UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'ENTRAINEMENT DES ENTREPRENEURS EN DÉMARRAGE DANS LES ACCÉLÉRATEURS À LA CONSTRUCTION DE LA LÉGITIMITÉ DE LEURS ENTREPRISES AUPRÈS DES INVESTISSEURS EN CAPITAL DE RISQUE

THÈSE

PRÉSENTÉE

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR

YABO OCTAVE NIAMIE

Septembre 2020

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je remercie l'Éternel mon Dieu qui m'a donné la santé, la force et la sagesse pour cette aventure et qui a mis sur mon chemin les bonnes personnes, ainsi que mes sœurs et frères en Christ qui me soutiennent par leurs prières.

Je remercie ma mère qui m'a inculqué dès mon enfance de grandes valeurs qui gouvernent ma vie, à savoir ne pas reculer devant ce qui semble difficile. Elle m'a responsabilisé dès l'école primaire, m'a initié à l'entrepreneuriat et m'a témoigné un très grand amour et tout son soutien, merci, maman Béatrice!

L'idée de faire une thèse m'était venue à l'esprit juste après ma première maîtrise en finance en 1998. Mais j'ai ensuite opté pour une formation professionnelle, un DESS en audit et contrôle de gestion en Côte d'Ivoire. Après plusieurs années de vie professionnelle avec des organisations prestigieuses, je suis rapidement monté dans la hiérarchie sociale avec un poste d'attaché sectoriel à la Mission économique de l'Ambassade de France en Côte d'Ivoire, puis de Responsable de Coface pour la Côte d'Ivoire, après seulement 7 ans de vie professionnelle. J'ai alors dit à ma femme que j'allais consolider mes acquis, c'est-àdire tout abandonner pour m'expatrier, faire un MBA puis retourner continuer ma carrière professionnelle. Une fois au Canada, après un MBA conjoint ESG-UQAM et Université Paris Dauphine, j'ai voulu continuer au Doctorat dans le but de réaliser un rêve de longue date, sans savoir sur quoi faire la recherche et dans quel objectif réel faire le doctorat. Après avoir supporté le fardeau du MBA, ma femme me donne son accord pour faire le doctorat. Je remercie Fernande qui m'a courageusement soutenu durant toutes ces longues années aux études, ainsi que les trois filles (Hadassa, Loïs et Nassy) qui parfois me rappelaient qu'un père, c'est fait pour aller au travail et non à l'école. Elles m'ont bien compris et soutenu dans cette vie un peu spéciale d'étudiant-père.

Lorsque j'ai été dans le doctorat, j'avais un thème de recherche très vague et sans directeur. Un après-midi, au cours d'un cocktail à l'ESG, j'aperçois un jeune monsieur, je l'aborde et découvre qu'il est professeur dans le programme de doctorat. Je reprends contact avec lui par la suite pour être mon directeur et il prend le risque de m'accepter. Le risque parce

que je n'avais pas de sujet, je n'ai fait que des maîtrises professionnelles et j'étais dispersé dans plusieurs projets. À ma grande surprise, il accepte non seulement de m'encadrer pour la thèse, mais aussi m'encadre dans mes nombreux projets d'entreprises de manière à me permettre d'atteindre mes objectifs. Il m'offre des livres et des contacts pour mes projets et pour la thèse. Il devient rapidement un ami et un complice, connait rapidement mes limites et m'encadre en conséquence; un vrai entrepreneur dans le monde académique. Même perdu dans les procédures administratives, il prend la peine de me relancer pour certaines procédures importantes. Jamais je n'ai entendu pareille histoire. Je tiens à lui exprimer toute ma reconnaissance. Sincèrement, merci M. Olivier Germain pour votre soutien, vos conseils, les bourses, votre amitié, votre temps et j'en passe. Je me demande encore comment il a pu faire de moi un chercheur. Je remercie les membres de mon jury, Mme Valérie Michaud, M. Franck Barès pour leur implication dans ce processus, à travers les articles pertinents partagés et leurs questions qui ont contribué à pousser plus loin ma réflexion.

Je tiens à remercier tout le personnel du Doctorat qui m'a soutenu dans ce parcours, mes amis du doctorat pour leurs encouragements et les partages d'expériences, ainsi des amis qui ont été pour moi des modèles dans ce processus, merci Michael, merci Soaré! Je remercie mon ami Nicolas qui a jeté un œil sur ce travail.

Je remercie les organisations l'Autorité des marchés financiers, Hydro Québec, la fondation Robert Sheitoyan, la fondation SEFACIL, la fondation de l'UQAM, le vice-décanat à la recherche de l'ESG-UQAM qui m'ont financièrement soutenu à travers des bourses d'excellences ou de recherche.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCT	TION	13
CHAPITRE 1		18
REVUE DE I	JITTÉRATURE	18
1.1 L'in	vestissement en capital de risque	18
1.1.1	Le concept de capital de risque	18
1.1.2	Les catégories d'investisseurs en capital de risque	20
1.1.3	Hétérogénéité et convergence des catégories d'ICR	22
1.1.4	Le processus d'investissement en capital de risque	24
1.1.5 des impr	La complexité du processus d'investissement des ICR et l'importance de la ges essions	
1.2 La l	égitimité de l'entreprise en démarrage	35
1.2.1	Le concept de la légitimité	35
1.2.2	Les dimensions de la légitimité	37
1.2.3	Les approches théoriques de la légitimation des entreprises en démarrage	41
1.3 L'ac	ccélérateur et la légitimation de la nouvelle entreprise	55
1.3.1	Genèse de l'incubation	56
1.3.2	L'évolution des modèles d'incubation suivant leurs rôles	57
1.3.3	La médiation au cœur du modèle des accélérateurs	60
1.3.4	L'accélérateur comme source de légitimité	62
CHAPITRE 2		68
PROBLÉMA	ΓIQUE	68
2.1 L'en	ntrainement à la construction de la légitimité par la gestion des impressions	68
2.1.1	La légitimité auprès des ICR	69
2.1.2	La gestion des impressions comme stratégie de légitimation	72
2.2 L'ac	ccélérateur comme espace liminal d'entrainement à la gestion des impressions	76
2.2.1	La liminalité	77
2.2.2	La production de l'espace liminal d'accélération	83

2.2	.3 La ritualisation de l'espace liminal et la préparation des entrepreneurs	85
2.3	Question de recherche et cadre conceptuel	87
2.3	.1 Question de recherche	87
2.3	.2 Cadre conceptuel	90
CHAPIT	TRE 3	97
APPRO	CHE MÉTHODOLOGIQUE	97
3.1	Justification de notre choix pour une étude de cas	97
3.2	Étude pré exploratoire à la sélection du cas	98
3.3	La sélection du cas	100
3.4	Présentation du cas	101
3.5	Délimitation du cas	103
3.6	Unités d'analyse	104
3.6	Les interactions entre entrepreneurs et accompagnateurs	105
L'e	entrepreneur	105
L'a	accompagnateur	106
Lei	urs interactions	108
3.6	.2 Les entrepreneurs	109
3.6	.3 Les documents	111
3.7	Collecte des données	112
3.7	.1 L'observation participante avec enregistrement vidéo	112
3.7	.2 Les entrevues semi-structurées	116
3.7	.3 La recherche documentaire	118
3.7	.4 Synthèse de la collecte des données	118
3.8	Analyse des données	119
3.8	.1 Les données d'observation	119
3.8	.2 Les entrevues	128
3.8	.3 Les documents	129
3.9	Les limites des approches retenues	129
3.10	Considérations éthiques	130

3.10.1	Les entrevues	. 130
3.10.2	Les observations	. 130
CHAPITRE 4		. 132
RÉSULTATS		. 132
4.1 La s	séparation	. 133
4.1.1	Première phase de la séparation	. 133
4.1.2	Seconde phase de la séparation	. 136
4.2 La l	iminalité	. 139
4.2.1	Espace d'exploration	. 143
4.2.2	Espace de simulation	. 166
4.2.3	Espace de liberté (ou espace privé)	. 206
4.2.4	L'articulation entre les trois espaces	. 212
4.3 L'in	corporation	. 216
4.3.1	Présentation aux investisseurs	. 216
4.3.2	La présentation au public	. 220
CHAPITRE 5		. 225
DISCUSSION	1	. 225
5.1 La l	iminalité de l'accélérateur	. 227
5.1.1	Les acteurs selon les étapes de l'expérience d'accélération	. 227
5.1.2	La création de l'espaces d'accélération à travers des rôles liminaux	. 232
5.1.3	Les principales caractéristiques de l'espace liminal d'accélération	. 239
5.2 L'er	ntrainement à la gestion des impressions dans l'espace liminal d'accélération	. 251
5.2.1	La construction de la légitimité autour des critères de sélection	. 252
5.2.2	Les tactiques de GI développées dans l'espace liminal d'accélération	. 256
5.2.3	Les dimensions de la légitimité	. 263
5.2.4	Le contrôle du processus de légitimation	. 266
CHAPITRE 6		. 269
CONCLUSIO	N GÉNÉRALE	. 269
6.1 Les	principales contributions de cette étude	. 270

6.1.1	Contributions théoriques	270
6.1.2	Contributions managériales	276
6.2 Les	limites de la recherche et pistes pour de futures investigations	278
ANNEXE A		280
ANNEXE B		285
ANNEXE C		291
BIBLIOGRA	PHIE	293

LA LISTE DES FIGURES

Figure 1: Taux de succès des entreprises auprès des ICR	28
Figure 2 : les facteurs influençant les décisions des ICR	32
Figure 3: L'espace d'accélération	93
Figure 4: L'accélérateur au croisement du jeu et de la réalité	96
Figure 5 : catégorisation des entreprises par secteur d'activité	106
Figure 6 : Synthèse de la collecte des données	118
Figure 7 : production de l'espace d'accélération	122
Figure 8 : Structure des codes, espace d'exploration	124
Figure 9 : structure des données de l'espace de simulation	127
Figure 10 : Trajectoire des entrepreneurs dans l'accélérateur	133
Figure 11: interactions entre acteurs	135
Figure 12: configuration des interactions dans les différents espaces	143
Figure 13: simulation des présentations	166
Figure 14: organisation de la salle de simulation	167
Figure 15: interrelation entre les espaces	214
Figure 16 : Épisode 14, présentation publique	220
Figure 17 : production de l'espace liminal d'accélération	

LA LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: comparatif des ICR	23
Tableau 2: Processus d'investissement en capital de risque	27
Tableau 3: les critères de sélection	30
Tableau 4: Comparatif des catégories de critères d'évaluation dans le temps	31
Tableau 5 : logiques institutionnelles des ICR	42
Tableau 6: Les tactiques de gestion des impressions	49
Tableau 7: Les tactiques de gestion des impressions des entrepreneurs	50
Tableau 8 : Évolution de l'offre des incubateurs	60
Tableau 9: Synthèse de la littérature	67
Tableau 10 : Les principaux intervenants et leurs rôles	107
Tableau 11 : Présentation de l'échantillon	111
Tableau 12 : Synthèse des unités d'analyse	112
Tableau 13 : détails des vidéos collectées	115
Tableau 14 : détails de les entrevues	117
Tableau 15: les étapes du processus d'accompagnement	132
Tableau 16: déroulement de l'épisode 1	136
Tableau 17 : déroulement de l'épisode 2	136
Tableau 18 : déroulement des épisodes 3 et 4	140
Tableau 19 : Synthèse des tactiques de GI exposées dans l'espace d'exploration	164
Tableau 20 : les tactiques de gestion des impressions émergeant dans le dialogue en	itre les
entrepreneurs et les accompagnateurs	204
Tableau 21 : synthèse des espaces produits et leurs contributions à la préparation de	es
entrepreneurs	215
Tableau 22 : situations des entrepreneurs deux ans après le programme	224
Tableau 23: les acteurs et leurs contributions	231
Tableau 24 : Les pratiques par lesquelles les accompagnateurs préparent les entrepr	eneurs
à gérer les impressions des investisseurs	243
Tableau 25 : synthèse des tactiques de gestion des impressions	259
Tableau 26: les tactiques visuelles ou discursives	262
Tableau 27 : Croisement des tactiques de gestion des impressions et des dimensions	s de la
légitimité	264

TABLE DES ACRONYMES

CVC : Corporate Venture Capital	23
GI : Gestion des impressions	270
GVC: Governmental Venture Capital	300
ICR: Investisseur en capital de risque	31
VC : Venture capitalist	230

RÉSUMÉ

Cette étude analyse la manière dont les accélérateurs entrainent les entrepreneurs à construire la légitimité de leurs entreprises auprès des investisseurs en capital de risque (ICR). Les ICR sont une des principales sources de financement des entreprises innovantes en démarrage. Ils sont cependant très sélectifs. Afin d'augmenter leur chance de succès auprès de cette audience, plusieurs entrepreneurs intègrent les accélérateurs pour se préparer. Cependant, la manière dont les accélérateurs préparent les entrepreneurs à paraître légitimes auprès des investisseurs est peu étudiée à ce jour. J'analyse ce phénomène, et approche la légitimité sous l'angle de la gestion des impressions. Les accélérateurs étant un lieu de transition pour les entrepreneurs en démarrage, je les conceptualise comme des espaces liminaux et utilise les rites de passage de Van Gennep (1904) comme principal ancrage théorique pour cette étude. La recherche est faite à partir de l'analyse du cas d'un accélérateur et j'adopte une approche multimodale de collecte de données incluant l'observation participante, des vidéos, des entrevues et des documents. Les résultats montrent que l'accélérateur observé agit comme un artefact qui favorise la création d'espaces liminaux à la frontière aussi bien à la frontière de la réalité et de la fiction, que du marché et de l'environnement interne des entreprises. Je définis ces espaces comme des pratiques sociales. Ainsi, en participant à la production de ces espaces, les entrepreneurs s'entrainent à « lire les investisseurs » et à transmettre des informations de manière à créer une impression favorable dans les interactions avec cette audience, c'est-à-dire à gérer les impressions des investisseurs. J'ai mis en relief les pratiques par lesquelles ces entrainements ont lieu, à savoir la création d'un espace d'exploration où ils découvrent des représentations à propos des investisseurs, leurs critères de décision et le processus d'investissement, d'un espace de simulation où ils mettent en scène leurs comportements dans une éventuelle interaction avec les investisseurs, et l'espace privé dans lequel ils consolident les liens sociaux pouvant faciliter l'accès aux investisseurs, ainsi que les tactiques de gestion des impressions qui en découlent.

Mots clés : légitimité, espaces liminaux, entrepreneurs en démarrage, gestion des impressions, entrainement, investissement en capital de risque.

ABSTRACT

This study examines how accelerators train entrepreneurs to build the legitimacy of their new ventures with venture capital investors (VCIs). Venture capital is one of the main funding sources for innovative start-up companies. They are, however, very selective. To increase their chances of success, many entrepreneurs are joining accelerators to prepare themselves for the resource acquisition with VCIs. However, the way in which accelerators prepare entrepreneurs to appear legitimate to investors is little studied to date. We analyze legitimacy primarily from the perspective of impression management. Since accelerators are a transition point for start-up entrepreneurs, we conceptualize them as liminal spaces and use Van Gennep's rites of passage (1904) as the main theoretical anchor to tackle this phenomenon. We use the unique case of an accelerator to conduct this study and take a multimodal approach of data collection including observation, video recording, interviews and documents. Our results allow us to define the observed accelerator as an artefact that favors the creation of liminal spaces at the boundary of the internal environment of their companies and the market, in which entrepreneurs are trained to manage the impressions of investors in order to increase their chances of success later in the venture capital market. We define these spaces as social practices. Thus, by participating in the production of these spaces, entrepreneurs learn to manage the impressions of investors. We have highlighted the practices by which these trainings take place and the impression management tactics that result from them.

Key Word: legitimacy, liminal spaces, start-up entrepreneurs, impression management, training, venture capital investment.

INTRODUCTION

Le capital de risque est devenu une des principales sources de financement des entreprises innovantes en démarrage. Au premier trimestre de l'année 2019, 1 milliard de dollars canadiens ont été investis dans 142 entreprises dont 60% étaient en démarrage (CVCA, 2019). Cependant, le taux d'acceptation des dossiers soumis à ces financiers reste encore relativement très faible, en moyenne 1 à 2% des dossiers (Boocock et Woods, 1997; Simic, 2015).

Le manque de légitimité est présenté comme l'une des principales causes d'échec des entreprises auprès des investisseurs en capital de risque (ICR) en raison principalement des incertitudes qui caractérisent de tels projets (Aldrich et Fiol, 1994; Zimmerman et Zeit, 2002). Zimmerman et Zeit (2002) présentent la légitimité comme la ressource qui permet aux entrepreneurs d'accéder à d'autres ressources, et la définissent comme un jugement social d'acceptation, d'adéquation et de désirabilité.

Les investisseurs en capital de risque (ICR) sont des acteurs spécialisés dans le financement des entreprises innovantes en démarrage. Ils apportent des ressources financières aux entreprises perçues comme trop risquées en raison de leur besoin en financement excédant généralement leur capacité de remboursement (Cumming, 2012). Afin de mieux contrôler leurs risques et d'augmenter les chances de succès, les ICR apportent également du soutien non financier aux entrepreneurs sous forme de conseils ou de contacts (Amit *et al.*, 1998; Gerasymenko *et al.*, 2015; Politis, 2008; Sapienza, 1992) et contribuent à leur professionnalisation (Hellmann et Puri, 2002).

Plusieurs chercheurs affirment que les entrepreneurs échouent dans les démarches de légitimation de leurs entreprises auprès des ICR principalement à cause de leur manque de préparation (Chen et al., 2009; Pollack et al., 2012). Chen et al. (2009) ont montré qu'une bonne préparation aide les entrepreneurs à convaincre les détenteurs de ressources. Abandant dans le même sens, Pollack et al. (2012) affirment qu'un entrepreneur bien préparé démontrera dans ses interactions avec les investisseurs un comportement approprié qui facilitera l'établissement de la légitimité de son entreprise.

Cependant, malgré l'importance avérée de la préparation dans le processus de légitimation de l'entreprise en démarrage, la littérature en entrepreneuriat ne l'aborde quasiment pas. Presque tous en effet s'intéressent aux contextes réels de négociation de la légitimité des entreprises auprès de détenteurs de ressources soit pour l'établir (Aldrich et Fiol, 1994; Lounsbury et Glynn, 2001; Nagy et al., 2012; Zimmerman et Zeitz, 2002) soit pour la maintenir (Garud et al., 2014) et ignorent la préparation qui cependant est présentée des chercheurs (Chen et al., 2009, Pollack et al., 2012) comme ayant une influence positive sur le processus de légitimation. Cette recherche analyse cet aspect du processus entrepreneurial, et s'intéresse principalement au rôle des accélérateurs dans l'entrainement des entrepreneurs à construire la légitimité de leurs entreprises auprès des ICR.

Les accélérateurs sont des programmes de durée fixe qui fournissent à des cohortes d'entreprises en démarrage du mentorat et une éducation intensive et compressée dans le temps (Hallen *et al.*, 2016) dans le but de les préparer au processus entrepreneurial et d'augmenter leur chance de succès. La médiation entre les entrepreneurs et les détenteurs de ressources dont les investisseurs en capital de risque, est au cœur de leurs modèles (Cohen, G. S. et Hochberg, 2014; Miles, M. P. *et al.*, 2017; Pauwels *et al.*, 2016), et presque tous achèvent leurs programmes par des journées de présentation auxquelles prennent souvent part des ICR (Stross, 2012). Je crois en conséquence que les accélérateurs en tant que lieux de préparation au processus entrepreneurial jouent un rôle dans l'entrainement des entrepreneurs à la construction de la légitimation dans leurs entreprises auprès des détenteurs de ressources. Cependant, les chercheurs analysant les accélérateurs décrivent principalement leurs offres de services (Cohen, S., 2013b; Miles, M. P. *et al.*, 2017; Pauwels *et al.*, 2016) et ignorent leurs rôles dans la préparation des entrepreneurs aux interactions avec les ICR.

En considérant la limite de temps qu'impose un programme d'accélération (quelques mois) (Pauwels *et al.*, 2016), et le stade de développement des entreprises enrôlées (en démarrage), je conceptualise l'accélérateur comme un lieu de transition entre les phases de démarrage et de croissance des entreprises (Daniel et Ellis-Chadwick, 2016), et choisis de l'analyser à l'aide de la théorie des rites de passage de Van Gennep ((1904) 1960) qui offre un cadre conceptuel approprié pour l'étude des phénomènes transitoires. Cet auteur a étudié

les mouvements sociaux et a identifié trois étapes dans le passage des individus d'une situation à une autre : la séparation de l'ancienne situation, la liminalité et l'incorporation dans la nouvelle situation. La liminalité indique la période transitoire et temporaire où l'individu se prépare à travers des rites de passage à intégrer sa nouvelle condition. Les entrepreneurs qui utilisent les services des accélérateurs sont sélectionnés, y séjournent pendant trois mois ou plus (Cohen, S., 2013b) et y pratiquent des activités visant à rehausser leurs compétences. Ils quittent l'accélérateur généralement par une cérémonie de graduation (Miles, M. P. et al., 2017). Le mode de fonctionnement de l'accélérateur tel que décrit reflète bien les étapes de séparation, de liminalité et d'incorporation, ce qui en fait un objet approprié pour une approche par les rites de passage selon Van Gennep. La liminalité étant l'étape où l'entrepreneur enrôlé dans l'accélérateur se prépare au processus entrepreneurial, j'estime qu'il s'y entraine à l'usage des stratégies de légitimation.

La littérature en entrepreneuriat évoque plusieurs stratégies par lesquelles les entrepreneurs en démarrage établissent la légitimité de leurs entreprises auprès des détenteurs de ressources dont la gestion des impressions (Fisher et al., 2017; Überbacher, 2014; Zimmerman et Zeitz, 2002). Étant donné que je m'intéresse aux entreprises en démarrage, qui ne disposent souvent pas de faits tangibles suffisants pour convaincre les détenteurs de ressources, je crois que la gestion des impressions joue un rôle important dans leurs processus de légitimation. Plusieurs travaux soulignent en effet l'importance particulière de la gestion des impressions dans ce processus (Baron et Markman, 2000; Mason et Harrisson, 2001; Nagy et al., 2012; Parhankangas et Ehrlich, 2014). Gartner et ses collègues ont souligné l'utilisation par les entrepreneurs en démarrage d'emprunts de rôles ou de ressources à faire valoir dans les interactions avec les détenteurs de ressources afin de paraître légitime (Gartner et al., 1992). Par ailleurs, Mason et Morrisson (2001) ont montré que la grande majorité des dossiers soumis aux ICR sont rejetés à la présélection sur la base de l'impression donnée. Abondant dans le même sens, Parhankangas et Ehrlich (2014) affirment que les documents comportant des tactiques de gestion des impressions augmentent les chances de succès des entreprises à la phase de présélection lorsqu'elles sollicitent les ICR. Baron et Markman (2000) ont également montré que la bonne impression dans les interactions initiales avec les acteurs externes détenteurs de ressources suscite leur intérêt, les rend plus attentifs à l'entreprise. Finalement, Nagy et al. (2012) présentent la gestion des impressions comme une stratégie utile pour l'entreprise innovante en démarrage parce qu'elle permet d'influencer le jugement des détenteurs de ressources dans un contexte de manque d'historique d'opérations pouvant guider leurs jugements et de grandes incertitudes quant à la viabilité de l'entreprise. Je choisis de suivre la gestion des impressions comme stratégie de légitimation et veux savoir comment les entrepreneurs en démarrage s'entrainent à gérer les impressions des détenteurs de ressources.

La question de recherche est libellée comme suit.

Comment les accélérateurs entrainent-ils les entrepreneurs en démarrage à gérer les impressions des investisseurs en capital de risque dans le but d'établir ultérieurement la légitimité de leurs entreprises auprès de cette audience ?

Je définis l'entrepreneur en démarrage comme une personne physique qui commence une nouvelle entreprise, c'est-à-dire un entrepreneur dont l'entreprise est dans ses premières années d'existence (Dimov, 2010; Renko, 2013). L'entrepreneur en démarrage n'est pas forcément un entrepreneur novice (Davidson et Honig, 2003). Il peut avoir eu des expériences antérieures en démarrage ou en gestion d'entreprise. Je me focalise sur les entreprises indépendantes en démarrage, c'est-à-dire créées par de nouveaux entrepreneurs par opposition aux entreprises en démarrage créées par de grands groupes ou par des entreprises bien établies (Clarke, 2011).

Cette étude est exploratoire et j'analyse le cas unique (Yin, 1994) d'un accélérateur spécialisé dans l'entrainement des entrepreneurs en démarrage qui veulent lever des ressources financières auprès des investisseurs en capital de risque, j'ai utilisé plusieurs sources de données afin de mieux comprendre le phénomène étudié. Il s'agit de l'observation participante avec des prises de notes et des enregistrements vidéo (Christianson, 2016; Derry et al., 2010; Mengis et al., 2016; Mulhall, 2003; Sergi et Crevani, 2016; Zundel et al., 2016). Ces vidéos constituent la principale source de données. J'ai aussi réalisé des entrevues semi-structurées pour comprendre certains aspects du cas tels que la phase de sélection ou les raisons de certains comportements observés pendant l'expérience d'accélération, et de la recherche documentaire pour compléter les informations sur le contexte, plus précisément sur les acteurs et les espaces physiques mobilisés. Les données ont été transcrites et codées à l'aide du logiciel Atlas TI.

Cette recherche apporte des contributions théoriques et des contributions pratiques. Sur le plan théorique, elle contribue aux littératures sur la légitimité, la liminalité et l'accompagnement entrepreneurial. Elle montre notamment que l'accélérateur entraine les entrepreneurs à gérer les impressions des investisseurs en capital de risque à travers certaines pratiques spatiales, et j'explique la dimension spatiale de cet entrainement à l'aide de la théorie de la liminalité. Sur le plan pratique, elle aide les directeurs d'accélérateurs et les entrepreneurs à mieux appréhender le fonctionnement d'un programme d'accélérateur et les pratiques à travers lesquelles l'accompagnement est exécuté dans un tel programme.

Cette thèse est structurée comme suit. La première partie présente une revue de la littérature sur les concepts clés mobilisés, à savoir l'investissement en capital de risque, la légitimité des entreprises en démarrage et les accélérateurs. La deuxième partie est consacrée à la présentation de la problématique de recherche et d'une grille d'analyse de la préparation des entrepreneurs dans les accélérateurs. Je présente le cadre méthodologique dans la troisième partie, suivi du chapitre des résultats. La thèse se termine par un chapitre de discussion et une conclusion générale qui présentent les principales contributions de cette recherche ainsi que des pistes pour les recherches futures.

CHAPITRE 1

REVUE DE LITTÉRATURE

Cette recherche analyse la manière dont l'accélérateur entraine l'entrepreneur en démarrage à établir la légitimité de son entreprise auprès des investisseurs en capital de risque. Afin de mieux comprendre le contexte, je présente dans un premier temps l'investissement en capital de risque, puis la littérature sur la construction de la légitimité, et je termine cette revue par la littérature sur les accélérateurs.

1.1 L'investissement en capital de risque

La pratique du financement des projets innovants par le capital de risque a débuté dans les années 40 aux États-Unis avec Georges Doriot alors professeur à la Harvard Business School (Ante, 2008). Au fil des années, cette pratique s'est institutionnalisée et plusieurs formes de capital de risque avec différentes approches d'investissement ont émergé (Cornelius, 2005; Pahnke *et al.*, 2015). Je présente en détail ce concept dans ce qui suit et aborde ces particularités comparativement à d'autres formes de financement, les profils des investisseurs, le processus et les critères d'investissement.

1.1.1 Le concept de capital de risque

Le capital de risque est généralement défini comme l'argent investi dans les entreprises en démarrage en échange d'un retour sur investissement (Cumming *et al.*, 2005; Huang, L. et Knight, A. P., 2017). À la différence des autres formes de financement, l'investisseur en capital de risque ne s'attend pas au remboursement des sommes apportées à la société bénéficiaire, mais recherche un rendement au moment de la réalisation de ses investissements (Cumming, 2012). Il existe plusieurs formes d'investissement en capital de risque. Selon des professionnels, une filiale d'une grande compagnie qui investit dans

une petite entreprise, des amis qui investissent leurs ressources dans une nouvelle entreprise pour la faire émerger, une personne qui finance un parent pour démarrer une entreprise, ou le fait d'acheter des parts dans une entreprise technologique en démarrage sont toutes des formes d'investissement en capital de risque (Gladstone et Gladstone, 2002). Je m'intéresse néanmoins dans cette recherche aux investisseurs relativement bien structurés que sont les anges financiers, les fonds de capital de risque, la branche d'investissement des grandes entreprises et les agences gouvernementales spécialisées dans ce type de financement (Amit *et al.*, 1998; Gorman et Sahlman, 1989).

Afin de faciliter la compréhension du capital de risque, je fais une comparaison avec le financement bancaire qui est relativement bien connu. Le financement bancaire peut être à court terme ou à long terme alors que le capital de risque est essentiellement à long terme. Dans le financement bancaire, les parties s'accordent sur les taux d'intérêt, les modalités de remboursement et les échéances. Les prêts sont souvent garantis par des actifs ou des cautionnements, et les banquiers tiennent compte de la capacité de remboursement de leurs clients. Dans le capital de risque, le financement octroyé à l'entrepreneur n'est pas garanti (Shane et Cable, 2002) et les investisseurs ne sont pas remboursés, mais recherchent des rendements ou des gains en capital. Ils prennent des risques plus élevés (Gladstone, 2002; Cumming, 2012) et s'impliquent dans la gestion des projets financés (Bottazzi et al., 2008; Gifford, 1997; Gompers, 1995; Pahnke et al., 2015; Politis, 2008). De Bettignies et Brander présentent les banquiers comme des investisseurs passifs comparativement aux ICR qu'ils qualifient d'investisseurs actifs s'impliquant auprès des entrepreneurs pour ajouter de la valeur aux entreprises financées (de Bettignies et Brander, 2007). Les ICR en effet donnent des conseils, mettent les entrepreneurs en relation avec d'autres acteurs (Barney et al., 1996; Busenitz et al., 2004), et ont une influence positive sur la croissance des entreprises financées (Hellmann et Puri, 2002). Ils financent les entreprises après un processus rigoureux en plusieurs étapes au cours duquel ils évaluent à la fois les entreprises et les entrepreneurs (Boocock et Woods, 1997; Carlos Nunes et al., 2014; Huang et Pearce, 2015).

Après avoir présenté le concept de capital de risque, j'aborde ci-après les principales catégories d'investisseurs en capital de risque.

1.1.2 Les catégories d'investisseurs en capital de risque

Il existe plusieurs catégories d'ICR très hétérogènes dans leurs modes d'organisation, leurs valeurs et préférences (Fisher *et al.*, 2017; Florida et Kenney, 1988; Manigart et Wright, 2013; Pahnke *et al.*, 2015), mais ayant en commun la volonté d'investir des sommes relativement importantes dans des projets innovants généralement en échange d'un rendement ou d'une technologie. Ils ont aussi en commun d'avoir un processus d'investissement relativement rigoureux comportant plusieurs étapes pendant lesquelles les entrepreneurs doivent les convaincre pour progresser dans le processus et éventuellement obtenir du financement.

Certains ICR se focalisent sur la commercialisation des technologies ou des produits et souhaitent que les entrepreneurs démontrent des compétences dans ce domaine. D'autres sont davantage intéressés par les technologies et voudraient que les entrepreneurs prouvent leurs compétences dans ce domaine également (Pahnke *et al.*, 2015). Ils sont généralement regroupés selon leurs affiliations (Huang, L. et Knight, A., 2017; Pahnke *et al.*, 2015). On distingue ainsi les indépendants, ceux affiliés à des gouvernements (Guerini et Quas, 2016), les ICR affiliés à de grandes entreprises (Pahnke et al. 2015) et les anges financiers (Fairchild, 2011). Je présente ci-après les principales catégories d'ICR et mets en relief leur hétérogénéité et leurs points de convergence afin de mieux expliquer mon choix de les regrouper sous l'appellation d'investisseurs en capital de risque (ICR).

1.1.2.1 Les ICR indépendants (VC)

Les ICR indépendants sont des firmes privées dirigées par des gestionnaires de fonds qui sont souvent désignés par l'acronyme anglais VC (venture capitalist) (Pahnke *et al.*, 2015). Les VC collectent des fonds auprès de partenaires institutionnels ou privés et investissent dans les entreprises perçues comme à fort potentiel de croissance (Pahnke *et al.*, 2015). Ces fonds ont généralement une durée de vie limitée (5–7ans) et les gestionnaires sont jugés à la performance. Les VC ont l'obligation de produire des résultats au terme du fonds au risque de perdre la confiance des contributeurs (Basu et al., 2011; Manigart et Wright, 2011). Les obligations vis – à – vis des contributeurs exercent une certaine pression sur

les VC (Pahnke et al., 2015). Ainsi, tout en étant sélectifs, ils doivent investir le plus rapidement possible les fonds qui leur sont confiés. En conséquence, les VC privilégient généralement les projets à l'étape de commercialisation (Pahnke et al., 2015). Comparativement aux autres ICR, les VC ont un niveau d'implication plus élevé dans les entreprises de leurs portefeuilles et souhaitent que les entrepreneurs soient ouverts à de telles implications (Pahnke et al., 2015). Par ailleurs, les VC ont des contraintes de temps et souhaiteraient que les entrepreneurs soient autonomes afin de leur permettre de passer du temps à la recherche de nouvelles opportunités d'investissement plutôt qu'à gérer les entreprises en portefeuille (Gifford, 1997; Gorman et Sahlman, 1989).

1.1.2.2 Les ICR affiliés à des gouvernements (GVC)

Les ICR affiliés à des gouvernements sont parfois appelés investisseurs institutionnels (Pahnke et al., 2015) ou, en anglais, governmental venture capital (GVC) (Guerini et Quas, 2016). Ces investisseurs mettent généralement l'emphase sur les retombées sociales (Manigart et Wright, 2013). Le gouvernement intervient dans le capital de risque pour, entre autres, favoriser le développement local, appliquer une politique gouvernementale ou créer des emplois (Guerini et Quas, 2016; Pahnke et al., 2015). Les GVC visent des rendements au même titre que les VC indépendants, sans en faire pour autant l'objet principal de leurs interventions (Manigart et Wright, 2013; Pahnke et al., 2015). À la différence des autres ICR, les GVC s'efforcent d'avoir des critères plus formels de sélection des dossiers afin de garantir la transparence et l'égalité des chances des entrepreneurs (Pahnke et al., 2015). Ils ont généralement un faible niveau d'implication dans les entreprises de leurs portefeuilles et laissent plus de liberté aux entrepreneurs (Pahnke et al., 2015). Certains GVC aiment co-investir avec des VC indépendants.

1.1.2.3 Les ICR affiliés à de grandes entreprises (CVC)

Les ICR corporatives appartiennent généralement à de grandes entreprises (Dushnitsky et Lenox, 2006; Pahnke *et al.*, 2015). On s'y réfère également sous l'appellation de capital de risque corporatif ou par l'acronyme anglophone *CVC* pour *Corporate Venture Capital*. Les

gestionnaires de ces fonds sont appelés *VC corporatifs*. Les *CVC* prennent des participations minoritaires dans de nouvelles entreprises (Desa et Basu, 2013) avec comme objectif principal d'accéder à de nouvelles technologies (Pahnke et al., 2015). Ils y voient un moyen de se renouveler dans un environnement en constante mutation (Desa et Basu, 2013). Pour certains chercheurs, les investissements des CVC représentent le prolongement de leurs activités de recherche et développement, ou sont réalisés dans le but d'avoir accès à des technologies complémentaires (Hirsch, 2012). Les VC corporatifs sont souvent appelés investisseurs stratégiques (Pahnke et al., 2015). N'étant pas des spécialistes dans l'évaluation financière, ces investisseurs stratégiques vont souvent co-investir avec des VC indépendants. Les investisseurs sont des salariés de l'organisation mère, ont souvent été chefs d'unité d'affaires, et dépendent généralement de la direction des technologies (Pahnke et al., 2015).

1.1.2.4 Les anges financiers

Les anges financiers sont des individus fortunés qui prennent des participations dans de nouvelles entreprises (Fairchild, 2011; Sudek, 2006). Dans plusieurs états ou provinces, les anges travaillent en association pour, entre autres, diversifier leurs investissements et partager leurs expériences. Les anges financiers interviennent généralement très tôt dans la vie de l'entreprise et apportent individuellement des ressources limitées. Ils deviennent de plus en plus sophistiqués et leurs démarches d'investissement convergent davantage vers celles des VC indépendantes. Toutefois, parce que les anges utilisent leurs propres ressources, ils sont moins soumis aux pressions du temps et de rendement et sont relativement plus flexibles que les VC indépendants (Fraser *et al.*, 2015).

1.1.3 Hétérogénéité et convergence des catégories d'ICR

Je présente dans le tableau 1 les principales catégories d'investisseurs en capital de risque en mettant en relief non seulement leur hétérogénéité, mais aussi leurs points communs. Je les compare sur trois critères que sont les sources des fonds, le niveau d'implication et l'objectif dominant.

Tableau 1: comparatif des ICR

	Sources des capitaux	Niveau d'implication	Objectif dominant
Anges	Personnel	Élevé	Rendement
VC	Investisseurs	Élevé	Rendement
CVC	Entreprise mère	Moyen à faible	Technologie
GVC	Gouvernement	Faible	Technologie/ Impact social

Source: l'auteur

Les ICR sont hétérogènes en ce qui concerne leurs sources de financement, ce qui induit différents niveaux de pression et différents modes d'implications. Les VCs reçoivent des fonds de leurs investisseurs et ont une obligation de rendement. Ils risquent leurs emplois en cas de piètres performances. Ils sont généralement perçus comme plus rigoureux et plus actifs. Les Anges risquent leurs propres ressources. Ils subissent par conséquent moins de pressions comparativement aux VCs et peuvent être plus patients envers les entreprises de leurs portefeuilles. Les investisseurs chez les CVC sont des cadres d'entreprises et ceux des GVC sont des fonctionnaires. Ils s'impliquent moins activement dans les entreprises de leurs portefeuilles comparativement aux VC et aux anges.

Concernant leurs objectifs, tandis que les VC et les anges donnent la primauté au rendement, les CVC privilégient la technologie et les GVC recherchent des retombées sociales pour leurs investissements. Ils utilisent tous presque les mêmes grandes catégories de critères d'investissement, mais avec des pondérations différentes (Osnabrugge, 2000). Osnabrugge (2000) a comparé les critères d'investissement des anges financiers et des VC et a conclu que les anges mettent l'accent sur la qualité des entrepreneurs parce qu'ils s'engagent plus dans la gestion des projets qu'ils financent, tandis que les VC mettent

l'accent sur le couple marché/produits. Les VC en effet valorisent davantage la croissance (Kelly et Kim, 2013).

Malgré leur hétérogénéité du fait de leurs sources de financement et de leurs objectifs, ces acteurs ont un processus d'investissement similaire en plusieurs étapes et ont tous des attentes pragmatiques vis-à-vis des projets qu'ils soutiennent. Ils recherchent tous des projets innovants portés par des entrepreneurs compétents, et apportent du financement audelà du niveau des actifs des bénéficiaires (Shane et Cable, 2002).

En raison des points de convergence entre ces différentes catégories d'investisseurs au niveau notamment du processus et des critères d'investissement, je les regroupe sous l'appellation d'investisseurs en capital-risque (ICR) ou tout simplement investisseurs.

Pour obtenir du financement, les entrepreneurs doivent convaincre les ICR à chaque étape du processus d'investissement. Je présente dans ce qui suit leur processus d'investissement afin de favoriser la compréhension du contexte de la préparation des entrepreneurs. Je montre également la complexité de ce processus et l'importance des actions stratégiques de la part des entrepreneurs voulant convaincre cette audience.

1.1.4 Le processus d'investissement en capital de risque

Le processus d'investissement des ICR comprend des étapes et des critères connus. Je présente dans un premier temps les principales étapes dans le processus d'investissement des ICR, puis les principaux critères guidant leurs évaluations.

1.1.4.1 Les principales étapes du processus d'investissement des ICR

Le processus d'investissement en capital de risque désigne l'ensemble des étapes que suivent les investisseurs pour apporter du financement à une entreprise (Tyebjee et Bruno, 1984). Ce processus est resté quasiment inchangé depuis plusieurs décennies. Pour illustrer ce fait, je présente dans cette section trois études réalisées à trois différentes époques : les années 1980 (Tyebjee et Bruno, 1984), les années 1990 (Boocock et Woods, 1997), et les années 2000 (Kollmann et Kuckertz, 2010).

Tyebjee et Bruno (1984) qui par ailleurs sont très cités dans les études concernant les critères et le processus d'investissement des ICR, l'ont représenté par un modèle séquentiel

à cinq étapes : la génération des opportunités d'investissement, la sélection, l'évaluation, la structuration d'une entente et les activités post-investissement. Je présente brièvement ces cinq étapes dans ce qui suit.

La génération des opportunités désigne les mécanismes par lesquels les opportunités d'investissement parviennent aux ICR. Tyebjee et Bruno (1984) ont identifié trois sources d'opportunités : les demandes reçues directement des entrepreneurs, les dossiers référés par d'autres acteurs, et les dossiers émanant des efforts déployés par les investisseurs pour découvrir des opportunités. La participation des investisseurs à des programmes d'accélération peut s'inscrire dans cette dernière source.

La sélection correspond au tri des demandes reçues. Selon Tyebjee et Bruno (1984), les investisseurs reçoivent une quantité importante de demandes de financement et font un tri pour en éliminer un grand nombre afin de les réduire à une quantité gérable. À cette étape, ils retiennent les demandes portant sur des domaines, dont les investisseurs « sont familiers avec en termes de technologie, produit, ou marché » (Tyebjer et Bruno, 1984), et procèdent ensuite à des analyses approfondies. Les critères dominants à l'étape de la sélection, selon ces auteurs, sont le produit, le marché, la taille de l'investissement demandé, la proximité géographique ou l'état d'avancement du projet (Tyebjer et Bruno, 1984).

Les dossiers sélectionnés sont ensuite **évalués**. À cette étape, les investisseurs font une analyse approfondie des plans d'affaires soumis par les entrepreneurs. Cette analyse est faite sur la base de critères (Tyebjer et Bruno, 1984) que j'aborderai dans la section portant sur les critères d'investissement.

Les entrepreneurs dont les demandes sont jugées acceptables après l'évaluation reçoivent une **offre de financement** assortie de certaines conditions. La conclusion d'une **entente** entre les deux parties achève le travail des investisseurs en ce qui concerne l'étape de préinvestissement et marque le début des relations post-investissement (Tyebjer et Bruno, 1984).

Pour Boocock et Woods (1997), le processus d'investissement en capital de risque se déroule en neuf étapes : la génération d'opportunités d'affaires, la sélection initiale, une

première rencontre, une seconde rencontre, une présentation, la vérification diligente, la structuration d'une entente, les activités de suivi et la sortie du dossier.

Les étapes de génération des opportunités et de sélection initiale correspondent exactement aux deux premières étapes du processus d'investissement selon Tyebjee et Bruno (1984). Cependant, Boocock et Woods (1997) présentent l'étape de l'évaluation de façon plus détaillée en trois sous-étapes : une première rencontre d'évaluation, une seconde rencontre d'évaluation, puis une présentation devant un comité. Pour ces auteurs, les investisseurs rencontrent les entrepreneurs sélectionnés une première fois pour approfondir leur connaissance du dossier, puis une seconde fois pour clarifier certains aspects de la demande. Les entrepreneurs ayant franchi ces deux étapes sont invités à faire une présentation devant un comité d'investisseurs plus élargi afin de confirmer la qualité du dossier. Les investisseurs procèdent ensuite à la vérification diligente pour obtenir des détails et confirmer certains aspects du dossier qui n'ont pas pu l'être au cours des étapes précédentes. Des ententes de financement sont ensuite proposées aux entrepreneurs retenus après la vérification diligente. Commence ensuite la relation de suivi et d'accompagnement des entrepreneurs. La fin de la relation survient avec la liquidation des titres de la compagnie détenus par les investisseurs (Boocock et Woods, 2012) ou l'échec du projet.

Selon Kollmann et Kuckertz (2010) le cycle d'investissement des ICR se divise en deux grandes étapes avec différents intérêts de recherche: préinvestissement et post-investissement. Les intérêts de recherche dans la phase de préinvestissement portent principalement sur les processus et les critères d'investissement, tandis qu'en phase post-investissement, les chercheurs s'intéressent à la collaboration entre les investisseurs et les entrepreneurs, le suivi des investissements ou la création de valeurs (Kollmann et Kuckertz, 2010). Ces auteurs regroupent les activités préinvestissements en trois étapes et affirment que cette représentation est plus pertinente pour analyser les activités de ces investisseurs. Il s'agit de la sélection, l'évaluation et la structuration de l'investissement (Kollmann et Kuckertz, 2010). L'approche de Kollmann et Kuckertz (2010) résume bien les étapes communes à presque tout type d'investissement en capital de risque. Cependant, je remplace le terme *évaluation* par *vérification diligente* pour utiliser les terminologies employées dans les milieux professionnels (Gladstone & Gladstone, 2002) et pour éviter

toute confusion avec une étape précédente. Je remplace également «structuration» par «signature d'un contrat de financement». Cette dernière activité marque en général la fin des activités de préinvestissements et le début des activités post-investissement (Kollmann et Kuckertz, 2010). Kollmann et Kuckertz (2010) précisent toutefois que la réduction des étapes d'investissement à trois est guidée par des considérations pragmatiques et ne constitue pas en soi un nouveau modèle. Je représente dans le tableau2 le processus d'investissement en capital selon ces auteurs.

Tableau 2: Processus d'investissement en capital de risque

	Tyebjee & Bruno, 1984	Boocock & Woods, 1997	Kollmann & Kuckertz, 2010
1	Génération des opportunités d'investissement	Génération des opportunités d'investissement	
2	Sélection	Pré sélection	an d
3		1 ^{ère} rencontre	Sélection
4	Évaluation	2 ^{ème} rencontre	
5		Présentation	
6		Vérification diligente	Évaluation
7		Structuration	Structuration
8	Activité post-investissement	Suivi	
9	Liquidation	Liquidation	

Source: l'auteur

En croisant la proposition de Kollmann et Kuckertz (2010) et le modèle très détaillé de Boocock et Woods (1997), je constate que l'étape de sélection est composée de plusieurs activités. Il s'agit, entre autres et sans être forcément dans cet ordre, de la présélection des dossiers, les rencontres et les présentations. À la suite de l'étape de présélection, les entreprises dont les demandes sont jugées acceptables font l'objet d'une vérification diligente. Cette étape consiste à vérifier l'exactitude des informations présentées par les entrepreneurs lors de l'étape de sélection (Tyebjee et Bruno, 1984). Les entreprises qui franchissent l'étape de la vérification diligente signent une entente de financement avec les investisseurs (Boocock et Woods, 1997; Kollmann et Kuckertz, 2010; Tyebjee et Bruno, 1984).

À l'instar de Kollmann et Kuckertz (2010), et dans un souci de simplification, j'aborde le processus d'investissement des ICR en trois étapes : la sélection, la vérification diligente et la signature de la convention de financement. La sélection et la vérification diligente représentent l'étape de préinvestissement.

Je constate que ces études mettent la présentation aux investisseurs loin dans le processus ou n'en tiennent pas compte. Alors que, avec l'émergence des accélérateurs et la création des « démo days», les présentations occupent de plus en plus une place importante dans la relation entrepreneur-investisseur et interviennent de plus en plus tôt dans le processus de sélection, comme en témoigne l'augmentation du nombre des concours de présentation dans le monde. La préparation à faire des présentations aux investisseurs en capital de risque fait partie de la mission des accélérateurs (Pauwels et al., 2016). Ils entrainent les entrepreneurs à faire face à la rigueur du processus de sélection.

La rigueur de ce processus fait consensus dans la littérature. Généralement 1 à 2% des appelés sont élus (Simic, 2015) comme l'indique la figure 1. Le gros défi se pose principalement à l'étape de la présélection où près de 90% des demandes des entrepreneurs sont rejetées. Mason et Harrisson (2001) ont montré que ces rejets sont majoritairement imputables à l'impression laissée par les entrepreneurs dans les interactions avec les investisseurs, ce qui explique l'importance de la préparation des entrepreneurs au processus d'acquisition des ressources auprès des ICR.

Sélection :
- Présélection
- Rencontres
- Présentations

10-15%

Vérification
diligente

5%

Contrat 1-2%

Figure 1: Taux de succès des entreprises auprès des ICR

Source : l'auteur avec les données extraites du papier de Simic (2015)

Après avoir présenté le processus d'investissement en capital de risque, et afin de comprendre le contexte de la préparation des entrepreneurs, j'aborde dans la section suivante les critères de sélection des ICR.

1.1.4.2 Les critères d'investissement en capital de risque

Les ICR utilisent certains critères pour former leurs jugements sur l'acceptabilité des dossiers de financement qui leur sont soumis. Ces critères, selon la littérature, sont restés quasiment échangés depuis plusieurs décennies. Je présente ci-après des textes publiés entre 1984 et 2014 pour souligner cette inertie.

Tyebjee et Bruno (1984) ont identifié 23 critères d'investissement en capital de risque qu'ils ont regroupé en cinq catégories : l'attractivité du marché, la différenciation des produits, les compétences des gestionnaires, la résistance aux menaces de l'environnement, le potentiel de liquidation des participations. Je présente ces catégories dans leur perspective.

L'attractivité du marché se mesure par sa taille, son taux de croissance, son accessibilité et l'existence d'un besoin sur ce marché. Les ICR veulent que le marché visé par l'entrepreneur soit de grande taille, affiche une belle croissance et soit accessible. La différenciation des produits est déterminée par la capacité des entrepreneurs à créer un produit unique capable d'être protégé de la concurrence par des brevets et à même de générer d'importantes marges de profits. Les compétences des gestionnaires sont évaluées à travers leurs habiletés dans différents domaines de la gestion. Et la résistance aux menaces de l'environnement se mesure par la capacité de l'entreprise à résister à certaines pressions hors de son contrôle. Il s'agit par exemple de l'obsolescence d'un produit due aux changements technologiques, des changements économiques ou la faiblesse des barrières à l'entrée. Le potentiel de liquidation des participations représente les possibilités de céder les participations au terme de la période d'investissement de manière à générer des profits. Le tableau ci-dessous résume ces critères.

Tableau 3: les critères de sélection

Critères	Attractivité du marché	Différenciation des produits	Compétences des gestionnaires	Résistance aux menaces de l'environnement	Potentiel de liquidation
Mesures	-Taille -Taux de croissance -Accessibilité -Existence d'un besoin	-Unique -Protégeable -Rentable	- Habiletés dans différents domaines de gestions	- Adaptabilité	- Chances de liquider

Source: L'auteur, à partir du texte de Tyebjee et Bruno, 1984

Carlos Nunes et al (2014) ont identifié 45 critères d'évaluation des investissements en capital de risque qu'ils regroupent en six catégories : la personnalité des entrepreneurs, les expériences des entrepreneurs, le marché, le produit, les aspects financiers et les autres critères.

Quoique les grandes catégories restent les mêmes que celles identifiées par Tyebjee et Bruno (1984), je note une légère évolution au niveau des indicateurs de mesures utilisés pour le produit et la compétence des entrepreneurs. Concernant le produit, Carlos Nunes et al. (2014) affirment que les investisseurs valorisent les produits ayant subi le test du marché, ce qui implique qu'il est important que l'entreprise ait des ventes. Ces auteurs affirment également que les ICR préfèrent des entrepreneurs honnêtes, intègres ayant une vision à long terme, familiers avec le marché ciblé et capables de gérer des équipes.

Pour Franke *et al.* (2008), les critères d'évaluation des investisseurs en capital de risque peuvent être regroupés en quatre catégories : le produit/service, le marché/industrie, l'équipe entrepreneuriale et les rendements financiers. Les définitions de ces critères sont similaires aux précédents.

Selon Kollmann et Kuckertz (2010), il y a une infinité de critères d'évaluation possibles. Ces auteurs ont toutefois identifié 15 critères qu'ils présentent comme les plus importants et les ont classés en cinq catégories : la personnalité des entrepreneurs, leur expérience avec le produit ou le service, les caractéristiques du marché et les informations financières. Ici encore, les définitions des critères sont similaires aux précédents, ce qui confirme

l'affirmation de Kollmann et Kuckertz (2010) selon laquelle les critères d'investissement des ICR n'ont pas significativement évolué depuis des décennies.

Je présente dans le tableau 4 un récapitulatif des principales catégories de critères de sélection selon les textes revus.

Tableau 4: Comparatif des catégories de critères d'évaluation dans le temps

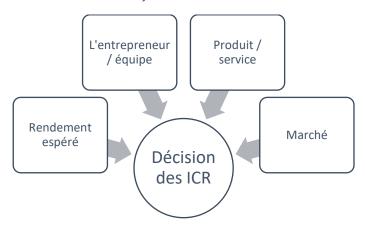
	Tyebjee & Bruno (1984)	Franke et al. (2008)	Kollmann & Kuckertz (2010)	Carlos Nunes et al. (2014)
Méthodologie	Interview téléphonique	Analyse conjointe	Questionnaire	Questionnaire
Critères Catégories	23		15	45
1	Attractivité du marché,	Marché/ Industrie	Marché	Marché
2	Différenciation des produits	Produit/Service	Produit/Service	Produit
3	Compétences des gestionnaires	Équipe entrepreneuriale,	Personnalité et compétences des entrepreneurs	Personnalité des entrepreneurs, expériences des entrepreneurs
4	Résistance aux menaces de l'environnement			
5	Potentiel de liquidation des participations	Rendements financiers	Caractéristiques financières.	Aspects financiers

Source: l'auteur

Bien que les études présentées couvrent une période de 25 ans et que les auteurs proviennent de différentes régions du monde, il y a une certaine constance dans les critères et le processus d'investissement des ICR. Leurs principales catégories de critères sont stables dans le temps et dans l'espace. Ces catégories sont : le marché, le produit/service, l'équipe entrepreneuriale et les rendements.

Je schématise dans le figure 2 la relation entre les critères et les décisions des ICR, et m'intéressons à la manière dont les accélérateurs entrainent les entrepreneurs à tenir compte de ces critères.

Figure 2 : les facteurs influençant les décisions des ICR



Source: l'auteur

La hiérarchie entre ces principaux critères ou la manière dont ils sont pris en compte le long du processus d'investissement suscitent d'importants débats. Je présente les différentes opinions des chercheurs à ce propos, et montre comment l'incertitude qui entoure l'utilisation de ces critères dans le processus de décisions des ICR offre aux entrepreneurs un terrain propice pour faire usage des tactiques de gestion des impressions.

1.1.5 La complexité du processus d'investissement des ICR et l'importance de la gestion des impressions

Plusieurs chercheurs affirment que la compétence des entrepreneurs ou des équipes entrepreneuriales vient en tête dans le classement des critères d'évaluation des ICR (Carlos Nunes et al., 2014; Franke et al., 2008; Sudek, 2007). D'autres affirment cependant que l'importance des critères évolue le long du processus d'investissement. Selon Kollmann et Kuckertz (2010), plus tôt dans le processus, les critères relatifs aux compétences des entrepreneurs sont prépondérants. Au fil des étapes, les critères financiers montent en importance. Pour Boocock et Woods (1997), dans la phase de présélection, les critères relatifs à l'attractivité du marché et la différenciation des produits sont prédominants, ensuite viennent les critères relatifs à la compétence des entrepreneurs, et les critères financiers prennent de l'importance dans les étapes finales du processus. Selon Carlos

Nunes et al., (2014), l'importance accordée à chaque critère varie d'une nation à l'autre, ou selon l'étendue géographique du champ d'intervention des investisseurs (local contre international) ou encore selon les sources de financements des investisseurs (gouvernement contre privé).

Zacharakis et Meyer (1998) affirment pour leur part que les critères utilisés par les ICR ne sont pas stables, et que les investisseurs n'ont pas de critères formels d'évaluation (Zacharakis et Meyer, 1998). Leurs critères sont subjectifs et sont influencés par plusieurs facteurs, dont les conditions du marché ou les expériences des investisseurs (Zacharakis et Meyer, 1998). D'autres chercheurs ont abondé dans le même sens (Brooks et al., 2014; Franke et al., 2006; Huang et Pearce, 2015). Huang et Pearce ont analysé la manière dont les anges financiers évaluent les dossiers de financement et soulignent que l'intuition influence fortement leurs décisions (Huang et Pearce, 2015). Franke et al (2006) affirment que les évaluations des ICR sont influencées par le biais de la similarité. À la suite de 51 entrevues dans 26 compagnies d'investissement, ces auteurs affirment que les investisseurs privilégient les entrepreneurs qui leur ressemblent sur certaines dimensions professionnelles ou éducatives. Par exemple, les investisseurs qui ont un diplôme d'ingénieur vont privilégier les équipes entrepreneuriales comprenant des ingénieurs, ceux ayant l'expérience de grandes organisations vont privilégier les entrepreneurs qui ont ce profil. Pour Brooks et al. (2014), les apparences physiques comptent dans les évaluations des investisseurs. Ils affirment que les entreprises présentées par des hommes attirants ont plus de chances de recevoir du financement comparativement aux autres (Brooks et al., 2014). Monika et Sharma ont réalisé une revue de littérature sur les critères d'investissement des ICR et sont parvenues à la conclusion que ces investisseurs ne comprennent effectivement pas leurs propres critères de décision. Ils utilisent le raisonnement heuristique et prennent des décisions biaisées (Monika et Sharma, 2015).

De ce qui précède, je remarque que, quoique les investisseurs en capital de risque (ICR) aient des critères de sélection connus et stables depuis des décennies (Kollmann et Kuckertz, 2010), plusieurs autres facteurs subjectifs et difficiles à contrôler tels que l'intuition, les biais de similarité, ou les apparences influencent leurs décisions. En conséquence, ils ne contrôlent pas forcément les raisons de leurs choix (Monika et Sharma,

2015; Zacharakis et Meyer, 1998). La décision d'investissement des ICR peut ainsi être décrite comme émanant d'un processus complexe, instable et émaillé d'incertitudes. Dans ce contexte, vouloir convaincre les ICR uniquement sur la base des critères formels peut être un exercice difficile à l'issue incertaine. Il est donc nécessaire de faire bonne impression dans les interactions avec les ICR (Mason et Harrisson, 2001), ce qui explique mon intérêt pour la manière dont les accélérateurs entrainent les entrepreneurs à gérer les impressions des ICR.

Conclusion

Le capital de risque a été créé pour répondre aux attentes des entreprises innovantes en démarrage dont les besoins de financement excèdent leur capacité de remboursement. Les grands succès de notre époque tels PayPal, Facebook, Google et bien d'autres doivent leur succès en grande partie au capital de risque. Cependant, la littérature révèle que ces investisseurs ont un processus d'investissement rigoureux, comportant plusieurs étapes au cours desquelles les entrepreneurs doivent les convaincre de la légitimité de leurs entreprises afin de passer à l'étape suivante et éventuellement obtenir du financement. L'évaluation des entrepreneurs par les ICR se fait selon des critères complexes, parfois subjectifs, ce qui rend ce processus ardu pour les entrepreneurs en démarrage, et les incite à recourir à des actions stratégiques pour établir la légitimité de leurs entreprises auprès de cette audience. Les défis de légitimité se posent fortement à la phase de présélection, et des chercheurs ont montré que faire bonne impression permet de les surmonter (Mason et Harrisson, 2001, Pollack et al., 2012). Je crois que la préparation afin de faire bonne impression à l'étape de la présélection est importante.

Après avoir présenté le processus d'investissement, j'aborde dans la section suivante les principales actions qu'utilisent les entrepreneurs pour convaincre les ICR de la légitimité de leurs entreprises afin de motiver mon choix de la gestion des impressions comme ancrage théorique.

1.2 La légitimité de l'entreprise en démarrage

L'importance de la légitimité dans la vie des entreprises en démarrage a été démontrée par plusieurs chercheurs. Elle permet entre autres d'accéder à des ressources dont l'entreprise a besoin pour se développer. Certains auteurs affirment même que sans la légitimité les entreprises pourraient difficilement survivre (Aldrich et Fiol, 1994). Cependant, la recherche traite très peu de la manière dont les entrepreneurs en démarrage s'entrainent à rendre leurs entreprises légitimes. Afin de faciliter la compréhension de la notion d'entrainement à la légitimation d'une entreprise, j'évoque dans cette section le concept de légitimité, ses dimensions et les processus par lesquels les entrepreneurs en démarrage construisent la légitimité de leurs entreprises dans leurs interactions avec les détenteurs de ressources.

1.2.1 Le concept de légitimité

J'aborde dans cette section la définition de la légitimité, son importance, ses dimensions, comment elle est établie et la notion de seuil de légitimité.

1.2.1.1 Définition de la légitimité

La définition de la légitimité générale la plus usitée dans la littérature sur les organisations et en entrepreneuriat est celle de Suchman libellée comme suit : « La légitimité est une perception ou une hypothèse généralisée que les actions d'une entité sont souhaitables, adéquates ou requises dans un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions » (Suchman, 1995 : 574, ma traduction). À travers cette définition, l'auteur a voulu tenir compte des dimensions évaluatives et cognitives de la légitimité tout en mettant en évidence le rôle des audiences dans la dynamique de la légitimation (Suchman, 1995 : 573).

Plus récemment, Deephouse et ses collègues, dont Suchman, ont revu cette définition pour, selon eux, la rendre plus concise. La nouvelle définition est libellée comme suit : « La légitimité organisationnelle est l'adéquation perçue d'une organisation avec un système social de règles, de valeurs, de normes et de définitions » (Deephouse et al, 2016 : 9, ma

traduction). Cette définition plus brève ne reprend pas l'expression anglaise « desirable » que je traduis par « souhaitable ».

Dans le domaine de l'entrepreneuriat, Zimmerman et Zeit définissent la légitimité comme « un jugement social d'acceptation, d'adéquation et de désirabilité qui permet aux organisations d'accéder à d'autres ressources nécessaires pour survivre et grandir » (Zimmerman et Zeit, 2002 : 414, ma traduction). Cette définition prend en compte le rôle des audiences dans le processus de légitimation et lie explicitement la légitimité à l'acquisition de ressources. Ces auteurs présentent d'ailleurs la légitimité comme la ressource qui permet aux entreprises en démarrage d'acquérir d'autres ressources.

1.2.1.2 L'importance de la légitimité

Les entrepreneurs innovants en démarrage ont besoin de ressources externes pour développer et faire croitre leurs entreprises (Aldrich et Fiol, 1994; Lounsbury et Glynn, 2001). Cependant, ils ont du mal à les mobiliser parce qu'ils paraissent moins crédibles auprès des détenteurs de ressources (Stinchcombe, 1965). Ils se réclament en effet des rôles dans lesquels ils n'ont pas suffisamment d'expériences et cela suscite la méfiance des acteurs externes (Stinchcombe, 1965). Stinchcombe qualifie ce fait d'aléa de la nouveauté et serait la cause du taux d'échec élevé parmi les entreprises en démarrage (Stinchcombe, 1965).

L'une des principales caractéristiques des entreprises en démarrage est la grande incertitude qui entoure leur performance future et leur survie (McMullen et Shepherd, 2006). Personne ne peut en effet prévoir les réactions du marché face aux offres innovantes ni la capacité effective des entrepreneurs à faire face adéquatement aux défis qui émaillent la vie de la nouvelle entreprise. De plus, peu importe le degré d'innovation contenu dans un produit, personne ne peut prévoir qu'aucune concurrence ne surgira à court terme de manière à réduire prématurément la nouvelle technologie à l'état d'obsolescence. En raison de toutes ces incertitudes liées à la nouveauté, les détenteurs de ressources hésitent à apporter leur soutien aux entreprises en démarrage (Aldrich & Fiol, 1994).

Pour Zimmerman et Zeit (2002), la légitimité permet de surmonter les aléas de la nouveauté. Elle réduit les incertitudes attachées à la nouvelle entreprise (Aldrich et Fiol, 1994), réduit le risque perçu (Bansal, P. et Clelland, I., 2004), rehausse l'optimisme des

parties prenantes (Elsbach, 1994) et rend la nouvelle entreprise attrayante pour les investisseurs (Deeds *et al.*, 2004). Deeds *et al.* (2004) ont étudié des entreprises innovantes dans le secteur de la biotechnologie dans le but d'évaluer le lien entre la légitimité et l'obtention des ressources. Ils ont conclu que la légitimité attire les investisseurs et augmente la valeur perçue de l'entreprise. Pour Deephouse (1999), la légitimité permet d'accéder aux financements à des conditions avantageuses.

Selon Zimmerman et Zeit (2002), la légitimité générale d'une entreprise peut être construite sur plusieurs dimensions. J'aborde dans la section suivante les dimensions de la légitimité que les entrepreneurs construisent dans le but d'établir la légitimité globale de leurs entreprises auprès des ICR.

1.2.2 Les dimensions de la légitimité

Plusieurs dimensions de la légitimité sont abordées dans la littérature (Aldrich et Fiol, 1994; Bitektine, 2011; Garud *et al.*, 2014; Suchman, 1995; Überbacher, 2014).

Überbacher (2014) a réalisé une revue de 60 articles traitant de la légitimité des entreprises en démarrage, publiés entre 1986 et 2012 dans des revues scientifiques à fort facteur d'impact. Ces journaux ont été sélectionnés dans les domaines du management (39), de l'entrepreneuriat (18) et de la sociologie économique (3). L'auteur a comparé et contrasté plusieurs courants de pensée sur la légitimité de l'entreprise en démarrage et a établi que les audiences émettent leurs jugements de légitimité sur deux dimensions : cognitive et évaluative. La dimension cognitive découle de la compréhension de l'entreprise par les audiences. Selon cette perspective, plus les audiences comprennent une entreprise, plus elle sera légitime. La légitimité évaluative est quant à elle établie lorsque les audiences perçoivent l'entreprise comme souhaitable, appropriée et nécessaire (Überbacher, 2014).

Garud et al. (2014) ont mis en relief ces deux dimensions de la légitimité dans leur recherche portant sur le rôle des narrations prospectives dans le processus de légitimation de la nouvelle entreprise. En s'inspirant de la sociologie des attentes (sociology of expectations) ces auteurs affirment que les histoires prospectives suscitent des attentes cognitives incarnées par la volonté des audiences à comprendre les caractéristiques futures de l'entreprise, sa technologie, son marché et ses concurrents, ainsi que des attentes

pragmatique exprimées par les bénéfices futurs en termes de retour sur investissement que les audiences tireront s'ils apportent du soutien à l'entreprise (Garud et al., 2014 :1479). Je présente ces deux dimensions de façon détaillée dans ce qui suit.

1.2.2.1 La légitimité cognitive

Selon Aldrich et Fiol (1994), la légitimité cognitive réfère à la diffusion des connaissances à propos d'une nouvelle organisation. Pour ces auteurs, l'on peut évaluer la légitimité cognitive d'une entreprise en démarrage à travers la quantité d'information disponible à son sujet. Pour d'autres auteurs, une entreprise en démarrage obtient la légitimité cognitive auprès de certaines audiences lorsque celles-ci comprennent ses activités, son marché, ses concurrents et sa technologie (Garud *et al.*, 2014; Shepherd et Zacharakis, 2003).

Suchman (1995) attribue deux sous-dimensions à la légitimité cognitive : la légitimité basée sur compréhension et la légitimité basée sur l'évidence (taken-for-granted) (Suchman 1995 : 582). Pour cet auteur, la légitimité basée sur la compréhension résulte des explications données par les acteurs au sujet de l'organisation et de ses actions dans le but de les clarifier pour les parties prenantes. Lorsqu'elle est comprise, cette explication rend l'organisation prédictible et plus attrayante pour les parties prenantes (Suchman 1995). Cet auteur va plus loin en affirmant que sans la légitimité basée sur la compréhension, les organisations échouent. D'autres auteurs s'intéressent à la manière dont la légitimité cognitive est construite. Pour certains, les entreprises en démarrage qui n'ont pas d'historique d'opérations suffisantes peuvent construire leur légitimité cognitive par le biais d'actions stratégiques telles que la communication symbolique (Aldrich et Fiol, 1994). Pour Suddaby et Greenwood (2005), la légitimité cognitive d'une entreprise en démarrage est moins basée sur des aspects techniques que sur les habiletés de l'entrepreneur à clarifier son projet. Abondant dans le même sens, Garud et al. (2014) ont mis l'accent sur l'importance des histoires prospectives dans la clarification du projet des entrepreneurs. Pour ces auteurs, les entrepreneurs peuvent se servir des histoires prospectives pour communiquer aux audiences le futur de leurs entreprises, en faisant des liens entre des faits internes et externes pour présenter le produit, le marché ou la concurrence de manière à faciliter la compréhension du projet et faciliter leur adhésion à l'aventure.

La seconde sous dimension de la légitimité cognitive mise en relief par Suchman est l'évidence (taken-for-grantedness). L'entreprise qui atteint cette dimension devient comme naturellement légitime et les audiences ne se posent plus de question à son sujet (Suddaby et Greenwood, 2005), et la légitimité des autres entreprises qui s'écartent de son modèle est remise en question (Suchman, 1995). Cependant, étant donné que je m'intéresse aux entrepreneurs en démarrage qui cherchent à établir la légitimité de leurs entreprises, j'écarte cette dimension de la légitimité et retiens la compréhension comme source de la légitimité cognitive.

La littérature sur les critères de sélection des ICR révèle que ces investisseurs s'intéressent aux marchés, au produit, aux entrepreneurs et au rendement (Carlos Nunes *et al.*, 2014; Franke *et al.*, 2008). Ils veulent comprendre le projet, notamment le produit et le marché. L'entrepreneur peut construire la légitimité cognitive de son entreprise en communiquant autour de ces critères (Garud *et al.*, 2014).

Les ICR ne veulent cependant pas simplement comprendre, ils veulent savoir si l'entreprise peut générer des rendements et si les entrepreneurs sont compétents pour protéger leurs intérêts (Carlos Nunes *et al.*, 2014; Tyebjee et Bruno, 1984). Ces éléments aident à construire la légitimité évaluative que je développe dans le point suivant.

1.2.2.2 La légitimité évaluative

De façon générale, une organisation jouit de la légitimité évaluative auprès d'une audience si celle-ci juge que cette organisation tient compte de ses intérêts personnels ou qu'elle tirera un quelconque profit en lui apportant son soutien (Suchman, 1995 : 578). Pour Suchman, il s'agit d'une légitimité basée sur l'échange. L'audience ciblée apportera son soutien à l'organisation si elle juge que celle-ci, en échange de ce soutien, créera de la valeur pour elle.

Pour Garud *et al.* (2014), les histoires prospectives que les entrepreneurs diffusent dans le processus d'acquisition de ressources externes créent des attentes pragmatiques chez les audiences. Selon ces auteurs, les entrepreneurs construisent la légitimité évaluative de leurs projets en présentant le potentiel de profitabilité et l'étendue du marché à travers une combinaison de statistiques et d'autres faits tirés de l'environnement qu'ils véhiculent sous

forme de narration, pour permettre aux audiences de faire leurs propres évaluations et ainsi déterminer les avantages qu'ils obtiendront en accordant leurs soutiens à l'entreprise.

J'aborde plus haut les investisseurs en capital de risque qui apportent des ressources financières aux entreprises en démarrage dans le but d'obtenir des rendements élevés au moment de la réalisation de leurs participations (MacMillan *et al.*, 1988). Ils n'accorderont leurs soutiens à une entreprise que s'ils ont une assurance raisonnable qu'elle leur permettra de réaliser leurs objectifs de rendement ou de création de valeurs (Pahnke *et al.*, 2015).

Le croisement des littératures sur le capital de risque et la construction de la légitimité permet de croire que les entrepreneurs construisent la légitimité globale de leurs entreprises auprès des ICR sur les deux dimensions (cognitive et évaluative) à travers l'utilisation stratégique de la communication autour des principaux critères d'investissement en capital. Je résume cette proposition dans la figure 3.

Après la présentation des dimensions de la légitimité afin de mieux circonscrire le concept de légitimité, je m'intéresse dans la section suivante à la manière dont les entrepreneurs en démarrage établissent la légitimité de leurs entreprises. J'aborde les principales approches théoriques portant sur le processus de construction de la légitimité de la nouvelle entreprise.

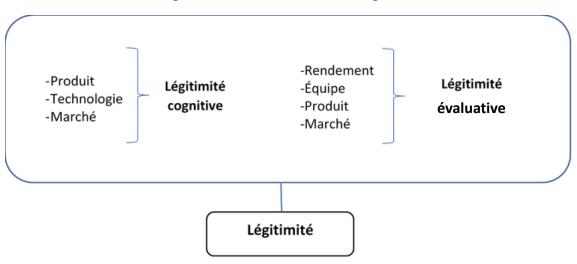


Figure 3 : les dimensions de la légitimité

Source : l'auteur

1.2.3 Les approches théoriques de la légitimation des entreprises en démarrage

Le processus de légitimation de l'entreprise en démarrage a été étudié suivant plusieurs perspectives théoriques. Überbacher (2014) en a identifié cinq : la perspective institutionnelle, la perspective culturelle (*cultural entrepreneurship en anglais*), la gestion des impressions, l'écologie de la population et la perspective des mouvements sociaux.

Je mettrai l'accent sur les perspectives qui tiennent compte des actions stratégiques des acteurs au niveau micro, c'est-à-dire au niveau des individualités, par opposition aux approches collectives. En conséquence, j'exclus de cette analyse la perspective de l'écologie de la population qui impute la légitimité au contexte structurel tel que le marché ou l'industrie, la perspective des mouvements sociaux où les entreprises établissent leur légitimité à travers des actions collectives (Uberbacher, 2014), et le niveau macro de l'approche de l'entrepreneuriat culturel qui stipule que des groupes d'entrepreneurs s'engagent collectivement pour établir leur légitimité. Je m'intéresse aux perspectives institutionnelles, culturelles (*cultural en anglais, l'approche narrative plus précisément*) et la gestion des impressions. Je les présente dans la section suivante.

