

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

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

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR  
FÉLIX ROBIN

LES STRATÉGIES DE NÉGOCIATIONS DES ENTREPRENEURES DES PME AU  
QUÉBEC DANS LEUR RECHERCHE DE FINANCEMENT PAR CAPITAL DE  
RISQUE

AOÛT 2019

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

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

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

## SOMMAIRE

L'objet de cette recherche est de comprendre quels sont les déterminants clés dans un processus de négociation, des femmes propriétaires dirigeantes, dans leur quête de financement par capital de risque. La problématique de cette recherche provient du fait qu'une faible proportion de femmes propriétaires dirigeantes accède au financement par capital de risque alors qu'elles sont maintenant une majorité à lancer des entreprises. Cette recherche a étudié cette problématique sous l'angle des stratégies de négociations intégrées dans un processus. Un objectif ainsi qu'une contribution espérée sont de proposer un modèle théorique le plus complet et réaliste possible. Nous avons utilisé une méthode qualitative où une recherche terrain a été effectuée avec l'aide de questionnaires semi-structurés. Les résultats ont été analysés avec un raisonnement inductif. Les résultats nous montrent qu'en majorité, les représentants de sociétés de capital de risque ont davantage d'expérience dans le processus de négociation et ils ont beaucoup plus de ressources financière et humaine à leur disposition, que les femmes propriétaires dirigeantes, pour faire face à un processus de négociation. Les déterminants clés d'une négociation gagnante résident en majeure partie dans la nature du projet ainsi qu'aux qualités intrinsèques des femmes propriétaires dirigeantes. Enfin, un cadre théorique représentant un processus de négociation a été élaboré et testé.

<b>SOMMAIRE</b> .....	3
<b>LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES</b> .....	6
<b>LISTES DES ABRÉVIATIONS</b> .....	7
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	8
<b>INTRODUCTION</b> .....	9
<b>PREMIER CHAPITRE : PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE</b> .....	13
<b>DEUXIÈME CHAPITRE : REVUE DE LITTÉRATURE</b> .....	15
2.1 Fondements théoriques.....	15
2.2 L'entrepreneuriat.....	15
2.3 Le financement des PME du Québec.....	20
2.4 La négociation.....	36
2.5 La recherche en processus .....	40
2.6 L'accès au financement par capital de risque par les femmes propriétaires dirigeantes .....	41
<b>TROISIÈME CHAPITRE : CADRE CONCEPTUEL</b> .....	47
<b>QUATRIÈME CHAPITRE : CADRE MÉTHODOLOGIQUE</b> .....	54
4.1 Cadre théorique.....	54
4.2 Collecte de données .....	67
4.3 Analyse de données.....	71
4.4 1re unité d'analyse .....	74
4.5 Multiples études de cas sur 3 entreprises .....	76
4.6 2 <sup>e</sup> unité d'analyse.....	77
4.7 3 <sup>e</sup> unité d'analyse.....	78
<b>CINQUIÈME CHAPITRE : LES RÉSULTATS ET ANALYSES</b> .....	80
5.1 Multiples études de cas sur 3 entreprises .....	84
5.2 Quelles sont les compétences et stratégies de négociation propres aux propriétaires dirigeantes des PME du Québec dans leur recherche de financement par capital de risque ?.....	93

5.3 Quels sont les conditions et le contexte favorable au processus de négociation entre les propriétaires dirigeantes et les sociétés de capital de risque ? .....	94
5.4 Est-ce que le cadre théorique est complet et représentatif d'un processus de négociation ? .....	95
SIXIÈME CHAPITRE : THÉORISATION ET CONSTRUCTION D'UN MODÈLE .....	96
SEPTIÈME CHAPITRE : CONCLUSION ET DISCUSSION .....	99
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	101
ANNEXES .....	107

## **LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES**

Tableau 1 Caractéristiques les plus souvent attribuées aux entrepreneurs par les spécialistes en comportement.

Tableau 2 Les principaux types de financement offerts sur le marché canadien

Tableau 3 Les principales sources de financement des PME québécoises

Tableau 4 Les principales stratégies de négociation

Figure 1 Les différents types d'entreprises

Figure 2 Continuum de financement aux PME-ETI au Québec

Figure 3 Les sources de financement de la PME québécoise en 2012

Figure 4 L'asymétrie de l'information et autres imperfections du marché

Figure 5 Les points de vue des banquiers et des entrepreneurs dans le financement des PME.

Figure 6 Modèle d'évaluation du risque de crédit des PME utilisé au Canada.

Figure 7 Les éléments constitutifs d'une négociation (le modèle Kremeniuk 1991)

Figure 8 Le processus de négociation (le modèle Demoulin 2014)

Figure 9 Cadre théorique adaptée sur la négociation

## LISTES DES ABRÉVIATIONS

CR Capital de risque

PME Petites et moyennes entreprises

SCR Sociétés de capital de risque

PD Propriétaire dirigeante

RSCR Représentant de société de capital de risque

FPD Femmes propriétaires dirigeantes

## REMERCIEMENTS

J'aimerais remercier toutes les personnes qui ont participé et contribué de près ou de loin à cette recherche. Leur générosité, leur confiance, leur accessibilité malgré vos horaires chargés, m'ont permis de concrétiser ce mémoire. Je vous en suis reconnaissant. Mon directeur de recherche et mentor, qui m'a suivi tout au long de mes études, en me prodiguant de précieux conseils, m'a été très important. Votre temps et disponibilité m'ont été très apprécié et je vous en suis très reconnaissant.

Enfin, mes parents qui m'ont épaulé et permis de concrétiser mes études, je vous aime.

Merci.



## INTRODUCTION

Au cours des dernières décennies, les instances gouvernementales ainsi que la communauté scientifique ont accordé beaucoup d'importance au rôle de la PME dans notre économie, la considérant comme stratégie de relance économique. Notre économie est d'ailleurs composée en grande majorité de PME ayant un impact significatif pour la création d'emploi, tout en étant synonyme d'innovation. Afin de prospérer en tant que société, il est alors impératif de s'attarder sur les déterminants de succès et d'échecs de nos PME et de leurs propriétaires dirigeantes. Au cours de cette recherche, nous allons donc tenter de comprendre un aspect primordial pour le développement de leur PME, soit la recherche de financement. Nous analyserons plus précisément les stratégies de négociation qu'elles utilisent dans leur interaction avec les représentants de société de capital de risque. Tout d'abord, on doit préciser que nous allons utiliser les termes propriétaire dirigeantes afin de désigner l'entrepreneure, bien qu'il existe des différences considérables. Cette logique respecte le fait qu'il semble y avoir peu de différences dans la littérature quant aux stratégies de négociation des entrepreneures et des propriétaires dirigeantes dans leurs recherches de financement. Également cette considération nous amène à avoir davantage de littérature et de sujet de recherche nous emmenant à accroître la cohérence de la présente recherche.

Une bonne compréhension des stratégies de négociations appliquées à la recherche de financement peut servir aux propriétaires dirigeants hommes et femmes, aux gestionnaires et aux représentants des sociétés de capital de risque, aux banquiers ou toute autre personne souhaitant accroître ses connaissances managériales et ses aptitudes.

Les propriétaires dirigeantes des PME qui souhaitent se démarquer face à une concurrence souvent accrue doivent utiliser toutes leurs ressources disponibles pour concrétiser leurs projets. Pour aspirer à la croissance de leurs entreprises, des stratégies telles l'augmentation des avantages concurrentiels et l'optimisation du modèle d'affaires

pourraient être appropriées (Osterwalder, 2004; Porter, 1980). De telles actions nécessitent souvent du temps et des investissements. Concrètement, les besoins d'investissements pourraient être reliés à ;

- L'achat d'équipement de production
- De matériels technologiques
- L'embauche de personnels
- Lancement d'une nouvelle entreprise ou une filiale
- L'acquisition d'une autre entreprise
- Financement des projets innovants ou faire de la recherche et développement
- Mener un projet d'exportation ou la délocalisation

Pour financer ces investissements, la théorie de l'ordre hiérarchique suppose que le propriétaire dirigeant a une préférence pour le financement interne tel l'autofinancement pour ses projets d'investissements (Myers et Majluf, 1984). Cependant, lorsque le propriétaire dirigeant se trouve dans l'impossibilité de rassembler les fonds nécessaires à la concrétisation de ses projets, ou lorsqu'il a déjà dépensé ses propres économies, il doit se tourner vers le financement externe.

L'OCDE résume cette réalité ;

*« La forte croissance a un coût que beaucoup de PME ne peuvent pas supporter seules. L'aptitude d'une entreprise à connaître une forte croissance dépend largement de la capacité du système financier à relever le défi du financement de la croissance. »*, (OCDE, 2002 p.63 tiré de St-Pierre, 2000)

Les propriétaires dirigeants seront alors confrontés à la recherche de financement. Le choix de financement est très important pour la croissance d'une PME puisqu'elle peut mener à la faillite s'il s'avère inapproprié. Il est essentiel pour les propriétaires dirigeants d'avoir une vue d'ensemble sur les moyens de financement qui s'offrent à eux avant d'en choisir un (Coleman, 2000). Une proportion significative de propriétaires dirigeants ne connaissent pas tous les sources et outils de financement qui pourraient

servir leur entreprise. Ils sont familiers avec les moyens de financement traditionnels, mais connaissent peu les autres sources de financement disponibles (Tucker et Lean, 2003; Van Auken, 2001).

Bien qu'il existe, selon le type de projet proposé, une offre de financement diversifié, nous allons concentrer la recherche sur le contexte propre au financement par capital de risque. Au cours de cette recherche qualitative, nous allons recueillir et analyser les déterminants et l'expérience qu'ont vécue les propriétaires dirigeantes au cours des processus de négociation de leur PME en lien avec le financement.

L'objectif principal de cette recherche est de construire un modèle théorique, le plus représentatif qui soit, quant au processus de négociation entre FPD et SCR. De plus, nous voulons connaître quelles sont les principales compétences à développer pour accroître le financement par CR auprès des FPD. Enfin nous voulons comprendre quels sont les facteurs clés de succès dans un processus de négociation.

Dans le premier chapitre, nous allons démontrer d'où vient la problématique managériale de cette recherche et ainsi expliquer pourquoi elle a une pertinence dans le contexte québécois. Nous allons poser des hypothèses de recherche pour finalement, expliquer quels seront les thèmes de recherche abordés.

