règlement ; Annexe 5_Retranscriptions des entretiens).

Nos résultats montrent également l'importance des profils bifocaux : rappelons que les études ne s'intéressent jamais voire rarement à cette approche.

Pour une brève synthèse des résultats, on voit que le niveau de motivation est important (l'amotivé ne pose quasiment pas de question), le préventif est essentiellement orienté prévention, avec quelques thématiques promotionnelles ; par contre les profils bifocaux arrivent à mobiliser les deux thèmes, avec le promotionnel mis au service du préventif.

Notre recherche s'intéresse aussi au focus des experts en intégrant une étude de Faur, Martin et Clavel (2017) à l'adaptation de l'étude de Kanze et al. (2018) dans le contexte de financement par subvention. Nos résultats, qui corroborent celles de Faur et al. (2017), ont montré que l'échelle a une structure factorielle cohérente avec les deux sous-échelles de promotion et de prévention, et qu'elle a une bonne fiabilité et une validité convergente avec d'autres mesures de la tendance régulatrice chronique.

Chapitre 2 : Limitations et recherches futures

Ce chapitre s'articule autour de plusieurs limitations à notre recherche, constituant en d'autres termes des nouvelles opportunités d'exploitation pour des recherches à venir. Pour ce faire, nous verrons les limites sur le plan méthodologique, sur le plan du chercheur et des répondants.

1. Limitations

a. Limitations méthodologiques

Tout d'abord, notre recherche est limitée dans la mesure où elle est basée sur des échantillons de petite taille, ce qui peut rendre difficile la généralisation des résultats. De plus, la sélection des participants peut être biaisée, car les personnes qui acceptent de participer peuvent être différentes de celles qui refusent de participer. En outre, nous n'avons interrogés qu'une partie des jurys présents lors de la séance d'observation ; par effet de boule de neige, nous en avons obtenus quelques-uns qui n'y étaient pas, bien qu'il aurait été plus enrichissant de participer à plusieurs observations avec une sélection encore plus pointue de nos répondants. Toutefois, le mécanisme Creashop-ville arrivant à son terme en fin 2022, nous ne disposions que d'un temps limité pour collecter nos données. Par conséquent, il était important pour nous de nous assurer que l'échantillon était tout de même représentatif de la population cible afin d'éviter les biais de sélection.

b. Limitations relatives au chercheur

Il nous semble judicieux de comprendre le rôle que joue le chercheur dans la génération des données et des connaissances. La mise en avant du biais de l'enquêteur, qui se produit lorsque l'enquêteur influence inconsciemment les participants ou les résultats de l'étude en fonction de ses propres opinions, valeurs ou croyances (Maxwell, 2012). Il n'est pas à exclure que ce biais soit intervenu lors de notre présentation en début d'interview lors d'un entretien, ce qui aurait conduit l'expert à redoubler de prudence lorsqu'il exposait son point de vue sur les scénarios (Entretien N° 3 PN Annexe 5_Retranscriptions des entretiens, P.21). A ce biais peut s'ajouter l'effet du chercheur, qui se produit lorsque le comportement ou les actions du chercheur influencent les participants ou les résultats de l'étude. Par exemple, un chercheur qui est trop directif ou trop impliqué dans l'étude peut affecter les réponses des participants.

De plus, il y a l'effet de halo, qui est un biais cognitif qui se produit lorsqu'une impression globale positive ou négative d'une personne, d'un objet ou d'une situation affecte la perception des caractéristiques spécifiques de cette personne, objet ou situation. Dans le contexte de l'interview, cela signifie que l'intervieweur peut être influencé par une impression générale positive ou négative du répondant, ce qui peut affecter sa perception des réponses spécifiques données par l'interviewé (Fontana et Frey, 2005). Afin de réduire au maximum, cet effet de halo, notre recours à la triangulation nous a rassuré dans les résultats issus de la recherche.

Aussi, il y a le biais d'interprétation, décrit comme le fait que les chercheurs peuvent interpréter les données d'une manière qui correspond à leurs attentes initiales, plutôt que de les interpréter de manière objective (Creswell et Creswell, 2017). En effet, nous ne pouvons affirmer que les données collectées auraient été traitées de manière identique par un autre chercheur, par exemple lors du codage. Toutefois, l'effet de triangulation des données couplé à la transparence faite dans la présentation des résultats nous conduisent à croire que ce biais d'interprétation serait réduit.

Enfin, une limite à relever est la distribution non aléatoire du genre des entrepreneurs (lors des scénarios) aux répondants : les profils des femmes entrepreneures ont été attribués aux hommes et inversement. Il serait sans doute intéressant de refaire l'étude en faisant varier aléatoirement les genres.

c. Limitations relatives au répondant

Étant donné notre démarche d'observation dans un premier temps suivie d'interview individuel, il est arrivé que les participants modifient leur comportement en réponse à l'observation ou à l'entrevue, ce qui peut influencer les résultats. Cela a été particulièrement pertinent dans une étude sur les subventions, où les participants étaient plus susceptibles de répondre de manière socialement désirable (Crowne et Marlowe, 1960) ou de mettre en avant certaines caractéristiques du projet qu'ils soutiennent afin que le porteur en obtienne un financement. Cet effet de désirabilité sociale a été présente au sein des membres du jury lors de la séance d'observation, durant laquelle presque tous avaient remis un avis favorable sur le projet présenté. Toutefois, lors de l'interview individuel, ces répondants émettaient alors des affirmations plus claires sur leurs attitudes lors des séances de jury.