1.2.3.1 La perspective institutionnelle

Dans cette section, je présente la manière dont les chercheurs expliquent le processus de légitimation de l'entreprise en démarrage à travers la perspective institutionnelle. Dans cette approche, les auteurs s'intéressent à la manière dont les institutions influencent les jugements de légitimité émis par des acteurs externes qui évaluent les entreprises (Fisher et al., 2017). En s'inspirant des travaux d'Überbacher (2014), Fisher et al (2017) ont réalisé une revue de littérature sur la manière dont les entrepreneurs en démarrage établissent la légitimité de leurs entreprises auprès de cinq catégories d'investisseurs que sont les contributeurs des plateformes de sociofinancements, les anges financiers, les VC, les CVC et les GVC. Ils sont arrivés à la conclusion que les investisseurs ont des logiques institutionnelles qui influencent leur jugement de légitimité. Pour être légitimes, les entreprises doivent utiliser des actions stratégiques pour se conformer à ces logiques institutionnelles. Celles qui n'y parviennent pas sont non légitimes, n'accèdent pas aux ressources et échouent (Zimmerman et Zeitz, 2002).

Je présente dans le tableau 5 les logiques institutionnelles de chacune des catégories d'investisseurs inclus dans ma définition des ICR, soit les VC, CVC, GVC, et Anges financiers, en m'inspirant des travaux de Fisher et al (2017) et Pahnke *et al.*, (2015). Fisher *et al.* (2017) ont analysé 70 articles pertinents publiés entre 1985 et 2015 et ont identifié 13 catégories d'actions stratégiques qu'utilisent les entreprises pour établir la légitimité de leurs entreprises auprès des investisseurs. Ils ont ensuite regroupé ces actions en trois catégories qu'ils qualifient de principaux mécanismes de légitimation. Il s'agit des mécanismes d'identité, les mécanismes associatifs et les mécanismes organisationnels (Fisher *et al.*, 2017 : 54). Je résume ces différents mécanismes dans le tableau 5.

Les mécanismes d'identité consistent en l'utilisation stratégique d'outils culturels et des éléments identitaires tels que les images, les symboles ou le langage pour établir la légitimité de la nouvelle entreprise. Pour Fisher et ses collègues, les mécanismes d'identité tiennent compte des impressions que l'entrepreneur donne pour aligner son projet avec les logiques institutionnelles des publics ciblés.

Tableau 5 : logiques institutionnelles des ICR

Type d'ICR	Logique institutionnelle	Explication
	dominante	
VC	Logique professionnelle	Les VC sont des intendants des biens d'autrui, et tirent leur propre légitimité de leur historique de succès. Ils ne financent que des entreprises à fort potentiel de croissance de sorte à générer d'importants rendements pour leurs investisseurs. Pour eux, seul un produit unique peut générer la croissance et ils sont très attentifs à l'avantage comparatif des entreprises.
GVC	Logique étatique (state logic)	Leurs ressources proviennent des fonds publics. Ils exécutent donc des mandats étatiques pour le compte des citoyens. Ils recherchent des projets qui transforment des innovations scientifiques utiles aux citoyens en des succès commerciaux.
Anges financiers	Logique du marché	Ils investissent leurs propres ressources pour obtenir des rendements et pour participer à des aventures entrepreneuriales qui les intéressent, notamment des innovations de rupture
CVC	Logique corporative	Ils recherchent des entreprises innovantes avec des technologies émergentes qui sont des cibles potentielles pour une acquisition.

(Fisher et al., 2017; Pahnke et al., 2015)

Les mécanismes associatifs concernent les relations et les liens tissés par les entrepreneurs pour rendre leurs entreprises légitimes. Ils peuvent invoquer des liens avec d'autres investisseurs, des accréditations par des institutions reconnues, ou toute autre relation sociale importante aux yeux des audiences ciblées.

Selon les *mécanismes organisationnels*, une nouvelle entreprise est perçue comme légitime si elle adopte un comportement organisationnel jugé normal dans un domaine d'activité donné, ou si elle atteint certains niveaux de performance et de professionnalisation sur la base des attentes normées de ses audiences.

Quoique Fisher et al. (2017) reconnaissent l'agence de l'entrepreneur dans leurs mécanismes de légitimation, ils mettent l'accent sur la conformité aux normes et standards connus et dictés par les logiques institutionnelles des audiences ciblées. Or, d'une part comme mentionné plus haut, plusieurs facteurs influencent le jugement des ICR (Zacharakis et Meyer, 1998), et d'autre part les entrepreneurs en démarrage ne disposent souvent pas de faits pouvant soutenir leur conformité aux normes des audiences. En pareille circonstance, des outils symboliques deviennent plus efficaces pour stratégiquement présenter les entreprises de manière à susciter une réaction positive de la part des audiences (Clarke, 2011).

1.2.3.2 L'approche culturelle (cultural entrepreneurship)

Je présente dans cette section le processus de légitimation de l'entreprise innovante en démarrage selon l'approche culturelle dont l'histoire entrepreneuriale est une variante (Lounsbury et Glynn, 2001). Il s'agit de décrire la manière dont les histoires entrepreneuriales servent à établir la légitimité des entreprises auprès des détenteurs de ressources (Aldrich et Fiol, 1994; Lounsbury et Glynn, 2001; Martens et Jennings, 2007). Comme mentionné plus haut, je m'intéresse aux actions culturelles au niveau des entreprises individuelles par opposition aux actions initiées collectivement par des groupes d'entrepreneurs (Überbacher, 2014; Wry et al., 2011).

Selon cette approche, les entrepreneurs établissent la légitimité de leurs entreprises en se servant d'outils narratifs pour expliquer la nature de leurs activités de sorte que les valeurs qu'elles produisent deviennent perceptibles.

Lounsbury et Glynn (2001) ont analysé la relation entre les histoires entrepreneuriales et la création de richesses. Ces auteurs définissent l'entrepreneuriat culturel comme le processus de narration (storytelling) qui sert de médiateur entre les stocks existants de ressources entrepreneuriales et l'acquisition subséquente de capital et la création de richesses. Ils identifient deux réservoirs de ressources dans lesquels les entrepreneurs peuvent puiser des éléments constitutifs de l'histoire entrepreneuriale. Il s'agit des ressources propres à l'entreprise et des ressources institutionnelles qui sont externes à l'entreprise. Les ressources de l'entreprise sont sa technologie, ses finances, ses capitaux humains et intellectuels et son capital social. Et les ressources institutionnelles sont la légitimité de l'industrie dans laquelle elle opère, les normes et les infrastructures de l'industrie (Lounsbury et Glynn, 2001: 548). Selon Lounsbury et Glynn, (2001), les entrepreneurs construisent leurs histoires en combinant des éléments puisés de ces deux catégories de ressources. En construisant son histoire, l'entrepreneur doit trouver un équilibre entre le besoin de montrer une congruence avec les normes sociétales définissant ce qui est approprié et le besoin de véhiculer une identité unique de sorte à se différencier (Lounsbury et Glynn, 2001).

S'intéressant à la manière dont les entrepreneurs en démarrage construisent les histoires qui servent à légitimer leurs entreprises, O'Connor (2002) a réalisé une étude ethnographique auprès d'une entreprise en démarrage dans le secteur des technologies de l'information. Elle a accompagné l'entrepreneur dans ses rencontres avec différentes catégories de détenteurs de ressources dont les investisseurs en capital. L'auteure accordait une attention particulière aux contenus des histoires qu'il mobilisait dans différentes circonstances. O'Connor a identifié trois grandes catégories d'histoires. Les histoires personnelles dans lesquelles l'entrepreneur évoque ses propres expériences et sa vision pour son entreprise. Les histoires génériques qui présentent le positionnement de l'entreprise et son unicité par rapport à la concurrence, ainsi que ses stratégies pour s'imposer sur le marché. Et finalement, les histoires situationnelles dans lesquelles l'entrepreneur se rapporte aux faits concernant l'industrie ou les marchés sur lesquels il n'a aucun contrôle. Pour O'Connor, l'entrepreneur combine ces différents types d'histoires pour établir la légitimité de son entreprise auprès des détenteurs de ressources (O'Connor, 2002).

Garud *et al.* (2014) se sont penchés sur la manière dont les entrepreneurs établissent la légitimité de leurs entreprises en ralliant les acteurs externes à leurs visions. Pour eux, l'entrepreneuriat rime avec la poursuite d'objectifs futurs qui sont très incertains. Étant donné que ce futur est à réaliser et qu'il n'existe aucune preuve observable que les choses se passeront comme prévu, les entrepreneurs, selon ces auteurs, peuvent se servir d'histoires pour rendre leurs projets acceptables. Les entrepreneurs parviennent à établir la légitimité de leurs entreprises en construisant des histoires qui d'une part mettent en scène leur capacité à réaliser ce qu'ils promettent, et d'autre part construisent des liens avec des faits externes significatifs tels que les tendances des marchés. Cette tactique, selon Garud *et al.* (2014), permet aux audiences de s'approprier l'histoire entrepreneuriale et de comprendre par eux-mêmes la technologie et les bénéfices qu'ils pourraient en retirer.

Martens et Jennings (2007) ont examiné les effets des histoires entrepreneuriales sur l'accès aux financements en adoptant une méthode mixte. Ils ont analysé les prospectus d'entreprises ayant fait un premier appel public à l'épargne (IPO en anglais) entre 1996 et 2000 (Martens et Jennings, 2007). Pour eux, une histoire bien construite remplit trois fonctions dans le processus de recherche de financement. Elle permet de mieux véhiculer l'identité de l'entreprise auprès des détenteurs ressources de sorte à faciliter la compréhension de ses activités, ce qui permet aux entrepreneurs de résoudre le problème de l'asymétrie d'information à propos de leurs capacités à exploiter l'opportunité identifiée et des incertitudes inhérentes aux projets entrepreneuriaux (Martens et Jennings, 2007). L'histoire entrepreneuriale permet en outre de montrer comment le mode d'exploitation de l'entreprise peut réduire les risques et, finalement, permet de replacer les informations exotiques dans un contexte familier pour les détenteurs de ressources de sorte à en faciliter la compréhension et susciter leur engagement à soutenir l'entreprise (Martens et Jennings, 2007).

D'autres auteurs comme Van Werven et al. (2015) présentent la force des arguments comme source de légitimité. Selon ces auteurs, les évaluateurs de la légitimité réfléchissent en termes de catégories. Ils font des comparaisons entre des catégories et accordent la légitimité à une entité s'ils parviennent clairement à l'associer à une catégorie, en d'autres mots s'ils comprennent ce que font les entreprises, et font des comparaisons à l'intérieur

de chaque catégorie pour voir celles qui se distinguent. Les entrepreneurs, selon eux, utilisent différentes catégories d'arguments (analogie, classification, cause, signe, généralisation et autorité) pour convaincre les détenteurs de ressources. Je résume leurs propos concernant ces différents arguments. Les analogies consistent à montrer les similarités avec des entreprises d'une autre industrie. Les auteurs soutiennent que l'argument par analogie convient aux entrepreneurs qui font l'innovation radicale. L'argument par la classification qui consiste pour l'entrepreneur à présenter son cas spécifique en le liant à des conclusions générales déjà acceptées par les évaluateurs. Pour illustrer cette approche, les auteurs prennent l'exemple d'une entreprise dont la logique d'affaires paraît non marchande, qui se réclame d'une logique commerciale. L'argument par la cause met en exergue les bénéfices que génère la solution de l'entrepreneur. L'argument par les signes consiste pour l'entrepreneur à invoquer par exemple des faits qui vont indiquer son engagement envers son produit. L'entrepreneur peut aussi utiliser l'argument par la *généralisation* qui consiste par exemple à généraliser les résultats obtenus d'un test. Les arguments de l'autorité consistent par exemple pour l'entrepreneur à faire référence à certains aspects de son identité que les évaluateurs valorisent. Il s'agit des diplômes ou des expériences (van Werven et al., 2015).

En résumé, selon les théoriciens de l'approche culturelle, les entrepreneurs sont des conteurs (Martens et Jennings, 2007; O'Connor, 2002). Ils construisent la légitimité de leurs entreprises auprès des détenteurs de ressources en combinant différents récits pour produire des narrations cohérentes (Lounsbury et Glynn, 2001; O'Connor, 2002) de sorte à réduire les asymétries d'informations, les risques et les incertitudes inhérents aux situations de démarrage d'entreprise (Martens et Jennings, 2007). Ces narrations incitent les audiences à croire en l'avenir de leurs entreprises (Garud et al., 2014). Les approches culturelles mettent ainsi l'accent sur les aspects verbaux de la légitimation et ne tiennent pas suffisamment compte des autres outils à la disposition des entrepreneurs (Clarke, 2011).

Selon Clarke (2011), il existe des outils symboliques de légitimation à la disposition des entrepreneurs en démarrage pour convaincre les détenteurs de ressources. Il estime que la perspective de la gestion des impressions permet de mieux les prendre en compte comparativement aux autres approches. Cette perspective permet d'analyser les actions des

acteurs au-delà des seuls aspects verbaux pour comprendre le rôle du non verbal dans les stratégies de légitimation mobilisées pour convaincre les audiences (Clarke, 2011). Des auteurs ont montré que l'utilisation de tactiques de gestion des impressions dans les narrations prospectives aide à renforcer la légitimité des entrepreneurs en démarrage auprès des ICR (Parhankangas et Ehrlich, 2014). Je présente dans la section qui suit l'approche de la légitimation par la gestion des impressions des détenteurs de ressources.

1.2.3.3 La gestion des impressions

Les entreprises en démarrage gèrent les impressions des détenteurs de ressources pour paraître crédibles et légitimes (Benson *et al.*, 2015; Clarke, 2011; Nagy *et al.*, 2012; Parhankangas et Ehrlich, 2014; Zott et Huy, 2007). Gartner et ses collègues ont mentionné le cas d'un entrepreneur en démarrage qui utilise l'espace et les équipements de livraison d'une entreprise déjà établie pour donner de la crédibilité à son entreprise auprès de ses principales parties prenantes (Gartner *et al.*, 1992).

Schlenker définit la gestion des impressions comme l'ensemble des comportements et actions déployés par un individu pour transmettre une bonne impression dans les interactions sociales (Schlenker, 1980). Pour Leary & Kowalski (1990), c'est le processus par lequel un individu tente d'influencer l'impression de l'autre dans le but d'obtenir un avantage. Elle peut aussi être définie comme tout comportement tendant à véhiculer les informations de manière à paraître légitime auprès d'une audience ciblée (Überbacher, 2014; Zott et Huy, 2007).

Gardner et Avalio (1998) ont identifié deux courants de pensée dans la gestion des impressions. D'un côté, ceux qui associent la gestion des impressions à des actes de manipulation visant à soutirer des gains personnels. Les tenants de cette approche, selon Gardner et Avolio (1998), associent la gestion des impressions à la tromperie ou à l'hypocrisie. De l'autre côté sont ceux qui ont une vue plus large de la gestion des impressions et l'appréhendent comme un comportement social qui n'a rien de superficiel ni de trompeur, mais qui consiste à présenter l'information de manière à inciter les audiences à des conclusions souhaitées (Gardner et Avolio, 1998 :33). Épousant cette mouvance, Harvey estime que la gestion des impressions vise à déployer dans les

interactions des comportements socialement acceptables et n'a rien de manipulateur (Harvey, 2001).

Plusieurs études confirment l'importance de la gestion des impressions dans le processus de légitimation des entreprises en démarrage auprès des détenteurs de ressources. Parhankangas et Ehrlich (2014) ont analysé les sommaires exécutifs soumis par des entrepreneurs à un groupe d'anges financiers aux États-Unis et ont établi que ceux qui font usage des tactiques de gestion des impressions dans ces présentations non verbales ont plus de chances de succès dans leur démarche de financement comparativement aux autres. Nagy et al. (2012) ont mené une étude expérimentale auprès de 90 répondants pour vérifier les relations entre les reconnaissances des entrepreneurs, les tactiques de gestion des impressions et la légitimité. Ils ont découvert que, en l'absence de reconnaissance, l'usage des tactiques de gestion des impressions fait paraître les entrepreneurs légitimes auprès des détenteurs de ressources. À la suite d'une étude de cas multiples auprès d'entrepreneurs intervenant dans différents secteurs d'activités et engagés dans la recherche de ressources, Zott et Amit (2007) ont démontré que les entrepreneurs qui font activement usage de la gestion symbolique, qu'ils présentent comme une dimension de la gestion des impressions, augmentent leurs chances d'obtenir des ressources comparativement à ceux qui n'en font pas.

Les acteurs de la gestion des impressions emploient des tactiques. Mohamed *et al.* (1999) ont dressé une taxonomie de ces tactiques en incluant celles qui sont utilisées aussi bien au niveau individuel qu'organisationnel. Je m'intéresse à cette taxonomie parce que les ICR utilisent deux niveaux d'évaluation: une évaluation au niveau organisationnel (l'entreprise) et une évaluation au niveau individuel (l'entrepreneur) (Huang et Pearce, 2015). Mohamed et ses collègues mettent cependant l'accent sur les tactiques discursives. Je les complète avec d'autres tactiques non verbales telles que le ton, la passion ou d'autres symboles mobilisés par les acteurs pour gérer les impressions des détenteurs de ressources.

1.1.3.1.1 Les tactiques discursives

Je présente dans le tableau 6, un récapitulatif des tactiques de gestion des impressions selon Mohamed et al. (1999) et mets ensuite l'emphase sur celles qui sont reprises dans la littérature en entrepreneuriat portant sur le processus de légitimation des entrepreneurs en démarrage.

Mohamed *et al.* (1999) ont identifié quatre groupes de tactiques de gestion des impressions : offensives directes, défensives directes, offensives indirectes et défensives indirectes. Entre parenthèses sont les terminologies en anglais pour certaines expressions qui se prêtent mal à la traduction.

Tableau 6: Les tactiques de gestion des impressions

	Tactiques directes	Tactiques indirectes
Tactiques offensives	 Flatterie (Ingratiation) Intimidation Promotion organisationnelle Exemplification Supplication 	 Vantardise (Boasting) Hurlement (Blaring) Lustrage (Burnishing) Médisance (Blasting)
Tactiques défensives	 Explications (Accounts) Refuter (Disclaiming) Handicap (Organizational handicapping) Excuses Restitution Comportement pro social 	 Couvrir (Burying) Affaiblir (Blurring) Élever (Boosting) Rabaisser (Belittling)

(Mohamed et al. 1999)

Selon Mohamed *et al.* (1999), les tactiques directes mettent l'organisation au centre de la communication. Elles consistent à diffuser des informations portant directement sur les organisations elles-mêmes, tandis que les tactiques indirectes sont tournées vers l'autre (les concurrents, les partenaires, etc.). Les acteurs utilisent des tactiques indirectes lorsqu'ils invoquent leurs relations avec d'autres acteurs pour acquérir, renforcer, protéger ou défendre leur légitimité. Ils peuvent par exemple invoquer des liens avec des acteurs (humains ou non humains) désirables ou se distancier des acteurs non désirables. Ces auteurs ont identifié 19 tactiques. Nagy *et al.* (2012) estiment cependant que toutes les tactiques de gestion des impressions ne conviennent pas au contexte des entrepreneurs en démarrage. Je ne présente donc pas toutes les 19 tactiques de Mohamed et ses collègues, mais celles qui ont été reprises dans les études en entrepreneuriat.

Pour Nagy *et al.* (2012), les tactiques principalement mobilisées par les entrepreneurs dans les interactions avec les parties prenantes sont la flatterie (ingratiation), l'exemplification

et l'autopromotion. À noter que Mohamed *et al.* (1999) ont remplacé l'autopromotion par la promotion organisationnelle dans leur taxonomie. Nagy *et al.* (2012) estiment que ces tactiques feront bien paraître l'entrepreneur dans ses rencontres initiales avec les parties prenantes (Nagy *et al.*, 2012 : 945).

Pour leur part, Parhankangas et Ehrlich (2014) ont d'abord nommé trois défis que rencontrent les entrepreneurs dans leurs quêtes de ressources externes : convaincre les investisseurs de la performance de leurs entreprises, susciter de l'intérêt chez les investisseurs, et démonter leur intégrité et responsabilité envers la société. Ils ont ensuite proposé les tactiques offensives de gestion des impressions comme outils stratégiques pour surmonter ces défis. Après l'analyse des sommaires exécutifs de 595 entreprises en démarrage à la recherche de financement auprès d'un réseau d'anges financiers, ils affirment que les entrepreneurs utilisent la promotion organisationnelle, l'exemplification, la supplication, la flatterie (*ingratiation*) et la médisance (*blasting*) pour gérer les impressions des investisseurs (Parhankangas et Ehrlich, 2014).

À partir des travaux de Parhankangas et Ehrlich (2014) et ceux de Nagy et al., (2012, je présente dans la partie qui suit les principales tactiques de gestion des impressions qu'utilisent les entrepreneurs en démarrage pour rendre leurs entreprises acceptables auprès des investisseurs.

Tableau 7: Les tactiques de gestion des impressions des entrepreneurs

Auteurs	Parhankangas et Ehrlich (2014)	Nagy et al. (2012)	
Méthode	Analyse de données secondaires	Expérimentation	
Tactiques	Promotion organisationnelle,	Autopromotion	
	• Flatterie (ingratiation),	• Flatterie (ingratiation)	
	Exemplification,	• Exemplification	
	Supplication,		
	Médisance (blasting)		

Source: l'auteur

La promotion organisationnelle

La promotion organisationnelle consiste à présenter l'entreprise comme compétente et très performante (Mohamed *et al.*, 1999; Parhankangas et Ehrlich, 2014). Selon Parhankangas et Ehrlich (2014), la promotion organisationnelle se manifeste dans l'usage d'un langage positif pour mettre en relief les forces d'une organisation. Il s'agit par exemple du caractère innovant de ses produits ou des talents de ses gestionnaires. Ces auteurs précisent que l'usage du langage positif est particulièrement utile lorsque les entrepreneurs sont inconnus ou lorsqu'ils sont en concurrence avec d'autres entrepreneurs pour l'obtention des ressources. Nagy *et al.* (2012) parlent plutôt d'autopromotion qui consiste pour les entrepreneurs à mettre en relief leurs compétences.

La flatterie (ingratiation)

La flatterie consiste à susciter une réaction émotionnelle favorable chez l'interlocuteur à travers des éloges ou en lui donnant l'impression qu'on lui accorde une faveur (Nagy et al., 2012). Selon Mohamed et al (1999), tout comportement utilisé par des acteurs pour renforcer l'attractivité de leurs organisations auprès d'autres acteurs est une flatterie (ingratiation). Selon Parhankangas et Ehrlich (2014), outre les innovations et les compétences des entrepreneurs, les ICR évaluent certaines similarités (likability) avec les entrepreneurs. D'autres chercheurs abondent dans le même sens en affirmant que les ICR aiment travailler avec des équipes entrepreneuriales qui leur ressemblent en termes d'expériences professionnelles, de diplômes ou d'écoles fréquentées (Brooks et al., 2014; Franke et al., 2006). Parhankangas et Ehrlich (2014) affirment que les entrepreneurs ont recours à la flatterie (ingratiation) pour passer le cap de l'évaluation initiale des investisseurs en mettant en lumière certaines similarités avec les investisseurs. Ils flattent également les investisseurs en invoquant des valeurs et opinions auxquelles ils sont sensibles (Parhankangas et Ehrlich, 2014).

L'exemplification (exemplification)

Selon Mohamed *et al.* (1999), l'exemplification est un comportement qui consiste à montrer qu'une organisation est intègre, socialement responsable et moralement sans reproche. Pour Parhankangas et Ehrlich (2014), l'exemplification consiste à mettre l'emphase sur les qualités morales de l'entreprise. Par exemple, l'entrepreneur peut mettre en lumière la manière dont les activités de son entreprise créent de la valeur pour sa communauté (Parhankangas et Ehrlich, 2014). Pour Nagy *et al.* (2012), l'exemplification est un comportement utilisé par un acteur pour se montrer ingénieux, ou pour paraitre diligent et travailleur. Selon Parhankangas et Ehrlich (2014), un usage modéré de l'exemplification aide les entrepreneurs à faire bonne impression auprès des investisseurs.

La supplication

La supplication consiste à faire l'étalage de ses limites ou faiblesses pour solliciter l'assistance d'autres personnes (Mohamed *et al.*, 1999). Pour Parhankangas et Ehrlich (2014), la supplication crée chez l'investisseur l'impression que l'entrepreneur est vulnérable et a besoin de soutien. Plusieurs chercheurs affirment en effet que les ICR aiment donner des conseils stratégiques et assister les entrepreneurs dans le recrutement de travailleurs clés (Busenitz *et al.*, 2004; MacMillan *et al.*, 1988) et recherchent les entrepreneurs ouverts aux avis.

La médisance (*blasting*)

La médisance consiste par exemple à exagérer les faiblesses des concurrents (Mohamed *et al.*, 1999). Pour Parhankangas et Ehrlich (2014), la médisance consiste à mettre en relief les compétences distinctives de l'entreprise en se comparant à la concurrence. Elle permet aux entrepreneurs d'élever leurs entreprises au-dessus des concurrents en rappelant certaines faibles de la concurrence.

1.1.3.1.2 Les autres tactiques

Dans les autres tactiques regroupent des éléments comme le ton employé par les entrepreneurs (Benson *et al.*, 2015), le niveau de passion qu'ils affichent (Chen *et al.*, 2009) et d'autres symboles visuels (Clarke, 2011).

Clarke (2011) a voulu comprendre comment les entrepreneurs en démarrage utilisent les symboles visuels pour établir la légitimité de leurs entreprises. En utilisant les cas de trois entreprises, l'auteur a identifié quatre catégories de visuels : le cadre dans lequel se déroulent leurs activités (setting en anglais), les accessoires (props), les vêtements (dress) et l'expressivité (expressiveness). Les accessoires concernent les espaces de travail, les fournitures que l'entrepreneur fait découvrir à ses interlocuteurs. Les accessoires sont des tableaux exposés, les prototypes, ou des objets de valeurs exposés dans le champ visuel de l'interlocuteur. Les vêtements ici indiquent la manière dont l'entrepreneur s'habille en vue de véhiculer une certaine image. L'expressivité porte sur l'expression faciale ou corporelle visant à créer des émotions chez l'interlocuteur. Chen et al., (2009) ont également montré que les entrepreneurs demontrent leurs passions à travers le niveau d'énergie et d'enthousiasme déployés lorsqu'ils présentent leurs activités à des audiences.

Ces tactiques ont été identifiées chez les entrepreneurs impliqués dans de réelles démarches d'acquisition de ressources. Étant donné que je m'intéresse au contexte d'apprentissage et de jeux, j'aborde comment ces symboles sont mobilisés dans un tel contexte.

Conclusion

Selon la littérature, les entrepreneurs peuvent établir la légitimité de leurs entreprises de plusieurs manières. Ils peuvent se conformer aux logiques institutionnelles de leurs audiences, faire usage d'outils culturels tels que les histoires entrepreneuriales ou gérer les impressions de leurs audiences.

Je m'intéresse cependant aux entreprises innovantes en démarrage qui sont généralement caractérisées par le manque d'informations ayant une validité externe et qui, par conséquent, sont perçues comme très incertaines pour les détenteurs de ressources dont les ICR. Selon Benson et al. (2015: 841, ma traduction): « dans un monde d'information parfaite, les investisseurs baseraient leurs décisions sur les faits objectifs (et facilement observables) sur la croissance et le potentiel des startups. Une telle information parfaite comprendrait des données sur la taille du marché, la faisabilité technologique du produit, les talents et les capacités de l'entrepreneur ». Cependant, une telle information n'existe souvent pas ou est difficile à observer au moment où les investisseurs prennent leurs décisions. Par conséquent, les investisseurs s'appuient sur des indicateurs moins fiables lorsqu'ils prennent leurs décisions et les entrepreneurs doivent développer des compétences dans l'utilisation d'outils symboliques pour les convaincre de la faisabilité de leurs projets (Benson et al., 2015). Selon Zott et Huy (2007), lorsque les performances d'une entreprise sont difficiles à évaluer par les détenteurs de ressources, la perception de leur crédibilité dépend de certaines croyances subjectives que les entrepreneurs peuvent influencer à travers des actions symboliques (dont la gestion des impressions). Ainsi, lorsque subsistent des incertitudes à propos de la valeur des offres d'une entreprise, la gestion symbolique permet d'attirer les ressources (Zott et Huy, 2007). Les entrepreneurs recourent à la communication symbolique pour établir la légitimité de leurs entreprises (Aldrich et Fiol, 1994). Cependant, selon Clark (2001), les approches basées principalement sur les aspects verbaux ne prennent pas en compte une variété d'outils symboliques à la disposition des entrepreneurs, d'où l'importance de la gestion des impressions qui permet de mobiliser plusieurs outils de légitimation. Pour cette raison, je retiens la gestion des impressions comme ancrage dans l'analyse de la manière dont les entrepreneurs innovants en démarrage établissent la légitimité de leurs entreprises auprès des ICR.

Plusieurs chercheurs ont déjà analysé la manière dont les entrepreneurs tentent de convaincre les investisseurs en utilisant des tactiques de gestion des impressions dans le processus d'investissement (Boyd *et al.*, 2013; Clarke, 2011; Nagy *et al.*, 2012; Parhankangas et Ehrlich, 2014). Cependant, aucune étude ne traite de la manière dont les entrepreneurs apprennent à faire usage de ces tactiques avant d'amorcer le processus d'investissement de sorte à franchir la présélection, étape à laquelle 90% des entrepreneurs échouent (Feeney et al., 1999; Mason et Harrisson, 2001). Cette recherche se démarque des autres en analysant la manière dont les accélérateurs préparent les entrepreneurs à gérer

les impressions des ICR de manière à établir la légitimité (cognitive et évaluative) de leurs entreprises lors des interactions initiales.

En raison de l'importance des entreprises innovantes dans l'essor économique d'une nation, les gouvernements investissent d'importantes sommes pour favoriser l'émergence des structures d'accompagnement afin de les préparer au processus entrepreneurial dans le but d'augmenter leurs taux de réussite. Ces structures préparent les entrepreneurs à lever des fonds auprès des ICR. Cependant, la littérature actuelle en entrepreneuriat ignore cette dimension de leur rôle. Je m'intéresse à la manière dont les acteurs de l'accompagnement contribuent à la légitimation des entreprises en démarrage auprès des ICR et choisis d'étudier les accélérateurs qui sont dédiés à l'accompagnement des entreprises innovantes en démarrage.

1.3 L'accélérateur et la légitimation de la nouvelle entreprise

Dans cette section, j'utilise des travaux aussi bien sur les incubateurs que sur les accélérateurs pour enrichir notre compréhension du travail de ces accompagnateurs, car les accélérateurs sont perçus comme un type d'incubateur (Pauwels *et al.*, 2016). Je mets par la suite l'accent sur les accélérateurs qui sont le terrain d'investigation pour des raisons que j'explique plus loin dans ce document.

Hackett et Dills (2004 : 57) définissent l'incubateur comme « ...un aménagement d'espaces de bureaux partagés qui cherche à fournir à ses incubés un système d'intervention stratégique et à valeur ajoutée de suivi et d'assistance... ». Plusieurs auteurs ont démontré que la principale différence entre les incubateurs et les accélérateurs est que les derniers fonctionnent par cohorte (Cohen, S., 2013b; Mian et al., 2016; Pauwels et al., 2016) et sont parfois dotés de programmes de mentorat (Pauwels et al., 2016). Les mentors sont d'anciens entrepreneurs expérimentés qui aident les entrepreneurs actuels à bien définir leurs modèles d'affaires et à rencontrer les clients ou les investisseurs (Hallen et al., 2016; Pauwels et al., 2016).

Je présente dans ce qui suit le rôle des incubateurs et leur évolution vers la médiation entre les entrepreneurs et les acteurs externes, dont les investisseurs, puis l'accélérateur comme un modèle émergent d'incubateur qui met la médiation au cœur de sa proposition de valeur.

Pour finir cette section, je présente les manières dont les accélérateurs aident à la légitimation des entreprises en démarrage.

Avant d'aborder le rôle des incubateurs et des accélérateurs, je voudrais faire un bref rappel historique de leur genèse afin de permettre une meilleure compréhension de leur rôle d'accompagnateur.

1.3.1 Genèse de l'incubation

L'émergence des incubateurs est relativement récente. Des chercheurs affirment que le premier incubateur a vu le jour aux États-Unis en 1959 dans un parc industriel, lorsque le propriétaire d'une installation décide de le louer par petits lots à plusieurs entreprises de petite taille afin de faciliter la location de l'immeuble que venait de quitter un locataire important (Hackett et Dilts, 2004). Cette activité a pris son véritable essor dans les années 1980 avec la création en 1985, toujours aux États-Unis, de la National Business Incubation Association – NBIA (Hackett et Dilts, 2004; Messeghem et al., 2013), organisme qui aide les professionnels de l'incubation en mettant à leur disposition les ressources nécessaires pour améliorer leurs pratiques afin de mieux assister les entreprises en démarrage. Toujours dans une perspective historique, Bruneel et al. (2012) lient l'essor des incubateurs au fait que, dans les années 1980, l'Europe et les États-Unis ont connu une hausse du taux de chômage en raison de l'incapacité des industries dominantes que sont l'automobile et l'ingénierie lourde à faire face à la demande du marché de l'emploi. Les gouvernements ont alors soutenu les projets d'incubation pour favoriser la création d'entreprises innovantes en vue de résorber le problème de chômage (Bruneel et al., 2012). Le nombre d'incubateurs a fortement augmenté au cours des dernières décennies. Aux États-Unis, considérés comme le berceau de cette activité, le nombre d'incubateurs est passé de 11 en 1980 à 600 en 2000, et aurait excédé 1250 en 2016 (Mian et al., 2016).

La littérature reconnaît trois rôles essentiels aux incubateurs que je regroupe sous les termes suivants : la logistique, le soutien et la médiation (Bergek et Norrman, 2008; Bruneel *et al.*, 2012; Peters *et al.*, 2004).

La logistique réfère aux infrastructures mises à la disposition des entrepreneurs. Il s'agit des bureaux, des salles de réunion, des services d'assistance téléphonique et des infrastructures de télécommunication, ou des laboratoires dans certains cas (Peters *et al.*,

2004) et des services administratifs (Bergek et Norrman, 2008). Certains auteurs les présentent comme des services tangibles qui aident les entrepreneurs à réduire leurs coûts d'opération (Grimaldi et Grandi, 2005).

Le soutien comprend les formations offertes aux entrepreneurs sous forme d'ateliers ou de séminaires (Peters *et al.*, 2004), le coaching, le mentorat et des conseils (Bruneel *et al.*, 2012; Pauwels *et al.*, 2016). Certains auteurs qualifient le soutien de services intangibles à valeur ajoutée qui visent à rehausser les compétences des entrepreneurs (Grimaldi et Grandi, 2005).

Le service d'accès aux réseaux de contacts (ou la médiation) réfère à la manière dont les incubateurs mettent les entrepreneurs en relation avec des acteurs externes (Bergek et Norrman, 2008) tels que les consultants, les clients, les fournisseurs ou les investisseurs (Bergek et Norrman, 2008; Bruneel *et al.*, 2012; Pauwels *et al.*, 2016; Peters *et al.*, 2004). La médiation a pour but de faciliter l'accès des entrepreneurs aux ressources.

En résumé, les incubateurs aident les entrepreneurs à baisser leurs coûts d'opération à travers les services logistiques, rehaussent leurs compétences à travers les services de soutien et leur facilitent l'accès aux ressources à travers les services de médiation. Les modèles d'incubation ont évolué au fil de l'évolution des besoins des entrepreneurs à travers la pondération accordée à chacune de ces trois fonctions.

1.3.2 L'évolution des modèles d'incubation suivant leurs rôles

Plusieurs chercheurs ont mis en évidence l'évolution du rôle des incubateurs au fil de l'émergence de nouveaux besoins chez les entrepreneurs. Bruneel *et al.* (2012) affirment que les propositions de valeur des premiers incubateurs sont structurées autour des infrastructures mises à la disposition des entrepreneurs. Ces incubateurs offrent principalement des bureaux partagés, des salles de réunion, des services de réception et des infrastructures de télécommunication. Ces services sont offerts sous forme de forfaits à des prix moins élevés que ce que les entrepreneurs paieraient ailleurs pour accéder à de telles infrastructures (Bruneel *et al.*, 2012). L'incubateur aide ainsi les entrepreneurs à réduire

leurs frais généraux et à baisser les coûts d'un éventuel échec (Hackett et Dills, 2004). Au fil des années, les incubateurs ont compris que les besoins des entrepreneurs en démarrage allaient au-delà des simples services logistiques et ont par conséquent développé des services à valeur ajoutée (Bruneel et al, 2012) pour aider les entrepreneurs à surmonter les principaux obstacles au lancement d'une nouvelle entreprise (Hackett et Dills, 2004). Ces obstacles sont, entre autres, le manque de ressources, les inquiétudes liées au développement d'un produit ou d'une technologie innovante, les incertitudes quant au comportement du marché, le manque de connaissance ou de compétence en gestion chez certains entrepreneurs (Hackett et Dills, 2004; Soetanto et Jack, 2016,) et les défis liés à l'obtention des financements de démarrage. Ces nouveaux besoins ont poussé les incubateurs à élargir leurs objectifs. Ils veulent désormais, non seulement aider les entrepreneurs en démarrage à réduire leurs frais généraux et à baisser les coûts d'un éventuel échec, mais ils veulent aussi augmenter leur taux de succès (Soetanto et Jack, 2016) en leur fournissant, en plus des infrastructures, des services de conseils en stratégie, de diagnostic des besoins de la nouvelle entreprise, d'intelligence économique et des réseaux de contacts (Hackett et Dilts 2004, 2007). Les incubateurs facilitent désormais l'accès des entrepreneurs aux ressources externes (Bruneel et al., 2012; Hackett et Dilts, 2004, 2007).

Des auteurs ont regroupé les incubateurs par catégories en fonction de leurs rôles auprès des entrepreneurs. Je présente les catégories identifiées par Grimaldi et Grandi (2005) et ceux de Bruneel *et al.* (2012).

À la suite d'une étude de cas portant sur 8 incubateurs italiens, Grimaldi et Grandi (2005) ont identifié deux modèles d'incubation suivant leur niveau d'intervention auprès des entrepreneurs. Le premier modèle est celui des incubateurs publics. Ces incubateurs mettent les services logistiques au cœur de leur proposition de valeur. Leur rôle consiste principalement à fournir des infrastructures aux entrepreneurs. Le second modèle est celui des incubateurs privés. À la différence des premiers, ces incubateurs donnent la primauté à la médiation. Ils sont actifs dans la création de liens entre leurs entrepreneurs et d'autres acteurs pour faciliter l'acquisition de nouvelles connaissances, favoriser l'apprentissage,

accélérer la mise en marché des nouvelles technologies ou pour accéder à d'autres formes de ressources (Grimaldi et Grandi, 2005).

A partir d'études de cas portant sur plusieurs pays, Bruneel et al. (2012) ont identifié trois générations d'incubateurs. Selon ces auteurs, les services logistiques sous forme d'espaces de travail et les ressources partagées sont au cœur de la proposition de valeur des incubateurs de la première génération. Leurs objectifs dominants sont d'aider les entrepreneurs à bénéficier des économies d'échelle et de baisser les coûts d'un éventuel échec. La médiation entre les entrepreneurs et les détenteurs de ressources externes est rarement évoquée dans la proposition de valeur de ces incubateurs. Ceux de la seconde génération se focalisent principalement sur les services de soutien tels que le coaching et les formations en plus d'offrir des infrastructures. Ils veulent accélérer la courbe d'apprentissage des entrepreneurs, rehausser leurs compétences entrepreneuriales afin de favoriser leur succès (Bruneel et al., 2012). Ils favorisent la création de relations entre pairs pour stimuler l'apprentissage, et créent des relations entre les entrepreneurs et le monde externe, mais cette fonction de médiation reste secondaire comparativement au service de soutien. Les incubateurs de la troisième génération, selon Bruneel et al., 2012, mettent la médiation au cœur de leur proposition de valeur. Ils aident les entrepreneurs à accéder aux ressources externes, à acquérir des connaissances et la légitimité (Bruneel et al., 2012). Dans ce modèle, je constate que le cœur de la proposition de valeur des incubateurs a migré des services logistiques, vers le soutien, puis la médiation. Ainsi, la médiation entre les entrepreneurs et les acteurs externes, reléguée au second rang dans l'offre des incubateurs de la première génération, est devenue centrale dans les modèles émergents d'incubation (de la troisième génération). Je synthétise leur découverte dans le tableau 8.

L'importance de la médiation dans le rôle des incubateurs a été soulignée par plusieurs autres auteurs. Pour eux, la capacité des incubateurs à créer des relations entre les entreprises de leurs portefeuilles et les acteurs externes détenteurs de ressources est une de leurs fonctions essentielles (Cohen, 2013b; Schwartz et Hornych, 2010). Peter *et al.* (2004) stipulent que les réseaux sociaux ont un rôle déterminant dans l'émergence d'une nouvelle organisation, alors que la plupart des entrepreneurs en démarrage ont de faibles connexions sociales. Pour eux, les incubateurs peuvent aider les entrepreneurs à combler cette faiblesse

en leur facilitant l'accès à d'autres acteurs. Ils estiment que le succès d'un incubateur est lié à la manière dont il joue son rôle de médiation (Peters *et al.*, 2004). Ce rôle s'est renforcé avec l'émergence des accélérateurs (Cohen, 2013b). Je présente dans la section suivante l'émergence de l'accélérateur qui est le type d'accompagnateur que je retiens pour le volet empirique de cette recherche.

Tableau 8 : Évolution de l'offre des incubateurs

	1 ^e génération	2° génération	3 ^e génération
Cœur de la proposition de valeur	 Espace de travail Ressources partagées 	CoachingFormation	Accès aux technologies, services professionnels, réseaux d'investisseurs
Rationnel théorique	• Économie d'échelle	Accélérer la courbe d'apprentissage	 Accéder aux ressources externes, Acquérir des connaissances et la légitimité
Rôle dominant	• Logistique	• Soutien	Médiation

Source : L'auteur à partir des travaux de Bruneel et al, 2012

1.3.3 La médiation au cœur du modèle des accélérateurs

À partir d'une revue de la littérature publiée sur trois décennies, Mian *et al.* (2016) ont mis en évidence l'hétérogénéité de pratiques des incubateurs et ont identifié des pratiques émergentes : il s'agit du recrutement et l'accompagnement des entrepreneurs par cohorte. Pauwels et ses collègues définissent ces modèles émergents comme des *accélérateurs* et lient leur apparition à la création de Y Combinator aux États-Unis en 2005 (Pauwels *et al.*, 2016). Créée en mars 2005 en Californie, Y Combinator est considérée à ce jour comme un des plus importants accélérateurs au monde. Deux cohortes d'entrepreneurs y sont admises chaque année après un processus de sélection rigoureux. Les entreprises sélectionnées reçoivent des fonds de démarrage, des conseils et des facilités de contacts en

échange de 7% de leur capital. Y Combinator offre des programmes de coaching pendant lesquels les entrepreneurs en démarrage font des rencontres individuellement et en groupes avec les partenaires de l'accélérateur pour obtenir des conseils. Les entrepreneurs participent également à des dîners hebdomadaires avec des entrepreneurs à succès et des investisseurs de la Silicon Valley, zone de référence mondiale pour le lancement des entreprises technologiques innovantes (Y Combinator, 2017).

Un accélérateur selon Drori et Wright (2018) est une organisation qui stimule l'entrepreneuriat à travers une éducation intensive limitée dans le temps, comprenant du mentorat et du réseautage, fournis à des cohortes d'entrepreneurs en démarrage dans le but d'améliorer leur capacité à attirer des investisseurs.

La formule par cohorte est considérée comme la principale différence entre les accélérateurs et les incubateurs (Cohen, 2013b; Pauwels *et al.*, 2016). Une cohorte est un groupe d'entrepreneurs recrutés à une date donnée et qui termine son séjour à une date connue d'avance, après un séjour généralement de 3 mois ou plus, alors que l'incubateur recrute en continu et les entrepreneurs y restent plus longtemps (1 à 5 ans)(Cohen, 2013b). L'accélérateur hâte le développement des entreprises à travers un programme intensif d'accompagnement au cours duquel les entrepreneurs évaluent l'opportunité de marché, développent des compétences, développent des produits et parfois bénéficient d'un soutien financier directement de l'accélérateur (Pauwels *et al.*, 2016). Les entrepreneurs y bénéficient de programmes de formation sous forme de séminaires, de coaching, et des services de mise en relation avec des détenteurs de ressources dont les investisseurs en capital (Cohen, 2013b). Ces accompagnateurs préparent également les entrepreneurs pour des séances de présentations publiques aux investisseurs (Mian *et al*, 2016; Pauwels *et al.*, 2016).

Miles et al. (2017) ont analysé la contribution des accélérateurs au renforcement des compétences des entrepreneurs. Ils ont réalisé deux sondages après d'un groupe d'entrepreneurs admis dans un accélérateur, soit un premier juste avant le programme d'accélération et le second juste après. Ils en ont conclu que les accélérateurs accélèrent l'apprentissage des compétences entrepreneuriales à l'aide des projets de lancement des entrepreneurs. Ces chercheurs affirment qu'avant leur participation au programme, les

entrepreneurs avaient très peu la maitrise des compétences entrepreneuriales et une très forte confiance en eux. Or, selon les chercheurs, l'excès de confiance sans la compétence conduit à l'échec. À travers leur participation au programme d'accélération, les entrepreneurs apprennent à mieux se connaître et à maitriser les compétences critiques au succès entrepreneurial (Miles *et al.*, 2017).

Pour Cohen (2013a), l'une des principales fonctions de l'accélérateur est de mettre les entrepreneurs en contact avec des personnes ressources telles que les entrepreneurs à succès, les entrepreneurs des cohortes passées, des dirigeants d'entreprises et des investisseurs. Selon Pauwels et al. (2016), certains accélérateurs se sont spécialisés dans l'accompagnement des entrepreneurs de manière à répondre aux attentes de certains acteurs externes clés tels les grandes entreprises à la recherche de technologies émergentes, les gouvernements qui veulent soutenir les entreprises en démarrage à fort impact social ou les investisseurs en capital de risque (ICR) à la recherche d'opportunités d'investissement. Certains accélérateurs, dans leur volonté de créer des flux d'affaires pour les ICR, sélectionnent les projets qui sont potentiellement intéressants pour ces investisseurs et les accompagnent de manière à les rendre aptes à recevoir ce type de financement au terme de la période d'accélération (Pauwels *et al.*, 2016).

Les écrits qui précédent révèlent l'importance de la médiation dans l'offre des accélérateurs. Cependant, la littérature n'informe ni sur la manière dont les accélérateurs exercent leurs rôles de médiateur ni sur la manière dont ils préparent les entrepreneurs à convaincre les acteurs externes détenteurs de ressources qu'ils aident à rencontrer.

J'ai mentionné plus haut que la légitimité est la ressource qui permet d'obtenir le soutien des acteurs externes (Zimmerman et Zeitz, 2002). Dans ce qui suit, j'aborde les différentes approches concernant la manière dont les accélérateurs aident les entrepreneurs à établir la légitimité de leurs entreprises auprès des acteurs externes, dont les ICR.

1.3.4 L'accélérateur comme source de légitimité

Les accélérateurs sont souvent abordés comme des structures d'accompagnement offrant des espaces de travail et des services de soutien aux entrepreneurs. Je les envisage comme

des médiateurs entre les entrepreneurs et les détenteurs de ressources dont les ICR, avec pour mandat de faciliter les contacts entre ces deux parties.

En me référant à la littérature sur la légitimité des entreprises en démarrage, j'identifie deux courants de pensée pouvant expliquer la contribution des accélérateurs à la légitimation des entreprises de leurs portefeuilles. Le premier affirme que les entrepreneurs obtiennent une certaine légitimité par le simple fait d'être affiliés à une organisation qui confère la légitimité (p. ex. un accélérateur). Les défenseurs du second courant de pensée soutiennent que la simple affiliation à une organisation est insuffisante pour légitimer une entreprise et les entrepreneurs doivent initier des actions additionnelles pour établir la légitimité de leurs entreprises. Je présente dans ce qui suit ces courants.

1.3.4.1 La légitimité découlant de l'affiliation à l'accélérateur

Des études portant sur la légitimité affirment que les acteurs peuvent établir leur légitimité en tissant des relations avec des acteurs importants et influents de leurs écosystèmes (Überbacher, 2014). Cette proposition suggère que l'affiliation des entrepreneurs à des accélérateurs de bonne renommée suffit à convaincre les détenteurs de ressources. Abondant dans le même sens, Chan et Lau affirment que le fait d'être associé à l'image d'un incubateur renforce la réputation des entreprises et facilite les transactions avec les acteurs externes (Chan, et Lau, 2005).

En présentant les stratégies de légitimation des entreprises en démarrage, Zimmermann et Zeit (2002) ont évoqué la *sélection* qui consiste, pour la nouvelle entreprise, à choisir l'environnement dans lequel opérer. Selon ces auteurs, lorsque les règles, modèles ou valeurs d'un environnement sont connus et partagés, les entreprises qui choisissent d'y opérer deviennent légitimes auprès des audiences qui partagent ces normes, modèles ou valeurs. Selon cette proposition de Zimmermann et Zeit (2002), une entreprise localisée dans un accélérateur de bonne réputation peut avoir de la légitimité auprès des acteurs qui connaissent et partagent les valeurs de cet accélérateur. Cette proposition est également soutenue par les propos d'un investisseur rapportés par Shane et Cable (2002) et que je cite ci-après :

« Clairement j'avais un biais pour n'importe qui à l'intérieur du MIT. Une fois que je sors de la famille MIT, il m'est plus difficile de faire preuve de diligence raisonnable. Je ne savais pas s'ils sont légitimes. À l'intérieur du MIT, je peux appeler un directeur de département si je ne connais pas la personne personnellement. Il est alors très facile de faire quelques appels téléphoniques pour trouver quelqu'un. » (Shane et Cable, 2002 : 7, ma traduction)

Pour Baron et Markman (2000) cependant, la réputation ou la crédibilité qui résultent de l'affiliation à un réseau social, ou à une organisation, facilitent certes l'accès aux détenteurs de ressources, mais ne donnent pas directement accès aux ressources (Baron et Markman, 2000). Pour illustrer leurs propos, ces chercheurs ont pris l'exemple du recrutement. Pour eux, on ne recrute pas un candidat à l'emploi sur la base de ses expériences ou parce qu'il a été référé par un acteur de bonne réputation. Ces éléments aident à retenir l'attention des recruteurs qui s'en servent pour dresser la liste restreinte des personnes à rencontrer. Le succès du candidat, selon Baron et Markman (2000), dépend de l'impression qu'il fait sur les recruteurs pendant le processus de recrutement. Pour eux, les liens sociaux qui facilitent l'accès aux détenteurs de ressources font partie du capital social de l'entrepreneur (Baron et Markman, 2000). Le *capital social* est l'identité sociale favorable dont jouit un individu du fait de ses contacts ou de son appartenance à un réseau social jouissant d'une bonne réputation (Adler, 2002; Baron et Markman, 2000).

Pour Baron et Markman (2000), une fois que l'entrepreneur a accès aux détenteurs de ressources grâce à son capital social, l'engagement de ceux-ci à soutenir son projet dépendra de la manière dont il se comporte dans les interactions, et plus précisément de ce que ces chercheurs qualifient de *compétence sociale* de l'entrepreneur (Baron et Markman, 2000 : 107).

J'aborde dans la section qui suit la manière dont la compétence sociale intervient dans le processus de légitimation.

1.3.4.2 La légitimité découlant des actions stratégiques

La compétence sociale ramène à l'utilisation d'outils stratégiques pour convaincre d'autres acteurs dans les interactions sociales (Baron et Markman, 2000). Je présente dans ce qui

suit la manière dont les accélérateurs pourraient contribuer à l'utilisation d'outils stratégiques de légitimation par les entrepreneurs en démarrage.

La compétence sociale, selon Baron et Markman (2000), est très complémentaire du capital social. Ces auteurs affirment qu'un entrepreneur peut facilement avoir accès aux détenteurs de ressources grâce à son capital social et cependant échouer dans sa tentative de les convaincre de soutenir son projet par manque de compétence sociale. La compétence sociale, selon ces auteurs, comprend la capacité à mieux étudier l'autre pour lui donner une première bonne impression, le convaincre et s'adapter facilement. Le propos suivant tiré de l'article de Baron et Markman (2000) illustre bien cette complémentarité entre le capital social et la compétence sociale. Il s'agit des échanges entre un des auteurs, qui est également entrepreneur, et un potentiel partenaire.

« Votre prototype était bon et je pouvais voir que vous avez quelque chose de nouveau. Mais c'est la façon dont vous vous êtes comporté lors de la réunion qui importait le plus. Je pouvais dire tout de suite que vous faites avancer les choses - que vous n'êtes pas là seulement pour parler ». Ce potentiel partenaire a aussi mentionné que l'entrepreneur n'aurait jamais eu accès s'il n'était pas professeur à une université bien connue. (Baron et Markman, 2000 : 106-107, ma traduction).

Dans cette illustration, le fait d'être professeur dans une université reconnue a facilité l'accès au partenaire. Cependant, c'est la manière dont l'entrepreneur s'est comporté dans cette interaction, c'est-à-dire l'impression donnée, qui a rendu son projet acceptable pour ce partenaire potentiel (Baron et Markman, 2000). Ces auteurs affirment que les acteurs peuvent renforcer leurs compétences sociales à l'aide d'entrainement (Baron et Markman, 2000). Cependant, à ce jour, la manière dont les entrepreneurs s'entrainent à renforcer leurs compétences sociales afin de faire bonne impression, et la manière dont les accélérateurs contribuent à ce processus sont peu connues. Cette recherche veut combler cet écart dans la littérature en examinant la manière dont les accélérateurs aident les entrepreneurs de leurs portefeuilles à renforcer leurs compétences à stratégiquement convaincre les ICR de la légitimité de leurs projets.

Conclusion

Les entrepreneurs innovants en démarrage ont besoin du soutien des ICR pour se développer (Clarke, 2011). Ces investisseurs prennent d'importants risques parce qu'ils financent les entreprises largement au-delà de leur capacité de remboursement, et ne sont pas remboursés. Ils ne financent cependant que les entreprises qu'ils jugent légitimes. Afin de s'assurer de choisir les bons candidats, ces investisseurs suivent un processus d'investissement rigoureux comportant des étapes et des critères de décision (Tyebjee et Bruno, 1984). Les entrepreneurs doivent établir la légitimité de leurs entreprises à l'étape de la présélection avant de passer à l'étape suivante et éventuellement obtenir du financement. Cependant, le taux de rejet à cette étape est de 85 à 90% (Simic, 2015), ce qui indique que la majorité des entrepreneurs ont du mal à établir leur légitimité (Zimmerman et Zeitz, 2002) auprès de cette audience. Plusieurs chercheurs ont analysé le processus de légitimation des entreprises en démarrage (Überbacher, 2014; Zimmerman et Zeitz, 2002). Cependant, et à mon étonnement, les chercheurs ne se sont pas interrogés sur la manière dont les entrepreneurs se préparent à construire la légitimité de leurs entreprises dans le processus d'investissement des ICR.

Selon la littérature, les ICR n'appliquent pas toujours leurs critères d'évaluation et ont recours à des critères alternatifs plus subjectifs (Benson *et al.*, 2015; Zacharakis et Meyer, 1998). En pareille circonstance, les entrepreneurs ont du succès lorsqu'ils mobilisent des outils symboliques pour faire bonne impression dans les interactions avec cette audience (Clarke, 2011). Des auteurs se réfèrent à cette capacité de manipuler les outils symboliques dans les interactions comme une compétence sociale et soulignent qu'elles sont apprises (Baron et Markman, 2000). Cependant, la manière dont les entrepreneurs développent leur compétence sociale afin de faire bonne impression dans les interactions initiales avec les ICR est inconnue et cette étude se propose d'explorer cette avenue.

Pour développer leurs compétences, un nombre croissant d'entrepreneurs s'affilient à des accélérateurs (Pauwels *et al.*, 2016). La littérature se focalise sur la manière dont ces accompagnateurs fournissent des espaces et du soutien (Bruneel *et al.*, 2012). Cette recherche s'en démarque en s'intéressant à la manière dont les accélérateurs entrainent les entrepreneurs à faire bonne impression dans les interactions avec les ICR.

Je présente dans le tableau 9 un résumé du croisement des trois courants de littérature mobilisés dans cette revue en mettant en relief les vides que cette recherche explore.

Tableau 9: Synthèse de la littérature

Littérature	Principales contributions	Écart dans la littérature	Principales références
Le capital de risque	Les ICR ont un processus d'investissement rigoureux. Leurs principaux critères sont connus, mais d'autres critères subjectifs et instables influencent leurs décisions. Il faut gérer leurs impressions pour avoir du succès.	Les entrepreneurs rencontrent d'importants défis de légitimité dans les étapes initiales du processus d'investissement. La manière dont ils se préparent pour affronter ces étapes est inconnue.	(Clarke, 2011) (Nagy et al., 2012) (Simic, 2015) (Tyebjee et Bruno, 1984)
Légitimité en entrepreneuriat	Dans la perspective de la gestion des impressions, les travaux stipulent que l'utilisation des tactiques de gestion des impressions dans le processus d'investissement aide les entreprises en démarrage à être légitimes auprès des investisseurs.	Étant donné que les défis de légitimité se posent davantage dans les étapes initiales du processus d'investissement, et que la gestion des impressions permet de paraitre légitime, comment les entrepreneurs s'entrainent-ils à gérer les impressions des ICR avant même d'entamer ce processus ?	(Fisher <i>et al.</i> , 2017) (Mason et Harrisson, 2001) (Pollack <i>et al.</i> , 2012) (Zimmerman et Zeitz, 2002)
Accélérateurs	Les accélérateurs aident à rehausser les compétences des entrepreneurs. Ils leur offrent des espaces et du soutien. Leur rôle a évolué vers la médiation, et ils augmentent le capital social des entrepreneurs dans leurs interactions avec les détenteurs de ressources.	La gestion des impressions des ICR afin de paraitre légitime dans les interactions étant une compétence critique chez les entrepreneurs (compétence sociale), comment les accélérateurs parviennent-ils à renforcer cette compétence chez les entrepreneurs de leurs portefeuilles ?	(Bruneel <i>et al.</i> , 2012) (Cohen, 2013b) (Hallen <i>et al.</i> , 2016) (Pauwels <i>et al.</i> , 2016)

CHAPITRE 2

PROBLÉMATIQUE

Après avoir abordé les notions d'investissement en capital, de légitimité et d'accélérateur, je présente dans cette partie les principales problématiques auxquelles répond cette recherche. Je rappelle que mon objectif est d'examiner la manière dont les accélérateurs entrainent les entrepreneurs à établir la légitimité de leurs entreprises auprès des ICR. Le concept de légitimité est largement abordé dans la littérature en entrepreneuriat et plusieurs travaux instruisent sur la manière dont les entrepreneurs établissent ou défendent la légitimité de leurs entreprises (Aldrich et Fiol, 1994; Garud *et al.*, 2014; Zimmerman et Zeitz, 2002). Cependant, la manière dont ils s'entrainent à établir cette légitimité demeure un domaine non encore exploré. Étant donné les difficultés qu'éprouvent les entrepreneurs innovants en démarrage à convaincre les investisseurs en capital de risque, je crois qu'il est important d'explorer ce phénomène.

Le processus d'investissement des ICR se fait en plusieurs étapes et il est important de savoir à partir de quand une entreprise peut être considérée comme légitime pour ces investisseurs, et quelles dimensions de la légitimité sont privilégiées ou construites.

Dans la section suivante, je reviens sur le concept de légitimité, et aborde l'importance de la gestion des impressions dans le processus de légitimation. Je traite aussi de la manière dont les accélérateurs entrainent les entrepreneurs à gérer les impressions des ICR dans le but d'établir la légitimité de leurs entreprises.

2.1 L'entrainement à la construction de la légitimité par la gestion des impressions

Avant d'aborder la préparation à la légitimation, je présente mes préoccupations relativement au concept de légitimité.

2.1.1 La légitimité auprès des ICR

Dans cette section, je reviens rapidement sur les dimensions de la légitimité pour souligner une préoccupation concernant la relation entre la dimension de la légitimité présentée comme la plus reconnue dans la littérature et les critères d'investissement des ICR. J'évoque ensuite la notion de seuil de rentabilité pour définir à partir de quel moment une entreprise peut être considérée comme légitime auprès des ICR.

2.1.1.1 Les dimensions de la légitimité et la relation avec les ICR

Ma préoccupation porte sur la prédominance de la légitimité cognitive dans la littérature, alors que les critères d'investissement connus des ICR laissent croire que ces acteurs ont davantage des attentes à l'égard des entrepreneurs.

Zimmernann et Zeit (2002 : 427) affirment que certaines sources de légitimité sont plus reconnues que d'autres. L'on pourrait alors se demander laquelle des dimensions cognitives ou évaluatives de la légitimité contribue davantage à la construction de la légitimité globale des entreprises auprès des ICR.

Dans la littérature analysée, la légitimité cognitive apparait comme la dimension de légitimité la plus reconnue. Ce choix est expliqué par le fait que l'écart cognitif (Nagy *et al.*, 2012) entre les entrepreneurs et les détenteurs de ressources ou l'asymétrie d'information qui nourrit les aléas de la nouveauté (Aldrich et Fiol, 1994; Choi et Shepherd, 2005) sont considérés comme les principales causes des difficultés des nouvelles entreprises à obtenir du financement. Selon cette perspective, la plupart des acteurs externes sont réticents vis-à-vis de la nouvelle entreprise par manque d'informations et de connaissance à propos de ses activités (Aldrich et Fiol, 1994; Shepherd et Zacharakis, 2003). Shepherd et Zacharakis (2003) affirment que la légitimité cognitive est passive, qu'elle découle de la compréhension des activités, est basée sur les informations en circulation au sujet de l'entreprise et ne nécessite aucun effort d'évaluation de la part des audiences. Ces auteurs ajoutent que les entreprises en démarrage ont besoin de cette forme de légitimité et non de la légitimité sociopolitique qui est une forme de légitimité évaluative. Conformément à cette proposition, plusieurs recherches portant sur la relation entre les investisseurs et les entrepreneurs mettent l'emphase sur la dimension cognitive de

la légitimité (Nagy et al., 2012; Pollack et al., 2012). Or, la littérature révèle que les investisseurs ont des attentes spécifiques vis-à-vis des entrepreneurs. Les VC et les anges veulent des rendements, les CVC recherchent des technologies innovantes et les GVC s'attendent à des retombées sociales pour leurs investissements (Pahnke et al., 2015). Quoique la légitimité cognitive soit importante pour des questions de gestion de risque et de politique d'investissement, la légitimité évaluative pourrait avoir une forte reconnaissance auprès de cette audience. Par ailleurs, par des mécanismes de syndication (Lockett et Wright, 2000), les ICR co-investissent dans des projets à fort potentiel de développement dans des secteurs qu'ils jugent intéressants, mais qu'ils comprennent moins bien. Dans ce cas, un investisseur leader ayant une connaissance du domaine assure la coordination du dossier. Les autres apportent du financement s'ils jugent que l'investissement les aidera à atteindre leurs objectifs de rendement. Certains s'engagent dans des projets uniquement par émulation (Benson et al., 2015) en suivant d'autres investisseurs dans un secteur qui suscite un optimisme collectif (Pontikes et Barnett, 2017) comme ce fut le cas des entreprises du « dotcom » dans les années 2000.

Pour toutes ces raisons, je crois qu'il est important de rester attentifs à la dimension évaluative de la légitimité et de voir comment les entrepreneurs s'entrainent à bâtir la légitimité de leurs entreprises sur les deux dimensions (cognitive et évaluative).

Je veux ici revenir sur la notion de seuil de légitimité afin de clairement établir le moment où je crois qu'une entreprise est devenue légitime auprès des ICR.

2.1.1.2 Le seuil de légitimité

L'investissement en capital de risque étant un processus fait de plusieurs étapes, il est important de se demander à partir de quel moment une entreprise devient légitime auprès des investisseurs. Pour ce faire, je m'inspire de la notion de seuil de légitimité pour identifier le moment à partir duquel un entrepreneur peut avoir établi la légitimité de son entreprise.

Zimmerman et Zeit (2002) ont proposé la notion de seuil de légitimité (legitimacy threshold) qu'ils définissent comme le niveau de légitimité en dessous duquel les entreprises sont illégitimes et ne peuvent accéder aux ressources. Pour ces auteurs, les

entreprises qui réussissent sont celles qui parviennent à franchir le seuil de légitimité et celles qui périssent sont celles qui n'y parviennent pas. Ils affirment cependant que ce seuil est difficile à déterminer. Ces auteurs présentent la légitimité comme un continuum. L'entreprise peut établir le seuil de légitimité et renforcer sa légitimité au moyen d'actions stratégiques jusqu'à l'obtention du financement.

La question de savoir à partir de quel moment une entreprise devient légitime auprès des ICR a été en partie répondue par Parhankangas et Ehrlich (2014). Pour ces chercheurs, après la première interaction entre les entrepreneurs et les ICR, la légitimité de l'entreprise est établie lorsque les entrepreneurs sont convoqués pour une prochaine étape. Cependant, après cette étape, une proportion importante d'entrepreneurs n'obtiendra pas de financement (Simic, 2015). Pour cette raison, je voudrais compléter la proposition de Parhankangas et Ehrlich (2014) en y introduisant la notion de seuil de légitimité proposée par Zimmernann et Zeit (2002).

Tout d'abord, je considère la légitimation comme un processus (Hjorth *et al.*, 2015). Elle peut émerger, se renforcer, s'atténuer ou disparaitre au gré des comportements des acteurs ou d'événements externes (Bansal et Clelland, 2004; Elsbach, 1994; Garud *et al.*, 2014). En m'inspirant de Zimmermann et Zeit (2002), je présente le seuil de légitimité comme le niveau à partir duquel les entreprises sont perçues comme prêtes à recevoir des investissements (*investment readiness*) (Mason et Harrisson, 2001). Lorsque, à la suite de la présélection, les entrepreneurs sont convoqués pour une prochaine étape, je crois qu'ils ont franchi le seuil de légitimité. À partir de ce seuil, les ICR pourront demander à en savoir davantage sur l'entreprise, et les entrepreneurs pourront renforcer la légitimité de leurs entreprises au fil des étapes du processus d'investissement en adoptant des comportements appropriés dans leurs interactions (Pollack et al., 2012).

Le processus d'investissement des ICR commence généralement par la présélection des dossiers (*screening*) (Tyebjee et Bruno, 1984). Il s'agit des premiers contacts entre les ICR et les entrepreneurs. Ce contact peut avoir lieu en face à face, à travers des concours de présentations qui par ailleurs prennent de l'ampleur (Mason et Harrisson, 2001) ou à travers des documents (plan d'affaires, "pitchdeck" ou sommaires exécutifs) (Chan et Park, 2015; Parhankangas et Ehrlich, 2014). Au cours de cette étape, les ICR procèdent à une première

évaluation des entreprises selon des critères variés. Celles qui paraissent intéressantes sont alors convoquées pour une seconde interaction et une seconde évaluation. Le processus continue ainsi jusqu'à l'obtention du financement ou à la sortie du processus pour diverses raisons.

Dans le cadre de cette recherche, je m'intéresse à l'étape de la présélection et la manière dont les entrepreneurs s'entrainent pour franchir le seuil de légitimité. Plusieurs études montrent que la gestion des impressions aide à établir la légitimité des entreprises à la phase de présélection (Parhankangas et Ehrlich, 2014; Pollack et al., 2012), mais aucune recherche n'informe sur la manière dont les entrepreneurs s'entrainent à gérer les impressions des ICR afin d'augmenter leur chance de succès. J'aborde dans ce qui suit la gestion des impressions dans le processus d'investissement.

2.1.2 La gestion des impressions comme stratégie de légitimation

Je parle dans un premier temps l'importance de la gestion des impressions à la phase de présélection, puis de la notion de préparation à la gestion des impressions.

2.1.2.1 La gestion des impressions à la phase de présélection

L'étape de la présélection est importante parce que c'est à cette étape que les entrepreneurs en démarrage rencontrent les plus grands défis de légitimité. La littérature montre que le taux de rejet à l'étape de la présélection est de 85 à 90% (Simic, 2015). Ce qui signifie que 85 à 90% des entrepreneurs sollicitant les ICR échouent à établir le seuil de légitimité requis dans les interactions initiales avec ces investisseurs. Feeney et ses collègues rapportaient le même chiffre 15 ans plus tôt (Feeney *et al.*, 1999), ce qui témoigne de la persistance de ce défi. Dans presque tous les milieux et dans la littérature professionnelle traitant du capital de risque, il semble y avoir un consensus autour du taux de succès des entrepreneurs auprès des ICR qui sont de 10 à 15% à la présélection et 1 à 2% obtiennent du financement.

Selon Feeney et al. (1999), des 90% de taux de rejet à la présélection, 72,6% étaient imputables à l'impression qu'ont eu les évaluateurs à propos des plans d'affaires soumis sans même les avoir lus en détail, et seulement 15,9% ont été rejetés après une lecture détaillée des plans d'affaires. Ces chiffres soutiennent les thèses de Parhankangas et Ehrlich (2014) et Chan et Park (2015) à propos de l'importance de la gestion des impressions dans les interactions initiales avec les investisseurs. Parhankangas et Ehrlich (2014) ont montré en effet que l'usage des tactiques de gestion des impressions dans les sommaires exécutifs augmente les chances des entrepreneurs de franchir la présélection, et Chan et Park (2015) ont montré que les images et des couleurs dans les plans d'affaires (que j'assimile à des tactiques de gestion des impressions) augmentent les chances de succès des entrepreneurs.

Mason et Harrisson (2001) ont examiné l'importance de la gestion des impressions dans les présentations orales. Ils ont soumis la présentation d'un entrepreneur dans le domaine des technologies à un panel de 30 investisseurs lors d'une conférence pour recueillir leurs avis. Ils ont montré que 40,9% des réactions de ces investisseurs portaient uniquement sur la présentation, 22,7% sur le marché et seulement 10,6% concernaient le produit. Les réactions sur la présentation concernaient le style, la structure et le contenu, et les commentaires étaient généralement négatifs. Ces évaluateurs trouvaient que l'entrepreneur n'était pas enthousiaste et ne savait pas vendre son entreprise à des investisseurs, ce qui jetait un doute sur sa capacité à vendre sa solution aux clients potentiels. Pour toutes ces raisons, presque tous les investisseurs ont décidé qu'ils rejetteraient la demande, malgré le fait que l'entrepreneur eût déjà fait des ventes et cherchait du capital additionnel pour développer son marché.

Ces travaux montrent l'importance de la gestion des impressions dans la phase de présélection, peu importe le canal par lequel la demande parvient aux investisseurs (concours de pitch ou transmission de documents).

Après avoir présenté l'importance de la gestion des impressions dans le processus de présélection, j'aborde dans section qui suit la notion de préparation à la gestion des impressions.

2.1.2.2 La préparation dans le processus entrepreneurial

L'échec des entrepreneurs constaté à la phase de présélection est généralement imputable à un manque de préparation (Chen *et al.*, 2009; Pollack *et al.*, 2012).

Pour Pollack et al (2012), la préparation consiste à pouvoir démontrer un comportement approprié dans les interactions avec les investisseurs, à montrer que l'on comprend les choses et à être capable de livrer un contenu intéressant. S'inspirant des travaux de Chen et al. (2009), ces auteurs mesurent la préparation des entrepreneurs par les indicateurs suivants : « La présentation était réfléchie et approfondie », « La présentation était cohérente et logique », « Le (s) présentateur (s) a (ont) articulé la relation entre le plan d'affaires et le contexte général » et « Le (s) présentateur (s) a (ont) cité des faits pour étayer les arguments ».

En raison de l'importance de la gestion des impressions dans le processus de présélection souligné plus haut, je crois que la préparation des entrepreneurs doit en tenir compte. Dans ce contexte, la préparation peut prendre la forme d'un entrainement à gérer les impressions des ICR.

Les chercheurs reconnaissent l'importance de la préparation aux processus entrepreneuriaux et soutiennent que les chances de succès des entreprises en démarrage augmentent lorsque les prétendants sont bien préparés (Festervand et Forrest, 1993). Cependant, la plupart des théories concernant la préparation au processus entrepreneurial portent principalement sur l'identification et l'exploitation d'opportunités.

Festervand et Forrest (1993) ont proposé un modèle de préparation en trois étapes successives que sont l'éducation, l'expérience et la planification. L'éducation selon ce modèle permet à l'aspirant entrepreneur de développer les compétences nécessaires au lancement d'une entreprise. L'expérience aide à comprendre l'industrie dans laquelle l'entrepreneur ambitionne d'opérer. Ils estiment que conjointement l'éducation et l'expérience conduisent à un plus grand niveau de préparation. Ces deux facteurs joints à la planification permettent aux aspirants entrepreneurs d'être préparés à faire face aux divers scénarios qui pourraient émerger (Festervand et Forrest, 1993). Pour Scherer et al. (1989) la préparation des aspirants entrepreneurs comprend leur niveau d'éducation, leur

aspiration à l'apprentissage, et leur niveau d'efficacité personnelle (Scherer et al., 1989). Cope (2005) a proposé un modèle conceptuel de préparation des aspirants entrepreneurs. Pour cet auteur, la préparation comprend tous les apprentissages et les connaissances cumulés que les aspirants entrepreneurs mobilisent pour la création d'une nouvelle entreprise. Ces connaissances sont formées tout au long de la vie de l'individu et non pas acquises uniquement pendant les moments qui précèdent le lancement de la nouvelle entreprise (Cope, 2005). Elles proviennent de plusieurs sources, dont les situations que les aspirants entrepreneurs rencontrent dans les interactions sociales (Cope, 2005). Selon ce chercheur, la préparation de l'aspirant entrepreneur découle de sa réflexion sur ses apprentissages accumulés. Afin d'être pleinement préparé à l'entrepreneuriat, l'aspirant doit considérer ses expériences antérieures, évaluer sa préparation personnelle, et considérer l'environnement externe pour apprendre à reconnaitre les opportunités (Cope, 2005). S'inspirant des travaux de Cope (2005), L. Wang et al. (2014) ajoute deux autres dimensions (en plus des apprentissages cumulés) à la préparation des entrepreneurs. Il s'agit du caractère social de la préparation et son orientation vers des objectifs. À partir d'une étude de cas exploratoire portant sur deux entreprises dans le secteur des technologies en Chine, Wang et al. (2014) montrent que des acteurs sociaux tels que les membres de famille ou les groupes sociaux auxquels les entrepreneurs sont affiliés jouent un important rôle dans la découverte des opportunités entrepreneuriales. Ils soulignent aussi que les événements critiques qui ont marqué la vie des entrepreneurs orientent leur préparation vers des objectifs précis. L'étude de Wang et al. (2014) permet de comprendre que la préparation des entrepreneurs ne dépend pas uniquement de leur niveau d'éducation (Festervand et Forrest, 1993), ni de leur sentiment d'efficacité personnelle (Scherer et al., 1989), ni uniquement de leurs expériences cumulées (Cope, 2005), mais intègre l'apport des réseaux sociaux de l'entrepreneur dont font partie les accélérateurs.