Dans le deuxième chapitre, nous allons faire la revue de littérature comprenant les principaux fondements théoriques clés associés à la recherche, soit l'entrepreneuriat, le financement des PME par CR, la négociation, la recherche en processus et enfin, l'accès au financement par CR auprès des FPD. Un cadre théorique émergera de la revue de littérature en lien avec les objectifs de la recherche.

Le troisième chapitre explique un cadre théorique qui fait ressortir les deux modèles les plus complets à ce jour, portant sur la négociation. En lien avec les éléments de la revue de littérature, un cadre conceptuel est bâti pour objectif de répondre aux trois principales questions de recherche à la fin de ce chapitre.

Le quatrième chapitre porte premièrement sur les concepts méthodologiques clés respectés en termes de recherche qualitative. Des explications exhaustives énumèrent la méthode de collecte de données, d'analyses ainsi que les différentes unités d'analyses utilisées durant la recherche terrain.

Le cinquième chapitre traite les résultats et analyses de recherche qui répondent aux questions de recherche. Les données recueillies sur le terrain ont été analysées selon la méthodologie prescrite. On y retrouve les unités d'analyses qui ont été intégrées et analysées dans différentes matrices et tableaux.

Par la suite, on en est arrivé à la construction d'un modèle théorique intégrateur des concepts clés en lien avec la recherche terrain présenté dans le sixième chapitre. Tous les éléments du modèle théorique sont expliqués et analysés. Quelques nouvelles hypothèses en ressortent.

Enfin dans le dernier chapitre, on résume les objectifs et les résultats de la recherche pour en faire un constat d'analyse final. On répond aux questions de recherche pour finalement proposer quelques avenues de recherches futures.

## PREMIER CHAPITRE : PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Plusieurs études ont permis de comprendre que l'accès au financement constituait un frein majeur pour les femmes désirant d'entreprendre un projet d'entreprise ou de croissance (Alsos et Ljunggren, 2017; Duquette-Labrecque, Borges, Simard, et Filion, 2005; Powell, 2018). Une autre étude qui a été portée sur le même sujet est venue à la conclusion que les femmes propriétaires-dirigeantes utilisent davantage le financement interne lorsque possible, comparativement aux hommes. Peut-être que ce comportement est une réaction aux nombreux refus par les bailleurs de fonds ? Une autre étude a révélé le contraire en affirmant que les bailleurs de fonds ne discriminent pas plus les femmes que les hommes. Dû aux contradictions dans la littérature, nous allons tenter de contribuer en éclaircissant ce sujet tout en l'appliquant au contexte du Québec (Kanze, Huang, Conley, et Higgins, 2018). Une forte proportion des entreprises aux États-Unis sont lancées par des femmes alors qu'elles accèdent à une faible proportion de financement par capital de risque comparativement aux hommes. Les études constatent que l'accès au financement constitue un frein important pour les femmes propriétaires-dirigeantes au Québec. On attribue cela à des variables souvent comportementaux tel le sentiment de manque de compétences face aux bailleurs de fonds ou même un parti pris des bailleurs de fonds, pour les projets d'entreprise présentés par des hommes. Les FPD peuvent se voir imposer des conditions de crédit plus exigeantes, fournir davantage de garanties ou même qu'on refuse de leurs projets de financement alors qu'il semble potentiellement viable. Ceci nous amène encore une fois à nous questionner si c'est pour cette raison qu'elles préfèrent le financement interne pour leurs entreprises. Plusieurs études quantitatives nous révèlent que les femmes accèdent à un faible pourcentage de financement comparativement aux hommes sans trop mentionner les causes précises de cette problématique. D'autres contradictions se trouvent dans la littérature alors que d'autres études révèlent que les femmes ne perçoivent aucune discrimination (Amatucci et Swartz, 2011; Coleman, 2000; Nelson, Maxfield, et Kolb,

2009; Powell, 2018; Richer, Beaudoin, St-Cyr, et Réseau des femmes d'affaires du, 2007; Riding et Swift, 1990; Roper et Scott, 2009).

D'autres études portant sur l'entrepreneuriat féminin affirment que cette problématique managériale est également bien présente au Québec (Carrier, Pierre-André, et Menvielle, 2006; Dufresne, 2015; France. Conseil économique et Bel, 2009). Étant donné que cette problématique semble mal comprise et qu'elle est d'un enjeu majeur, nous tenterons de comprendre ce phénomène en nous penchant sur les processus de négociation empruntés par les propriétaires dirigeantes dans leur recherche de financement auprès des sociétés de capital de risque. Nous avons concentré nos recherches sur le financement par capital de risque puisque ce mode de financement, selon la littérature, semble plus approprié pour financer les entreprises émergentes. Les sociétés de capital de risque semblent davantage averses aux risques tout en considérant davantage les qualités du propriétaire dirigeant dans leurs analyses (Kanze et al., 2018; Van Auken, 2001). Ceci laisse croire que les qualités intrinsèques des propriétaires dirigeantes jouent un rôle majeur dans le processus de négociation auprès des bailleurs de fonds. La contribution théorique aura principalement comme objectifs de développer des réflexes et des pratiques d'affaires efficaces. Les principaux thèmes abordés seront les stratégies de négociation appliquée dans un processus, l'entrepreneuriat ainsi que le financement par capital de risque.

Nous analyserons le contexte auquel il existe une interaction entre les parties négociants, soit la propriétaire dirigeante et les représentants des sociétés de capital de risque. Ces parties sont appelées à réagir réciproquement, ayant une intention d'en venir à un accord pour générer un travail futur potentiellement gagnant gagnant. La propriétaire dirigeante et les investisseurs potentiels sont dans une certaine mesure des adversaires cherchant à donner des gains mutuels à leur organisation respective.

Au cours du prochain chapitre, nous allons définir les déterminants et les concepts clés reliés à chacun des sujets en explorant la revue de littérature.

## DEUXIÈME CHAPITRE : REVUE DE LITTÉRATURE

### Fondements théoriques

#### L'entrepreneuriat

Tout d'abord, il est important de mentionner que bien qu'il puisse exister quelques différences quant aux hommes entrepreneur et aux femmes, la majorité des écrits s'entend pour dire que la plupart des caractéristiques s'appliquent aux deux genres.

Définissons d'abord le thème de l'entrepreneuriat selon la littérature scientifique et professionnelle. Selon Julien et Cadieux (2010) p.29, il s'agit de ;

*« l'action humaine soutenue par le milieu environnant, pour générer de la valeur sur le marché à travers la création ou le développement d'une activité économique, évoluant avec cette valeur et finalement, affectant l'économie, et ce dans le but de mieux répondre aux besoins individuels et collectifs d'un territoire. »*

On peut considérer comme une activité entrepreneuriale celles qui englobent la création d'entreprises ainsi que les changements de propriétés comme le rachat ou la reprise d'une entreprise existante, l'essaimage, le développement et la croissance d'une entreprise ainsi que l'intraprenariat (Counot et Mulic, 2004; Martin, 2018; rural, Dumais, Jean, Morin, et Dionne, 2005). L'entrepreneuriat varie selon la taille, le secteur d'activité d'une entreprise placé dans un contexte de création de valeur (Blais et Martineau, 2006; Tremblay et Carrier, 2006).

Par la suite, selon Gartner (1989,1990), Julien et Cadieux (2010), Roberts et Woods (2005), il existe huit principales dimensions reliées à l'entrepreneuriat telles que :

- La création d'une nouvelle entreprise ou de son propre emploi.
- La création de nouveaux produits, de méthodes de production, de pénétration de marchés et de sources d'approvisionnements.
- La prise de risque pour l'entrepreneur et son entreprise.
- Les innovations.
- La création de valeur.

- La capacité de l'entreprise à générer de la croissance et des profits.
- Le dépistage et l'exploitation d'occasions d'affaires.
- La mobilisation des ressources financières et humaines.

Dans cette recherche, bien que l'entreprise demeure dans un champ multidisciplinaire, nous allons davantage nous pencher sur l'entrepreneure, le fonctionnement et les stratégies de son entreprise.

L'entrepreneuriat existe depuis longtemps. Les chercheurs ont davantage commencé à l'étudier au cours des années 1980 où il y a eu entre autres la première édition du colloque entrepreneurial du Babson Collège aux États-Unis.

Pour bien définir l'entrepreneuriat, on doit d'abord parler de l'entrepreneur. Dans la littérature, la définition d'un entrepreneur reste toujours mal définie due à la nature et à la complexité de ses caractéristiques hétérogènes (Blawatt, 1995; Gartner, 1990; Martin, 2018). De plus, l'ambiguïté d'une définition précise de l'entrepreneur repose dans les prémisses de la discipline et de celui qui la définit. D'un point de vue économique, un des premiers à s'attarder à l'entrepreneuriat en 1755, Cantillon (1950), définit l'entrepreneur comme une personne à la recherche d'occasions d'affaires, qui est préoccupé par une gestion astucieuse et économe, qui optimise le rendement du capital investi. Un autre auteur, Say en 1803, (Churchill et Lewis, 1983) définit l'activité entrepreneuriale comme une activité économique qui passent par la création d'entreprises où l'entrepreneur est un preneur de risque puisqu'à cette époque, il n'avait pas accès à du financement. Ensuite on associe l'entrepreneur à une personne qui sait saisir une occasion qui se présente sur un marché, en vue de réaliser un gain potentiel, tout en assumant une proportion de risque. Il associe l'entrepreneur à une personne innovante, car il le voit comme un agent de changement dans la société. Il fait le lien entre l'activité entrepreneuriale et le développement économique.

Par la suite, plusieurs autres chercheurs associeront l'innovation à l'entrepreneuriat (Baumol, 1996; Sexton et Vesper, 1982).



Selon Fillion (1997), p.134, une définition de l'entrepreneur est la suivante;

*« C'est une personne qui décèle des occasions d'affaires, un créateur d'entreprises, un preneur de risques qui informe le marché des nouveautés qui s'y présente.*

Les chercheurs Buchanan, Di Pierro (1980), Penrose et Pitelis (2002), mettent en avant-plan le fait que l'entrepreneur assure la coordination des ressources ainsi que la prise de décision dans son entreprise. Selon Baumol (1996), il y a deux types d'entrepreneurs; les entrepreneurs-organiseurs d'entreprises et les entrepreneurs innovateurs.