En outre, l'effet de l'intervieweur, dans lequel les caractéristiques de l'intervieweur (Riggio, 1986) telles que le sexe, l'âge, la race et le statut socioéconomique peuvent influencer les réponses des répondants. Par exemple, les répondants peuvent être plus à l'aise de donner des réponses honnêtes à un intervieweur de leur propre sexe ou de leur propre race. Nous estimons que ce biais a été limité aussi par le fait que notre demande de participation à la séance d'observation a été introduite auprès des membres du jury par l'un des leurs, contacté au préalable par nos soins.

IL existe aussi, un peu moins dans notre recherche, l'effet de l'ordre des questions, selon lequel l'ordre dans lequel les questions sont posées peut affecter les réponses des répondants en créant un biais de primauté ou de récence (Sudman et Bradburn, 1982). Le biais de primauté se produit lorsque les premières questions influencent les réponses aux questions suivantes, tandis que le biais de récence se produit lorsque les dernières questions influencent les réponses aux questions précédentes. Dans le cadre de notre recherche, ce biais aurait pu être plus prononcé dans la dernière partie du guide d'entretien où, le répondant était invité à faire un choix parmi les six propositions fournies. Nous avons alors préalablement pris le soin de préciser aux répondants que l'ordre des questions n'avait aucune importance.

2. Pistes de recherches futures

En ce qui concerne la généralisation de nos résultats, la rigueur de notre approche nous conduit à croire que nos conclusions peuvent être généralisées non seulement à l'ensemble de la population étudiée, en l'occurrence les experts, mais servir d'outil de travail à l'accompagnement des porteurs de projets.

Toutefois, il est judicieux de reconnaître qu'une analyse plus générale, incluant l'ensemble des jurys organisés autour d'un tel mécanisme, fournirait plus de précisions des biais de cadrage autour de la question de financement par subvention. Dans ce cadre-là, le terrain de recherche inclurait bien l'ensemble des observations d'une session complète de jurys Creashop, à confronter à un questionnaire soumis à tous les intervenants dans le processus de financement par subvention. Ladite étude s'orienterait alors plus vers une analyse plus quantitative.

Plus encore, les recherches futures pourraient s'intéresser au cas de subventions reçues par les entreprises plus grandes, car notre étude s'intéresse essentiellement au cas des entrepreneurs débutants.

En outre, les recherches futures pourraient étudier l'influence du règlement Creashop sur les focus régulateurs des évaluateurs de projets ; afin de voir sur le fond, au travers par exemple des conditions de participation, si ce règlement n'influence pas le focus régulateur des membres de jury.

De plus, mener une enquête auprès des entrepreneurs pour comprendre leurs expériences d'effet de cadrage lors de la recherche de financement par subvention permettrait d'obtenir une perspective directe sur les obstacles que ces entrepreneurs rencontrent et de mieux comprendre comment ces biais peuvent influencer leur accès au financement par subvention.

En outre, sur base de nos premiers résultats (focus des experts) notre étude s'intéresse au cas des répondants ayant essentiellement un profil régulateur plus préventif ; les études ultérieures pourraient s'attarder au cas des répondants qui ont un profil régulateur plus promotionnel, voire équitablement réparti entre préventif et promotionnel. Ces études pourraient alors relever si les thématiques promotionnelles « Expansion » et « vision » ressortent le plus des résultats.

Enfin, un des thèmes explorés en début de ce travail portait sur le genre, qui finalement n'est pas exploité dans la partie empirique : il serait intéressant de faire varier aléatoirement les genres

pour les profils X et Y de manière à voir si la réaction des évaluateurs est différente de celle exposée dans ce travail.

Chapitre 3 : Recommandations managériales

Partant des limitations émises ci-dessus, les résultats issus de notre recherche peuvent servir de base de travail à plusieurs organismes qui promeuvent l'entrepreneuriat en Wallonie, à l'instar du cabinet du ministre de l'Aménagement du territoire et du commerce, des membres du comité de pilotage régional, des Communes, des agences de développement local, des structures d'aide à l'autocréation d'emploi, ainsi qu'aux porteurs de projets. Ce qui peut permettre à ceux qui rédigent les règlements d'appels à projets de cibler au mieux les effets d'un règlement directif sur le focus régulateur des membres du jury, et par là, les conséquences sur l'émergence potentielle d'une activité entrepreneuriale.

Pour les recherches futures, nous suggérons, au regard du résultat clé 1 (où le focus des répondants est principalement tourné vers le préventif), de s'intéresser à dresser une liste permettant d'apporter un équilibre dans les répondants ayant un profil préventif et promotionnel durant les évaluations.

De plus, notre recherche a permis d'établir que la responsabilité d'un échec entrepreneurial n'est plus seulement attribuable au seul entrepreneur (Zacharakis et al., 1999) mais implicitement aux membres du jury (Entretiens N°4 NL et N°7 LR Annexe 5_Retranscriptions des entretiens). Ce qui entraîne des conséquences sur la perception des évaluateurs de projets vis-à-vis du règlement, et vis-à-vis de l'évaluation à rendre sur le projet. Il serait en effet judicieux d'ôter la condition de remboursement de la subvention en cas d'échec dans les deux années du début d'activité. En outre, les interviews menées ont permis de déceler entre autres les biais dans la composition des équipes d'experts et leur influence sur les évaluations. Autrement dit, en incluant dans les évaluateurs de projets, les responsables politiques des villes et Communes qui accueillent le nouveau commerce, la décision d'attribution se trouve biaisée par ces « évaluateurs-bénéficiaires ». Mais aussi ces derniers influencent l'évaluation des autres experts via l'effet de désirabilité sociale. Étant donné l'implication de ce qui précède sur les chances de succès de l'entreprise, il est recommandé que ces « évaluateurs-bénéficiaires » s'abstiennent lors des votes à la suite de l'évaluation faite des projets.