Ces études mettent la reconnaissance d'opportunités entrepreneuriales et le développement de certaines compétences techniques de base requises pour exploiter de telles opportunités au cœur de la préparation des entrepreneurs (Cope, 2005; Festervand et Forrest, 1993; Wang *et al.*, 2014; Scherer *et al.*, 1989). Or, les entreprises en démarrage échouent principalement en raison de la méfiance des acteurs externes qui refusent de leur apporter du soutien (Aldrich et Fiol, 1994; Stinchcombe, 1965; Yang et Aldrich, 2017). Je crois par

conséquent qu'il est important d'étendre les théories concernant la préparation au-delà de la reconnaissance des opportunités entrepreneuriales pour analyser la manière dont les entrepreneurs voulant exploiter de telles opportunités se préparent à établir la légitimité de leurs entreprises auprès des détenteurs de ressources, dont les investisseurs en capital de risque. Pour ce faire, en s'appuyant sur les travaux qui soulignent l'importance de la gestion des impressions pour légitimer les entreprises dans la phase de présélection, cette recherche analyse la préparation, avec l'aide d'un accélérateur, à gérer les impressions. Le choix des accélérateurs est très pertinent parce que ces acteurs sont des espaces de préparation par excellence des nouvelles entreprises innovantes voulant majoritairement lever des fonds auprès des ICR. La plupart des entrepreneurs que j'ai interrogés dans le cadre de cette recherche affirment avoir adhéré au programme de l'accélérateur dans le but de mieux se préparer à rencontrer les investisseurs. Ils n'ont pas encore entamé le processus de recherche de financement auprès des ICR, mais veulent savoir, entre autres, ce qui intéresse ces investisseurs et comment les approcher. Ils veulent s'entrainer pour augmenter leurs chances de succès à l'étape de la recherche de financement.

Après avoir fait un tour d'horizon sur la légitimité, la gestion des impressions comme stratégie de légitimation et la notion de préparation, j'aborde dans la section suivante la manière dont les accélérateurs entrainent les entrepreneurs à gérer les impressions des ICR à l'étape de la présélection.

2.2 L'accélérateur comme espace liminal d'entrainement à la gestion des impressions

Plusieurs chercheurs ont étudié les incubateurs et les accélérateurs (Albort-Morant et Oghazi, 2016; Bergek et Norrman, 2008; Bøllingtoft et Ulhøi, 2005; Bruneel *et al.*, 2012; Chen, 2009; Grimaldi et Grandi, 2005; Pauwels *et al.*, 2016; Scillitoe et Chakrabarti, 2010; Studdard, 2006). Ces études décrivent les types de services qu'offrent ces accompagnateurs (Mian *et al.*, 2016), leurs rôles dans le lancement des projets innovants (Díez-Vial et Montoro-Sánchez, 2016), leur hétérogénéité (Pauwels *et al.*, 2016) ou encore leur impact sur les entreprises qu'elles accompagnent (Tamásy, 2007). D'autres chercheurs ont analysé l'évolution de leurs rôles et nous informent que ces accompagnateurs sont passés de la conciergerie (mise à disposition d'infrastructures) au soutien en proposant des services à forte valeur ajoutée (Soetanto et Jack, 2016) tels que le mentorat, des programmes de

formation intensive (Hallen *et al.*, 2016) et tendent de plus en plus vers la médiation qui consiste à mettre les entrepreneurs en relation avec des détenteurs de ressources (Cohen, 2013b). Cependant, la littérature ne nous informe pas sur la manière dont les accélérateurs entrainent les entrepreneurs qu'ils accompagnent à surmonter les défis de légitimité qui caractérisent les entreprises indépendantes innovantes en démarrage de sorte à faciliter l'obtention du soutien des détenteurs de ressources. Cette recherche contribue à la littérature en entrepreneuriat en explorant ce phénomène. Je conceptualise l'accélérateur comme un espace liminal, et présente dans ce qui suit le concept de liminalité et comment l'accélérateur entraine les entrepreneurs.

2.2.1 La liminalité

Je présente dans cette section la liminalité, les principales approches de la liminalité et comment abordons ce concept.

2.2.1.1 Définition de la liminalité

Le mot liminalité provient de l'expression latine *limen*, qui est interprétée en anglais par *threshold*. Je traduis cette expression par *seuil*. Ce concept a été introduit par l'anthropologue Van Gennep dans son ouvrage *les rites de passage* (van Gennep, 1960 (1904)), où l'auteur traite de la manière dont les individus abordent les changements sociaux.

Pour Van Gennep (1904), le passage d'une étape de la vie à une autre, ou d'une situation sociale à une autre, se fait à travers des rites qu'il qualifie de rites de passage. Il présente le passage sous trois étapes qui s'exécutent à travers des rites spécifiques. Il s'agit de la séparation, de la transition (ou la marge) et de l'incorporation (ou la réintégration) (van Gennep, 1960 (1904)). La séparation est le moment ou l'individu se sépare de sa condition initiale. Pendant cette étape, il exécute des rites préliminaires pour marquer l'amorce de son changement de condition ou de statut. La séparation est suivie de la période de marge qui marque la transition vers la nouvelle situation. Pendant la période de marge, l'individu séparé exécute des rites liminaires visant à le préparer à sa nouvelle condition. Vient enfin

l'incorporation de l'individu dans sa nouvelle situation. Cette étape marque la fin de la transition et se caractérise par des rites que Van Gennep qualifie de post liminaires. Pour illustrer la séquence des rites de passage, j'utilise des exemples présentés par l'auteur : l'accouchement chez les Oraiba de l'Arizona et l'initiation chez les Brahmanes.

Chez les Oraiba de l'Arizona, selon Van Gennep (1960 (1904)), lors d'un premier accouchement, les parents et époux assistent au travail de la femme enceinte, mais « la mère ne doit pas assister à l'accouchement proprement dit, non plus que le mari, les enfants, ni personne d'autre » (Van Gennep, (1960) 1904 : 61), ce qui traduit son isolement ou son entrée en liminalité. Dès que l'enfant nait, la mère de l'accouchée vient prendre le placenta pour l'enterrer dans un endroit sacré. « Pendant 20 jours, la jeune mère est soumise à plusieurs tabous alimentaires » (Van Gennep, 1904 : 62). Le 20^e jour les femmes du clan donnent des noms à l'enfant, qui est ensuite présenté au soleil. Puis la famille et les femmes qui ont donné des noms à l'enfant ainsi que d'autres invités prennent part à un repas. Dès ce moment, la vie reprend son cours normal pour cette famille. Selon Van Gennep, la séquence est bien la séparation (accouchement) pendant laquelle la mère est dans l'isolement, la période de marge (les 20 jours de tabous alimentaires), et la réintégration dans la vie ordinaire est marquée par les rites célébrés le 20^e jour (Van Gennep, (1960)1904 : 62).

Chez les brahmanes, selon le même auteur, les prêtres naissent prêtres. Cependant, ils apprennent à agir comme des prêtres par une initiation qui est rendue nécessaire à cause des gestes à faire et des formules à prononcer dans l'exercice de la fonction de prêtre (Van Gennep, 1904 : 149). L'initiation ici commence par la tonsure, le bain, le changement de vêtement, le changement de nom, etc., et on déclare que « l'enfant est mort », ce qui symbolise son isolement. Le novice est ensuite soumis à toutes sortes de tabous, et apprend des formules et des gestes auprès d'un précepteur. Le 3° jour, l'on récite des formules et l'enfant renait. Puis vient la cérémonie d'intégration au cours de laquelle « le novice se dépouille des signes du noviciat [...], se baigne et revêt des vêtements neufs » (Van Gennep, 1904 : 150). La séquence est encore la séparation (la mort de l'enfant) dans laquelle l'enfant est isolé, la période de marge (les 3 jours de noviciat) où il exécute les rites le préparant à son nouveau statut social, et l'intégration dans le sacerdoce.

Pour Van Gennep (1904), la liminalité représente ce moment transitoire et temporaire situé entre l'ancienne situation et la nouvelle, pendant lequel les individus exécutent des rites liminaires pour se préparer à leurs nouvelles situations. L'auteur affirme que cette séquence (séparation, liminalité, intégration) est générique et s'applique à presque tout mouvement des humains en société avec des durées très variables pour chaque étape dépendamment des contextes.

Dans les années 1960 à 1980, l'anthropologue britannique Victor Turner reprit les travaux de Van Gennep et mit l'accent sur la phase liminale des rites de passage. Pour lui, Van Gennep n'a pas exploité tout le potentiel de sa découverte et est resté trop focalisé sur l'aspect rituel des changements qui ont lieu dans la vie des individus ou des collectifs dans la société (Turner, 1977). Selon Turner « l'essence de la liminalité doit être recherchée dans ce qu'elle libère des contraintes normales, rendant ainsi possible la déconstruction de ce qui est inintéressant dans la construction du sens commun [Common sense en anglais], le sens de la vie ordinaire [...] en des unités culturelles, lesquelles sont ensuite reconstruites d'une nouvelle façon [...] » (Turner, 1977 : 68, ma traduction). Pour cet auteur, la liminalité relève du domaine de l'intéressant, du non commun, et favorise l'innovation et la créativité. Selon Howard-Grenville et al. (2011) qui s'inspirent de l'approche de Turner, lorsque l'attention est mise sur les rituels, la liminalité prend la forme d'une obligation plutôt qu'une décision volontaire des acteurs en réaction à certains événements externes.

Dans le mode de fonctionnement des accélérateurs, existent a priori les trois étapes du cycle décrit par Van Gennep (1960 (1904)): la sélection des entrepreneurs à inclure dans les cohortes (séparation), l'accompagnement des entrepreneurs à travers un certain nombre d'activités (liminalité) et la graduation qui marque la fin du programme d'accélération (incorporation). Je les aborde selon la perspective de Van Gennep (1960). Afin de mieux expliquer ce choix, je donne davantage de détails sur le passage des entrepreneurs dans les accélérateurs.

L'admission dans les programmes d'accélération débute par des tests de sélection incluant la complétion de formulaires et des conversations orales entre les entrepreneurs et l'équipe en charge des recrutements chez l'accélérateur. Pendant cette étape, les entrepreneurs entrent en conversation avec des personnes qui leur sont généralement inconnues, ce qui

correspond bien à la phase de séparation de Van Gennep (1960). Après la sélection, débute la période d'accélération de plusieurs mois (Cohen, 2013b) qui correspond à la période de marge chez Van Gennep. Pendant cette étape, les entrepreneurs font du réseautage, suivent des ateliers ou des séminaires selon les spécificités de chaque accélérateur (Miles, *et al.*, 2017). Ensuite vient le jour de la graduation qui prend la forme d'une journée d'exposition du savoir-faire des entrepreneurs devant un public (Cohen, 2013b; Miles, *et al.*, 2017). À la suite de la graduation, les entrepreneurs quittent le programme d'accélération et retournent à leurs activités. La séquence ici est bien la séparation (sélection), la période de marge (période d'incubation) et l'incorporation (graduation).

Je me concentre sur l'étape liminale qui est la période de transition de l'entrepreneur, là où l'accompagnement par l'accélérateur a lieu. Les accélérateurs accompagnent les entrepreneurs dans leur passage de la condition d'entrepreneurs en démarrage vers celle d'entrepreneurs à succès à travers des pratiques dont le but est de rehausser leurs compétences (Hallen *et al.*, 2016). J'assimile ces pratiques à des rites de passage (Gennep, 1960 (1904)) et voudrais les comprendre dans le but de mieux saisir la préparation des entrepreneurs.

Mon choix de la perspective de la liminalité selon Van Gennep répond à l'appel lancé par Söderlund et Borg (2017) de « revisiter les idées centrales de Van Gennep concernant la transition en tant qu'un fait d'existence, d'examiner non seulement les « faits vivants », mais aussi les moments ambigus de transitions et la variété des rituels à travers les différentes frontières [...] » (Söderlund et Borg, 2017 : 14).

En adoptant la perspective de Van Gennep, je définis la liminalité comme le moment transitoire et temporaire que les entrepreneurs passent dans les accélérateurs et pendant lequel ils sont accompagnés à travers diverses activités qui peuvent prendre la forme du coaching, du mentorat, des formations ou d'interactions informelles.

La liminalité dans la littérature a plusieurs dimensions. Je les présente dans la section suivante et explique le choix d'approcher la liminalité à travers la processualité.

2.2.1.2 Les dimensions de la liminalité

À la suite d'une revue systématique de littérature, Söderlund et Borg (2017) ont identifié trois dimensions de la liminalité : processus, position ou place.

Dans l'approche processuelle, la liminalité est abordée comme le processus par lequel des individus ou des collectifs entreprennent des actions pour apporter des changements identitaires (Beech, 2011; Simpson *et al.*, 2010) ou organisationnels (Henfridsson et Youngjin, 2014; Howard-Grenville *et al.*, 2011). Garcia-Lorenzo *et al.* (2017) ont appliqué la liminalité à la condition des entrepreneurs de nécessité en démarrage. Ils les présentent comme en transition d'une situation de sans-emploi ou de sous-emploi vers une véritable intégration sociale (Garcia-Lorenzo *et al.*, 2017). À travers l'expérience liminale, les acteurs exécutent des activités et se livrent à des réflexions qui aboutissent *in fîne* à des changements. Pour Garcia-Lorenzo et ses collègues, l'espace liminal favorise l'autoréflexion et l'exploration de nouvelles possibilités (Garcia-Lorenzo *et al.*, 2017).

D'autres auteurs abordent la liminalité comme une place (Söderlund et Borg, 2017). Selon Söderlund et Borg (2017), ces chercheurs approchent l'espace liminal principalement comme un espace physique dans lequel les routines, normes et activités traditionnelles ne s'appliquent plus. Shortt (2015) les présente comme des espaces de transition qui se situent à la frontière de deux espaces dominants, c'est-à-dire des espaces institutionnalisés ayant des frontières bien définies et dotées de normes et des routines (Shortt, 2015). S'appuyant sur le cas d'un salon de coiffure, cet auteur présente les toilettes, les salles de repos ou les autres espaces situés à la périphérie du lieu de travail principal des employés comme des espaces liminaux séparant leurs espaces publics et privés. L'hôtel est également présenté comme un espace liminal; un espace de transition situé entre le domicile et le lieu de mission pour les voyageurs d'affaires, ou de divertissement pour les vacanciers. Il se situe en marge de la vie sociale normale de ses occupants (Pritchard et Morgan, 2006). Daniel et Ellis-Chadwick, dans le domaine de l'entrepreneuriat, décrivent les entrepôts qu'une entreprise en démarrage utilise provisoirement (en attendant qu'elle grossisse) comme des espaces liminaux situés entre les étapes de démarrage et de croissance de l'entreprise (Daniel et Ellis-Chadwick, 2016). Ces auteurs présentent généralement l'espace liminal comme un espace anonyme où les identités sociales des occupants sont suspendues, un espace flexible qui procure à ses occupants un sentiment de liberté et d'affirmation de soi, un espace qui stimule l'inspiration et la créativité (Daniel et Ellis-Chadwick, 2016; Garssten, 1999; Shortt, 2015; Sturdy et al, 2006). Selon des chercheurs, le sentiment de liberté, l'intimité et la flexibilité qu'offre l'espace liminal permettent aux entités liminales, c'est-à-dire les usagers des espaces liminaux, d'être plus disponibles et plus réflexives et donc plus créatives (Shortt, 2015; Wood, 2012). Mais l'espace liminal peut aussi être perçu comme menaçant, dangereux, espace d'insécurité, car l'occupant peut y rencontrer des inconnus (Pritchard et Morgan, 2006).

L'autre dimension de la liminalité identifiée par Söderlund et Borg (2017) est la position. Selon les tenants de cette approche, certaines situations d'emplois ou certains rôles sont fondamentalement liminaux. Ces auteurs mettent l'accent sur les sujets qui font face à la liminalité et moins sur le caractère transitoire (Söderlund et Borg, 2017). Dans cette perspective, plusieurs auteurs présentent le travail temporaire comme une position liminale entre la situation de sans-emploi et le poste à temps plein (Garsten, 1999; Tempest et Starkey, 2016). Czarniawska et Mazza présentent le travail du consultant qui est constamment chez le client sans faire partie de son organisation comme un espace liminal (Czarniawska et Mazza, 2003). D'autres auteurs appliquent la liminalité à la position de certains objets. Ils présentent par exemple les blogues comme occupant une position liminale entre le face-à-face et la communication en ligne (Oravec, 2003; Wood, 2012). La position liminale est présentée comme source d'opportunité, mais aussi d'inquiétude et d'ambiguïté. Selon Garsten (1999) le travail temporaire offre à son occupant l'opportunité de devenir un employé permanent. Il offre aussi la liberté et la flexibilité pour choisir son employeur et ses horaires de travail (Garsten, 1999). Cependant, il est également source d'incertitude, d'inquiétude et de stress, car le travailleur n'a aucune certitude sur ses perspectives d'emploi (Garsten, 1999). Pour Tempest et Starkey, la position liminale est pleine d'ambiguïtés parce qu'elle est à la fois porteuse de risques et d'opportunités (Tempest et Starkey, 2016).

J'aborde dans la section qui suit, le fonctionnement de l'accélérateur en utilisant la liminalité comme grille de lecture. Je m'intéresse à la production de l'espace liminal

d'accélération et sa ritualisation au sens des pratiques et stratégies développées dans le cadre de la préparation des entrepreneurs.

2.2.2 La production de l'espace liminal d'accélération

L'espace liminal selon l'approche de Van Gennep est le lieu où les entités liminales exécutent ou subissent des rites liminaires. J'aborde ici la production de l'espace liminal.

Les accélérateurs font désormais partie des espaces de travail des entrepreneurs en démarrage. Ils sont souvent dépeints comme des organisateurs « de la transition vers l'émergence de nouvelles organisations » et préparent les entrepreneurs à la pratique de l'agir entrepreneurial (Germain, 2017). À la différence de plusieurs autres espaces que l'entrepreneur fréquente, les accélérateurs ont pour vocation de rehausser ses compétences (Hallen *et al.*, 2016).

Pour aborder la notion de production de l'espace liminal, je m'inspire principalement des études organisationnelles.

Dans des organisations, pour entreprendre certains projets, il arrive que des groupes de travailleurs décident de se retirer dans un espace physique détaché du lieu de leurs activités habituelles, et suspendent leurs statuts corporatifs habituells pour se dédier aux projets concernés. De tels espaces où les routines et les normes habituelles de fonctionnement de l'organisation sont temporairement suspendues et remplacées par des règles émergentes sont assimilés à des espaces liminaux (Howard-Grenville et al., 2011). Dans certains cas, le détachement peut être physique (dans une place en dehors de l'organisation), dans d'autres cas il est symbolique (dans l'organisation, mais coupé des activités courantes). Howard-Grenville et al. (2011) affirment à cet effet que, ce qui est important à propos de l'espace liminal, ce n'est pas la séparation physique, mais la séparation symbolique, et que plus importante encore est la suspension des normes habituelles dans cet espace symbolique. Ceci montre que la liminalité de l'espace tire son essence davantage des rites qui s'y déroulent et du comportement des individus qui se détachent de leurs rôles habituels que de la nature même de l'espace.

Dans leur papier sur les espaces intitulé « *The other spaces*», Foucault et Miskowiec définissent l'espace comme un ensemble de relations (Foucault et Miskowiec, 1986).

L'espace est assimilé dans cette perspective à l'intersection d'éléments mobiles (Hjorth, 2004). Ainsi, des travailleurs qui quittent temporairement leurs activités habituelles pour former autour d'un projet de nouvelles relations basées sur de nouvelles règles de fonctionnement forment par le fait même un espace liminal (Howard-Grenville et al., 2011) qui est incarné dans les relations entre les participants.

L'accélérateur étant principalement un programme d'une durée fixe fournissant aux entrepreneurs du mentorat et une éducation intensive (Hallen *et al.*, 2016), il peut être décrit comme un ensemble de relations : relations entre les entrepreneurs et les autres participants qui interviennent sous forme de mentors ou de coachs, qui guident ou partagent leurs expériences avec les entrepreneurs. De telles relations se font et se défont continuellement à travers les mouvements des participants aussi bien dans le temps que dans l'espace, et contribuent ainsi à la production de l'espace liminal d'accélération.

Considérant tout ce qui précède, je définis l'espace liminal d'accélération comme l'interaction (ou la rencontre) entre les instructeurs (coachs, mentors et formateurs) qui se détachent de leurs rôles habituels et les entrepreneurs en transition dans le but de participer à leur préparation vers leur nouvelle condition, sous la coordination du directeur du programme.

Dans cette définition, je considère moins le côté physique et rigide (place) de l'accélérateur, que les processus collectifs qui concourent à la préparation des entrepreneurs et qui se renouvellent en permanence. Cette approche permet d'orienter l'attention sur les interactions, desquelles émanent les pratiques et les stratégies qui contribuent à la préparation des entrepreneurs et que j'assimile à des rites de passage.

La revue de la littérature révèle que la dimension processuelle des accélérateurs en tant qu'espace est ignorée dans les études en entrepreneuriat. Une compréhension profonde de cette dimension contribuera non seulement à la création de nouvelles connaissances dans le domaine de l'entrepreneuriat, mais pourrait aussi guider les praticiens dans leur conception de l'espace d'accompagnement entrepreneurial.

Dans la section suivante, j'explore la notion de ritualisation de l'espace liminal autour de la préparation des entrepreneurs.

2.2.3 La ritualisation de l'espace liminal et la préparation des entrepreneurs

J'aborde dans cette section la manière dont l'accélérateur prépare les entrepreneurs à convaincre les ICR. Pour ce faire, j'explore la construction des présentations qui sont les artefacts servant à établir la légitimité des entreprises dans les phases de présélection du processus d'investissement en capital (Mason et Harrisson, 2001; Parhankangas et Ehrlich, 2014; Pollack *et al.*, 2012).

Les présentations verbales et non verbales sont les principaux artéfacts qu'utilisent les entrepreneurs en démarrage pour initier des interactions avec les détenteurs de ressources (Brooks *et al.*, 2014) en vue de les convaincre de soutenir leurs entreprises. Elles servent aux ICR à former leur jugement sur la légitimité des entreprises (Chan, et Park, 2015; Parhankangas et Ehrlich, 2014; Pollack *et al.*, 2012). Je les considère comme des outils de légitimation, pour reprendre une expression que Barros utilise pour désigner le blogue mis en place par une entreprise pour défendre sa légitimité (Barros, 2014). Suchman affirme aussi que « [...] la gestion de la légitimité repose fortement sur la communication - [...] communication entre l'organisation et ses différentes audiences » (Suchman 1995 : 586).

Anderson (2005) a éloquemment souligné l'importance des présentations des entrepreneurs. Pour lui, étant donné que l'entreprise en démarrage n'a aucune preuve valide de sa performance, les entrepreneurs *agissent comme si* leurs entreprises sont réelles. L'auteur assimile l'« *agir comme si* » à un jeu de rôle. L'entreprise n'a pas encore pris forme, mais l'entrepreneur doit l'adopter (*enactment*), faire *comme si* elle existe réellement et en parler avec conviction et enthousiasme (Mason et Harrisson, 2000). Pour Anderson, les investisseurs en capital de risque évaluent la manière dont les entrepreneurs exécutent leurs rôles pendant les présentations et forment une opinion quant aux performances futures de leurs entreprises. Cette proposition est empiriquement soutenue par plusieurs travaux (Masson et Harisson, 2000; Pollack *et al.*, 2012). Ainsi, pour Anderson (2005), le processus de mobilisation de ressources des entrepreneurs est un mélange de jeux et de réalité. Il décrit les présentations, qui servent à interagir avec les ICR à l'étape de présélection, comme un mélange de faits et de fictions servant à convaincre les détenteurs de ressources à croire au futur de l'entreprise. L'accélérateur étant un espace de préparation, je crois que

c'est là que l'entrepreneur apprend à jouer son rôle d'acteur en vue de faire bonne impression auprès des ICR. Cependant, les recherches actuelles sur les accélérateurs mettent l'accent sur la manière dont ils aident au développement des compétences techniques et de gestion (marketing, finance, vente, etc.) chez l'entrepreneur à travers des séminaires, des ateliers, du mentorat ou du coaching, occultant ainsi la manière dont ils préparent les entrepreneurs à faire bonne impression auprès des investisseurs.

L'accélérateur est un espace fait de relations. Des investisseurs, des entrepreneurs expérimentés ou d'autres professionnels ayant de l'expérience dans le processus d'investissement viennent y rencontrer les entrepreneurs des cohortes actuelles pour partager leurs expériences ou les guider (Cohen, 2013b; Hallen *et al.*, 2016), ce qui donne une forte dimension sociale à la préparation des entrepreneurs. Je crois que les interactions entre les entrepreneurs et les autres participants au programme produisent de nouvelles informations susceptibles d'influencer leurs présentations (Schlenker, 1980), et croyons qu'il est important de comprendre comment ces interactions ont lieu, quelles sont les nouvelles informations produites et comment cela influence la préparation des entrepreneurs. Cette recherche aidera à examiner ces aspects de la préparation des entrepreneurs.

Les investisseurs ou les autres invités qui participent aux programmes parlent de leurs expériences (Cohen, 2013b) et ne jouent pas leurs rôles habituels dans cet espace. Quoique temporairement détachés de leurs rôles habituels pendant le temps des interactions avec les entrepreneurs, ils vont néanmoins reproduire dans ce milieu les réalités des mondes qu'ils incarnent. Cette dimension du monde réel reproduit pendant le programme d'accélération est susceptible d'orienter les entrepreneurs dans leurs actions et leurs expérimentations et ainsi influencer leurs présentations. Il est important de comprendre la manière dont les réalités extérieures sont reproduites dans l'espace liminal d'accélération et la manière dont cela influence les présentations des entrepreneurs.

Les jugements de légitimité émis par les ICR à la présélection sont fortement influencés par les impressions que transmettent les entrepreneurs dans leurs présentations (Masson et Harisson, 2000). Ceux qui font bonne impression ont plus de chances que d'autres de convaincre (Parhankangas et Ehrlich, 2014). Je crois qu'il est important de comprendre la

manière dans les accompagnateurs dans les accélérateurs aident les entrepreneurs à intégrer des tactiques de gestion des impressions dans leurs présentations. La gestion des impressions étant encore polémique en raison du sens péjoratif qui peut lui être attribué par certains acteurs, je ne m'attendais pas à ce que cette pratique soit explicitement mentionnée dans les programmes des accélérateurs. Elle est toutefois décodée dans les activités qui s'y déroulent. Je crois que dans cet espace liminal, certaines tactiques de gestion des impressions pourraient être suggérées, encouragées ou censurées lorsque les entrepreneurs interagissent entre eux ou avec les acteurs qui reproduisent les réalités extérieures dans cet espace. Il est important de savoir quelles sont ces tactiques, comment elles émergent et comment elles sont intégrées aux présentations des entrepreneurs.

Après avoir posé les principales problématiques liées à la préparation des entrepreneurs auprès des accélérateurs en vue d'établir la légitimité de leurs entreprises auprès des ICR, je présente dans ce qui suit la question de recherche et propose un cadre conceptuel.

2.3 Question de recherche et cadre conceptuel

J'aborde dans cette partie la question générale de recherche et les sous-questions qui en découlent, ainsi qu'un cadre conceptuel.

2.3.1 Question de recherche

La littérature montre que le capital de risque est important pour le développement des entreprises innovantes en démarrage et que les investisseurs ne soutiennent cependant que les entrepreneurs qu'ils jugent légitimes. Pour établir la légitimité de leurs entreprises auprès de cette audience, les entrepreneurs se servent principalement des présentations qui sont faites aux ICR à l'étape de la présélection. Cependant, près de 90% d'entre elles ne parviennent pas à franchir cette étape, ce qui témoigne d'un important défi de légitimité. Des chercheurs imputent ce taux d'échec élevé à un manque de préparation de la part des entrepreneurs (Pollack et al., 2012).

D'autres chercheurs ont montré que les présentations qui comportent des tactiques de gestion des impressions augmentent les chances des entrepreneurs à l'étape de la

présélection (Nagy et al., 2012; Parhankangas et Ehrlich, 2014). Cependant, la manière dont les entrepreneurs s'entrainent à gérer les impressions des ICR en vue de franchir l'étape de la présélection n'est pas étudiée à ce jour. Ce constat amène à s'interroger sur la manière dont les entrepreneurs se préparent à l'usage des tactiques de gestion des impressions en vue de convaincre les ICR de la légitimité de leurs entreprises.

Je retiens aussi de la littérature qu'un nombre important d'entreprises innovantes en démarrage choisissent les accélérateurs pour rehausser leurs compétences. Cependant, la plupart des études examinant les accélérateurs décrivent principalement leurs rôles dans le renforcement des compétences techniques ou de gestion et leurs fonctions de médiation. Je crois que ces accompagnateurs entrainent les entrepreneurs à convaincre les détenteurs de ressources. Cependant, la littérature ne renseigne pas sur la manière dont les entrepreneurs s'y entrainent à gérer les impressions des ICR.

Ces écarts dans la connaissance actuelle en entrepreneuriat ont motivé ma réflexion sur ce phénomène, d'où la question de recherche suivante :

Comment les accélérateurs entrainent-ils les entrepreneurs en démarrage à gérer les impressions des investisseurs en capital de risque de sorte à établir la légitimité de leurs entreprises ?

Cet objectif général comporte des sous-objectifs. D'abord, je conceptualise l'accélérateur comme un espace liminal constitué de relations, et interroge la manière dont cet espace liminal est produit. Je m'intéresse notamment aux acteurs, c'est-à-dire les entrepreneurs et ceux qui les accompagnent, à la manière dont ils interagissent dans le temps et dans l'espace et comment ces interactions contribuent à la production de l'espace liminal d'accélération. Étant donné que j'adopte la perspective de la liminalité selon Van Gennep (1960), je voudrais savoir les principaux rites de passage qui contribuent à la préparation des entrepreneurs. Ces rites peuvent avoir des effets structurants sur la préparation des entrepreneurs et je crois que cela peut induire des comportements émancipatoires de leur part. En conséquence, je voudrais comprendre, le cas échéant, comment les comportements émancipatoires émergent dans cet espace et comment cela influence la préparation des entrepreneurs.

Les présentations étant les principaux artefacts dont se servent les entrepreneurs pour établir les contacts initiaux avec les ICR, je crois que la construction de ces présentations a lieu dans les accélérateurs à travers certains rites de passage qui orientent les interactions entre acteurs. Je veux comprendre comment les entrepreneurs construisent et manipulent leurs présentations dans les interactions, non seulement entre pairs, mais aussi avec les accompagnateurs qui contribuent à leur préparation.

La littérature affirme que les présentations qui comportent des tactiques de gestion des impressions ont plus de chance de convaincre les ICR. Je m'intéresse aux tactiques de gestion des impressions qui sont suggérées, censurées ou encouragées dans les interactions entre entrepreneurs et accompagnateurs. Sachant que les entrepreneurs peuvent construire la légitimité de leurs entreprises sur deux dimensions (cognitive et évaluative), je voudrais comprendre les dimensions de la légitimité mises en avant dans ces interactions. Autrement dit, quelles dimensions de la légitimité sont encouragées dans cet espace liminal et, le cas échéant, comment cela affecte la préparation des entrepreneurs.

Étant donné que les entrepreneurs dans les accélérateurs souhaitent majoritairement lever des ressources auprès des ICR, je voudrais analyser les rites de passage à travers lesquels les accompagnateurs reproduisent dans cet espace des réalités du monde des ICR, dans le but d'aider les entrepreneurs à mieux connaître cette audience pour mieux la convaincre (Baron et Markman, 2000).

Finalement, l'accélérateur étant un lieu de rencontres, d'interactions intensives et de partage d'expériences (Hellen *et al.*, 2016), ou espace relationnel (Hjorth, 2004), je crois qu'ils y circulent des histoires, des anecdotes, des modèles et des outils qui alimentent les rites de passage. Je voudrais en savoir davantage sur ces outils, histoires anecdotiques ou modèles en circulation dans cet espace et comprendre comment ces éléments influencent la préparation des entrepreneurs.

Ces sous-objectifs se déclinent en deux sous-questions :

• Comment les rites de passage influencent-ils la pratique de l'espace d'accélération ?

• Comment la liminalité de l'espace d'accélération contribue-t-elle à l'émergence des tactiques de gestion des impressions destinées à la construction de la légitimité des entreprises auprès des ICR ?

2.3.2 Les avenues théoriques

Cette recherche se fonde sur l'approche processuelle de l'entrepreneuriat (Hjorth *et al.*, 2015) et s'inspire du concept de liminalité selon Van Gennep (1960) pour analyser la préparation des entrepreneurs à utiliser la gestion des impressions (Schlenker, 1980) pour établir la légitimité (Zimmerman et Zeitz, 2002) de leurs entreprises auprès des investisseurs en capital (ICR).

2.3.2.1 L'espace d'accélération comme un processus induit par des rites de passage

J'utilise le concept d'espace pour analyser le rôle de l'accélérateur, présente dans un premier temps la pratique de l'espace d'accélération pour justifier le recours à une approche processuelle, puis dans un deuxième temps, la manière dont les rites de passage influencent la pratique de l'espace d'accélération.

La pratique de l'espace d'accélération

Plusieurs auteurs ont fait la distinction entre l'espace et le lieu (de Certeau, 1984; Foucault et Miskowiec, 1986; Hjorth, 2004). Le lieu est présenté comme fixe, univoque, localisable à l'aide de coordonnées géographiques, alors que l'espace est flexible et ambigu. Foucault et Miskowiec (1986) définissent l'espace comme un ensemble de relations. Pour de Certeau, l'espace tient compte du mouvement et du temps. Il définit l'espace comme le point d'intersection de plusieurs éléments mobiles, ou encore «la pratique du lieu » (de Certeau, 1984 : 117, ma traduction). Pour illustrer cette vue, il affirme que la lecture est un espace produit par la pratique d'un ensemble de signes (le texte écrit) qu'il identifie à un

lieu. La lecture, à la différence du texte, comporte la notion de mouvement et peut présenter des ambigüités.

La plupart des accélérateurs sont des organisations légalement constituées avec des localisations identifiables par des coordonnées géographiques, et les lieux où se tiennent leurs activités d'accompagnement, si différents de leurs sièges, sont également fixes et univoques. Cependant, pour exister et être reconnu comme accélérateur, il doit y avoir dans ce lieu le recrutement d'entrepreneurs et des offres de service d'accompagnement à travers la construction de relations avec d'autres acteurs (les accompagnateurs), donnant ainsi lieu à l'émergence d'espaces. Par définition, l'accélérateur accompagne les entrepreneurs sur une certaine période de temps bien délimitée dans le but d'atteindre un objectif, ce qui rend très explicite la notion de mouvement dans ce contexte, et met en relief les dimensions processuelles de la pratique de l'espace.

Selon Hjorth et al. (2015), les études processuelles mettent le mouvement, le changement et le flux au centre de leurs approches. Pour comprendre l'accélérateur, je l'envisage sous l'angle de la production de l'espace d'accélération, et m'intéresse aux processus de création de l'espace d'accélération, c'est-à-dire les processus à travers lesquels l'accélérateur accompagne les entrepreneurs pendant leur passage dans cette organisation. J'appelle également espace d'accélération tout point de contact entre les entrepreneurs, ou entités liminales, à besoin d'accompagnement et des acteurs offrant le service d'accompagnement sous forme de formation, mentorat ou coaching (Cohen, 2013b; Hallen et al., 2016), le conceptualise comme un espace relationnel (Hjorth, 2004). Selon cette conception, les contacts peuvent naître en différents lieux, à différents moments et sous diverses formes. Ainsi, je n'envisage pas l'accélérateur comme un espace physique, mais plutôt comme un espace virtuel qui se crée dans les pratiques sociales d'accompagnement. Cet espace est créé lorsque les acteurs participant au programme d'accélération nouent des relations dans le but de préparer les entrepreneurs. Il est fluide, constamment en mouvement, comporte des discontinuités et est relativement complexe. En raison de ces caractéristiques, les approches processuelles qui s'intéressent aux mouvements (Hjorth et al., 2015; Moroz et Hindle, 2012) aident à mieux saisir l'espace d'accélération.

Cependant, afin de circonscrire le phénomène analysé, je délimite l'accélérateur aux rencontres collectives officiellement organisées entre les entrepreneurs et les accompagnateurs à travers des points de contact institués par le directeur du programme.

Par ailleurs, je n'envisage pas le processus d'émergence de l'espace d'accélération comme séquentiel et linéaire, mais comme relativement complexe, revêtant différentes formes au gré des comportements des acteurs.

Je rappelle que mon projet n'est pas de voir comment les entrepreneurs subissent des changements dans ce processus, dans le sens de l'amélioration de leur performance à convaincre les investisseurs au fil de leur participation au programme d'accélération, mais de comprendre les dynamiques à travers lesquelles la création de l'espace d'accélération prépare les entrepreneurs à rencontrer les investisseurs.

L'influence des rites de passage sur la pratique de l'espace d'accélération

L'accélérateur accompagne les entrepreneurs à travers un certain nombre d'activités. Il s'agit principalement de la formation, du mentorat ou du coaching, et du réseautage dans le but de les préparer à l'autonomie. J'assimile ces activités à des rites de passage.

Les rites de passage sont en effet des épreuves, des cérémonies ou activités que les individus exécutent ou subissent pendant le processus d'un changement social (Van Gennep, 1960). Ainsi, je considère comme des rites de passage toutes les activités mises en place par l'accélérateur au profit de ses usagers que sont les entrepreneurs, pour les accompagner dans leurs processus de lancement.

Chacune de ces activités d'accompagnement implique des contacts entre les entrepreneurs et les accompagnateurs à travers des mécanismes constitutifs du programme d'accélération. À titre d'illustration, les entrepreneurs interagissent avec des formateurs et construisent ainsi l'espace de formation, ou rencontrent des entrepreneurs relativement plus expérimentés dans le processus entrepreneurial pour construire un espace de mentorat. Ainsi, les rencontres entre les entrepreneurs et les accompagnateurs produisent des espaces relationnels que je définis comme *espace d'accélération*. J'ai montré qu'à la différence du

lieu qui est stable et univoque, l'espace relationnel est ambigu et flexible. La diversité des rites de passage à travers lesquels l'accélérateur entraine les entrepreneurs peut conduire à différentes configurations de l'espace d'accélération. Je m'intéresse à la manière dont ces rites de passage influencent la production de l'espace d'accélération. Dans cette étude, je mets le focus sur les processus collectifs d'accompagnement pour comprendre leurs dynamiques ainsi que les principales pratiques qui les caractérisent. Les processus collectifs ici désignent les rencontres dans des lieux communs entre entrepreneurs et accompagnement. La figure 3 schématise la production de l'espace d'accélération.

Interactions

Rite de passage

Espace d'accélération

The passage and the pass

Figure 3: L'espace d'accélération

Source: L'auteur

2.3.2.2 La liminalité de l'espace d'accélération et la gestion des impressions des ICR

Dans cette section, j'aborde la liminalité de l'espace d'accélération, puis la manière dont cette liminalité contribue à l'émergence des tactiques de gestion des impressions destinées à rendre les entreprises légitimes auprès des investisseurs.

La liminalité de l'espace d'accélération

Les accélérateurs sont des espaces de transition qui préparent les entrepreneurs aux processus entrepreneuriaux, dont l'acquisition de ressources (Cohen, S., 2013b). Plusieurs auteurs ont souligné le caractère théâtral du processus d'acquisition de ressources par les entreprises en démarrage (Anderson, 2005; Gartner et al. 1992). Gartner et al. (1992)

soulignent que les entrepreneurs en démarrage projettent dans les interactions sociales avec des détenteurs de ressources des images différentes de ce qu'ils sont en réalité afin de paraître légitimes. Ils empruntent des ressources et les rendent visibles à leurs interlocuteurs dans les interactions sociales, pour construire l'impression qu'ils sont capables de remplir leurs promesses. Pour Anderson (2005), dans le processus d'acquisition de ressources, les entrepreneurs en démarrage combinent la fiction et la réalité, le faux et le vrai, l'absurde et le rationnel pour convaincre les détenteurs de ressources. Les entreprises en démarrage sont en effet caractérisées par une grande incertitude à propos de leur viabilité (McMullen et Shepherd, 2006). Afin de diminuer cette incertitude, selon Anderson (2005), ils combinent certains faits réels pour produire une fiction en vue de présenter leurs entreprises comme viables.

Les investisseurs en capital de risque (ICR) prennent d'importants risques et recherchent des rendements élevés à l'horizon de plusieurs années. Or, les entreprises en démarrage n'ont pas d'historiques d'opérations suffisants pouvant justifier leurs rendements futurs. Les entrepreneurs utilisent alors les présentations pour établir la légitimité de leurs entreprises dans la phase de présélection du processus d'investissement des ICR. Ces présentations sont des déclarations à propos de l'avenir de leurs projets, et donc de la fiction (Garud et al., 2014). L'entrepreneur peut par exemple faire une présentation dans laquelle il promet de réaliser un million de dollars de ventes la première année et 5 millions la seconde année, en évoquant des faits internes et externes favorables à son projet. Mais ces chiffres ne sont en fait que de la fiction, car ils ne sont pas encore et rien ne garantit qu'ils se réaliseront. Ainsi, je crois qu'en participant à un programme d'accélération destiné à les préparer à rencontrer les investisseurs, les entrepreneurs s'entrainent à faire de telles présentations. Plusieurs études ont montré que la manière dont les entrepreneurs se comportent pendant leurs interactions avec les détenteurs de ressources conditionne leur succès dans cette démarche (Baron et Markman, 2000; Mason et Harrisson, 2001). Je crois donc que les accompagnateurs dans les programmes d'accélération entrainent les entrepreneurs à savoir bien se comporter lors des présentations. Ils y apprennent à construire et à exécuter de la fiction en vue de se préparer aux interactions avec les investisseurs.

Dans sa théorie du jeu, Winnicott présente l'espace de jeu comme un espace de transition ou une aire intermédiaire entre le monde intérieur du joueur et le monde extérieur (Winnicott, 1975). Dans le programme d'accélération, je crois que les interactions entre les accompagnateurs et les entrepreneurs produisent un espace qui n'est ni leurs mondes intérieurs ni le monde extérieur. Leur but en effet n'est pas de nouer des transactions commerciales, mais d'entrainer les entrepreneurs au processus entrepreneurial. En m'inspirant de Winnicott, je conceptualise l'espace créé dans la relation entre les entrepreneurs et les accompagnateurs comme un espace à la frontière du jeu et de la réalité. Quoique le contexte de cette relation soit fictif, je crois que les accompagnateurs y créent une ambiance semblable à celle qui prévaut dans les rencontres réelles entre les entrepreneurs et les investisseurs. Dans cet espace, les entrepreneurs demeurent dans leurs fonctions réelles d'agents en quête de méthode pour établir la légitimité de leurs entreprises. En conséquence, je définis la création de l'espace d'accélération comme un processus qui se déroule à la frontière du jeu et de la réalité, et le conceptualise comme un espace liminal à la frontière du jeu et de la réalité.

La gestion des impressions dans l'espace d'accélération

L'espace de jeu offre aux joueurs une grande flexibilité et des possibilités infinies. Dans les travaux de Winnicott (1975), l'enfant qui joue se crée un monde qui n'est que pure fiction, dans lequel il s'attribue des rôles ainsi qu'aux objets qu'il manipule sans aucune contrainte. Dans l'espace liminal d'accélération, je crois que les accompagnateurs entrainent les entrepreneurs à faire de meilleures présentations, c'est-à-dire celles qui paraîtront crédibles auprès des investisseurs. Étant donné que ces présentations énoncent des faits qui ne sont encore, mais à venir (Garud et al. 2014), je crois que leur crédibilité dépend fortement de l'impression que créent les entrepreneurs dans leurs interactions avec les investisseurs qui les évaluent. J'assimile en conséquence l'entrainement à faire des présentations à un entrainement à gérer les impressions des investisseurs au croisement du jeu et de la réalité, et schématisons cette relation dans la figure 4.

Après avoir présenté la problématique et le cadre conceptuel, j'aborde dans la partie qui suit la méthode de recherche adoptée pour répondre à la question de recherche.

Figure 4: La gestion des impressions au croisement du jeu et de la réalité



Source: L'auteur

CHAPITRE 3

APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Pour répondre à la question de recherche, j'analyse le cas unique d'un accélérateur basé au Québec (Miles et Huberman, 2003; Yin, 1994). Je présente dans cette section les raisons qui ont motivé ce choix. Pour l'analyse des données et la présentation des résultats, je me suis inspiré du papier de Jarzabkowski, Burke et Spee intitulé «Constructing Spaces for Strategic Work: À Multimodal Perspective» qui, dans le domaine de la stratégie, utilise la vidéo-ethnographie pour analyser les aspects matériels, spatiaux et corporels du travail stratégique (Jarzabkowski et al., 2015).

3.1 Justification du choix du cas étudié

Eisenhardt (1989) présente l'étude de cas comme une stratégie de recherche permettant de comprendre la dynamique qui prévaut dans un contexte donné. L'objectif de cette étude est de comprendre la manière dont les accélérateurs entrainent les entrepreneurs à gérer les impressions des investisseurs en vue d'établir la légitimité de leurs entreprises, et j'utilise la liminalité comme ancrage théorique principal. Les accélérateurs d'entreprises sont un phénomène émergent (Pauwels et al., 2016), et cette étude est une des premières à s'intéresser à la liminalité des accélérateurs. L'utilisation des mots clés *accélérateur* et *liminalité* ou *incubateur* et *liminalité* aussi bien en anglais qu'en français dans la base de données de la bibliothèque de l'UQAM, ne donne aucun résultat. La présente recherche se veut donc exploratoire, d'où mon choix pour une étude de cas. Cette méthode permet en effet de comprendre en profondeur un phénomène et je crois qu'elle est appropriée pour analyser un phénomène émergent comme celui-ci.

Un phénomène peut être analysé à l'aide d'un cas unique (Gioia et al., 2012) ou à travers l'étude de cas multiples (Eisenhardt, 1989). Étant donné que cette étude se veut exploratoire, j'estime que l'analyse profonde d'un cas unique aidera à comprendre le

phénomène d'intérêt (Gioia *et al.*, 2012). Dans l'accélérateur retenu comme cas unique, j'ai suivi les interactions entre 40 entrepreneurs représentant 24 entreprises en démarrage et 33 acteurs externes intervenant comme coachs ou formateurs. Ces interactions ont eu lieu en 14 séances ou épisodes, et j'assimile chaque épisode à un sous-cas, soit un total de 14 sous-cas.

Avant d'aborder le cas retenu pour cette recherche, je fais une brève présentation des événements qui ont conduit au choix de ce cas afin de permettre aux lecteurs de mieux comprendre le contexte de cette étude.

3.2 Étude pré exploratoire à la sélection du cas

Lorsque j'ai commencé le programme de doctorat à l'automne 2013, mon objectif était d'étudier la relation entre les entrepreneurs et les investisseurs en capital de risque. Ayant fait part de cet intérêt à des relations affiliées à la Jeune Chambre de Commerce de Montréal (JCCM), ceux-ci m'ont vivement recommandé de suivre les activités de l'accélérateur (que je nomme L'ACCÉLÉRATEUR pour conserver son anonymat). Cet accélérateur m'a été présenté comme un dispositif de mise en relation des entrepreneurs en démarrage et des investisseurs en capital de risque. À l'hiver 2014, le directeur de L'ACCÉLÉRATEUR m'autorise à participer bénévolement aux activités de cet accélérateur. Mon but était d'y rencontrer des investisseurs. Sur le terrain, c'est avec joie que j'y ai vu plusieurs investisseurs en capital de risque des plus connus au Québec, participer aux activités et donner des conférences sur le processus d'investissement en capital de risque ou sur les types de projets ou d'entrepreneurs qui se qualifient pour ce type d'investissement. Mon rôle dans cet espace consistait à prendre des photos et des vidéos et à transporter et installer le matériel de captation ainsi que les bannières publicitaires de l'accélérateur et de ses partenaires. Cette participation m'a permis d'entrer en contact avec des investisseurs en capital. Pendant ce temps, je continuais à explorer la littérature sur le capital de risque et j'ai remarqué que les sujets dominants étaient entre autres les critères de sélection des investisseurs, le processus d'investissement, ou l'impact de l'implication des investisseurs sur la valeur des entreprises. Je décide de participer à cette conversation en explorant l'impact des interventions des ICR, non pas sur les entreprises, mais sur les entrepreneurs, sujet que je considère comme important en raison de la complexité du rôle des investisseurs, mais non suffisamment abordée dans la littérature. Je formule alors la question de recherche suivante : quel est l'impact du rôle ambivalent des investisseurs en capital sur les entrepreneurs ? Les investisseurs en effet sont présentés dans la littérature comme des accompagnateurs qui aident les entrepreneurs à réussir leurs missions et comme des contrôleurs auxquels les entrepreneurs doivent rendre des comptes. Sur le plan méthodologique, je constate que la plupart des chercheurs abordent l'analyse de cette relation à travers des études quantitatives et des entrevues. Je croyais que l'observation favoriserait une compréhension profonde de cette relation. Pour ce faire, j'approche successivement trois investisseurs en capital de risque travaillant pour différentes firmes, rencontrés lors des activités de L'ACCÉLÉRATEUR. Ils déclinent ma demande. Avec l'appui de mon directeur de thèse, nous rencontrons trois autres investisseurs en capital de risque, qui également déclinent notre requête. Pendant ce temps, je continue à travailler avec L'ACCÉLÉRATEUR.

En raison des défis liés à l'obtention de l'accord des investisseurs pour observer leurs relations, avec l'appui de mon directeur de thèse, nous tentons d'aborder la question autrement, en nous plaçant du côté des entrepreneurs. La nouvelle approche consiste à observer des entrepreneurs dans leur relation avec les investisseurs en capital de risque. Les démarches dans ce sens se sont avérées également infructueuses. Les entrepreneurs estiment que la relation est sensible et ne souhaitent pas une implication externe. Cependant, pendant les rencontres avec les investisseurs, nous découvrons qu'ils présentent la préparation des entrepreneurs comme déterminante pour la réussite du processus de recherche de financement. Nous entendions en effet des propos du genre :

« ... les gens ont souvent du mal à (nous) convaincre parce qu'ils arrivent ici non préparés... » ou « ... les femmes ont souvent plus de succès avec nous parce qu'elles arrivent ici bien préparées... ».

Ces propos incitent à se questionner davantage sur le rôle de L'ACCÉLÉRATEUR dans la préparation des entrepreneurs. Cet accélérateur prépare les entrepreneurs en vue de convaincre les investisseurs en capital. Je retourne donc à la littérature sur l'entrepreneuriat

et le capital de risque et constate un manque de recherches pertinentes sur l'entrainement des entrepreneurs en vue d'établir la légitimité de leurs entreprises auprès des investisseurs en capital. Je décide alors d'explorer cette question importante en choisissant L'ACCÉLÉRATEUR comme champ de recherche. Mon directeur de thèse adresse alors une demande plus formelle au directeur de L'ACCÉLÉRATEUR qui accepte de participer à cette recherche.

3.3 La sélection du cas

Selon Pettigrew, lorsque no utilise un cas unique ou un nombre limité de cas pour étudier un phénomène, il devrait opter pour des cas où le phénomène investigué se manifeste avec acuité. Il peut s'agir d'un cas critique, d'un cas déviant, d'une situation dramatique ou d'un cas extrême (Pettigrew, 1990).

Il y a plusieurs accélérateurs au Québec qui offrent tous des services presque identiques. Ils accueillent les entrepreneurs après un processus de sélection plus ou moins rigoureux, leur offrent des espaces de travail, de la formation et du coaching dans le but d'augmenter leur chance de succès (Pauwels et al., 2016). Certains, en plus des espaces et du coaching, offrent du financement au démarrage, aident à rencontrer les investisseurs en capital à travers des référencements ou les préparent à faire des présentations publiques (Mian et al., 2016). L'accélérateur que je choisis présente tout de même des particularités. Il se spécialise dans la préparation des entrepreneurs en vue de lever des ressources auprès des investisseurs en capital de risque. Cet accélérateur n'offre ni locaux ni service administratif. Son offre comprend des conférences et du coaching destinés principalement à faire connaître le monde des investissements aux entrepreneurs et à les préparer au processus d'acquisition de ressources. La matrice des activités en annexe 1 présente les détails de ces activités. Ce positionnement en fait un cas particulièrement intéressant pour répondre à la question de recherche qui est de comprendre la manière dont les accélérateurs entrainent les entrepreneurs à établir la légitimité de leurs entreprises auprès des investisseurs en capital de risque. Je présente le cas dans la section qui suit.

3.4 Présentation du cas

Créé en 2008, L'ACCÉRÉRATEUR se présente comme l'un des plus importants programmes d'accélération d'entreprises innovantes en démarrage au Canada en termes de nombre d'entrepreneurs accompagnés à l'année. Cet accélérateur travaille en collaboration avec les principaux investisseurs intéressés par le secteur des nouvelles technologies, c'est-à-dire tout projet d'entreprise impliquant, entre autres, le commerce numérique, la réalité virtuelle, l'intelligence artificielle, les données massives, etc. Cet accélérateur reçoit chaque année en moyenne 60 entreprises et plus de 100 entrepreneurs. L'ACCÉLÉRATEUR accepte deux participants par entreprise, offre 7 journées de conférences à raison d'une journée par semaine, du suivi individuel et du coaching de groupe. Il offre également aux entrepreneurs des opportunités de communiquer sur les réseaux sociaux à travers ses comptes Facebook et LinkedIn, et facilite l'accès aux locaux d'un centre de recherche pour les travaux collaboratifs entre entrepreneurs.

Ses critères de sélection tels que présentés dans le document de recrutement de la cohorte retenue pour la présente étude sont libellés comme suit :

- Entreprises innovantes (technologie et autres)
- Le réalisme du projet et des prévisions financières
- Stratégie de commercialisation, le potentiel commercial et l'opportunité d'affaires
- La valeur des innovations technologiques
- L'expertise des promoteurs du projet
- Le rendement potentiel pour les investisseurs
- Investissement recherché entre 100 K\$ et 2 M\$
- Accent sur l'équipe et l'opportunité d'affaires

Son modèle d'affaires est qu'il obtient du financement des partenaires et demande une contribution financière aux entrepreneurs. Quelques entrepreneurs sont graciés pour les contributions en échange de leur implication dans l'organisation des activités. L'ACCÉLÉRATEUR compte un seul travailleur permanent qui est son directeur. Pour réaliser le travail d'accompagnement des entrepreneurs, le directeur mobilise son réseau de contacts dont des comptables, des avocats, des coachs professionnels, des entrepreneurs gradués du programme ou des investisseurs qui interviennent bénévolement dans l'exécution du programme d'accélérateur. Les motivations de ces acteurs à s'impliquer bénévolement auprès de l'accélérateur sont diverses. Les coaches professionnels et des entrepreneurs gradués disent le faire pour apprendre et pour rester au courant de l'évolution des industries qui les intéressent. Les comptables et les avocats veulent nouer des relations d'affaires. Les investisseurs veulent découvrir des projets potentiellement intéressants. Ces motivations - dont j'ai pris connaissance lors des échanges informels avec les acteurs ou en écoutant leurs propos lors des conférences ou séminaires - sont identiques à celles rapportées dans la littérature (Yitshaki et Drori, 2018).

Cet accélérateur fonctionne par cohorte d'une durée de trois mois et comporte plusieurs rencontres hebdomadaires d'une durée moyenne de 8 heures. La sélection des entrepreneurs se fait à travers des entrevues avec le directeur, qui leur présente le programme, son objectif et son déroulement. Il écoute les entrepreneurs qui lui présentent leurs projets. Les entrepreneurs interrogés ont trouvé le processus très simple. Les entrepreneurs sélectionnés sont entrainés pendant la durée du programme d'accélération et en sortent par une cérémonie de graduation qui se déroule sous la forme d'une foire commerciale, ouverte à d'autres entrepreneurs n'ayant pas participé à la cohorte sortante. À cette occasion, les entrepreneurs déploient des stands pour exposer leurs produits ou services et font des présentations devant une audience souvent formée de plusieurs centaines de personnes. Les gradués des cohortes précédentes sont membres à vie de l'accélérateur et plusieurs y reviennent et participent à la cérémonie de graduation, c'està-dire qu'ils déploient leurs stands et font également des présentations.

L'accélérateur a récemment institué un événement entre la fin de la cohorte et la cérémonie de graduation qui s'intitule « tester son pitch ». Au cours de cet événement, les entrepreneurs font des présentations devant un collège d'investisseurs en capital de risque. Ils ne reçoivent pas de rétroaction comme lors des séances de coaching, et aucune décision

n'est prise par les investisseurs, à tout le moins pendant cette présentation. L'objectif de cet événement est de permettre aux entrepreneurs de tester leur capacité à présenter devant des investisseurs.

En résumé, L'ACCÉLÉRATEUR offre des séances de formation et de coaching à des entrepreneurs en démarrage sélectionnés à l'aide des entrevues individuelles avec le directeur. Les entrepreneurs enrôlés y restent pendant trois mois et terminent leur parcours par une séance de présentation devant un public très diversifié. Cette description des activités de L'ACCÉLÉRATEUR correspond bien aux définitions de l'accélérateur généralement admises (Hellen et al. 2016).

3.5 Délimitation du cas

Je présente dans cette section les aspects des activités de l'accélérateur qui sont analysés et ceux que j'exclus de cette analyse (Miles, 2014).

Selon Miles et Huberman, un cas peut être « défini *temporellement* : des événements ou des processus se produisant sur une période donnée » (Miles et Huberman, 2003 :56). L'accélérateur retenu accompagne 3 cohortes à l'année. Je choisis d'analyser une cohorte comprenant vingt-quatre (24) entreprises en démarrage en suivant sur une période de trois mois, depuis le recrutement jusqu'à la graduation.

Il importe de rappeler que je suivais les activités de cet accélérateur depuis 2014 comme bénévole, à raison d'environ une cohorte par année. Cette expérience m'a permis de constater que les cohortes successives exécutent les mêmes activités suivant les mêmes séquences, c'est-à-dire qu'elles suivent les mêmes conférences avec presque les mêmes animateurs et dans le même ordre. Cet ordre toutefois subit quelques variations en raison des contraintes du moment. Par exemple, lorsqu'un partenaire devant accueillir une activité y renonce pour diverses raisons, l'activité se délocalise à une autre adresse. Ou lorsqu'un conférencier n'est plus disponible, ses activités sont confiées à un autre. En raison de la récurrence des activités d'une cohorte à l'autre, je crois que suivre une cohorte du début à la fin suffit pour comprendre ce qui se déroule dans ce contexte social et pour répondre à

la question de recherche. La cohorte que j'ai analysée a terminé son parcours en juin 2017. Mon but étant de rendre compte de l'entrainement en train de se faire, j'ai décidé de me limiter à cette cohorte et ne m'intéresse ni aux entrepreneurs des cohortes antérieures (sauf lorsqu'ils reviennent comme accompagnateurs), ni à ceux des cohortes suivantes.

Cette cohorte a été accompagnée à travers 14 rencontres de groupe totalisant plus de 70 heures d'activités filmées. L'avantage que procure la formule des cohortes est qu'elle permet d'étudier dans un délai raisonnable un ensemble de phénomènes qui autrement auraient occasionné des incertitudes et/ou des délais plus longs (Rigg *et al.*, 2012). L'accélérateur a offert aux entrepreneurs de cette cohorte des séminaires, des ateliers et, la possibilité de rencontrer, entre autres, des investisseurs, des comptables et des juristes à la même place au même moment. Les entrepreneurs ont aussi eu l'occasion d'interagir intensément avec leurs pairs de façon accélérée. Vous trouverez les détails du déroulement de ces activités dans l'annexe 2.

Après avoir délimité le cas, je présente dans la section suivante les éléments analysés pour répondre à la question de recherche, la manière dont ces éléments ont été sélectionnés (Miles, 2014), ainsi que les méthodes de collecte de données utilisées.

3.6 Unités d'analyse

Dans la cohorte sélectionnée, il y a d'un côté les entrepreneurs et de l'autre les accompagnateurs, puis le directeur qui coordonne les activités d'accompagnement. Ces acteurs interagissent dans le cadre du programme d'accompagnement.

Pour choisir les éléments à analyser, je procède par échantillonnage séquentiel dirigé (Miles, M. B. a., 2014) qui consiste à faire évoluer les éléments à analyser et les techniques de collecte de données de sorte à se focaliser sur les activités et les acteurs pertinents pour répondre à la question de recherche. Un des avantages de l'étude de cas est justement qu'elle se prête bien à cette approche et permet de combiner plusieurs sources de données (Eisenhardt, 1989; Gioia *et al.*, 2012). Cette diversité des sources contribue à renforcer la richesse des données et la robustesse des conclusions (Yin, 1994).

Mon objectif étant de comprendre la manière dont l'accélérateur entraine les entrepreneurs, je m'intéresse en priorité aux interactions. Je crois en effet que les interactions entre les participants au programme d'accompagnement produisent des informations, schémas ou modèles qui contribuent à la préparation des entrepreneurs. Cependant, certains éléments nécessaires pour notre compréhension ne sont pas perceptibles dans les interactions entre personnes. Pour compléter les données, j'ai consulté des documents et interrogé des entrepreneurs.

3.6.1 Les interactions entre entrepreneurs et accompagnateurs

Pour préparer les entrepreneurs, il y a eu des rencontres dans l'espace d'accélération et des rencontres privées en dyade entre les entrepreneurs et des coachs attitrés. L'objectif des rencontres privées en dyade est d'aider les entrepreneurs sur certains aspects techniques de leurs projets tels que le plan marketing. Un entrepreneur ou une équipe entrepreneuriale est jumelé avec un coach pour un volume de temps alloué d'environ deux heures au total sur une période de trois mois.

Mon objectif étant d'analyser la préparation des entrepreneurs en vue de convaincre les ICR, je me concentre sur les activités en lien avec cet objectif. Je présente dans ce qui suit les acteurs en interaction dans cet accélérateur, soit les entrepreneurs et les accompagnateurs, et j'aborde leurs interactions.

Les entrepreneurs

Quarante (40) entrepreneurs représentant vingt-quatre (24) entreprises ont participé aux interactions avec les accompagnateurs. Ces entreprises interviennent principalement dans l'économie de partage, la réalité virtuelle, les objets connectés et l'intelligence artificielle. Certaines proposent de nouveaux concepts dans des secteurs plus traditionnels comme l'alimentation, l'habitat ou le cosmétique. La figure 5 présente les secteurs d'activités des entreprises de la cohorte étudiée.

Ses secteurs sont non traditionnels, et ces entreprises apportent de nouvelles propositions de valeur sur le marché. Elles ont été constituées en général entre 2014 et 2017, ce qui en fait des entreprises en démarrage.

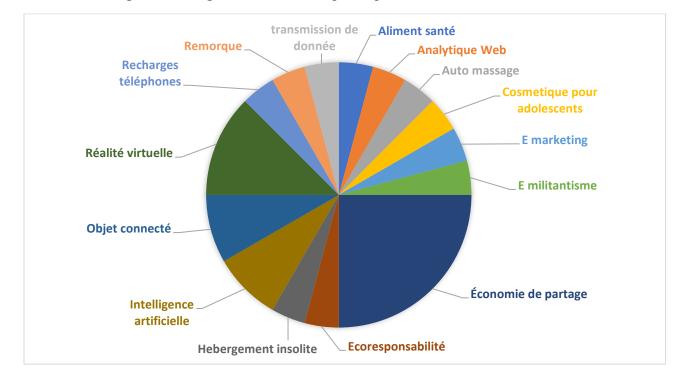


Figure 5 : catégorisation des entreprises par secteur d'activité

Source : l'auteur à partir de la consultation de documents

Les accompagnateurs

Les accompagnateurs sont le Directeur et les personnes qu'il invite à contribuer à la préparation des entrepreneurs. Le tableau 10 présente les profils des accompagnateurs et leurs rôles dans cet espace.

Les principales catégories d'accompagnateurs et leurs profils dans cet accélérateur correspondent bien à ceux rapportés dans la littérature (Cohen, 2013b; Hallen *et al.*, 2016). Les entrepreneurs qui interviennent comme formateurs ou coachs ont été financés par le capital de risque, ou par le sociofinancement ou diverses autres formes de financement. Dans leurs interactions avec les entrepreneurs de la cohorte, ces intervenants évoquent principalement leurs démarches de recherche de financement, les défis rencontrés, et la manière dont ces défis ont été surmontés. Certains racontent la manière dont leurs

présentations ont évolué au fil des rencontres avec des acteurs externes. D'autres partagent leurs expériences en lien avec les difficultés de lancement d'une entreprise.

Tableau 10 : Les principaux accompagnateurs et leurs rôles

Catégories d'acteurs	Rôles	Profils	Nombre	Fréquence
Directeur de l'accélérateur	Formation Coordination Coaching Logistique	Ex. ICR	1	Participe à toutes les activités
Coachs	Écoutent les présentations des entrepreneurs de la cohorte, donnent du feedback et des conseils aux entrepreneurs	Entrepreneurs (3) Consultants (6)	9	Sont entre 3 et 6 à chaque séance de coaching.
Formateurs	Donnent des formations, écoutent et répondent aux questions des entrepreneurs. Partagent leurs expériences en matière de pitch et de recherche de financement, donnent des conseils aux entrepreneurs. Les ICR présentent leurs processus et leurs critères d'investissement.	Entrepreneurs (4) Comptables (3) Avocats (2) ICR (7) Enseignant (1) Employés (3) Fonctionnaires (4)	24	Chaque formateur est vu en moyenne une fois pendant la cohorte, c'est-à- dire le jour où il donne sa formation

Source: l'auteur

Les fonctionnaires représentent les structures gouvernementales ou municipales de financement des entreprises en démarrage sous forme de prêts ou de subventions. Les employés ici sont des acteurs issus des grandes organisations qui viennent parler soit pour le compte de leurs compagnies en présentant ce qu'elles apportent aux entrepreneurs, soit sur des sujets spécifiques tels que le management. Les investisseurs en capital évoquent principalement le processus d'investissement et leurs critères d'investissement.

À l'exception des employés dont la présence se justifie par les soutiens logistiques qu'apportent leurs organisations à cet accélérateur, d'un avocat et des comptables, la presque totalité des autres accompagnateurs n'intervient que sur le financement. Les investisseurs en capital de risque sont le deuxième plus important groupe d'accompagnateurs, ce que montre bien l'orientation de cet accélérateur sur la recherche de financement par capital de risque.

Leurs interactions

L'une des prémisses de l'analyse des interactions est que les connaissances sont situées dans les interactions entre les différentes catégories d'acteurs participant à des projets communs (Jordan et Henderson, 1995). Mon objectif étant l'analyse de la préparation des entrepreneurs par les accompagnateurs, je m'intéresse à la manière dont les deux catégories d'acteurs interagissent naturellement dans le contexte d'accélération afin de découvrir et analyser les dynamiques à travers lesquelles ces interactions contribuent à la préparation des entrepreneurs.

Il y a eu 14 rencontres dans l'espace d'accélération lors de l'accompagnement de la cohorte étudiée. Il s'agit de la soirée de lancement, la soirée d'accueil, les sept journées consacrées aux conférences, les trois journées de coaching de groupe (le moment où les entrepreneurs pratiquent leurs présentations destinées à convaincre les investisseurs), et les deux soirées de présentation devant des publics externes, soit les activités « tester son pitch » et la cérémonie de graduation. Pendant ces rencontres, je me suis intéressé d'une part aux interactions entre les entrepreneurs et les accompagnateurs (Directeur, formateurs et coachs) intervenant sur des thèmes en lien avec le capital de risque, et d'autre part aux interactions entre les entrepreneurs et leurs pairs, en faisant attention aux discours, aux comportements non verbaux, aux artefacts manipulés ou produits, aux technologies utilisées, etc. Jordan et Henderson, 1995).

3.6.2 Les entrevues avec les entrepreneurs

J'ai interrogé dix (10) entrepreneurs représentant dix (10) entreprises. Les entrepreneurs interrogés ont été choisi selon des considérations logistiques. J'ai réalisé les entrevues à une période précise et ce sont ces dix (10) qui étaient accessibles pendant cette période.

Pour sélectionner l'échantillon d'entrepreneurs interrogés, la semaine suivant la cérémonie de graduation, j'ai transmis des courriels personnalisés de demande de rendez-vous à l'ensemble des 24 entreprises composant la cohorte retenue au lendemain du jour de graduation pour solliciter une rencontre dans les 10 jours suivants. Étant membre de l'équipe d'accompagnement au soutien technique en charge entre autres de la captation des vidéos et des prises de vues, je recevais les courriels diffusés par l'accélérateur, dont la liste et les contacts des entrepreneurs de la cohorte. Mon objectif était de m'entretenir avec les entrepreneurs avant que les souvenirs s'évaporent. J'ai pris contact avec l'ensemble des entreprises dans le but de travailler avec les entrepreneurs qui seraient naturellement motivés à participer au projet.

Des entrepreneurs contactés, dans la semaine suivante, 4 ont décliné la demande, 3 ont accepté, mais ont proposé des dates très éloignées, 5 ont accepté, mais un est par la suite devenu indisponible. Ceux qui ont refusé disaient manquer de temps. Ceux qui ont proposé des dates éloignées disaient être occupés avec des compagnes de financement.

Je présente ci-dessous quelques extraits de leurs réponses en utilisant des lettres de l'alphabet pour indiquer qu'il s'agit bien d'entrepreneurs différents et pour conserver leur anonymat :

Entrepreneur A: « Salut Octave, malheureusement non, je n'ai pas le temps. »

Entrepreneur B: « Je suis actuellement à l'étranger... »

Entrepreneur C: « Ton projet est intéressant, toutefois j'ai très peu de temps ces jours-ci, car je prépare un sociofinancement. »

Entrepreneur D: « Bonjour Octave, j'ai bien reçu ta demande par contre cela tombe très mal nous sommes à la recherche présentement de financement et je dois consacrer la

majeure partie de mon temps à ce sport, donc je suis désolé je vais passer mon tour si toutefois cela peut être remis dans quelques mois donc je pense bien septembre-octobre je suis partant. »

Entrepreneur E: « Le temps me manque en ce moment. Je ne pourrai pas ... sinon revoir dans 1 mois. »

Quatre entrepreneurs ont accepté. Parmi ceux qui n'ont pas répondu, j'ai ciblé et relancé des entrepreneurs que j'estimais particulièrement intéressants. Il s'agit de ceux qui étaient en vedette lors de la cérémonie de graduation et ceux qui n'ont pas participé à cette cérémonie. Après quelques relances par courriels et par téléphone, 6 entrepreneurs ont adhéré au projet de recherche, ce qui donne un échantillon de 10 entrepreneurs représentant chacun une entreprise différente.

Parmi les entrepreneurs interrogés, 40% ont créé les entreprises en 2017, 50% en 2016 et 10% en 2014. Deux occupaient un bureau partagé avec d'autres entreprises (Chaco et Kano). Une autre était sur le point d'aménager dans un local commercial (Rap). Les noms entre parenthèses sont fictifs afin de conserver l'anonymat des entrepreneurs. Les autres entreprises étaient exploitées depuis le domicile des promoteurs. Elles ont en moyenne 1,7 employé.

Ces entrevues aident à accéder à certains aspects de l'activité d'accélération qui ne peuvent être perçus dans les interactions dans l'espace d'accélération. Il s'agit principalement de la sélection des entrepreneurs de la cohorte qui a eu lieu avant les activités d'accélération et des raisons de certains comportements observés dans cet espace de la part de certains entrepreneurs. Par exemple, les entrepreneurs admis dans les cohortes passent par une phase de sélection, suivent les activités d'accélération, puis font une présentation pour marquer la fin de leur parcours. Certains entrepreneurs de la cohorte analysée n'ont cependant pas participé aux cérémonies d'incorporation, ce qui représente un comportement déviant dans ce contexte. Je me suis intéressé aux entrepreneurs comme unité d'analyse pour comprendre ce type de phénomène inattendu.

Le tableau 11 synthétise les profils des entrepreneurs retenus pour les entrevues.

Tableau 11 : Présentation de l'échantillon

	Identifiant de	Secteur	Année de	Effectifs	Lieu de notre
	l'entreprise	d'activité	démarrage		rencontre
1	Chaco	Vêtements	2014	2	Restaurant, après
		connectés			fermeture
2	Fygo	Publicité	2017	1	Dans un centre
		multiplateforme			commercial
3	Lego	Tourisme	2016	2	Au domicile de
					l'entrepreneur
4	Bopa	Conciergerie	2016	2	Dans un incubateur
		virtuelle			
5	Rap	Réalité virtuelle	2017	3	Dans un incubateur
6	Kano	Économie de	2016	2	Dans les bureaux de
		partage			l'entreprise
7	Niku	Accessoire pour	2016	2	Au domicile de
		enfants			l'entrepreneur
8	Nibu	Intelligence	2017	1	Dans les bureaux de
		artificielle			l'étudiant
9	Car	Accessoires pour	2016	1	Au domicile de
		camions			l'entrepreneur
10	Ucol	Économie de	2017	1	Dans les bureaux de
		partage			l'étudiant

Source : l'auteur

Les noms des entreprises ont été changés contre des codes pour préserver leur anonymat.

3.6.3 Les documents

Les documents ici désignent principalement les courriels transmis aux acteurs participant à l'expérience d'accélération, et des documents partagés tels que les listes des entrepreneurs, des coachs, la liste de rappel contenant les adresses où ont lieu les activités, ainsi que des sites internet. Je me suis servi de ces documents pour approfondir les connaissances à propos des espaces mobilisés et des acteurs impliqués dans l'accompagnement.