Pour avoir une perspective complète, on s'attarde à l'entrepreneuriat d'un point de vue behavioriste. Etzioni (1987), voit les entrepreneurs comme des innovateurs, des gens indépendants qui possèdent de l'autorité formelle par leurs positions de dirigeant d'entreprise. McClelland (1965) associe les entrepreneurs à des gens qui repoussent les barrières et les limites de ce qu'il est possible d'accomplir. Il croit qu'ils ont un fort besoin de réalisation et de pouvoir. Enfin, Fillion (1997), associe une des motivations d'entreprendre au fait qu'on valorise les entrepreneurs à succès dans la société. Ils sont alors considérés comme des modèles de réussite.

Voici un tableau tiré de Fillion (1997) qui fait état des principales caractéristiques des entrepreneurs.

**TABEAU 1**  
**Caractéristiques le plus souvent attribuées aux entrepreneurs**  
**par les spécialistes en comportement**

Innovateurs	Besoin de réalisation
Leaders	Internalité
Preneurs de risques modérés	Confiance en soi
Indépendants	Implication à long terme
Créateurs	Tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude
Énergiques	Initiative
Persévérants	Apprentissage
Originaux	Utilisation de ressources
Optimistes	Sensibilité envers les autres
Orientés vers les résultats	Agressivité
Flexibles	Tendance à faire confiance
Débrouillards	Argent comme mesure de performance

Enfin, les chercheurs s'entendent pour dire qu'il y a plusieurs caractéristiques qu'on peut retrouver chez les entrepreneurs à succès. Cependant, tout est variable selon la formation, les emplois antérieurs, la religion, les valeurs, le milieu d'éducation, la culture familiale qui auront un impact sur l'individu.

Dans cette présente recherche, nous allons davantage nous pencher sur les caractéristiques comportementales et managériales des femmes propriétaires dirigeantes.

Le champ théorique de l'entrepreneuriat n'est pas très vieux, mais encore moins celui de l'entrepreneuriat féminin. Les théories sont apparues autour des années 1970 puisqu'auparavant l'économie se composait beaucoup de grande entreprise principalement dirigée par des hommes. Bien qu'il existe plusieurs définitions de l'entrepreneure, nous en avons retenu une qui nous semble la plus complète ;

*« Une entrepreneure est une femme qui, seule ou avec des partenaires, a fondé, acheté ou accepté en héritage une entreprise, qui assume les risques et responsabilités financière, administrative et sociale et qui participe quotidiennement à sa gestion courante »* (Lavoie, 1988 tiré de (Richer et al., 2007)

Il est très pertinent d'étudier l'entrepreneuriat féminin et ses concepts puisqu'au Québec, il y a eu une forte croissance quant au nombre d'entrepreneures ayant lancé une entreprise, entre les années 1986 à 2005. Cette croissance est de 102% comparativement à 26% pour les hommes. (Richer et al., 2007). Leurs entreprises se trouvent majoritairement dans le secteur des services.

Il existe 2 approches reliées à l'entrepreneuriat féminin.

1. **L'approche descriptive** : on tente de mesurer l'ampleur du phénomène reliée à l'entrepreneuriat féminin, les caractéristiques des entrepreneures et de leurs entreprises.
2. **L'approche compréhensive** : on s'attarde davantage aux caractéristiques psychologiques, aux motivations, aux attitudes, aux styles de gestion, aux défis et à la performance de leurs entreprises.

Dans la présente recherche, nous allons nous pencher vers l'approche compréhensive.

Cette approche est composée de sept principaux facteurs soit ;

- Leurs motivations
- Leur style de gestion
- La performance
- Les besoins de formations
- La conciliation travail-famille
- Le réseautage
- L'accès au financement

Puisque la PME est hétérogène et qu'elle est fortement influencée par son secteur d'activité, il est important de comprendre que cette recherche comporte certaines limites donc il est préférable de généraliser nos analyses (Carrier et al., 2006; Richer et al., 2007; Swartz, Amatucci, et Coleman, 2016). Dirigeons-nous maintenant vers un des aspects primordiaux pour l'entrepreneur, soit le financement des PME.

## **Le financement des PME du Québec**

De nos jours l'intérêt de la communauté scientifique auprès des petites et moyennes entreprises cesse de grandir. Une principale raison est au fait que la PME occupe aujourd'hui une place majeure dans l'économie canadienne et québécoise, en plus d'être créatrice d'emploi. De plus, selon (économiques, 2005) on accorde beaucoup d'importance à la recherche sur les PME puisqu'on considère qu'elle regorge d'opportunité d'affaires toujours inexploitées. Selon Statistique Canada<sup>1</sup>, en date de juin 2016, le Québec comptait 239 376 PME, ce qui représente 99,75% des entreprises du Québec. De ce nombre, 78,5% proviennent du secteur des services.

Définissons d'abord ce que représente une PME canadienne. Il est difficile de fournir une définition universelle de la PME due à son caractère spécifique. La spécificité peut s'expliquer par exemple, par la nature du secteur d'activité qu'elle occupe, des objectifs de l'entreprise et de l'entrepreneur qui la dirige. Il existe deux approches pour qualifier la PME, l'approche quantitative et qualitative (P. Julien, 2005). Selon Statistique Canada, on entend par une PME, une entreprise ayant de 5 à 500 employés. Lorsqu'elle a de 1 à 10 employés, on la qualifiera de très petite entreprise. De plus, l'entreprise doit être indépendante donc son capital action ne doit pas être détenue à plus de 25% par une autre entreprise (économiques, 2005). On peut aussi qualifier d'une PME, une entreprise ayant un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions et que son siège social est présent au Canada (Carrington et Zantoko, 2008).

Selon Julien (2005), l'approche qualitative se penche sur;

- Le type de propriété
- Le type d'organisation
- La stratégie adoptée
- Le potentiel interne et externe de l'organisation

---

<sup>1</sup> Source tirée de <https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/03021.html>

- La croissance
- Les stades de développement de l'entreprise
- Son marché

Ainsi, il définit la PME comme étant une entreprise qui centralise sa gestion autour du propriétaire dirigeant, qui a une faible spécialisation de ses ressources et qui utilise souvent une stratégie intuitive sans y faire de planification exhaustive. De plus, la PME utilise davantage les échanges verbaux pour communiquer, coordonner et transférer l'information entre ses ressources humaines et ses clients.

Faisons une brève perspective historique. Ce n'est qu'au cours de la période de 1970 allant à 1990 que les chercheurs se sont attardés au rôle déterminant de la PME dans la société. Ceci peut être expliqué par le fait que les emplois occupés par les travailleurs dans les grandes entreprises de production de bien se déplaçaient massivement vers les plus petites entreprises des secteurs de services (P.-A. Julien et Morin, 1996). Également, la demande des consommateurs a été de plus en plus diversifiée, différencier et en constante évolution, donc la flexibilité et la réaction rapide des PME face aux changements des industries, à contribuer à leur effervescence (Piore et Sabel, 1984). Enfin, alors que la culture entrepreneuriale au Québec n'a jamais cessé de croître, les instances gouvernementales ont mis à la disposition des entrepreneurs, des programmes de financement favorable, ce qui a aidé à accroître le nombre de PME (P.-A. Julien et Morin, 1996).

Auparavant la tendance était que les PME étaient détenues en majeure partie par les hommes, mais aujourd'hui, les PME détenues par les femmes ont affiché une croissance soutenue au Canada. De plus, les PME de services aux entreprises, de services au TIC et de services de santé sont celles qui affichent un taux de croissance le plus élevé. D'une autre part, la situation des jeunes entreprises est précaire puisqu'environ 20% ne franchissent pas le cap de la première année. On attribue l'innovation, l'accès à un réseau, les partenariats d'entreprises, un savoir-faire qui se démarque et l'utilisation des technologies comme étant des facteurs essentiels pour la survie de l'entreprise et leur

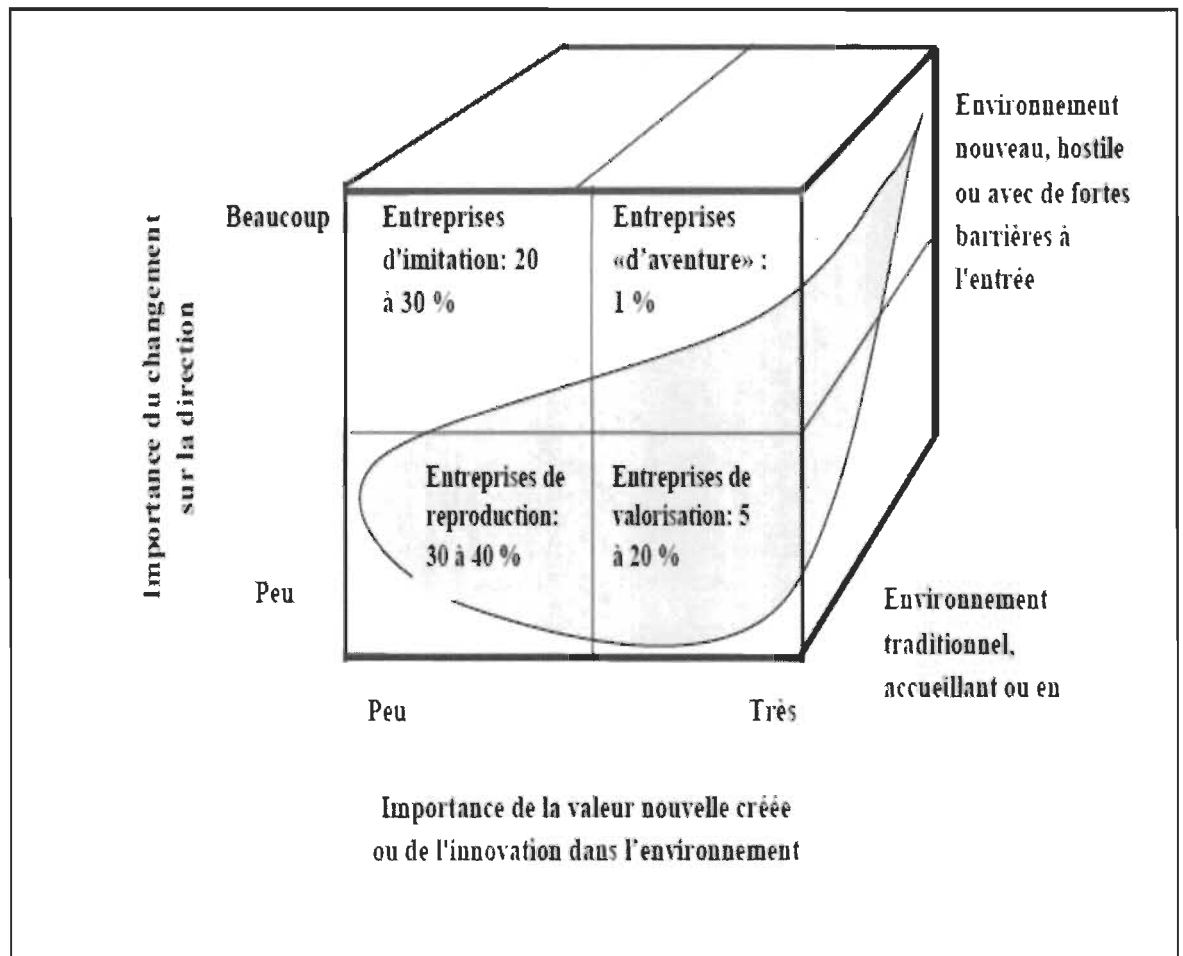
prospérité. Ainsi un défi et enjeu majeur est d'avoir accès à des sources de financements diversifiés, et ce, à tous les stades de leur développement (économiques, 2005).