CONCLUSION

Au moment où le financement par subventions semble être moins sollicité dans la littérature scientifique que les autres sources de financement, il nous semblait important de mettre en exergue ce type de financement qui constitue un moyen important au développement des petites entreprises.

Partis du constat selon lequel très peu d'études (voire aucune) ne s'intéressent au cas des évaluateurs de projets entrepreneuriaux lors de la prise de décision pour l'accès aux subventions, nous avons trouvé important de traiter cette problématique dans notre mémoire. En prenant appui sur la RFT qui explore la façon dont les individus poursuivent leurs objectifs en fonction de leur orientation motivationnelle (Higgins, 1997 ; 1998), nous nous sommes intéressés à la compréhension de l'implication des biais dans le focus régulateur des questions posées aux entrepreneurs lors du financement par subventions.

Afin de répondre à cette problématique, la première partie de notre investigation a porté sur la revue de littérature existante sur les notions d'entrepreneuriat et entrepreneur, de l'idée à l'opportunité en entrepreneuriat, ainsi que les différents types de ressources et les difficultés d'accès aux ressources. Dans un second temps, nous avons abordé la théorie des focus régulateurs et leur importance en entrepreneuriat et en particulier pour la question de financement, où nous avons défini les différents types de focus ; et pour finir, nous avons évoqué les recherches existantes autour de notre question de recherche, et avons proposé une conclusion à notre investigation. Dans une deuxième partie, nous avons réalisé une collecte des données sur le terrain au travers d'une étude qualitative menée grâce à des entretiens semi-directifs avec experts. Ce qui nous a conduit à établir le lien entre ces données de terrain et le cadre théorique mobilisé et de décliner les apports théoriques de notre recherche.

La partie empirique de notre étude a porté sur deux chapitres. Le premier chapitre a détaillé notre méthodologie de recherche (qualitative) comprenant la stratégie de recherche, la collecte des données sur base d'une observation et des entretiens semi-directifs, et les outils d'analyse des données y afférentes. Le deuxième chapitre a présenté les résultats issus successivement de l'observation, d'une analyse horizontale et d'une analyse verticale des données collectées.

Enfin, la dernière partie axée discussion, a présenté les contributions théoriques et managériales ainsi que les limitations de notre recherche et les pistes de recherches futures.

Notre recherche a levé le voile sur les effets de cadrage lors des séances de questions-réponses entre évaluateurs et porteurs de projets lors de la décision d'octroi des subventions. Elle a établi qu'il existe un effet de cadrage qui risque de biaiser la prise de décision dans le cadre de cet accès aux subventions. Notre étude aide à favoriser une meilleure compréhension de la dynamique des évaluateurs de projets afin qu'ils soient conscients des biais et qu'ils travaillent à minimiser leur impact sur leurs décisions. Afin de garantir un processus de sélection équitable et objectif, il est recommandé de mettre en place des mesures pour limiter l'impact de ces effets de cadrage. En particulier : au regard du résultat clé 1 (où le focus des répondants est principalement tourné vers le préventif), on pourrait s'intéresser à voir ce qui se passerait si les répondants ont tous ou presque un focus promotionnel ; au regard du résultat clé 2 (où le promotionnel est mis au service du préventif), on pourrait étudier le cas où il n'y a pas cet effet-là. En outre, on pourrait étudier des cas où il n'a pas de profil « non focal » ou « amotivés », voire s'intéresser au cas de savoir comment motiver ce type de profil.

Cela peut inclure la formation du jury sur la diversité et l'inclusion, la mise en place de critères de sélection clairs et objectifs, ainsi que la création de groupes de travail diversifiés et représentatifs. Il est également important de rappeler que la diversité au sein du jury peut contribuer à une prise de décision plus équitable et réfléchie. En prenant en compte la diversité des perspectives et des expériences, il est possible d'identifier les entreprises les plus prometteuses et les plus dignes de recevoir des subventions, tout en minimisant les biais potentiels.

Sommes toutes, nous souhaitons clôturer ce mémoire en relevant ses apports dans notre carrière professionnelle actuelle. Tout d'abord la compréhension des comportements humains. La psychologie sociale se concentre sur les comportements humains dans des situations sociales, ce qui est particulièrement important dans le contexte de l'entrepreneuriat. Ce mémoire nous a aidé à mieux comprendre les comportements des investisseurs lors des interactions avec les entrepreneurs. De plus, en comprenant les facteurs sociaux qui influencent l'entrepreneuriat, nous sommes aptes à prendre des décisions plus éclairées et mieux informées lorsqu'il s'agit de créer ou de soutenir une entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- Ahl, H. (2006). Why research on women entrepreneurs needs new directions. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(5), 595-621.
- Aldrich, H. (1999). *Organizations evolving*. Sage.
- Aldrich, H. E. (2005). Entrepreneurship. *The handbook of economic sociology*, 2, 451-477.
- Angel, V. (2012). Influence de la Perception d'Adéquation Individu-Environnement sur les Buts et les Stratégies : le Rôle Modérateur des Focus Régulateurs. (Thèse de doctorat en psychologie, Université Nice-Sophia Antipolis, Nice)
- Angel, V., & Hermans, J. (2019). Théorie des focus régulateurs: état de l'art et défis pour la cognition entrepreneuriale. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 18(1), 23-71.
- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business venturing*, 18(1), 105-123.
- Atkinson, R., & Flint, J. (2001). Accessing hidden and hard-to-reach populations: Snowball research strategies. *Social research update*, 33(1), 1-4.
- Balachandra, L., Briggs, A. R., Eddleston, K., & Brush, C. (2013). Pitch like a man: Gender stereotypes and entrepreneur pitch success. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 33(8), 2.
- Baron, R. A., & Markman, G. D. (2003). Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of business venturing*, 18(1), 41-60.
- Baron, R. A. (2004, August). opportunity recognition: A cognitive perspective. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2004, No. 1, pp. A1-A6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Bates, T. (2000). Financing the development of urban minority communities: Lessons of history. *Economic Development Quarterly*, 14(3), 227-242.
- Bates, T. (2011). Minority entrepreneurship. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 7(3-4), 151-311.
- Bhave, M. P. (1994). A process model of entrepreneurial venture creation. *Journal of business venturing*, 9(3), 223-242.
- Bhide, A. (2000). *The origin and evolution of new businesses*. Oxford University Press.
- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological methods & research*, 10(2), 141-163.
- Blandford, A. E. (2013). *Semi-structured qualitative studies*. Interaction Design Foundation.