Le tableau 12 présente la synthèse des unités d'analyse

Tableau 12 : Synthèse des unités d'analyse

	INTERACTIONS	ENTREPRENEURS	DOCUMENTS
DESCRIPTION	Interactions entre les entrepreneurs et les accompagnateurs.	Entrepreneurs recrutés dans la cohorte observée	Courriels du directeur aux personnes impliquées dans la cohorte
APPORT	Comprendre la production et la ritualisation de l'espace liminal d'accélération.	Comprendre certains aspects de l'activité d'accélération ne pouvant pas être directement observés dans les interactions en cours dans l'espace d'accélération.	Approfondir les connaissances à propos des espaces mobilisés et des acteurs impliqués dans l'accompagnement

Après les unités d'analyse, je présente dans ce qui suit les principales méthodes de collecte de données employées pour cette recherche.

3.7 Collecte des données

J'ai utilisé plusieurs techniques pour collecter les données : observations participantes avec enregistrements vidéo (Christianson, 2016; Jordan et Henderson, 1995) et des notes (Emerson *et al.*, 1995), les entrevues semi-structurées (Hennink *et al.*, 2011; Romelaer, 2001) et la recherche documentaire. J'aborde les différentes techniques de collecte dans la section qui suit.

3.7.1 L'observation participante avec enregistrement vidéo

J'ai observé les interactions entre les acteurs dans l'expérience d'accélération en temps réel. Plusieurs auteurs ont en effet souligné l'importance de l'observation pour l'étude des phénomènes qui se produisent en temps réel. Elle favorise l'immersion dans le monde étudié et permet une meilleure compréhension des phénomènes sous investigation (Christianson, 2016; Jordan et Henderson 1995; Rigg *et al.*, 2012).

J'interviens essentiellement comme agent de soutien logistique dans cette expérience. Mes tâches consistent à inscrire et orienter les participants lors des événements, à transporter, installer ou ranger le matériel, prendre des photos et des vidéos lors des activités en utilisant

les caméras du directeur de l'accélérateur. Ces vidéos et photos servent principalement à communiquer sur les réseaux sociaux et dans les documents de présentation de l'accélérateur. L'accélérateur dispose d'une chaine YouTube où sont diffusées les vidéos des événements. Les photos sont diffusées sur LinkedIn, Facebook et Tylio. Cette immersion a permis à l'étudiant de comprendre le contexte. Il importe de rappeler que son rôle se situe à la périphérie de l'activité principale de l'accélérateur, qui est d'aider les entrepreneurs dans leurs parcours. N'étant considéré ni comme expert ni comme entrepreneur dans ce contexte, ma position n'influençait aucunement l'activité et ne nuisait pas à l'autonomie des acteurs. Le directeur de l'accélérateur avait voulu que l'étudiant soit au nombre des coachs pour la cohorte étudiée, mais il a dû décliner cette offre afin d'éviter toute apparence de hiérarchie et ainsi préserver l'autonomie des entrepreneurs à son égard. Miles (2014) a en effet évoqué le dilemme entre la posture détachée (detached inquiry) et l'aide (help) où le chercheur apporte une assistance au répondant pour résoudre un problème. Mon but étant de comprendre les événements qui ont cours dans ce contexte, j'ai adopté une posture intermédiaire. J'ai aidé à la périphérie en m'impliquant dans le soutien logistique, ce qui a favorisé un certain rapprochement avec les acteurs et a facilité mon accès à l'information. J'ai pu de cette façon participer à certaines interactions informelles entre entrepreneurs ou entre entrepreneurs et accompagnateurs. Toutefois, ma posture restait détachée quant au cœur de métier de l'accélérateur. Je n'intervenais pas directement auprès des entrepreneurs de sorte à prendre ses distances avec l'accélérateur quand cela devenait nécessaire pour favoriser une bonne collaboration avec les répondants. Certains entrepreneurs venaient solliciter mon avis sur leurs présentations, mais je restais évasif face à de telles demandes en donnant des réponses du genre : « c'est bien, mais je suis convaincu qu'avec la pratique tu vas encore améliorer... »

J'ai observé la manière dont les acteurs interagissent en face à face dans l'espace d'accélération. Il s'agit de données dynamiques dont la captation à travers des notes d'observation aboutirait à des notes incomplètes. Selon Jordan et Henderson (1995), les données d'interaction sont complexes et aucun observateur ne peut noter de façon fiable les interactions entre groupes d'individus où les activités s'entrecroisent. Ils estiment que la vidéo est nécessaire dans de tels contextes parce qu'elle permet de capter les détails qui pourraient échapper à l'œil du chercheur et permet ainsi d'obtenir des données plus riches.

Plusieurs acteurs interagissent simultanément dans le programme d'accélération, et plusieurs faits importants m'échapperaient si je voulais uniquement observer et prendre des notes. La vidéo a permis de mieux capter les interactions entre acteurs dans un contexte social aussi complexe et aide à construire des théories à travers la possibilité qu'elle offre de revoir les événements autant de fois et sous autant d'angles que la question de recherche le nécessite (Christianson, 2016). Je crois en conséquence que la vidéo est mieux adaptée pour cette recherche parce qu'elle capte les détails, permet d'y revenir et facilite l'analyse des comportements verbaux et non verbaux des intervenants (Jordan et Henderson, 1995)

Les rencontres ont lieu dans des salles aménagées en mode-école. Les présentateurs se tiennent en face des entrepreneurs assis sur des chaises autour des tables. Pendant chaque rencontre, le directeur de l'accélérateur installe systématiquement deux caméras dans la salle pour enregistrer les activités. Une caméra est installée en avant et orientée vers la scène principale où se tiennent les entrepreneurs présentateurs, les formateurs et les conférenciers, et l'autre en arrière de la salle et orientée vers la scène principale. Lorsque la salle est plus petite, une seule caméra est installée en avant et orientée vers la scène principale. J'ai demandé et obtenu l'autorisation d'avoir accès à ces vidéos comme données dans le cadre de cette recherche. Des auteurs recommandent aux chercheurs de produire leurs propres vidéos. La raison est que les vidéos ne sont pas neutres et leurs auteurs ne présentent que ce qu'ils souhaiteraient que leurs audiences voient (Ball et Smith, 2001). En prenant l'exemple des documentaires, Ball et Smith (2001 : 304) affirment qu'ils sont conçus de manière à conduire les auditeurs à certaines conclusions. Dans le cas de cette étude, la disposition des caméras est celle que j'aurais adoptée avec mes propres équipements. De plus, je principal participe à la captation de ces vidéos pour le compte de l'accélérateur et les données sont mises à sa disposition sans traitement préalable. Ces vidéos couvrent la salle et captent toutes les activités qui s'y déroulent. Elles sont la source principale de données en raison des avantages évoqués plus haut. Ball et Smith (2001) soutiennent que le chercheur moderne doit adapter son approche en utilisant des moyens modernes dont l'utilisation est rendue accessible et facile en raison des progrès de la technologie. En plus des vidéos, l'étudiant a toujours un cahier et un stylo lorsqu'il observe. Les faits marquants qui se produisent dès ce moment sont directement pris en note. Les faits marquants qui interviennent au moment où l'étudiant est en mouvement sont notés dès qu'il s'assoit ou pendant les pauses. Certaines notes sont complétées le soir lorsque l'étudiant rentre chez lui. Ces notes de terrain ont pour but de compléter les vidéos (Christianson, 2016).

Je présente dans le tableau 13 les détails des vidéos collectées. Les libellés des activités sont extraits des invitations transmises par le directeur de l'accélérateur à l'ensemble des acteurs.

Ces vidéos couvraient intégralement toutes les activités du programme d'accélération. Les détails de ces activités sont présentés en annexe (annexe 1).

Tableau 13 : détails des vidéos collectées

LIBELLÉS DES ACTIVITÉS	DURÉE EN MINUTES
LANCEMENT DE LA COHORTE	211,70
ACCUEIL DES ENTREPRENEURS DE LA COHORTE	307,71
ATELIER 1	211,06
FORMATION 1	374,13
FORMATION 2	275,33
FORMATION 3	575,37
FORMATION 4	327,15
FORMATION 5	681,60
FORMATION 6	503,23
FORMATION 7	393,53
ATELIER 2	208,55
ATELIER 3	325,06
TESTER SON PITCH	49,00
TOTAL EN MINUTES	4443,42
TOTAL EN HEURES	74,06

Certaines interactions ne sont pas couvertes par la vidéo. Il s'agit principalement des interactions informelles entre entrepreneurs ou avec les accompagnateurs. J'ai couvert ces aspects à travers des notes de terrains.

Ci-dessous, je présente la manière dont les autres données ont été collectées.

3.7.2 Les entrevues semi-structurées

Les entrevues ont pour but de saisir certains aspects du processus d'accélération qui échappent à l'observation.

J'ai interrogé principalement les entrepreneurs de la cohorte. Ces entrevues aident à connaître leurs histoires, comprendre leurs motivations et leurs interprétations de leurs expériences dans cet espace (Hennink et al, 2011) et permettent également de comprendre le recrutement.

Les autres intervenants ont été exclus parce que j'estime que les données d'observations sont suffisantes pour capter leurs contributions à l'entrainement des entrepreneurs.

Les entrevues ont eu lieu dans les espaces que chaque entrepreneur a choisi ou à défaut, à mes bureaux à l'université. Je veillais à ce que les endroits retenus soient propices pour une telle rencontre. Les questions ont porté principalement sur l'histoire des entrepreneurs ainsi que leurs expériences au cours de sélection, la formation et le coaching. Je présente ci-dessous des exemples de questions posées durant les entrevues semi-structurées.

- Parlez-moi de vous.
- Pourquoi avez-vous choisi de participer à cette cohorte ?
- Quels sont vos objectifs pour ce programme?
- Parlez-moi de votre recrutement dans ce programme.
- Comment s'est déroulé l'accompagnement ?
- Parlez-moi de vos expériences dans la formation.
- Qu'est-ce qui vous marque dans le coaching?
- Comment participez-vous aux activités de socialisation ?
- Parlez-moi de vos expériences avec les investisseurs qui participent aux activités du programme.
- Selon vous, comment l'accélérateur vous aide-t-il à atteindre vos objectifs ?

- Selon vous, quels sont les événements majeurs qui ont marqué votre participation à ce programme ?
- Comment avez-vous vécu la graduation ?

Les entrevues ont eu lieu a posteriori et avaient pour objectif d'en savoir davantage sur l'interprétation que font les entrepreneurs des phénomènes observés. J'ai opté pour peu de questions ouvertes dans le but de donner davantage de temps de parole aux entrepreneurs (Hennink *et al.*, 2011). J'ai rebondi sur des points au besoin pour demander plus de clarifications et pour aider l'entrepreneur à être plus précis dans ses réponses. Les entrevues ont duré entre 27 et 60 minutes et les conversations ont été enregistrées. J'ai aussi pris des notes. Le tableau 14 résume les détails des entrevues.

Tableau 14 : détails des entrevues

ENTREPRENEURS	DURÉES EN MINUTES
ENTREPRENEUR 1	59,53
ENTREPRENEUR 2	56,53
ENTREPRENEUR 3	29,09
ENTREPRENEUR 4	42,56
ENTREPRENEUR 5	59,56
ENTREPRENEUR 6	38,34
ENTREPRENEUR 7	47,36
ENTREPRENEUR 8	46,53
ENTREPRENEUR 9	27,50
ENTREPRENEUR 10	54,13
TOTAL EN MINUTES	461,1 3
TOTAL EN HEURES	7,69

Je connaissais relativement bien ces entrepreneurs pour avoir passé trois mois en leur compagnie pendant le programme d'accélération et les entrevues avaient pour but de collecter des informations complémentaires aux vidéos. L'entrepreneur avec qui j'ai fait 27 minutes avait mal compris le but de la rencontre. Dès que nous nous sommes vus, après plus de 2 heures d'attente de ma part, l'entrepreneur s'est mis à parler de son entreprise, ses projets, l'accompagnement pendant près de 30 minutes et a cru répondre à mes questions. J'ai ensuite relancé les échanges avec la permission de les enregistrer. Certains

entrepreneurs avaient des contraintes de temps et nous sommes allés directement à l'essentiel. J'ai cependant obtenu toutes les informations dont j'avais besoin pour répondre à la question de recherche.

3.7.3 La recherche documentaire

J'appelle recherche documentaire la collecte et l'analyse de tout document écrit (Michaud, 2017) produit dans le contexte d'accélération.

Le directeur de l'accélérateur transmettait des courriels pour informer les entrepreneurs à la communauté du déroulement des activités.

J'ai eu accès à 17 courriels diffusés entre janvier et mai 2017, depuis le courriel d'annonce du recrutement des entrepreneurs de la cohorte étudiée jusqu'à celui annonçant les activités de la fin du programme, un fichier Excel présentant les entrepreneurs et les coachs, et 14 présentations des accompagnateurs.

Étant donné que j'étais membre de la communauté, je recevais ces courriels directement dans ma messagerie électronique.

3.7.4 Synthèse de la collecte des données

J'ai opté pour une approche multimodale en matière de collecte de données, qui combine des vidéos, des entrevues et des documents afin de saisir aussi bien ce qui se déroule dans les interactions que certains aspects de l'accompagnement qui échappe à mon observation.

Vidéos **Entrevues** 74 heures de vidéos pour **Documents** analyser les interactions 10 entrevues totalisant 7 entre les entrepreneurs heures pour comprendre et les accompagnateurs 17 courriels, 1 tableau des aspects de Excel et 14 présentations l'accélération qui pour renforcer la échappent à connaissances des l'observation acteurs et des espaces physiques mobilisés pour cette expérience

Figure 6 : Synthèse de la collecte des données

Je présente dans la section qui suit la manière dont j'ai analysé les données.

3.8 Analyse des données

J'aborde dans cette section les techniques de traitement retenues selon les types de données.

3.8.1 Les données d'observation

Mes observations ont produit deux types de données. Les vidéos capturées avec les équipements de l'accélérateur et les notes de terrains qui rendent compte des interactions non couvertes par les vidéos. Je présente d'abord l'analyse des vidéos et notes de terrain.

J'ai analysé les données sous deux angles. J'ai d'abord fait une analyse en profondeur de chaque épisode du programme puis j'ai procédé à une analyse chronologique du programme d'accélération pour mettre en relief les éventuelles variations lorsque les entrepreneurs progressent dans le programme.

3.8.1.1 Analyse en profondeur des épisodes du programme d'accélération

J'ai téléchargé les vidéos dans Atlas TI, un logiciel de traitement de données qualitatives, qui m'a été recommandé lors d'un séminaire sur le traitement de données qualitatives. Ce logiciel permet d'analyser une variété de données, notamment les vidéos et les textes, offre différentes fonctionnalités qui facilitent le codage de données complexes, et autorise différentes formes de codage (Nvivo, descriptif, etc.). Atlas TI permet de revoir les vidéos et offre la possibilité de moduler la vitesse de lecture pour s'attarder sur des faits d'intérêt.

L'ensemble des vidéos a été visionné et j'ai codé directement des segments à l'aide de la fonction « open coding » de ce logiciel. Atlas TI offre la possibilité de visionner, coder et faire des captures d'écrans. Il y a eu quatorze épisodes. Chaque épisode peut en effet être catégorisé comme un événement discret, limité dans le temps et dans l'espace, avec un groupe unique d'accompagnateurs, et un programme unique. La composition de l'équipe d'accompagnateurs change d'un épisode à l'autre, ainsi que les activités et les espaces de rencontre. Onze adresses différentes ont été mobilisées pour les quatorze épisodes de cette

cohorte. Je considère chacun des épisodes comme un sous-cas et ai rédigé une note descriptive de chaque épisode (Eisenhardt, 1989) en me servant des vidéos et des notes de terrains.

J'ai ensuite analysé chaque épisode en profondeur en portant une attention particulière au profil des acteurs (investisseurs, entrepreneurs expérimentés, etc.), leurs postures (débout, assis, silencieux, gesticulant, riant, parlant, prenant des notes, écoutant, etc.), ce qu'ils disent, leurs positions les uns par rapport aux autres (très rapprochés, maintiennent une certaine distance, se font face, sont côte à côte, se tournent le dos, etc.), leurs mouvements dans l'espace (se présentent au-devant de la scène, parcourent des rangées de tables, restent à un seul endroit, regagnent une place assise dans l'assemblée, sortent de la salle, entrent dans la salle, se déplacent vers d'autres acteurs, etc.), les symboles manipulés dans ces interactions (présentations PowerPoint, cellulaire, tablette, ordinateurs, etc.) ainsi que l'aménagement physique de l'espace.

Dans le premier niveau d'analyse, j'ai nommé les codes d'après les données (Ex. « un groupe de discussion se forme », ou « des entrepreneurs sont assis seuls »). Les codes initiaux ont été regroupés sous des catégories d'après la proximité identifiée en fonction de mon interprétation des faits. Par exemple, les codes qui indiquent que les entrepreneurs restent seuls, manipulent un téléphone, regardent un écran, etc. sont regroupés sous une nouvelle catégorie, par exemple « intimité personnelle ». La figure 8 présente les détails de ce processus. Les codes du second degré sont ensuite regroupés sous une troisième catégorie. Par exemple, les codes « intimité personnelle » et « intimité collective » ont été regroupés dans une troisième catégorie nommée « Liberté ». Ce travail a permis de mettre en évidence trois catégories de relations que j'assimile à la production de trois dimensions de l'espace d'accélération. Deux sont des espaces organisés que j'étiquète respectivement « espace d'exploration » et « espace de simulation », et la troisième correspond à un espace non organisé et davantage informel que j'appelle « espace de liberté ». Ces codes ont été nommés d'après mon interprétation de ce que vit l'entrepreneur dans cette expérience d'accélération. Il importe de rappeler que l'accompagnement de l'entrepreneur est la raison d'être de l'accélérateur. Au moins deux de ces trois formes d'interaction ont été constatées dans chacun des 14 épisodes observés. Je les présente en détail dans les résultats. La figure 7 présente la structure des données après ce premier niveau de codage.

J'explique ses espaces dans les résultats. J'ai ensuite analysé chacun des espaces identifiés dans cette expérience, soit l'espace d'exploration, l'espace de simulation et l'espace de liberté.

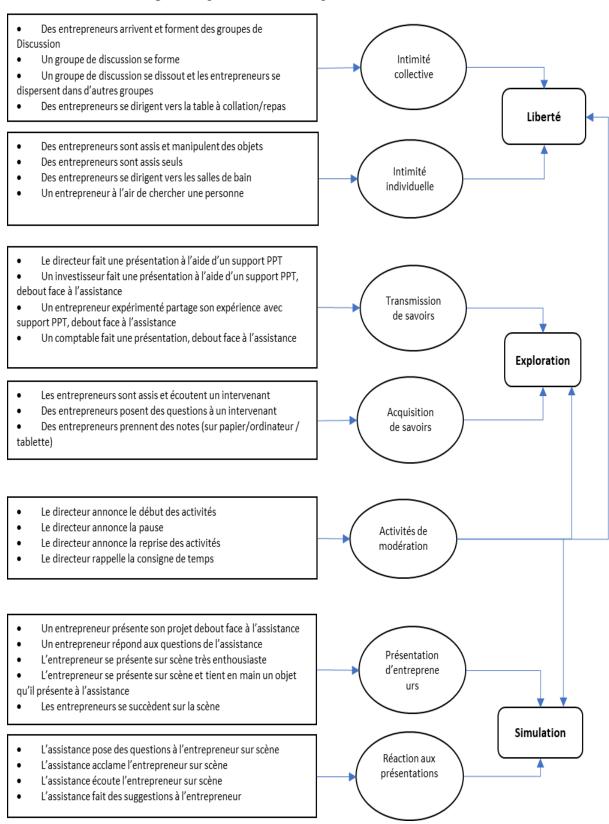
Espace d'exploration

Dans cet espace les accompagnateurs transmettent des informations et des connaissances aux entrepreneurs de la cohorte de façon relativement unidirectionnelle. Il s'agit principalement des formations.

Les formations ont lieu sous forme de cours magistraux dans des salles organisées en modeécole. Plusieurs sujets y sont abordés comme le montrent les annexes 1 et 2. Des comptables, avocats et autres professionnels y ont abordé des sujets plus généraux comme la propriété intellectuelle, les conventions d'actionnaires, le recrutement, etc. Les investisseurs et les entrepreneurs expérimentés y abordent le processus d'investissement.

La plupart des formateurs autorisent des questions pendant la formation. Sachant que les entrepreneurs participent au programme en vue de lever des fonds auprès des investisseurs en capital, les formateurs évoquent par moment les attentes des investisseurs. Il y a beaucoup d'interactions pendant certaines formations, notamment celles portant sur le financement ou la propriété intellectuelle, et très peu pendant d'autres.

Figure 7 : production de l'espace d'accélération

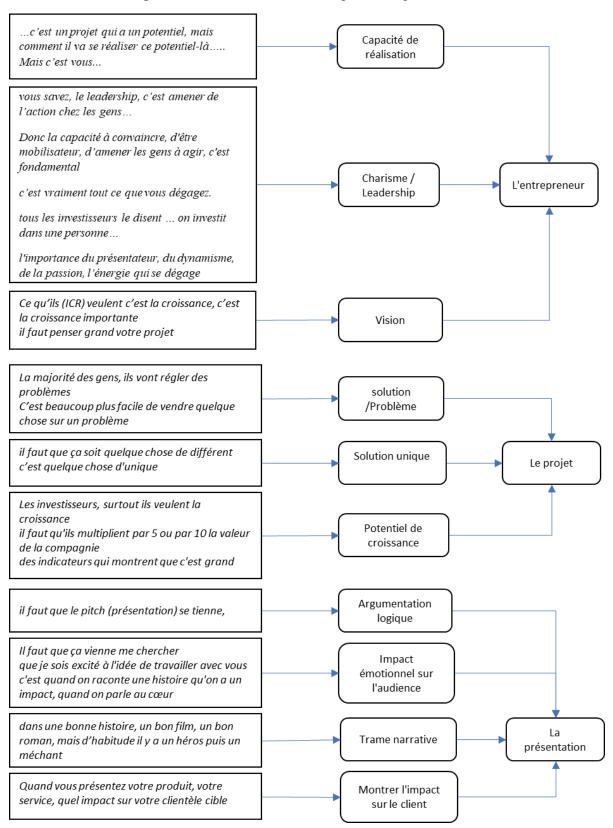


J'ai visionné plusieurs fois les vidéos de ces interactions et ai décidé de mettre le focus sur les segments portant sur les présentations faites par des investisseurs en capital de risque et les entrepreneurs venus partager leurs expériences en matière de financement par capital et sur la manière de faire des présentations aux investisseurs. Ces segments de vidéo ont été transcrits et codés (Derry et al., 2010). Il y a au total 3130 minutes de bandes vidéo. Mon objectif ici est de comprendre la manière dont les accompagnateurs reproduisent dans ce contexte le comportement des investisseurs en capital de risque et comment les tactiques de gestion des impressions émergent dans leurs interactions avec les entrepreneurs. Les transcriptions des vidéos et des notes de terrain ont été codées phrase par phrase (Charmaz, 2006) à l'aide d'Atlas TI en utilisant le codage descriptif (Miles, 2014 : 74). J'ai regroupé les codes primaires dans une deuxième catégorie selon leur proximité sémantique et ai identifié certaines grandes catégories autour desquels les acteurs gèrent les impressions. J'ai ensuite procédé à un troisième niveau de codage et ai identifié trois axes de gestion des impressions : l'entrepreneur, le projet et la présentation comme le montre la figure 8.

Espace de simulation

J'ai codé séparément les données de l'espace d'exploration et celles de l'espace de simulation parce que ces deux espaces poursuivent des finalités différentes. Alors que l'espace d'exploration aide à connaître l'investisseur et le processus d'investissement à travers un langage normatif (diffusion des théories à propos de ce que l'entrepreneur devrait faire), dans l'espace de simulation les deux groupes d'acteurs (accompagnateurs et entrepreneurs) interagissent dans le processus de co-construction d'un objet (la présentation des entrepreneurs) et les accompagnateurs adoptent un langage positif (par opposition au langage normatif) en ce sens qu'ils évaluent et se prononcent sur les expériences des entrepreneurs en face d'eux.

Figure 8 : Structure des codes, espace d'exploration



L'espace de simulation est produit lorsque les entrepreneurs présentent leurs projets, reçoivent de la rétroaction et/ou dialoguent avec des accompagnateurs autour de leurs projets dans un cadre organisé. Cette catégorie correspond au « coaching de groupe ». Le coaching porte essentiellement sur la construction des présentations des entrepreneurs. Trois séances de coaching de groupe ont été offertes à la même adresse pendant la cohorte retenue. Les entrepreneurs et les coaches se réunissent dans une salle aménagée en modeécole et équipée de chaises, tables, écran, projecteur, ordinateur, etc., et d'une capacité d'environ 40 places. Pendant ces séances, les coachs s'assoient sur les premières rangées de chaises et de tables installées juste en face de la scène principale. Une table de coachs est située à gauche et une autre à droite, les deux sont séparées par un chemin d'environ un mètre de large. Excluant le directeur de l'accélérateur, généralement 3 à 5 coachs sont présents à chaque séance de coaching de groupe. Les entrepreneurs se présentent tour à tour individuellement sur la scène principale et font leurs présentations (« pitch ») pendant une minute. Les entrepreneurs reçoivent les commentaires de leurs pairs et des coachs à la suite de leurs présentations. Pendant le coaching, les entrepreneurs apprennent à manipuler leurs présentations, à interagir avec d'autres acteurs autour de ces présentations afin de les faire évoluer vers une version plus convaincante que l'entrepreneur pourrait utiliser comme artefact de légitimation auprès des investisseurs en capital.

Je m'intéresse à ce que font ou disent les entrepreneurs et les accompagnateurs, ainsi qu'aux objets qu'ils manipulent, aux technologies qu'ils utilisent et leurs mouvements dans l'espace.

Les vidéos prises pendant le coaching ont été visionnées et intégralement transcrites (Derry et al., 2010), soit 745 minutes de bandes vidéo. Le choix de la transcription intégrale est motivé par le fait que c'est pendant cette activité que les entrepreneurs simulent leurs présentations et reçoivent des commentaires. Il s'agit de moments d'interactions très intenses où chaque fait contribue à l'entrainement des entrepreneurs à convaincre les investisseurs. La 13^e rencontre correspond à l'activité « tester son pitch » qui permet aux entrepreneurs de faire des présentations devant des investisseurs sans en attendre des rétroactions. 17 entrepreneurs ont participé à cette activité et ont fait des présentations pour une durée totale de 49 minutes y compris les temps de transition. Dans cet espace, les

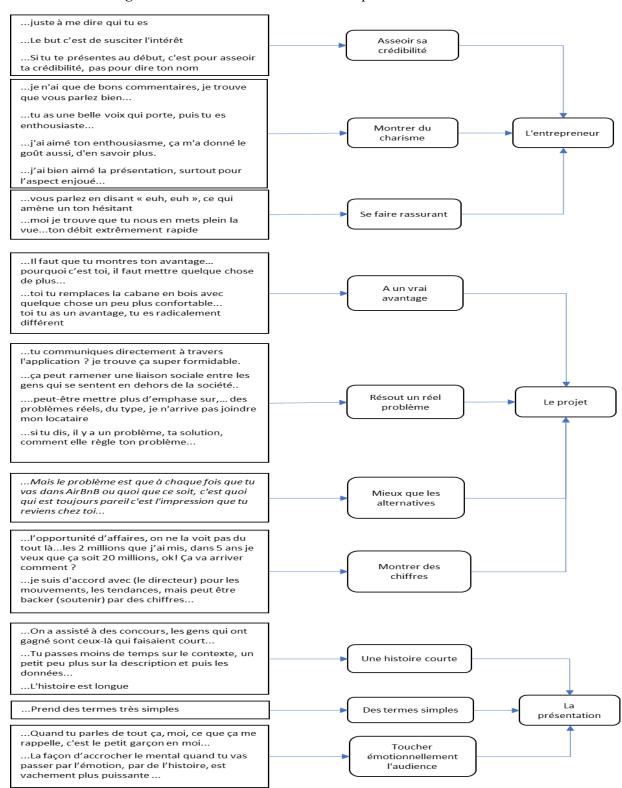
accompagnateurs habituels, à l'exception du directeur, sont diffus dans une audience composée majoritairement de personnes étrangères aux activités antérieures. La communication est unidirectionnelle, de l'entrepreneur vers l'audience qui ne réagit que par des acclamations. Ces vidéos ont été intégralement visionnées et des segments ont été transcrits. La 14^e rencontre est consacrée à l'activité de présentation ouverte au grand public. Les entrepreneurs de la cohorte et plusieurs autres entrepreneurs non membres de la cohorte y dressent des stands, reçoivent des visiteurs et leur présentent leurs offres. L'organisation de l'activité de présentation publique rendait difficile la captation par vidéo en raison principalement de la nuisance sonore. J'ai observé et pris des notes qui ont été transcrites et codées avec Altas TI. J'ai procédé à un premier codage des transcriptions en utilisant la fonction «open coding» d'Atlas TI. J'ai ensuite fait du codage axial en regroupant les codes initiaux sous de nouvelles catégories codes à l'aide d'Atlas TI et selon leurs proximités sémantiques. Ce deuxième niveau de code a servi dans l'identification des tactiques de gestion des impressions coconstruites dans cet espace. J'ai procédé au regroupement des codes secondaires et ai identifié trois axes d'intervention des accompagnateurs comme dans l'espace d'exploration : l'entrepreneur, le projet et la présentation. La figure 9 montre la structure des données de l'espace de simulation.

Espace de liberté

Il s'agit des moments ou les entrepreneurs restent seuls ou interagissent avec des acteurs de leur choix dans un cadre informel. Les espaces créés dans ce contexte sont privés et n'ont pas été filmés afin de respecter l'intimité des occupants. J'ai collecté ses informations en participant directement aux interactions avec les entrepreneurs ou en les observant. Les notes de terrain portent exclusivement sur les interactions non prises en compte par les vidéos. Il s'agit principalement des discussions informelles entre entrepreneurs ou avec les accompagnateurs.

Les notes ont été transcrites pendant les moments où je regagne ma place ou le soir lorsque je quitte le terrain de recherche. Ces notes ont été rédigées sous forme de comptes-rendus chronologiques du déroulement des faits et codées manuellement.

Figure 9 : structure des données de l'espace de simulation



3.8.1.2 Analyse chronologique des épisodes du programme d'accélération

J'ai analysé chronologiquement les épisodes du programme d'accélération, sur les 3 mois qu'a duré cette cohorte, en comparant les notes descriptives sur certaines dimensions spécifiques telles que la posture des acteurs (entrepreneurs et accompagnateurs). J'ai pris la théorie des rites de passage de Van Gennep (1960) comme référence. Cet auteur, pour rappel, soutient que le passage d'une situation sociale à une autre se fait en trois étapes, la séparation, la liminalité et l'incorporation. La séparation évoque un état de solitude ou d'isolement, la liminalité est la période où les activités menant au changement ont lieu, et l'incorporation marque la fin de l'étape transitoire et l'admission dans une nouvelle catégorie. En rapprochant les notes descriptives, j'ai porté une attention particulière à la trajectoire des entrepreneurs, aux interactions, et à la manière dont le directeur interprète les rencontres, avec pour objectif de voir si et comment les entrepreneurs font l'expérience de la séparation, de la liminalité et de l'incorporation.

Ce travail a permis d'identifier trois étapes dans les 14 épisodes qui forment le programme d'accélération de cette cohorte, que j'identifie aux phases de séparation, de liminalité et d'incorporation selon les variations de la relation entre les entrepreneurs et les accompagnateurs. Je les présente dans la section des résultats.

3.8.2 Les entrevues

Mon objectif à travers les entrevues était de comprendre certains aspects du processus d'accélération tels que le recrutement et la manière dont les entrepreneurs interprètent leurs expériences dans ce contexte. J'ai réalisé 10 entrevues totalisant 461 minutes. La plus longue entrevue enregistrée a duré 60 minutes et la plus courte, 27 minutes. Les entrevues ont été enregistrées et transcrites. Les transcriptions ont été codées phrase par phrase à l'aide du logiciel Atlas TI, en utilisant la fonction « open coding ». Les codes ont émergé des données afin de mieux appréhender les perspectives des entrepreneurs.

3.8.3 Les documents

Les 17 courriels d'environ 2-4 pages chacun, le fichier Excel présentant les entrepreneurs de la cohorte et les coachs, les 14 présentations des accompagnateurs, et les informations obtenues sur les médias sociaux ont été codés manuellement en raison de leur simplicité. Je leur ai attribué des codes descriptifs. Ces informations ont principalement permis de comprendre le contexte et d'en savoir davantage sur les acteurs.

Après avoir présenté les méthodes et techniques de collecte de données, je présente dans la section suivante les limites et certaines considérations d'ordre éthiques liées à l'approche méthodologique choisie.

3.9 Les limites des approches retenues

Ma participation aux activités de l'accélérateur comme membre bénévole du personnel de soutien logistique a permis de bien comprendre le contexte, les activités et les acteurs. J'ai eu des contacts informels avec les acteurs qui ont permis de découvrir certains aspects cachés de la participation des entrepreneurs et la manière dont ils perçoivent l'accélérateur. Il s'agit notamment des dilemmes auxquels certains ont été confrontés, leurs motivations et surtout la manière dont ils parlent d'eux et de leurs projets dans les interactions informelles. Cette immersion a créé un rapprochement de telle sorte que les entrepreneurs me parlaient aisément de leurs projets, de leurs déceptions, et autres.

Cependant, cette participation pourrait avoir poussé les entrepreneurs à être sélectifs dans les informations à partager dans les interactions. Afin de réduire ce risque, je précisais dans les interactions avec les entrepreneurs ma neutralité de sorte à les mettre en confiance. Je rappelais régulièrement que ma présence a pour but de comprendre ce contexte particulier dans le cadre d'une recherche doctorale. Au cours des entrevues, j'insistais sur le fait que les données resteront confidentielles et anonymes.

Pendant les interactions informelles et les entrevues, je ne sentais aucune méfiance de la part des entrepreneurs, ni dans leurs propos, ni dans leurs comportements non verbaux.

Par ailleurs, j'ai utilisé les caméras du directeur de l'accélérateur pour prendre des photos et des vidéos. Je portais l'appareil photo, ce qui permettait de prendre des images à ma convenance. Les caméras pour les vidéos avaient des angles d'observation figés, ce qui ne permettait pas forcément de capturer en temps réel certains événements qui se déroulaient hors des objectifs des caméras. De tels événements ont été pris en note, ce qui limite les risques de perte de scènes potentiellement importantes. À noter que les photos n'ont pas été analysées dans cette étude, car les vidéos, entrevues et notes de terrain étaient suffisantes pour répondre à la question de recherche. Les photos seront analysées dans des projets ultérieurs.

3.10 Considérations éthiques

La section suivante évoque les implications éthiques en lien avec les méthodes de collecte de données.

J'ai pris toutes les mesures nécessaires pour respecter la vie privée des participants et la confidentialité des données ainsi que des principes d'équité et de justice envers les participants (Ball et Smith, 2001).

3.10.1 Les entrevues

Les entrevues ont été faites avec des sujets majeurs pleinement autonomes et consentants. Les objectifs de la recherche leur ont été expliqués ainsi que l'utilisation des données. Les participants ne reçoivent aucune rémunération et il est expliqué qu'ils peuvent se retirer à tout moment de la recherche, et les données les concernant seront détruites.

3.10.2 Les observations

Les notes d'observation sont prises dans des salles d'activités qui comptent en moyenne une quarantaine de participants par séance. Les participants ont été informés de ma présence et des objectifs de la recherche. Les notes ne portent que sur les aspects des comportements des participants qui se manifestent publiquement et aucun acteur n'est explicitement nommé dans les notes. Les noms des acteurs sont codifiés et les codes sont

rapportés dans un document que je tiens séparément. Le rapport émanant du traitement de ces données est complètement anonyme.

J'utilise les vidéos captées avec les caméras installées dans la salle de formation et de coaching comme données. Étant donné que tous les participants aux événements sont invités par courriel et bien identifiés, des formulaires de consentement ont été envoyés aux personnes apparaissant dans les segments de vidéo retenus pour cette recherche leur demandant de les signer et me les retourner en guise de consentement pour l'utilisation que j'en ferai. Les images découlant des segments de vidéos où apparaissent des entrepreneurs avec qui je n'avais pas reçu de formulaire de consentement signé n'apparaissent pas dans cette recherche. Les images utilisées comportent toutefois des bandes de camouflage rendant ainsi difficile de reconnaître les acteurs.

Le contexte de cette étude, soit les entrepreneurs en entrainement dans un accélérateur, présentait un risque minimal pour les participants. Elle s'est effectuée dans le respect de leur anonymat, de la confidentialité et du respect de leur vie privée. Mon objectif n'était pas d'influencer le phénomène étudié, mais plutôt de mieux le comprendre. Les observations et les entretiens visaient spécifiquement à comprendre les pratiques en cours dans cet espace de transition, et les significations que les individus accordent aux événements observés sans les juger. Aucun participant n'a vécu aucun malaise pendant la collecte de données du fait de cette collecte. Si des participants m'avaient part de leur volonté de se retirer du projet ou vivaient un malaise en lien avec des situations observées ou des données fournies, ils pouvaient se retirer de cette étude et le matériel les concernant serait détruit.

Conclusion

Pour répondre à la question de recherche, j'ai utilisé le cas d'un accélérateur et ai opté pour une approche multimodale en matière de collecte de données. Il s'agit principalement de l'observation avec vidéos et prise de notes, des entrevues et la recherche documentaire. Ces données ont été traitées et codées à l'aide d'Atlas TI. Je présente dans la section suivante les résultats.

CHAPITRE 4

RÉSULTATS

Cette recherche répond à la question suivante : comment les accélérateurs entrainent-ils les entrepreneurs en démarrage à gérer les impressions des investisseurs en capital de risque dans le but d'établir ultérieurement la légitimité de leurs entreprises auprès de cette audience ? Pour répondre à cette question, j'ai analysé le cas d'un accélérateur et suivant une cohorte de 24 entreprises en démarrage sur trois mois.

L'analyse chronologique du programme d'accélérateur à partir des vidéos et notes de terrains montre la trajectoire des entrepreneurs dans cette expérience en trois étapes. Ces étapes sont mises en évidence selon les variations de la relation entre les entrepreneurs et les accompagnateurs. Je résume ses variations dans le tableau 15.

Tableau 15 : les étapes du processus d'accompagnement

		Expérience des entrepreneurs	Expérience des accompagnateurs
Épisodes 1 - 2	Séparation	 Isolés Anonymes Ne s'expriment quasiment pas	 Très visibles Sont nommés Prennent publiquement la parole
Épisodes 3 - 12	Liminalité	 Très visibles Sont nommés Prennent publiquement la parole 	 Très visibles Sont nommés Prennent publiquement la parole
Épisodes 13 - 14	Incorporation	 Très visibles Sont nommés Prennent publiquement la parole 	 Isolés Anonymes Ne s'expriment quasiment pas

Source: l'auteur

Les caractéristiques de ces étapes les rapprochent davantage des trois étapes des changements sociaux mises en évidence par Van Gennep (1960), soit l'entrée en liminalité, encore appelée séparation, la période liminale et l'incorporation. Dans les premiers épisodes, les entrepreneurs sont invisibles, mais gagnent en visibilité par la suite alors que les accompagnateurs très visibles au départ deviennent quasiment invisibles dans les derniers épisodes. Je présente les principales caractéristiques de ces trois étapes.

Lors de la *séparation*, les entrepreneurs sont isolés et anonymes dans les activités organisées alors que les accompagnateurs y sont très visibles. Les entrepreneurs découvrent l'accélérateur dans une posture d'éloignement symbolique. Pendant l'étape *liminale*, *ils* sont immergés dans les activités organisées et interagissent intensément avec les accompagnateurs qui les préparent au processus d'acquisition de ressources financières. À l'étape d'*incorporation* où les entrepreneurs sont les principaux acteurs des activités organisées alors que les accompagnateurs s'en éloignent symboliquement, et tombent dans l'anonymat. Je présente les résultats selon la trajectoire de l'entrepreneur dans cette expérience telle que schématisée à la figure 10. J'aborde dans un premier temps la « séparation », puis la « liminalité » et finalement l'« incorporation ».

Liminalité Immersion dans les activités Découverte de l'accélérateur d'accélération Immersion dans les activités Éloignement symbolique Interaction avec le public des activités d'accélération d'accélération Interaction avec les accompagnateurs • Entrainement à la gestion des impressions Séparation Incorporation

Figure 10 : Trajectoire des entrepreneurs dans l'accélérateur

Source: l'auteur

4.1 La séparation

La séparation a été faite en deux phases, et regroupe les épisodes 1 et 2.

4.1.1 Première phase de la séparation

Le premier épisode intitulé « soirée de lancement » a duré environ 3 heures. Pendant cet épisode, les entrepreneurs sont anonymes dans les activités organisées tandis que les

accompagnateurs y sont très visibles. Pendant cette rencontre en effet, le directeur présente des acteurs (entrepreneurs expérimentés et investisseurs) qui tour à tour montent sur scène et s'adressent à l'assistance composée à la fois des entrepreneurs de la cohorte et de bien d'autres personnes (parents, amis, curieux, entrepreneurs des cohortes antérieurs, contacts du directeur). Le directeur informe l'assistance pendant le déroulement de cet épisode que la nouvelle cohorte débute «la semaine prochaine ». Il annonce ensuite la fin des activités et invite les participants à passer à table (un cocktail dinatoire est servi). Les entrepreneurs de la cohorte n'ont pas eu officiellement droit à la parole et n'ont pas été présentés et n'avaient pas de place dédiée, mais sont restés debout au même titre que les autres invités, et diffus dans cette foule composée d'une centaine de personnes. Dans cette relation distante, ils ont découvert des modèles. Un modèle d'entrepreneur apprécié par un investisseur expérimenté intervenant au nom d'une organisation regroupant plusieurs dizaines d'anges financiers, et un modèle d'entrepreneur apprécié par le directeur pour sa résilience. Ils ont également côtoyé de loin les entrepreneurs de la cohorte sortante qui, selon les discours du directeur et des autres intervenants, incarnent la finalité ou le produit final du processus d'accélération.

Cette étape a permis aux entrepreneurs de découvrir une ébauche des valeurs promues dans cet espace, soit la résilience, l'innovation ou la poursuite de bonnes opportunités entrepreneuriale.

Cette rencontre a débuté par une séance de réseautage informelle d'environ 30 minutes et s'est achevée par un autre réseautage plus long (environ 1 heure). Pendant ces moments, les entrepreneurs et les autres participants ont eu l'occasion de converser avec les investisseurs et les entrepreneurs expérimentés présents dans cet espace. Les vidéos nous présentent de petits groupes de discussion parfois très éphémères entre entrepreneurs ou avec d'autres participants. Ainsi, quoiqu'anonymes dans l'espace officiel, les entrepreneurs ont pu créer des espaces informels dans lesquels ils ont eu l'opportunité de librement s'exprimer comme en témoignent leurs postures pendant ces interactions.

Je présente dans la figure 11 des images d'interaction du premier épisode.

Figure 11: interactions entre acteurs



Moment 1 (M1) les participants arrivent et forment des groupes de discussion



M2 : ils font place au directeur qui annonce le déroulement de cette rencontre



M3: un entrepreneur modèle et un investisseur sont invités sur scène et échangent



M4 : un autre investisseur les rejoint sur scène et pose des questions à l'entrepreneur



M5 : un autre entrepreneur modèle est invité sur scène et parle de son parcours



M6: des entrepreneurs de la cohorte sortante sont invités sur scène à se présenter



M7 : les acteurs se replongent dans des discussions informelles



M8: les groupes se renouvellent



M9 : les participant se retirent progressivement

Je résume le déroulement du premier épisode dans le tableau 16.

Tableau 16: déroulement de l'épisode 1

Épisode 1	Soirée de lancement de la cohorte
Déroulement	Les entreprises arrivent et forment des groupes de discussion.
	Le directeur interrompt les échanges en demandant leur attention.
	Il annonce le déroulement prévu de cette rencontre, invite ensuite un entrepreneur et ses deux investisseurs travaillant pour la même organisation à venir le rejoindre. Il leur cède ensuite la scène.
	Les entrepreneurs observent un sketch mettant en scène un ange financier et un entrepreneur de son portefeuille. À la demande de l'investisseur, l'entrepreneur raconte les débuts de son parcours entrepreneurial, le problème qu'il résout sur le marché, l'innovation qu'il apporte, le processus ayant mené à l'obtention de son financement par le capital de risque et l'utilisation des ressources financières obtenues. L'investisseur s'adresse ensuite à l'entrepreneur et loue ses qualités. Il affirme que son projet « n'est pas le projet du siècle, ce n'est pas la high-tech, faire la nourriture pour les animaux, c'est un projet ordinaire, par contre tu es un entrepreneur extraordinaire » Il félicite l'entrepreneur pour son bon travail, présente son organisation comme « un réseau d'experts, des personnes qui ont réussi, des gens qui ont été capables de livrer et qui peuvent aider d'autres ». Cet investisseur est président d'une association d'anges financiers.
	Après le sketch, à la demande du directeur, un entrepreneur expérimenté et gradué de cet accélérateur fait une présentation sur son parcours entrepreneurial, explique ses débuts modestes, ses défis, sa résilience et son succès.
	À la demande du directeur, 10 entrepreneurs de la cohorte sortante se présentent aux participants. Cette activité a marqué la fin officielle de cette rencontre.
	Le directeur remercie les participants et les invite à passer à table. Un cocktail est disponible en libre-service.
	Les participants sont retournés à leurs groupes de discussion. Ces groupes étaient souvent très éphémères. Mais la rapidité avec laquelle ils se formaient, se défaisaient, se reformaient et ainsi de suite produisait un effet de permanence.
Espace physique	Cafeteria, écran, ordinateur, projecteur, pancartes

4.1.2 Seconde phase de la séparation

La soirée de lancement a été suivie d'une soirée d'accueil qui a duré 5 heures. Pendant cette étape, les entrepreneurs découvrent le contenu du programme d'accélération ainsi que son apport dans la démarche de financement. Ils sortent de l'anonymat à travers l'opportunité qui leur est offerte de poser des questions au directeur et aux autres participants. Je résume le déroulement de cet épisode dans le tableau 17.

Épisode 2

Soirée d'accueil

Déroulement

Les entrepreneurs arrivent et prennent place dans les chaises rangées en mode-école en face d'un écran. Certains se dirigent vers l'arrière de la salle et forment des groupes de discussion le long des tables de collation.

Le directeur se présente en avant, il demande l'attention et annonce le programme de la soirée.

Le directeur présente le programme d'accélération et son objectif qui est d'augmenter le taux de succès des entrepreneurs en se servant d'un support PowerPoint : « ceux qui suivent cette formation multiplient par 5 leur taux de succès... » Il précise que les entrepreneurs y apprennent à négocier avec les investisseurs « la négociation avec les investisseurs n'est pas facile, il faut apprendre les règles du jeu ... et vous n'avez jamais rencontré d'investisseur, vous ne savez pas comment ça se passe, ça s'apprend et c'est ce que nous faisons ... » Le Directeur présente également le déroulement du programme d'accélération.

Trois coachs se présentent à la demande du directeur et exposent leur méthode de travail sans support visuel. Trois entrepreneurs expérimentés, à la demande du directeur, se présentent sur la scène et partagent leurs expériences sans support PowerPoint, celui du directeur reste cependant affiché. Ils mettent en relief l'apport du programme d'accélération. Un d'eux ayant reçu du financement affirme ceci : « ... Là où l'ACCÉLÉRATEUR nous a beaucoup aidés, en plus de savoir présenter son projet, c'est comment comprendre les investisseurs, et comment apprendre à travailler avec les investisseurs. Vraiment, on apprend cela très bien »

Le directeur invite les participants à prendre une pause.

Les participants ont des comportements variés pendant cette période. Certains restent assis, tandis que d'autres se dirigent vers les toilettes ou forment des groupes de discussion en divers endroits, dont un grand nombre le long de la table à collation.

Le partenaire qui abrite cette rencontre de 5 heures se présente en avant sur invitation du directeur et présente son offre à l'aide d'un support PowerPoint.

J'aperçois des groupes de discussion informels dans le couloir de l'ascenseur pendant que d'autres acteurs présentent sur scène.

Un entrepreneur expérimenté fait une présentation sur les secrets du succès et la construction d'équipe en se servant d'un support PowerPoint. Cette présentation est suivie d'un exercice sur les traits de personnalité et tous les participants sont invités à y participer.

À la demande du présentateur, des participants sont invités à se présenter l'un après l'autre sur scène pour partager leurs expériences en termes de résolution de conflits. Cinq participants dont quatre de la nouvelle cohorte répondent à cette invitation

Cette dernière présentation semble destinée à donner aux entrepreneurs un avant-goût du programme d'accélération qui « commence la semaine prochaine » selon le directeur.

Le directeur annonce la fin de la rencontre. Il est tard (20 h).

	Les discussions informelles sont très brèves et les entrepreneurs quittent rapidement la salle.
Espace	Une salle organisée en mode-école, avec une quarantaine de places assises. En face des chaises sont déployés un écran et un pupitre auquel est accolée une pancarte
physique	affichant le logo de l'accélérateur.

À cette étape, nous ne sommes pas encore dans le programme d'accélération puisqu'il débute la semaine prochaine, selon le directeur. Après la découverte des modèles à la séance précédente, l'entrepreneur découvre pendant cette séance les activités d'accompagnement permettant d'obtenir les résultats présentés au lancement. Ils prennent connaissance du contenu du programme d'accélération présenté par le directeur, découvrent qui sont les coachs et d'autres modèles d'entrepreneurs. Ils écoutent même un premier conférencier qui parle de la formation de l'équipe entrepreneuriale.

Ils commencent à participer dans une moindre mesure aux activités, car des entrepreneurs de la cohorte sont montés sur scène, toutefois en qualité de participants et non d'entrepreneurs de la cohorte, et à la demande d'un présentateur et non du directeur qui organise le fonctionnement de l'espace public.

Tout comme dans le premier épisode, il n'y a pas d'interaction formelle avec les entrepreneurs de la cohorte. Ils ne sont pas présentés et restent dans l'anonymat, alors que les accompagnateurs sont nommés et invités à prendre la parole dans l'espace public. Contrairement toutefois au premier épisode, les entrepreneurs commencent à avoir un rôle plus actif, car ils ont la possibilité de poser des questions pendant les présentations, et les participants sont tous assis contrairement à l'épisode 1 où tous se tenaient debout. Dans cette relation, je crois que les entrepreneurs participent à une sorte de transition vers le programme d'accélération.

La posture des entrepreneurs dans ces deux épisodes je montre qu'ils ne sont pas encore dans la liminalité. Ils vivent les symboles et les signes de la séparation que sont l'isolement et l'anonymat, car ils restent éloignés de la scène principale et ne sont ni nommés ni invités à prendre publiquement la parole. Ces signes seront néanmoins atténués dès le second

épisode (possibilité de poser des questions). Ils sont ici comme dans une phase préliminaire pendant laquelle ils découvrent une certaine représentation de ce qu'est l'accélérateur et ses finalités. J'identifie en conséquence ces deux premières étapes comme la séparation.

J'aborde la liminalité dans la section qui suit.

4.2 La liminalité

Les données indiquent que les interactions entre accompagnateurs et entrepreneurs contribuant à l'entrainement de ces derniers ont principalement lieu dans la phase liminale. Je mets en conséquence l'accent sur cette étape et évoque la manière dont les tactiques de gestion des impressions y émergent.

La phase liminale est celle qui sépare la phase de la séparation de celle de l'incorporation. Cette phase correspond aux épisodes 3 à 12. Pendant ces épisodes, j'aperçois dans les postures discursives et non discursives des acteurs une dynamique différente de celle connue lors des deux premiers épisodes. Les accompagnateurs et les entrepreneurs sont tous visibles dans l'espace public, et ces derniers sont au cœur de l'attention des accompagnateurs et les interactions visent clairement le développement de leurs compétences, alors que les deux premiers épisodes étaient destinés à leur faire découvrir « l'accélérateur ». Dans cette forme d'interaction, les entrepreneurs sont invités à se présenter, et interagissent directement avec les accompagnateurs, font des présentations publiques et reçoivent de la rétroaction, ce qui symbolise leur sortie de l'isolement et de l'anonymat.

Pendant ces épisodes, les entrepreneurs ont suivi des séminaires, entre autres, sur le capital de risque, les autres sources de financement, les conventions entre actionnaires, la propriété intellectuelle, les crédits d'impôt, la fiscalité, les états financiers et le contrat de travail. Ces formations ont été données par des avocats, des investisseurs en capital de risque, le directeur de l'accélérateur, des cadres d'autres institutions, des entrepreneurs expérimentés venus partager leurs expériences, des fiscalistes et des comptables. Ils ont également suivi des ateliers sur la présentation aux investisseurs et ont eu l'opportunité de simuler leurs

présentations et de recevoir de la rétroaction de la part de leurs pairs et d'autres acteurs participants à l'accompagnement.

Pour rappel, les dix épisodes de cette phase liminale sont composés de sept épisodes de formation et de trois épisodes de coaching de groupe. Dans le tableau 18, je présente deux épisodes typiques de coaching et de formation.

Tableau 18 : déroulement des épisodes 3 et 4

Épisode 3	Premier atelier de coaching de groupe
	La salle est organisée en mode-école. Les entrepreneurs arrivent et prennent place autour des tables, certains restent debout dans les allées ou se dirigent vers le coin collation situé en arrière de la salle. Les groupes de discussion informels se forment.
	Le directeur interrompt les discussions en demandant leur attention. Les entrepreneurs regagnent tous leurs places. Le directeur rappelle l'objectif de la rencontre qui est d'apprendre à faire des présentations éclair (elevator pitch), et explique le déroulement de la soirée.
	Il présente deux coachs présents dans la salle et des entrepreneurs expérimentés venus les soutenir. Il fait une présentation d'environ 60 minutes et accorde un moment de pause. Un troisième coach est arrivé durant sa présentation.
	Plusieurs entrepreneurs sont restés assis, possiblement en raison de l'étroitesse de la salle, et ont formé des groupes de discussion. Certains se sont déplacés dans plusieurs sens (vers la machine à café, les toilettes, le couloir, une salle adjacente, etc.).
	Après une quinzaine de minutes, le directeur se présente sur scène avec un entrepreneur expérimenté, annonce la reprise et présente l'entrepreneur. Il lui cède la place et quitte la scène.
	L'entrepreneur partage son expérience, simule des présentations et donne des conseils aux entrepreneurs à propos de la présentation. Son intervention dure environ 25 minutes et il se sert d'un support PowerPoint.
	Le directeur remonte sur scène, réitère l'importance de la présentation-éclair, donne les consignes pour les entrainements à faire des présentations qui vont démarrer (on a une minute et on arrête à deux.). Il annonce le démarrage de l'entrainement et invite des volontaires. 13 entrepreneurs, sur les 40 que compte cette cohorte, se succèdent sur scène, font des présentations et reçoivent de la rétroaction de la part des accompagnateurs.
	Deux pancartes de l'accélérateur et celui d'un cabinet d'avocat sont affichées de part et d'autre de l'écran
Épisode 4	Première formation
	Les entrepreneurs arrivent et prennent place autour des tables. Certains font un tour vers la table à petit déjeuner située en arrière des participants et regagnent un groupe de discussion. Les groupes de discussion informels se forment par proximité parmi les entrepreneurs assis, certains restent debout dans les coins de la salle.

Le directeur arrive et leur demande de s'assurer d'avoir leurs badges et leurs livrets, car un manuel de formation est remis à chaque entrepreneur à son enregistrement, et d'aller aux toilettes si nécessaire. Il informe l'assistance que le premier présentateur arrivera dans 5 minutes.

Les entrepreneurs se déplacent en différents endroits de la salle, forment des groupes de discussion.

Le directeur revient sur scène, les participants regagnent leurs places. Le conférencier se présente à ces côtés. Le directeur présente le conférencier et l'invite à prendre la parole.

Le conférencier est un investisseur en capital de risque, travaillant pour un des plus importants fonds au Québec. Il demande le nombre d'entrepreneurs dans la cohorte (le directeur répond 20). Il continue son discours, soutenu par une présentation PowerPoint, présente son organisation, sa taille (...Le fonds de solidarité existe depuis 30 ans et a pu créer un actif de 12 milliards de dollars. Et cette année nous allons investir 800 millions de dollars. Le portefeuille de la [nom de l'organisme] comprend environ 2500 entreprises...avec la capacité financière que nous avons, nous avons la possibilité de suivre l'entreprise sur une période plus longue), présente son équipe (.... Nous avons des gens qui sont spécialistes dans plusieurs domaines, les analystes de marché, les juristes, des groupes des relations du travail. Les analystes travaillent avec ces gens-là pour monter vos dossiers. Ce sont des atouts de taille, et c'est intéressant pour la startup, parce qu'elle peut avoir accès à un réseau d'experts à travers nous...), les types de projets dans lesquels ils investissent (... les entreprises qui utilisent des technologies innovantes...), mentionne des entreprises dans lesquelles ils ont investi.

Il répond aux questions des entrepreneurs à la fin de sa présentation. Son intervention dure environ 45 minutes. Il la termine sous les applaudissements des participants et quitte la salle.

Le directeur revient sur scène, il prend la parole et annonce aux entrepreneurs que « rencontrer les investisseurs est la meilleure façon de les connaître... » et enchaine avec sa propre présentation sur comment chercher du capital. Après 45 minutes de présentation, à la demande d'un entrepreneur, il accorde une pause.

Les entrepreneurs se déplacent dans tous les sens, forment des groupes de discussion, certains restent assis, ou interagissent avec des objets (téléphones, tablettes, ordinateurs portables, carnets de notes, et autres).

Il annonce la reprise, continue sa présentation. Il cède ensuite la place à un deuxième investisseur.

L'investisseur se présente sur scène, commence par poser des questions aux entrepreneurs (qu'est-ce que vous faites.... Pourquoi vous le faites...?). Sa présentation est très interactive, et parle de ces expériences d'entrepreneurs, sa transition vers l'investissement, de sa passion et ses intérêts actuels (projets à fort impact social). Donne des conseils aux entrepreneurs sur comment réussir. Il présente environ 45 minutes et est très applaudi à la fin de sa présentation. Il se servait d'un support de présentation au format PowerPoint.

Le directeur le rejoint sur scène, appuie ses propos et le remercie.

Après sa présentation, l'investisseur reste quelques minutes en arrière de la salle pour répondre aux questions des entrepreneurs venant le rencontrer en privé.

Le directeur continue sa formation sur la recherche du capital. Il accorde une pause après environ 50 minutes de présentation.

	Les entrepreneurs se déplacent dans tous les sens, font la queue pour le repas, forment des groupes de discussion. Certains sont assis tandis que d'autres sont debout.
	Le directeur annonce la reprise et continue sa formation sur le capital.
	Dans les deux dernières heures de la rencontre, des entrepreneurs expérimentés se succèdent sur la scène et font des présentations sur leurs offres. Ils se succèdent sur scène, font des présentations-éclair et répondent à quelques questions de l'assistance.
Espace physique	La salle est organisée en mode-école. Un écran est déployé sur la scène, et deux pancartes de l'accélérateur.

Pendant cette phase, les entrepreneurs de la cohorte ont reçu les formations et le coaching nécessaires à leur entrainement pour passer du statut d'entrepreneurs novices en ce qui concerne l'investissement en capital à celui d'entrepreneurs éclairés, porteurs de projets adaptés pour ce type d'investissement.

Une analyse profonde des 10 épisodes de la période liminale a permis de mettre en évidence trois types d'interactions contribuant à la préparation des entrepreneurs :

- Des interactions formelles dans lesquelles le directeur et les autres accompagnateurs s'adressent aux entrepreneurs de la cohorte pour leur transmettre des informations ou des savoirs, en maintenant une certaine distance physique d'avec les entrepreneurs. Cette forme d'interaction a lieu pendant les activités de formation.
- Des interactions formelles dans lesquelles un entrepreneur de la cohorte simule sa présentation devant le reste des participants et reçoit une rétroaction, où une certaine distance physique est maintenue entre les accompagnateurs et l'entrepreneur. Cette forme d'interaction a lieu pendant les activités de coaching de groupe.
- Un espace informel dans lequel les acteurs choisissent librement leurs activités. Ici, les entrepreneurs interagissent avec les accompagnateurs, leurs pairs en réduisant les distances physiques, interagissent avec des objets (cellulaire, ordinateurs, tablettes ou autres.) ou restent seuls. Cet espace se produit aussi bien pendant les périodes de formations ou de coaching, et correspond généralement à des moments

de pauses accordés pendant les activités organisées. On les retrouve aussi au début ou à la fin des activités organisées.

J'assimile ces trois formes d'interaction à trois dimensions de l'espace d'accélération et les nommons respectivement « espace d'exploration », « espace de simulation » et « espace de liberté ». Je les schématise ces espaces dans la figure 12.

Espace de simulation

Espace de simulation

Espace de liberté

Output

Figure 12: configuration des interactions dans les différents espaces

Dans la section qui suit, je présente chacun de ces espaces et mettons en évidence sa contribution à l'entrainement des entrepreneurs à gérer les impressions des investisseurs.

4.2.1 Espace d'exploration

L'espace d'exploration est produit dans les interactions entre les accompagnateurs transmetteurs de savoir et d'informations et les entrepreneurs de la cohorte bénéficiaires du programme d'accélération. Ces interactions émergent au cours des activités de formation.

Je présente la production de cet espace et les principaux rites de passages à travers lesquels les entrepreneurs y explorent les tactiques de gestion des impressions.

4.2.1.1 La construction de l'espace d'exploration

Pendant les formations, les salles sont organisées en mode-école. Les entrepreneurs sont assis sur des chaises autour des tables. Ils écoutent les conférenciers qui se succèdent sur la scène principale, et prennent souvent des notes sur leurs appareils ou sur des blocs-notes selon qu'ils désirent ou écoutent sans prendre de notes. Ils posent des questions au besoin. Les courriels que j'ai exploités indiquent que les sujets abordés sont connus d'avance et transmis à l'ensemble des participants au moins 48 heures avant la date de l'activité. Les présences ne sont pas contrôlées, et aucune évaluation n'est faite à la fin de l'activité, ce qui offre une certaine liberté aux entrepreneurs quant à leurs participations à ces conférences. Je remarque quelques absences à chaque séance, ce qui indique que la participation aux activités n'est pas obligatoire et l'intérêt ou la disponibilité des entrepreneurs ont une influence.

Plusieurs conférenciers d'expertises différentes, tous invités par le directeur, prennent part à cette forme d'interaction. Ils se succèdent sur scène, se tiennent debout à une certaine distance variant en fonction de la dimension de la salle retenue pour l'activité, et s'adressent aux entrepreneurs. Certains utilisent des supports PowerPoint, d'autres pas. La communication y est principalement unidirectionnelle, même si certains intervenants rendent leurs présentations très interactives. Les accompagnateurs (conférenciers) encouragent les entrepreneurs à poser des questions pour s'assurer de l'assimilation des informations transmises, ce qui indique qu'ils perçoivent les entrepreneurs comme des apprenants. Les entrepreneurs sont relativement plus silencieux face aux accompagnateurs, mais ont la liberté de prendre la parole et poser leurs questions. Les conférenciers peuvent répondre sur-le-champ ou demander aux intervenants de reporter la question pour la fin de leur intervention.

Les postures physiques et discursives des accompagnateurs indiquent que leurs relations avec les entrepreneurs sont davantage formelles et hiérarchiques. Les accompagnateurs dans cet espace ont relativement plus d'autorité en ce sens qu'ils ont la possibilité d'influencer la liberté des entrepreneurs. Ils peuvent en effet leur demander de retenir leurs questions pour la fin, ou les interroger sans qu'ils aient demandé la parole, brisant ainsi

leur posture silencieuse. Certains rappellent les participants à l'ordre lorsque certains semblent distraits.

Le directeur veille au bon fonctionnement des interactions. Il fixe et rappelle les règles de fonctionnement de cette expérience et gère les temps de paroles des participants. Les conférenciers souvent lui posent des questions sur la durée de leurs interventions et le directeur y répond souvent avec le sourire.

Dans cette interaction, les accompagnateurs diffusent, entre autres, des informations sur l'investissement en capital de risque. La construction de cet espace permet en conséquence aux entrepreneurs de développer une meilleure compréhension des investisseurs et de l'investissement en capital de risque. Cette connaissance émerge principalement dans les interactions avec le directeur, les investisseurs en capital de risque et les entrepreneurs expérimentés. J'assimile les activités réalisées pendant ces interactions à des rites de passage de la famille des rites liminaux (Van Gennep, 1960), et les présente en détail dans la section suivante.

4.2.1.2 La ritualisation de l'espace d'exploration

J'aborde dans cette section les interactions entre les entrepreneurs et, respectivement, le directeur, les investisseurs et les entrepreneurs expérimentés. Je m'intéresse à la manière dont les accompagnateurs jouent leurs rôles dans cet espace et comment ils contribuent à la préparation des entrepreneurs.

4.2.1.2.1 Interactions avec le directeur

Le directeur a participé à tous les épisodes. Il est celui qui établit le programme d'accélération et invite les accompagnateurs à y participer. Il fixe les règles de fonctionnement de cette expérience, annonce les exposants et donne de la formation et l'information.

Rôle du directeur

Il transmet des informations à propos de manière d'aborder les investisseurs et les outils à mobiliser à cet effet.

Instruit les entrepreneurs sur comment aborder les ICR

Il transmet de l'information aux entrepreneurs et couvre un large éventail de sujets allant des sources de financement au management d'une startup, en passant par la communication. Pour lui, le monde des investisseurs est spécial et nécessite des connaissances spécifiques. Il prodigue aux entrepreneurs des conseils sur la façon d'aborder un investisseur. Par exemple, dans leurs interactions avec le directeur les entrepreneurs apprennent qu'il est parfois judicieux de demander des conseils aux investisseurs dans les premières interactions et que cela pourrait par la suite aider à obtenir du financement :

Un des conseils est qu'avec les investisseurs, si vous voulez des conseils, demandez de l'argent, et si vous voulez de l'argent demandez des conseils. Quand vous rencontrez des investisseurs, demandez des conseils, vous allez voir que les conseils qu'ils vous donnent, ça vaut plus cher que de l'or et vous allez apprendre de ces gens-là et vous allez développer une relation, vous allez voir, aller chercher des conseils et apprendre est une qualité fondamentale.

Suggère des outils pour aborder les ICR

Il leur présente également des outils qu'il estime nécessaires pour convaincre les investisseurs. Les entrepreneurs apprennent dans cette relation par exemple que le plan d'affaires n'est pas le document à faire circuler dans les interactions initiales avec les investisseurs, mais une présentation-éclair qui aide à capter leur attention et à susciter leurs intérêts dans le but d'avoir ultérieurement plus de temps avec eux :

Les investisseurs, ils ne veulent pas votre plan d'affaires (rire), beaucoup d'investisseurs ne se rendront même pas là. Mais avant de se rendre au plan d'affaires...avant de prendre quelques heures, pour vraiment lire et comprendre ce que vous faites, et vraiment en tirer profit pleinement, comme je dis, il faut acheter le temps d'antenne... Ca commence par l'elevator pitch...

L'entrainement des entrepreneurs se fait autour de la présentation éclaire (*elevator pitch*) comme nous le verrons plus loin.

Le directeur intervient souvent pendant les présentations des autres accompagnateurs pour illustrer ou clarifier des points et pour s'assurer de leur assimilation par l'audience. Les interventions du directeur sont présentées de façon plus détaillée dans une section plus bas, consacrée aux tactiques de gestion des impressions.

Reconstruction identitaire du directeur

Dans cette relation, le directeur est dans son rôle habituel qui est d'accompagner les entrepreneurs en démarrage en vue d'augmenter leur chance de réussite dans leur quête de financement par le capital de risque. Il n'y a donc pas de changement de rôle à son niveau dans cet espace. Il prend ainsi part à l'expérience liminale sans être lui-même dans la liminalité.

4.2.1.2.2 Interaction avec les investisseurs en capital de risque

Le directeur invite des investisseurs en capital de risque à présenter des conférences sur leur métier afin, selon lui, d'aider les entrepreneurs à comprendre leurs modèles cognitifs dans le but de mieux se préparer à les convaincre.

Et si vous voulez comprendre comment les investisseurs pensent, comment les investisseurs réagissent, il n'y a rien de mieux que d'interagir avec eux. Et si vous voulez bâtir des entreprises qui vont arriver à 20 millions, donnez-vous les moyens pour apprendre auprès de ceux qui ont pour métier de faire ça.

Rôle des investisseurs

Sept investisseurs, dont deux VC affiliés à des compagnies de capital de risque, une chargée d'affaires d'une association d'anges investisseurs et quatre anges investisseurs ont pris part à l'accompagnement des entrepreneurs. Je résume dans ce qui suit un aperçu de leurs interventions selon les notes descriptives des épisodes issus des vidéos et des notes de terrain.

Un responsable d'un fonds de capital de risque est venu faire une présentation sur le processus et les critères d'investissement de ce fonds, en mettant l'accent sur la notion d'innovation. Ce fonds, d'après le présentateur, privilégie les projets innovants. Un ange investisseur spécialisé dans les projets à fort impact social a fait un exposé sur son approche d'investissement. Il a reçu de nombreuses questions en lien avec le processus et les critères d'investissement auxquels il a répondu. **Un ange a présenté** sous forme de conseils ce que les entrepreneurs devraient faire pour intéresser les investisseurs et comment travailler avec un investisseur en donnant plusieurs exemples à partir de ses expériences. Il a réservé une période de questions et a répondu aux questions des entrepreneurs à propos de la manière de travailler avec les investisseurs. Une représentante d'un groupe d'anges investisseurs a présenté son organisation, leurs réalisations et leurs critères d'investissement. Elle a répondu aux questions des entrepreneurs au fil de la présentation et affiché son courriel sur sa dernière diapositive. Un ange financier spécialisé dans les technologies de transport a présenté son approche d'investissement. Un accompagnateur à la fois entrepreneur et ange, qui a lancé une importante firme spécialisée dans les stratégies liées aux médias numériques a fait un exposé sur la vente de son entreprise. Un VC affilié à un autre fonds de capital de risque a fait une présentation sur sa méthode d'investissement.

Dans cette relation, les investisseurs se présentent, parlent de leurs organisations le cas échéant, et décrivent leurs politiques d'investissement, notamment les types de projets dans lesquels ils investissent, le processus et les critères d'investissement. Les éléments qu'ils mentionnent dans cet espace restent très proches de ceux décrits dans la littérature. Ils ne se prononcent pas directement sur la manière dont les entrepreneurs devraient se présenter ou présenter leurs entreprises dans les interactions, à l'exception notable de la chargée d'affaires de l'association d'anges que j'évoquais plus haut, qui est en charge du tri initial des candidatures. Elle a abordé les éléments à inclure dans la présentation et la manière dont l'entrepreneur devrait se présenter. Elle insiste sur le fait que l'entrepreneur doit, entre autres, *montrer sa passion et son leadership*. Ces éléments ont été également mentionnés par les entrepreneurs expérimentés qui sont intervenus comme conférenciers.

En m'inspirant des vidéos, je présente dans ce qui suit le déroulement relativement plus détaillé de deux types interactions. Il s'agit de ceux avec un ange et un VC affilié à un fonds d'investissement, l'un des plus importants au Québec. J'ai choisi cet ange comme illustration en raison de sa grande notoriété dans son écosystème et la particularité de sa présentation, qui a été très interactive. Contrairement aux autres investisseurs dont les présentations reprennent le processus et les critères d'investissement connus, cet ange ajoute un nouveau critère : l'impact social. Le VC retenu évoque également une nouvelle approche du projet innovant priorisé, soit les entreprises qui appliquent les nouvelles technologies aux secteurs traditionnels. Ces deux exemples sont riches en information et permettent de comprendre les interactions entre les entrepreneurs et les investisseurs dans ce contexte.

VC:

L'investisseur présente son organisation, sa genèse et sa capitalisation, l'assistance qu'ils apportent aux entrepreneurs. Il met en évidence leurs forces par rapport à d'autres fonds. Il affirme notamment qu'ils sont patients : « Avec la capacité financière que nous avons, nous avons la possibilité de suivre l'entreprise sur une période plus longue ». Il mentionne le type de projets qui les intéresse, notamment des projets d'innovation : « pourquoi l'innovation ? Parce qu'on s'est rendu compte qu'on peut investir dans la technologie, on peut créer de la valeur, c'est bien, mais on soutient l'expansion de l'entreprise ». Pour lui, l'innovation favorise la croissance. Leur approche consiste à financer les entreprises qui appliquent les nouvelles technologies aux secteurs traditionnels. L'investisseur ouvre une période de questions. Les questions portent principalement sur la notion d'innovation, ce qui a permis à l'investisseur de clarifier et de mieux circonscrire cette notion.

Ange financier :

L'investisseur commence sa présentation en soulignant qu'il est lui-même entrepreneur. Il raconte son passage de l'entrepreneuriat à l'investissement. Il a notamment monté et cédé une entreprise et a décidé d'investir dans les entreprises en démarrage. Il évoque les compétences qu'il apprécie chez les entrepreneurs : le leadership qu'il définit comme sa capacité à mobiliser des gens autour de son projet; qui est prêt à aller de l'avant et possède un savoir-faire technique : « on recherche aussi le "doing", quelle est la compétence que vous envoyez dans la compagnie; vous êtes peut-être un expert dans quelque chose ». En ce que concerne les projets, il recherche des projets ayant un grand impact: « Je cherche une entreprise qui donne un retour financier, je cherche une entreprise qui donne un retour social, je cherche une entreprise qui donne un retour environnemental ». Il présente ensuite deux exemples d'entreprise de son portefeuille d'investissement qui en compte huit, pour illustrer la notion d'impact. Il termine sa présentation et ouvre une période de questions. Un entrepreneur demande à quel moment il investit. L'investisseur répond que cela dépend de plusieurs facteurs. Un entrepreneur aimerait savoir comment se mesure l'impact social. Il reprend le cas d'une entreprise de son portefeuille pour y répondre. Un entrepreneur demande des conseils à propos des prévisions de vente en raison de la nécessité d'être à la fois agressif et réaliste. L'investisseur répond à l'entrepreneur de tenir compte à la fois de la taille du marché et de sa capacité à générer du revenu. Un entrepreneur aimerait savoir si un projet qui à l'origine n'a pas d'impact social apparent peut s'en créer un sans être dénaturé. Il recommande à l'entrepreneur de se garder de dénaturer son projet.