Les chercheurs Julien et Cadieux (2010) classifient les PME en 4 catégories;

1. **Les entreprises d'imitation** : Elle ne crée pas de nouvelles valeurs, mais elle tente d'apporter de la valeur ajoutée à un produit ou à un service déjà présent sur le marché pour dégager des parts de marché.
2. **Les entreprises d'aventures** : Les types d'entreprises les plus rares puisqu'elle démarre avec une innovation radicale qui comporte souvent beaucoup de risque. Les entreprises de types *gazelles* font partie de cette catégorie. La croissance peut être très importante si l'entreprise connaît du succès. On peut faire référence aux entreprises du secteur des technologies de l'information.
3. **Les entreprises de reproduction** : On reproduit un concept d'entreprise qui existe déjà, en inculquant ses propres techniques et expertises afin d'améliorer les processus d'affaires pour dégager des parts de marché.
4. **Les entreprises de valorisation** : Elle est proactive dans les changements apportés à ses produits pour s'adapter aux goûts des consommateurs. Ses techniques de gestion sont renouvelées et on cherche la valeur ajoutée. L'ingénierie et les prototypes peuvent être des exemples de concept de valorisation.

La figure 10 tirée de (P. Julien et Cadieux, 2010) adapté de (Bryat et Julien, 2001), représente approximativement les proportions que ces types d'entreprise peuvent prendre sur le marché.

Figure 10  
Les différents types d'entreprises



Source : adapté de Bryat et Julien, 2000

Pour assurer le développement, la croissance et la pérennité, les PME canadiennes doivent être dans des conditions qui leur sont favorables.

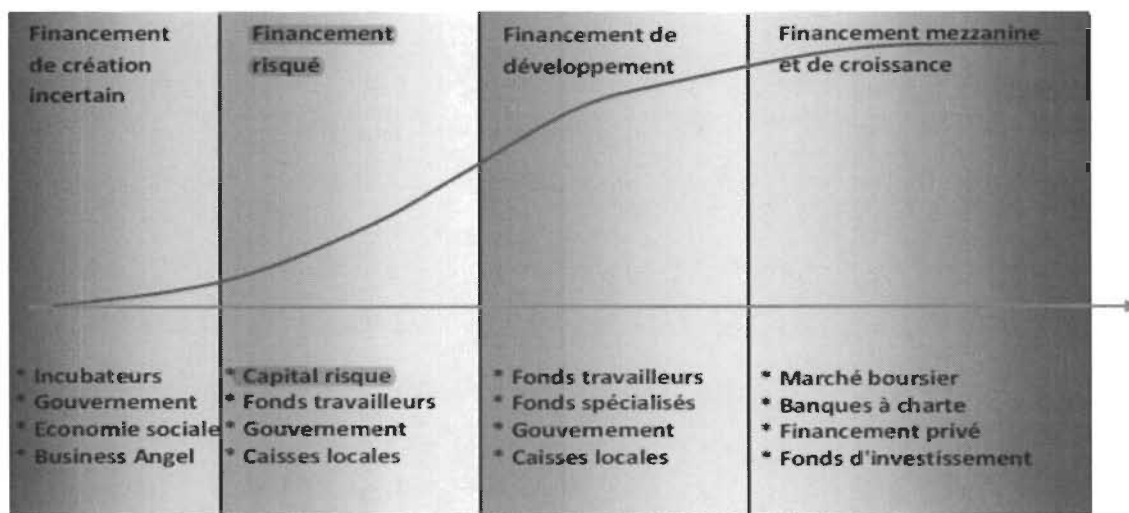
Comme le défini (St-Pierre, 2000) p.4,

*« trois grandes stratégies devraient être mises en place dans ces pays : (1) favoriser les investissements dans des équipements de production (2) aider les entreprises à se familiariser avec le commerce international et (3) réduire les obstacles à l'adoption de nouvelles technologies et aux investissements dans les activités de R-D. »*

De sorte, la variété, la disponibilité, l'accessibilité à des ressources financières ainsi que les cadres institutionnels et les politiques du système financier, ont des impacts significatifs sur le développement des PME (Issa, de Serres, et Pourchet, 2015).

Pour mener à terme de tels projets, l'entreprise doit avoir accès à une ou des sources de financement approprié, sinon cela pourrait compromettre son développement. Le besoin de financement de la PME dépend souvent du stade de développement où elle se situe. La figure suivante représente cette relation ;

#### *Continuum de financement aux PME-ETI au Québec*



Sources :(Issa et al., 2015)

Par la suite, la PME pourrait avoir à soutenir ses investissements via un ou plusieurs types de financement. Bien qu'il existe plusieurs types de financement dépendamment des besoins de l'entreprise, au cours de cette recherche nous allons étudier le



financement par capital de risque. Le tableau suivant fait un bref tour d'horizon de ce qu'il est offert dans le système financier canadien.

### Les principaux types de financements offerts sur le marché canadien<sup>2</sup>

Financement privé	Financement par emprunt	Financement par capitaux propres	Financement collectif ou participatif
Apport de l'entrepreneur	Prêt commercial à terme	Capital de risque	Dons en échange de produits ou services financé <sup>3</sup>
Capital de convenance (Famille-amis)	Marge de crédit ou crédit d'exploitation	Investisseur providentiel (Ange investisseurs)	En capital (émissions obligations ou d'actions)
Capital de risque convivial	Carte de crédit	Incubateur et accélérateur	
Par paiement anticipé	Micro crédit	Appel public à l'épargne (bourses)	
Par affacturage	Crédit fournisseur		
Le prêt	Prêt hypothécaire commercial		
	Location et financement reposant sur actif (crédit-bail)		
	La garantie de prêt		

<sup>2</sup> Source : <http://entreprisescanada.ca/fr/financement/financement-prive/sources-de-financement-du-secteur-prive/>

<sup>3</sup>

<https://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/finance?lang=fr&g=finance&sg=&t=s&e=2301916656:543270396:3949627461>

Selon les besoins de la PME qui lui sont propres, et à la suite de l'évaluation de son dossier, elle pourrait trouver du financement externe chez un des bailleurs de fonds suivants présents dans le tableau.

### Les principales sources de financement des PME québécoises

Les banques classiques à charte	<p><b>Les principales grandes banques canadiennes sont;<sup>4</sup></b></p> <p><b>Banque Royale du Canada (RBC)</b></p> <p><b>Banque Canadienne Impériale de Commerce(CIBC)</b></p> <p><b>Banque de Montréal (BMO)</b></p> <p><b>Banque de Nouvelle-Écosse</b></p> <p><b>Toronto-Dominion (TD)</b></p> <p><b>Banque Nationale</b></p> <p><b>Banque Hongkong du Canada (HSBC)</b></p> <p><b>Banque Laurentienne</b></p>
Les coopératives de services financiers	Principalement les caisses populaires Desjardins au Québec. Elles offrent la majorité des types de financements, dont le capital de risque.
Les sociétés de financement	Elles sont majoritairement publiques. Leur rôle est de renforcer le financement privé dans les projets d'investissement. On compte environ 35 sociétés au Québec.
Le financement gouvernemental	Présent sous forme de fonds d'investissements, de fonds locaux de développement ou de capital de risque, cette source de financement offre majoritairement une solution aux petites et très petites entreprises. Exemple : La Banque du Canada, la BDC ou Financement agricole du Canada
	En date de 2012, il existe 831 fonds d'investissement pour

<sup>4</sup>Sources : <http://www.fin.gc.ca/toc/1995/fctshsum95-fra.asp>

Les fonds d'investissement privés	378 milliards de dollars d'actifs. Les investissements sont souvent de type traditionnel ou via les marchés boursiers. Les gestionnaires des fonds peuvent s'impliquer également dans la gestion et la gouvernance. Les conditions de placements sont régies par des conventions et/ou pacte entre actionnaires avec le propriétaire dirigeant, qui leur réserve une place de choix dans leur conserve d'administration.
Les anges financiers ou investisseurs providentiels	Ils investissent dans des petites ou très petites entreprises en démarrage dont ils possèdent une expertise dans le domaine d'activité. Les PME qui bénéficient de ce soutien sont dans des secteurs à forte croissance telles les technologies ou les sciences biologiques. Un exemple de société ; National Angel Capital Organization
Les fonds de travailleurs <sup>5</sup>	Les deux principales au Québec sont le Fonds de solidarité FTQ et la Fondation CSN. En date de 2018, les fonds étaient la propriété de 750 000 actionnaires et détenaient un actif de 14 milliards de dollars canadiens. Environ 60% des sommes recueillis lors de campagnes de souscription sont investis dans les PME sous forme de capital de risque.
Les incubateurs et accélérateurs d'entreprise <sup>6</sup>	En date de 2014, on retrouve environ 45 incubateurs et accélérateurs d'entreprises au Québec. Ils sont des organismes à but lucratif et non lucratif. Ils financent principalement des entreprises en phase de démarrage et de croissance via des subventions, des commandites et du capital de risque.