- Boring, A. (2016). 9. L'Entrepreneuriat des femmes : motivations et obstacles. Regards croisés sur l'économie, 19, 130-142. <https://doi.org/10.3917/rce.019.0130>
- Brière, S., Tremblay, M., Poroli, C., & Auclair, I. (2021). Déconstruire les mythes pour mieux accompagner une diversité d'entrepreneures: les femmes entrepreneures et les secteurs d'activité. *Revue Organisations & territoires*, 30(2), 65-75.
- Brockner, J., & Higgins, E. T. (2001). Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(1), 35-66.
- Brockner, J., Higgins, E. T., & Low, M. B. 2004. Regulatory focus theory and the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 19: 203–220.
- Brooks, A. W., Huang, L., Kearney, S. W., & Murray, F. E. (2014). Investors prefer entrepreneurial ventures pitched by attractive men. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(12), 4427-4431.
- Brush, C. G., Greene, P. G., & Hart, M. M. (2001). From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 64-78.
- Brush, C. G., & Brush, C. G. (2006). Growth-oriented women entrepreneurs and their businesses: A global research perspective.
- Bruyat, C. (1993). Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation (Doctoral dissertation, Université Pierre Mendès-France-Grenoble II).
- Bryant p. (2007), « self-regulation and decision heuristics in entrepreneurial opportunity evaluation and exploitation », *management decision*, vol. 45, n° 4, p. 732-748
- Bryant p. (2009), « self-regulation and moral awareness among entrepreneurs », *journal of business*
- Buttner, E. H., & Moore, D. P. (1997). Women's organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success. *Journal of small business management*, 35, 34-46.
- Calkins, S. D., & Leerkes, E. M. (2004). Early attachment processes and the development of emotional self-regulation. *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications*, 324-339.
- Calmé, I. & Polge, M. (2018). La relation banquier-artisan au cœur du financement de l'entreprise artisanale en développement. Proposition d'une grille de lecture. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17, 35-61. <https://doi.org/10.3917/entre.172.0035>
- Cantillon, R. (1756). *Essai sur la nature du commerce en général*.
- Cashin, S. D. (2000). Public Subsidies and the Role of Suburbanization in Urban Economic

- Development: A Reply to Timothy Bates. *Economic Development Quarterly*, 14(3), 243–248. <https://doi-org.proxy.bib.uclouvain.be:2443/10.1177/089124240001400302>
- Casson, M. (1982). *The entrepreneur: An economic theory*. Rowman & Littlefield.
- Cenni, S., Monferrà, S., Salotti, V., Sangiorgi, M., & Torluccio, G. (2015). Credit rationing and relationship lending. Does firm size matter?. *Journal of Banking & Finance*, 53, 249-265.
- Certhoux, G. & Rédis, J. (2016). Business Angels et plateformes de financement participatif : concurrents ou complémentaires ?. *Entreprendre & Innover*, 28, 95-107. <https://doi.org/10.3917/entin.028.0095>
- Chambard, O. (2013). La promotion de l'entrepreneuriat dans l'enseignement supérieur. Les enjeux d'une création lexicale. *Mots. Les langages du politique*, 102, 103-120.
- Chen, X. P., Yao, X., & Kotha, S. (2009). Entrepreneur passion and preparedness in business plan presentations: a persuasion analysis of venture capitalists' funding decisions. *Academy of Management journal*, 52(1), 199-214.
- Clance, P. R., & Imes, S. A. (1978). The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, research & practice*, 15(3), 241.
- Coleman, S., & Robb, A. (2009). A comparison of new firm financing by gender: evidence from the Kauffman Firm Survey data. *Small Business Economics*, 33, 397-411.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of business venturing*, 9(5), 371-395.
- Cornwell, J. F., & Higgins, E. T. (2015). Approach and avoidance in moral psychology: Evidence for three distinct motivational levels. *Personality and Individual Differences*, 86, 139-149
- Coster, M. (2003). Entrepreneur et entrepreneuriat. *Cadres et entrepreneuriat*, 7.
- Cowling, M., Liu, W., & Ledger, A. (2012). Small business financing in the UK before and during the current financial crisis. *International Small Business Journal*, 30(7), 778-800.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Crowe, E., & Higgins, E. T. (1997). Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making. *Organizational behavior and human decision processes*, 69(2), 117-132.
- Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of consulting psychology*, 24(4), 349.