Dans cette relation, les deux investisseurs utilisés comme exemple ont présenté leurs organisations et leurs critères d'investissement. Cependant, alors que le VC a mis l'accent sur la technologie et l'innovation, l'ange, tout en mettant l'accent sur ces mêmes éléments, a aussi mis en relief l'importance de la personnalité de l'entrepreneur. Qui plus est, quoiqu'ils aient tous deux fait usage des tactiques de gestion des impressions, entre autres, en se présentant comme voulant aider les entrepreneurs à réussir leurs aventures, l'ange en a fait relativement plus que le VC, se présentant lui-même comme entrepreneur capable de mieux aider les entrepreneurs.

Reconstruction identitaire des investisseurs

Je me suis aussi intéressé à la manière dont les investisseurs reconstruisent leurs identités dans cette interaction. Dans leurs rôles habituels, les investisseurs écoutent les présentations des entrepreneurs, leur posent des questions, évaluent leurs prestations ou projets et prennent des décisions d'investissement. Alors que dans cette forme d'interaction nous assistons à une forme d'inversion des rôles. Ils font des présentations aux entrepreneurs, répondent à leurs questions et ne prennent pas de décision d'investissement. Je constate qu'ils se détachent ainsi temporairement de leur rôle habituel d'investisseurs et empruntent celui de transmetteurs d'informations à propos du processus et des critères d'investissement. Cependant, les investissements sont constamment à la recherche de nouvelles opportunités d'investissement et le programme d'accélération leur offre l'opportunité d'entrer en contact avec des entreprises innovantes qu'ils pourraient ultérieurement financer. Le programme de ce point de vue leur sert d'espace de prospection commerciale. Ainsi, même si les investisseurs se détachent temporairement de rôles habituels en empruntant un rôle d'accompagnateur et plus précisément de transmetteur d'information, ce détachement n'est que partiel parce que cet espace leur permet néanmoins de construire un portefeuille de clients potentiels. Quelques entrepreneurs des cohortes précédentes revenant comme conférenciers affirment avoir initié des négociations avec des investisseurs participant à ce programme d'accélération.

4.2.1.2.3 Interactions avec les entrepreneurs expérimentés J'évoque dans la section qui suit les rôles et les nouvelles identités des entrepreneurs expérimentés dans cet espace.

Rôle des entrepreneurs expérimentés

Des entrepreneurs des cohortes précédentes et d'autres entrepreneurs ont été invités par le directeur à faire des présentations, soit pour dire la manière dont l'accélérateur les a soutenus dans leurs cheminements, soit pour évoquer la manière de présenter son projet à des investisseurs, ou leurs expériences en matière de financement.

Dans cette relation, les entrepreneurs expérimentés transmettent des informations qui permettent aux entrepreneurs de la cohorte de développer des connaissances à propos de l'investissement en capital de risque. Pour le directeur, en interagissant avec ceux qui ont de l'expérience, les entrepreneurs actuels apprennent de leurs erreurs, ce qui accélère leur courbe d'apprentissage :

...comment vous allez réussir. C'est complètement de nouvelles règles du jeu. Il y a des techniques de comment gérer une start-up.... il faut en faire, frapper le mur et apprendre... la prochaine fois on pourrait mieux s'en sortir. Et qui peut donner ces outils ? Il y a des gens qui l'ont fait, ils ont réussi à aller chercher cette expérience-là et donc ils les partagent avec d'autres. À la Silicon Valley ç'a été pareil, des personnes ont essayé, ils ont échoué, ont persévéré et cela leur a permis de développer une culture. Et donc pour se lancer en affaires, ça prend une communauté, ça prend une base de soutien, ça prend des personnes qui ont déjà essayé...pour réussir, il faut profiter du réseau, il faut profiter de l'expérience des autres. Il y a des anciens de (l'accélérateur) qui viennent partager leurs expériences.

Au total huit (8) entrepreneurs invités, dont six (6) des cohortes précédentes et deux (2) n'ayant pas été accompagnés (je les appelle entrepreneurs externes), ont donné des conférences. La plupart des intervenants ont fait des présentations aux investisseurs, mais n'ont pas encore obtenu ce type de financement. Un (1) entrepreneur des six représentant les cohortes précédentes a obtenu du financement par capital de risque. Des deux entrepreneurs externes, un a obtenu du capital de risque et l'autre a levé une importante somme par le financement participatif. Je me suis attardé sur les interventions des entrepreneurs ayant obtenu du capital de risque dans le but de suivre la manière dont ces acteurs expérimentés représentent les investisseurs et le processus d'investissement en capital dans leurs relations avec ceux de la cohorte actuelle.

Le premier qui m'intéresse est un entrepreneur nouvellement financé à hauteur de 3M de dollar US. Il partage son expérience avec ceux de la cohorte actuelle. Il affirme notamment que le processus de recherche de financement par capital est long, difficile et demande un dur labeur, et encourage les entrepreneurs de la cohorte à faire preuve de persévérance, que faire quelques réseautages et quelques présentations ne saurait suffire pour obtenir du financement par capital.

...Pour aller chercher du financement, il faudrait avoir de la substance. Si tu penses que tu peux aller à trois, quatre ou cinq événements de réseautage et avoir du financement, non ça ne fonctionne pas de cette façon.

Il leur rappelle également que certains facteurs plus tangibles tels que la présence d'une équipe aux commandes de l'entreprise aident dans le processus, et une bonne connaissance de son produit et de son marché sont nécessaires. Il les encourage également à y mettre des efforts :

Pour réussir, on a besoin d'avoir une équipe. J'ai un partenaire, il a 26 ans, le meilleur programmeur que j'ai rencontré dans cette ville. Et donc j'étais ici, j'ai commencé comme vous et on a travaillé dur et maintenant on a obtenu des millions de dollars, de l'argent que nous avons dans le compte à dépenser... On sera 41 personnes d'ici la fin de cette année.... Mon conseil pour cela est de bâtir un "hype". Mais avant cela, assure-toi que tu connais ton produit, tu connais ton marché, tu connais ta compagnie.

L'entrepreneur estime également que la manière de présenter son projet aux entrepreneurs est très importante dans le processus.

J'ai parcouru plusieurs villes et j'ai fait des présentations ...les gens en ont parlé. Nous faisons du bon travail et la façon dont j'en parle est également très bien...

Cette intervention met l'accent sur les difficultés de ce processus et la nécessité d'avoir des faits tangibles pour intéresser les investisseurs, ce qui est de nature à réguler le niveau d'optimisme de certains entrepreneurs, et renseigne sur les éléments dont il faudrait tenir compte dans sa préparation.

Le second entrepreneur, plus expérimenté que le premier, pour avoir été lui-même investisseur, met l'accent sur l'identité des investisseurs (qui sont-ils ?). Pour lui, les investisseurs sont très sollicités et n'ont que très peu de temps à consacrer aux entrepreneurs voulant les rencontrer. Ils sont à la recherche de rendements élevés et sont très sélectifs. Cet entrepreneur met aussi l'accent sur la complexité du processus de décision des investisseurs. Pour lui, leurs décisions sont davantage émotionnelles que rationnelles. En conséquence, les entrepreneurs doivent pouvoir susciter leur intérêt.

« ... un associé va faire en moyenne deux investissements par année. Sur les 500 ou 600 dossiers qu'on m'envoie, je n'investis que dans deux. Il ne suffit pas que vous ayez une bonne idée, il faudrait que ce que vous me proposez soit beaucoup plus intéressant que tous les autres dossiers que je regarde. C'est pour ça que la décision d'investir dans le capital de risque est une décision émotive, je ne peux pas investir juste parce que les chiffres sont beaux, je vais investir parce que je suis excité... »

Reconstruction identitaire des entrepreneurs expérimentés

Je constate que les entrepreneurs expérimentés reconstruisent leurs identités dans cet espace. Ils se détachent temporairement de leurs rôles d'entrepreneurs et empruntent temporairement le rôle d'accompagnateurs et contribuent à l'entrainement de la cohorte d'entrepreneurs à travers le partage de leurs expériences et des conseils en matière de recherche de financement par le capital de risque, les difficultés liées à ce processus et la manière de convaincre les investisseurs.

Les entrepreneurs sont ordinairement à la recherche de détenteurs ressources pour développer leurs entreprises. Les entrepreneurs expérimentés qui ont pris part à l'accompagnement veulent redonner à la communauté en partageant leurs expériences avec d'autres entrepreneurs. En devenant des transmetteurs d'informations, ils se détachent complètement de leurs rôles et normes de travail habituels qui est de vendre leur projet aux principales parties prenantes dans le but d'obtenir des ressources.

Les interactions avec les entrepreneurs expérimentés produisent des informations de nature à tempérer l'optimisme des entrepreneurs relativement au processus aux processus d'investissement en capital de risque. Ils découvrent les investisseurs dans la perspective de ceux qui ont expérimenté le processus d'investissement.

4.2.1.2.4 Synthèse

Dans les trois formes de relation que je viens de présenter, les accompagnateurs ont davantage joué un rôle de transmetteurs d'informations avec pour but de communiquer aux entrepreneurs des savoirs, entre autres, sur le processus et les critères d'investissement en capital de risque. Ils ont tous interagi avec les entrepreneurs de la cohorte de diverses manières et ont répondu à leurs questions, dans une ambiance décontractée avec des rires et des anecdotes aussi bien de la part des accompagnateurs que des entrepreneurs.

Les entrepreneurs sont au centre de l'attention des accompagnateurs, mais leurs interventions sont limitées aux questions ou demandes de clarification. Ils jouent un rôle plutôt passif dans cet espace, restent quasiment anonymes. Certains sortiront temporairement de cet anonymat à travers leurs questions, le partage d'expérience et des anecdotes pour appuyer les propos des conférenciers. Leur temps de parole est réduit et plusieurs ne prennent pas la parole.

Cette relation est bien structurée avec ses règles de fonctionnement. Les entrepreneurs sont en position d'apprenants et interagissent avec des experts ou des acteurs plus expérimentés. Il existe ici une hiérarchie basée sur la connaissance (relation maître-élève) dont les principaux signes et symboles sont les dispositions des acteurs dans la salle et les tons employés (pour faire des rappels à l'ordre, répondre aux questions, etc.).

4.2.1.3 Exploration des tactiques de gestion des impressions

Cette relation priorise l'éducation des entrepreneurs. À l'aide d'un langage normatif, les accompagnateurs instruisent les entrepreneurs à propos du processus et des critères d'investissement en capital de risque, et leur prodiguent des conseils sur la manière de s'y prendre pour les convaincre. Les entrepreneurs sont relativement passifs et découvrent ce qu'il faut faire. Je m'intéresse en conséquence aux aspects discursifs de la gestion des impressions. En analysant les propos des accompagnateurs, je constate qu'ils suggèrent la construction des impressions favorables autour de trois axes :

- L'entrepreneur
- Le projet
- La manière de présenter le projet

Je présente dans la section qui suit les tactiques de gestion des impressions suggérées autour de ces trois axes.

4.2.1.3.1 Les tactiques de gestion des impressions autour de la personne de l'entrepreneur

Dans cette catégorie, je regroupe les tactiques visant à créer une bonne impression des investisseurs autour de la personne de l'entrepreneur ou de l'équipe entrepreneuriale. Les accompagnateurs présentent en effet l'entrepreneur comme un facteur déterminant dans les critères d'évaluation des investisseurs. Trois tactiques sont suggérées pour y parvenir. Il s'agit de construire l'impression qu'ils :

- ont la capacité à réaliser le projet,
- ont du charisme
- voient grand

Je présente dans ce qui suit les processus à travers lesquels ces trois tactiques de gestion des impressions ont émergé.

Construire l'impression qu'on a la capacité à réaliser le projet

Les accompagnateurs dans cette interaction informent les entrepreneurs que les ICR veulent investir dans des projets portés par des entrepreneurs compétents. Ils estiment que l'entrepreneur ou l'équipe entrepreneuriale est le facteur pouvant transformer les projections de l'entreprise en réalité. Ils doivent en conséquence créer chez les investisseurs l'impression qu'ils en sont capables. Les accompagnateurs leur font des suggestions sur les attitudes à avoir et les propos à tenir dans les interactions avec les ICR afin de construire de telles impressions. Pour eux, les investisseurs évalueront la capacité de l'entrepreneur à

réaliser le projet à travers le profil de son équipe et sa façon de se présenter et de se comporter dans leurs interactions :

...c'est un projet qui a un potentiel, mais comment il va se réaliser ce potentiel-là... On a tous des projets qui valent des millions potentiellement, ça peut devenir un Facebook et tout ça, mais entre le projet ou l'idée ...et sa réalité qui va en faire une entreprise à succès, qui va valoir des millions, c'est quoi la différence entre les deux ? ... Mais c'est vous... ce qui est plus important c'est vous, ils (les investisseurs) le savent, ils (investisseurs) regardent le texte, mais il va regarder vraiment qui vous êtes ? Comme vous vous présentez, c'est quoi votre équipe, comment vous faites, une grosse partie c'est votre prestation...

Les entrepreneurs sont encouragés à mettre en relief la congruence entre le profil de leurs équipes et les projets qu'ils portent à savoir bien se comporter dans les interactions avec les investisseurs afin de construire l'impression qu'ils sont capables d'exécuter le projet.

Construire l'impression qu'on a du charisme

Le charisme (présenté comme leadership dans ce contexte) est défini dans ce contexte comme la capacité de l'entrepreneur à convaincre d'autres acteurs, les inciter à soutenir son projet. L'entrepreneur est encouragé à démontrer son leadership et ses qualités de bon communicateur pendant ses présentations aux investisseurs. Les accompagnateurs estiment en effet que l'entrepreneur a besoin de l'apport d'autres acteurs pour réaliser son projet. Il doit donc savoir vendre son projet à d'autres :

...vous savez, le leadership, c'est amener de l'action chez les gens, c'est faire bouger les trucs, de changer le comportement. Vous êtes des leaders dans votre domaine. Être un leader ce n'est pas juste être le meilleur. Le leader c'est celui que les gens suivent, on va là, c'est ça le truc, les gens disent oui, on le fait et on y va. Donc la capacité à convaincre, d'être mobilisateur, d'amener les gens à agir, c'est fondamental ... c'est vraiment vers là qu'on veut aller, c'est votre première qualité, c'est votre premier outil, le plus important.

Selon les accompagnateurs, l'investisseur évalue le leadership de l'entrepreneur à travers le charisme qu'il démontre lors de ses présentations. L'entrepreneur est encouragé, dans les interactions avec les investisseurs, à construire l'impression qu'il a du leadership à travers son comportement. Il doit notamment étaler son dynamisme, sa passion et un grand

niveau d'énergie lorsqu'il interagit avec les investisseurs. Les citations suivantes traduisent cette perception :

...vous êtes l'acteur quand vous présentez, c'est vraiment tout ce que vous dégagez...ce n'est pas juste du descriptif, il y a du charisme...

Ou encore:

...tous les investisseurs le disent aussi, ce n'est pas juste dans une entreprise qu'on investit, mais on investit dans une équipe, on investit dans une personne, vous voyez dans le «pitchdeck» l'importance du présentateur, du dynamisme, de la passion, l'énergie qui se dégage...

L'entrepreneur est encouragé à développer ses compétences dans l'art de convaincre en s'inspirant de grands orateurs, car il est l'ambassadeur de son entreprise :

... Les grands orateurs, les orateurs qui m'inspirent, je ne sais pas s'il y a des orateurs qui vous inspirent nécessairement, mais ma première question à vous, premier engagement à vous, ces grands orateurs-là qui sont reconnus, tapez-les sur Google top words, best speakers, il y a des noms comme ça qui vont apparaître...réécoutez ces gens-là...

Cette expérience permet à l'entrepreneur de découvrir que dans ses interactions avec les investisseurs, il doit construire l'impression d'être un bon leader à travers sa capacité à communiquer son idée avec passion et un grand dynamisme de manière à donner envie à son audience de s'y impliquer.

Construire l'impression qu'on voit grand

Les accompagnateurs informent les entrepreneurs que les investissements veulent travailler avec des personnes ambitieuses voulant faire de la forte croissance. Les ICR en effet veulent générer d'importants rendements sur les investissements. Les accompagnateurs encouragent l'entrepreneur à penser grand leur projet :

...Ce qu'ils (ICR) veulent c'est la croissance, c'est la croissance importante..., tu sais, ils disent think big (pense grand), il faut penser grand votre projet. Ça peut

être un super bon projet, super intéressant, mais est-ce qu'il y a vraiment un marché large, est-ce qu'on peut avoir des techniques pour aller chercher beaucoup de clients...

L'entrepreneur découvre l'importance de construire l'impression d'avoir une grande vision pour son projet en utilisant des expressions qui démontrent qu'il s'intéresse à un grand marché et qu'il est outillé pour recruter un grand nombre de clients.

En résumé, les accompagnateurs traduisent dans cette interaction les attentes des investisseurs à propos de l'entrepreneur, et lui suggèrent certaines tactiques qu'il pourrait mobiliser pour construire une opinion favorable des investisseurs à son égard. Selon les accompagnateurs, pour paraître convaincant, l'entrepreneur doit construire l'impression d'avoir la capacité de réaliser son projet, qu'il a du leadership et une grande vision pour son entreprise.

J'aborde dans la section qui suit les tactiques concernant le projet.

4.2.1.3.2 Les tactiques de gestion des impressions portant sur le projet

Les entrepreneurs apprennent dans cette relation que tous les projets ne sont pas adaptés aux investissements en capital de risque, ils découvrent des définitions et les caractéristiques des bons projets, c'est-à-dire ceux qui pourraient éventuellement intéresser les investisseurs. Le bon projet est défini dans ce contexte par les accompagnateurs comme tout projet apportant des solutions innovantes et uniques à des problèmes importants touchant une grande population.

Je vois dans ce qui suit les tactiques de gestion des impressions présentées par les accompagnateurs sous forme de conseils ou de recommandations que les entrepreneurs pourraient employer pour construire l'impression que leurs projets sont adaptés pour ce type d'investissement.

Construire l'impression que l'offre est nécessaire

Selon les accompagnateurs, les investisseurs veulent financer des projets qui apportent des produits ou services qui seront rapidement adoptés par le marché. Par conséquent, pour

intéresser cette audience, le projet doit proposer une solution à un problème réel et important dans la société. Étant donné que les clients potentiels utilisent tous des solutions alternatives, et qu'ils ont développé des habitudes de consommation, il leur faudrait une raison pertinente pour changer et adopter une nouvelle solution. En montrant que l'offre apporte une solution à un problème important, l'entrepreneur crée l'impression qu'elle sera rapidement adoptée par le marché :

...dans la vraie vie, les gens, la majorité des gens, ils vont régler des problèmes, ils ne vont pas chercher des solutions s'ils n'en ont pas besoin, des solutions pour être plus en santé, sauver de l'argent... C'est beaucoup plus facile de vendre quelque chose sur un problème. Si vous voulez bien mettre en valeur votre solution, mais ça prend un vrai problème...

Les accompagnateurs suggèrent aux entrepreneurs de construire l'impression que l'offre est nécessaire en montrant qu'elle apporte une solution à un problème important dans la société et qu'il pourrait engendrer des bénéfices tangibles tels que faire des économies ou vivre en santé.

Construire l'impression que la solution est unique

Les accompagnateurs croient que les investisseurs recherchent des solutions uniques et insistent auprès des entrepreneurs sur la nécessité d'avoir une solution différente et unique pour intéresser cette audience :

...c'est quelque chose d'unique, de différent...c'est sûr que si vous avez quelque chose que vous inventez à partir de votre sous-sol ou de chez vous, et que vous dites ça va valoir 10, 20, 30 millions..., il faut que ça soit quelque chose de différent...

Les raisons de cette différenciation ne sont cependant pas explicitées dans ce contexte. Toutefois, cette vue est conforme à la littérature qui explique que les investisseurs apportent des sommes relativement importantes et voudraient que l'offre de l'entrepreneur soit unique pour créer une situation de monopole qui permet de réaliser d'importantes marges. Les accompagnateurs recommandent aux entrepreneurs d'utiliser des arguments et des termes simples et bien construits pour fait paraître leurs solutions comme uniques.

Construire l'impression que le projet est une belle opportunité

Les accompagnateurs affirment que les investisseurs veulent la croissance et l'entrepreneur doit démontrer que son projet leur offre une belle opportunité d'investissement. Pour eux, le potentiel de croissance de la nouvelle entreprise permet de faire la différence entre les projets qui peuvent accueillir le capital de risque et ceux qui ne le peuvent pas. Les projets qui présentent un potentiel de croissance limité, selon les accompagnateurs, ne sont pas adaptés pour l'investissement en capital de risque :

... Les investisseurs, surtout ils veulent la croissance quand ils investissent dans une compagnie. Une compagnie dans laquelle ils investissent cinq cent mille dollars, ils ont pris 25% de la compagnie, ça veut dire que ça vaut deux millions à peu près quand ils investissent. Cette compagnie-là, pour qu'eux retournent leur argent, il faut qu'ils fassent du rendement important puis surtout, quand ils investissent dans l'innovation, dans des projets qui sont assez jeunes, plus risqués, leurs attentes, il faut qu'ils multiplient par 5 ou par 10 la valeur de la compagnie... Donc on se comprend là, des compagnies qui font 10 fois, qui vont grandir de façon exponentielle comme ça, ce n'est pas tout le monde...

L'entrepreneur découvre qu'il doit construire chez l'investisseur l'impression que son projet lui permettra d'atteindre ses objectifs de rendement. Pour ce faire, il doit utiliser des indicateurs chiffrés et des faits irréfutables :

...Il faut avoir une opportunité, des indicateurs qui montrent que c'est grand, important, puis qu'il y a de l'argent à faire..., s'appuyer sur quelques faits irréfutables...

En résumé, les accompagnateurs interprètent dans cette interaction les préférences des investisseurs à propos du type de projet à financer et font des recommandations aux entrepreneurs afin de construire l'impression que leurs projets reflètent ces préférences lorsque viendra le moment de les convaincre. Les entrepreneurs découvrent qu'ils doivent construire autour de leurs projets l'impression que le marché adoptera rapidement la nouvelle solution, qu'elle est unique et que le marché a une taille suffisante pour favoriser sa croissance.

Je présente dans la section suivante les tactiques de gestion des impressions autour de la présentation.

4.2.1.3.3 Les tactiques de gestion des impressions portant la présentation

Les accompagnateurs croient que les investisseurs ne sont pas toujours rationnels dans leurs décisions d'investissement et se fient davantage à leur émotion. Pour les accompagnateurs, l'entrepreneur peut toucher émotionnellement son audience avec une histoire crédible et bien montée.

Toucher émotionnellement son audience à l'aide d'une histoire cohérente

Les accompagnateurs encouragent les entrepreneurs à faire leurs présentations sous forme d'une histoire bien contée. L'histoire permettrait de gagner l'attention de l'audience, de réguler ses émotions et d'obtenir son engagement. Lorsque l'histoire de l'entrepreneur est bien montée et bien exécutée dans ses interactions avec les investisseurs, ceux-ci pourraient prendre des décisions, pas forcément rationnelles, mais émotionnelles :

... quand on pitche des chiffres, on pitche l'information au cerveau..., mais c'est quand on raconte une histoire qu'on a un impact, quand on parle au cœur...

... il faudrait que je dise que j'ai envie de travailler ... Il faut garder ça en tête quand on fait un pitch. Ça commence avec la tête, il faut que le pitch (présentation) se tienne, que le business ait de l'allure. La deuxième chose, c'est le cœur. Il faut que ça vienne me chercher, que je trouve ça très bon et que je sois excité à l'idée de travailler avec vous...

L'histoire, selon les accompagnateurs, facilite la compréhension et la mémorisation du projet, et permet à l'audience de s'en souvenir plus rapidement. Une telle histoire doit mettre en scène un personnage (le client) confronté à un problème auquel l'entreprise apporte une solution innovante. Pour renforcer l'impact émotionnel, l'histoire doit être dramatique ou caricaturale :

...Dans votre elevator pitch (présentation) comme dans un bon film, dans une bonne histoire, il faut comprendre le problème, le méchant qui va terroriser le monde qui va en tuer beaucoup ou faire souffrir les petits enfants puis (rire) vous, vous arrivez avec le côté qui va complètement changer cette façon de faire dans votre domaine ...une bonne histoire, un bon film, un bon roman, mais d'habitude il y a un héros puis un méchant... puis il y a quelque chose qui se passe entre les deux! Plus la solution est forte et plus surtout le problème est fort, plus l'opportunité est forte...

Pour renforcer la crédibilité de l'histoire, les accompagnateurs recommandent à l'entrepreneur de la raconter avec des chiffres. Il pourrait ainsi mettre en scène le problème, la solution et l'opportunité l'aide de données chiffrées.

...dans l'industrie... médicale où on garroche des chiffres, des statistiques, 50% qui ont pris ce médicament ont une réduction de 25% de ceci, de cela, 5% d'effets secondaires.... Les meilleurs présentateurs dans ces domaines-là et dans d'autres domaines, c'est ceux qui réussissent à raconter des histoires avec ça. Quel impact ça a eu sur leurs patients. Dans votre entreprise, quel impact ? Quand vous présentez votre produit, votre service, quel impact sur votre clientèle cible. Plus que des données, c'est de montrer concrètement ce que la personne va vivre...

Pour créer une impression favorable autour de la présentation dans ses interactions avec les investisseurs, l'entrepreneur est encouragé à se mettre en scène et à mettre en scène son projet dans le but de susciter chez son audience une réaction émotionnelle.

Conclusion

L'espace d'exploration est un espace institutionnalisé avec ses propres règles de fonctionnement et des activités spécifiques. Cet espace émergent dans les interactions entre les entrepreneurs des accompagnateurs aux profils diversifiés qui leur transmettent des savoirs sur les préférences des investisseurs en capital de risque. Il s'agit principalement du directeur de l'accélérateur, des investisseurs en capital de risque et des entrepreneurs expérimentés. Dans cette relation, je constate que les accompagnateurs, plus précisément les investisseurs et les entrepreneurs expérimentés, reconstruisent leurs identités en se détachant partiellement ou totalement de leurs rôles habituels. Ils deviennent ainsi plus accessibles aux entrepreneurs qui ont l'opportunité de leur poser des questions. Les entrepreneurs y acquièrent des savoirs théoriques destinés à enrichir leurs postures dans une éventuelle interaction avec des investisseurs en capital de risque. De cette interaction émergent également des tactiques de gestion des impressions que je regroupe autour de trois axes que sont l'entrepreneur, le projet et la présentation connectés l'un à l'autre et

formant un tout. C'est-à-dire qu'un bon projet et une belle présentation, mais avec équipe qui ne peut livrer, ou une belle équipe avec un projet non adapté par exemple, auront du mal à convaincre les investisseurs. Je fais la synthèse de ces tactiques dans le tableau 19. Les accompagnateurs ici encouragent les entrepreneurs à faire bonne impression sur chacun de ces trois axes.

Tableau 19 : Synthèse des tactiques de GI exposées dans l'espace d'exploration

Tactique de gestion des impressions	Définition	Construction	Preuve dans les données	
Axe entrepreneur				
Construire l'impression qu'il est compétent	Montrer que l'on est capable de transformer ses prévisions en réalité.	Montrer son équipe et ses réalisations	C'est un projet qui a un potentiel, mais comment il va se réaliser ce potentiel-là? On a tous des projets qui valent des millions potentiellement, ça peut devenir un Facebook et tout ça, mais entre le projet ou l'idéeet sa réalité qui va en faire une entreprise à succès, qui va valoir des millions, c'est quoi la différence entre les deux? Mais c'est vous	
Construire l'impression qu'il a du charisme	Montrer que l'on est capable de convaincre d'autres acteurs de soutenir son projet.	Montrer son charisme, son dynamisme, sa passion et un grand niveau d'énergie.	Être un leader ce n'est pas juste être le meilleur. Le leader c'est celui que les gens suivent	
Construire l'impression qu'il a de la vision	Paraitre comme ayant une grande vision pour son entreprise	Les entrepreneurs montrent cette vision à travers l'utilisation de certains termes ou expressions dans leurs présentations	ce qu'ils (investisseurs) veulent c'est la croissance, c'est la croissance importante Tu sais, ils disent think big. Il faut penser grand votre projet	
Axe projet				
Construire l'impression que l'offre est nécessaire	Montrer que l'on propose une solution à un problème réel et important dans la société.	Les entrepreneurs peuvent monter l'importance de leurs offres en créant des liens entre plusieurs phénomènes parfois éloignés les uns des autres et la manière à mettre en lumière l'existence d'un vrai problème	la majorité des gens, ils vont régler des problèmes, ils ne vont pas chercher de solutions s'ils n'en ont pas besoin, des solutions pour être plus en santé, sauver de l'argent	
Construire l'impression que la solution est unique	Montrer que la solution est différente et unique	L'entrepreneur doit utiliser des arguments et des termes simples et bien construits pour fait paraître sa solution comme unique.	c'est sûr que si vous avez quelque chose que vous inventez à partir de votre sous-sol ou de chez vous, et que vous dites ça va falloir 10, 20, 30 millions, il faut que ça soit quelque chose de différent	
	Montrer que le marché est suffisamment grand pour	Utiliser des indicateurs chiffrés	Une compagnie dans laquelle ils investissent cinq cent mille dollars, ils ont pris 25% de la compagnie, ça veut dire que ça vaut deux millions à peu près quand ils	

Construire l'impression que le projet est une belle opportunité	permettre aux investisseurs de faire des rendements.		investissent. Cette compagnie-là, pour qu'eux retournent leur argent, il faut qu'ils fassent du rendement important
Axe présentation			
Toucher émotionnellement son audience à l'aide d'une histoire cohérente	Se mettre en scène et mettre en scène son projet dans le but de susciter chez cette audience une réaction émotionnelle favorable au projet.	L'entrepreneur doit faire sa présentation sous forme d'une histoire bien contée, mettant en scène le problème qu'il résout, la solution qu'il apporte, et l'opportunité que cela représente pour un investisseur, en soutenant ses propos par des chiffres.	Dans votre elevator pitch comme dans un bon film, dans une bonne histoire, il faut comprendre le problème, le méchant qui va terroriser le monde qui va en tuer beaucoup ou faire souffrir les petits enfants puis (rire) vous, vous arrivez avec le côté qui va complètement changer cette façon de faire dans votre domaine

4.2.2 Espace de simulation

Dans cette relation, les entrepreneurs présentent leurs projets devant une audience dans un contexte de jeu de rôle dans le but d'obtenir de la rétroaction. J'appelle l'espace ainsi produit « espace de simulation » parce qu'il offre l'opportunité aux entrepreneurs d'exécuter leurs présentations devant une audience qui emprunte des rôles fictifs. Je constate qu'à travers ces jeux de rôles, les entrepreneurs s'entrainent à clarifier leurs projets et à répondre aux questions des investisseurs.

Dans la construction de cet espace, les entrepreneurs de la cohorte se succèdent tour à tour sur une scène désignée et font des présentations devant une audience formée des invités du directeur (consultants et entrepreneurs expérimentés) et des autres entrepreneurs de la cohorte. L'audience (excepté le directeur) est assise et l'entrepreneur présentateur se tient debout face à cette audience.

Figure 13: simulation des présentations







24 entrepreneurs ont fait des présentations (il s'agit des représentants des 24 entreprises de la cohorte). Six l'ont fait trois fois, soit à chacun des trois ateliers, huit l'ont fait deux fois et dix l'ont fait une fois. Les présentations ont duré entre 1 et 2 minutes et les temps de questions ont duré entre 5 et 20 minutes. L'entrepreneur présentateur se tient à une certaine distance de l'audience. Je note cependant deux temps forts dans son intervention. Le temps de présentation et le temps des interactions avec l'audience. À la suite de chaque présentation, l'audience juge la prestation de l'entrepreneur et un dialogue s'installe entre les parties. L'audience réagit en posant des questions, en reformulant les propos du présentateur, en faisant des suggestions ou en censurant des propos. J'illustre ces

interactions à travers les verbatims dans la section portant sur les tactiques de gestion des impressions plus loin dans ce chapitre.

Je présente dans ce qui suit la production de l'espace de simulation et les tactiques de gestion des impressions qui y émergent.

4.2.2.1 La production de l'espace liminal de simulation

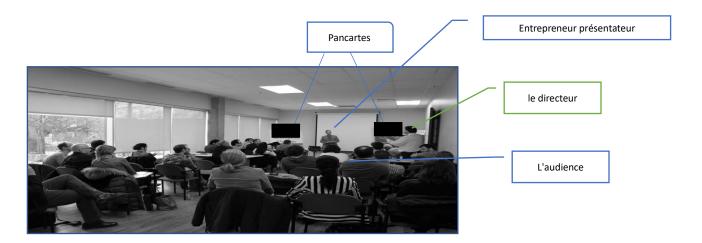
Je m'intéresse à l'organisation de l'espace et aux principaux acteurs qui participent à sa production.

4.2.2.1.1 L'organisation et les caractéristiques de l'espace

Il y a eu trois épisodes de simulation à la même adresse, dans une salle d'environ 10 m sur 5, organisée en mode-école. Les entrepreneurs présentent individuellement leurs projets en se tenant debout face à l'audience composée d'environ 30 personnes en moyenne sur les trois épisodes.

Cette audience est assise sur des chaises autour des tables, l'observe, prend des notes, manipule des gadgets et interagit avec lui. L'audience semble très confortable dans son rôle. Le directeur se tient généralement debout sur le côté de la salle. L'espace est prêté par un partenaire.

Figure 14 : organisation de la salle de simulation



Des pancartes affichant les noms et logos de l'accélérateur et ses partenaires sont toujours disposées en avant de salle, de part et d'autre de la scène où se tiennent les entrepreneurs présentateurs. Leur disposition est restée inchangée pendant les trois épisodes de simulation. Elles servent à objectiver l'accélérateur et participent à sa légitimation. Elles permettent particulièrement aux personnes qui découvrent cet espace de savoir qu'il s'agit d'un accélérateur. Je rappelle en effet que les activités de cet accélérateur ont lieu à différentes adresses dans les locaux mis à disposition à des partenaires.

À la différence de la configuration de l'espace d'exploration qui enregistre la participation de plusieurs catégories d'acteurs, dont les investisseurs en capital, cette configuration se veut plus secrète. L'audience est composée du directeur, des consultants, des entrepreneurs expérimentés et ceux de la cohorte, autres que ceux qui présentent. Les VC étaient absents de cet espace.

Cet espace est présenté par ses occupants, notamment le directeur et les autres accompagnateurs, comme coupé du monde réel, dans lequel les entrepreneurs sont encouragés à librement s'exprimer pour aider à déconstruire leurs modèles de présentations actuelles afin d'en coconstruire de nouveaux, ce que résument bien les propos suivants :

Directeur:

...on est tous des entrepreneurs, et ici ce n'est pas grave si jamais ça ne parait pas bien, les investisseurs ne sont pas souvent au courant, votre compagnie n'est pas en faillite, le projet n'est pas fini, on est entre nous, on est là pour s'aider, on peut donner du feedback, on voit vraiment les points sur lesquels on peut s'améliorer...

Un Coach:

.... Juste avant qu'on passe au prochain, j'aimerais vraiment insister sur le fait que souvent, quand vous pitchez (présentez), et là on est entre nous, ça va, là ça se passe bien-là, on est entre nous, on est en famille. Mais le jour où vous êtes devant (des investisseurs) ce n'est pas pareil...

Je vois dans la section qui suit les principaux acteurs qui participent à la production de cet espace liminal.

4.2.2.1.2 Les acteurs

J'identifie les acteurs par leurs rôles. Il y a l'entrepreneur de la cohorte qui présente son

projet, le directeur et ceux qui accompagnent l'entrepreneur en réagissant à sa présentation.

Je les appelle accompagnateurs ou coachs dans cet espace de simulation. Au début de

chaque séance, le directeur invite toute personne qui le désire à réagir à la présentation

qu'elle écoute. Je présente ces acteurs dans ce qui suit.

L'entrepreneur présentateur

L'entrepreneur présentateur se tient devant l'audience formée du directeur et des coachs et

fait une présentation d'environ 90 secondes comme à des investisseurs. L'audience l'écoute

attentivement sans l'interrompre.

Pendant ce moment, l'entrepreneur devient très visible et occupe une place centrale dans

cet espace. Il se tient seul sur scène face à l'audience qui le regarde et lui pose des questions

sur son projet auxquelles il répond.

En observant le comportement des entrepreneurs qui montent sur la scène, je vois que la

plupart d'entre eux, pendant leurs présentations adoptent d'abord un ton et une posture

dramatique, et prennent systématiquement une certaine distance symbolique d'avec

l'audience qui pour l'occasion devient comme un public étranger qu'ils essaient de

convaincre. Ils attribuent des rôles fictifs à cette audience, soit celui d'investisseurs, soit

de clients.

Les relations avec l'audience sont très formelles pendant la présentation. Cette interaction

est relativement stressante pour certains entrepreneurs qui extériorisent leurs craintes en se

justifiant d'avance pour une éventuelle mauvaise performance comme l'illustrent les deux

citations qui suivent, émanant de deux entrepreneurs lorsqu'ils commencent leurs

présentations.

Entrepreneur 1 : c'est la première fois que j'enseigne à une classe...

169

Entrepreneur 2 : ... je n'ai pas pratiqué mon pitch...

L'entrepreneur sur scène se montre généralement plus réservé face à une audience qui agit

comme ayant relativement plus de pouvoir. Dans les trois exemples suivants, le ton adopté

par l'audience traduit la nature hiérarchique de cette relation.

Dans l'exemple 1, je présente un dialogue entre l'audience et un entrepreneur proposant

une solution innovante de diffusion de dépliant publicitaire électronique.

Audience: Premièrement, je ne sais pas trop ce que vous faites?

Aucune idée, tu n'as pas dit,

Entrepreneur: C'est un peu difficile d'expliquer le produit, mais je dois

travailler, oui, oui.

Audience: Mais là, tu peux nous expliquer sans doute, OK!

Audience: Prends au moins une minute pour nous dire ce que tu

fais...

Entrepreneur: Oui, le produit c'est que, on va présenter des circulaires

chez vous, chez les clients, chez les consommateurs à la maison et puis, euh... sur les plus grands écrans qu'ils

ont à la maison ...

Dans l'exemple 2, je présente un dialogue entre l'audience et un entrepreneur proposant

une solution utilisant la réalité virtuelle pour former les travailleurs en épicerie.

Audience: 1, 2 et 3, gros problème, pas évident à régler, puis tu règles ça

avec une application, c'est aussi simple que les Pokémons. Tu peux terminer avec les Pokémons, au lieu de commencer avec,

tu peux terminer avec les Pokémons.

Entrepreneur: OK! OK! Ça marche Merci!

Dans l'exemple 3, un entrepreneur tente de se justifier, mais est interrompu par un accompagnateur et s'excuse.

Entrepreneur: Hum, je le dis, parce qu'en fait...

Audience: Non, attends,

Entrepreneur: Pardon! Excusez-moi.

Le ton de l'entrepreneur sur scène et celui de l'audience indiquent la reproduction d'une relation hiérarchique de type maître-élève entre ces deux catégories d'acteurs. Dans ces exemples, le ton de l'entrepreneur dans cette relation indique qu'il se montre docile et généralement d'accord avec les commentaires des coachs, ce qui donne à cet espace une allure de zone relativement contraignante pour l'entrepreneur.

Il arrive cependant que des entrepreneurs affichent une certaine résistance face aux demandes de l'audience. Dans cet espace en effet, les entrepreneurs apprennent un modèle de présentation qui est censé accroitre leurs chances d'asseoir la légitimité de l'entreprise auprès des investisseurs. Ils doivent entre autres montrer l'existence d'un problème important touchant une large population auquel ils apportent une solution innovante. Cependant, certains entrepreneurs estiment qu'une technologie peut créer de la valeur autrement qu'en résolvant des problèmes. Dans la présentation suivante, un entrepreneur omet de mentionner le problème. Un coach s'en rend compte et le lui mentionne. Je présente un long extrait de la présentation de l'entrepreneur afin de faciliter la compréhension du dialogue qui en découle.

Entrepreneur:

Bonjour tout le monde, je m'appelle (nom de l'entrepreneur), je suis cofondateur de (nom de la compagnie) qui créé des expériences qui vont faire des frissons, de l'adrénaline, et des suspenses. Nous, ce qu'on offre, c'est une opportunité pour vous et cinq de vos amis à faire une expérience qui est vraiment incroyable... Pour y parvenir, on fait ça sécuritairement dans les installations de réalité virtuelle cinétique, qui permet d'immerger l'ouïe et la vue, mais aussi le corps en entier, qui est nécessaire pour faire éviter les systèmes d'alarme, sans se faire prendre. On veut insérer ces installations-là partout dans le monde, mais vous êtes privilégiés parce qu'en étant à Montréal vous êtes parmi les premiers à pouvoir l'essayer ..., mais c'est aussi super pertinent pour faire du Team Building avec votre équipe,

donc on vous invite dès maintenant à vous inscrire sur notre mailing liste à partir de notre site web Nous, on espère se revoir là-bas.

Cet entrepreneur décide de s'adresser à des clients potentiels plutôt qu'à des investisseurs et met l'accent sur les bénéfices pour le consommateur. Il dévie ainsi du modèle, et un coach tente de l'y ramener.

Coach:

...en fait tu n'as pas adressé le problème, selon moi, je n'ai pas compris quel est le problème que tu essaies de résoudre.

Face à cette intervention du coach, l'entrepreneur estime qu'il n'y a pas de problème à résoudre dans son cas parce qu'il offre du divertissement. Un autre coach lui suggère toutefois une façon de mettre en relief l'importance de sa technologie. Je présente ces échanges ci-après.

Entrepreneur:

C'est vraiment au niveau du divertissement, c'est une expérience...la sensation, l'adrénaline, le frisson, l'aventure, c'est ce qu'on essayait de cibler. Vu que c'est quelque chose pour les consommateurs, on ne répond pas un problème technique, commercial, c'est pourquoi on va plus vers l'intérêt de se divertir.

Coach:

Sans avoir de problème, tu pourrais dire qu'il y a une tendance pour ces choses-là, parce que tu nous dis d'où ça part, tu vois ce que je veux dire? Tu peux nous dire que de plus en plus les gens aiment les sensations fortes, donc nous, on a pensé ça ça ca, ...

Dans un autre cas, un entrepreneur estime que les attentes de l'audience excédent ses capacités en raison de la contrainte de temps. Je présente ce dialogue dans ce qui suit.

Audience:

Peut-être tu pourrais ajouter, parler un peu de comment ça coûte les massages quand tu es vraiment blessé, tu as vraiment mal, peut-être parler des choses... il y a une académie pour utiliser ton (outil) pour se masser après...

Entrepreneur: Ouais! ouais!

Audience: La rapidité aussi, car on peut le faire tout de suite après

au lieu de prendre un rendez-vous...

Entrepreneur: Ouais, c'est ça exactement là. Un million de choses que je

peux dire, j'ai l'impression que j'ai un gun (traduction : une arme) derrière la tête pour rentrer (rire) dans les 30

secondes et une minute là, mais, là...

Les résistances sont toutefois plutôt rares dans ce contexte. Les entrepreneurs pourraient avoir choisi de se montrer plus dociles par crainte d'être étiquetés comme «non coachables».

J'ai évoqué plus haut la création d'une distance symbolique entre le présentateur et l'audience. Toutefois, lorsque survient un incident lors de la prestation de l'entrepreneur (lorsque l'entrepreneur se trompe ou perd le fil de ses idées par exemple), la nature de la relation se transforme et devient plus intime. On y voit alors un rapprochement symbolique et émotionnel entre l'entrepreneur et l'audience quoique la distance physique reste maintenue. L'audience se montre affectueuse et encourage l'entrepreneur à travers des mots ou des signes pour l'aider à reprendre le contrôle de la situation. Les deux extraits de dialogues suivants entre l'audience et des entrepreneurs ayant perdu le fil de leurs idées pendant leurs présentations illustrent bien ce fait.

Dans le premier exemple, un entrepreneur ayant développé un concept d'habitation insolite perd le fil de son idée et est soutenu par l'audience.

L'entrepreneur: ... à des particuliers et des professionnels qui pourront en tirer

des revenus, en fait ils ont…ouh là là! désolé (l'entrepreneur ralentit son débit, se croise légèrement les mains et ensuite

baisse les deux bras)

L'audience: C'est bien, continue! (Des cris et des rires, des personnes

tendent leurs mains vers lui en signe d'encouragement)

L'entrepreneur:

(L'entrepreneur reprend les gestes de mains et continue) à des professionnels de l'hébergement, et à des particuliers qui peuvent les rentabiliser en moins d'un an via les plateformes d'économie collaborative...

Dans le second exemple, une entrepreneure ayant développé un concept innovant d'habit pour femme perd le fil de ses idées. Je décris sa réaction dans la vidéo.

Elle s'immobilise sur scène, tape le plancher d'un pied et croise légèrement les mains sur son dos, puis se déplace légèrement vers l'avant tout en gardant le silence. L'audience maintient les yeux rivés sur elle, ne dit pas un mot, mais les visages sont souriants comme pour l'encourager. Elle se reprend rapidement et continue sa présentation.

Avec les encouragements verbaux ou non verbaux de l'audience, ces entrepreneurs ont repris le contrôle de leurs discours et sont retournés à leurs postures plus formelles, ce qui distingue fortement ce contexte d'une situation transactionnelle réelle où les acteurs sont davantage dans une posture d'évaluateur afin de prendre des décisions. Ces incidents permettent de mettre en relief le côté ludique des interactions dans cet espace, la volonté de soutenir l'autre, ainsi que les mises en scène à travers lesquelles l'audience accompagne l'entrepreneur dans son entrainement à convaincre les investisseurs.

La plupart des entrepreneurs terminent toutefois leurs présentations sans aucun incident et conservent leur posture formelle jusqu'à la fin de la présentation. Ils se soumettent ensuite aux questions de l'audience. Leurs échanges portent principalement sur les principaux aspects de l'entreprise valorisés par les investisseurs (client, marchés, importunité, différentiation, modèle d'affaires, concurrence, etc.).

Dans les moments de dialogue, la voix de l'entrepreneur devient généralement plus basse et son ton devient moins formel. Son débit devient relativement plus lent et semble plus relaxe. Il quitte ainsi sa posture plus formelle d'acteur voulant convaincre, se rapproche symboliquement de son audience, mais maintient sa distance physique : il reste sur scène. Après le moment de dialogue, l'entrepreneur sur scène rejoint l'audience sous les acclamations et emprunte à son tour le rôle d'accompagnateur. Il est remplacé sur scène

par un autre entrepreneur qui lui, quitte son rôle d'accompagnateur (l'audience) pour emprunter celui d'entrepreneur accompagné.

Je constate que la posture et le rôle de l'entrepreneur ne sont pas stables dans cet espace. Il existe des moments où il se détache symboliquement des accompagnateurs et adopte un ton formel afin de donner à cette interaction une apparence de réalité objective. Ce moment lui permet de s'entrainer à exercer son charisme, montrer sa passion et son talent d'orateur. Pendant ce moment, j'observe la voix de l'entrepreneur contre le silence de l'audience. Pendant les moments de dialogue suivant les présentations, je constate une réduction de la distance symbolique, l'entrepreneur se rapproche de son audience et reçoit ses commentaires dans une posture relativement plus humble et réceptive. Ce symbole permet d'objectiver sa volonté à recevoir les commentaires de l'audience. L'entrepreneur a toutefois plus de temps de parole dans cette relation.

Lorsque survient un incident, il se crée un lien émotionnel plus fort entre l'entrepreneur et son audience qui, à travers des mots ou des symboles, l'encourage à continuer son entrainement. Par ailleurs, dans cette relation l'entrepreneur alterne les rôles d'accompagnateur et d'accompagné. Il est accompagnateur lorsqu'il se prononce sur la présentation de ses pairs, et est accompagné lorsqu'il fait une présentation et est confronté par des accompagnateurs.

Après avoir présenté l'entrepreneur, j'aborde dans ce qui suit la manière dont les accompagnateurs jouent leurs rôles dans cette interaction.

Les accompagnateurs

L'audience incarne les accompagnateurs dans cette interaction. C'est elle qui observe l'entrepreneur dans sa prestation et lui donne de la rétroaction pour l'aider dans sa préparation. Je les regroupe en deux catégories en raison de quelques différences observées dans leurs rôles. Il s'agit des coachs et du directeur.

Les coachs

Les coachs ici sont les invités du directeur auxquels se joignent les autres entrepreneurs de la cohorte qui ne sont pas sur scène. Certains invités sont des consultants tandis que d'autres sont des entrepreneurs expérimentés. Tout comme dans l'espace d'exploration, je regroupe les coachs en deux catégories en raison de leurs motivations : ceux pouvant potentiellement faire affaires avec les entrepreneurs de la cohorte et ceux dont l'objectif est simplement de redonner à la communauté en aidant d'autres entrepreneurs en démarrage.

Les consultants dans cet espace se mettent temporairement et bénévolement à la disposition de l'accélérateur pour participer à l'accompagnement des entrepreneurs en démarrage. Cette action s'inscrit tout de même dans une démarche de prospection commerciale. Ils interviennent bénévolement pour quelques heures, mais peuvent proposer par la suite leurs services aux entrepreneurs. Dans les échanges informels avec quelques coachs, certains disent avoir quelques entrepreneurs des cohortes précédentes dans leurs portefeuilles de clients. En devenant bénévoles, ils se détachent toutefois temporairement de leurs activités habituelles, mais ce détachement n'est que partiel en raison de la possibilité de faire affaires ultérieurement.

Les entrepreneurs expérimentés et les entrepreneurs de la cohorte empruntant le rôle d'accompagnateurs se détachent cependant totalement de leurs rôles habituels pour se consacrer temporairement à cette expérience. Ils n'attendent aucun retour immédiat de la part des entrepreneurs accompagnés. Quoique des entreprises puissent fusionner pendant l'accélération ou que des entrepreneurs puissent se joindre à d'autres projets, ou encore qu'ils développent des projets communs, ce développement ne constitue pas leur objectif initial contrairement aux consultants dont la recherche de nouveaux contrats auprès des entreprises en démarrage fait partie de leurs activités habituelles.

Les accompagnateurs prennent ainsi part à cette expérience dans une posture de détachement partiel ou total de leurs rôles habituels. Cette posture pourrait influencer la préparation de l'entrepreneur en ce sens que l'accompagnateur pourrait moduler l'information transmise dans cette interaction en vue d'une collaboration ultérieure. Cependant, je n'ai pas senti cette volonté de moduler l'information de la part des coachs présents dans cette interaction de groupe.

Toujours concernant la posture, je constate que les coachs jouissent d'une plus grande liberté dans cet espace comparativement aux entrepreneurs accompagnés. À la suite des présentations des entrepreneurs, ils n'ont aucune restriction de rôle et peuvent emprunter divers rôles y compris celui d'investisseurs, pour se prononcer sur des aspects des présentations qui les interpellent. Le dialogue après certaines présentations a excédé 20 minutes principalement en raison des interventions des coachs. Le directeur souvent prend la parole pour recadrer les intervenants, principalement en raison de la contrainte de temps.

Le directeur

Comme dans l'espace d'exploration, le directeur fixe les règles, annonce les entrepreneurs présentateurs et joue aussi le rôle de coach lorsqu'il confronte les entrepreneurs à la suite de leurs présentations.

Cet espace est son lieu principal d'activité qui est d'accompagner les entrepreneurs en démarrage de sorte qu'ils réussissent leur financement par le capital de risque. Il n'y a donc pas de changement de rôle à son niveau.

Après avoir analysé la production de l'espace de simulation, je vois dans la section suivante la manière dont les accompagnateurs contribuent à l'entrainement des entrepreneurs à gérer les impressions des investisseurs.

4.2.2.2 Expérimentation des tactiques de gestion des impressions dans l'espace de simulation

Les données montrent que plusieurs tactiques de gestion des impressions (GI) ont émergé dans les interactions entre les accompagnateurs et les entrepreneurs dans cette relation. J'ai constaté que ces tactiques sont également construites autour de 3 axes :

- L'entrepreneur
- Le projet

• La présentation

Je présente dans la section qui suit ces tactiques de GE et les mécanismes par lesquels elles ont émergé.

4.2.2.2.1 Les tactiques au niveau de l'entrepreneur J'ai identifié deux tactiques portant sur l'entrepreneur : construire l'impression d'être un bon leader et asseoir sa crédibilité. Je présente ces deux tactiques.

Construire l'impression d'avoir du charisme

Les accompagnateurs identifient et encouragent les attitudes qui rendent compte du charisme de l'entrepreneur. Ils s'intéressent non seulement au contenu des présentations, mais aussi à l'attitude des entrepreneurs pendant leurs prestations. Les attitudes associées au bon leader dans ce contexte sont l'enthousiasme, le charisme, ou le dynamisme. Les accompagnateurs encouragent ces attitudes positives lorsque les entrepreneurs en font la démonstration. Ils soulignent également et découragent les attitudes qui pourraient avoir une influence négative sur l'image de leader qu'il devrait projeter.

Encourage certaines expressions corporelles

Les accompagnateurs agissent comme des miroirs dans cette interaction et rapportent à l'entrepreneur l'impression qu'il leur laisse lorsqu'il fait sa présentation.

Ils encouragent les bonnes attitudes qu'ils observent chez les entrepreneurs comme la réaction suivante d'un accompagnateur extraite des moments de dialogue qui accompagnent les présentations des entrepreneurs.

Accompagnateur:

... moi, je n'ai que de bons commentaires, je trouve que vous parlez bien et on vous entend bien. Vous avez l'air confiant, et moi, vous m'avez mis en confiance...

Réagissant à la présentation d'un entrepreneur, cet accompagnateur exprime son appréciation pour la manière dont il s'exprime, son attitude générale, et affirme à

l'entrepreneur la manière dont il s'est senti face à une telle performance, soit qu'il a été mis en confiance.

Dans l'extrait suivant, un autre accompagnateur souligne l'enthousiasme d'un entrepreneur, sa belle voix qui porte, ce qui, pour lui, indique que l'entrepreneur connait bien son produit.

Accompagnateur :

... tu as une belle voix qui porte, puis tu es enthousiaste, on voit que tu connais bien ton produit...

Un entrepreneur arrive sur scène pratiquement en courant, très enthousiaste, très rassuré, il présente avec humour. Réagissant à sa présentation, un coach loue son charisme, son humour, le trouve dynamique et naturel dans son approche et se dit prêt à aller plus loin pour en savoir davantage sur son projet. Il apprécie également ses gestes sur scènes qui lui ont permis de bien comprendre son projet.

Accompagnateur :

Moi, j'ai aimé ton enthousiasme, ça m'a donné le goût aussi, d'en savoir plus, étant une personne visuelle, quand tu as fait l'image, des gestes, moi ça m'a permis de mieux comprendre, moi j'ai trouvé qu'il y avait un bon déroulement, que tu captais l'attention, que tu as pu capter mon attention, puis tu m'as permis de me situer par rapport à ce que je fais, est ce que c'est pour moi, est ce que ce n'est pas pour moi, ça m'amène à un oui, lorsque tu amènes ton «call to action» (signifie appel à l'action), oui je veux aller voir pour en savoir plus. Tu es naturel, tu fais ça avec l'humour ...

Un autre entrepreneur sur scène démontre de l'enthousiasme et du charisme par sa façon de présenter. Il bouge et exécute des gestes de mains. Un coach apprécie son attitude et croit qu'il l'aurait soutenu même sans la certitude que son produit fonctionnerait.

Accompagnateur:

... moi, j'ai bien aimé la présentation, surtout pour l'aspect enjoué, puis on voyait que tu avais du plaisir ...tout à l'heure on disait que oui le produit, est-ce que ça fonctionne? Mais au final tout ça au final, l'investissement, mais l'entrepreneur, ta personnalité, ton entregent, ton charisme transparaissent là. Tu aurais pu me vendre n'importe quoi (rire de l'audience) ...

Dans ces extraits, les accompagnateurs ont non seulement souligné et encouragé les belles attitudes des entrepreneurs, mais se sont aussi dit prêts à les soutenir, permettant ainsi aux entrepreneurs d'anticiper les réactions des investisseurs.

Pour préparer les entrepreneurs à créer l'impression d'un bon leader ou d'avoir du charisme, les accompagnateurs identifient également et découragent des attitudes qu'ils jugent inadéquates.

Décourage les attitudes associées au manque de charisme

Les coachs croient que certaines attitudes peuvent influencer négativement l'image que l'entrepreneur projette de lui-même et de son entreprise dans ses interactions avec les investisseurs. Ils contribuent à la préparation des entrepreneurs en soulignant et en décourageant ces attitudes.

J'illustre cela dans les extraits qui suivent.

Un entrepreneur proposant des prospectus publicitaires virtuels parait hésitant dans sa présentation, tarde sur les phrases. Un accompagnateur le lui fait savoir tout en l'encourageant. Il souligne les progrès accomplis dans la présentation du projet et croit que l'entrepreneur se fait mieux comprendre comparativement à ses précédentes prestations.

Accompagnateur:

... Puis aussi vous parlez en disant « euh, euh », ce qui amène un ton hésitant. On vous sent plus ou moins certain. Ce qu'il y a de positif, c'est que vous êtes de plus en plus clair dans votre projet. Vous expliquez la plateforme, puis on comprend de mieux en mieux votre projet.

Les accompagnateurs non seulement identifient les attitudes considérées comme potentiellement sources de problèmes, mais aussi proposent des pistes de solution aux entrepreneurs pour renforcer leurs images de leader dans les interactions.

Un entrepreneur fait preuve d'un grand enthousiasme et de dynamisme sur scène. Cependant, il s'exprime avec un débit très rapide. Un accompagnateur le lui fait savoir et lui suggère une solution, notamment de faire usage des moments de silence.

Accompagnateur:

...oui, moi je trouve que tu nous en mets plein la vue, ton débit extrêmement rapide, je te mettrai sur une piste : le pouvoir du silence dans un certain endroit...

Les accompagnateurs ont réagi aux présentations en empruntant généralement le rôle d'investisseurs. Ils se sont prononcés sur des cas extrêmes. D'un côté ils encouragent l'attitude de ceux qui se montrent très dynamiques, enthousiastes, rassurés sur scène et parlant bien. De l'autre côté, ils se prononcent sur les attitudes de ceux qui semblaient hésitants, moins sûrs, ou s'exprimant de manière relativement difficile à suivre. Ils leur révèlent leurs faiblesses et suggèrent des pistes d'amélioration afin de laisser une bonne impression auprès des investisseurs.

L'autre tactique qui émerge dans cette interaction est la nécessité d'asseoir sa crédibilité dans les interactions.

Construire l'impression d'être compétent

Les accompagnateurs croient que les investisseurs manquent de temps et ne veulent écouter que les entrepreneurs crédibles. Ils les encouragent à se présenter eux-mêmes au début des interactions de manière à asseoir leur crédibilité personnelle afin de susciter l'intérêt de l'audience et une écoute attentive de sa part. Cette tactique a toutefois émergé pendant des discussions entre les accompagnateurs et les entrepreneurs sur le moment de se présenter personnellement pendant que l'on présente son projet. Je présente dans ce qui suit le déroulement de cette discussion.

Censure les propos superflus

D'abord, un accompagnateur (coach) reproche à un entrepreneur de faire des répétitions dans sa présentation et cela la rend plus longue.

Accompagnateur:

Moi, je trouve que dans l'intro, salut, je suis (nom de l'entrepreneur) de (nom de la compagnie), alors (nom de la compagnie) qu'est-ce que c'est? C'est une plateforme de bla, bla, bla, tu as perdu 30 secondes, juste à me dire qui tu es, tu me le redis à la fin, des répétions pas forcements utiles et puis surtout de me parler de ta plateforme...

Suggère des structures qui valorisent l'expérience

L'intervention précédente, qui émane d'un coach expérimenté qui a lancé plusieurs entreprises dont une a connu un grand succès commercial, a suscité de l'inquiétude chez les entrepreneurs et ils ont voulu savoir le moment où l'entrepreneur devrait se présenter personnellement lorsqu'il présente son entreprise. Un entrepreneur de la cohorte assis dans l'assemblée et intervenant temporairement comme accompagnateur se détache momentanément de ce rôle et retourne à son statut d'entrepreneur accompagné et pose une question.

Entrepreneur:

... ma question en fait c'est pour nous tous, pour savoir est-ce qu'on se présente au début, est-ce qu'on le dit à la fin.

Le directeur intervient pour clarifier et rassurer les entrepreneurs. Pour lui, se présenter au début est facultatif parce que l'audience ne s'en souviendra pas. Cependant, le faire à la fin est nécessaire pour permettre à l'audience de s'en souvenir dans le cas où il aurait besoin de contacter l'entrepreneur.

Directeur (accompagnateur):

... Le but c'est de susciter l'intérêt. Mais à la fin, le « call to action » il faut que les gens se souviennent de vous. Là, tu peux ploguer (mentionner) ta compagnie. Le nom de ton site web ou ton nom, mais il le faut à la fin, surtout en conclusion. Tu n'es pas obligé de commencer en te présentant, c'est peut-être mieux à la fin en disant voici, puis vous pouvez me rejoindre ta ta ta ta. ... C'est de le faire court, mais assurez-vous que les gens se souviennent de vous. Comme votre nom de compagnie, bien bien clair, OK ...tu peux le redire à la fin.

Un autre entrepreneur dans l'assemblée revient sur le sujet.

Entrepreneur:

... Quand on arrive là, on dit aux gens je suis un tel de telle compagnie, ou ...

Le directeur intervient pour apporter plus de précisions sur cette question. Pour lui, il est mieux de commencer dans le vif du sujet en raison des contraintes de temps et on pourrait à la fin se présenter et inviter son audience à le suivre sur les réseaux sociaux.

Directeur:

...ça dépend de comment vous voulez faire, mais c'est mieux de commencer dans le vif du sujet pour l'accrocher, parce qu'au début, regarde, si tu dis ton nom, tu fais un bon pitch, les gens, ils ne se rappelleront plus ton nom. Donc ça ne donne rien de mettre du bruit. Va dans le vif, puis après, assure-toi, maintenant qu'il est bien accroché, puis vient me chercher sur Facebook vient me chercher sur LinkedIn...

Un autre accompagnateur (coach) intervient et complète la réponse du directeur. Pour lui, l'entrepreneur peut se présenter à la fin pour aider l'audience à se souvenir de lui, mais il peut aussi se présenter au début pour asseoir sa crédibilité.

Coach:

Si tu te présentes au début, c'est pour asseoir ta crédibilité, pas pour dire ton nom.

Directeur:

Ah, ça, c'est un bon point.

Coach:

C'est pour dire que monsieur ici est animateur 3D depuis, combien de temps?

Entrepreneur:

15 ans

Coach:

Depuis 15 ans,

Entrepreneur:

il a tout une crédibilité

Coach:

ça fait 15 ans que tu es animateur 3D, déjà on sait qu'on a affaire à quelqu'un de solide

Ce coach aide à dissiper les doutes des entrepreneurs quant au moment de se présenter dans les interactions avec des investisseurs. Les accompagnateurs instruisent les entrepreneurs non seulement sur le moment de se présenter, mais aussi sur les raisons de se présenter dont l'importance d'asseoir sa crédibilité en début de présentation pour faire bonne impression auprès de l'audience et susciter son intérêt.

La scène précédente révèle également le caractère spontané et émergent de cette interaction. Face à une question en apparence simple, mais difficile du moment de la présentation de soi, je constate que les accompagnateurs ont au départ des points de vue différents. Cependant, ils parviennent à coconstruire dans le dialogue une solution qui semble faire consensus. J'assimile la solution construite à une tactique de gestion des impressions que je labellise « Montrer ses compétences ».

D'autres tactiques portent sur la manière de faire la présentation.

4.2.2.2.2 Les tactiques de gestion des impressions portant sur la manière de présenter

Pour convaincre les investisseurs, les accompagnateurs encouragent les présentations efficaces qui suscitent une réaction émotionnelle chez l'audience en utilisant des tactiques que je présente ci-après.

Faire une présentation courte

Une présentation efficace selon les accompagnateurs est courte, utilise des mots et expressions percutantes et met en relief les aspects du projet qui sont importants pour l'audience. Pour préparer les entrepreneurs à cet effet, ils réagissent à leurs présentations en se prononçant sur la durée lorsqu'elle est jugée longue, attirent leur attention sur des aspects à améliorer. Ils encouragent les entrepreneurs à faire court et reformulent leurs propos.

Encouragement

L'entrepreneur porteur d'un projet de prospectus publicitaires virtuels fait une présentation qui excède 90 secondes. Ce chiffre est considéré dans ce contexte comme le seuil à ne pas franchir dans une présentation courte destinée aux interactions initiales. Un accompagnateur lui en fait la remarque et lui rappelle que les présentations courtes augmentent les chances de succès de l'entrepreneur.

Accompagnateur:

On a assisté à des concours, les gens qui ont gagné sont ceux-là qui faisaient court. Ces gens m'ont dit, je fais court parce que je ne suis pas à l'aise. ... Elevator pitch, ça sert à un job, après cela, il y aura d'autres contenus. C'est juste pour attirer l'attention, et c'est votre crédibilité qui est là-dedans aussi, n'oubliez pas ça...

À son second tour de présentation qui a eu lieu cinq semaines plus tard, cet entrepreneur reste dans les 90 secondes. Un accompagnateur lui recommande de ne pas excéder 60 seconds dans ses présentations, en raison de ses difficultés à parler adéquatement le français et de choisir des expressions plus percutantes pour l'audience.

Accompagnateur:

Encore très long. Si tu fais beaucoup, beaucoup, beaucoup plus court, ça va être plus facile pour toi de t'en souvenir et tu auras des mots beaucoup plus percutants, **tu vas révolutionner l'industrie de** ... puis finalement, je te dirai, revois l'argumentaire là. Tu tombes un peu dans la technique. Je dirai dans ton cas-là, même pas 60 s.

Reformulation d'expressions et suggestion de structure

Dans l'extrait qui suit, un accompagnateur suggère à un entrepreneur sur scène des techniques pouvant lui permettre de réduire la longueur de sa présentation, et lui demande notamment de passer moins de temps sur la présentation des éléments de contexte.

Accompagnateur:

Le truc que je te dis, c'est de renter dans les 60 secondes idéalement. Tu passes moins de temps sur le contexte, un petit peu plus sur la description et puis les données.

Réagissant à la seconde simulation d'une entrepreneure proposant des chaussures unisexes pour enfants inspirées du concept de développement durable, un accompagnateur non seulement rappelle que la présentation est longue, mais lui suggère une reformulation et des expressions pour la raccourcir tout en renforçant sa pertinence pour l'audience.

Accompagnateur:

L'histoire est longue. Mais tu peux la raccourcir en disant que c'est [moins cher] ou c'est cher. Ton opportunité, synthétise pour dire quelque chose qui est abordable, puis qui est écoresponsable. Je pense que les gens vont le comprendre. L'idée, c'est de comprendre ce que tu fais. Après ça, le marché, tu ne l'as pas abordé...

Une entrepreneure qui fabrique des produits cosmétiques pour adolescents fait une présentation excédant le seuil de 90 secondes. Un accompagnateur la trouve longue et déséquilibrée, lui suggère d'aborder directement les points importants afin de faire plus court et ressort ces points selon son interprétation de la présentation de l'entrepreneur.

Accompagnateur:

Ton pitch était long. Ton problème a pris quasiment les 3/4, ramène-le en trois points, je pense, ils veulent avoir les produits différents que leurs parents, ils ne veulent pas de produits nocifs, y en avait-il un autre?...

Suggestion des aspects du projet à valoriser

Dans cette relation, les accompagnateurs entrainent les entrepreneurs à mettre l'accent sur les aspects de leurs présentations qui sont pertinents pour l'audience. Les présentations dans ce contexte s'adressent aux investisseurs qui par définition apportent des capitaux en échange d'espérance de rendement. L'entrepreneur est encouragé à « emballer les faits aux goûts » en choisissant des mots et expressions appropriés pour la circonstance comme le traduit le commentaire ci-dessous émanant d'un accompagnateur. Il mentionne notamment que les entrepreneurs doivent mentionner le problème à résoudre, la solution proposée et l'opportunité dans le marché de manière à être clairement perçus par l'audience.

Accompagnateur:

...qu'est-ce que tu offres, à quoi ça répond, parce que c'est toujours le même principe, si tu dis, il y a un problème, ta solution, comment elle règle ton problème, donc, **emballage qui correspond plus à leur goût**, etc.

Les accompagnateurs invitent les entrepreneurs à utiliser des mots simples, sans jargon technique. Dans la citation suivante, un accompagnateur dit à un entrepreneur qu'il n'a pas compris sa présentation et souligne l'importance du choix des mots simples.

Accompagnateur:

Prends des termes très simples comme ça...de plus en plus des sensations fortes, donc, nous **on est dans la réalité virtuelle**, etc. Parce que là, tu m'as amené dans des expériences machin et truc...Je n'arrivais pas à savoir tout ça, c'est peut-être juste dans le choix des mots...

Un entrepreneur dans sa présentation met l'accent sur la description technique de son offre. Un accompagnateur lui rappelle qu'il met l'accent sur un aspect moins important pour les investisseurs et le guide en mettant en relief dans son commentaire les aspects à mieux ressortir dans la présentation.

Accompagnateur:

Parce que ce n'est pas ça qui les intéresse, ils ne veulent pas savoir ce que tu fais, ils veulent savoir à quoi ça sert, après tu leur expliqueras ce que tu fais, c'est vachement plus efficace que de leur dire la, la, la...

L'accélérateur aide l'entrepreneur à ajuster la durée de sa présentation au contexte d'interaction avec les investisseurs. Pour ce faire, ils réagissent à leurs présentations en indiquant qu'elles sont très longues ou de la bonne longueur tout en soulignant les éléments qui affectent la durée de ces présentations. Ils leur font découvrir leurs redites ou les choix de mots ou d'expressions non pertinents pour le contexte et les déséquilibres dans la structure de leurs présentations. Ils leur proposent également des termes ou des expressions ainsi que de nouvelles reformulations de certaines phrases dans le but de paraître professionnels, efficaces et convaincants dans les interactions avec les investisseurs.

Susciter une forte réaction émotionnellement chez l'audience

Les accompagnateurs encouragent les entrepreneurs à créer un lien émotionnel avec l'audience pour obtenir son engagement. Pour préparer l'entrepreneur à cet effet, ils réagissent aux présentations des entrepreneurs en extériorisant le type d'émotion ressenti

en l'écoutant et l'aide à la renforcer à travers des suggestions. Je présente ci-après quelques-unes pratiques de l'audience.

Reformule les propos des entrepreneurs

Il souligne également que l'entrepreneur peut renforcer l'impact émotionnel de sa présentation et reformule son propos dans le but de mieux engager son audience. Il propose la création d'un lien entre son histoire et un film d'animation relativement bien connu dans son milieu qui montre la vie des animaux dans les cabanes perchées.

Accompagnateur :

Est-ce que tu peux aller chercher ce petit garçon-là en moi, de dire on a tous rêvé, on a tous vu du Marsupilami qui avait sa cabane dans les arbres...

Encourage les histoires émotionnellement chargées

Réagissant à la présentation de l'entrepreneur proposant des cabanes dans les bois, un coach souligne ce que cela a éveillé en lui des souvenirs d'enfance.

Accompagnateur:

Quand tu parles de tout ça, moi, ce que ça me rappelle, c'est le petit garçon en moi. Quand j'étais jeune, j'ai fabriqué avec mon père, mes frères et puis mes sœurs, des cabanes dans les arbres.

Les accompagnateurs, agissant toujours comme un miroir, n'hésitent pas à le dire à l'entrepreneur lorsque sa présentation suscite difficilement une émotion chez l'audience.

Un entrepreneur ayant lancé une plateforme de partage de café, dans sa simulation de présentation, se focalise sur la description de son produit. Je présente un extrait de cette présentation puis la réaction des accompagnateurs.

Entrepreneur:

...mon nom c'est (Nom de l'entrepreneur), je vais vous parler de (Nom de l'entreprise). (Nom de l'entreprise), c'est une plateforme de, ce qu'on appellerait, l'économie de partage...

En réaction à cette présentation, un coach lui dit que sa présentation ne produit aucune émotion. Il rappelle l'importance de la création d'une réaction émotionnelle chez l'audience et rappelle à l'entrepreneur que l'histoire est le meilleur moyen d'y parvenir. Il lui suggère de présenter ses arguments sous forme d'histoire. Je présente cette réaction.

Accompagnateur:

... en termes d'accroche mentale là, c'est pour ça qu'il y a beaucoup, beaucoup de gens qui vous disent "utilisez le storytelling". Parce que la façon d'accrocher le mental quand tu vas passer par l'émotion, par de l'histoire, est vachement plus puissante que de raconter alors j'ai une plateforme...et tu vas paraitre cérébral...donc on parle du storytelling quand on veut impliquer émotionnellement les gens ou de différentes manières ça va les toucher plus.

Dans cette interaction, l'audience se comporte comme un miroir, donnant à l'entrepreneur le reflet de sa présentation en termes d'impact émotionnel. Lorsqu'une présentation manque de charge émotionnelle, l'entrepreneur reçoit une rétroaction à ce propos, ainsi que des suggestions de reformulations ou de nouveaux liens visant à renforcer l'impact émotionnel de sa présentation, en vue d'amener l'investisseur à prendre des décisions non pas basées exclusivement sur la rationalité, mais imprégnées d'émotion.

J'aborde dans ce qui suit les tactiques de gestion des impressions portant sur le produit ou le service.

4.2.2.2.3 Les tactiques de gestion des impressions portant sur le produit ou service

Les accompagnateurs croient que les ressources des investisseurs sont limitées et veulent les allouer à des projets qui ont de grandes chances de succès. Pour les convaincre, l'entrepreneur doit construire l'impression que son produit ou service est innovant, différent, meilleur que les alternatives, important pour le client et qu'il existe un grand marché. J'aborde comment les accompagnateurs entrainent les entrepreneurs à construire des impressions favorables des investisseurs autour du produit.

Construire l'impression que le produit ou le service est innovant

Les accompagnateurs croient que les investisseurs recherchent des solutions innovantes et veulent s'assurer que les entrepreneurs dans leurs présentations mettent adéquatement en relief le caractère innovant de leurs projets. Pour ce faire, à la suite de chaque présentation, accompagnateurs posent des questions sur la solution et conduisent les entrepreneurs à faire des efforts de clarification dans le but de savoir présenter leurs solutions comme innovantes. Leurs interventions se rapportent généralement à la compréhension du produit ou du service. Je présente les extraits de leurs interventions.