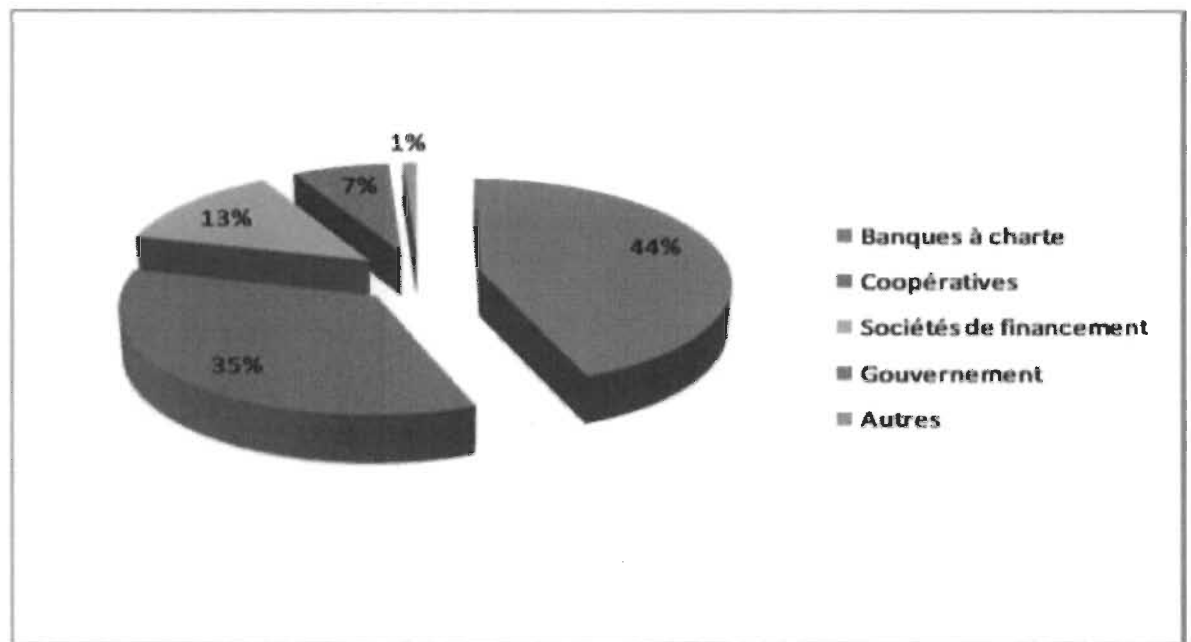
<sup>5</sup> Source : <http://www.fondsftq.com/fr-ca/a-propos/qui-sommes-nous.aspx>

<http://www.fondaction.com/>

<sup>6</sup> Source : <https://devenirentrepreneur.com/fr/incubateurs/>

Le tableau suivant a recensé selon l'année 2012 les proportions que chacune des sources représente ;

### *Sources de financement de la PME québécoise 2012*

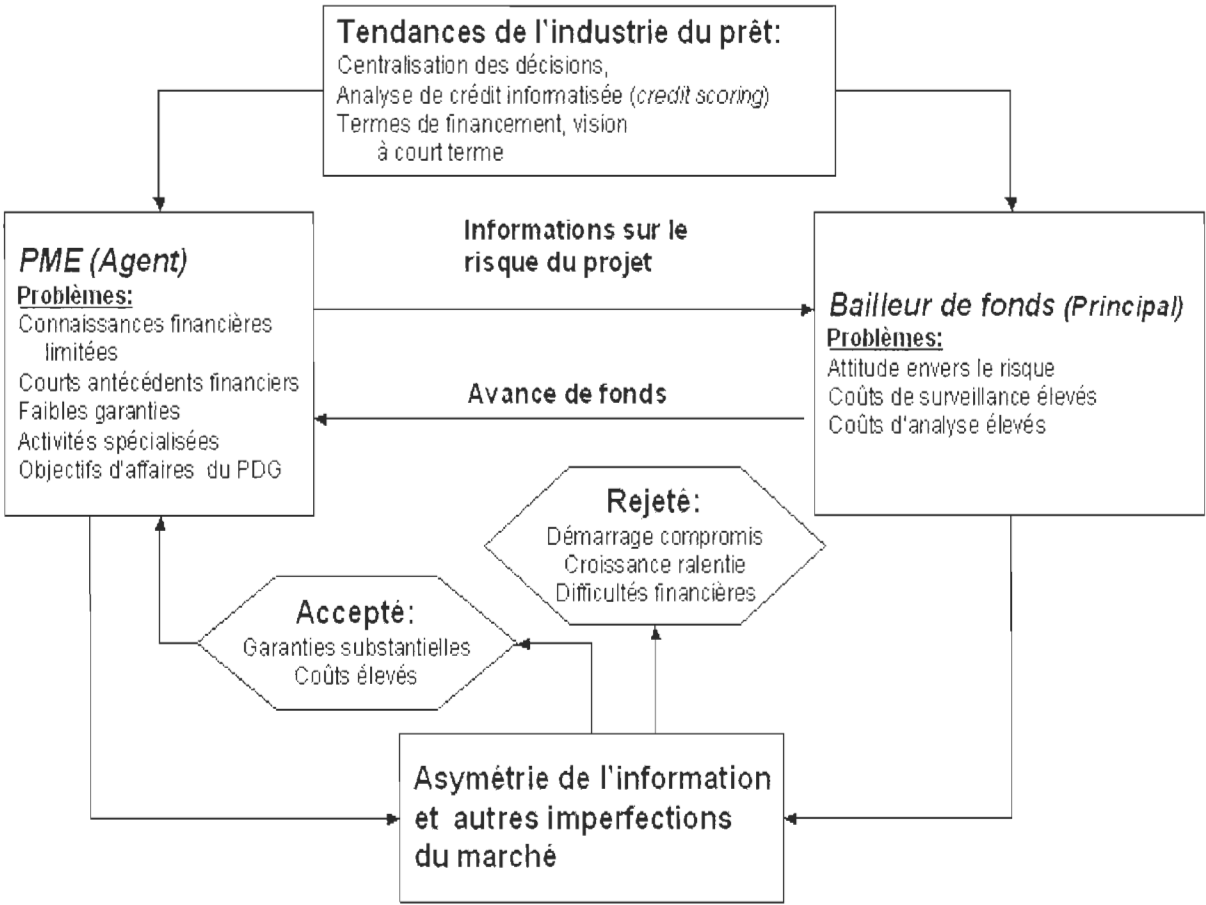


Source : (Issa et al., 2015)

#### **Les risques associés au financement**

Les entrepreneurs qui souhaitent obtenir du financement externe doivent souvent solliciter des bailleurs de fonds pour développer leur entreprise. Cette relation repose sur du partage d'informations tel les états financiers, les actifs de l'entreprise ainsi que les projets et les événements futurs prévus par l'entrepreneur. Les parties prenantes peuvent alors se retrouver dans ce que l'on appelle **la théorie de l'asymétrie ou de l'agence**, qui suppose que l'information que possède le bailleur de fonds n'est pas aussi complète que celle que possède le propriétaire dirigeant (Carrington, 2008). Cette relation peut s'expliquer en outre par les coûts élevés pour produire les informations utiles à l'analyse d'un dossier de financement, la méconnaissance de la pertinence de certaines informations importantes ou simplement parce que le propriétaire dirigeant est méfiant

quant aux divulgations de ses informations personnelles. Il peut ainsi vouloir souhaiter son protéger son pouvoir et sa situation en dévoilant seulement les éléments qui lui sont bénéfiques. Cela dit, les agents financiers possédant du savoir et de l'expérience en financement des PME anticipent souvent ce phénomène. Leur réaction face à cette incertitude peut s'exprimer par un jugement du dossier de financement, des termes et conditions qui pourraient être plus sévères à l'endroit d'un propriétaire dirigeant. Concrètement, on pourrait surfacturer le taux d'intérêt et demander des garanties supplémentaires pour contrer cette portion de risque. (St-Pierre, 2000). Voici un diagramme qui explique cette relation.



Source : (Tucker et Lean, 2003)

L'asymétrie de l'information comporte aussi des risques pour les bailleurs de fonds telles les mauvaises utilisations de fonds du propriétaire dirigeant et le risque d'anti sélection qui suppose que le bailleur de fonds refuse un bon dossier. Cela peut également engendrer des coûts de surveillance et d'analyses des candidats et de leur entreprise qui peuvent être élevés. Le risque a un impact majeur dans les décisions d'investissement des bailleurs de fonds (Stéphany, 2003). Les institutions financières et les PD ont des objectifs qui leur sont propres, ce qui amène des points de vue différents quant au financement des PME.

Voici un tableau de Pretorius et coll. (2003) tiré de (St-Pierre, 2000), qui résume cette relation.

### **Les points de vue des banquiers et des entrepreneurs dans le financement des PME**

<i>Point de vue du banquier</i>	<i>Point de vue de l'entrepreneur</i>
Importance des garanties	Aucune garantie – justification de la demande Importance de saisir des opportunités
Réfractaire au risque	Preneur de risque
Éviter toute erreur possible	Commet des erreurs et en assume les conséquences
Orientation à court terme et rendement immédiat	Orientation à long terme et rendement pécuniaire et non pécuniaire

Adapté de Pretorius *et al.* (2003).

Outre le risque d'asymétrie de l'information, il existe deux principaux risques pour les bailleurs de fonds qui investissent dans les PME tel ;

- **La probabilité de non-remboursement dans les termes et délais prescrits**
- **Les risques de faillite de l'entreprise**
- **Le rationnement de crédit** : on offre un montant inférieur à l'entrepreneur avec des délais de remboursement plus courts afin d'établir une relation d'affaires, de connaître l'entrepreneur et son entreprise.

- **La prime de risque** : on finance l'entreprise à un taux d'intérêt plus élevé pour contrer le risque perçu. Les nouvelles entreprises de TI et de bio technologie peuvent souvent être soumises à ce type de contrainte.
- **Les garanties personnelles et corporatives** : Ce mécanisme est souvent utilisé dans les prêts de type conventionnel. Cela sert à couvrir les investissements, en cas de défaut de paiement, avec les actifs personnels et/ou corporatifs du propriétaire dirigeant ou même de son entourage.
- **Les contrats et clauses restrictives** : On demande des rapports financiers fréquents, une justification de l'utilisation des fonds octroyés, en outre sur l'établissement des salaires des actionnaires ou sur l'émission des dividendes de l'entreprise. Également, les investisseurs peuvent occuper une place sur le conseil d'administration de l'entreprise sans rentrer dans la gestion quotidienne des opérations. Ces mesures servent à garder un œil sur la gestion de l'entreprise.