- Cumming, D. J. (2005). Agency costs, institutions, learning, and taxation in venture capital contracting. *Journal of Business Venturing*, 20(5), 573-622.
- Cumming, D., & Groh, A. P. (2018). Entrepreneurial finance: Unifying themes and future directions. *Journal of Corporate Finance*, 50, 538-555.
- Delacroix, E., Jolibert, A., Monnot, É. & Jourdan, P. (2021). Chapitre 6. L'analyse des données qualitatives et documentaires. Dans : , E. Delacroix, A. Jolibert, É. Monnot & P. Jourdan (Dir), *Marketing Research: Méthodes de recherche et d'études en marketing* (pp. 151-177). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.delac.2021.01.0151>
- Denis, D. J. (2004). Entrepreneurial finance: an overview of the issues and evidence. *Journal of corporate finance*, 10(2), 301-326.
- Der Foo, M., Wong, P. K., & Ong, A. (2005). Do others think you have a viable business idea? Team diversity and judges' evaluation of ideas in a business plan competition. *Journal of Business Venturing*, 20(3), 385-402.
- Dubocage, E. (2006). L'évaluation de la "start-up" par le capital-risqueur entre objectivité, jugement et mimétisme. *Vie & sciences de l'entreprise*, 173, 9-18.
<https://doi.org/10.3917/vse.173.0009>
- Dvouletý, O., Srhoj, S., & Pantea, S. (2021). Public SME grants and firm performance in European Union: A systematic review of empirical evidence. *Small Business Economics*, 57, 243-263.
- Eckhardt, J. T., & Shane, S. A. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of management*, 29(3), 333-349.
- Eddleston, K. A., Ladge, J. J., Mitteness, C., & Balachandra, L. (2016). Do you see what I see? Signaling effects of gender and firm characteristics on financing entrepreneurial ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(3), 489-514.
- Eisenmann, T. R. (2013). Entrepreneurship : A working definition. *Harvard Business Review*, 10(5)
- Elsbach, K. D., & Kramer, R. M. (2003). Assessing creativity in Hollywood pitch meetings: Evidence for a dual-process model of creativity judgments. *Academy of Management journal*, 46(3), 283-301.
- Fabowale, L., Orser, B., & Riding, A. (1995). Gender, structural factors, and credit terms between Canadian small businesses and financial institutions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(4), 41-65.
- Fairlie, R. W., & Meyer, B. D. (1996). Ethnic and racial self-employment differences and possible explanations. *Journal of human resources*, 757-793.

- Faur, C., Martin, J. C., & Clavel, C. (2017). Measuring chronic regulatory focus with proverbs: The developmental and psychometric properties of a French scale. *Personality and Individual Differences*, 107, 137-145.
- Fayolle, A. (2004). A la recherche du cœur de l'entrepreneuriat: vers une nouvelle vision du domaine. *Revue internationale PME*, 17(1), 101-121.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations*, 7(2), 117-140.
- Filion, L. J. (1997). Le champ de l'entrepreneuriat : Historique, évolution, tendances. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 10(2), 129-172.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (2005). The interview. *The Sage handbook of qualitative research*, 3, 695-727.
- Förster, J., Higgins, E. T., & Idson, L. C. (1998). Approach and avoidance strength during goal attainment: regulatory focus and the "goal looms larger" effect. *Journal of personality and social psychology*, 75(5), 1115.
- Förster, J., & Higgins, E. T. (2005). How global versus local perception fits regulatory focus. *Psychological science*, 16(8), 631-636.
- Friedman, R. S., & Förster, J. (2001). The effects of promotion and prevention cues on creativity. *Journal of personality and social psychology*, 81(6), 1001.
- Gamache, D. L., McNamara, G., Mannor, M. J., & Johnson, R. E. (2015). Motivated to acquire? The impact of CEO regulatory focus on firm acquisitions. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1261-1282.
- García-Cabrera, A. M., & García-Soto, M. G. (2009). A dynamic model of technology-based opportunity recognition. *The Journal of entrepreneurship*, 18(2), 167-190.
- Gartner, W. B. (1988). "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *American journal of small business*, 12(4), 11-32.
- Gartner, W. B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship?. *Journal of Business venturing*, 5(1), 15-28.
- Gartner, W. B. (1993). Words lead to deeds: Towards an organizational emergence vocabulary. *Journal of business venturing*, 8(3), 231-239.
- Gompers, P., & Lerner, J. (2001). The venture capital revolution. *Journal of economic perspectives*, 15(2), 145-168.
- Grégoire, D. A., Corbett, A. C., & McMullen, J. S. (2011). The cognitive perspective in entrepreneurship: An agenda for future research. *Journal of management studies*, 48(6), 1443-1477.

- Gupta, V. K., Turban, D. B., Wasti, S. A., & Sikdar, A. (2009). The role of gender stereotypes in perceptions of entrepreneurs and intentions to become an entrepreneur. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(2), 397-417.
- Gupta, V. K., Goktan, A. B., & Gunay, G. (2014). Gender differences in evaluation of new business opportunity: A stereotype threat perspective. *Journal of Business Venturing*, 29(2), 273-288.
- Hamelin, A. (2010). Contrôle, financement et croissance des petites et moyennes entreprises. l'université de Strasbourg et l'université libre de Bruxelles, Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion.
- Hargadon, A. B. & Douglas, Y. 2001. When innovations meet institutions: Edison and the design of the electric light. *Administrative Science Quarterly* 46, 476–501.
- Hassan, K., Varadan, M., & Zeisberger, C. (2020). How the VC Pitch Process Is Failing Female Entrepreneurs. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2–6.
- Heinrichs, S., & Walter, S. (2013). Who becomes an entrepreneur? A 30-years-review of individual-level research and an agenda for future research.
- Higgins, E. T. (1987). Divergence de soi : Une théorie reliant le soi et l'affect. *Psychological Review*, 94(3), 319-340. doi:<https://doi.org/10.1037/0033-295X.94.3.319>
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280-1300.
- Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 30, pp. 1-46). Academic Press.
- Higgins, E. T. (2000a). Making a good decision: Value from fit. *The American Psychologist*, 55(11), 1217-1230. doi:[10.1037/0003-066X.55.11.1217](https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.11.1217)
- Higgins, E. T. (2000b). Does personality provide unique explanations for behaviour? personality as cross-person variability in general principles. *European Journal of Personality*, 14(5), 391-406. doi:[10.1002/1099-0984\(200009/10\)14:53.0.CO;2-6](https://doi.org/10.1002/1099-0984(200009/10)14:53.0.CO;2-6)
- Higgins, E. T., & Cornwell, J. F. (2016). Securing foundations and advancing frontiers: Prevention and promotion effects on judgment & decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 56-67.
- Higgins, E. T., Roney, C. J., Crowe, E., & Hymes, C. (1994). Ideal versus ought predilections for approach and avoidance distinct self-regulatory systems. *Journal of personality and social psychology*, 66(2), 276.
- Higgins, E. T., & Spiegel, S. (2004). Promotion and prevention strategies for self-regulation. *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications*, 171-187.
- Hitt, M. A. (2000). The new frontier: Transformation of management for the new