J'aborde les pratiques à travers lesquelles les accompagnateurs préparent les entrepreneurs.

Confronte l'entrepreneur pour l'amener à clarifier son idée

Dans les deux situations suivantes, des coachs réagissent aux présentations qu'ils disent ne pas comprendre.

Accompagnateur 1:

Moi, je n'ai pas du tout compris ce qu'est ta solution?

Accompagnateur 2:

Explique-moi la solution, parce que là tu ne m'as pas encore dit la solution. Dismoi juste la solution, mais pas le pourquoi.

Cette forme de questionnement conduit les entrepreneurs à faire des efforts de clarification qui les aident à réfléchir davantage sur leurs offres et s'entrainent à les traduire en des termes relativement plus accessibles aux audiences et qui mettent en relief l'innovation. Dans l'extrait qui suit, en répondant à un coach qui dit n'avoir pas compris sa solution de réalité augmentée, l'entrepreneur reformule, explique son offre et évoque l'innovation qui est de permettre aux travailleurs d'apprendre sur place grâce à la réalité augmentée, plutôt que d'aller dans des centres de formation. Cet aspect de son offre ne ressortait pas clairement dans sa présentation initiale.

Entrepreneur:

... c'est une solution, on est dans l'hybride parce qu'on est dans la réalité augmentée. La réalité augmentée, ça vous permet d'apporter la formation sur le lieu de travail. Et donc avec la réalité augmentée, vous pouvez voir ce que vous faites et vous aurez des aides. Par exemple, vous avez votre ananas et ça vous dit comment le couper. Dans les épiceries, il y a déjà des centres de formation qui font ça, l'intérêt c'est qu'on enlève toutes les salles de classe et les gens apprennent directement sur place...

Je présente ci-dessous la formulation initiale de l'entrepreneur pour mettre en évidence la reformulation à la suite des interactions avec les coachs.

Entrepreneur:

Bonjour tout le monde, ça fait plaisir d'être là, ah donc nous, on aide les épiceries à mieux vendre leurs fruits et légumes et à éliminer leurs déchets. Donc comment on fait? Donc je pense que vous connaissez tous, vous avez tous entendu parler de Pokémon go, vous êtes tous tanné de Pokémon go, pourtant Pokémon go a eu le grand mérite de 2 choses. D'abord d'expliquer ce qu'est la réalité augmentée et 2e chose, c'est que ç'a intéressé tout le monde, c'est-à-dire, ç'a transcendé les catégories socioprofessionnelles, ç'a transcendé les âges, tout le monde a joué à Pokémon go. Et nous, on a développé une technologie, une plateforme qui permet, avec la réalité augmentée, d'apporter de la formation auprès des commis dans les fruits..., dans les épiceries de fruits et légumes. Pour cela on a réuni 3 universités ici (Canada), en France et en Espagne. Le troisième groupe mondial de commerce des fruits et légumes travaille avec nous pour pouvoir vendre cette plateforme et cette solution en Europe et en Amérique latine. Et aujourd'hui, on est en train de développer cette solution pour l'Amérique du Nord et le monde entier. Merci!

Reformule des propos

Un autre entrepreneur présente une nouvelle solution de transfert de données. Un coach réagit à sa présentation et affirme également ne pas comprendre ce qu'il propose. Un dialogue impliquant plusieurs accompagnateurs émerge. Dans cet échange, les coachs posent des questions, défient l'entrepreneur et lui suggèrent de nouveaux concepts pour l'aider à communiquer son innovation, dans des termes plus simples afin d'en faciliter la compréhension.

Accompagnateur: tu dis, mais je n'ai toujours pas compris c'était quoi

physiquement.

Entrepreneur: la lumière ne traverse pas le corps
Accompagnateur: oui, mais ton produit c'est quoi?

Entrepreneur: ah, c'est la transmission des données par la technologie du LEFI

Accompagnateur: par la lumière?

Entrepreneur: oui, c'est ça le LEFI. C'est...par la lumière effectivement.

Accompagnateur: c'est des lampes connectées?

Entrepreneur: ... en particulier je sais que la LED, parce qu'avant la LED vous

ne pouvez pas faire ça, entre le bras et l'heure et la lampe on

installe...

Accompagnateur: c'est compliqué, lampe connectée ça suffit

Dans ces échanges, le coach propose une nouvelle expression qui selon lui résume mieux l'innovation de l'entrepreneur, soit les lampes connectées. L'accompagnateur joue le rôle de questionneur, aide l'entrepreneur à mettre en lumière et à mieux communiquer son innovation, et lui suggère de nouvelles expressions.

Construire l'impression que le produit ou le service sont différents et meilleurs que les alternatives

Les accompagnateurs anticipent les réactions des investisseurs et attirent l'attention des entrepreneurs sur les aspects du produit ou du service à mettre en relief pour montrer que l'offre est différente et unique dans l'univers des produits alternatifs. Ils écoutent les présentations des entrepreneurs et se prononcent sur l'existence ou non, la pertinence ou non des éléments de différenciation mis en avant par l'entrepreneur. Je présente des extraits de leurs réactions dans la section suivante.

Anticipe et traduit les réactions de l'audience réelle à convaincre

Un entrepreneur présente une plateforme permettant de mettre des professionnels de la santé en contact avec des utilisateurs. Dans sa réaction à cette présentation, le directeur anticipe la réaction des investisseurs et mentionne à l'entrepreneur qu'il y a une infinité de plateformes proposant des services similaires et dit ne pas voir l'avantage qu'offre cette nouvelle offre.

Accompagnateur:

Trois commentaires que je te donne rapidement, c'est que les investisseurs vont dire ça. Il y a beaucoup, beaucoup de solutions de P2P, connexion, le Uber des professionnels. Il faut que tu montres ton avantage... pourquoi c'est toi, il faut mettre quelque chose de plus.

À travers cette intervention, le directeur montre à l'entrepreneur les limites de sa présentation relativement à l'avantage qu'offre sa solution comparativement aux offres concurrentes dans le but de susciter chez lui une réflexion pouvant aboutir à des changements dans sa façon de présenter sa technologie.

Suggérer des facteurs de différenciation

Dans certains cas, les coachs attirent l'attention de l'entrepreneur sur des aspects de son offre qui pourraient servir de facteurs de différenciation.

Dans l'extrait suivant, un coach estime que l'offre de l'entrepreneur qui consiste à construire et promouvoir des habitations insolites n'est pas innovante puisque, selon lui, le concept existe. Il croit cependant que l'entrepreneur peut asseoir sa différenciation sur le confort.

Accompagnateur:

... Parce que ça existe déjà en fait. Je connais certains. Il y a des cabanes dans les bois, donc toi tu remplaces la cabane en bois avec quelque chose de plus confortable.

Un entrepreneur ayant développé une nouvelle application pour le secteur du bâtiment présente son entreprise aux coachs. Dans le dialogue qui en découle, un coach identifie un domaine d'application inédite de la solution de l'entrepreneur. Il établit un parallèle avec le secteur automobile, et rappelle à l'entrepreneur que, de même qu'il existe un service de « carproof » dans ce secteur qui conserve et diffuse l'historique des opérations concernant chaque véhicule automobile au Canada, il pourrait proposer une alternative pour le secteur du bâtiment. L'entrepreneur partage cet avis et un dialogue s'installe entre les deux acteurs dans lequel ils coconstruisent une variante de la solution de l'entrepreneur, qui selon le coach, ressort mieux sa différenciation.

Accompagnateur: Je pense aussi qu'il y a peut-être moyen de faire un Carproof

pour locataire et propriétaire en gardant certains historiques. On a des cotes de fiabilité, tu sais, avant même d'aller visiter l'appartement, voir que le propriétaire a de l'allure. Avant de donner rendez-vous à un locataire, on peut voir s'il a de

l'allure...

Entrepreneur: Dans un deuxième temps, je voudrais avoir un rating. Pour

dire que les propriétaires peuvent rater [anglicisme pour dire

noter] les locataires et vice-versa

Accompagnateur: Rate my host

Entrepreneur: Oui, du genre rate, du genre, «my» locataire, tu peux élever le

niveau du locataire, parce que tes trois derniers locataires ou qu'ils payaient à temps, qu'ils étaient propres quand ils ont quitté, puis il n'a jamais dérangé les voisins, donc, note en tant que locataire et vice-versa, je vais avoir une deuxième phase.

C'est pour ça, je ne le pousse pas au début...

Accompagnateur: Super!

Encourager des facteurs de différenciation identifiés

Le directeur construit sur cette intervention et attire l'attention de l'entrepreneur sur un contexte plus vaste qui est celui de l'immobilier en général. Pour lui, il est très difficile de se différencier dans l'immobilier, alors que l'entrepreneur apporte un concept fondamentalement nouveau qui est de « grimper dans les arbres pour dormir », et l'invite à mettre cette expérience unique en relief.

Accompagnateur :

... ce qui est intéressant, on parle d'immobilier, du logement. Les gens veulent des trucs différents, uniques, des nouvelles expériences puis même quand on parle de l'habitation en général, c'est dur de se différencier...toi tu as un avantage, tu es radicalement différent ... je ne savais même pas qu'on pouvait grimper dans les arbres pour dormir ou quelque chose comme ça. Dans le domaine de l'immobilier ou le logement, d'avoir quelque chose de tellement unique, tellement différent, c'est un gros avantage que tu as. Tu ne le mets pas assez en place... Ça, je te dirais... mets plus l'emphase là-dessus là. D'être unique, d'être différent, tout le monde cherche quelque chose de différent; les investisseurs cherchent quelque chose qui est différent, toi c'est évident. Pousse-le!

Les accompagnateurs ainsi suggèrent aux entrepreneurs les aspects de leurs technologies qu'ils pourraient accentuer dans les interactions avec les investisseurs pour faire paraître leurs solutions différentes et uniques.

Suggérer des arguments de comparaison

Un accompagnateur réagit à la présentation de l'entrepreneur proposant des habitats insolites en affirmant qu'il ne met pas suffisamment en relief l'ampleur du problème résolu par cette entreprise. Il lui suggère une reformulation en y introduisant des éléments nouveaux. Il introduit notamment une histoire sur l'évolution des solutions d'hébergement depuis les hôtels jusqu'à AirBnB de manière à justifier la place de l'offre de cette entreprise. Il souligne que les acteurs émergents comme AirBnB n'offrent pas de nouvelles expériences à leurs clients et suggère à l'entrepreneur de mettre en relief l'authenticité de l'expérience client qu'offre son nouveau concept de logement.

Accompagnateur:

En fait, il y a un problème, c'est le problème de l'évolution du logement. Par exemple en 1980 tout le monde allait à l'hôtel parce que c'était la chose la plus intéressante. À partir de 2009, le monde a commencé à aller à AirBnB parce que c'était quelque chose de nouveau. Mais le problème est que à chaque fois que tu vas dans AirBnB ou quoi que ce soit, c'est quoi qui est toujours pareil, c'est l'impression que tu reviens chez toi. Il n'y a aucune expérience...

Dans la même conversation, un autre coach révèle un élément de différenciation qui est la personnalisation. Pour lui, à la différence des solutions comme celles d'AirBnB, l'entrepreneur peut personnaliser son offre aux goûts de ses clients, et propose même de nouveaux domaines d'application de la solution telle que les nuits de noces.

Accompagnateur:

Je veux partir sur une autre tendance. J'ai peu d'informations, mais (par rapport à) AirBnB ..., c'est modulable, tu peux le faire en fonction de la personnalité de la personne, puis tu l'as fait pour un objectif qui était très personnel, on est dans le glamping, en plein dans le cœur des trucs ... dans un cadre de nuit de noces, même si c'est rustique, ça reste quand même magique.

Les accompagnateurs suggèrent à l'entrepreneur deux avantages sur une alternative bien connue. Il s'agit de l'authenticité et la personnalisation de l'expérience client. Je désigne par « rabaisser la concurrence » cette tactique qui consiste à se positionner en mettant en

relief les limites des offres concurrentes tout en présentant sa propre solution comme supérieure. Elle a pour but d'accroitre l'attractivité de la nouvelle entreprise dans les interactions avec les investisseurs.

Dans ces interactions, les accompagnateurs utilisent des approches très variées pour préparer les entrepreneurs à faire paraître leurs produits ou services comme innovants. Ils posent des questions ou montrent les limites de la présentation dans le but de susciter leur réflexivité. Ils attirent leur attention sur des aspects de leurs produits ou services qu'ils pourraient mettre en relief dans les présentations ou même proposent de nouveaux éléments pouvant servir de facteur de différenciation.

Construire l'impression que l'offre est nécessaire

Les accompagnateurs qui traduisent les préférences des investisseurs dans cet espace croient qu'un bon projet doit résoudre un problème important pour augmenter ses chances de succès. Pour eux, les investisseurs veulent savoir s'il existe des incitatifs qui pourraient favoriser l'adoption rapide du produit ou du service par le marché. Pour ce faire, ils encouragent les entrepreneurs à faire paraître leurs offres comme nécessaires pour le public visé en identifiant un problème important qu'il aide à résoudre.

Dans leurs interactions avec les entrepreneurs, les coachs s'intéressent à la manière dont les entrepreneurs présentent le problème qu'ils veulent résoudre, et se prononcent sur le moment d'aborder le problème dans la présentation, les mots choisis pour présenter le problème et la nature du problème.

Suggère des exemples de problème à résoudre

Je reviens à l'entrepreneur proposant une application pour la gestion de la relation entre les locataires et les propriétaires d'appartements. Un coach mentionne des types de problèmes importants pouvant subvenir dans un appartement en location et demande à l'entrepreneur comment sa solution résout de tels problèmes. Cette question aide l'entrepreneur à construire un argumentaire dans lequel il met en relief l'importance de son offre. Je présente ci-dessous cette interaction.

Accompagnateur : problème de plomberie, problème de ceci, tu communiques

directement à travers l'application?

Entrepreneur: exactement, c'est ça. Il y a une photo, tu dis mon évier

coule, regarde, il y a aussi une photo, tu l'envoies au propriétaire, tout s'est rassemblé à même la plateforme.

Accompagnateur: *je trouve ça super formidable.*

Entrepreneur: oui, le bail aussi, toutes les possibilités de renouvellement

de bail, augmentation de loyer,

Accompagnateur: les avis d'éviction envoyés ici, envoyés là...

Suggérer une structure

Un entrepreneur présente son offre et un coach ne perçoit pas le problème résolu. Il demande à l'entrepreneur de commencer par dire le problème afin de préparer son audience à mieux comprendre son offre et à mieux évaluer l'opportunité d'investissement qui en découle.

Accompagnateur :

J'ai compris ta solution, les opportunités, c'est très clair. Mais parle-moi définitivement du problème, même si tu dis c'est plus écologique tout ça, tu devrais peut-être commencer par dire quel est le défi en ce moment.

Encourager certaines terminologies

Dans la même discussion, un autre coach dit avoir saisi le problème. Cependant, il estime que l'entrepreneur ne l'aborde pas de façon suffisamment claire, et lui propose une reformulation pour l'aider à le mettre suffisamment en relief. Ce coach montre son appréciation pour un terme employé par l'entrepreneur pour caractériser le problème.

Accompagnateur:

... je comprends, mais peut-être commencer par dire le problème avec le wifi, et voilà ta solution. J'ai adoré le fait que tu aies parlé de nuisibilité, je pense que ça c'est très vendeur.

Reformuler le problème

Réagissant à la présentation de l'entrepreneur qui propose une plateforme de partage de café, un coach **reformule le problème** que l'entrepreneur veut résoudre et suggère de nouvelles expressions qui pourraient aider à mieux le ressortir.

Accompagnateur:

... ça peut ramener une liaison sociale entre les gens qui se sentent en dehors de la société, parce que le café dans le village ou peu importe, c'est là qu'on se rassemble. D'ailleurs, on va dire «on va prendre un café» même si on ne boit pas de café. Tu comprends, donc c'est simplement ça que tu as observé, c'est d'enlever l'isolement et de se retrouver autour du café, et là tu pourras nous expliquer (comment ça marche), c'est quoi ton café.

Lorsqu'un entrepreneur s'attaque à un problème secondaire, les accompagnateurs le lui font savoir et le guident vers des problèmes qu'ils croient plus importants ou pouvant aider l'entrepreneur à bien faire paraître sa solution auprès des investisseurs.

Dans l'extrait suivant, l'entrepreneur aborde un problème. Un coach croit que l'entrepreneur ne met pas l'accent sur les problèmes réels de sa clientèle cible et suggère d'autres problèmes auxquels sa clientèle peut être confrontée et la manière de les évoquer. Il raconte notamment une histoire mettant en scène un personnage ayant des difficultés avec son locataire.

Accompagnateur:

...peut-être mettre plus d'emphase sur... des problèmes réels, du type, je n'arrive pas à joindre mon locataire, ou mon locataire ne me paie pas parce que, le contrat on l'a signé sur le bas de la table, je ne sais pas, peut-être nous sensibiliser un peu plus sur les problèmes, parce que, j'ai compris les solutions, moins les problèmes en fait j'en déduis là. Sinon, je pense que c'est une belle initiative.

Il arrive que les entrepreneurs mettent en relief des problèmes que les accompagnateurs estiment pertinents pour la clientèle cible, mais échouent à les argumenter de façon convaincante lors des présentations. Dans ce cas, les accompagnateurs le leur révèlent afin qu'ils en aient une pleine conscience. Dans l'extrait suivant, un accompagnateur mentionne des éléments importants repérés dans la présentation d'un entrepreneur et lui mentionne qu'il ne s'en sert pas dans sa présentation.

Accompagnateur:

... juste, préciser ça, mais je trouve que tu appuies sur un problème qui est un vrai problème aujourd'hui, dans plein d'endroits sauvages il n'y a pas de réseau, et tu ne t'en sers pas après.

Une présentation ne mettant pas en relief le problème est considérée comme non pertinente dans ce contexte. Dans leurs interactions avec les entrepreneurs, les coachs souvent découvrent que les entrepreneurs ne mentionnent pas clairement le problème, et les aident en posant des questions pour susciter une réflexion. Ils attirent également l'attention des entrepreneurs sur des problèmes qu'ils évoquent moins ou avec des expressions non pertinentes et les aident en suggérant de nouvelles expressions ou des reformulations.

Construire l'opportunité de marché

Un bon projet, selon les accompagnateurs, doit présenter une grande opportunité, c'est-àdire montrer que l'investisseur qui apporte des ressources à la nouvelle entreprise pourrait faire d'importants rendements. Certains entrepreneurs comprennent la notion d'opportunité, mais pas tous. Dans leurs interactions avec les coachs, ils découvrent l'importance de l'opportunité et des façons de présenter leurs projets afin qu'ils soient perçus comme une belle opportunité pour les investisseurs, en la quantifiant notamment.

Confronte l'entrepreneur à propos de l'opportunité

Dans sa présentation, un entrepreneur omet d'évoquer l'opportunité. Un accompagnateur le confronte à ce sujet et en profite pour lui relater l'importance de l'opportunité et comment la construire. Il souligne notamment l'importance des données chiffrées dans la construction de l'opportunité.

Accompagnateur:

... l'opportunité d'affaires, on ne la voit pas du tout là. Actuellement on ne la voit pas où tu ferais de l'argent, OK! ... si vous voulez venir à la maison, vous le savez maintenant (rire), c'est ça, on va prendre 15% pour le passage. Mais pour un investisseur ... à savoir, oui, mais, c'est beau le social, on jase (on discute) on prend le café ensemble, mais moi je veux, les 2 millions que j'ai mis, dans 5 ans je

veux que ça soit 20 millions, OK! Ça va arriver comment? Disons le pitch est encore à retravailler.

L'explication de l'opportunité donnée par ce coach suscite d'autres réactions. Un entrepreneur, visiblement inquiet du fait de son attitude, demande davantage de précisions sur la notion d'opportunité.

Entrepreneur:

Quand on parle d'opportunités, vous voulez entendre des chiffres, ou vous voulez attendre simplement l'ouverture sur le marché... c'est quoi ?

Suggérer des manières de construire l'opportunité

Un coach plus expérimenté en profite pour définir la notion d'opportunité et met en relief des exemples d'autres éléments pertinents pouvant être intégrés à la présentation pour soutenir la justification de l'opportunité. Il s'agit de montrer par exemple qu'un client important a manifesté le désir d'acquérir le produit ou le service de la nouvelle entreprise.

Accompagnateur:

...on pense que tu t'adresses à un panel d'investisseurs. En général on dit, mais moi je veux ça. Je veux un investissement, je veux quelque chose. Si tu cherches des investissements, je mets un million dans ton entreprise, mais je veux que, au bout de quelques années, mais, ça fasse des petits. Donc je veux savoir, quelle est l'opportunité pour moi, pour faire en sorte que si ces chaussures-là se vendent, c'est quoi le marché qu'on veut prendre, c'est quoi l'opportunité du marché, parce que, on veut profiter de ... avec ça ... il y a un marché ici qui est disponible, que je peux prendre et on envisage de faire tant de ventes, peu importe, parce que le marché global c'est tant. Quelque chose qui nous amène à dire, oui, ce n'est pas juste du «wishful thinking» [vœux pieux].... Des bonnes idées-là, il y en a plein dans le monde, ça ne veut pas dire que ça fait un succès commercial. Ce n'est pas parce qu'une idée est bonne que nécessairement ça va faire un succès commercial. Mais si tu me dis, il y a tel chez Yellow, j'ai été voir Yellow, puis ils m'ont dit ce genre de chaussures là, on n'en a pas et on en aurait besoin. Si tu dis ça, ça dure 10 secondes ton pitch, puis l'investisseur est intéressé.

Un autre coach renchérit sur cette intervention, revient sur l'importance des chiffres dans la construction de l'opportunité et suggère une manière d'utiliser stratégiquement les chiffres pour intéresser l'audience :

Accompagnateur:

...je voulais juste dire qu'effectivement je suis d'accord avec [le directeur] pour les mouvements, les tendances, mais peut être backer [soutenir] par des chiffres, pour dire que, au cours des dernières années on voit une baisse des achats locaux, des produits locaux, sur marché N, Yellow pour les chaussures, etc., et une montée dans l'achat écoresponsable, avec quelques chiffres ça serait bien....si tu arrives avec des chiffres pour dire qu'il y a une opportunité d'affaires, les gens seront intéressés.

Dans ce dialogue, les coachs ont amené les entrepreneurs à mieux percevoir l'importance de montrer aux investisseurs que leurs projets présentent une belle opportunité d'investissement, et leur font des suggestions dans le but de les préparer dans la construction de leurs arguments. Ils suggèrent notamment des éléments nouveaux tels que des chiffres, des tendances ou des intérêts de clients importants, ainsi que des reformulations pour mettre en relief l'opportunité.

Censurer certaines représentations de l'opportunité

Les accompagnateurs estiment que les chiffres présentés pour justifier l'opportunité doivent faire sens pour les investisseurs. Dans l'extrait suivant, un entrepreneur espère conquérir 1% de part de marché qui représenterait 170 000 unités ou des millions de dollars de chiffre d'affaires. Un coach lui demande de retirer « 1% » de sa présentation et de conserver les gros chiffres absolus.

Entrepreneur:

... en fait je ne sais pas comment qu'on le voit, mais faire 170 000 remorques en un an, c'est à peu près possible, fait qu'accéder à 1% de part de marché, ce sont des millions de dollars.

Accompagnateur :

(Avec insistance) enlevez juste cette phrase de 1%!

Dans leurs interactions avec les entrepreneurs, les accompagnateurs ont mis l'accent sur l'importance de bien argumenter ce que l'investisseur gagnerait à soutenir le projet. Ils les soutiennent dans leur entrainement en les mettant au défi, en leur suggérant l'utilisation des chiffres dans le but de faire paraître leurs projets comme de belles opportunités d'investissement dans les interactions avec les investisseurs en capital de risque. Ils ont aussi censuré des informations qui pourront nuire à l'attractivité des projets.

Conclusion

L'espace de simulation est produit dans les interactions entre l'entrepreneur et le directeur, les entrepreneurs expérimentés, les pairs et les consultants. Les pairs ici désignent les entrepreneurs de la cohorte. Les investisseurs en capital de risque sont absents de cet espace qui est présenté comme privé. Tout comme dans l'espace d'exploration, les acteurs reconstruisent une identité temporaire en se détachant totalement ou partiellement de leurs rôles habituels pour produire un espace de jeu dans lequel émerge un dialogue. Dans ce dialogue, plutôt que d'être des transmetteurs d'informations, les accompagnateurs agissent comme un miroir donnant aux entrepreneurs le reflet de leurs présentations. Ils deviennent également des co-constructeurs de ces présentations à travers certaines pratiques.

Par ailleurs, contrairement à l'espace d'exploration où les investisseurs participent à l'accompagnement, dans cet espace, des consultants et des entrepreneurs s'incarnent dans le rôle d'investisseurs et se prononcent sur les présentations des entrepreneurs.

J'ai constaté que la posture des entrepreneurs de la cohorte dans cet espace est instable. Ils se détachent en effet la plupart du temps de leurs rôles habituels pour agir comme accompagnateurs ou simples audiences. Ils y vivent des moments de solitude et de fort stress (lorsqu'ils simulent leurs présentations), mais aussi de relaxation et de collaboration (lorsqu'ils rejoignent l'audience et agissent comme accompagnateurs) et ces changements contribuent différemment à leur entrainement.

Cet espace est destiné à entrainer les entrepreneurs à rencontrer les investisseurs. Cependant, les accompagnateurs y jouissent d'une certaine liberté dans le choix de la catégorie d'acteurs qu'ils souhaitent incarner dans la construction de cet espace commun. Ainsi, en réaction à une présentation, certains accompagnateurs empruntent le rôle d'investisseurs tandis que d'autres interviennent comme de potentiels clients. Cette instabilité des rôles laisse parfois des entrepreneurs perplexes, ce qui induit de la résistance dans certains cas. Un entrepreneur, face à certaines questions, a clairement indiqué qu'il s'adresse aux consommateurs et non aux investisseurs.

J'ai toutefois constaté que cette imprévisibilité des rôles des acteurs, et la possibilité donnée à chaque membre de l'audience d'intervenir comme coach, favorise l'émergence d'un grand volume de questions touchant à presque tous les aspects du projet, ce qui aide l'entrepreneur à s'entrainer à faire de l'improvisation, et à explorer de façon plus étendue différents aspects de son projet. Il se prépare ainsi à répondre aux questions des investisseurs. Ainsi à travers les pratiques mentionnées plus haut, les accompagnateurs entrainent les entrepreneurs non seulement à construire leurs présentations, mais aussi à répondre aux questions des investisseurs et à prendre une pleine conscience de certains aspects de leurs projets à améliorer.

Plusieurs tactiques de gestion des impressions à mobiliser par les entrepreneurs dans leurs éventuelles interactions avec les investisseurs ont émergé dans cet espace. Leur développement s'est fait cependant différemment de ceux mis en évidence dans l'espace d'exploration. Elles découlent de l'observation des prestations des entrepreneurs sur scène. Ces tactiques s'orientent également sur trois axes que sont l'entrepreneur, le projet et la présentation. Je les récapitule dans le tableau 20.

Tableau 20 : les tactiques de gestion des impressions qui émergent dans le dialogue entre les entrepreneurs et les accompagnateurs dans l'espace de simulation

Tactiques	Définition	Pratiques				
Au niveau de l'entrepreneur						
Construire l'impression d'avoir du charisme	Capacité à mobiliser des acteurs autour du projet	 Encourage certaines expressions corporelles (enthousiasme, énergie ou dynamisme) Décourage les attitudes associées au manque de charisme (hésitation, balbutiement) 				
Construire l'impression d'être compétent	Se présenter de manière à monter ses compétences afin de susciter l'intérêt de l'audience une écoute attentive de sa part.	 Censure les propos superflus Suggère des structures qui valorisent l'expérience 				
Au niveau de la présentation						
Faire une présentation courte	Montrer qu'on est efficace et très professionnel dans notre approche	 Encourage les présentations courtes Suggère des structures pour faire court Reformule des expressions Suggère des aspects du projet à valoriser 				
Susciter une forte réaction émotionnelle chez l'audience	Créer un lien émotionnel avec l'audience, à travers des histoires bien contées, pour obtenir son engagement	 Encourage des histoires émotionnellement chargées Reformule les propos des entrepreneurs Suggère les formes d'histoire 				

Au niveau du projet						
Construire l'impression que le produit ou le service est innovant	Mettre adéquatement en relief le caractère innovant de son projet de manière à être perçu dans les interactions.	 Confronte l'entrepreneur pour l'amener à clarifier Reformule des propos 				
Construire l'impression que le produit ou service sont différents et meilleurs que les alternatives	Montrer que l'offre est différente et unique dans l'univers des produits alternatifs	 Anticipe et traduit les réactions de l'audience Suggère des facteurs de différenciation Encourage des facteurs de différenciation identifiés Suggère des arguments de comparaison 				
Construire l'impression que l'offre est nécessaire	Montrer que le projet a des chances de succès en démontrant qu'il résout un problème important dans la population cible.	 Suggère des exemples de problèmes à résoudre Suggère une structure Encourage certaines terminologies Reformule le problème 				
Construire l'opportunité de marché	Montrer que l'investisseur qui apporte des ressources à la nouvelle entreprise pourrait faire d'importants rendements	 Confronte l'entrepreneur à propos de l'opportunité Suggère des manières de construire l'opportunité Censure certaines représentations de l'opportunité 				

4.2.3 Espace de liberté (ou espace privé)

Cet espace est produit dans les interactions entre les acteurs au début des programmes de formation ou de coaching, pendant les moments de pauses et quelques fois à la fin des programmes.

Dans cette configuration, je distingue les espaces privés personnels que les entrepreneurs produisent lorsqu'ils choisissent de rester seuls et des espaces privés collectifs où ils interagissent avec d'autres participants dans de petits groupes de discussion qui se créent en divers endroits des salles et dans diverses postures (assis ou debout). Je me suis principalement intéressé aux groupes de discussion dans la salle où se déroulent les activités. Ce choix est motivé par le fait que l'individu seul ou en interaction avec un objet personnel (téléphone, tablette, etc.) pourrait être dans un moment de détachement des activités d'accélération.

4.2.3.1 Production de l'espace

J'ai constaté que les distances entre les acteurs se réduisent à l'intérieur des groupes de discussion, ce qui laisse croire à des relations relativement plus intimes, plus informelles. Ces caractéristiques de cette forme d'interaction contrastent avec les deux espaces précédemment évoqués, où les relations sont plus formelles, structurées et relativement distantes physiquement.

J'ai observé la production de cet espace en participant directement à des discussions informelles.

Les groupes se construisent généralement (mais pas toujours) autour des objets tels que la machine à café, le coin-repas, etc., qui deviennent ainsi temporairement des catalyseurs de la relation sociale comme illustré dans l'extrait suivant issu des notes de terrain :

...les participants se lèvent progressivement et plusieurs se dirigent vers l'arrière de la salle où sont exposés des sandwichs, la salade, des desserts, et la boisson...je fais le tour de la salle, un appareil photo en mains, saluant par ci et par là. J'ai ensuite décidé d'aller rejoindre une entrepreneure qui se tenait en arrière proche de la machine à café...

Dans l'extrait ci-dessous, qui découle d'une scène en début de parcours, illustre la production de cet espace. Les données sont présentées sous forme de récits d'expériences personnelles du chercheur issus des notes de terrain. J'ai aperçu une entrepreneure (proche de la machine à café) et a initié une conversation. D'autres acteurs s'y sont invités progressivement jusqu'à former un groupe de discussion de 6 personnes, le plus important dans la salle. Les participants se sont présentés les uns aux autres. Je constate qu'ils disent spontanément leurs noms et occupations, avec un ton ordinaire comme dans la vie courante, et sont physiquement très proches. Cet espace offre ainsi aux entrepreneurs l'opportunité de s'entrainer à se présenter dans un contexte naturel.

...Je me suis approché d'elle et après une salutation j'ai demandé ce qu'elle faisait. Elle avait une entreprise d'alimentation spécialisée dans les collations santé et en activité depuis 2014. Elle a pris part au programme dans le but de pouvoir lever des fonds auprès d'investisseurs. Elle a ensuite voulu savoir si j'étais un entrepreneur et quelle était mon activité. Elle était probablement dans la trentaine, portait un t-shirt avec des images de crèmes glacées sur bâtonnets. Cette question m'embarrassa. Quoique je savais qu'elle était inévitable, je n'ai pas suffisamment préparé la réponse. J'ai alors commencé par dire que je suis venu aider le directeur. J'ai poursuivi en disant que je venais aussi pour voir comment les entrepreneurs se préparaient à rechercher du financement dans le cadre d'une recherche doctorale. Je parlais encore lorsqu'une autre personne s'est jointe à nous. Une jeune femme probablement dans les débuts de la quarantaine avec un accent européen. Elle m'a écouté terminer ma brève présentation et semblait vouloir m'encourager par des signes de la tête. Je me suis retourné vers elle juste après que j'eus fini, avec un sourire comme pour lui demander implicitement de se présenter. Après avoir jeté un œil sur l'autre fille et moi, elle dit son nom et mentionna qu'elle a travaillé plus de 10 ans dans le développement des affaires dans les TI et qu'elle est maintenant consultante pour aider les startups à grandir. Je tenais en main le café que j'avais pris lorsque je m'étais dirigé vers ma première interlocutrice. À peine a-t-elle fini de parler que deux jeunes hommes probablement dans la vingtaine sont arrivés...une sixième personne s'est jointe à notre groupe. C'était devenu le plus important groupe de discussion dans la salle. Ce dernier détient une agence de marketing qui connaitrait déjà du succès, et vient de lancer une nouvelle application pour mesurer la performance des sites internet des entreprises. Il participe au programme pour promouvoir cette nouvelle solution.

Chaque participant s'assure de s'adresser individuellement aux autres membres du groupe de discussion. Les groupes sont ouverts et libres d'accès. Cependant, le nombre de participants atteint rapidement un plafond, 6 dans l'exemple, probablement en raison de cette volonté de développer des communications individuelles. Il s'est créé dans ce contexte plusieurs groupes de discussions.

Ces groupes se forment en général progressivement et disparaissent ou se renouvellement parfois rapidement. Ils sont également souvent interrompus abruptement par le directeur comme le montrent les notes :

... nous n'avons pas eu le temps de lui poser des questions que le directeur nous invite à regagner les places pour la reprise des activités. Nous nous sommes alors séparés.

La fugacité de ces interactions offre aux entrepreneurs l'opportunité de participer à plusieurs groupes de discussion et ainsi de se présenter personnellement et de présenter plusieurs fois leurs projets dans un court intervalle de temps. Personnellement, j'avais du mal à me présenter au début. Au fil des interactions, j'ai appris certains codes et mon discours s'est stabilisé après plusieurs séances de présentation. Désormais, j'avais une réponse toute prête qui sortait spontanément lorsqu'il fallait me présenter. J'en déduis que la participation des entrepreneurs à ces diverses discussions informelles contribue à leur entrainement à se présenter dans les interactions sociales.

Les investisseurs en capital ont été peu fréquents dans la production de cet espace. La plupart d'entre eux partaient juste après leurs présentations et n'avaient pas le temps de rencontrer les entrepreneurs. Cependant, ils s'échangeaient les coordonnées et invitaient les entrepreneurs à les rejoindre plus tard. Un investisseur (ange) a cependant rencontré juste après sa présentation 3 entrepreneurs tour à tour avant son départ de la salle. Les rencontres étaient très brèves et relativement intimes en raison de la petite distance entre les acteurs. Je n'ai pu y participer. Un des entrepreneurs m'a toutefois confirmé dans, une discussion informelle plus tard, qu'il a pu rencontrer cet investisseur dans un café hors de l'espace d'accélération. Selon lui, le premier contact établi dans cet espace a facilité la rencontre dans le café. Il a présenté son projet dans une discussion informelle à l'investisseur qui lui a promis de le mettre en relation avec des personnes qui pourraient avoir un intérêt pour son projet.

J'ai constaté que la configuration et la taille de la salle influencent la dispersion géographique des groupes de discussion et leur dynamique. Dans les plus petites salles, la plupart des discussions se sont faites en position assise, par proximité physique, et les groupes sont plus stables, ce qui limite naturellement la circulation de l'information et offre moins d'opportunités de présentations informelles. Dans des salles plus grandes, je constate un plus grand mouvement chez les participants. Les groupes sont souvent plus éphémères, ce qui facilite la circulation de l'information et accélère davantage l'entrainement, car chaque participant en rencontre plusieurs autres.

4.2.3.2 Ritualisation de l'espace

Cette forme d'interaction représente un espace de liberté pour les entrepreneurs. Ils choisissent en effet leurs interlocuteurs et les sujets de discussion. Dans ces groupes de discussion souvent éphémères, ils abordent divers aspects de leurs entreprises tels que la production, la commercialisation et bien d'autres. Leurs relations sont relativement plus égalitaires.

Dans cet espace, les entrepreneurs, non seulement s'entrainent à faire des présentations, mais aussi demandent l'avis des autres sur leurs performances dans l'espace de simulation, et ce dans une ambiance plus intime. Dans l'extrait des notes de terrain qui suit, je raconte ma rencontre avec un entrepreneur venant de terminer sa présentation. Il sollicite mon opinion sur sa performance :

Je suis sorti de la salle et me suis retiré dans le couloir. Un entrepreneur qui venait de terminer sa présentation (celui avec le projet de prospectus virtuel) est sorti de la salle et m'a trouvé arrêté dans le couloir. Il est approximativement dans la miquarantaine, portait un jean bleu et un tricot vert. Il s'est approché de moi pour me demander mon avis sur son pitch (présentation) : « comment avez-vous trouvé ma présentation... », me lança-t-il. Je fus embarrassé par cette question parce que je ne m'y attendais pas et l'entrepreneur n'avait pas réussi son pitch selon les attentes des accompagnateurs dans ce contexte. Le français n'est visiblement pas sa première langue et l'entrepreneur a eu des tracs et la voix instable. Comme j'avais déjà échangé avec lui environ une semaine plus tôt lors d'une soirée de réseautage à propos de ce qu'il faisait, je connaissais bien son offre. J'ai alors reformulé ce qu'il m'avait dit pour montrer que j'ai compris son message et j'ai ajouté que les débuts de pitch ne sont souvent pas faciles, mais avec l'apprentissage on s'améliore. La présentation qu'il m'avait faite lors de notre rencontre informelle à deux était nettement plus claire que celle qu'il avait faite pendant son tour de pitch.

Comme j'avais omis de prendre ses coordonnées ce soir-là, j'en ai profité pour lui remettre une carte d'affaires avec la mention « PhD Candidate... Modèle d'affaires, Plan d'affaires... » et mes coordonnées. N'ayant pas de carte sur lui, il a promis de me transmettre ses coordonnées ultérieurement.

Cette interaction a eu lieu dans le corridor alors que les simulations étaient en cours. J'ai remarqué plusieurs autres participants qui faisaient de même, ce qui montre que l'espace privé dans l'expérience d'accélération peut se produire en parallèle des autres espaces (exploration et simulation). Cet espace est aussi celui où un entrepreneur a partagé avec moi ses préoccupations relatives à ses expériences dans l'espace de simulation. Il peut donc aussi devenir un espace de consolation.

Les entrepreneurs y parlent également de leurs technologies et les expliquent dans un contexte moins dramatique, en des termes simples et avec un ton plus ordinaire. Dans la scène suivante issue des notes de terrain, je relate ma participation à un groupe de discussion dans lequel des entrepreneurs débattent de leurs offres de service et leur préparation à faire des présentations.

...je rejoins un groupe de 3 entrepreneurs, salue et me présente. Un des trois se tourne vers moi et nous formons un autre groupe. Il me présenta son application qui aide les personnes avec des besoins urgents de retrouver des personnes dans leur environnement qui pourraient les aider : « ... tu as une urgence de dernière minute, tu peux te connecter aux experts disponibles...» Pendant qu'il présentait son application, un autre entrepreneur s'est joint à notre groupe. J'avais remarqué sa présence, mais sans rien faire. Après que l'autre eut fini de parler, j'ai tourné les regards vers le nouveau venu. C'était un de ceux qui avaient fait la présentation au premier atelier. Il n'y a pas eu de présentation parce qu'on semblait tous se connaitre. L'autre lui demande s'il a continué à travailler son pitch depuis la dernière rencontre. Il répond que depuis qu'il a fait un pitch à [nom de l'événement], il se sent plus à l'aise avec cet exercice.

Dans cette discussion un entrepreneur veut savoir si l'autre a continué de s'entrainer hors de l'accélérateur. Cet espace permet ainsi à l'entrepreneur de prendre des nouvelles de l'autre dans une ambiance plus informelle, ce qui en fait un espace de construction ou de renforcement des liens sociaux.

Dans cette relation, les entrepreneurs évoquent les défis qu'ils rencontrent dans la réalisation de leur projet. Dans l'extrait qui suit, un entrepreneur de la cohorte relate ses défis au niveau du choix des emballages, l'impact sur son positionnement stratégique dans les aliments santé, de la distribution et le prix de ses produits.

Étant donné que la file pour la nourriture s'allonge, je dépose mon appareil photo et me dirige vers CAT (nom fictif) qui se tenait seule debout proche du pilier central de la salle, non loin de sa place. On se connaissait déjà. J'ai voulu savoir ce qu'elle pense de la présentation de GV, un investisseur en capital et aussi du fait qu'on changeait souvent de lieu de rencontre. Elle a aimé la présentation de GV parce qu'elle résume ce que recherchent les investisseurs, et elle n'était pas dérangée par les changements. La voyant moins intéressée par ces sujets, je reviens à son entreprise: « alors, dis-moi comment avance ton projet ». « ...je travaille depuis mon atelier, les choses vont bien, mais j'ai un problème d'emballage... », me lancet-elle. Je garde le silence et la fixe des regards pour signifier que j'écoute, et elle poursuit : « ... j'utilise des emballages en plastique, et le plastique transparent ne protège pas le produit, en plus le plastique respire... » ce qui fait que ses produits durent moins longtemps. « As-tu magasiné pour les emballages ?» lui demandaisje. « ...j'en ai trouvé qui peut protéger le produit, mais il faut y mettre des produits chimiques pour que le produit conserve de sa consistance plus longtemps et pour ressortir la beauté du produit, ce qui est contre mes valeurs...mais sans ça, le produit ne peut pas rester longtemps... » CAT propose en fait des produits santé. Elle doit faire le choix entre les produits santé, mais peu attrayants et des produits plus attrayants, mais contenant des composés chimiques et cela semblait l'embarrasser. Étant très éloigné de ce domaine et ne pouvant lui faire aucune suggestion à ce propos, je lui pose une question sur la distribution : comment comptes-tu faire la distribution? » « Pour l'heure, je vends dans l'atelier, mais je veux faire des franchises de triporteurs ». Elle me présente une image du triporteur sur son téléphone portable. Elle a opté pour les triporteurs dans le but de rendre la franchise accessible et s'étendre plus rapidement. Je lui demande si le triporteur pourrait transporter des quantités suffisantes pour permettre au franchisé de gagner sa vie. Pour elle, avec l'unité à environ 3\$, le franchisé pourrait aisément gagner sa vie.

Dans cet extrait, CAT a souligné un problème réel qu'elle vit dans son entreprise et pour lequel elle recherche des solutions. Elle s'est ouverte à moi alors que nous nous connaissions depuis peu. Le sentiment d'intimité qu'offre cet espace facilite le rapprochement entre participants et en fait un espace d'entraide où les entrepreneurs partagent des défis et recherchent des solutions.

J'ai constaté que certains des entrepreneurs pratiquent dans cet espace certaines tactiques de gestion des impressions promues par les accompagnateurs dans les espaces d'exploration et de simulation. Dans la conversation suivante, tenue dans un groupe de trois participants, dont moi, un entrepreneur interroge un autre sur son offre tout en la comparant à un concurrent de grande taille. Dans sa réponse, l'entrepreneur rabaisse l'offre concurrente qu'il présente comme destinée à de petits acteurs. Il réaffirme sa crédibilité personnelle en rappelant sa longue expérience dans son secteur d'activité, exploitant ainsi certaines tactiques de gestion des impressions.

...L'autre lui demande ce qui différencie son application de Google analytics. Cette entreprise fait des applications pour l'analyse des sites internet. Il répond que cet outil est utile pour les petites entreprises, mais pas pour les grandes qui ont des sites complexes... Il en profite pour nous dire lorsqu'il a commencé dans le domaine il y a 10 ans, ils étaient quatre au Québec. Maintenant ils sont environ 25. « ... certains travaillent avec les petites entreprises, mais nous, c'est les grandes... »

En résumé, l'espace de liberté est caractérisé par des relations informelles entre participants. Il offre la possibilité aux entrepreneurs de s'exprimer librement et de rechercher un soutien moral auprès d'autres acteurs après des moments relativement plus stressants. Les entrepreneurs y développent également des liens et recherchent des solutions à leurs défis. J'ai constaté tout au long du programme que plusieurs groupes de discussion se formaient et se renouvelaient rapidement, offrant ainsi aux entrepreneurs l'opportunité d'itérer plusieurs fois leur présentation à travers leur participation à plusieurs groupes de discussion dans de courts intervalles de temps, ce qui en fait un véritable accélérateur de l'entrainement à faire des présentations.

Dans ce qui suit, je présente la connexion entre ces trois espaces.

4.2.4 L'articulation entre les trois espaces
Je constate l'existence d'une interrelation entre ces trois espaces.

L'espace d'exploration a été produit dans tous les 10 épisodes de la phase liminale, lorsque les entrepreneurs expérimentés, les investisseurs ou le directeur transmettent des informations générales sur les critères et les processus d'investissement en capital de

risque, ou lorsque le directeur et des entrepreneurs expérimentés communiquent des savoirs théoriques sur la manière de présenter son projet aux investisseurs. Ces connaissances partagées dans l'espace d'exploration servent de principes ou de cadre de référence qui guident les interventions des accompagnateurs dans l'espace de simulation. Ainsi, les espaces d'exploration servent à forger une base commune aux interventions des accompagnateurs dans les espaces de simulation.

Par exemple, dans l'espace d'exploration, les accompagnateurs affirment qu'un beau projet doit faire ressortir le problème à résoudre, la solution apportée et l'opportunité qui en découle pour l'investisseur. Dans l'espace de simulation, les accompagnateurs analysent le discours de l'entrepreneur en se référant à ces éléments. Ils affirment par exemple qu'ils ne voient pas le problème, ou que l'opportunité n'est pas bien documentée comme l'illustrent les extraits présentés plus haut.

L'espace d'exploration se présente comme la zone d'émergence des théories et concepts qui nourrissent les pratiques des accompagnateurs dans l'espace de simulation. J'ai constaté dans le comportement des entrepreneurs dans l'espace de simulations, certains éléments mentionnés dans l'espace d'exploration, tels que la passion ou le dynamisme de l'entrepreneur. Des entrepreneurs s'exprimaient dans cet espace en faisant des mouvements du corps qui laissaient entrevoir leur passion pour leurs projets.

L'espace de simulation a été produit pendant 3 des 10 épisodes de la phase liminale. Il agit comme espace d'expérimentation des connaissances et de co-construction des présentations selon les modèles véhiculés dans l'espace d'exploration.

Dans cette expérience liminale, la production de l'espace d'exploration s'est faite généralement en amont de l'espace de simulation. Dans chacun des 3 épisodes consacrés à la simulation des présentations, le directeur ou un entrepreneur expérimenté ont toujours fait un exposé sur les présentations au début. L'espace de simulation en revanche était absent des 7 épisodes consacrés à la formation.

L'espace de liberté a été produit tout au long de l'expérience liminale. Il s'agit principalement des moments de pause à l'intérieur des activités structurés, ou des moments

d'interactions informelles avant ou à la fin de ces activités. Il sert généralement d'espace de transition qui assure fluidité et le renouvellement des activités structurées.

Ces trois espaces sont interreliés et contribuent à l'entrainement des entrepreneurs à convaincre les investisseurs. Je schématise cette relation dans ce la figure 15.

Espaces de liberté

Espaces d'exploration

Espaces de simulation

Figure 15: interrelation entre les espaces

Conclusion

Les interactions entre les entrepreneurs et les accompagnateurs ont abouti à la production de l'espace liminal d'accélération qui se décline en trois dimensions (liberté, exploration, simulation) contribuant de façon différente et complémentaire à l'entrainement des entrepreneurs. L'entrepreneur coproduit un espace d'exploration dans ses interactions avec les accompagnateurs dans une relation relativement hiérarchique, dans le but de mieux connaître les investisseurs et la manière de les convaincre. L'espace de simulation est produit dans une relation également hiérarchique et relativement plus complexe avec les accompagnateurs dans le but de simuler la prestation destinée à convaincre les investisseurs et de recevoir de la rétroaction. La complexité de cette relation découle du fait qu'elle se

déroule dans un contexte de jeu, lequel est objectivé par les emprunts de rôles et des comportements dramatiques adoptés par les entrepreneurs, et dans cet espace, les rôles et leurs hiérarchies sont instables. Les entrepreneurs sont en effet tantôt des accompagnateurs tantôt des accompagnés. Dans la même place, ils coproduisent l'espace de liberté lorsque, dans une relation plus informelle et relativement plus égalitaire avec les accompagnateurs ou les pairs, ils partagent leurs doutes et joies, recherchent du soutien moral ou sollicitent des avis. L'entrepreneur vit différemment la production de ces différents espaces et en tire différentes informations qui concourent à sa préparation.

Je présente dans le tableau 21 la synthèse de ces trois configurations de l'espace liminal d'accélération.

Tableau 21 : synthèse des espaces produits et leurs contributions à la préparation des entrepreneurs

Les différentes Configurations de l'espace liminal	Acteurs	Production de l'espace	Ritualisation de l'espace	Contribution à l'entrainement
Espace d'exploration	Investisseurs Entrepreneurs Directeur Professionnels (avocats, comptables, fiscalistes, consultants, enseignant)	Interactions entre d'un côté les entrepreneurs assis, et de l'autre le Directeur et son réseau de contacts invités, et debout sur scène. Relation hiérarchique et formelle entre entrepreneurs et accompagnateurs	Des présentations, conférences et partages d'expériences, discussions autour des thèmes abordés. Les entrepreneurs posent des questions et reçoivent des réponses. L'entrepreneur est au centre des attentions, mais y prend peu la parole et les activités lui sont imposées	Découvertes des modèles d'entrepreneurs légitimes et de présentations pour investisseurs Exploration des tactiques de gestion des impressions
Espace de simulation	Entrepreneurs Directeur Consultants	Relation hiérarchique entre d'un côté l'entrepreneur débout sur scène et qui présente, et de l'autre le directeur, son réseau et les autres entrepreneurs de la cohorte assis et écoutant.	Simulation de la présentation, dialogue et confrontation avec l'audience L'entrepreneur est au centre de l'attention collective et y prend plus la parole. L'orientation des activités lui est toutefois imposée.	Co-construction des présentations et des tactiques de gestion des impressions
Espace de liberté	Investisseurs Entrepreneurs Consultants	Relation horizontale et informelle entre les entrepreneurs de la cohorte	Formation de groupes de discussion souvent éphémères.	Diversité d'activités dont les présentations

sujets de conversation dans cet espace.

4.3 L'incorporation

À la fin du troisième mois, l'accélérateur organise deux activités pour marquer la fin du parcours des entrepreneurs : une présentation aux investisseurs et une présentation au grand public. Cette étape correspond aux épisodes 13 et 14, et je l'assimile à l'incorporation.

Pendant ces épisodes, il n'y a plus eu d'interactions formelles entre les entrepreneurs de la cohorte et les accompagnateurs habituels, à l'exception du directeur. Les autres accompagnateurs ne sont pas publiquement visibles dans ces épisodes. Les entrepreneurs deviennent les principaux acteurs, occupent la scène principale, se présentent, et présentent leurs projets, exposent leurs technologies et savoir-faire, interagissent avec le public comme exerçant leur travail d'entrepreneurs et ne reçoivent plus publiquement des rétroactions.

Je présente ces deux activités dans ce qui suit.

4.3.1 Présentation aux investisseurs

L'accélérateur a organisé une séance de présentation en collaboration avec le regroupement d'investisseurs qui a participé à la cérémonie de lancement de la cohorte (épisode 13). L'objectif de cette activité, selon le directeur, est de permettre aux entrepreneurs de tester leurs présentations auprès de vrais investisseurs, non pas pour obtenir du financement, mais

pour poursuivre leur entrainement. Pour des entrepreneurs toutefois, cet exercice aide à se faire connaître des investisseurs dans le but de faciliter les éventuelles négociations :

...on a besoin d'être dans l'œil des investisseurs potentiels, on a besoin qu'ils nous voient, on a besoin qu'ils nous voient plusieurs fois dans les prochains mois. Question qu'au moment où on a besoin d'investissement, que ce ne soit pas une négociation qui prenne une éternité, qu'ils voient qui on était et qui on est devenu....

Les entrepreneurs de la cohorte et d'autres entrepreneurs invités y ont participé, et ont présenté leurs entreprises devant un panel d'investisseurs, principalement des anges financiers, ainsi qu'un public venu les observer.

La place est organisée en mode théâtre avec une audience de quelques dizaines de personnes. Au début, des investisseurs et le directeur ont successivement fait de brèves allocutions. La consigne donnée par le directeur est qu'il n'y aurait pas de questions à la suite de chaque présentation, et que les participants pourraient rencontrer les entrepreneurs à la fin, pendant le cocktail. Un cocktail dinatoire était prévu et a duré un peu plus d'une heure. Vingt entrepreneurs se sont succédé sur la scène pour faire des présentations d'environ 1,5 minute, la formule apprise pendant la phase liminale. Sur vingt-quatre entrepreneurs recrutés dans la cohorte, dix-sept y ont participé et les autres s'en sont abstenus. Trois entrepreneurs non membres de cette cohorte y ont présenté.

Le directeur est très présent dans cet espace. Il monte sur scène après chaque entrepreneur pour l'encourager et pour aussi annoncer et accueillir le prochain, mais ne donne ni conseil ni recommandation. Les autres accompagnateurs habituels (entrepreneurs expérimentés, consultants, investisseurs) venus prendre part à cette expérience n'ont pas eu de rôle officiel et sont restés dans l'assemblée, anonymes, observant les entrepreneurs présenter.

Le public est apparu dans cet espace, majoritairement des entrepreneurs expérimentés et des investisseurs. Son profil est similaire à celui ayant participé à l'épisode 1, et dans une moindre mesure à l'épisode 2. Ce public d'observateurs passifs a été absent des épisodes 3 à 12.

Je remarque que la dynamique dans cet épisode est différente des 10 épisodes précédents où accompagnateurs et entrepreneurs étaient tous très présents dans l'espace public. Ici, les entrepreneurs sont symboliquement très éloignés des accompagnateurs habituels qui sont dispersés dans une foule venue observer. Je comprends par leur posture que l'accompagnement est officiellement terminé et que les entrepreneurs ont entamé une phase en aval de l'accompagnement. Étant donné que le programme se termine avec l'épisode 14, j'en déduis que les entrepreneurs ont amorcé la phase d'incorporation. Cette perception est renforcée par certains symboles que je mentionne ci-après :

- La posture du directeur dans cet espace, qui encourage les entrepreneurs à chacune de leur présentation sans donner ni conseil ni rétroaction, et qui semble ici les accompagner progressivement vers la sortie.
- La présence des trois entrepreneurs non membres de la cohorte.
- La présence d'un public d'observateurs passifs absent des 10 derniers épisodes que je considère comme la phase d'accompagnement.

À la fin des présentations, tous les participants quittent la salle et se dirigent vers un hall aménagé où se tient un cocktail dinatoire. Plusieurs petits groupes de discussion qui souvent se renouvellent rapidement ont émergé en divers endroit de ce hall. Les entrepreneurs présents ont interagi avec des acteurs aux profils très diversifiés, dont des investisseurs.

Pendant les entrevues semi-dirigées, un entrepreneur me confie qu'il a rencontré 25 personnes pendant ce cocktail qui ont aimé sa présentation. Il ne dit toutefois pas s'il y avait des investisseurs parmi les 25. Je constate que cet espace permet aux entrepreneurs de se confronter au monde réel.

J'ai interrogé un entrepreneur qui s'est abstenu de faire la présentation courte à l'épisode 13 pour comprendre ses motivations. Ses réponses indiquent qu'il ne se sentait pas suffisamment outillé pour prendre part à ces activités. Il ne croyait pas en effet s'être approprié le modèle de présentation idoine promue dans ce contexte. Je présente un extrait de sa réponse :

«...en parlant avec les coachs, en parlant avec les gens que j'ai vus là-bas, j'ai trouvé que très peu probablement ma présentation ne va pas aboutir à un résultat. J'ai donc essayé de rester anonyme au lieu de me faire passer comme un mauvais

présentateur, quelqu'un qui donne un mauvais pitch. Comme ça, je vais garder ma crédibilité pour les prochaines fois...je ne vais pas laisser de mauvais souvenirs ».

J'ai voulu comprendre les résultats auxquels l'entrepreneur dans ce cas faisait allusion. Il ne se croyait pas outillé pour reproduire le modèle de présentation véhiculée dans les espaces liminaux d'accélération.

« ...avec la définition qui est acceptée ici, non, je n'étais pas prêt parce que ce que je devais faire, c'est attirer l'attention des gens et avec ce que j'avais dans mes mains, je ne pouvais pas le faire ».

Cet entrepreneur a pris part à presque toutes les séances de formation et de coaching, et parvient à la conclusion qu'il ne pourrait pas y arriver. Il semble approuver le modèle, mais dit avoir besoin de plus de temps pour le reproduire.

L'entrepreneur ainsi évite de faire la présentation de peur qu'une performance approximative dans ce contexte n'affecte sa crédibilité dans ces relations futures avec les investisseurs. Cet entrepreneur dit avoir suspendu temporairement son projet pour continuer son travail de consultant.

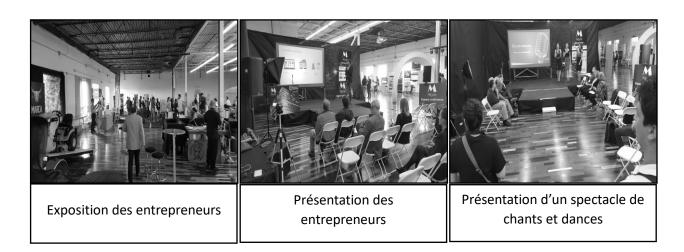
À l'inverse, j'ai interrogé un autre entrepreneur qui a pris part aux formations, mais non aux simulations, et qui pourtant a participé aux deux activités d'incorporation (présentation aux investisseurs et exposition finale). Il dit avoir reçu des commentaires favorables à la suite de son intervention. Cet entrepreneur était présent aux trois activités de coaching, mais n'a participé qu'à la toute première simulation. Pour lui, le modèle de présentation véhiculé a du sens. Cependant, construire une telle présentation dans l'espace de coaching est difficile. Il croit qu'il existe une contradiction entre le but et la méthode. L'objectif est de faire des présentations d'une durée maximale de 1,5 minute, cependant les accompagnateurs voudraient en même temps que l'entrepreneur y aborde tous les aspects de son entreprise. Il affirme avoir adopté la structure recommandée pour sa présentation, mais y a mis très peu d'éléments qu'ils jugent pertinents, et a livré dans un style naturel plutôt que dramatique. Je perçois dans l'attitude de cet entrepreneur une tension entre son désir de légitimité et sa volonté d'émancipation. Il reconnait l'importance d'adopter le modèle idoine tel que défini dans ce contexte pour être compris et bien perçu. Cependant, il voudrait garder le contrôle sur les aspects du projet à véhiculer et le style de présentation à adopter.

La cohorte s'est terminée par un 14^e épisode qui est une présentation au grand public.

4.3.2 La présentation au public

Le 14^e épisode est la présentation au public qui marque la fin de la cohorte. Les entrepreneurs se retrouvent dans un espace de plusieurs milliers de pieds carrés, à l'allure d'une foire commerciale. Ici, comme à l'épisode 13, les accompagnateurs habituels sont totalement invisibles, et se confondent aux publics peu nombreux venus découvrir les entrepreneurs.

Figure 16 : Épisode 14, présentation publique



La salle de présentation avait deux grandes zones : une pour l'exposition et l'autre pour les présentations des entrepreneurs. Moins de dix (10) entrepreneurs de la cohorte ont participé à l'exposition avec d'autres entrepreneurs non membres de cette cohorte. Certains ont fait des présentations tout comme plusieurs autres entrepreneurs non membres de cette cohorte. Quelques entrepreneurs de la cohorte ont à la fois présenté et fait l'exposition.

Dans la zone dédiée à l'exposition, les entrepreneurs ont principalement reçu un public curieux de comprendre leurs offres, et leur ont présenté leurs offres. J'ai assisté aux expositions de quatre entrepreneurs de la cohorte : un fabricant de remorques, une compagnie de réalité virtuelle, un fabricant de vêtements insolites et une entreprise de fabrication de chaussures unisexes pour enfants. Le public était davantage intéressé à essayer le produit, comme ce fut le cas du projet de réalité virtuelle, ou à comprendre le produit et les motivations des entrepreneurs. Le public dans cet espace est majoritairement

composé d'autres entrepreneurs, de quelques investisseurs et des représentants d'organismes de soutien à l'entrepreneuriat. Ce public faisait des vas et viens entre la zone d'exposition et la zone des présentations. Le mixage entre les entrepreneurs de la cohorte et des entrepreneurs non membres de cette cohorte amorcé à l'épisode 13, s'est renforcé pendant cette activité. Les présentations des entrepreneurs dans cette relation déviaient en plusieurs points du modèle véhiculé dans les espaces produits pendant la phase liminale. Ils paraissaient plus naturels dans leurs prestations et parlaient davantage de leurs produits ou services. Selon les entrepreneurs interrogés, ils ont pris part à cet événement, non pas dans le but de rencontrer des investisseurs, mais pour permettre aux visiteurs d'essayer leurs services ou produits et pour acquérir de l'expérience en vue de se préparer pour les événements futurs plus stratégiques :

... [nom de l'événement], ce n'était probablement pas le bon endroit pour ne pas essayer les gens, les gens étaient assez curieux, ils veulent voir cette installation, mais nous, il va falloir qu'on fasse attention, il y a d'autres événements plus stratégiques, de bien se positionner...

Dans la zone des présentations, il y a eu quatre panels et trois catégories de présentations. Les panels ont eu lieu panels dans la matinée et les présentations courtes d'entrepreneurs dans l'après-midi. Le premier panel comprenant six personnes dont deux entrepreneurs de la cohorte et quatre entrepreneurs expérimentés, dans second cinq entrepreneurs expérimentés, dans entrepreneurs dont un de la cohorte actuelle dans le troisième et deux personnes (un investisseur et un entrepreneur expérimenté). Les sujets étaient dominés par le partage d'expérience. Pendant les présentations qui ont suivi, plusieurs entrepreneurs dont la majorité n'était de la cohorte se sont succédé sur une estrade spécialement aménagée pour la circonstance et ont fait des présentations courtes. L'audience lors de ces présentations était fluide et se renouvelait continuellement. Une dizaine de personnes étaient généralement assises sur des chaises en face de la scène principale et un nombre équivalent était souvent debout tout autour. Cependant, cette audience, qui était passive dans les épisodes précédents, jouait un rôle actif dans cet espace. Il a en effet reçu la consigne de voter pour sa présentation favorite dans le cadre d'une activité intitulée "une minute pour convaincre". La meilleure présentation selon le public a obtenu une

récompense. Huit entrepreneurs ont présenté lors de ce concours. J'ai toutefois constaté qu'il s'agit d'entrepreneurs non membres de la cohorte qui termine. Treize entrepreneurs de la cohorte ont fait des présentations sans vote, dans le but de faire découvrir leurs offres l'assistance, et quatorze autres entrepreneurs dont certains étaient membres des cohortes précédentes ont fait des présentations sans concours. Un ange financier, parmi les accompagnateurs de la cohorte actuelle, y également participé en faisant une présentation à l'attention de cette audience diversifiée. Les entrepreneurs ne recevaient pas de rétroactions, et les accompagnateurs habituels (épisodes 3 à 10) n'ont pas officiellement de relations avec les entrepreneurs de la cohorte dans cet espace.

Le directeur était absent de l'espace d'exposition où les entrepreneurs interagissent avec le public dans des relations plus informelles autour de leurs offres. Il demeure cependant relativement présent dans l'espace des présentations. Son rôle dans cette expérience est similaire à celui de l'épisode 13. Il annonce les intervenants et fixe les règles de fonctionnement des activités.

Conclusion

Pendant les deux derniers épisodes, j'ai remarqué l'absence des accompagnateurs dans les interactions publiques, c'est-à-dire celles qui sont organisées. Ils n'ont pas été mentionnés dans ces espaces. Les entrepreneurs y ont été plus visibles, avec à leur côté le directeur, dont le rôle a changé. J'assiste également à l'apparition du public dont le rôle passif dans l'épisode 13 est devenu actif dans l'épisode 14. Je crois par ces faits que les entrepreneurs ont été progressivement conduits vers la fin à travers différents rites que sont les présentations aux investisseurs puis au public et les expositions.

J'assimile ces deux dernières activités à la phase d'incorporation. Tout comme l'entrée en liminalité, l'incorporation a été progressive. Les entrepreneurs ont d'abord été mis en contact avec de réels investisseurs dans un contexte de jeu. Les investisseurs écoutent les présentations des entrepreneurs sans prendre des décisions. Leur objectif est de permettre aux entrepreneurs de « tester » leurs présentations. Ils ont ensuite été mis en contexte réel

de l'activité entrepreneuriale à travers des expositions de leurs offres et des interactions avec un public venu découvrir leurs innovations.

La phase d'incorporation se situe en aval de la phase liminale que je décris comme la période d'accélération ou d'entrainement, et permet aux entrepreneurs de faire découvrir progressivement au public leurs nouvelles conditions, celles d'entrepreneurs capables de convaincre les investisseurs.

Je constate que plusieurs entrepreneurs n'ont pas participé aux cérémonies d'incorporation. En observant leurs profils sur les réseaux sociaux (LinkedIn et Facebook) et en recoupant les informations, je constate que 15 poursuivent les activités, 3 continuent le processus entrepreneurial, mais avec d'autres projets, 3 ont interrompu leurs projets et je suis dans l'incertitude à propos de 3 qui sont inactifs sur Facebook et non présents sur LinkedIn. Je présente ces résultats dans le tableau 22.

Je constate ainsi que plusieurs entrepreneurs n'ont pas pris part aux activités d'incorporation, notamment la cérémonie de présentation au public, cependant la majorité poursuit son projet. Ce qui révèle que dans ce contexte, l'incorporation des entrepreneurs ne passe pas forcément par les cérémonies d'incorporation. Je remarque par ailleurs qu'une entrepreneure parmi les trois que je considère comme ayant interrompu leurs projets entrepreneuriaux pour réintégrer le marché du travail avait participé à la présentation au public. Ceci nous montre également que l'observation des rites d'incorporation n'aboutit pas nécessairement à l'incorporation. Je reconnais toutefois que certaines évolutions pourraient nécessiter plus de temps.

Tableau 22 : situations des entrepreneurs deux ans après le programme

Entreprise/entrepreneu	Linkedin	FaceBook	Conclusions
Entrepreneur 1	Profil d'entrepreneur	Pas de poste depuis novembre 2018	Incertain
Entrepreneur 2	Profil de conférencier	Actif parle de son ent	continue
Entrepreneur 3	Profil d'entrepreneur	Continue le projet en Europe	continue
Entrepreneur 4	Profil d'entrepreneur	Actif, sujet divers	Continue
Entrepreneur 5	Profil d'entrepreneur	Pas actif	Continue,
Entrepreneur 6	Profil d'entrepreneur	Actif, sujet divers	Continue
Entrepreneur 7	Profil d'entrepreneur	Actif, sujet divers	Continue
Entrepreneur 8	Profil d'entrepreneur	Actif parle de son ent	Continue
Entrepreneur 9	Profil d'entrepreneur	Actif, sujet divers	Continue
Entrepreneur 10	Profil d'entrepreneur	Actif, sujet divers	Continue
Entrepreneur 11	Profil d'entrepreneur	Actif, sujet divers	Continue
Entrepreneur 12	Profil d'entrepreneur	Actif, concours	Continue
Entrepreneur 13	Profil d'entrepreneur	Actif, sujet divers	Continue
Entrepreneur 14	Profil d'entrepreneur	Actif parle de son ent	Continue
Entrepreneur 15	Profil d'entrepreneur	Actif parle de son ent	Continue
Entrepreneur 16	Profil de conférencier	Actif, sujet divers	continue autre projet
Entrepreneur 17	Profil sous un autre projet	Actif parle de son ent	continue autre projet
Entrepreneur 18	Profil sous un autre projet	Info sur le projet	continue autre projet
Entrepreneur 19	Profil d'entrepreneur	Pas actif	Incertain
Entrepreneur 20	Pas vu	Pas vu	incertain
Entrepreneur 21	Profil d'entrepreneur	Actif, sujet divers	continue
Entrepreneur 22	Poste autre compagnie	Pas de poste depuis decembre 2018	Interrompu
Entrepreneur 23	Poste autre compagnie	Pas d'info sur le projet	Interrompu
Entrepreneur 24	Poste autre compagnie	Pas de poste depuis octobre 2018	Interrompu

CHAPITRE 5

DISCUSSION

J'ai analysé dans cette étude la manière dans les accélérateurs entrainent les entrepreneurs en démarrage à gérer les impressions des investisseurs en capital de risque en vue d'établir la légitimité de leurs entreprises auprès de cette audience. Pour ce faire, j'ai observé une cohorte d'entrepreneurs dans un accélérateur au Québec pendant une période de trois mois, depuis l'accueil des entrepreneurs jusqu'à leur graduation en utilisant la liminalité selon Van Gennep (1904) comme ancrage théorique.

Les accélérateurs sont des acteurs émergents dans les écosystèmes entrepreneuriaux et suscitent l'intérêt de plusieurs chercheurs. Les travaux publiés à ce jour reconnaissent l'importance de ces acteurs dans l'accompagnement des entrepreneurs en démarrage et se focalisent principalement sur la description de leur offre de services (Miles et al., 2017; Pauwels et al., 2016). Ainsi, nous savons que l'un des plus importants rôles des accélérateurs est de mettre les entrepreneurs en relation avec les détenteurs de ressources dont les investisseurs. Cependant, ces travaux ne nous renseignent pas sur la manière dont ces acteurs entrainent les entrepreneurs à rencontrer ces détenteurs de ressources. Cette étude est l'une des premières à analyser en détail et à théoriser la manière dont les accélérateurs entrainent les entrepreneurs à construire la légitimité de leurs entreprises auprès des investisseurs.

La légitimé des nouvelles entreprises a été analysée sous différents angles à l'aide de différentes théories, notamment les approches institutionnelles, culturelles ou la gestion des impressions (Bitektine, 2011; Bitektine et Haack, 2015; Lounsbury et Glynn, 2001; Zimmerman et Zeitz, 2002). Plusieurs auteurs ont cependant montré qu'en l'absence de preuves de performance, les entrepreneurs qui ont recours à la gestion des impressions ont plus de chances de paraitre légitimes comparativement aux autres (Chen et al., 2009; Nagy et al., 2012; Parhankangas et Ehrlich, 2014). Ces auteurs s'intéressent toutefois aux entrepreneurs impliqués dans la démarche de légitimation auprès des détenteurs de ressources. À la différence de ces études, j'analyse l'entrainement à la légitimation.

L'accélérateur étant par excellence le lieu de préparation aux processus entrepreneuriaux, j'ai analysé ce phénomène en analysant le cas d'un accélérateur.

La littérature nous informe que les accélérateurs préparent au processus entrepreneurial à travers des formations et du mentorat dans un intervalle de temps bien défini (Cohen, 2013a; Hallen et al., 2016). Il s'agit d'un lieu de transition entre les phases de démarrage et de croissance (Cohen, 2013b; Pauwels *et al.*, 2016), ce qui m'autorise à les conceptualiser comme des espaces liminaux. Or, la littérature nous apprend que certaines caractéristiques propres à la liminalité affectent les entités qui y transitent (ou entité liminale). Elle peut en effet être une source de liberté et de flexibilité, et stimuler la créativité des entités liminales (Shortt, 2015; Tempest et Starkey, 2016; Turner, 1977), leur imposer des contraintes ou susciter des craintes (Pritchard et Morgan, 2006). J'estime en conséquence qu'analyser le rôle de l'accélérateur sans tenir compte de ces spécificités n'aboutirait qu'à une connaissance partielle de cet acteur dont l'importance dans le processus entrepreneurial est en augmentation, d'où l'importance d'analyser le rôle de l'accélérateur dans l'entrainement des entrepreneurs sous l'angle de la liminalité.

Cette approche est en rupture avec les études actuelles qui visent principalement à nous faire découvrir les offres de services des accélérateurs et les profils des accompagnateurs (Cohen, 2013a, 2013b; Hallen *et al.*, 2016; Miles *et al.*, 2017; Pauwels *et al.*, 2016). Elle nous permet de saisir la complexité de l'accélérateur, aussi bien que les moments d'ambiguïté et les différents rituels par lesquels les accompagnateurs contribuent au processus de préparation à la légitimation de l'entrepreneur en démarrage.

La liminalité est un concept largement abordé en management (Buckingham *et al.*, 2006; Czarniawska et Mazza, 2003; Garsten, 1999; Henfridsson et Youngjin, 2014; Ibarra, 2007), qui est cependant relativement émergent en entrepreneuriat (Daniel et Ellis-Chadwick, 2016; Garcia-Lorenzo *et al.*, 2017), tout comme celui d'accélérateur (Pauwels *et al.*, 2016). L'originalité de cette étude réside, entre autres, dans le fait qu'elle analyse le croisement de ces deux concepts émergents dans le processus entrepreneurial.

J'aborde dans la section suivant les acteurs de l'expérience d'accélération, la production de la liminalité, et comment de cette liminalité émergent les tactiques de gestion des impressions destinées à légitimer l'entreprise en démarrage auprès des investisseurs.

5.1 La liminalité de l'accélérateur

Un espace liminal est défini dans la littérature comme un espace de transition séparant deux espaces dominants (Shortt, 2015) ou un espace que les entrepreneurs utilisent entre la phase de démarrage et la phase de croissance, ou jusqu'à ce que leurs entreprises atteignent une taille suffisante pour intégrer un espace permanent (Daniel et Ellis-Chadwick, 2016).