Pour contrer les risques énumérés, les bailleurs de fonds pourraient utiliser une ou plusieurs de stratégies suivantes, pour sécuriser leur investissement.

Dans les cadres de cette recherche, puisque nous nous concentrons sur financement par capital de risque, les agents financiers vont davantage utiliser la prime de risques, le rationnement de crédit, les contrats et les clauses restrictives.

Définissons maintenant la notion de capital de risque. Il existe une certaine confusion des définitions exacte du capital de risque. Une des meilleures définitions complètes du sujet provient de (St-Pierre, 2000) qui affirme :

*« Le capital de risque est du capital mis à la disposition d'entreprises qui ont des projets « risqués » ayant un grand potentiel de croissance à réaliser et pour lesquels elles ne peuvent fournir de garanties. La participation de la société de capital de risque peut prendre la forme de dettes non garanties, de prise de participation dans des actions privilégiées ou, le plus souvent, dans des actions ordinaires. Contrairement aux actionnaires que l'on retrouve habituellement dans les PME, les investisseurs en capital de risque ne s'engagent pas à long terme, mais pour des périodes variant de 3 à 7 ans,*

*après quoi ils souhaitent vendre leur participation en « réalisant » leur rendement. Au-delà des ressources financières, le capital-risqueur fournit des connaissances et une expertise complémentaire à celles présentes dans l'entreprise, s'implique activement dans la gestion à la hauteur de sa participation et met à la disposition de l'entreprise son réseau de contacts. » Tiré de La gestion du risque : Comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement, p.74.*

Parmi les formes de financement par capital de risque, on retrouve principalement (St-Pierre, 2000; Stéphany, 2003);

**Le seed capital;** où l'on finance l'entreprise dans son stade de création, le développement de nouveaux projets dans une entreprise qui n'a pas démarré ses activités. Ex. : la recherche et le développement, l'élaboration d'un prototype.

**Le capital création;** où l'on finance les entreprises en phase de création ou les jeunes entreprises pour le développement de nouveaux produits et de leur commercialisation.

**Le capital développement;** pour financer la croissance ou les entreprises qui doivent entrer dans une phase de croissance. Les entreprises demandant du capital de développement doivent avoir préalablement atteint un seuil de rentabilité. Ex. : on finance les acquisitions, le développement de nouveaux produits ou les installations visant à accroître la capacité de production

**Le capital transmission;** cela peut être une situation où la direction veut céder sa participation aux mains d'une autre société ou des employés. Dans ce mode de transmission, on souhaite utiliser l'effet de levier.

Pour financer une entreprise, les sociétés de capital de risque évaluent les dossiers de financement selon les critères suivants;

- La qualité de l'équipe de direction
- La personnalité de l'entrepreneur
- L'expérience de l'entrepreneur



- Les caractéristiques du produit/service
- Les caractéristiques du marché
- Les considérations financières telle la possibilité de rendement
- Les possibilités de sortie

Les parties prenantes travailleront conjointement souvent dans un même conseil d'administration pour structurer les pratiques d'affaires. La société de capital de risque pourrait demander de l'information financière régulièrement et imposer des restrictions sur l'utilisation des liquidités (salaires, dividendes, projets, etc.)(Black et Gilson, 1998; Carpentier et Suret, 2005). La littérature nous révèle qu'il existe plusieurs avantages à travailler avec une société de capital de risque tel l'élaboration de meilleures pratiques de gestion, l'augmentation du réseau de contacts du propriétaire dirigeant, l'entreprise peut bénéficier d'une expertise en gestion à faible coût et cela peut permettre d'accéder à d'autres sources de financement (Rivaud-Danset et Vignes, 2004).

Il peut y avoir également quelques inconvénients pour le propriétaire dirigeant telle la diminution de son pouvoir et la perte d'autonomie dans l'entreprise, les coûts de financement et les exigences à la mise sur pied d'un conseil d'administration.

Cet aspect sert à déterminer si les agents financiers octroient ou non du financement à une entreprise. Les bailleurs de fonds en financement par capital de risque souhaitent dans la majeure partie du temps, récupérer leur investissement en plus de réaliser un rendement, et ce sur un horizon à court et moyen long terme (Black et Gilson, 1998). Ils vont aussi évaluer les aspects suivants ;

- Le plan d'affaires et ses composantes tels les prévisions de vente, les coûts d'opération pour déterminer si l'entreprise a du potentiel de rentabilité
- Les états financiers s'il s'agit d'une entreprise existante. Ici on regarde beaucoup le chiffre d'affaires de l'entreprise.
- La qualité de l'information et des documents qu'ils possèdent.
- Les fonctions du score de crédit

- Les ratios d'évaluation financiers
- Les entrevues personnalisées et la vision de l'entrepreneur. On peut soumettre le PD à des tests psychométriques afin de le connaître davantage.

Le taux d'acceptation des projets et des entreprises demeure très faible. Comme le révèle Perez (1986), les SCR financent environ de 3 à 4 projets sur les 500 qu'ils puissent recevoir annuellement. Le tableau suivant explique les facteurs considérés par les bailleurs de fonds dans l'évaluation du niveau de risque lors du processus de sélection ;

### **Modèle d'évaluation du risque de crédit des PME utilisé au Canada**

<i>Pondération</i>	<i>Facteurs</i>	<i>Description</i>
40 %	Vigueur financière	Elle représente la capacité de remboursement de l'emprunteur, sur une période de 2 ans, advenant que l'entreprise n'ait subi aucun changement de propriétaire. Elle est basée sur le calcul de deux ratios : le ratio de couverture des fonds disponibles et celui de couverture des liquidités.
20 %	Direction de l'entreprise	Performance financière antérieure de l'entreprise ; stades de développement de l'entreprise ; objet du projet ; présence d'une relève ; respect des conditions de prêts de la banque et des autres prêteurs ; antécédents de crédit des propriétaires et des membres de la direction.
14 %	Flexibilité financière	Ratio d'endettement à long terme et ratio du fonds de roulement ; capacité de l'emprunteur de mobiliser des capitaux supplémentaires ; capacité de l'emprunteur d'obtenir du financement supplémentaire ; antécédents de remboursement des dettes.
10 %	Dynamisme de l'industrie	Risque environnemental ; état du marché et conditions économiques ; performance financière de l'emprunteur.
16 %	Garanties	Niveau de couverture des garanties pour tous les prêts de l'emprunteur ; disponibilité de cautions personnelles.

Source : (St-Pierre, 2000)

Certains facteurs pourraient être utilisés plus que d'autres selon le type d'entreprise et du financement demandé. On doit généraliser, car chaque institution peut utiliser des modèles qui lui sont propres. En règle générale, plus la PME est petite, plus les conditions de paiement seront sévères. Le défi majeur des SCR, tout pays confondu, est d'évaluer, le plus justement la valeur des projets. Cette évaluation doit être prudente, cohérente et professionnelle. En fonction de la nature du projet d'investissement, on conseille de préconiser toujours la même méthode d'évaluation afin d'être le plus objectif possible (Carpentier et Suret, 2005).

Passons maintenant à un aspect ayant un impact majeur sur la décision d'investissement, soit la négociation.

## La négociation

Il existe plusieurs définitions de la négociation dans la littérature. Commençons d'abord par celle du dictionnaire Larousse qui définit la négociation de la façon suivante ;

*« Action de négocier, de discuter les affaires communes entre des parties en vue d'un accord : La négociation d'un contrat. »*<sup>7</sup>

D'autres experts définissent la négociation comme étant un processus où au moins deux personnes se trouvent dans une situation conflictuelle alors ils vont tenter de modifier leur position initiale pour arriver à un consensus en répondant le mieux possible aux intérêts des parties prenantes. Ceci peut être variable d'un contexte à l'autre d'où l'intérêt de généraliser (Kimmel, 1980; Pelabere et Le Flanchec, 2018). Un processus de négociation se trouve dans un horizon temporel de courte (minutes, secondes) ou de longue durée (des années). La littérature nous révèle qu'on doit passer au travers des tous les étapes d'une négociation même si cela peut prendre parfois beaucoup de temps. Abréger le processus est une principale cause d'échec puisqu'il est très dur de revenir en arrière. De plus, on a constaté que plus il y a de personnes impliquées dans une négociation, plus elle risque d'être longue puisqu'il y aura davantage d'intérêts à prendre en considération avant d'en venir à une entente (Vuillod et Kesselman, 2004).

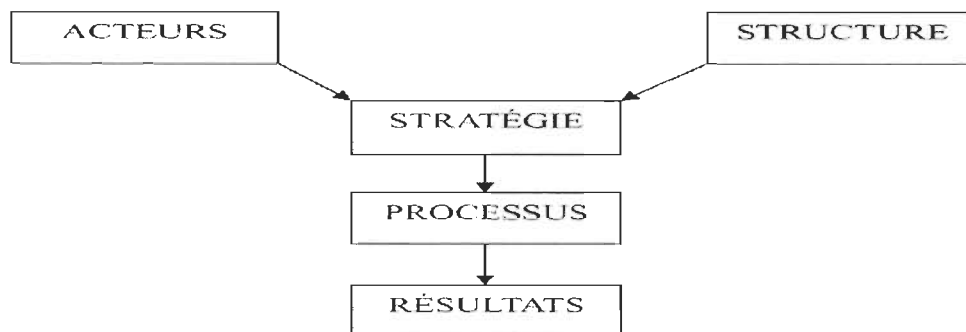
Au cours de cette recherche, puisque nous souhaitons comprendre le processus de négociation des dirigeantes de PME dans leur recherche de financement, nous allons nous positionner selon l'approche réaliste de la négociation. L'approche réaliste suppose qu'on se base sur les caractéristiques individuelles des négociants, appliqué au contexte auquel se trouvent les négociants. On tente de comprendre les comportements, les motivations selon les aspects démographiques tels l'âge, le sexe et la culture. Par contre cette approche ne propose pas de comportement idéal à adopter puisque le contexte peut être très hétérogène (Fraser, 1976). En lien avec l'approche réaliste, le « *Negotiation journal* » de l'université Harvard a défini la négociation selon trois principaux éléments (Adler, Rosen, et Silverstein, 1998);