- millennium. *Organizational Dynamics*, 28(3), 7-17.
- Hmieleski, K. M., & Baron, R. A. (2008). Regulatory focus and new venture performance : A study of entrepreneurial opportunity exploitation under conditions of risk versus uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(4), 285-299.
- Hoehn-Weiss, M. N., Brush, C. G., & Baron, R. A. (2004). Putting your best foot forward?: Assessments of entrepreneurial social competence from two perspectives. *The Journal of Private Equity*, 7(4), 17-26.
- Hogan, T., & Hutson, E. (2005). Capital structure in new technology-based firms: Evidence from the Irish software sector. *Global Finance Journal*, 15(3), 369-387.
- Holcombe, R. G. (1998). ENTREPRENEURSHIP AND. *Quarterly journal of Austrian economics*, 1(2), 45-62.
- Holmes, S., & Kent, P. (1991). An empirical analysis of the financial structure of small and large Australian manufacturing enterprises. *Journal of small business finance*, 1(2), 141-154.
- Hughes, K. D., Jennings, J. E., Brush, C., Carter, S., & Welter, F. (2012). Extending women's entrepreneurship research in new directions. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(3), 429-442.
- Jacquemin, A. (2017). Focus sur la méthodologie qualitative de recherche. Slides du cours de séminaire d'accompagnement du mémoire.
- Jacquemin 1, A., Germain 2, O., Goxe 3, F., Janssen 4, F., Lebègue 5, T., & Schmitt 6, C. (2017). Les approches critiques en entrepreneuriat: facettes et enjeux pour la communauté des chercheurs francophones. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16(1), 19-36.
- Janssen, F. (2016). Entreprendre : Une introduction à l'entrepreneuriat. De Boeck Supérieur.
- Jennings, J. E., & Brush, C. G. (2013). Research on women entrepreneurs: challenges to (and from) the broader entrepreneurship literature?. *Academy of Management Annals*, 7(1), 663-715.
- Johnson, R. E., Chang, C. H., & Yang, L. Q. (2010). Commitment and motivation at work: The relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of management review*, 35(2), 226-245.
- Kanze, D., Huang, L., Conley, M. A., & Higgins, E. T. (2017). Male and Female Entrepreneurs Get Asked Different Questions by VCs -- and It Affects How Much Funding They Get. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2–6.
- Kanze, D., Huang, L., Conley, M. A., & Higgins, E. T. (2018). We Ask Men to Win and Women Not to Lose: Closing the Gender Gap in Startup Funding. *Academy of Management*

- Journal, 61(2), 586–614. <https://doi-org.proxy.bib.uclouvain.be/2443/10.5465/amj.2016.1215>
- Kammerlander, N., Burger, D., Fust, A., & Fueglistaller, U. (2015). Exploration and exploitation in established small and medium-sized enterprises: The effect of CEOs' regulatory focus. *Journal of Business Venturing*, 30(4), 582-602.
- Keller, J. (2008). On the development of regulatory focus: The role of parenting styles. *European Journal of Social Psychology*, 38(2), 354-364.
- Kihlstrom, R. E., & Laffont, J. J. (1979). A general equilibrium entrepreneurial theory of firm formation based on risk aversion. *Journal of political economy*, 87(4), 719-748.
- Kirzner, I. M. (2009). The alert and creative entrepreneur: A clarification. *Small Business Economics*, 32, 145-152.
- Lanaj, K., Chang, C. H., & Johnson, R. E. (2012). Regulatory focus and work-related outcomes: a review and meta-analysis. *Psychological bulletin*, 138(5), 998.
- Laviolette, E. M., & Loue, C. (2006). Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel. *L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales-Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse*, 25, 26-27.
- Lieberman, N., Molden, D. C., Idson, L. C., & Higgins, E. T. (2001). Promotion and prevention focus on alternative hypotheses: implications for attributional functions. *Journal of personality and social psychology*, 80(1), 5.
- Light, I. H., & Rosenstein, C. N. (1995). *Race, ethnicity, and entrepreneurship in urban America*. Transaction Publishers.
- Lockwood, P., Jordan, C. H., & Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative rôle models: regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of personality and social psychology*, 83(4), 854.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- MacMillan, I. C., Siegel, R., & Narasimha, P. S. (1985). Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals. *Journal of Business venturing*, 1(1), 119-128.
- Malmström, M., Voitkane, A., Johansson, J., & Wincent, J. (2020). What do they think and what do they say? Gender bias, entrepreneurial attitude in writing and venture capitalists' funding decisions. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00154.
- Manian, N., Papadakis, A. A., Strauman, T. J., & Essex, M. J. (2006). The development of children's ideal and ought self-guides: Parenting, temperament, and individual