5.1.1 Les acteurs selon les étapes de l'expérience d'accélération

La littérature sur les accélérateurs décrit les profils des accompagnateurs dans les accélérateurs. Il s'agit principalement du directeur de l'accélérateur, des entrepreneurs expérimentés, des consultants et des investisseurs (Cohen, 2013b; Hellen *et al.*, 2016; Miles *et al.*, 2017; Pauwels *et al.*, 2016). Ces mêmes acteurs se retrouvent dans ce cas. Le directeur de l'accélérateur qui a été investisseur en capital de risque dispose d'un réseau étendu de contacts, dont des consultants, des entrepreneurs expérimentés et des investisseurs en capital de risque. À son invitation ces acteurs ont contribué bénévolement à l'accompagnement des entrepreneurs.

Cependant, plutôt que de m'intéresser à leurs fonctions (ou rôles) habituelles dans une approche plus statique (investisseurs, consultants, etc.), je m'intéresse à leurs relations avec les entrepreneurs pendant les activités du programme d'accélérateur. Ces rôles sont situés et donc naturellement dynamiques (Jordan et Henderson, 1995). Le recours à la théorie de la liminalité a rendu ces facteurs visibles au chercheur, ce qui a permis d'y accorder une attention particulière. Je m'intéresse donc non pas à qui sont les accompagnateurs, mais plutôt à ce qu'ils font dans cette expérience, c'est-à-dire à leurs rôles liminaux. J'ai découvert qu'ils jouent dans l'expérience d'accélération des rôles variés et différents de ce qu'ils font habituellement et contribuent de diverses manières à l'entrainement des entrepreneurs. Je présente plus loin ces nouveaux rôles.

Afin de mieux comprendre ces acteurs dans leurs nouveaux rôles, j'ai fait un rapprochement avec la littérature. Les travaux sur la liminalité font état de trois catégories d'acteurs dans une expérience liminales : les entités liminales, les guides et les alliés qui aident les guides (Arnould et Price, 1993; Ryan, 2018). Cependant, un grand nombre de travaux se focalisent uniquement sur les entités liminales, c'est-à-dire les usagers de l'espace liminal (Czarniawska et Mazza, 2003; Garsten, 1999; Shortt, 2015). J'ai découvert les trois catégories d'acteurs dans l'expérience liminale d'accélération du processus entrepreneurial : le directeur qui incarne le guide. Il définit les conditions de l'expérience d'accélération et invite les autres accompagnateurs, généralement membres de son réseau de contacts (les consultants, les entrepreneurs expérimentés et les investisseurs en capital de risque) à y participer. Ces invités aident le directeur dans son travail à travers le coaching et les formations offertes aux entrepreneurs, et deviennent ainsi ses alliés dans cette expérience. Les entrepreneurs de la cohorte qui sont les bénéficiaires du programme d'accompagnement représentent les entités liminales. Cette multiplicité de catégories d'acteurs révèle la complexité de cette expérience comparativement à plusieurs autres contextes décrits dans la littérature sur la liminalité (Czarniawska et Mazza, 2003; Garsten, 1999; Shortt, 2015). Les données ont également mis en lumière une quatrième catégorie d'acteurs dont le rôle est souvent ignoré dans la littérature sur la liminalité : le public. Ces acteurs ont joué des rôles variés et souvent complémentaires dans l'entrainement des entrepreneurs au processus de légitimation. Sachant que le passage des entrepreneurs dans l'accélérateur s'est fait en trois étapes (séparation, liminalité et incorporation), j'ai identifié la manière dont ces acteurs contribuent à leur entrainement à chacune de ces étapes.

5.1.1.1 La séparation

Dans le premier épisode, j'identifie la présence des 4 catégories d'acteurs : les entités liminales (entrepreneurs), les alliés (accompagnateurs), le guide (le directeur) et le public. Le public et les entrepreneurs forment un groupe anonyme dans cette relation, observent les accompagnateurs et le directeur leur présenter des modèles d'entrepreneurs légitimes. Ces modèles que je classe parmi les accompagnateurs présentent aux entités liminales et au public leur interprétation du processus de légitimation. Je constate également que le public et les alliés contribuent à légitimer le dispositif d'accompagnement auprès des

entrepreneurs à travers leur présence. À l'épisode 2, le public est quasiment absent, les entrepreneurs écoutent le directeur et des accompagnateurs leur présenter le programme d'accélération et comment cela contribue à légitimer les projets des entrepreneurs. Les entrepreneurs de la cohorte écoutent d'autres entrepreneurs légitimes leur parler du processus d'investissement ainsi que de la construction de la légitimité auprès des investisseurs.

5.1.1.2 La liminalité

Dans les épisodes 3 à 12, je constate la présence de trois catégories d'acteurs. Le public y est totalement absent. Les entrepreneurs, les accompagnateurs et le directeur sont très visibles et interagissaient activement à travers des formations et les entrainements de groupe dans le but de préparer les entrepreneurs à convaincre les investisseurs. Dans ces relations, les entrepreneurs découvrent les facteurs et les processus menant à la légitimation et se livrent à des simulations en vue de leur évaluation par les accompagnateurs.

5.1.1.3 L'incorporation

Le troisième temps fort est composé des épisodes 13 et 14 et correspond à l'incorporation. Au 13^e épisode, le public réapparait dans un rôle passif et reste anonyme. Les accompagnateurs deviennent également anonymes, ils se fondent dans le public. Seuls le directeur et les entrepreneurs y sont publiquement visibles et actifs. Les entrepreneurs testent leur capacité à construire la légitimité de leurs entreprises auprès des investisseurs en faisant des présentations devant ce public passif comprenant de réels investisseurs. J'en conclus que les entrepreneurs amorcent leur sortie de la liminalité. Au 14^e épisode, le public est visible et actif, Il pose des questions aux entrepreneurs lors de la visite des kiosques dans la zone d'exposition et évalue leurs présentations à travers l'opportunité qui lui est offerte de voter pour la meilleure présentation. Les entrepreneurs exposent et présentent, le directeur est présent dans certaines interactions, mais absent dans d'autres, et les accompagnateurs restent dans l'anonymat.

Dans ce cas, je constate que l'entrée et la sortie de liminalité ont été graduelles et discontinues. J'ai remarqué que le public accompagne les entrepreneurs dans l'entrée en liminalité, se retire pendant la phase liminale et revient l'accueillir à sa sortie de la liminalité, à l'étape d'incorporation. Lors de cette dernière apparition, c'est-à-dire à l'étape d'incorporation qui introduit l'entrepreneur dans le monde d'après l'accompagnement, le

public pose des questions aux entrepreneurs sur leurs projets ou vote pour les meilleures présentations. Il intervient ainsi comme une instance de pré-évaluation de la légitimité de l'entrepreneur, et un acteur pouvant susciter chez lui une certaine réflexivité à propos de ses pratiques. Cette étude attire ainsi l'attention sur le rôle du public qui est souvent sous-estimé dans les recherches actuelles portant sur les acteurs de l'accompagnement dans un accélérateur.

J'ai également constaté que les catégories d'acteurs dans la liminalité ne sont pas stables. Les études actuelles présentent en effet ces catégories d'acteurs comme figées (Arnould et Price, 1993; Ryan, 2018). Contrairement à ces travaux, je constate que des changements de postures chez certains acteurs les font naviguer entre plusieurs catégories. Par exemple, je remarque que les alliés sont présents dans les étapes de séparation et de liminalité, mais absents à l'étape d'incorporation où ils se joignent à la catégorie « public ». Des entrepreneurs de la cohorte passent souvent du rôle d'entités liminales à celui d'alliés et inversement. Lorsqu'ils écoutent les conférenciers ou lorsqu'ils présentent leurs projets aux accompagnateurs ou les confrontent à ce sujet, ils demeurent dans la catégorie d'entités liminales. Cependant, au cours de la même expérience, lorsqu'ils soutiennent moralement ou apportent de nouvelles informations à des pairs dans des interactions formelles ou informelles qui se déroulent dans l'espace d'accélération, ou les confrontent après leurs présentations, ils quittent temporairement la catégorie d'entités liminales et rejoignent celle des alliés en jouant le rôle d'accompagnateur. Cette flexibilité et cette fluidité des catégories permettent aux accompagnateurs d'intervenir de diverses façons et d'enrichir l'expérience d'entrainement des entrepreneurs.

Je résume dans le tableau ci-dessous, les temps forts du programme d'accélération en mettant en relief les principaux acteurs, leurs postures et leurs contributions à la préparation des entrepreneurs.

Tableau 23 : les acteurs et leurs contributions

Étapes	Acteurs	Postures	Contributions
Séparation	Public	Anonyme	Légitime l'accélérateur par sa présence
	Alliés	Visibles	Donnent leurs interprétations de l'entrepreneur légitime. Expliquent les facteurs légitimant
	Directeur	Visible	Présente des modèles d'entrepreneurs légitimes, et le processus devant aboutir à la légitimation
	Entités liminales	Anonymes (fondues dans le public)	Découvrent des modèles d'entrepreneurs légitimes, les processus et facteurs menant à la légitimation
Liminalité	Public	Absent	n. a.
	Alliés	Visibles	Présentent les modèles et des facteurs légitimants. Pré-évaluent la légitimité de l'entrepreneur
	Directeur	Visible	Présentent les modèles et des facteurs légitimants. Pré-évaluent la légitimité de l'entrepreneur. Fixe et contrôle les règles de l'expérience
	Entités liminales	Visibles	Découvrent des modèles et les facteurs légitimants, s'entrainent à paraître légitimes.
Incorporation	Public	Visible	Légitime l'accélérateur. Évalue les présentations des entrepreneurs
	Alliés	Anonymes (fondus dans le public)	Légitiment l'accélérateur par leur présence
	Directeur	Visible moindrement	Accueille, guide et soutient les entrepreneurs
	Entités liminales	Visibles	Tentent de paraitre légitimes dans des interactions avec le monde extérieur.

Source: l'auteur

Pour comprendre comment l'accélérateur entraine les entrepreneurs, je me suis focalisé sur la phase liminale. Dans ce qui suit, le terme « accompagnateurs » désigne le directeur et/ou les alliés.

5.1.2 La création de l'espace d'accélération à travers des rôles liminaux

Conformément à la littérature actuelle, j'ai constaté que plusieurs acteurs contribuent à l'accompagnement des entrepreneurs : le directeur, des entrepreneurs expérimentés, des investisseurs, de consultants, etc. Cependant, contrairement à cette littérature, j'ai constaté que dans leurs relations avec les entrepreneurs de la cohorte pendant le programme d'accélérateur, ces acteurs se détachent de leurs rôles habituels et en empruntent d'autres. Le détachement consiste à jouer dans un nouveau contexte d'interaction sociale, un rôle autre que celui que l'on joue habituellement (Howard-Grenville *et al.*, 2011). Ils empruntent des rôles temporaires que j'appelle des "rôles liminaux". Je définis le rôle liminal comme celui qu'un acteur emprunte en marge de son rôle habituel pour contribuer à l'avancement du projet de l'entrepreneur. Je présente ces rôles plus loin dans ce chapitre.

Par ailleurs, la plupart des travaux sur la liminalité mettent exclusivement l'emphase sur les entités liminales se détachant de leurs anciennes situations pour entrer dans la liminalité (Howard-Grenville et al., 2011). Cette étude se distingue de ces travaux en abordant la manière dont les alliés et les entités liminales vivent ce détachement dans le cadre d'un programme d'accélération. En me référant en effet aux travaux d'Anderson (2005) qui définit le processus entrepreneurial comme liminal, je crois que les entrepreneurs sont déjà dans la liminalité avant leur participation au programme d'accélération. Ils se détachent certes de leurs lieux de travail habituels, cependant, comme le mentionne Germain (2017), les lieux d'exercice de l'activité entrepreneurial sont de plus en plus diffus et les frontières avec les autres lieux de vie de l'entrepreneur sont de moins en moins visibles. En conséquence, j'interprète différemment la notion de détachement chez l'entrepreneur. Dans cette expérience en effet il navigue en entre deux rôles : celui d'entité liminale (l'accompagné) lorsqu'il expose dans le but d'avoir de la rétroaction, et celui d'allié (l'accompagnateur) lorsqu'il donne de la rétroaction à l'autre dans le but de l'aider à s'améliorer. En devenant allié, il se détache temporairement de son rôle d'entité liminale. L'entrepreneur fait ainsi plusieurs aller-retours entre différents rôles qui toutes contribuent à l'entrainement.

5.1.2.1 Les rôles liminaux

J'aborde la manière dont les accompagnateurs, notamment des alliés, se détachent de leurs rôles habituels et jouent des rôles liminaux en se construisant de nouvelles identités éphémères dans ce contexte. J'ai identifié trois rôles liminaux à partir des données : le transmetteur d'informations, le miroir et le cocréateur.

Le transmetteur d'information

Les investisseurs en capital de risque ont habituellement pour rôle d'évaluer les dossiers des entrepreneurs afin d'émettre des décisions d'investissement, les consultants exécutent des mandats et facturent leurs clients, et les entrepreneurs expérimentés sont habituellement à la recherche de ressources pour développer leurs entreprises. J'ai constaté qu'en participant aux interactions avec les entrepreneurs dans le programme d'accélération, les investisseurs en capital, les entrepreneurs expérimentés et les consultants jouent temporairement le rôle de transmetteurs d'informations. Ils instruisent les entrepreneurs à propos du capital de risque, notamment sur le processus et les critères d'investissement, ainsi que la manière de convaincre les investisseurs de façon unidirectionnelle dans un rapport de type maître - élève. Dans ce rôle liminal, ils font découvrir aux entrepreneurs des modèles d'entrepreneurs légitimes ainsi que les facteurs et les processus qui aident à paraître légitime.

Le miroir

Les accompagnateurs dans leur relation avec les entrepreneurs leur donnent de la rétroaction sous forme de commentaires sur leurs prestations. Ils se prononcent sur la pertinence de leurs arguments, sur leur comportement verbal ou non verbal entre autres par l'encouragement ou la censure. Ces accompagnateurs agissent ainsi comme des préinstances d'évaluation de la légitimité par lesquelles les entrepreneurs se découvrent et évaluent le degré d'acceptabilité de leurs projets. Ils agissent ainsi comme des miroirs à travers lesquels les entrepreneurs perçoivent le reflet de leurs prestations.

J'ai constaté ce même effet miroir, mais inversé, lorsqu'un entrepreneur fait sa simulation. En effet, lorsqu'un entrepreneur présente sur la scène principale, les autres entrepreneurs l'observent en silence et l'écoutent. Ce moment de silence et d'écoute attentive continue pendant les moments de dialogue qui suivent chacune des présentations. Certains entrepreneurs vont interrompre ce silence en posant des questions ou faisant des suggestions à l'entrepreneur sur scène. Le rôle du silence dans l'apprentissage a été souligné par de Vaujany et Aroles lorsqu'ils affirment qu' «en créant des bulles, le silence crée les conditions d'expérience dans lesquelles on peut véritablement se concentrer sur ce qui est fait et sur la façon dont c'est fait» (de Vaujany et Aroles, 2019). Je crois que ces moments d'observation silencieuse de l'autre en train de présenter permettent aux entrepreneurs auditeurs de se projeter en celui-ci et d'y voir des aspects de leurs propres prestations. Par exemple, pendant une séance de simulation, un entrepreneur dans l'audience qui empruntait momentanément le rôle d'accompagnateur a commencé son intervention en affirmant que le discours de l'autre sur scène a fait renaître en lui des souvenirs d'enfance. Un autre entrepreneur m'a confié avoir simplement observé ses pairs qui présentaient et, par ce simple fait d'y être, s'est construit un modèle de présentation qui s'est avéré original. Ces exemples montrent qu'en faisant une simulation devant ses pairs, l'entrepreneur sur scène demeure dans son rôle d'entité liminale puisque son objectif est d'être évalué et d'être confronté par les autres en vue de s'améliorer, mais aussi emprunte concomitamment le rôle d'accompagnateur (allié) à travers l'effet miroir en ce sens qu'il permet aux entrepreneurs qui l'observent et l'écoutent en silence de se découvrir en lui. Ainsi, le discours verbal et le comportement visuel de l'entrepreneur sur scène suscitent chez les autres entrepreneurs un discours mental, c'est-à-dire une succession de pensées bien coordonnées (Hobbes, 2004), qui leur permet d'autoévaluer l'acceptabilité de leurs projets. En observant et en écoutant l'autre, l'entrepreneur peut évaluer son niveau de préparation à rencontrer les investisseurs comme en témoigne le cas de l'entrepreneur qui a refusé de prendre part aux activités d'incorporation parce que ne s'estimant pas prêt.

Le cocréateur

J'ai constaté que les alliés accompagnent les entrepreneurs à travers plusieurs pratiques. Ils font entre autres des suggestions ou des reformulations des propos des entrepreneurs. Ainsi, dans leurs interactions avec les entrepreneurs, les accompagnateurs apportent de nouveaux éléments qui contribuent à l'enrichissement de leurs prestations. Par exemple, lors d'une

rencontre de simulation, en reformulant les propos d'une entrepreneure qui propose des popsicles à base de fruits, un accompagnateur a introduit l'expression « plaisir sans culpabilité » que cette entrepreneure ne connaissait vraisemblablement pas. Elle l'a par la suite intégrée à sa présentation. Les accompagnateurs agissent ainsi parfois comme des cocréateurs des artefacts de légitimation de ces nouvelles entreprises à travers des suggestions ou des reformulations des propos des entrepreneurs.

Les acteurs de l'accompagnement dans leurs relations avec les entrepreneurs produisent l'espace liminal d'accélération.

5.1.2.2 La création de l'espace liminal d'accélération

L'espace liminal est produit à la frontière de deux mondes (Buckingham *et al.*, 2006; Pritchard et Morgan, 2006; Sturdy *et al.*, 2016). Les données montrent que l'espace liminal d'accélération est produit à la frontière du jeu et de la réalité. On y trouve en effet des jeux de rôles dans le processus d'entrainement des entrepreneurs, mais aussi des interactions avec des investisseurs en capital de risque empruntant pour la circonstance des rôles liminaux. J'y ai également noté la production d'espaces privés où les entrepreneurs sont loin des regards des investisseurs et où les erreurs sont permises, et d'espaces publics ouverts aux investisseurs. La liminalité du processus entrepreneurial entre le jeu et la réalité a été soulignée par Anderson (2015). Cette étude permet d'étendre cette conception de la liminalité aux accélérateurs qui accompagnent le processus entrepreneurial.

Outre le jeu et la réalité, j'estime que l'espace liminal d'accélération se produit à la frontière du marché où les entrepreneurs doivent construire la légitimité de leurs entreprises et leurs environnements internes où ils sont supposés se préparer à ce processus de légitimation. J'ai constaté en effet que dans l'exercice de leurs rôles liminaux, les accompagnateurs deviennent relativement plus proches et plus accessibles aux entrepreneurs. Ils écoutent leurs histoires, les confrontent sur certains aspects de leurs projets dans le but de les améliorer, se racontent des anecdotes, rient ou s'échangent des coordonnées sans qu'il soit question de facturation. La nature de cette relation est différente de celle que ces

accompagnateurs entretiennent avec leurs clients dans l'exercice de leurs rôles habituels. Si j'appelle « le marché » le lieu de rencontre entre des prestataires de services et leurs clients, l'espace produit dans cette relation n'est donc pas le marché. Par ailleurs, il y a un rapprochement symbolique et émotionnel entre les entrepreneurs et les accompagnateurs qui feraient croire qu'il s'agit d'une équipe poursuivant des objectifs communs. Cependant, chaque acteur poursuit des objectifs spécifiques et a ses propres motivations. L'entrepreneur demeure autonome et devra aller chercher du financement pour développer son entreprise et les accompagnateurs demeurent rattachés à leurs compagnies d'origine, leurs rôles actuels n'étant que temporaires. Il s'agit donc d'acteurs indépendants travaillant temporairement ensemble dans le but de préparer l'entrepreneur. L'espace produit dans les relations entre les entrepreneurs et les accompagnateurs dans le cadre du programme d'accélération n'est donc ni interne à leurs organisations respectives, ni le marché, mais emprunte certaines de leurs caractéristiques. Il s'agit en effet d'un lieu de rencontre entre acteurs à besoins d'accompagnement (entrepreneurs) et offreurs de service d'accompagnement (accompagnateurs), ce qui le rapproche du marché. Cette relation est toutefois ancrée dans la collaboration. Les acteurs sont symboliquement proches, et n'expriment aucun désir immédiat de facturation, ce qui les rapproche de l'environnement interne d'une organisation. Je présente en conséquence l'espace liminal d'accélération comme un tiers lieu produit à la frontière de l'environnement interne et du marché.

Je rappelle que les entrepreneurs participent à ce programme principalement pour se préparer à rencontrer les investisseurs en capital de risque dans le but de les convaincre de la légitimité de leurs entreprises. Les alliés (investisseurs en capital, entrepreneurs expérimentés et consultants) ont pris part à l'accompagnement des entités liminales sur invitation du directeur qui les a convaincus du statut d'acteurs à besoins d'accompagnement des entrepreneurs de la cohorte en invoquant l'accélérateur. Les accompagnateurs ont accepté de prendre part bénévolement aux activités d'accompagnement à cause de leurs interprétations de l'accélérateur qu'ils appréhendent comme une organisation regroupant des entrepreneurs en démarrage à la recherche d'accompagnement. L'accélérateur a donc été l'élément ayant motivé les accompagnateurs à se détacher temporairement de leurs rôles habituels pour former avec les entrepreneurs de la cohorte de nouvelles relations régies par de nouvelles règles de fonctionnement

(Howard-Grenville *et al.*, 2011). Ainsi, je présente l'accélérateur comme l'artefact ayant permis d'objectiver (dans le sens de réalité partagée) le statut d'acteurs à besoin d'accompagnement (ou entités liminales) des entrepreneurs auprès d'acteurs externes détenteurs de savoir ou de ressources. Étant convaincus de cette réalité, les alliés se sont volontairement et bénévolement engagés dans des interactions avec les entrepreneurs de la cohorte, se sont détachés de leurs rôles habituels et ont emprunté des rôles liminaux dans le but de contribuer à leur préparation. L'accélérateur a été le symbole ayant favorisé l'émergence de ces relations dans lesquelles les entrepreneurs apprennent à connaître les investisseurs en capital de risques et à se préparer en vue de les convaincre. Je considère l'accélérateur en conséquence comme l'artefact ayant favorisé la création de l'espace liminal d'accélération du processus entrepreneurial, dans lequel les entrepreneurs se préparent à convaincre les investisseurs. Ce faisant, je fais la proposition suivante qui définit l'accélérateur :

L'accélérateur, dans le contexte de cette observation, c'est-à-dire orienté vers l'investissement en capital de risque, est un artéfact qui favorise la création d'espaces liminaux d'accélération du processus entrepreneurial à la frontière du marché et de l'environnement interne, dans lequel les entrepreneurs s'entrainent à gérer les impressions des détenteurs de ressources ou des investisseurs en capital de risque dans le but d'établir la légitimité de leurs entreprises.

Dans cette définition, je considère que le détachement des accompagnateurs de leurs rôles habituels et la reconstruction d'une nouvelle identité éphémère à travers des rôles liminaux ont été des conditions essentielles pour la production de l'espace liminal d'accélération. Sans le détachement, l'espace produit dans cette relation aurait davantage les caractéristiques du marché. Je schématise la production de l'espace liminal d'accélération dans la figure 17.

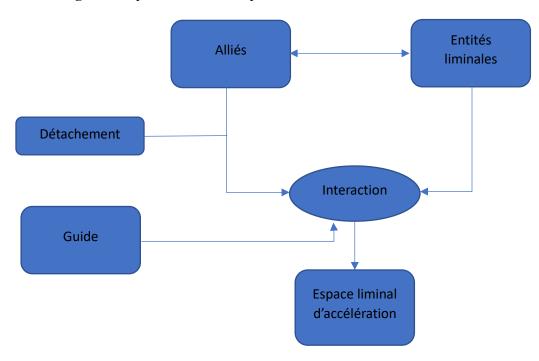


Figure 17 : production de l'espace liminal d'accélération

Plusieurs auteurs affirment que la fonction essentielle d'un accélérateur est de mettre les entrepreneurs en relation avec des acteurs externes pouvant les soutenir dans le processus entrepreneurial (Cohen, 2013b; Yitshaki et Drori, 2018). Cependant, on ne savait pas comment. Cette étude renforce notre compréhension de ce phénomène. Dans le contexte particulier de cette étude, je constate que l'accélérateur agit comme un artefact qui favorise le détachement des acteurs externes de leurs rôles habituels et l'emprunt de rôles liminaux dans leurs interactions avec les entrepreneurs. Ces interactions produisent l'espace liminal d'accélération dans lequel ces acteurs externes sont plus accessibles aux entrepreneurs et les entrainent à établir la légitimité de leurs entreprises sur le marché du capital de risque. Cette étude montre également que l'espace liminal n'est pas seulement un processus, ou seulement une place (Söderlund et Borg, 2017), mais peut aussi être envisagé comme une pratique sociale. J'aborde cet espace plus loin dans ce chapitre.

Après avoir abordé la production de l'espace liminal d'accélération, je m'intéresse dans la section suivante aux principales caractéristiques d'un tel espace et ce qui le distingue des autres espaces liminaux.

5.1.3 Les principales caractéristiques de l'espace liminal d'accélération

Plusieurs chercheurs ont analysé les caractéristiques des accélérateurs en s'intéressant à leur organisation, les participants (Drori et Wright, 2018) et leurs rôles dans l'apprentissage des entrepreneurs ou dans le lancement des projets innovants (Díez-Vial et Montoro-Sánchez, 2016; Hallen *et al.*, 2016; Miles, M. P. *et al.*, 2017) ou même à leur hétérogénéité en comparant différents modèles (Pauwels *et al.*, 2016). Ayant défini l'espace d'accélération comme un espace liminal, j'analyse les caractéristiques d'un tel espace. Je présente cet espace comme une pratique sociale, évoquons son hétérogénéité ainsi que les tensions et paradoxes qui y émergent.

5.1.3.1 L'espace liminal comme une pratique sociale

La liminalité est abordée dans la littérature sur trois dimensions : processus, position ou place (Söderlund et Borg, 2017). Dans cette étude, je conceptualise l'espace liminal comme une pratique sociale.

Les données ont permis de mettre en relief trois dimensions de l'espace liminal d'accélération que je conceptualise comme des espaces symboliques (de Vaujany et Vaast, 2016) : espace d'exploration, l'espace de simulation et l'espace de liberté. Je constate que l'entrainement des entrepreneurs se fait à travers la mobilisation de ces trois dimensions : ils reçoivent une éducation à propos de la légitimité et les facteurs de légitimation dans l'espace d'exploration, coproduisent et expérimentent avec d'autres des artefacts de légitimation dans l'espace de simulation. L'espace de liberté est plus complexe. Les entrepreneurs s'y livrent à une variété de pratiques dont des expérimentations ou des réflexions collectives ou individuelles à propos de leurs pratiques de légitimation. Cette

méthode se rapproche du modèle identifié par Festervand et Forrest (1993) qui affirment que la préparation des entrepreneurs se fait sur trois dimensions : éducation, expérimentation et planification. Elle s'en différencie toutefois par la prise en compte de l'apport significatif des relations sociales dans le processus de préparation, soit celui des accompagnateurs.

Dans la section suivante, je présente les différentes dimensions de l'espace liminal d'accélération et les pratiques dont elles émanent.

5.1.3.1.1 Espace d'exploration

L'espace d'exploration se produit lorsque les entrepreneurs et les accompagnateurs entrent en relation dans le but de leur faire découvrir les investisseurs en capital de risque, leurs critères et le processus d'investissement. Dans cette relation, les accompagnateurs, que sont le directeur, les entrepreneurs expérimentés et les investisseurs en capital, jouent principalement le rôle de *transmetteurs d'informations*. Les entrepreneurs écoutent et posent des questions de clarification ou racontent des anecdotes pour corroborer les propos des accompagnateurs, rient ou échangent leurs coordonnées avec les accompagnateurs. Cette relation enrichit leurs connaissances à propos de l'entrepreneur légitime et des facteurs qui aident à construire la légitimité. Par exemple, ils apprennent que l'investissement en capital de risque est un processus rigoureux, très compétitif, et que les investisseurs veulent investir dans des projets innovants, qui apportent des solutions à un problème important qui touche une large population, et comportant des éléments de validation du marché. Ils découvrent également le script de présentation légitime dans les interactions avec les investisseurs. Cet espace est davantage un lieu d'éducation.

5.1.3.1.2 Espace de simulation

L'espace de simulation émane de la relation entre les accompagnateurs et les entrepreneurs dans le but de les entrainer à construire et à livrer des présentations à même de les légitimer auprès des investisseurs. Dans cette relation, les accompagnateurs dans cet espace (directeur, entrepreneurs expérimentés, consultants) dont le profil connait une certaine modification comparativement à l'espace d'exploration agissent comme *des miroirs* à travers lesquels les entrepreneurs se découvrent et autoévaluent leur performance dans leur

entrainement à convaincre les investisseurs, et des cocréateurs des artéfacts à utiliser dans le processus de construction de leur légitimité, et ce à travers des pratiques spécifiques telles que le questionnement, la confrontation, la suggestion, la reformulation, l'encouragement que je présente dans ce qui suit.

Le questionnement

Les accompagnateurs posent des questions à l'entrepreneur présentateur sur des aspects de sa présentation qui leur paraissent peu clairs ou peu convaincants. Dans cette relation, les accompagnateurs anticipent et reproduisent les comportements de potentiels clients ou d'investisseurs. Cette pratique induit chez l'entrepreneur des efforts de clarification de sa pensée et de reformulation de ses propos.

La confrontation

Les accompagnateurs par cette pratique anticipent et reproduisent leurs interprétations des réactions des investisseurs. Ils mettent en évidence des limites des présentations des entrepreneurs dans le but d'amener les entrepreneurs à approfondir leurs réflexions et à explorer des aspects de leurs projets dont ils ne tenaient pas suffisamment compte. Ils agissent ainsi comme une préinstance d'évaluation de la légitimité des projets des entrepreneurs.

La reformulation

Les accompagnateurs reprennent les propos des entrepreneurs et les traduisent en des termes qui sont acceptables et donc légitimes dans les contextes de l'investissement en capital de risque. Des entrepreneurs ont obtenu des reformulations de certaines phrases clés et de certaines expressions jugées trop techniques.

La suggestion

Dans les discussions avec les entrepreneurs, les accompagnateurs apportent de nouveaux éléments qui enrichissent leurs présentations dans le but de les rendre plus attrayantes et donc plus légitimes pour les investisseurs. Des entrepreneurs ont reçu par exemple des suggestions au niveau de la manière de parler de la clientèle ou des aspects de la proposition de valeur à prioriser, ou des façons de parler de la mise en marché.

L'encouragement

Les accompagnateurs identifient dans le discours ou le comportement de l'entrepreneur des éléments qu'ils jugent très pertinents pour construire sa légitimité et le lui signalent afin qu'il en ait une pleine conscience et les mettent suffisamment en relief. Ils les aident ainsi à identifier les aspects de leurs présentations à promouvoir davantage dans leurs éventuelles interactions avec les investisseurs.

La censure

Dans cette interaction, les accompagnateurs identifient et découragent les attitudes ou expressions qui pourraient nuire à l'image de l'entrepreneur et à son projet dans ces éventuelles interactions avec les investisseurs. Ils aident les entrepreneurs à éviter les comportements non légitimes.

Le tableau 24 récapitule ces pratiques à travers lesquelles les accompagnateurs contribuent à l'entrainement des entrepreneurs.

Tableau 24 : Les pratiques par lesquelles les accompagnateurs préparent les entrepreneurs à gérer les impressions des investisseurs

Pratiques	Définition	Objectif visé
Poser des questions	Communication par laquelle l'accompagnateur demande des clarifications sur des aspects de leurs présentations qui sont moins claires	Pousser l'entrepreneur à faire des efforts pour mieux clarifier son projet et susciter sa réflexion.
Confronter l'entrepreneur	Communication par laquelle les accompagnateurs mettent en évidence des limites de la présentation de l'entrepreneur, anticipent les réactions de l'audience pour aider l'entrepreneur à en tenir compte.	Amener l'entrepreneur à réfléchir davantage sur sa présentation pour en approfondir certains aspects.
Reformuler les propos de l'entrepreneur	Reprendre les propos de l'entrepreneur dans des termes ou expressions qui sont jugés plus conformes aux lexiques des investisseurs.	Savoir dire les choses dans un langage approprié pour le contexte.
Suggérer de nouveaux termes, expressions ou de nouvelles idées	Les accompagnateurs apportent de nouveaux éléments aux entrepreneurs	Enrichir les présentations pour renforcer son attractivité auprès des investisseurs
Encourager certaines attitudes ou expressions	Souligner et encourager les bonnes attitudes démontrées par les entrepreneurs ou les bonnes expressions qu'ils mobilisent dans la simulation de leurs présentations.	Promouvoir les attitudes et expressions qui aident à bien paraître dans les interactions avec les investisseurs.
Censurer ou décourager des attitudes ou expressions	Souligner et décourager les attitudes ou les expressions perçues comme nuisibles que l'entrepreneur mobilise dans la simulation de sa présentation.	Préserver l'image de l'entrepreneur et son projet dans les interactions avec les investisseurs.

La littérature en entrepreneuriat je présente souvent les entrepreneurs comme les seuls auteurs des présentations qu'ils manipulent dans les interactions initiales avec les investisseurs (Brooks *et al.*, 2014). La présente étude nuance cette perspective et montre que, pour les entrepreneurs intégrant les accélérateurs, ces artefacts peuvent être socialement construits à travers la production de l'espace liminal d'accélération.

5.1.3.1.3 Espace de liberté

L'espace de liberté est produit dans des relations horizontales et informelles entre l'ensemble des participants à l'expérience d'accélération. Cette relation se différencie des deux premières qui sont hiérarchisées et relativement bien structurées. L'entrepreneur y partage ses défis, recherche des avis sur son niveau de préparation, ainsi que du soutien moral. Cet espace lui permet également de réfléchir sur ses pratiques.

En résumé, je constate que la littérature sur les accélérateurs attribue des rôles très homogènes aux accompagnateurs, soit la formation et le mentorat (ou coaching)(Cohen, 2013b; Hallen *et al.*, 2016; Miles *et al.*, 2017). Cette étude montre que derrière ces concepts (formation ou mentorat) se cache une grande variété de pratiques. Les relations entre les entrepreneurs et les accompagnateurs autour de ces pratiques ont fait émerger l'espace liminal où ils s'entrainent à paraître légitimes auprès des investisseurs. Cette étude précise non seulement qui sont les accompagnateurs, mais aussi les pratiques sociales à travers lesquelles ils exercent leurs rôles. Ils sont à l'origine des consultants, investisseurs, entrepreneurs expérimentés ou autres, mais suspendent totalement ou partiellement leurs rôles habituels, empruntent des rôles liminaux et coproduisent l'espace liminal d'accélération à travers des pratiques que j'ai présentées plus tôt dans cette section.

5.1.3.2 Hétérogénéité de l'espace liminal d'accélération

Des chercheurs ont analysé les caractéristiques des espaces liminaux en les approchant comme des espaces physiques. Dans cette perspective l'espace liminal est localisé à la frontière de deux espaces dominants ou institutionnalisés (Pritchard et Morgan, 2006; Shortt, 2015; Sturdy et al., 2016). Ainsi la salle de repos des employés, des hôtels ou des entrepôts sont des exemples d'espaces liminaux, et l'entité liminale y est souvent présentée comme agissant dans une sorte de solitude.

Je présente l'espace liminal d'accélération dans cette étude non pas comme un espace physique, mais comme un ensemble de pratiques sociales. Cet espace est produit dans les relations qui se construisent autour des pratiques d'accompagnement, et cela distingue l'accélérateur des autres types d'espaces liminaux mentionnés plus haut. Cet espace est très hétérogène et relativement complexe, car formé de plusieurs types de relations. Certaines relations sont hiérarchisées, mais offrent une certaine liberté aux entités liminales (espace d'exploration), d'autres sont hiérarchisées et contraignantes pour elles (espace simulation), tandis que d'autres encore sont plus informelles et leur offrent une plus grande liberté (espace de liberté). Cette approche de l'espace liminal (relations et pratiques) montre clairement que les entités liminales ne sont pas seules. Elles sont accompagnées par le directeur de l'accélérateur, les alliés ou même le public. Cette complexité de l'espace liminal d'accélération est souvent source de paradoxes et de tension. J'aborde dans ce qui suit la manifestation de ces paradoxes et tensions qui caractérisent l'espace liminal d'accélération.

5.1.3.3 Un espace quelquefois sous tension

Les entités liminales sont souvent présentées comme dociles et soumises aux maîtres (Gennep, 1960 (1904); Turner, 1977). J'ai cependant constaté certaines résistances de la part des entités liminales dans l'espace d'accélération.

Le programme d'accélération se décline en deux types activités officiels : la transmission d'informations sur le capital de risque et la simulation des présentations visant à convaincre les investisseurs. J'ai assimilé ces deux types activités à deux dimensions de l'espace liminal que sont l'espace d'exploration et l'espace de simulation.

L'espace d'exploration est très institutionnalisé avec des règles de fonctionnement. Les entrepreneurs y écoutent des experts qui leur parlent de capital de risque, interagissent avec des modèles d'entrepreneurs légitimes et y découvrent des modèles de présentations qui sont censés légitimer auprès de cette audience. Ils jouissent d'une certaine liberté dans cet espace. Ils peuvent participer ou s'absenter, poser des questions ou garder le silence et n'y subissent aucune évaluation. Cependant, cette liberté est limitée en ce sens qu'elle se joue dans les limites des règles de fonctionnement données pour cet espace.

L'espace de simulation est également très institutionnalisé, plus contraignant et stressant pour les entrepreneurs. Ils y font des présentations destinées à faire bonne impression auprès des investisseurs et reçoivent des rétroactions. Ce moment est inconfortable pour certains entrepreneurs qui s'excusent d'avance pour leurs éventuelles mauvaises prestations. Ils y ont une liberté relativement limitée dans leurs présentations, car devant se conformer au script prescrit dans ce contexte. Toute originalité de la part des entités liminales entraine un recadrage de la part des accompagnateurs qui le leur soulignent dans les commentaires et les contraignent à se conformer au modèle prescrit, ce qui a quelquefois généré des tensions entre les entrepreneurs et les accompagnateurs.

L'institutionnalisation des espaces officiels a induit de la résistance chez les entrepreneurs qu'ils ont manifestée à travers des réactions collectives ou individuelles.

5.1.3.3.1 Les réactions émancipatoires collectives

Je constate que la forte institutionnalisation des espaces de simulation et d'exploration a induit une réaction collective de la part des entrepreneurs qui se traduit dans la *production* de l'espace de liberté.

Cet espace émerge systématiquement pendant les pauses et/ou au début des activités organisées et incarne le désir d'émancipation des entrepreneurs des contraintes régissant les espaces institutionnalisés. Dans cet espace informel, les relations sont davantage horizontales, les entrepreneurs choisissent leurs interlocuteurs, abordent les sujets de leur choix, décident de rester seuls, ou parfois de franchir les frontières physiques de l'accélérateur.

Cet espace informel d'interaction est si puissant, si présent que je l'ai identifié à la troisième dimension de l'espace liminal d'accélération.

5.1.3.3.2 Les réactions émancipatoires individuelles

Individuellement, les entrepreneurs réagissent aux contraintes des relations organisées de diverses façons. J'ai identifié trois exemples de réactions émancipatoires au niveau des entités liminales : rejet de certains facteurs de légitimation, rejet de certaines formes imposées ou rejet de certains rites de passage.

Rejet de certains facteurs de légitimation

Certains entrepreneurs se sont *opposés à des facteurs de légitimation* véhiculés dans cet espace. Par exemple, un entrepreneur a affirmé, en réaction aux questions des accompagnateurs, ne pas avoir de problème à résoudre alors que selon le script prescrit, l'entrepreneur doit présenter un problème, une solution et une opportunité.

Rejet de certaines formes imposées

D'autres encore s'opposent à la structure de présentation imposée. Par exemple, un entrepreneur a fait comprendre aux accompagnateurs que ce qu'ils voulaient entendre ne pouvait pas contenir dans le modèle de présentation prescrite (la présentation éclaire, dite elevator picth de 90 secondes). Pour cet entrepreneur, la quantité d'informations que les accompagnateurs voudraient qu'il présente ne peut contenir dans une présentation éclaire de 90 secondes sans en compromettre la clarté.

Rejet de certains rites de passage

D'autres entrepreneurs ont *refusé des rites de passage*. Plusieurs entrepreneurs n'ont pas participé aux trois activités de simulation prévues pour cette cohorte, ou aux activités d'incorporation. Ceci montre d'abord que la séquence séparation – liminalité – intégration qui caractérise les rites de passage de Van Gennep (1904) n'est pas toujours linéaire dans le contexte de l'accélération des entreprises en démarrage et peut rencontrer des résistances. Les acteurs peuvent en effet suivre les rites séparation, entrer dans la liminalité

et refuser l'incorporation. Dans un cas, l'entrepreneur a refusé l'incorporation parce qu'il ne se sentait pas prêt pour les cérémonies d'incorporation lorsqu'il s'autoévalue à la lumière des attentes des accompagnateurs. Les récents suivis révèlent que cet entrepreneur a suspendu son projet et travaille pour une entreprise établie. Je ne sais cependant pas s'il existe une relation entre son expérience dans l'accélérateur et sa décision de suspendre son projet.

Ces quelques réactions sont en rupture avec l'image d'entité liminale soumise aux maîtres que présentent certains travaux sur la liminalité (Turner, 1977). Il importe toutefois de rappeler que ces réactions sont marginales. La plupart des entrepreneurs se montrent réservés et dociles dans leurs relations avec les accompagnateurs et n'osent pas les confronter. Ils acceptent généralement leurs conseils ou suggestions. L'une des croyances véhiculées dans cet espace est que les investisseurs préfèrent les entrepreneurs qui peuvent être coachés, c'est-à-dire capables d'écouter les avis et d'en tenir compte.

5.1.3.3.3 L'émancipation par la légitimité distinctive

L'objectif de simulation dans cet espace est d'entrainer les entrepreneurs à faire des présentations convaincantes dans leurs interactions avec les investisseurs. Dans leurs interactions avec les entrepreneurs, les accompagnateurs leur présentent les facteurs et le modèle de présentation qui aident à paraître légitime auprès des investisseurs. Toute originalité de la part d'un entrepreneur est perçue comme une contre-performance à corriger. Il existe donc une très forte pression à se conformer à ce modèle afin d'être perçu comme légitime par les accompagnateurs qui, comme mentionné plus haut, interviennent comme une préinstance d'évaluation de leur légitimité.

Dans l'espace d'exploration, les entrepreneurs découvrent des modèles et des méthodes à suivre et les expérimentent dans l'espace de simulation. Je rappelle que les accompagnateurs dans l'espace d'exploration sont entre autres des investisseurs euxmêmes qui disent ce qu'ils recherchent lorsqu'ils émettent leur jugement à propos des projets qui leur sont soumis et des entrepreneurs expérimentés qui partagent leurs expériences et donnent des conseils à propos de la manière de convaincre les investisseurs. J'ai remarqué une concordance entre les discours de ces acteurs. Les accompagnateurs dans l'espace de simulation, qui sont des consultants ou des entrepreneurs expérimentés

agissant comme des préinstances d'évaluation de la légitimité des entrepreneurs, les évaluent à la lumière des modèles présentés comme légitimes dans l'espace d'exploration et les conduisent à s'y conformer le cas échéant à travers les pratiques d'accompagnement qui ont été présentées plus haut.

Je constate dans ce contexte qu'un entrepreneur tente de construire une légitimité distinctive pour son projet à travers *l'acceptation et l'adaptation du modèle de présentation prescrit, et l'évitement de certains rites de passage* qui ont des effets performateurs.

Cet entrepreneur que j'ai rencontré pendant les entrevues estime que l'exercice de simulation laisse peu d'espace à la créativité des entrepreneurs. Pour lui, le fait que tous les entrepreneurs reçoivent les mêmes types de commentaires les rend relativement sophistiqués dans leurs présentations et moins naturels. Reconnaissant l'importance du modèle véhiculé dans cet espace, l'entrepreneur a suivi toutes les formations et était présent aux séances de simulation, s'est prêté au jeu de simulation une fois pour en ensuite décider de s'en abstenir. Il y participait désormais comme observateur prenant des notes des interventions des entrepreneurs et des commentaires des accompagnateurs. Cet entrepreneur ayant participé aux activités d'incorporation dit s'être inspiré du modèle véhiculé qu'il a adapté à son style pour faire sa présentation dans cette phase. Il dit avoir utilisé la structure prescrite (problème – solution – opportunité), mais s'est donné davantage de liberté dans le choix des aspects de son entreprise à véhiculer et a adopté un style plus tôt « prosaïque » que « dramatique ». Il affirme être resté naturel dans sa présentation à l'activité « tester son pitch » et affirme avoir été abordé par plusieurs personnes juste après sa présentation lui disant ayant aimé sa prestation.

Plusieurs chercheurs ont analysé la manière dont les entreprises construisent leur légitimité distinctive (Navis et Glynn, 2011; Voronov *et al.*, 2013). Des chercheurs soutiennent que les évaluateurs ont des logiques institutionnelles qui gouvernent leurs jugements et que, pour avoir la légitimité distinctive, les entrepreneurs doivent faire un arbitrage entre la conformité à ces normes et croyances institutionnalisées et une différentiation d'avec leurs pairs de la même catégorie (Illia et Zamparini, 2016; Voronov *et al.*, 2013; Zamparini et Lurati, 2017).

Selon certains chercheurs, les entreprises peuvent construire leur légitimité distinctive en

s'écartant légèrement des normes dominantes (Deephouse, 1999) ou les adaptant localement (Tan *et al.*, 2013; Voronov *et al.*, 2013). Deephouse et al (1999) proposent une approche équilibrée entre la conformité et la différentiation, c'est-à-dire que les entreprises doivent se différencier modérément des normes dominantes pour construire leurs légitimités distinctives. Selon ces auteurs, la trop forte conformité avec les normes dominantes conduit l'entreprise dans un espace de forte concurrence en raison de l'homogénéité entre les acteurs, ce qui affecte négativement leurs performances. À l'inverse, la forte différentiation peut induire une perte de la légitimité de l'entreprise et réduire ses accès aux ressources. L'équilibre stratégique met donc l'entreprise à l'abri d'une forte concurrence en raison de sa légère différentiation stratégique tout en lui garantissant une certaine légitimité parce qu'elle ne s'écarte que légèrement de ce qui est connu et accepté par les détenteurs de ressources.

L'entrepreneur dans le cas procède un peu différemment dans cet espace d'entrainement. Il tente de construite une légitimité distinctive à travers l'acceptation du modèle dominant de présentation, son adaptation à son style et l'évitement de certains rites de passage qu'il estime performateurs.

J'ai également mis en lumière certains paradoxes dans l'espace liminal d'accélération.

5.1.3.4 Un espace paradoxal

J'ai précédemment vu que l'espace liminal est parfois source d'inconfort pour les entités liminales qui doivent présenter suivant un script donné et confronter l'audience. Cependant, dans le même espace, les entités liminales ont la possibilité d'emprunter des rôles liminaux d'accompagnateur pour se prononcer sur les présentations de leurs pairs, se détachant ainsi temporairement de leurs rôles habituels. Je constate que plusieurs sont confortables dans ce nouveau rôle et s'expriment librement pour aider l'autre. L'espace liminal est ainsi à la fois source d'inconfort et de confort pour les entités liminales, un espace où elles sont soumises à certaines contraintes qui entravent leur liberté et leurs

créativités, mais aussi un espace où ils peuvent s'exprimer librement et développer leur réflexivité voire leur créativité à travers des rôles liminaux.

Ainsi l'espace liminal d'accélération du processus entrepreneurial diffère de la plupart des espèces liminaux dans les travaux actuels qui sont décrits comme homogènes et anonymes, où les règles habituelles sont suspendues, qui procure soit un sentiment de liberté, d'affirmation de soi et stimulant la créativité (Daniel et Ellis-Chadwick, 2016; Garsten, 1999; Shortt, 2015; Sturdy et al, 2006), soit comme menaçant ou dangereux en raison de l'incertitude qui le caractérise, l'occupant peut en effet y rencontrer des inconnus (Pritchard et Morgan, 2006). Cette étude montre que tous ces éléments définissent bien un espace liminal d'accélération. C'est à la fois un espace flexible, car ces occupants, notamment les entités liminales, peuvent y changer de rôles et participer à plusieurs types d'interactions, et rigides parce qu'il leur impose des contraintes en termes d'activités, d'espaces et de méthodes. C'est aussi à la fois un espace de liberté et de créativité lorsque les entrepreneurs nouent des relations qui produisent des espaces de liberté, et de contrainte lorsqu'ils produisent l'espace de simulation où ils doivent suivre un protocole bien défini de présentation. Je qualifie par conséquent l'espace liminal d'accélération d'espace paradoxal (Jarzabkowski et al., 2013; Lewis, M., 2000; Lewis, M. W. et Smith, 2014).

En résumé, contrairement à la plupart des espaces liminaux analysés dans la littérature, l'espace liminal d'accélération du processus entrepreneurial est très hétérogène, complexe et paradoxal et source de tensions.

Après avoir évoqué la production et les caractéristiques de l'espace liminal d'accélération, je présente dans la section qui suit la manière dont les accompagnateurs dans cet espace entrainent les entrepreneurs à gérer les impressions des investisseurs.

5.2 L'entrainement à la gestion des impressions dans l'espace liminal d'accélération

J'aborde dans cette partie les tactiques de gestion des impressions qui émergent dans l'espace liminal d'accélération et fais un lien avec les critères de sélection des investisseurs. Je me prononce également sur les dimensions de la légitimité promues dans cet espace.

5.2.1 La construction de la légitimité autour des critères de sélection

Plusieurs auteurs en entrepreneuriat ont montré que la gestion des impressions est importante dans le processus d'acquisition des ressources (Parhankangas et Ehrlich, 2014; Zott et Huy, 2007) et dans la construction de la légitimité de la nouvelle entreprise (Fisher et al., 2017; Nagy et al., 2012; Pollack et al., 2012). Ces études portent notamment sur l'entrepreneur impliqué activement dans le processus d'acquisition de ressources. Je m'intéresse à l'étape de préparation au processus de recherche de financement par capital de risque. Cette source de financement est reconnue pour la rigueur du processus menant à son obtention. Cette étude apporte de nouvelles contributions à la littérature en entrepreneuriat en développant des connaissances sur la manière dont les entrepreneurs en démarrage s'entrainent à l'usage des tactiques de gestion des impressions en vue d'établir la légitimité de leurs entreprises auprès des investisseurs.

Je m'intéresse dans un premier temps aux processus par lesquels les entrepreneurs sont entrainés à gérer les impressions des investisseurs et les tactiques qui ont émergé dans ce processus.

5.2.1.1 Processus d'entrainement à la légitimation par la gestion des impressions

J'ai montré que l'espace liminal d'accélération a plusieurs dimensions que j'ai étiquetées espace d'exploration, espace de simulation et espace de liberté. Ces trois configurations de l'espace liminal ont contribué activement et de façon complémentaire à l'entrainement des entrepreneurs. Je présente comment ces espaces interviennent dans l'entrainement à la gestion des impressions.

Selon Baron et Markman (2000), donner une bonne impression dans les interactions sociales dépend de la capacité à mieux lire ses interlocuteurs. Leary et Kowalski (1990) considèrent que savoir lire ses interlocuteurs est une des compétences de base pouvant aider à construire l'impression désirée dans les interactions sociales, car la construction des impressions doit tenir compte des valeurs et préférences du public ciblé. Ainsi, la gestion

des impressions a deux piliers : lire son interlocuteur et construire des impressions qui tiennent compte de ses valeurs et préférences (Leary et Kowalski, 1990).

Lire son interlocuteur consiste à le connaître de telle manière à pouvoir anticiper ses attentes. Construire l'impression désirée consiste à sélectionner et à convoyer des informations jugées pertinentes pour susciter chez l'interlocuteur une réaction favorable (Leary et Kowalski, 1990). J'aborde comment les différentes configurations de l'espace liminal d'accélération contribuent à l'entraînement des entrepreneurs à lire les investisseurs et à construire les tactiques de gestion des impressions appropriées.

5.2.1.1.1 Entrainement à lire son interlocuteur

L'accélérateur a favorisé la production de l'espace d'exploration en mettant l'entrepreneur en relation avec les accompagnateurs qui ont une bonne connaissance des investisseurs et des critères d'investissement. Il s'agit principalement du directeur qui est un ancien investisseur, des investisseurs en capital de risque et des modèles d'entrepreneurs légitimes parce qu'ayant de l'expérience dans le processus de financement par le capital de risque. En utilisant un langage normatif, ces accompagnateurs ont emprunté temporairement le rôle de transmetteurs d'informations et ont fait connaitre aux entrepreneurs les investisseurs, les types de projets qu'ils recherchent et ce qu'un entrepreneur devrait faire pour faire bonne impression auprès de cette audience.

Dans l'espace de simulation, les accompagnateurs (directeur, consultants, entrepreneurs expérimentés dans ce cas) émettent des commentaires à propos des présentations des entrepreneurs en empruntant temporairement des rôles, dont celui d'investisseur. Dans ce rôle liminal, ils traduisent les réactions du public qu'ils incarnent. En participant à cet exercice, les entrepreneurs s'entrainent avec l'aide de ces accompagnateurs à anticiper les réactions des investisseurs.

Les interactions avec leurs pairs ou d'autres acteurs dans l'espace de liberté produisent également des informations qui aident les entrepreneurs à renforcer leurs connaissances à propos de l'investissement en capital de risque. Ils y abordent notamment, entre autres, des sujets portant sur leur présentation et les investisseurs.

La production de l'espace liminal d'accélération qui ramène tout un vaste écosystème d'acteurs diversifiés, à la portée des entrepreneurs, leur permet de développer dans un temps record des connaissances à propos des investisseurs, des modèles de présentations qui sont supposés accroître leurs chances de les convaincre, et de s'entrainer à anticiper leurs réactions. L'accélérateur prépare ainsi les entrepreneurs à lire cette audience dans le but de construire une bonne impression.

5.2.1.1.2 Entrainement à l'utilisation des tactiques de gestion des impressions

J'ai mentionné précédemment que les accompagnateurs, dans l'espace liminal d'accélération, agissent temporairement comme des miroirs, donnant aux entrepreneurs le reflet de leurs présentations à travers leurs commentaires. Dans cette relation, ils empruntent principalement des rôles d'investisseurs et émettent leurs opinions sur les prestations des entrepreneurs. En adoptant un langage positif (comparativement au langage normatif dans l'espace d'exploration), les accompagnateurs préparent les entrepreneurs à interagir avec les investisseurs à travers des pratiques telles que le questionnement, la confrontation, la suggestion, la reformulation, l'encouragement ou la censure dans ces interactions aboutissent à la construction de certaines tactiques de gestion des impressions. J'illustre cela à l'aide de quelques exemples.

Les accompagnateurs par exemple encouragent à haute voix le dynamisme qu'ils observent maintenant chez l'entrepreneur sur scène. Étant donné qu'ils interviennent dans le rôle liminal d'investisseur, l'entrepreneur comprend dans ce cas qu'il est dynamique et que l'investisseur aime son dynamisme. J'assimile la tactique qui consiste à montrer son dynamisme à la flatterie. Ou encore, un accompagnateur qui observe un entrepreneur en train de présenter lui fait la remarque qu'il ne perçoit pas l'opportunité d'affaires dans son discours et, à partir des informations déjà présentées par cet entrepreneur, lui suggère des manières d'évoquer l'opportunité. De cette relation a émergé une manière de présenter

l'opportunité que j'assimile également à une tactique de flatterie. Ainsi, cette relation fait émerger des tactiques de gestion des impressions destinées à convaincre les investisseurs de la légitimité des entreprises. J'ai aussi dit que, dans l'espace de liberté, les entrepreneurs réfléchissent individuellement ou collectivement à leurs présentations, recherchent des opinions ou des validations à propos de la pertinence de leurs prestations. Dans cette relation, émergent également des tactiques de gestion des impressions qui, contrairement au contexte de jeu qui prévaut dans l'espace de simulation, semble s'inscrire dans un contexte d'interactions plus naturelles. C'est le cas lorsque qu'ils se présentent personnellement dans cet espace et évoquent leurs expériences pour montrer leur crédibilité (tactique d'autopromotion), ou lorsqu'ils évoquent la concurrence et mettent en relief les éléments qui selon leur autoévaluation les rend meilleurs que la concurrence tout en accentuant les faiblesses de cette concurrence (tactique de médisance).

Ainsi, la production de l'espace liminal d'accélération a fait émerger des tactiques destinées à produire une bonne impression des entrepreneurs auprès des investisseurs. Ainsi, contrairement à la plupart des études en entrepreneuriat portant sur la gestion des impressions, cette étude décrit les micros pratiques à travers lesquelles émergent ses tactiques.

5.2.1.1.3 Synthèse de l'entrainement à la gestion des impressions

Nous venons de voir que la mobilisation des trois dimensions de l'espace liminal d'accélération permet aux entrepreneurs de non seulement s'entrainer à lire les investisseurs, mais aussi à produire des tactiques de gestion des impressions appropriées pour convaincre cette audience de la légitimité de leurs entreprises. Or, lire son interlocuteur et développer des tactiques pour créer l'impression désirée revient à faire de la gestion des impressions (Schlenker, 1980). Nous voyons donc clairement que l'espace liminal d'accélération entraine les entrepreneurs à gérer les impressions des investisseurs. Les trois dimensions de l'espace liminal ont joué des rôles complémentaires dans ce processus, mais j'ai toutefois constaté une certaine hégémonie de l'espace d'exploration.

L'espace d'exploration est ouvert à l'ensemble des acteurs et sert de lieu d'éducation. J'ai constaté que les règles, les modèles et les principes qui y émergent à propos de

l'investissement en capital de risque servent de références dans les autres formes de relations. Je crois que cet espace tire sa légitimité du fait que les accompagnateurs qui y interviennent incluent les investisseurs eux-mêmes qui y présentent leurs valeurs et préférences.

Après avoir présenté le processus d'entrainement à la gestion des impressions dans l'espace liminal d'accélération, j'aborde dans ce qui suit les principales tactiques de gestion des impressions (GI) qui y ont été développées et les rapproche de celles reprises dans la littérature sur la légitimation.

5.2.2 Les tactiques de GI développées dans l'espace liminal d'accélération

L'importance de la gestion des impressions dans les présentations aux investisseurs a fait l'objet de plusieurs publications (Feeney et al., 1999; Mason et Harrisson, 2001; Pollack et al., 2012). Ces études affirment qu'un grand nombre d'entrepreneurs voient leurs demandes rejetées sur la base des impressions laissées. Elles ne disent cependant pas comment les entrepreneurs se préparent à initier une démarche de financement auprès des investisseurs de manière à faire bonne impression. Cette étude présente la construction des tactiques de gestion dans un contexte d'entrainement, en vue de convaincre les investisseurs en capital de risque. À la différence des études actuelles, cette recherche introduit plus de clarté dans la construction et l'utilisation des tactiques de gestion des impressions en identifiant les principaux axes suivant lesquels l'accélérateur entraine les entrepreneurs à gérer les impressions des investisseurs.

Je présente dans un premier temps ces différents axes, puis les tactiques mobilisées à cet effet.

5.2.2.1 Les axes de la gestion des impressions

La littérature sur les l'investissement en capital de risque nous informe que quatre critères dominants influencent les décisions de ces investisseurs : l'entrepreneur, le produit, le

marché et le rendement (Boocock et Woods, 1997; Brooks *et al.*, 2014; Carlos Nunes *et al.*, 2014; Cox *et al.*, 2017; Franke *et al.*, 2008). Une analyse détaillée de ces critères permet de les regrouper sur deux axes : l'entrepreneur et le projet (marché, produit, rendement). En effet, en nous référant à leurs définitions présentées plus haut dans ce travail, les éléments tels que le marché, le produit ou le rendement servent principalement à montrer la valeur intrinsèque du projet à l'investisseur. Et l'élément « entrepreneur » dans les critères des investisseurs porte sur les compétences globales de l'entrepreneur (compétences techniques et sociales).

En examinant les interactions dans l'espace liminal d'accélération, nous constons que les accompagnateurs encouragent la construction des impressions des investisseurs sur trois axes : l'entrepreneur, le projet et la présentation

L'axe entrepreneur regroupe les tactiques à travers lesquels les entrepreneurs tentent de convaincre les investisseurs de leur légitimité personnelle. Ils véhiculent des informations ou des symboles qui démontrent leurs passions, leaderships, compétences ou leurs expériences. Les entrepreneurs veulent, à travers ces tactiques, créer l'impression qu'ils sont capables de conduire leurs projets au succès.

L'axe projet comprend les tactiques construites autour du marché et du produit. Les entrepreneurs veulent ici créer l'impression que le marché est suffisamment grand pour permettre la croissance de l'entreprise, que la solution proposée est nécessaire pour la population ciblée, qu'elle est unique et meilleure que les alternatives. Ces tactiques visent à créer l'impression que le projet représente une belle opportunité pour l'investisseur. Le rendement, un critère que j'associe au projet, est relativement peu évoqué dans cet espace. Je rappelle que l'accélérateur retenu pour cette étude prépare les entrepreneurs aux interactions initiales avec les investisseurs. Des chercheurs ont montré que les investisseurs s'intéressent aux critères financiers plus loin dans le processus d'investissement (Kollmann et Kuckertz, 2010; Monika et Sharma, 2015; Simic, 2015; Tyebjee et Bruno, 1984), ce qui pourrait expliquer la non-prise en compte du rendement dans cet espace. Cela peut également être dû au fait que les conditions futures sont difficiles à prévoir et que de tels calculs demandent des connaissances que les investisseurs n'espèrent pas trouver chez les

entrepreneurs, car il est notoire que les entrepreneurs en démarrage manquent souvent de compétence dans plusieurs dimensions du processus entrepreneurial (Miles *et al.*, 2017).

L'axe présentation porte sur la manière de livrer la présentation dans les interactions sociales. L'entrepreneur s'entraine à non seulement montrer son dynamisme et sa passion lorsqu'il livre sa présentation, mais aussi utiliser des expressions simples, faire de courtes présentations, et surtout mettre son projet en scène à travers une histoire émotionnellement chargée dans le but de réguler les émotions (Clarke, 2011) des investisseurs. Ces tactiques, selon les accompagnateurs, ont pour objectif de pousser l'investisseur à prendre des décisions davantage émotionnelles et pas seulement rationnelles.

Les informations produites dans ces espaces suggèrent que les entrepreneurs doivent être convaincants sur chacun de ces trois axes pour faire bonne impression auprès des investisseurs. Selon la littérature en effet, l'échec de certains entrepreneurs expérimentés portant de beaux projets est lié à l'exploitation approximative de l'axe présentation (Mason et Harrisson, 2001).

Je présente dans la section qui suit les détails des tactiques de gestion selon chacun de ces trois axes.

5.2.2.2 Les tactiques de gestion des impressions sur les axes identifiés

Les données révèlent que 10 tactiques de gestion des impressions ont émergé dans l'espace liminal d'accélération : 3 sur l'axe entrepreneur, 5 sur l'axe projet et 2 sur l'axe présentation. Je les résume dans le tableau 25 et faisant un rapprochement avec les tactiques connues dans la littérature en entrepreneuriat.

Tableau 25 : synthèse des tactiques de gestion des impressions

PRINCIPALES	TACTIQUES DANS L'E	ESPACE LIMINAL D'ACCÉL	ÉRATION SELON LES
TACTIQUES SELON LA		AXES	•
LITTÉRATURE	ENTREPRENEUR	PROJET	PRÉSENTATION
AUTOPROMOTION	 Montrer ses compétences Montrer son charisme (passion et dynamisme) Construire l'impression qu'on a de la vision 		Se montrer efficace (présentation avec les bonnes expressions et les bons termes)
PROMOTION ORGANISATIONNELLE		 Construire l'impression que	
EXEMPLICATION		Construire l'impression que l'offre est nécessaire	
FLATTERIE		Construire, à l'aide de chiffres, l'impression qu'il existe un grand marché.	Susciter une réactionnelle chez son audience
MÉDISANCE		Construire l'impression que l'offre est meilleure que les alternatives	

Je constate que les principales tactiques évoquées dans les travaux en entrepreneuriat sont utilisées dans cet espace. Il s'agit principalement de l'autopromotion, la promotion

organisationnelle, la flatterie, l'exemplification et la médisance (Nagy *et al.*, 2012; Parhankangas et Ehrlich, 2014). Elles sont toutes des tactiques offensives (Mohamed *et al.*, 1999).

Certaines de ces tactiques sont discursives alors que d'autres sont visuelles. J'analyse les trois axes de la gestion des impressions sous cet angle.

Axe entrepreneur

Sur cet axe, les accompagnateurs mettent l'emphase sur les tactiques visuelles. Ils encouragent certaines attitudes considérées comme des symboles du leadership : le dynamisme, l'enthousiasme ou la passion.

Toutefois, certaines tactiques visuelles mises en évidence par Clark (2011), visant à créer une image professionnelle, telles que l'habillement ou les éléments de décoration, ne sont pas évoquées dans cet espace. Les entrepreneurs sont diversement habillés et ce facteur n'a jamais été mentionné par les accompagnateurs. J'impute ce fait au contexte de jeu qui prévaut dans cet espace ou le décor de la scène d'entrainement est imposé et est le même pour tous.

Les accompagnateurs s'intéressent également aux tactiques discursives telles que le ton de l'entrepreneur pendant sa présentation et des informations concernant ses expériences pour asseoir sa crédibilité.

Axe projet

Je constate la primauté des tactiques discursives au niveau du projet.

J'ai identifié deux tactiques de **promotion organisationnelle** : «construire l'impression que le produit ou service est différent», et «construire l'impression que le produit ou le service est innovant»; une tactique d'**exemplarité** (construire l'impression que l'offre est nécessaire) par laquelle l'entrepreneur positionne son offre comme visant à aider une population en souffrance pour montrer qu'ils l'achèteront; une tactique de **flatterie**

(construire l'impression qu'il existe un grand marché) pour montrer aux investisseurs que l'entreprise fera la croissance. L'entrepreneur utilise la **médisance** pour démarquer son entreprise de la concurrence (construire l'impression que l'offre est meilleure que les alternatives).

Axe présentation

Sur cet axe également, les tactiques discursives sont mises de l'avant.

L'entrepreneur s'entraine à réguler les émotions de son audience en modulant son ton et en livrant sa présentation sous forme d'une histoire. J'assimile ses tactiques à la **flatterie** (toucher émotionnellement son audience) et elles visent à créer un rapprochement symbolique avec son audience. L'entrepreneur s'entraine aussi à « faire une présentation efficace ». Cette tactique porte sur la présentation, mais je crois qu'elle transmet indirectement des informations sur le professionnalisme de l'entrepreneur, dans le sens d'une personne qui va directement à l'essentiel et parlant le même langage que les investisseurs. Je la considère en conséquence comme une tactique d'**autopromotion** liée à la présentation.

En résumé, je constate que la plupart des tactiques discursives présentées dans la littérature pour les contextes réels de légitimation de l'entreprise en démarrage sont reprises dans cet espace. Cependant, les accompagnateurs dans cet espace semblent mettre moins l'accent sur les tactiques visuelles de construction de la légitimité (Clarke, 2011; de Vaujany et Vaast, 2016). La plupart des tactiques visuelles identifiées par Clark (2011) dans son travail sur l'utilisation des symboles visuels pour gérer les impressions y sont quasiment absentes. Il s'agit notamment des tactiques concernant les codes vestimentaires ou celles concernant la présentation d'une scène appropriée à son interlocuteur. Je crois que le contexte de jeu qui caractérise cet entrainement pourrait en être la raison. Ces tactiques sont résumées dans le tableau 26.

Tableau 26: les tactiques visuelles ou discursives

	Entrepreneur	Projet	Présentation
Visuelles	Construire l'impression d'avoir du charisme (passion et dynamisme)		
Discursives	Construire l'impression qu'on est compétent Construire l'impression qu'on a de la vision	 Construire l'impression que le produit ou service est différent Construire l'impression que le produit ou le service est innovant Construire l'impression que l'offre est nécessaire Construire l'impression qu'il existe un grand marché. Construire l'impression que l'offre est meilleure que les alternatives 	Se montrer efficace (présentation avec les bonnes expressions et les bons termes) Toucher émotionnelle ment son audience

Les tactiques identifiées ne sont pas nouvelles dans le domaine de l'entrepreneurial (Parhankangas et Ehrlich, 2014). Cependant, cette étude est l'une des premières à les mettre en évidence de façon inductive. J'ai en effet d'abord identifié les tactiques qui émergent dans l'espace liminal d'accélération à partir des données et sommes remontés à la littérature pour les catégoriser, alors que les études actuelles font l'inverse (Nagy *et al.*, 2012; Parhankangas et Ehrlich, 2014). Ce faisant, j'ai identifié les différentes pratiques à travers lesquelles ces tactiques sont construites, ce qui enrichit davantage notre compréhension de

ce phénomène. J'ai également rattaché ces tactiques à des objets (entrepreneur, projet, présentation), ce qui apporte davantage de clarté dans l'identification de ces tactiques. Par exemple, j'ai remarqué une certaine confusion dans la littérature en entrepreneuriat à propos des tactiques de promotion organisationnelle et d'autopromotion (Nagy *et al.*, 2012; Parhankangas et Ehrlich, 2014). En rattachant ces tactiques à des objets, nous voyons clairement que les entrepreneurs dans ce contexte font usage des tactiques d'autopromotion pour se promouvoir eux-mêmes dans les interactions sociales, et de la promotion organisationnelle pour promouvoir leurs projets.

Après la construction des tactiques, je m'intéresse aux dimensions de la légitimité privilégiées dans cet espace.

5.2.3 Les dimensions de la légitimité

Dans sa revue de littérature, Überbacher (2014) affirme que les travaux portant sur la légitimité de l'entreprise en démarrage s'intéressent soit à la légitimité cognitive, soit à la légitimité évaluative, ce qui selon lui conduit à une compréhension limitée de ce phénomène. Cet auteur invite à faire des recherches tenant compte de ces deux dimensions de la légitimité et de leurs interrelations. Conformément à cette invitation, la présente recherche s'intéresse aux dimensions cognitives et évaluatives de la légitimité de la nouvelle entreprise.

Pour comprendre les dimensions de la légitimité qui émergent dans l'espace liminal d'accélération, j'ai analysé chacune des tactiques de gestion des impressions qui y sont développées en me référant à la littérature sur la légitimité. Je synthétise cette analyse dans le tableau 27.

Tableau 27 : Croisement des tactiques de gestion des impressions et des dimensions de la légitimité

	LES TACTIQUES DE GESTION DES IMPRESSIONS
LÉGITIMITÉ ÉVALUTIVE DE	Construire l'impression d'avoir du charisme
L'ENTREPRENEUR	Construire l'impression d'avoir de la vision
	Se montrer efficace
	Construire l'impression d'être compétent
LÉGITIMITÉ ÉVALUTIVE DU	Construire l'impression que l'offre est nécessaire pour la clientèle cible
PROJET	Construire l'impression que la solution est différente et unique
	Construire l'impression que le projet est une belle opportunité
	Construire l'impression que l'offre est meilleure que les alternatives
LÉGITIMITÉ COGNITIVE DU	Toucher émotionnellement son audience à l'aide d'une histoire cohérente
PROJET	Construire l'impression que le produit ou le service est innovant

Les données indiquent que les accompagnateurs visent à la fois la construction des dimensions cognitive et évaluative de la légitimité dans leurs relations avec les entrepreneurs. Des 10 tactiques de gestion des impressions recensées dans cet espace, 8 portent sur la construction de la légitimité évaluative (l'entrepreneur et du projet) et 2 portent sur la légitimité cognitive du projet.

Ainsi, quoique les deux dimensions de la légitimité soient visées dans cet espace, la légitimité évaluative semble avoir la primauté. Ce constat est conforme aux résultats de la revue de littérature d'Überbacher où il affirme que les recherches expliquant la construction de la légitimité de l'entreprise en démarrage à l'aide de la théorie de la gestion des impressions privilégient la légitimité évaluative (Überbacher, 2014).

Les accompagnateurs entrainent l'entrepreneur à se montrer crédible, efficace, bon leader, et capable de toucher émotionnellement son audience, éléments que j'assimile à des inducteurs de la légitimité évaluative au niveau l'entrepreneur. Le directeur explique l'accent mis sur l'entrepreneur par le fait qu'il est le facteur capable de transformer le futur

de l'entreprise qui relève de la fiction en une réalité intéressante pour l'investisseur. Cet argument est conforme à la plupart des travaux sur le capital de risque qui affirment que les anges financiers préfèrent en priorité les entrepreneurs compétents (Huang et Pearce, 2015). Je rappelle que dans le cas étudié, les anges financiers sont surreprésentés dans la catégorie des investisseurs.

Les accompagnateurs les entrainent également à l'utilisation des tactiques qui donnent l'impression que les clients achèteront parce que l'offre est nécessaire, que le marché est suffisamment grand pour permettre une forte croissance, que la solution est supérieure aux alternatives, unique et donc porteuse d'avantages concurrentiels durables, et peut par conséquent générer des marges importantes à terme. Je considère ses facteurs comme des inducteurs de la légitimité pragmatique du projet.

Je rappelle que la légitimité cognitive découle de la compréhension d'une situation, tandis que la légitimité pragmatique résulte des calculs, de l'évaluation des avantages que l'on tire de la situation. Je rappelle que les investisseurs recherchent avant tout des rendements (Tyebjee et Bruno, 1984).

Plusieurs facteurs pourraient expliquer la primauté de légitimité évaluative dans cet espace. Cette situation pourrait avoir un lien avec le contexte particulier de cette recherche : l'entrainement à convaincre les investisseurs. L'importance accordée à la légitimité pragmatique peut s'expliquer par le fait que les investisseurs agissent de moins en moins seuls. Ils s'associent à d'autres investisseurs dans des schémas de syndication (Lockett et Wright, 2001). Dans de tels montages, les participants s'appuient sur l'investisseur leader (lead investor) qui lui comprend mieux le projet et représente les autres auprès de l'entrepreneur. Du coup, comprendre le projet peut être perçus comme secondaire comparativement à l'opportunité de faire des gains dans un tel contexte. Les deux VC ayant participé à ce programme disent investir toujours avec des partenaires qui comprennent l'industrie de l'entrepreneur. Le groupe d'anges qui y a également participé abonde dans le même sens. Ils sont regroupés au sein d'une association et investissent conjointement, chacun apportant une petite portion des fonds requis, et celui d'entre eux qui comprend bien le projet et l'industrie est souvent désigné comme leader.