---

<sup>7</sup> Tiré de <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/n%C3%A9gociation/54081>

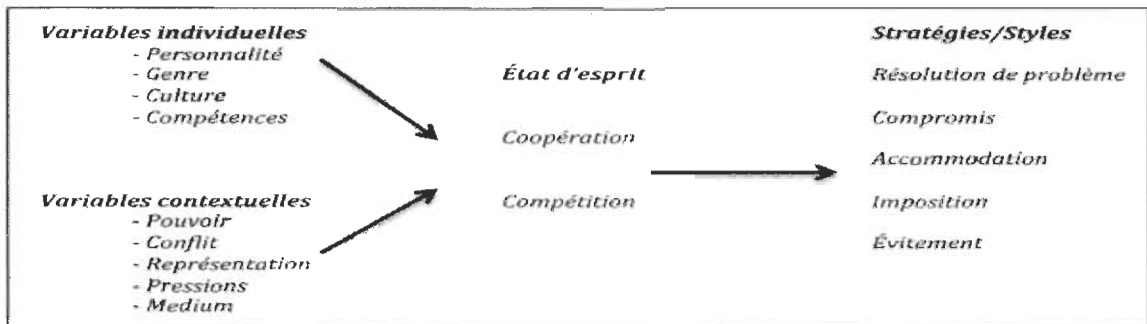
- Les caractéristiques psychologiques des négociateurs impliqués dans un même processus
- Le contexte où se déroule le processus.
- Les stratégies et tactiles utilisées par les parties prenantes.

Le modèle suivant représente sommairement les éléments constitutifs d'une négociation selon Kremeniuk (1991).



Les principaux types de négociation sont la **négociation contractuelle** où les parties prenantes tentent de créer de la valeur en négociant par exemple, auprès des fournisseurs, des employés ou dans notre cas, des sociétés de capital de risque. Ensuite il y a la **négociation transactionnelle** où l'on retrouve souvent un vendeur et un acheteur qui souhaitent venir à une entente en entretenant des émotions positives. Le succès de leur négociation se retrouve souvent dans la proposition d'alternatives. Finalement, il y a la **négociation conflictuelle** où les partis négociants souhaitent par exemple résoudre un conflit en agissant en négociateur médiateur (Pelabere et Le Flanchec, 2018; Weingart, Thompson, Bazerman, et Carroll, 1990).

Un autre modèle plus complet est apparu dans la littérature qui représente les éléments d'une négociation.



Source : (Demoulin, 2014)

La négociation se déroule en trois étapes, soit la **pré-négociation** où les partis collectent de l'information pertinente, ils reconnaissent l'opportunité, se fixent des objectifs pour se lancer dans le processus de négociation. Ensuite **durant** la négociation il y a mise en commun des intérêts et des problématiques, on met sur table toutes les options possibles, on échange des propositions, on retravaille les propositions énoncées pour idéalement en venir à une formule gagnante. Finalement il y a l'**après-négociation** où l'on s'assure du respect des termes de l'entente pour déterminer un moment de fin et une façon de se retirer du processus. À cette étape il est préférable mettre sur papier au moyen d'un contrat pour éviter les conflits potentiels (Deschênes, 1998).

Les deux modèles énumérés sont les deux principaux dans la littérature. On y retrouve plusieurs techniques et façons de négocier, cependant en termes de modèle expliquant la négociation, ce sont les deux seuls recensés à ce jour qui explique la négociation sous forme de processus.

Bien qu'il existe plusieurs littératures quant aux stratégies de négociation, nous avons élaboré un tableau qui résume les principales stratégies de négociations au cours d'un processus (Demoulin, 2014; Fisher, Ury, et Patton, 2011; Keiser, 1988; Pelabere et Le Flanchec, 2018; Pruitt et Carnevale, 1993).

	<b>Principales stratégies de négociation</b>
1	Établir un contexte prônant le respect. Garder son sang-froid, gérer ses émotions et comprendre les émotions de l'autre.
2	Négocier sur les enjeux et non pas sur les positions.
3	Se mettre dans la position de l'adversaire et le faire participer à la construction d'une potentielle solution.
4	Pratiquer l'écoute l'active pour emmagasiner des informations, parler de ses propres émotions et lever les malentendus.
5	Intégrer les préoccupations des autres dans le choix de la solution. Avoir une perspective future.
6	Faire l'inventaire par écrit des solutions possibles.
7	Pour traiter les enjeux, se montrer résolu et ferme.
8	Quand on se trouve dans une impasse, augmenter le nombre de variables.
9	Montrer le progrès dans les discussions en faisant des résumés brefs et fréquents.
10	Viser l'accord gagnant-gagnant.
11	Garder les parties à négocier les plus dures pour la fin.
12	Placer la barre haute dès le départ et descendre doucement.
13	Ne pas seulement s'appuyer sur les aspects financiers.
14	Éviter les « à prendre ou à laisser ».
15	Savoir écouter sans contre-attaquer.
16	Faire des scénarios hypothétiques avant de s'engager sur un point.
17	Connaître sa valeur commerciale.
18	Ne jamais céder au chantage affectif.
19	Réduire ses objectifs, ses demandes et ses offres.
20	Persuader l'autre via des récompenses ou des punitions.
21	Être dans l'inaction. Discuter d'autre chose.
22	Se retirer et abandonner la négociation

## **La recherche en processus**

Puisque la négociation s'inscrit dans un processus, nous avons recensé dans la littérature les éléments qui constituent la recherche en processus.

Un processus a été défini par plusieurs chercheurs comme étant ;

« Un ensemble d'activités organisées en réseau, de manière séquentielle ou parallèle, combinant et mettant en œuvre de multiples ressources, des capacités et des compétences, pour produire un résultat ou un *output* ayant de la valeur » (Lorino et Tarondeau, 2006).

De ce concept a émergé la recherche en processus qui est une technique de recherche descriptive qui s'appuie principalement sur trois aspects, soit le processus lui-même dans tous ses détails, le changement, ainsi que la comparaison entre les éléments de deux cas distincts. Cette approche consiste à décrire explicitement les éléments d'un processus inter cas ou interentreprises pour ainsi comparer les similitudes et les différences des processus entre les firmes. On souhaite faire ressortir des variables et des facteurs ayant un impact dans la pratique d'une firme. La recherche en processus se penche sur les dynamiques du processus, les individus qui y participent ainsi que les résultats qui y découlent (Vaghely, 2005). Un objectif principal porte à construire un modèle le plus représentatif qui soit d'un processus complexe d'une situation présente, dans le but de simuler ce qui pourrait se passer dans le futur. On souhaite alors anticiper ou prévoir afin d'améliorer la qualité des décisions prises en entreprise. Le résultat d'un modèle élaboré lors de la recherche en processus pourrait servir d'aide à la décision ou d'outils diagnostic (Chanal, Lesca, et Martinet, 2015).

Par la suite, en lien avec les objectifs de cette recherche, nous avons recensé la littérature faisant état de la situation sur l'accès au capital de risque par les FPD.



## L'accès au financement par capital de risque par les femmes propriétaires dirigeantes

Il existe des différences dans la littérature quant aux aspirations de croissance de l'entreprise appartenant aux femmes et aux hommes. On note que les hommes recherchent davantage de CR contrairement aux FPD (Carter, Brush, Greene, Gatewood, et Hart, 2003). La théorie nous montre que la qualité de la relation entre les FPD et les SCR est très importante dans l'octroi du CR (Connelly, Certo, Ireland, et Reutzel, 2011). Les hommes sont davantage présents dans les SCR et même dans les secteurs où l'on demande du CR, ce qui risque d'améliorer leur interaction et leur communication (Brush, Carter, Gatewood, Greene, et Hart, 2006; Murphy, Kickul, Barbosa, et Titus, 2007; Spence, 2002).

Selon (Balachandra, Briggs, Eddleston, et Brush, 2019; Brush et al., 2006);

*« the pitch environment may also support gender stereotypes. That is, because pitches are primarily evaluated by men, as the majority of the venture capital and early-stage investment population is made up of men. »*

Certains chercheurs ont avancé qu'il existe bel et bien de la discrimination entre les hommes propriétaires dirigeants et les FPD envers les investisseurs potentiels. Ces mêmes chercheurs ont effectué une étude pour remarquer que les entreprises ayant de la diversité hommes femmes dans leurs équipes managériales obtiennent de meilleurs résultats que ceux où la diversité est faible (Dezsö et Ross, 2012; Shane et Venkataraman, 2000). Cette même étude distingue les hommes propriétaires dirigeants et les FPD dans le type d'industrie dans lequel elles lancent leur entreprise ainsi que dans le potentiel de croissance qui y est associée. Ils expliquent que c'est une raison et un biais qui font que c'est difficile de comparer les genres puisqu'il existe des différences notoires dans les échantillons étudiés (Baron, Markman, et Hirska, 2001; Verheul, Stel, et Thurik, 2006).

Les éléments recherchés par les CR sont la réputation de l'entrepreneur, basé sur ses performances d'entreprise antérieures, ainsi que ses propres investissements dans son organisation (Ebbers et Wijnberg, 2012). De plus, ils regardent l'équipe de gestion (Lévesque et Maxwell, 2014). Un excellent moyen de communiquer la viabilité et le sérieux d'un projet passe par la force de son plan d'affaires. Cela amène les FPD à penser et à structurer leur projet d'entreprise (Busenitz, Fiet, et Moesel, 2005).