- differences in guide strength. *Journal of personality*, 74(6), 1619-1646.
- Manian, N., Strauman, T. J., & Denney, N. (1998). Temperament, recalled parenting styles, and self-regulation: Testing the developmental postulates of self-discrepancy theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(5), 1321.
- Marlow, S., & Patton, D. (2005). All credit to men? Entrepreneurship, finance, and gender. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(6), 717-735.
- Mason, C. & Harrison, R. (1996). Why business angels say no: A case study of opportunities rejected by an informal investor syndicate. *International Small Business Journal*, 14 (2)
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative research design: An interactive approach*. Sage publications.
- McKenzie, D. (2017). Identifying and spurring high-growth entrepreneurship: Experimental evidence from a business plan competition. *American Economic Review*, 107(8), 2278-2307.
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), 132-152. 35-51.
- Modood, T., Berthoud, R., Lakey, J., Nazroo, J., Smith, P., Virdee, S., & Beishon, S. (1997). *Ethnic minorities in Britain: Diversity and disadvantage* (No. 843). Policy Studies Institute.
- Morris, M. H., Miyasaki, N. N., Watters, C. E., & Coombes, S. M. (2006). The dilemma of growth: Understanding venture size choices of women entrepreneurs. *Journal of small business management*, 44(2), 221-244.
- Mullins, J. (2017). *The New Business Road Test: What entrepreneurs and investors should do before launching a lean start-up*. Pearson UK.
- Myers, S. C. (1984). Capital structure puzzle.
- Nel, L., & Goldman, G. (2017). An entrepreneurial entity's experience with opportunity realisation. *Journal of Global Business and Technology*, 13(1), 25-39. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/entrepreneurial-entitys-experience-with/docview/1959090820/se-2>
- Organisation de Coopération et de Développement Economiques – OCDE (2010), *High-Growth Enterprises : What Governments Can Do to Make a Difference*, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, <<http://dx.doi.org/10.1787/9789264048782-en>>.
- Organisation de Coopération et de Développement Economiques – OCDE. (2013). *Alternative financing instruments for SMEs and entrepreneurs : The case of mezzanine finance*.

Paris

- Organisation de Coopération et de Développement Economiques – OECD (2015), New Approaches to SME and Entrepreneurship Financing: Broadening the Range of Instruments, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264240957-en>.
- Patton, M. Q. (2002). Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective. *Qualitative social work*, 1(3), 261-283.
- Rédis, J. (2006). Contribution à la connaissance de l'accompagnement à la levée de fonds destiné aux jeunes entreprises de croissance le cas de la France. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5, 73-89. <httpsdoi.org10.3917entre.051.0073>
- Riggio, R. E. (1986). Assessment of basic social skills. *Journal of Personality and social Psychology*, 51(3), 649.
- Robinson, S., & Stubberud, H. A. (2009). Sources of advice in entrepreneurship: gender differences in business owners'social networks. *International journal of entrepreneurship*, 13, 83.
- Ruef, M., Aldrich, H. E., & Carter, N. M. (2003). The structure of founding teams: Homophily, strong ties, and isolation among US entrepreneurs. *American sociological review*, 195-222.
- Santos-Álvarez, V., & García-Merino, T. (2018). Motivational focus of international entrepreneurs in Spain: From early explorers to straggler exploiters. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 35(3), 444-456.
- Sarasvathy, S. D. (2000). Seminar on research perspectives in entrepreneurship (1997). *Journal of Business Venturing*, 15(1), 1-57.
- Sarasvathy, S. D. (2001, August). Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: existence and bounds. In *Academy of management proceedings* (Vol. 2001, No. 1, pp. D1-D6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. In *Effectuation*. Edward Elgar Publishing.
- Sarasvathy, S. D., & Germain, O. (2011). L'effectuation, une approche pragmatique et pragmatiste de l'entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(3), 67-72.
- Sarasvathy, S., Kumar, K., York, J. G., & Bhagavatula, S. (2014). An effectual approach to international entrepreneurship: Overlaps, challenges, and provocative possibilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 71-93.

- Savignac, F. (2007). Quel mode de financement pour les jeunes entreprises innovantes: Financement interne, prêt bancaire, ou capital-risque? *Revue économique*, 58(4), 863-889. <http://www.jstor.org/stable/27697933>
- Say, J. B. (1861). *Traité d'économie politique*. Calmann-Lévy.
- Scherr, F. C., Sugrue, T. F., & Ward, J. B. (1993). Financing the small firm start-up: Determinants of debt use. *The Journal of Entrepreneurial Finance*, 3(1), 17-36.
- Schmitt, C., & Fillion, L. J. (2009). Le réel expérimenté pour explorer la TPE: apports conceptuels et méthodologiques. *Revue management et avenir*, (10), 207-226.
- Schumpeter, J. A. (1911). *Théorie de l'évolution économique* (Traduction française 1935, Édition complétée le 20 avril 2002 à Chicoutimi, Québec., Vol. CHAP I A III). Dalloz Paris. Consulté à l'adresse http://classiques.uqac.ca/classiques/Schumpeter_joseph/theorie_evolution/theorie_evolution.html
- Schumpeter, J. A., & Perroux, F. (1935). *Théorie de l'évolution économique* (Vol. 1911). Paris: Dalloz.
- Shah, J., Higgins, T., & Friedman, R. S. (1998). Performance incentives and means: how regulatory focus influences goal attainment. *Journal of personality and social psychology*, 74(2), 285.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.2307/2591611>
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization science*, 11(4), 448-469.
- Shane, S., & Stuart, T. (2002). Organizational endowments and the performance of university start-ups. *Management science*, 48(1), 154-170.
- Shane, S., & Cable, D. (2002). Network ties, reputation, and the financing of new ventures. *Management science*, 48(3), 364-381.
- Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2018). *Entrepreneurial cognition: Exploring the mindset of entrepreneurs*. Springer Nature.
- Simmons, S. A., Carr, J. C., Hsu, D. K., & Shu, C. (2016). The regulatory fit of serial entrepreneurship intentions. *Applied Psychology*, 65(3), 605-627.
- Singh, R. P. (2000). *Entrepreneurial opportunity recognition through social networks*. Psychology Press.
- Singh, R. P. (2001). A comment on developing the field of entrepreneurship through the study