Quoique l'accent soit davantage mis sur la légitimité pragmatique, l'accélérateur prépare également l'entrepreneur à établir la légitimité cognitive de son entreprise à travers la narration.

La littérature révèle que la narration (storytelling) facilite la compréhension du projet (Garud *et al.*, 2014). Elle permet de traduire l'innovation en un langage simple et accessible pour les audiences, et favorise l'engagement des investisseurs (Martens et Jennings, 2007). Les accompagnateurs dans cet espace entrainent en conséquence les entrepreneurs à faire usage des histoires pour communiquer efficacement leurs pensées et toucher émotionnellement leurs audiences. Quoique la compréhension du projet soit importante, les accompagnateurs dans cet aspect semblent privilégier l'engagement de l'audience. Selon eux en effet, quoique les investisseurs aient des critères de décision, l'émotion joue un rôle important dans leurs décisions et croit que l'histoire est le canal idoine pour réguler les émotions des investisseurs et les inciter à l'action.

Ainsi, les accompagnateurs entrainent les entrepreneurs à construire la légitimité de leurs entreprises aussi bien sur les dimensions cognitives qu'évaluatives. La légitimité évaluative dans cet espace vise à créer l'impression que les projets conviennent à l'investissement par capital de risque (investissement readyness) et la légitimité cognitive vise à pousser l'audience à l'action en régulant ses émotions. Cette étude révèle ainsi un type d'interrelation qui peut exister entre les dimensions cognitives et évaluatives de la légitimité.

5.2.4 Le contrôle du processus de légitimation

Afin de renforcer notre compréhension de l'entrainement des entrepreneurs dans l'espace liminal d'accélération, je m'intéresse à la manière dont les accompagnateurs interprètent le contrôle du processus de légitimation de la nouvelle entreprise.

Dans la littérature, les recherches portant sur la légitimité de la nouvelle entreprise se focalisent soit sur les acteurs (Nagy *et al.*, 2012; Überbacher, 2014), soit sur les audiences qui attribuent cette légitimité (Fisher *et al.*, 2017; Überbacher, 2014). Dans cette étude,

bien que je m'intéresse aux entrepreneurs et aux audiences qui les évaluent (les investisseurs en capital de risque), je me focalise principalement sur le rôle d'un tiers dans ce processus : l'accélérateur, ou plus précisément l'espace liminal d'accélération. Les évaluateurs de la légitimité ont des institutions cognitives qui orientent leurs choix (les critères d'investissement en capital dans le cas). Les accompagnateurs, à travers la production de l'espace liminal d'accélération, interprètent ces institutions cognitives pour les rendre accessibles aux entrepreneurs et les entrainent à y répondre à travers l'utilisation des tactiques de gestion des impressions.

Dans sa revue de littérature, Überbacher a découvert que les approches centrées sur l'audience lui accordent un rôle actif, et un rôle passif aux acteurs, tandis que celles centrées sur l'acteur font l'inverse. Cet auteur lance un appel pour des investigations sur les liens entre ces deux approches (Überbacher, 2014). Cette étude répond en partie à cet appel en mettant en lumière la manière dont ces deux approches se rejoignent à travers l'intervention d'un tiers acteur : l'accélérateur.

Je constate que l'accélérateur qui fait le lien entre les entrepreneurs et les investisseurs attribuent un rôle relativement actif aux investisseurs. Il les présente comme ayant des critères de sélections, mais investissant sur la base de décisions émotionnelles. L'accélérateur accorde également un rôle relativement actif à l'entrepreneur qu'il entraine à réguler les émotions de l'investisseur et à créer l'impression que son projet respecte ses critères d'investissement.

Ainsi dans cet espace, l'audience et l'acteur ne sont pas passifs, mais relativement actifs dans le processus de légitimation et l'accélérateur fait le lien entre les deux.

Conclusion

Dans cette section, j'ai discuté les résultats en mettant en relief les principales contributions de cette étude. L'utilisation de la théorie de la liminalité comme ancrage théorique de base permet de jeter un nouveau regard sur les accélérateurs et leurs rôles dans la préparation des entrepreneurs aux processus de légitimation. Cette approche nous aide à distinguer l'accélérateur, entité juridique, que je présente comme un artefact, du programme

d'accélération que je définis comme un espace liminal qui permet l'entrainement des entrepreneurs. J'ai également analysé les principales caractéristiques d'un tel espace et ai identifié les principales tactiques de gestion des impressions qui y émergent des interactions entre les accompagnateurs et les entrepreneurs et à travers lesquelles ils se préparent à gérer les impressions des investisseurs en vue d'établir la légitimité de leurs entreprises. J'ai montré que ces tactiques sont inspirées des critères de sélection des investisseurs et visent davantage la construction de la légitimité pragmatique, ce qui montre que dans ce contexte, la légitimité pragmatique a primauté sur la légitimité cognitive.

Par ailleurs, la plupart des recherches portant sur la construction de la légitimité l'abordent généralement sous une perspective théorique unique, qui peut être l'approche institutionnelle (Zimmerman et Zeitz, 2002), la gestion des impressions (Parhankangas et Ehrlich, 2014) ou la narration (Lounsbury et Glynn, 2001). Contrairement à ces travaux qui traitent de façon cloisonnée le processus de légitimation des entrepreneurs en démarrage, cette étude montre que plusieurs approches théoriques peuvent conjointement expliquer la construction de la légitimité de l'entreprise innovante en démarrage en contexte d'accompagnement par un accélérateur.

CHAPITRE 6

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette étude se positionne au croisement de plusieurs courants littéraires. Elle contribue aux littératures sur la liminalité, la légitimité et les accélérateurs. Elle s'appuie sur les travaux montrant que la légitimité facilite l'accès des entreprises en démarrage aux ressources (Lounsbury et Glynn, 2001; Zimmerman et Zeitz, 2002), et aborde l'entrainement à la construction de la légitimité dans les accélérateurs.

Bien que l'importance de la préparation à la construction de la légitimité ait été mise en évidence par plusieurs chercheurs (Chen, X.-P. et al., 2009; Pollack et al., 2012), ce phénomène demeure inexploré dans la littérature en entrepreneuriat. Cette étude développe des connaissances à ce propos à travers une étude de cas. Elle s'intéresse plus spécifiquement à la manière dont les accélérateurs entrainent les entrepreneurs à gérer les impressions des investisseurs afin d'établir la légitimité de leurs entreprises auprès de cette audience. Il importe de rappeler que les investisseurs en capital de risque sont devenus une des principales sources de financement des entreprises innovantes en démarrage.

Cette recherche s'appuie sur les travaux qui montrent que les entrepreneurs en démarrage augmentent les chances d'établir la légitimité de leurs entreprises auprès des détenteurs de ressources lorsqu'ils utilisent la gestion des impressions (Parhankangas et Ehrlich, 2014; Pollack *et al.*, 2012) et analyse le rôle des accélérateurs dans ce processus. L'accélérateur étant un espace de transition qui aide l'entrepreneur à renforcer ses compétences (Cohen, S., 2013b; Pauwels *et al.*, 2016), j'ai utilisé la théorie de la liminalité comme ancrage théorique pour analyser son rôle dans la préparation des entrepreneurs au processus de légitimation de leurs entreprises.

Sur le plan méthodologique, j'ai eu recours à un cas unique, celui d'un accélérateur spécialisé dans la préparation des entrepreneurs à rencontrer les investisseurs en capital de risque, et ai utilisé plusieurs techniques de collecte de données. J'ai fait principalement de l'observation participante, des vidéos (Christianson, 2016; LeBaron *et al.*, 2018), la

recherche documentaire (Michaud, 2017) et les entrevues semi-structurées. Cette étude apporte plusieurs contributions à la littérature en entrepreneuriat.

J'aborde dans ce qui suit, les principales contributions, ainsi que les principales limites de cette étude et je propose des pistes pour des recherches futures.

6.1 Les principales contributions de cette étude

J'analyse les contributions théoriques puis les contributions pratiques

6.1.1 Contributions théoriques

Cette thèse apporte des contributions théoriques au niveau des littératures sur les accélérateurs comme dispositif d'accompagnement, la légitimité et la liminalité.

6.1.1.1 La littérature sur les accélérateurs

Sur le plan théorique, j'ai analysé le fonctionnement d'un accélérateur à l'aide de la théorie de la liminalité et ai apporté des contributions à deux niveaux : d'abord au niveau de l'accélérateur comme organisation et au niveau du programme d'accélération.

Contribution au niveau de l'accélérateur

J'ai apporté un nouvel éclairage sur le rôle de l'accélérateur comme agent de liaison entre les initiateurs de projets entrepreneuriaux et les réseaux d'acteurs externes fournisseurs de services d'accompagnement. J'ai constaté que les interactions entre ces acteurs, organisées par « l'accélérateur », ont permis de produire un espace liminal à la frontière de leurs environnements internes et du marché, dans lequel le phénomène d'accélération a eu lieu, et l'ai appelé « espace liminal d'accélération ». J'ai en conséquence conceptualisé «

l'accélérateur » comme est une *construction artificielle*, ayant favorisé la production de l'« espace liminal d'accélération ». Il s'agit d'une façon très originale de concevoir l'accélérateur qui enrichit les connaissances sur cet accompagnateur du processus entrepreneurial.

Contribution au niveau du programme d'accélération

La littérature nous apprend que les accélérateurs préparent les entrepreneurs au processus entrepreneurial à travers des séminaires, du coaching ou du mentorat. Cependant, la manière dont ces activités s'exécutent réellement dans un programme d'accélération est très peu documentée. À travers une observation participante et des enregistrements vidéo, j'ai suivi l'exécution en temps réel d'un programme d'accélération. Cette immersion dans le phénomène a révélé que les entrepreneurs et les accompagnateurs dans leurs relations produisent un espace liminal à travers des pratiques, et la participation des entrepreneurs à la production de cet espace leur permet de s'entrainer à gérer les impressions des investisseurs. J'ai mis en évidence trois configurations de l'espace liminal qui conjointement contribuent à la tâche d'entrainement des entrepreneurs : l'espace d'exploration dont la production favorise le transfert d'informations des accompagnateurs vers les entrepreneurs à propos de certains concepts clés du processus entrepreneurial à faire valoir dans les interactions avec les investisseurs, ainsi des connaissances sur les processus, les critères d'investissement et les préférences des investisseurs; l'espace de simulation dans lequel les accompagnateurs agissent comme des miroirs et permettent aux entrepreneurs d'expérimenter l'utilisation de certains artéfacts de légitimation à manipuler dans les interactions avec les investisseurs; et l'espace de liberté qui favorise les réflexions collectives ou individuelles sur les pratiques de légitimation. Ainsi, cette étude dépasse la simple description des services offerts par les accélérateurs et nous aide à comprendre les pratiques à travers lesquels l'entrainement des entrepreneurs à gérer les impressions des investisseurs est exécuté dans un programme d'accélération.

Par ailleurs, dans la littérature en entrepreneuriat, il est généralement question du mentorat en dyade (St-Jean, 2012). Cette recherche révèle un nouveau type d'entrainement au processus entrepreneurial qui consiste à accompagner collectivement un porteur de projet.

Dans cette nouvelle forme, un collectif d'accompagnateurs aide des entrepreneurs dans leur cheminement. Cette recherche a permis de mettre en évidence les pratiques à travers lesquelles ce type d'accompagnement est exécuté, ce qui est une nouveauté dans la littérature en accompagnement entrepreneurial.

6.1.1.2 Apport à la littérature sur la légitimité

Tout d'abord, cette étude a permis d'introduire la notion de *préparation à la légitimation* qui est inexplorée dans la littérature en entrepreneuriat.

Cette étude explique l'entrainement à la construction de la légitimité en utilisant conjointement plusieurs perspectives théoriques. Elle montre en effet que les accélérateurs, à travers leurs équipes d'accompagnateurs, entrainent les entrepreneurs à gérer les impressions des investisseurs en capital de risque. Les interactions entre les entrepreneurs et les accompagnateurs ont fait émerger des tactiques de gestion des impressions destinées à être mobilisées ultérieurement par les entrepreneurs dans leurs interactions avec les investisseurs dans le but de les convaincre de la légitimité de leurs entreprises. Cette recherche montre également que les accompagnateurs entrainent les entrepreneurs à utiliser la narration comme véhicule porteur des tactiques de gestion des impressions de sorte à moduler les émotions des investisseurs pour faciliter leur engagement. Je mobilise ainsi simultanément les théories de la gestion des impressions (Schlenker, 1980), les approches institutionnelles (Deephouse et al., 2016) et culturelles (Lounsbury et Glynn, 2001) pour expliquer l'entrainement des entrepreneurs à convaincre les investisseurs de la légitimité de leurs entreprises.

Par ailleurs, cette étude adopte une approche inductive pour analyser les tactiques qui émergent dans un contexte d'entrainement. Je suis en effet parti des données pour aboutir à l'identification et la catégorisation des tactiques de gestion des impressions qui ont émergé dans ce contexte. Cette approche différencie cette recherche de la plupart des études sur la gestion des impressions en entrepreneuriat qui adopte une approche plus déductive (Nagy et al., 2012; Parhankangas et Ehrlich, 2014). Cela a permis de constater l'utilisation de la tactique de la médisance dans ce contexte. La médisance consiste dans ce contexte à

mettre en relief les limites des concurrents et à présenter son offre comme une meilleure alternative. J'ai également constaté l'utilisation simultanée de l'autopromotion et de la promotion organisationnelle, alors que la littérature souvent traite de l'un ou de l'autre. Dans leurs travaux portant sur la gestion des impressions des investisseurs, Nagy et al. (2012) évoquent l'autopromotion alors que Parhankangas et Ehrlich, 2014) parlent de la promotion organisationnelle. J'ai en effet constaté que les accompagnateurs entrainent à construire les impressions des investisseurs sur trois différents axes : l'entrepreneur, le projet et la présentation. Ainsi, tout en présentant le projet comme innovant (promotion organisationnelle), ils se présentent eux-mêmes comme des entrepreneurs compétents (autopromotion).

La littérature aborde les tactiques discursives (Nagy et al., 2012; Parhankangas et Ehrlich, 2014) et les tactiques visuelles (Clarke, 2011; Zott et Huy, 2007) de gestion des impressions. J'ai contacté que la plupart des tactiques discursives ont émergé durant le programme d'accélérateur. Cependant, les tactiques visuelles sont très peu abordées dans ce contexte d'apprentissage alors que leur importance dans le processus de légitimation auprès des détenteurs de ressources a été mise en relief par plusieurs travaux de recherche (Clarke, 2011; Zott et Huy, 2007). Les accompagnateurs ne se sont pas prononcé par exemple le cadre dans lequel se déroulent les activités (settings), les accessoires qui peuvent renforcer leur image (props), ni sur leurs styles vestimentaires (dress). Il y a certes eu quelques rétroactions de la part d'accompagnateurs louant le dynamisme affiché par certains entrepreneurs, mais cela est resté limité et ne semblait pas occuper une place centrale dans l'entrainement comparativement aux tactiques discursives.

Par ailleurs, cette étude nous aide à comprendre que, quoique la légitimité cognitive soit souvent perçue comme supérieure dans le processus de légitimation d'une entreprise (Suchman, 1995), dans ce cas d'entrainement à gérer les impressions des investisseurs, la primauté a été donnée à la légitimité évaluative. Les tactiques émergeant dans ce contexte visent en effet principalement à construire l'impression qu'il existe un grand marché pour les solutions proposées, qu'elles sont uniques et que les entrepreneurs sont compétents pour réussir le projet. Une solution unique peut effet conférer à l'entreprise une situation de monopole qui permet de réaliser des marges importantes. Nous comprenons que dans

certains contextes particuliers, la dimension évaluative peut avoir la primauté dans le processus de construction de la légitimité d'une entreprise en démarrage.

6.1.1.3 Apport à la littérature sur la liminalité

J'ai adopté l'approche de Van Gennep (1960 (1904)) pour analyser l'entrainement des entrepreneurs dans un programme d'accélérateur. Cette théorie nous a offert le cadre nécessaire pour analyser les rites de passage par lesquels les entrepreneurs sont entrainés à gérer les impressions des investisseurs.

Cette étude contribue à mettre en relief le caractère paradoxal de la liminalité en expliquant la manière dont ce paradoxe émerge dans un programme d'accélérateur. Dans la littérature, Garsten (1990) a mis en lumière la liberté et l'anxiété des travailleurs temporaires qu'il présente comme des entités liminales, Pritchard et Morgan (2006) ont évoqué la liberté et l'anxiété qu'inspirent les hôtels qu'ils présentent comme des espaces liminaux à leurs occupants. À l'instar de ces études, j'ai contacté que l'espace liminale d'accélération comporte dimensions très structurées qui imposent des contraintes à la liberté et à la créativité des entrepreneurs. Il y a des activités auxquelles doivent prendre part les entrepreneurs, des sujets à aborder, des accompagnateurs à écouter ou des structures de présentation à connaître. J'ai aussi observé que les entrepreneurs avaient tendance à entreprendre collectivement ou individuellement des actions émancipatoires qui ont abouti à la production d'une dimension plus informelle et plus émergente de l'espace liminal d'accélération, dans lesquelles ils jouissent d'une relativement plus grande liberté. Ainsi, l'espace liminal d'accélération n'est pas toujours homogène, mais très hétérogène avec des dimensions procurant plus de liberté et d'autres plus contraignantes.

Par ailleurs, les rites de passage sont souvent présentés comme obligatoires dans la littérature : séparation, liminalité, incorporation (Van Gennep (1960 (1904)). J'ai cependant observé la coexistence de plusieurs cheminements différents dans l'espace liminal d'accélération. J'ai en effet constaté que certains entrepreneurs sont passés par les phases de séparation et la liminalité, mais ont refusé les rites d'incorporation en ne participant pas

aux rituels marquant cette étape. D'autres entrepreneurs ont refusé de se soumettre à certains rites liminaires en ne participant pas à certaines activités telles que les simulations alors qu'elles font partie du curriculum du programme d'accélération. Les entrepreneurs en effet sont soumis à des règles de jeux, à des normes de conduites, à des horaires et emplois du temps imposés (Clouzot et Bloch, 1981 : 191), mais ont toutefois conservé la liberté d'y participer ou non.

J'ai également envisagé l'espace liminal comme une pratique sociale, alors que les études actuelles l'approchent soit comme une place, une position ou un processus (Garcia-Lorenzo et al., 2017; Garsten, 1999; Howard-Grenville et al., 2011), ce qui constitue une nouvelle façon de concevoir l'espace liminal. J'ai en effet montré que l'espace liminal émerge dans les interactions entre les entrepreneurs et les accompagnateurs lors des activités d'accompagnement.

Certains travaux dans la littérature organisationnelle traitant de la liminalité ont montré que les entités liminales se séparent de leurs rôles habituels et en jouent de nouveaux dans les expériences liminales (Howard-Grenville et al., 2011). Ces travaux en effet confèrent un statut homogène aux acteurs vivant une expérience liminale (celles d'entités liminales). Or, les données montrent que les acteurs impliqués dans l'expérience liminale d'accélération ont des profils hétérogènes et adoptent des comportements différents dans cette expérience. Certains, dans l'exercice de leurs rôles liminaux, se détachent totalement de leurs rôles habituels, alors que d'autres ne s'en détachent que partiellement, et d'autres encore conservent leurs rôles habituels et prennent ainsi part à l'expérience liminale sans être euxmêmes dans la liminalité. Les entrepreneurs expérimentés intervenant comme accompagnateurs (alliés) se sont détachés totalement de leurs rôles habituels. Ils prennent part au programme dans le but de redonner à la communauté selon les propos du directeur. Alors que les investisseurs et les autres professionnels ou consultants intervenant dans le programme, quoiqu'empruntant des rôles liminaux de transmetteurs d'information ou de miroir dans cette expérience, restent dans une logique de prospection commerciale. Ils pourront en effet investir dans ces entreprises ou avoir certains entrepreneurs dans leurs portefeuilles de clients. J'ai qualifié leur changement de rôle détachement partiel. Le directeur (guide) est quant à lui dans son lieu de travail habituel. Il n'y a donc pas de détachement à son niveau.

J'ai également constaté que les statuts des acteurs dans cette expérience ne sont pas figés. Des acteurs sont passés d'une catégorie d'acteurs à une autre. Par exemple, les entrepreneurs agissent tantôt comme des entités liminales, tantôt comme des accompagnateurs (alliés) dans une même expérience lorsqu'ils se prononcent sur les présentations des autres dans le but de les améliorer. Cette fluidité des rôles et des catégories est rendue possible par la configuration de l'espace liminal d'accélération qui est principalement relationnel. Cette conception est en rupture avec la littérature actuelle qui fige les acteurs dans leurs rôles (Ryan, 2018), c'est-à-dire que certains acteurs sont identifiés comme entités liminales ou alliés sans possibilité changement de statuts.

6.1.2 Contributions pratiques

Sur le plan pratique, cette recherche apporte trois contributions majeures qui pourraient être utiles aux accélérateurs et aux entrepreneurs en démarrage : l'accélérateur comme artéfact, le collectif d'entraineurs et la création de l'espace liminal.

6.1.2.1 L'accélérateur comme un artéfact

Sur le plan pratique, j'ai présenté l'accélérateur comme une construction artificielle qui favorise la création de l'espace liminal d'accélération. Cette définition de l'accélérateur implique que, ce qui est déterminant dans la construction d'un accélérateur, ce n'est pas tant les compétences techniques du directeur, mais sa capacité à mobiliser un réseau d'acteurs externes compétents et capables d'offrir l'accompagnement aux entrepreneurs. Dans le cas, le directeur a de l'expérience dans l'investissement en capital de risque, cependant l'accompagnement a surtout été le fait d'un écosystème d'acteurs externes. Cette conception de l'accélérateur peut nourrir la réflexion chez les praticiens sur l'importance de posséder un espace physique pour lancer un programme d'accélération. Cette étude

suggère qu'un accélérateur peut exécuter un programme d'accélération sans forcément posséder un espace physique, car l'espace d'accélération est davantage relationnel.

Cette étude apporte ainsi d'importantes contributions qui enrichissent les connaissances sur le fonctionnement des accélérateurs, notamment leurs rôles dans la préparation des entrepreneurs au processus d'acquisition de ressources auprès des investisseurs.

6.1.2.2 Le collectif d'accompagnateurs

J'ai mis en évidence la notion de collectif d'accompagnateurs et la manière dont ce collectif prépare l'entrepreneur au processus d'acquisition de ressources. Les données montrent que la liberté qui est offerte aux accompagnateurs d'emprunter des rôles, d'anticiper les réactions des détenteurs de ressources et de faire des commentaires collectivement a induit une grande richesse en contenu informationnel qui a fait émerger des tactiques de gestion des impressions que les entrepreneurs pourront incorporer à leur démarche de légitimation en contexte réel d'acquisition des ressources. Nous voyons ici que la relation d'accompagnement de l'entrepreneur en démarrage sous forme de coaching ou de mentorat n'est pas que dyadique. Dans certains contextes, l'accompagnement peut être fait par un collectif d'acteurs. Une analyse plus profonde de ce phénomène pourrait aider à enrichir les pratiques d'accompagnement des accélérateurs.

6.1.2.3 Le concept d'espace liminal à la frontière du marché et de l'interne

Cette étude ouvre également une piste de réflexion que les entrepreneurs pourraient analyser et enrichir. Il s'agit de la création d'un espace liminal à la frontière du marché et l'environnement interne en nouant des relations avec des personnes ressources qui pourraient les aider à se préparer pour le marché. Dans un tel espace où les interlocuteurs se détachent de leurs rôles habituels, l'entrepreneur pourrait avoir accès à des informations et connaissances qui lui auraient été autrement difficilement accessibles. Par exemple, un entrepreneur qui voudrait convaincre un investisseur pourrait s'organiser pour en

rencontrer un dans un contexte informel où l'autre n'agira pas comme investisseur, mais comme mentor ou conseiller dans le but de mieux préparer l'entrepreneur à sa démarche et afin d'augmenter ses chances de succès.

Après avoir mis en évidence les contributions de cette recherche, je montre dans ce qui suit ses principales limites ainsi que des pistes pour de futures recherches.

6.2 Les limites de la recherche et pistes pour de futures investigations

Cette recherche comporte des limites et offre des pistes de recherches futures.

L'étude a été réalisée à partir d'un cas unique, un accélérateur spécialisé dans la préparation des entrepreneurs à rencontrer les investisseurs en capital de risque, ce qui pose la question de la généralisation des résultats. Cependant, je rappelle que cette étude est exploratoire et encourageons la poursuite des investigations dans d'autres accélérateurs ou à d'autres contextes.

Plusieurs travaux ont montré que les entrepreneurs qui gèrent les impressions de leurs audiences ont plus de chances de succès dans le processus d'acquisition de ressources comparativement aux autres (Nagy et al., 2012; Parhankangas et Ehrlich, 2014; Pollack et al., 2012) et j'ai découvert que cet accélérateur prépare les entrepreneurs à gérer les impressions des investisseurs. Cependant, ce travail se limite à l'espace de préparation et ne permet pas de voir si les entrepreneurs ainsi préparés ont plus de succès que d'autres dans le processus d'acquisition de ressources. Des chercheurs pourraient suivre les entrepreneurs gradués des programmes d'accélération orientés vers l'investissement et voir s'ils ont davantage de succès auprès des investisseurs comparativement à d'autres. Je rappelle toutefois que mon projet n'est pas d'expliquer, ni de prédire, mais de comprendre.

J'ai montré que l'accélérateur est l'artefact qui a favorisé la création de l'espace liminal entre le marché et l'environnement interne dans lequel l'entrepreneur se prépare à rencontrer les investisseurs. Eu égard à la richesse des informations qui émergent dans cet

espace, j'encourage la poursuite des recherches sur la création de tels espaces dans le processus entrepreneurial. Il serait intéressant de savoir notamment dans quelles conditions l'entrepreneur pourrait créer par lui-même un tel espace liminal dans lequel il accède à des informations ou à des connaissances à même de l'aider sur le marché des ressources.

J'ai identifié le détachement des rôles habituels comme une condition essentielle pour la création de l'espace liminal à la frontière de l'environnement interne et du marché, et ai découvert l'existence de deux niveaux de détachement : partiel et total. Je crois qu'il est important d'analyser la manière dont le niveau de détachement de la personne coproduisant l'espace liminal avec l'entrepreneur influence l'information produite dans cet espace.

L'entrepreneur fait affaire sur plusieurs marchés. Il s'agit entre autres du marché du travail pour obtenir des ressources humaines, du marché des intrants, du marché des capitaux, qui comprend plusieurs « sous-marchés » dont celui du financement bancaire ou du financement par capital de risque, etc. J'ai analysé uniquement la production de l'espace liminal entre l'environnement interne et le marché du financement par capital de risque. Il serait intéressant d'analyser comment l'entrepreneur en démarrage pourrait produire des espaces liminaux entre son environnement interne et chacun des marchés sur lesquels il souhaiterait nouer des transactions dans le but de mieux se préparer à y entreprendre des démarches d'acquisition de ressources.

Pour finir, je signale que les accompagnateurs dans le cas étudié sont des bénévoles, les résultats pourraient être différents dans un cas où l'accélérateur fait intervenir des accompagnateurs rémunérés.

ANNEXE A

LA MATRICE DES ACTIVITÉS DE LA COHORTE

Séance	Thème	Animateurs	Durée
Formation 1	 Le capital de risque Les sources de financement d'une startup 	1 investisseur institutionnel 1 investisseur indépendant Directeur de l'accélérateur, initialement investisseur en capital	8.30 – 17.00 (8,5 heures)
Formation 2	 Marketing sur le web Référencement web Comment obtenir le financement du CNRC/PARI Les sources de financement 2 Les défis de l'entrepreneur Les conventions d'actionnaire et les paramètres légaux des investissements 	2 gradués (présentent leur outil) 1 gradué (présente son outil) 1 représentant du CNRC Directeur de l'accélérateur 1 gradué, Partage de son expérience 1 avocat	8.30 – 17.00 (8,5 heures)
Formation 3	 Les éléments clés d'une équipe d'entrepreneurs à succès, qui définissent une entreprise, sa vision et sa culture et font la 	1 enseignant en milieu universitaire	8.30 – 17.00 (8,5 heures)

	différence lorsque survient la phase de		
	croissance initiale	Directeur de	
	 Management d'une startup : préparer la 	l'accélérateur	
	croissance	1 représentant d'un groupe d'anges	
	 Le processus d'investissement 	1 ange financier	
Formation 4	Réussir un sociofinancement	1 gradué Partage de son expérience	8.30 – 17.00 (8,5 heures)
	Réussir le financement par capital, le 'kit de l'entrepreneur' et l'Art du pitch	1 entrepreneur et ex- investisseur en capital	
	L'entrepreneuriat	1 membre de la cohorte Partage de son expérience	
Formation 5	Propriété intellectuelle	1 avocat	8.30 – 17.00
	Sociofinancement	1 responsable de plateforme de sociofinancement	(8,5 heures)
	E-commerce (Marketing sur le web), les meilleures pratiques en commerce électronique.	1 coach Partage de son expérience et donne des trucs	
	Les programmes de soutien aux entrepreneurs (conseil et financement) ainsi que le réseau d'affaires et de partenaires stratégiques disponibles	2 conseillers en accompagnement d'entrepreneurs relevant de la Ville	
	 Les principaux paramètres de négociation d'une valorisation d'entreprise 	Directeur de l'accélérateur, donne une formation	

	dans un cadre de financement par capital de risque et le Processus d'investissement		
1ère Journée d'ateliers	Les travaux pratiques pour votre développement d'affaires et pour maximiser la visibilité lors des prochains événements publics Outils recommandés: Ordinateurs portables Dernière version de l'Elevator pitch Matériel promotionnel (photos, brochures, PPT, landing pages, etc.)	Les coachs Les entrepreneurs de la cohorte	8.30 – 17.00 (8,5 heures)
	Conférences: Storytelling Les techniques des "Grandes marques" pour toucher et mobiliser leurs clients du grand public, Technique incontournable pour une campagne sur les réseaux sociaux	1 consultante, donne une formation	
	La technique du Mood Board Une technique de design et de positionnement pour marque de commerce, logo, site web et tout le matériel promotionnel	1 membre de la cohorte donne une formation	
	Publications web et Réseaux sociaux. Préparation de matériel promotionnel sur les réseaux sociaux ainsi que des pages promotionnelles (landing pages) sur le web	1 gradué Présente son outil	
Formation 6	Les secrets de la finance d'une startup	3 comptables	8.30 – 17.00

	 Gestion et la planification financière, fiscale et Crédits R&D Recrutement et la gestion de ses ressources: contrats d'emploi, pigistes, employés clés, clauses de noncompétition et de nonsollicitation, programmes d'options et de rétention des employés clés Gestion de la structure de capital pour fidéliser les employés clés Contrats d'emplois La vente d'une startup ou comment "passer à la caisse": Dynamique d'équipe Stratégie pour maximiser la valorisation lors de la transaction 		(8,5 heures)	
Formation 7	La plateforme AZURE, Le programme BizSpark Les services de Microsoft pour les entrepreneurs, Les Services d'innovation et les partenariats technologiques avec les entrepreneurs offerts par un Centre de recherche informatique Les meilleures pratiques de financement d'une startup et les défis de la gestion de la croissance	Micro 1 cadr recher	e d'un centre de	8.30 – 17.00 (8,5 heures)
2 ^{ème} Journée d'ateliers	Elevator pitch devant caméra et, pour ceux qui le désirent, réaliser entrevues vidéo avec une ex-journaliste professionnelle.			09:00 – 17:00

	 Elevator Pitch Votre vitrine web Présentation PPT 5 minutes Outils recommandés : Première version de présentation PPT destinée au public (version pour les futurs clients et utilisateurs), matériel promotionnel (brochures, site web, etc.). 	Les coaches Les entrepreneurs de la cohorte 1 ex-journaliste	(8 heures)
3 ^{ème} Journée d'ateliers	 Préparer pour la soirée de présentations et de réseautage avec un groupe d'ange ainsi que pour la participation à l'événement de graduation. Présentation à tour de rôle, 90 secondes de pitch suivi de dix minutes de commentaires et suggestions 	Les coaches Les entrepreneurs de la cohorte	13.00 – 17.00 (4 heures)

ANNEXE B

RÉSUMÉ DES FORMATIONS

LIEU	DÉTAILS DU DÉROULEMENT DES ACTIVITÉS
	Des participants sont habillés en costume pour certains, veston-cravate pour d'autres, d'autres encore sont en t-shirt, ou chemises et pantalons jeans. Ils se mettent en de 2, 3 personnes quelques plus et discutent. Sur un côté de la salle sont exposés un écran déployé au mur, proche d'une pancarte de de l'accélérateur, un vidéoprojecteur un ordinateur. Non loin de là, j'aperçois deux micro-ondes superposés dans une armoire, un réfrigérateur et un comptoir de rangement qui donne l'allure d'une cuisine au lieu de rassemblement. Il s'agit en fait d'un réfectoire utilisé pour la circonstance.
	Après une quinzaine de minutes, le Directeur avance dans cet espace, prend le micro et salue la foule. Les occupants de cet espace le quittent et forment avec les autres un demi-cercle autour du vidéoprojecteur, l'écran et la pancarte. Il y a une centaine de personnes. Le directeur se tient entre l'écran et la pancarte. Il fait une brève allocution, présente les principaux partenaires, notamment Anges Québec, et rappelle le programme de la soirée, se présente et invite les participants à se connecter avec lui sur les réseaux sociaux, notamment Linkedin. Il invite les partenaires d'Anges Québec à prendre la parole. Une dame avance sur l'espace de présentation (la scène), se présente, présente son organisation et invite à son tour un entrepreneur à la rejoindre. L'entrepreneur, un jeune homme dans la trentaine avance, se présente, parle de son parcours met l'accent sur son passage à HEC, dans des banques d'investissements et parle de ses expériences. La dame prend la parole et introduit le président de l'association des anges du Québec. Celuici salue l'assistance se présente et parle de l'entrepreneur. Il présente son projet comme n'étant pas le projet du siècle, mais porté par un très bon entrepreneur. Le Directeur entre en scène, il présente le réseau d'Anges Québec comme étant le plus grand réseau au Canada et l'accélérateur comme étant le plus
	LIEU

grand réseau d'entrepreneurs à succès également au Québec. Le directeur invite ensuite un « entrepreneur à succès » à venir partager son expérience avec l'assistance. Celui-ci se présente sur scène sous les ovations du public, prend le micro et raconte son histoire en commençant par son enfance dans des conditions difficiles dans des quartiers pauvres sa résilience et son succès.

Les participants conversent entre eux à voix basse, certains ont leur téléphone à l'oreille pendant que l'entrepreneur continue son intervention.

Le directeur revient sur la scène et annonce que la première cohorte débute la semaine prochaine, et appelle les gradués à venir en avant. 10 entrepreneurs se présentent (9 hommes et une femme). Le directeur leur demande de se présenter à tour de rôle. Les entrepreneurs se présentent, le directeur prend des photos de l'assistance. Après leur présentation le directeur prend la parole rappelle la prochaine rencontre et invite l'assistance à passer à table. Il y a de la bouffe en arrière.

La foule se met en mouvement dans tous les sens et des groupes de discussion se forment et disparaissent sans arrêt jusqu'au départ des dernières personnes, plus d'une heure plus tard.

La première journée de formation

Dans les locaux d'une compagnie de capital de risque

Un responsable de cette entreprise est venu faire une présentation sur le processus et les critères d'investissement de ce fonds, en mettant l'emphase sur la notion d'innovation. Ce fonds, d'après le présentateur, privilégie les projets innovants. Outre cette personne, les entrepreneurs n'ont eu aucun contact avec les autres travailleurs de ce fonds. Son représentant dans cet espace a fait sa présentation est matinée pendant environ une heure (présentation et temps des questions-réponses) puis s'est retiré pour le restant de la journée. Les entrepreneurs y ont écouté le Directeur qui a parlé des sources de financement et un autre investisseur spécialisé dans les projets à fort impact social auxquels ils posé de nombreuses questions en lien avec le processus et les critères d'investissement. Ils ont également participé à des

		discussions informelles entre eux, avec cet investisseur et avec les coachs présents à cette activité.
La deuxième journée de formation	Dans un centre de recherche	Les responsables d'un fonds d'investissement affilié au centre de recherche a fait une présentation sur les subventions dont les entrepreneurs peuvent bénéficier. Les entrepreneurs ont écouté trois entrepreneurs expérimentés invités par le directeur. Deux ont présenté leurs solutions et un a partagé son expérience en lien avec les défis inhérents au processus entrepreneurial. Un avocat est intervenu sur les conventions d'actionnaire et les paramètres légaux des investissements. Le Directeur y a présenté la suite des sources de financement. Les entrepreneurs ont participé à des groupes de discussion informels impliquant cet avocat et les autres invités du directeur.
La troisième journée de formation	Dans une école de gestion	Une enseignante de cette école a fait un exposé sur les éléments clés d'une équipe d'entrepreneurs à succès, ce qui définit une entreprise, sa vision et sa culture. Un avocat invité était présent pendant cette présentation et à plusieurs reprises nous assistons à des échanges entre l'enseignant, l'avocat, le directeur et les entrepreneurs à propos des attitudes. L'enseignant a quitté après sa présentation. Le directeur y a fait une présentation sur le management d'une startup et sa croissance en mettant l'accent sur l'importance d'avoir une philosophie de croissance. Un entrepreneur de la cohorte précédente est venu parler de la cérémonie de clôture, notamment comment se préparer pour cette cérémonie. Les membres du comité d'organisation de cette activité (7 personnes, dont un entrepreneur de la cohorte, des entrepreneurs expérimentés et des bénévoles) se sont présentés sur la scène et ont répondu aux questions des entrepreneurs. Un investisseur a présenté sous forme de conseil ce que les entrepreneurs devraient faire pour intéresser les entrepreneurs et comment les investisseurs travaillent. Il a donné plusieurs exemples à partir de ses expériences. Il a réservé une période pour les questions et a répondu à plusieurs questions des entrepreneurs en lien avec comment travailler avec les investisseurs. Cet investisseur a quitté après sa présentation. Une représentante d'un groupe d'anges investisseurs est venue présenter son organisation, leurs réalisations et leurs critères d'investissement. Elle répondu aux questions des entrepreneurs au fil de la

présentation et affiché son courriel personnel sur sa dernière diapositive. Plusieurs entrepreneurs ont eu des face à face avec cet investisseur, car la fin de sa formation a coïncidé avec le période de pause. Le directeur fait une présentation sur la valorisation de l'entreprise et la part à attribuer aux investisseurs. La quatrième Dans un Le directeur fait une présentation sur les outils pour journée de convaincre les investisseurs avec peu d'interaction espace multifonction formation avec les entrepreneurs. Un entrepreneur des cohortes nel locatif passées ayant réussi une campagne sociofinancement est venu partager son expérience et mettant l'accent sur l'élément distinctif de son offre. Il termine sa présentation sous les ovations de l'assistance. Un entrepreneur et initialement investisseur vient parler de «l'art du pitch» ou comment convaincre les investisseurs. Il précise que les investisseurs sont très sollicités, mais ne font en moyenne que deux investissements à l'année : un associé dans une compagnie de capital de risque va faire en moyenne 2 investissements par année. Sur les 500 ou 600 dossiers de ce qu'on m'envoie, je ne vais investir que dans 2. Il ne suffit pas que vous ayez une bonne idée, il faudrait que ce que vous me proposez soit beaucoup plus intéressant que tous les autres dossiers que je regarde. C'est pour ça que la décision d'investir dans le capital de risque est une décision émotive. Je ne peux pas investir juste parce que les chiffres sont beaux, je vais investir parce que je suis excité. Parce que les beaux chiffres, il y a plein de monde qui ont des beaux chiffres. Il faut que je dise que c'est une idée de génie. Mais au-delà de l'idée de génie, il vaut que j'aie envie de travailler avec vous. Ca n'a absolument rien à avoir avec la dette... partir du moment où vous acceptez mon argent, je deviens associé, ce n'est pas un prêt, je deviens associé dans votre business... Il faut garder ça en tête quand on fait un pitch. Ça commence avec la tête. Il faut que le projet se tienne, que le business ait de l'allure. La deuxième chose, ç'est le cœur. Il faut que ça vienne me chercher, que je trouve ça très bon et que je sois excité à l'idée de travailler avec vous et de voir ce projet se réaliser. Le 3e élément, il faut que je crois que j'ai un potentiel de rendement exceptionnel. Il faut que je sois convaincu que je vais faire beaucoup beaucoup beaucoup d'argent avec vous... Les entrepreneurs posaient des questions au fil

		de la présentation et il répondait. Le directeur intervient pendant sa présentation pour clarifier ou illustrer certains points. Un entrepreneur de la cohorte actuelle ayant connu du succès dans le développement des affaires est venu partager cette expérience avec ses pairs.
La cinquième journée de formation	Dans une bibliothèque	Le directeur a introduit les intervenants, a pris la parole pendant leurs interventions pour illustrer ou clarifier des points, mais n'a pas développé de thèmes. Un avocat a fait un exposé sur la propriété intellectuelle et répondait aux questions des entrepreneurs au fil de sa présentation. Il est allé après sa présentation, mais a invité les entrepreneurs à une activité qu'organise son cabinet de façon bimensuelle. Un responsable d'une plateforme de sociofinancement a présenté sa plateforme et comment elle aide les entrepreneurs à faire des levées de fonds. Il répondait aux questions des entrepreneurs au fil de sa présentation. Il y a eu toutefois moins de questions qu'à la précédente présentation. Un entrepreneur expérimenté et également coach dans l'accélérateur a fait un exposé sur le commerce électronique, notamment sur la manière de fidéliser sa clientèle. Il répondait aux questions des entrepreneurs au fil de sa présentation. Il s'est retiré après sa présentation. Un responsable d'un organisme municipal de développement économique est venu présenter ce que sa structure offre aux entrepreneurs en démarrage.
La sixième journée de formation	Dans un cabinet de comptabilité	Les participants s'adressaient à l'accueil du cabinet pour être orientés vers la salle de conférence. Trois professionnels de ce cabinet ont exposé respectivement sur les crédits d'impôt, la fiscalité et la planification financière. Ils ont interagi avec les entrepreneurs pendant leurs formations et ont répondu à leurs questions. Ils quitté après leurs présentations. Un entrepreneur et ange investisseur qui a lancé une importante firme spécialisée dans les stratégies liées aux médias numériques a fait un exposé sur la vente de l'entreprise. Il a répondu aux questions des entrepreneurs. Un avocat est venu fait une présentation sur les embauches et les contrats de travail. Il a répondu aux questions des entrepreneurs. Étant venu pendant un temps de pause, il a interagi avec les entrepreneurs dans des groupes de discussion informels. Il a aussi passé du

		temps avec les entrepreneurs après sa présentation dans des interactions en face à face.
La septième journée de formation	Dans le même centre de recherche qu'à la deuxième journée	Un employé de Microsoft est venu présenter le programme BizSpark et les services de Microsoft pour les entrepreneurs. Un employé du centre de recherche est venu présenter les Services d'innovation et de partenariats technologiques avec les entrepreneurs offerts par ce centre. Un investisseur en capital de risque est venu présenter son organisation et les meilleures pratiques de financement des startups. Ces invités se sont retirés juste à la fin de leurs présentations. Ils ont toutefois répondu aux questions des entrepreneurs. Le Directeur n'a pas donné de formation, mais annonçait les présentateurs, complétait ou illustrait leur propos.

ANNEXE C

GUIDE D'ENTREVUE

Introduction

Je suis Octave Niamie, étudiant au Doctorat en Administration à l'UQAM. Le but de ma recherche est de comprendre la manière dont les entrepreneurs se préparent dans les espaces de transition en vue de lever des fonds auprès des investisseurs en capital. Les informations recueillies serviront à produire ma thèse et ne seront accessibles à personne d'autre en dehors de notre équipe de recherche (moi et mon directeur de thèse). Pour garantir la confidentialité de notre rencontre, votre nom ne paraitra pas sur les documents. Cette rencontre sera enregistrée pour faciliter le traitement des informations collectées. Vous pouvez mettre fin à votre participation en tout temps et demander le retrait du matériel vous concernant.

Consentez-vous à prendre part à cette entrevue ?

Les questions :

- 1) Parlez-moi de votre entreprise (mission, vision, etc.)?
- 2) À quelle étape de son développement êtes-vous ?
- 3) Pourquoi avez-vous choisi de participer à cette cohorte ?
- 4) Comment s'est fait votre recrutement à ce programme ?
- 5) Quels étaient vos objectifs pour ce programme?
- 6) Parlez-moi des choses (événements, personnages, etc.) qui vous ont le plus marqué durant cette cohorte.
- 7) Comment avez-vous vécu les coachings de groupe ?
- 8) Parlez-moi de vos expériences du coaching individuel?

- Parlez-moi de vos expériences avec les investisseurs qui ont participé aux activités du programme.
- 10) Parlez-moi de votre participation à MT, le 1^{er} juin 2017

Conclusion

Je vous remercie de m'avoir consacré ce temps précieux. Les informations recueillies resteront confidentielles et serviront à la rédaction de ma thèse. Si vous sentez le besoin de me parler après mon départ, n'hésitez pas à communiquer avec moi par courriel.

BIBLIOGRAPHIE

- Adler, P. S. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Albort-Morant, G. et Oghazi, P. (2016). How useful are incubators for new entrepreneurs? *Journal of Business Research*, 69(6), 2125-2129.
- Aldrich, E. H. et Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of Industry Creation. *Academy of Management Journal*, 19(4), 645 670.
- Amit, R., Brander, J. et Zott, C. (1998). Why do Venture Capital Firms Exist? Theory and Canadian Evidence. *Journal of Business Venturing* 13, 441–466.
- Ante, S. E. (2008). Creative capital. Business Week, (4079), 48-49.
- Arnould, E. et Price, L. (1993). River magic: Extraordinary experience and the extended service encounter. *Journal of Consumer Research*, 20(1), 24
- Bansal, P. et Clelland, I. (2004). Talking Trash: Legitimacy, Impression Management, and Unsystematic Risk in The Context of The Natural Environment. *Academy of Management Journal*, 47(1), 93-103.
- Barney, J. B., Busenitz, L. W., Fiet, J. O. et Moesel, D. D. (1996). New Venture Teams' Assessment of Learning Assistance from Venture Capital Firms. *Journal of Business Venturing*, 11, 257-272.
- Baron, R. et Markman, G. (2000). Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success. *The Academy of Management Executive*, 14(1), 106-116.
- Barros, M. (2014). Tools of Legitimacy: The Case of the Petrobras Corporate Blog. *Organization Studies*, 35(8), 1211-1230.
- Beech, N. (2011). Liminality and the practices of identity reconstruction. *Human Relations*, 64(2), 285-302.
- Benson, D. F., Brau, J. C., Cicon, J. et Ferris, S. P. (2015). Strategically camouflaged corporate governance in IPOs: Entrepreneurial masking and impression management. *Journal of Business Venturing*, 30(6), 839-864.
- Bergek, A. et Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1-2), 20-28.
- Bitektine, A. (2011). Toward a Theory of Social Judgments of Organizations: The Case of Legitimacy, Reputation, and Status. *Academy of Management Review*, *36*(1), 151–179.
- Bitektine, A. et Haack, P. (2015). The "Macro" and the "Micro" of Legitimacy: Toward a Multilevel Theory of the Legitimacy Process. *Academy of Management Review*, 40(1), 49-75.

- Boje, M. D. (1991). The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm. *Administrative Science Quarterly*, *36*, 106-126.
- Bøllingtoft, A. et Ulhøi, J. P. (2005). The networked business incubator—leveraging entrepreneurial? *Journal of Business Venturing*, 20(2), 265-290.
- Boocock, G. et Woods, M. (1997). The Evaluation Criteria used by Venture Capitalists: Evidence from a UK Venture Fund. *International Small Business Journal*, 16(1), 36-57.
- Bottazzi, L., Darin, M. et Hellmann, T. (2008). Who are the active investors? Evidence from venture capital. *Journal of Financial Economics*, 89(3), 488-512.
- Boyd, B. K., Bergh, D. D., Ireland, R. D. et Ketchen, D. J. (2013). Constructs in Strategic Management. *Organizational Research Methods*, 16(1), 3-14.
- Brooks, A. W., Huang, L., Kearney, S. W. et Murray, F. E. (2014). Investors prefer entrepreneurial ventures pitched by attractive men. *Proc Natl Acad Sci U S A*, 111(12), 4427-4431.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B. et Groen, A. (2012). The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), 110-121.
- Buckingham, S., Marandet, E., Smith, F., Wainwright, E. et Diosi, M. (2006). The liminality of training spaces: Places of private/public transitions. *Geoforum*, *37*(6), 895-905
- Busenitz, L. W., Fiet, J. O. et Moesel, D. D. (2004). Reconsidering the venture capitalists' "value added" proposition: An interorganizational learning perspective. *Journal of Business Venturing*, 19(6), 787-807
- Carlos Nunes, J., Gomes Santana Félix, E. et Pacheco Pires, C. (2014). Which criteria matter most in the evaluation of venture capital investments? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), 505-527.
- Chan, C. S. R. et Park, H. D. (2015). How images and color in business plans influence venture investment screening decisions. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 732-748.
- Chan, K. F. et Lau, T. (2005). Assessing technology incubator programs in the science park: the good, the bad and the ugly. *Technovation*, 25(10), 1215-1228.
- Charmaz, K. (2006). Coding in Grounded Theory Practice dans Constructing Grounded Theory. *Thousand Oaks, Sage publication*, 42-71.
- Chen, C.-J. (2009). Technology commercialization, incubator and venture capital, and new venture performance. *Journal of Business Research*, 62(1), 93-103.
- Chen, X.-P., Yao, X. et 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.

- Choi, Y. R. et Shepherd, D. A. (2005). Stakeholder Perceptions of Age and Other Dimensions of Newness. *Journal of Management*, 31(4), 573-596.
- Christianson, K. M. (2016). Mapping the Terrain: The Use of Video-Based Research in Top-Tier Organizational Journals. *Organizational Research Methods*, 1-27.
- Clarke, J. (2011). Revitalizing Entrepreneurship: How Visual Symbols are Used in Entrepreneurial Performances. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1365-1391.
- Cohen, G. S. et Hochberg, V. Y. (2014). Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon.
- Cohen, S. (2013a). How to accelerate learning: Entrepreneurial ventures participating in accelerator programs. Dans C. B. Bingham, H. Aldrich, R. Bettis, A. Nerkar et A. Segars (dirs.)
- Cohen, S. (2013b). What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 8(3), 19-25.
- Cope, J. (2005). Toward a Dynamic learning Perspetve on Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 373-397.
- Cornelius, B. (2005). The institutionalisation of venture capital. *Technovation*, 25(6), 599-608.
- Cox, K. C., Lortie, J. et Gramm, K. (2017). The investment paradox: why attractive new ventures exhibit relatively poor investment potential. *Venture Capital*, 19(3), 163-181
- Cumming, D. (2012). The Oxford Handbook of Venture Capital.
- Cumming, D., Fleming, G. et Suchard, J.-A. (2005). Venture capitalist value-added activities, fundraising and drawdowns. *Journal of Banking & Finance*, 29(2), 295-331.
- Czarniawska, B. et Mazza, C. (2003). Consulting as a liminal space. *Human Relations*, 56(3), 267–290.
- Daniel, E. et Ellis-Chadwick, F. (2016). Entrepreneurship and liminality: the case of self-storage based businesses. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(3), 436-457.
- Davidson, P. et Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.
- de Bettignies, J.-E. et Brander, J. A. (2007). Financing entrepreneurship: Bank finance versus venture capital. *Journal of Business Venturing*, 22(6), 808-832.
- de Certeau, M. (1984). The practice of everyday life. University of California Press, Berkeley.

- de Vaujany, F. o.-X. et Aroles, J. (2019). Nothing happened, something happened: Silence in a makerspace. *Management Learning*, 50(2), 208-225.
- de Vaujany, F. o.-X. et Vaast, E. (2016). Matters of visuality in legitimation practices: Dual iconographies in a meeting room. *Organization*, 23(5), 763-790
- Deeds, D. L., Mang, P. Y. et Frandsen, M. L. (2004). The Influence of Firms' and Industries' Legitimacy on the Flow of Capital into High-Technology Ventures. *Strategic Organization*, 2(1), 9-34.
- Deephouse, D. (1999). To be different or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. *Strategic Management Journal*, 20, 147-166.
- Deephouse, D., Bundy, J., Tost, P. L. et Suchman, C. M. (2016). Organizational Legitimacy: Six Key Questions. *Alberta School of Business Research Paper no. 2016-901*.
- Derry, S. J., Pea, R. D., Barron, B., Engle, R. A., Erickson, F., Goldman, R., . . . Sherin, B. L. (2010). Conducting Video Research in the Learning Sciences: Guidance on Selection, Analysis, Technology, and Ethics. *Journal of the Learning Sciences*, 19(1), 3-53.
- Desa, G. et Basu, S. (2013). OPTIMIZATION OR BRICOLAGE? OVERCOMING RESOURCE CONSTRAINTS IN GLOBAL SOCIAL ENTREPRENEURSHIP. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7, 26-49.
- Díez-Vial, I. et Montoro-Sánchez, Á. (2016). How knowledge links with universities may foster innovation: The case of a science park. *Technovation*, 50-51, 41-52.
- Dimov, D. (2010). Nascent Entrepreneurs and Venture Emergence: Opportunity Confidence, Human Capital, and Early Planning. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1123-1153.
- Drori, I. and Wright, M. (2018). Accelerators: characteristics, trends and the new entrepreneurial ecosystem. Dans Accelerators: successful venture creation and growth (p. 1-20). Edward Elgar Publishing
- Dushnitsky, G. et Lenox, M. J. (2006). When does corporate venture capital investment create firm value? *Journal of Business Venturing*, 21(6), 753-772.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Elsbach, D. K. (1994). Managing Organizational Legitimacy in the California Cattle Industry: The Construction and Effectiveness of Verbal Accounts. *Administrative Science Quarterly*, 39, 57-88.
- Emerson, R. M., Fretz, R. I. et Shaw, L. L. (1995). Writing ethnographic fieldnotes. *The University of Chicago Press*.

- Fairchild, R. (2011). An entrepreneur's choice of venture capitalist or angel-financing: A behavioral game-theoretic approach. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 359-374.
- Feeney, L., Haines, G. H. et Riding, A. L. (1999). Private investors' investment criteria: Insights from qualitative data. *Venture Capital*, 1(2), 121-145.
- Festervand, T. et Forrest, J. (1993). Entrepreneurial preparedness: A multi-stage model. Journal of Business and Entrepreneurship, 5(3), 65-60 67.
- Fisher, G., Kuratko, D. F., Bloodgood, J. M. et Hornsby, J. S. (2017). Legitimate to whom? The challenge of audience diversity and new venture legitimacy. *Journal of Business Venturing*, 32(1), 52-71.
- Florida, R. et Kenney, M. (1988). Venture Capital and High Technology Entrepreneurship.pdf>. *Journal of Business Venturing*, *3*, 301-319.
- Foucault, M. et Miskowiec, J. (1986). Of Other Spaces. *Diacritics*, 16(1), 22-27.
- Franke, N., Gruber, M., Harhoff, D. et Henkel, J. (2006). What you are is what you like—similarity biases in venture capitalists' evaluations of start-up teams. *Journal of Business Venturing*, 21(6), 802-826.
- Franke, N., Gruber, M., Harhoff, D. et Henkel, J. (2008). Venture Capitalists' Evaluations of Start-Up Teams: Trade-Offs, Knock-Out Criteria, and the Impact of VC Experience. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 459-483.
- Garcia-Lorenzo, L., Donnelly, P., Sell-Trujillo, L. et Imas, J. M. (2017). Liminal Entrepreneuring: The Creative Practices of Nascent Necessity Entrepreneurs. *Organization Studies*,
- Garsten, C. (1999). Betwixt and between: Temporary Employees as Liminal Subjects in Flexible Organizations. *Organization Studies*, 20(4), 601-617.
- Gartner, B. W., Bird, J. B. et Starr, A. J. (1992). Acting As If: Differentiating Entrepreneuriai From Organizational Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13-31.
- Garud, R., Schildt, H. A. et Lant, T. K. (2014). Entrepreneurial Storytelling, Future Expectations, and the Paradox of Legitimacy. *Organization Science*, 25(5), 1479-1492.
- Gennep, V. (1960 (1904)). Rites of Passage: A Classical Study of Cultural Celebrations. *University of Chicago Press, Chicago, IL:*
- Gerasymenko, V., De Clercq, D. et Sapienza, H. J. (2015). Changing the Business Model: Effects of Venture Capital Firms and Outside CEOs on Portfolio Company Performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 79-98.

- Germain, O. (2017). Théories en entrepreneuriat : pour que les fruits passent la promesse des fleurs. *Presse Universitaire du Québec*, *Dans Les PME*, *d'hier à demain: Bilan et perspectives*.
- Gifford, S. (1997). Limited Attention And The Role Of the Venture Capitalist. *Journal of Business Venturing*, 12, 459-482.
- Gioia, A. D., Corley, G. K. et Aimee, H. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1) 15-31.
- Gompers, P. A. (1995). Optimal Investment, Monitoring, and the Staging of Venture Capital. *The Journal of finance*, *L*(5), 1461-1488.
- Gorman, M. et Sahlman, W. A. (1989). What Do Venture Capitalists Do? *Journal of Business Venturing*, 4, 231-248.
- Grimaldi, R. et Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111-121.
- Guerini, M. et Quas, A. (2016). Governmental venture capital in Europe: Screening and certification. *Journal of Business Venturing*, 31(2), 175-195.
- Hackett, S. M. et Dilts, D. M. (2004). A Systematic Review of Business Incubation Research. *Journal of Technology Transfer*, 29 55-82.
- Hackett, S. M. et Dilts, D. M. (2007). Inside the black box of business incubation: Study B—scale assessment, model refinement, and incubation outcomes. *The Journal of Technology Transfer*, 33(5), 439-471.
- Hallen, B. L., Bingham, C. B. et Cohen, S. (2016). Do Accelerators Accelerate? The Role Of Indirect Learning In New Venture Development. 1-39.
- Harvey, A. (2001). A dramaturgical analysis of charismatic leader discourse. *Journal of Organizational Change Management*, 14(3), 253-265.
- Hellmann, T. et Puri, M. (2002). Venture Capital and the Professionalization of Start-Up Firms: Empirical Evidence. *the Journal Of Finance*, *LVII*(1).
- Henfridsson, O. et Youngjin, Y. (2014). The Liminality of Trajectory Shifts in Institutional Entrepreneurship. *Organization Science*, 25(3), 932-950.
- Hennink, M. M., Bailey, A. et Hutter, I. (2011). In-depthinterviews. *Qualitative Research methods*, *Los Angeles*(Sage), 108-134.
- Hirsch, E. (2012). The Paradox of Design Entrepreneurship: Are a risk Voyeur? *Design Management Review*.
- Hjorth, D. (2004). Creating space for play/invention concepts of space and organizational entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(5), 413-432.

- Hjorth, D., Holt, R. et Steyaert, C. (2015). Entrepreneurship and process studies. *International Small Business Journal*, 33(6), 599-611.
- Howard-Grenville, J., Golden-Biddle, K., Irwin, J. et Mao, J. (2011). Liminality as Cultural Process for Cultural Change. *Organization Science*, 22(2), 522-539.
- Hobbes, T. (2004). Leviathan. Paris: Librairie philosophique J. Vrin Dalloz
- Huang, L. et Knight, A. (2017). Resources and Relationships in Entrepreneurship: An Exchange Theory of the Development and Effects of the Entrepreneur-Investor Relationship. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 42(1), 80.
- Huang, L. et Knight, A. P. (2017). Resources and Relationships in Entrepreneurship: An Exchange Theory of the Development and Effects of the Entrepreneur-Investor Relationship. *Academy of Management Review*, 42(1), 80-102.
- Huang, L. et Pearce, J. L. (2015). Managing the Unknowable: The Effectiveness of Early-stage Investor Gut Feel in Entrepreneurial Investment Decisions. *Administrative Science Quarterly*, 60(4), 634-670.
- Ibarra, H. (2007). Identity Transitions: Possible Selves, Liminality and the Dynamics of Voluntary Career Change. *Faculty & Research Working paper, Insead*.
- Illia, L. et Zamparini, A. (2016). Legitimate Distinctiveness, Historical Bricolage, and the Fortune of the Commons. *Journal of Management Inquiry*, 25(4), 397-414. doi:
- Jarzabkowski, P., Burke, G. et Spee, P. (2015). Constructing Spaces for Strategic Work: À Multimodal Perspective. *British Journal of Management*, 26(supplement S1), S26-S47.
- Jarzabkowski, P., Le, J. K. et Van de Ven, A. H. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization*, 11(3), 245-280.
- Jordan, B. et Henderson, A. (1995). Interaction analysis Foundations and practice. *The Journal of the Learning Sciences*, 4(1), 39-103.
- Kelly, R. et Kim, H. (2013). Le capital de risque comme facteur de croissance. *Industrie Canada*, 1-33.
- Kollmann, T. et Kuckertz, A. (2010). Evaluation uncertainty of venture capitalists' investment criteria. *Journal of Business Research*, 63(7), 741-747. doi: 10.1016/j.jbusres.2009.06.004
- L. Wang, C., Rafiq, M., Li, X. et Zheng, Y. (2014). Entrepreneurial preparedness: an exploratory case study of Chinese private enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 20(4), 351-374.
- Leary, M. R. et Kowalski, R. M. (1990). Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model. *Psychological Bulletin*, 107(1), 34-47.

- Leatherbee, M. and Gonzalez-Uribe, J. (2018). Selection issues. Dans Accelerators: successful venture creation and growth (p. 81-99). Edward Elgar Publishing
- LeBaron, C., Jarzabkowski, P., Pratt, M. G. et Christianson, M. K. (2018). Mapping the Terrain. *Organizational Research Methods*, 21(2), 261-287.
- Lewis, M. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776.
- Lewis, M. W. et Smith, W. K. (2014). Paradox as a Metatheoretical Perspective: Sharpening the
- Focus and Widening the Scope. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127-149.
- Lockett, A. et Wright, M. (2001). The syndication of venture capital investments. *Omega*, 29(5), 375-390.
- Lounsbury, M. et Glynn, M. A. (2001). Cultural entrepreneurship: stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 545-564.
- MacMillan, I. C., Kulow, D. et Khoylian, R. (1988). Venture Capital Involvement in Their Investments: Extent and Performance. *Journal of Business Venturing*, 4, 27-47.
- Manigart, S. et Wright, M. (2013). Reassessing the relationships between private equity investors and their portfolio companies. *Small Business Economics*, 40(3), 479-492.
- Martens, M. et Jennings, J. (2007). Do The Stories They Tell Get Them the Money they Need? The Role of Entrepreneurial Narratives in Resource Acquisition. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1107-1132.
- Mason, C. et Harrisson, R. (2001). Auditioning for money: What do investors look for at the initial screening stage. In R.D. Hisrich & E. Hacker (Eds.), Proceedings of the entrepreneurial finance workshop (pp. 155–176). Jonkoping, Sweden: Jonkoping International Business School.
- McMullen, S. et 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.
- Mengis, J., Nicolini, D. et Gorli, M. (2016). The Video Production of Space: How Different Recording Practices Matter. *Organizational Research Methods*.
- Messeghem, K., Sammut, S. et Chabaud, D. (2013). L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ? *management international*, 17(3), 66 71.
- Mian, S., Lamine, W. et Fayolle, A. (2016). Technology Business Incubation: An overview of the state of knowledge. *Technovation*, 50-51, 1-12.

- Michaud, V. (2017). Words fly away, writings remain paradoxes in and around documents. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 12(1), 35-52.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). "Centration et délimitation du recueil de données: fondements liminaires" dans Analyse des données qualitatives, 2e éd. *Bruxelle*, *De Boeck Université*, 37-80.
- Miles, M. B. a. (2014). *Qualitative data analysis : a methods sourcebook* (Edition 3.. éd.). Thousand, Oaks, California : SAGE.
- Miles, M. P., de Vries, H., Harrison, G., Bliemel, M., de Klerk, S. et Kasouf, C. J. (2017). Accelerators as authentic training experiences for nascent entrepreneurs. *Education* + *Training*, 59(7/8), 811-824.
- Mohamed, A. A., Gardner, W. L. et Paolillo, J. G. P. (1999). A taxonomy of organizational impression management tactics. *Advances in Competitiveness Research*, 7(1), 108-130.
- Monika et Sharma, A. K. (2015). Venture Capitalists' Investment Decision Criteria for New Ventures: A Review. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 189, 465-470.
- Moroz, P. W. et Hindle, K. (2012). Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing Multiple Perspectives. Entrepreneurship Theory and Practice, 36(4), 781-818. doi: 10.1111/j.1540-6520.2011.00452.x
- Mulhall, A. (2003). In the field_notes on observation in qualitative research. *Journal of Advanced Nursing*, 41(3), 306–313.
- Nagy, G. B., Pollack, M. J., Rutherford, W. M. et Lohrke, T. F. (2012). The Influence of Entrepreneurs' Credentials and Impression Management Behaviors on Perceptions of New Venture Legitimacy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 941 065.
- Navis, C. et Glynn, M. A. (2011). Legitimate Distinctiveness and the Entrepreneurial Identity: Influence on Investor Judgments of New Venture Plausibility. *Academy of Management Review*, 36(3), 479–499.
- O'Connor, E. (2002). Storied Business: Typology, Intertextuality, and Traffic in Entrepreneurial Narrative. *Journal of Business Communication*, 39(1), 36-54.
- Oravec, J. A. (2003). Blending by Blogging: weblogs in blended learning initiatives. *Journal of Educational Media*, 28(2-3), 225-233.
- Osnabrugge, M. V. (2000). A comparison of business angel and venture capitalist investment procedures: an agency theory-based analysis. *Venture Capital*, 2(2), 91-109.
- Pahnke, E. C., Katila, R. et Eisenhardt, K. M. (2015). Who Takes You to the Dance? How Partners' Institutional Logics Influence Innovation in Young Firms. *Administrative Science Quarterly*, 60(4), 596-633.

- Parhankangas, A. et Ehrlich, M. (2014). How entrepreneurs seduce business angels: An impression management approach. *Journal of Business Venturing*, 29(4), 543-564.
- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M. et Van Hove, J. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50-51, 13-24.
- Peters, L., Rice, M. et Sundararajan, M. (2004). The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 83-91.
- Pettigrew, M. A. (1990). Longitudinal Field Research On Change: Theory And Practice. *Organization Science*, 1(3), 267-292.
- Politis, D. (2008). Business angels and value added: what do we know and where do we go? *Venture Capital*, 10(2), 127-147.
- Pollack, J. M., Rutherford, M. W. et Nagy, B. G. (2012). Preparedness and Cognitive Legitimacy as Antecedents of New Venture Funding in Televised Business Pitches. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *36*(5), 915-939.
- Pontikes, E. G. et Barnett, W. P. (2017). The Non-consensus Entrepreneur. *Administrative Science Quarterly*, 62(1), 140-178.
- Pritchard, A. et Morgan, N. (2006). Hotel Babylon? Exploring hotels as liminal sites of transition and transgression. *Tourism Management*, 27(5), 762-772.
- Renko, M. (2013). Early Challenges of Nascent Social Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *37*(5), 1045-1069.
- Rigg, C., Harte, V. et O'Dwyer, B. (2012). Becoming an entrepreneur: researching the role of mentors in identity construction. *Education* + *Training*, *54*(4), 319-329.
- Romelaer, P. (2001). Note sur l'entretien semi-directif centré. 12.
- Ryan, A. (2018). Guiding and enabling liminal experiences between business and arts organizations operating in a sponsorship relationship. *Human Relations*,
- Sapienza, H. J. (1992). When Do Venture Capitalists Add Value? *Journal of Business Venturing* 7, 9-27.
- Scherer, R., Adams, J., Carley, S. et Wiebe, F. (1989). Role Model Performance Effects On Development Of Entreprene. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(3), 53.
- Schlenker, B. R. (1980). Impression Management: The Self-Concept, Social Identity, And Interpersonal Relatiodns. *I. Monterey: Brooks/Cole*.
- Schwartz, M. et Hornych, C. (2010). Cooperation patterns of incubator firms and the impact of incubator specialization: Empirical evidence from Germany. *Technovation*, 30(9), 485-495.
- Scillitoe, J. L. et Chakrabarti, A. K. (2010). The role of incubator interactions in assisting new ventures. *Technovation*, *30*(3), 155-167.
- Sergi, V. et Crevani, L. (2016). L'OBSERVATION : quelques enjeux méthodologiques... et pratiques. *CRIPMEE*.

- Shane, S. et Cable, D. (2002). Network Ties, Reputation, and the Financing of New Ventures. *Management Science*, 48(3), 364-381.
- Shepherd, D. A. et Zacharakis, A. (2003). A New Venture's Cognitive Legitimacy: An Assessment by Customers. *Journal of Small Business Management*, 41(2), 148-167.
- Shortt, H. (2015). Liminality, space and the importance of 'transitory dwelling places' at work. *Human Relations*, 68(4), 633-658.
- Simic, M. (2015). Investment Criteria Set By Venture Capitalists. *Ekonomski Vjesnik*, 28(2), 457-479.
- Simpson, R., Sturges, J. et Weight, P. (2010). Transient, unsettling and creative space: Experiences of liminality through the accounts of Chinese students on a UK-based MBA (Vol. 41, pp. 53-70).
- Söderlund, J. et Borg, E. (2017). Liminality in Management and Organization Studies: Process, Position and Place. *International Journal of Management Reviews*.
- Soetanto, D. et Jack, S. (2016). The impact of university-based incubation support on the innovation strategy of academic spin-offs. *Technovation*, 25-40.
- St-Jean, E. et Audet, J. (2009). The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 119-140.
- St-Jean, E. (2012). Mentoring as professional development for novice entrepreneurs: maximizing the learning1. International Journal of Training and Development, 16(3), 200-216
- Stinchcombe, A. L. (1965). Social structure and organizations. In: March, J.G. (Ed.). *Handbook of Organizations, Rand McNally, Chicago, IL*, 142 193.
- Stross, R. (2012). The Lunch Pad: Inside Y Combinator. Portofolio/Penguin
- Studdard, N. (2006). The effectiveness of entrepreneurial firm's knowledge acquisition from a business incubator. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2(2), 211-225.
- Sturdy, A., Schwarz, M. et Spicer, A. (2016). Guess who's coming to dinner? Structures and uses of liminality in strategic management consultancy. *Human Relations*, 59(7), 929-960.
- Suchman, C. M. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Suddaby, R. et Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50, 35-67.
- Sudek, R. (2006). Angel Investment Criteria. *Journal of Small Business Strategy*, 17(2), 89-103.

- Tamásy, C. (2007). Rethinking Technology-Oriented Business Incubators: Developing a Robust Policy Instrument for Entrepreneurship, Innovation, and Regional Development? *Growth and Change*, 38(3), 460-473.
- Tan, J., Shao, Y. et Li, W. (2013). To be different, or to be the same? An exploratory study of isomorphism in the cluster. *Journal of Business Venturing*, 28(1), 83-97.
- Tempest, S. et Starkey, K. (2016). The Effects of Liminality on Individual and Organizational Learning. *Organization Studies*, 25(4), 507-527.
- Turner, V. (1977). Process, System, and Symbol: A New Anthropological Synthesis. *Daedalus*, 106(3), 61-80.
- Tyebjee, T. T. et Bruno, V. A. (1984). A Model of Venture Capitalist Investment Activity. *Management Science*, 30(9), 1051-1066.
- Überbacher, F. (2014). Legitimation of New Ventures: A Review and Research Program. *journal of Management Studies*, *51*(4), 667 698.
- van Werven, R., Bouwmeester, O. et Cornelissen, J. P. (2015). The power of arguments: How entrepreneurs convince stakeholders of the legitimate distinctiveness of their ventures. *Journal of Business Venturing*, 30(4), 616-631.
- Voronov, M., De Clercq, D. et Hinings, C. R. (2013). Conformity and Distinctiveness in a Global Institutional Framework: The Legitimation of Ontario Fine Wine. *Journal of Management Studies*, 50(4), 607-645.
- Winnicott, D. W. (1975). Jeu et realite l'espace potentiel. Trad. de l'anglais par claude monod et J.B. Pontalis. Pref. de J.B. Pontalis. Paris : Paris Gallimard.
- Wood, P. (2012). Blogs as liminal space: student teachers at the threshold. *Technology, Pedagogy and Education*, 21(1), 85-99.
- Wry, T., Lounsbury, M. et Glynn, M. A. (2011). Legitimating Nascent Collective Identities: Coordinating Cultural Entrepreneurship. *Organization Science*, 22(2), 449-463.
- Yang, T. et Aldrich, H. E. (2017). "The liability of newness" revisited: Theoretical restatement and empirical testing in emergent organizations. *Social Science Research*, 63, 36-53.
- Yin, K. R. (1994). Case study research design and methods. *Applied Social Research Methods Series*, 5.
- Yitshaki, R. et Drori, I. (2018). Understanding Mentorship processes. Dans Accelerators: successful venture creation and growth (p. 58-80). Edward Elgar Publishing
- Zacharakis, A. et Meyer, G. D. (1998). A Lack of Insigh: Do Venture Capitalists Really Understand their own Decision Process? *Journal of Business Venturing*, 13, 57–76.
- Zamparini, A. et Lurati, F. (2017). Being different and being the same: Multimodal image projection strategies for a legitimate distinctive identity. *Strategic Organization*, 15(1), 6-39

- Zimmerman, M. A. et Zeitz, G. J. (2002). Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy. *Academy of Management Review*, 27 (3), 414-431.
- Zott, C. et Huy, Q. N. (2007). How Entrepreneurs Use Symbolic Management to Acquire Resources. *Administrative Science Quarterly*, 52 70–105.
- Zundel, M., MacIntosh, R. et Mackay, D. (2016). The Utility of Video Diaries for Organizational Research. *Organizational Research Methods*.