- of opportunity recognition and exploitation. *Academy of Management Review*, 26(1), 10-12. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/comment-on-developing-field-entrepreneurship/docview/210978883/se-2>
- Singh, R. P., Knox, E. L., & Crump, M. E. (2008). Opportunity recognition differences between black and white nascent entrepreneurs: A test of Bhav's model. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13(01), 59-75.
- Spanjol, J., Tam, L., Qualls, W. J., & Bohlmann, J. D. (2011). New product team decision making: Regulatory focus effects on number, type, and timing decisions. *Journal of Product Innovation Management*, 28(5), 623-640.
- Stevenson, H. H. (1983). *A perspective on entrepreneurship* (Vol. 13). Boston: Harvard Business School.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- St-Pierre, J., & Fadil, N. (2011). La recherche en finance entrepreneuriale: critique sur l'état actuel des connaissances et proposition d'un nouveau cadre de réflexion. *Revue internationale PME*, 24(3), 255-300.
- St-Pierre, J., & Fadil, N. (2016). Finance entrepreneuriale et réalité des PME: une enquête internationale sur les connaissances et les pratiques académiques des chercheurs. *Management international*, Vol. 20, N°2, pp. 52-68.
- Sudman, S., & Bradburn, N. M. (1982). *Asking questions: A practical guide to questionnaire design*. Jossey-Bass,.
- Tajfel, H. (Ed.). (2010). *Social identity and intergroup relations* (Vol. 7). Cambridge University Press.
- Tansey, C. D. (2002). Response to August 2000 Forum article by Timothy Bates on financing for the development of urban minority communities. *Economic Development Quarterly*, 16(2), 180-184.
- Thornton, P. H. (1999). The sociology of entrepreneurship. *Annual review of sociology*, 25(1), 19-46.
- Tissier-Desbordes, E., & Kimmel, A. J. (2002). Sexe, genre et marketing, définition des concepts et analyse de la littérature. *Décisions marketing*, 55-69.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. *science*, 185(4157), 1124-1131.

- Van Praag, C. M., & Versloot, P. H. (2007). What is the value of entrepreneurship? A review of recent research. *Small business economics*, 29(4), 351-382
- Vanacker, T., & Deloof, M. (2013). The Financial and real effects of credit availability for start-up firms-Evidence from recent financial crisis. *European Financial Management Association*, http://www.efmaefm.org/0EFMAMEETINGS/EFMA%20ANNUAL%20MEETINGS/2014Rome/papers/EFMA2014_0231_fullpaper.pdf.
- Venkataraman, S. (2019). The distinctive domain of entrepreneurship research. In *Seminal ideas for the next twenty-five years of advances* (Vol. 21, pp. 5-20). Emerald Publishing Limited.
- Verstraete, T., & Fayolle, A. (2005). Paradigmes et entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 4(1), 33-52.
- Verstraete, T., & Saporta, B. (2006). *Création d'entreprise et entrepreneuriat*. Editions de l'ADREG, 2006, 518p.
- Wallace, C., & Chen, G. (2006). A multilevel integration of personality, climate, self-regulation, and performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 529-557.
- Wang, K., Mingyang, Y., & Jiani, Z. (2018). The two-stage model of entrepreneurs financing based on the entry/exit decision. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2018.
- Witterwulghé, R., & Janssen, F. (1997). The role of the banker in financing medium-sized firms in Belgium: lender or adviser?. *The Journal of Entrepreneurship*, 6(1), 75-85.
- Wu, J., Song, J., & Zeng, C. (2008). An empirical evidence of small business financing in China. *Management Research News*, 31(12), 959-975.
- Yang, T., & Aldrich, H. E. (2014). Who's the boss? Explaining gender inequality in entrepreneurial teams. *American Sociological Review*, 79(2), 303-327.
- Zacharakis, A. L., Meyer, G. D., & DeCastro, J. (1999). Differing perceptions of new venture failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 37(3), 1.
- Zacharakis, A. L., & Shepherd, D.A. 2001. The nature of information and overconfidence on venture capitalists' decision making. *Journal of Business Venturing*, 16: 311-332.
- Zeidner, M., Boekaerts, M., & Pintrich, P. R. (2000). Self-regulation: Directions and challenges for future research. In *Handbook of self-regulation* (pp. 749-768). Academic Press.
- Zhang, J., Soh, P. H. et Wong, P. K. (2010). Acquisition de ressources entrepreneuriales par des liens indirects: effets compensatoires des connaissances antérieures. *Journal of Management*, 36(2), 511-536.

- Zhou, R., & Pham, M. T. (2004). Promotion and prevention across mental accounts: When financial products dictate consumers' investment goals. *Journal of consumer research*, 31(1), 125-135.
- Ziane, Y. (2004). La structure d'endettement des PME françaises: une étude sur données de panel. *Revue internationale PME*, 17(1), 123-138.