Plusieurs études identifient les inégalités quant à l'octroi de financement par les différences psychologiques et sociales des genres (Carter et Al., 2003). Elles notent qu'en général, les FPD ont un réseau d'affaires et une expérience entrepreneuriale moins importante, en termes de financement d'entreprise, que chez les hommes (Brush et al., 2006; DeTienne et Chandler, 2007; Fairlie et Robb, 2009). D'ailleurs, l'expérience est un point clé dans l'évaluation par les SCR. Les FPD sont généralement moins présentes dans le secteur des technologies de l'information, qui est généralement un secteur prisé par les SCR (Renzulli, Aldrich, et Moody, 2000). En outre, les FPD s'impliquent également moins dans les activités de réseautages qui peuvent leur permettre de construire un réseau d'affaires auprès des SCR (Becker-Blease et Sohl, 2007). De plus, d'autres chercheurs ont écrit que les FPD investissent moins d'argent dans le démarrage de leurs entreprises, contrairement aux hommes. Par conséquent, cette action envoie un message important aux investisseurs. En revanche, les FPD envoient de l'information plus complète via leur plan d'affaires et elles font moins d'asymétrie dans les informations fournies. Cela envoie un signal positif et fort aux SCR. Des chercheurs ont, aussi, noté que les FPD ont souvent moins d'anges investisseurs dans leurs équipes de gestion (Becker-Blease et Sohl, 2007). D'autres chercheurs trouvent que les FPD ont souvent des objectifs, des ressources et des habitudes différentes de ceux des hommes. Cela dit, puisque les SCR sont généralement composées d'hommes, ces derniers investissent plus souvent avec des équipes managériales qui leur ressemblent. Ces tendances, dans la composition des SCR, désavantagent certainement les FPD puisqu'elles sont évaluées plus durement dans leur quête de CR (Alsos et Ljunggren, 2017; Powell, 2018).

Les types d'entreprises menés par des FPD ont beaucoup plus de différences quant aux nombres d'employés, de produits et de clients. Les FPD doivent convaincre les SCR face à des secteurs qu'ils connaissent moins (Alsos et Ljunggren, 2017; Saporito, Elam, et Brush, 2013). Elles sont alors amenées à communiquer davantage leur projet, ce qui peut s'avérer une source de biais. Lorsque les FPD sont conscientes de ce biais, cela les pousse à interpréter les stéréotypes et, donc, s'adapter face aux SCR.

Comme l'a décrit, Balachandra et al. (2019);

*« We find that women who are more "masculine" are not penalized but instead received better pitch evaluations by investors and the converse was also not true. In contrast to our hypothesis, women who displayed more feminine behaviors were less successful in pitch evaluations. Pitch evaluations of men were not affected by gendered behaviors either masculine or feminine »*

D'ailleurs des chercheurs ont étudié le processus de FPCR, car selon eux, il existe un réel biais associé au genre (Alsos et Ljunggren, 2017).

Quant au processus de présentation des FPD envers les investisseurs potentiels, dans la littérature, il existe principalement deux voies de communication, le langage verbal et non verbal. Le non verbal englobe la présentation visuelle tel le plan d'affaires. D'un autre côté, la présentation verbale est souvent une entrevue d'environ cinq minutes où les FPD doivent convaincre les investisseurs du potentiel de leur projet d'entreprise. Par la suite, si les FPD réussissent, elles sont amenées à présenter leurs projets plus en détail où le processus de négociation sera plus important (Chen, Yao, et Kotha, 2009; Riquelme et Watson, 2002). Durant la présentation des FPD auprès des SCR, le pouvoir de persuasion, les caractéristiques psychologiques des FPD et de l'équipe de gestion ainsi que la chimie entre les RSCR et les FPD ont un poids important dans la décision d'investissement (Cann, Siegfried, et Pearce, 1981; Grabe, Ward, et Hyde, 2008)

Les chercheurs (Brooks, Huang, Kearney, et Murray, 2014) mentionnent;

*« a profound and consistent gender gap in entrepreneur persuasiveness. Both professional investors and nonprofessional evaluators preferred pitches presented by male entrepreneurs compared with pitches made by female entrepreneurs, even when the content of the pitch was the same. Our results also suggest that persuasiveness is moderated by male physical attractiveness »*

Cependant, les FPD sont plus persuasives que les hommes propriétaires dirigeants lorsqu'elles sont dans des secteurs qu'elles connaissent bien, telles les industries plus féminines (Brooks et al., 2014). Pour présenter leurs projets, les femmes ont des habiletés de communications plus fortes que les hommes propriétaires dirigeants (Balachandra et al., 2019)

D'autres auteurs font état que les firmes dirigées par les FPD prennent beaucoup moins de risques que celle dirigée par les hommes. Ils font états que les FPD ne sont moins portés vers la croissance rapide. Elles souhaitent davantage solidifier leur entreprise aux dépens de l'expansion rapide. Elles attendent l'opportunité parfaite (Durnev, Morck, et Yeung, 2004; Faccio, Marchica, et Mura, 2016). Une différence importante quant au genre repose dans leur degré d'aversion aux risques. Les études montrent que les hommes ont davantage tendance à avoir trop confiance en eux ce peut les aider à vendre leurs projets d'entreprise auprès des investisseurs potentiels (Bertrand et Schoar, 2003; Sila, Gonzalez, et Hagendorff, 2016). D'autres chercheurs mentionnent que les FPD ont moins d'intérêt que les hommes à prendre des risques en affaires puisque cela peut les amener à travailler des heures supplémentaires. Cela dit, on avance que certaines FPD cherchent davantage un horaire flexible pour concilier leur vie familiale (Alsos et Ljunggren, 2017; Hegewisch et Gornick, 2011). Un impact de ce phénomène est également dans la nature des montants accordés aux FPD comparativement aux hommes propriétaire dirigeant. La survie et la croissance de l'entreprise sont fortement corrélées à sa capacité à rassembler les capitaux propres. On parle d'un parti pris envers les hommes propriétaires dirigeants versus les FPD. Par contre les chercheurs affirment

qu'il est difficile d'obtenir des conclusions solides face à ce phénomène dû à la spécificité des sujets de recherche, soit les FPD dans la recherche de capital de risque (Balachandra et al., 2019)

Une récente étude mentionne que l'écart d'octroi de financement entre les FPD et les hommes propriétaires dirigeants provient du processus de présentations des projets d'entreprises auprès des investisseurs. Tel le mentionné (Kanze et al., 2018);

Une étude terrain menée sur une période de questions et réponses au cours du TechCrunch Disrupt de New York durant les années 2010 à 2016 révèle que les investisseurs ont tendance à interroger les hommes entrepreneurs avec des questions axées sur la promotion de leurs entreprises tandis que les FPD sur des questions axées sur la prévention de leur entreprise.

Lors de leurs recherches quantitatives, ils ont constaté que les RSCR construisent et adaptent les questions et interventions en lien avec le sexe du candidat rencontré. Les questions posées aux hommes sont formulées de manière optimiste en faisant un lien à de possibles gains potentiels alors qu'en contrepartie, les questions formulées aux FPD sont axées sur la prudence, la responsabilité, la sécurité et la vigilance. Ils orientent leurs questions dans une optique de ne pas perdre.

Voici un tableau qui reflète ce phénomène;

<b>SUJET</b>	<b>QUESTIONS PROMOTION</b>	<b>QUESTIONS PRÉVENTION</b>
<i>Clients</i>	Acquisition -comment allez-vous acquérir des clients?	Rétention -combien croyez-vous avoir d'utilisateurs par jour et par semaine?
<i>Revenus</i>	Ventes -comment planifier vous monétiser votre plan?	Marges -combien de temps ça va vous prendre pour atteindre une rentabilité?
<i>Marché</i>	Grandeur -À quel niveau croyez-vous	Partage Croyez-vous que vos parts de marché

	rendre votre entreprise?	soient accessibles pour les autres entreprises?
<i>Projections</i>	Croissance - Quelles sont vos aspirations de croissance cette année?	Stabilité -Comment prévoyez-vous les rentrées d'argent?
<i>Stratégie</i>	Vision -Quelle est la vision de votre entreprise?	Exécution -Comment allez-vous gérer vos opérations?
<i>Management</i>	Entrepreneur -Parlez-moi de vous.	Équipe -Quel sera votre rôle dans l'entreprise?

\*tiré de (Kanze et al., 2018)

Selon l'étude de Kanze et al (2018), 67% des questions posées aux hommes sont orienté vers la promotion de leur entreprise alors que 66% des questions visant les FPD sont orienté vers la prévention. Poser des questions dans l'optique de promotion renforcit la possibilité de gains potentiels alors que poser des questions de types préventives fait référence à une possibilité de pertes potentielle. Toujours selon les auteurs, il est alors conseillé pour les FPD de reconnaître le type de questions posées par les investisseurs pour ensuite y répondent avec une réponse qui y fait la promotion de leur entreprise. De leurs côtés, les RSCR doivent prendre connaissance de ce biais afin de maximiser leurs gains en acceptant les meilleurs dossiers possible pour leur organisation (Kanze et al., 2018).

Puisqu'un objectif principal de la présente recherche est de proposer un modèle théorique le plus complet possible sur le processus de négociation, dans le prochain chapitre, nous allons expliquer quels sont les éléments pris en considération dans les deux modèles théoriques recensés à ce jour. Nous allons les expliquer afin de ressortir leurs forces et faiblesses pour en proposer un qui intègre les éléments théoriques avec ceux testés sur le terrain.

### TROISIÈME CHAPITRE : CADRE CONCEPTUEL

Nous avons recensé tous les éléments constitutifs des deux modèles sur le processus de négociation, pour les comparer sous forme de tableau. Selon la revue de littérature, on peut voir qu'ils ne sont pas complets.

<b>Éléments constitutifs d'une négociation</b>	<b>Modèle Kremeniuk</b>	<b>Modèle Demoulin</b>
Les phases (pré, durant, après)		
Le temps (minutes, heures, semaine)		
Les types de négociation		
Le contexte et les conditions		✓
Les états d'esprit		✓
La structure	✓	
Les compétences des acteurs		
Les stratégies et le style adoptés	✓	✓
Le nombre de joueurs		
Le résultat	✓	
La rétroaction		

On remarque donc que plusieurs éléments ne sont pas inclus dans les modèles proposés par Kremeniuk et Demoulin. Tout d'abord, on présente la négociation, autant dans les deux modèles, comme un processus comportant des phases sans les intégrer dans un ordre chronologique. D'ailleurs, comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, la variable temps est d'une importance capitale puisqu'elle a un impact direct sur le résultat. Les deux modèles ne font pas état du type de négociation auquel les acteurs peuvent y prendre part. Autant dans les deux modèles, on est incapable de dire s'il s'agit d'une négociation transactionnelle ou conflictuelle.

Le modèle de Kremeniuk n'est également pas assez précis quant à la structure d'une négociation efficiente typique puisqu'il n'y intègre pas le caractère qualitatif des acteurs qui y prennent part. Il n'inclut également pas les caractéristiques des négociants. Autant dans les deux modèles, il y a omission de variables ayant un impact significatif dans le processus de négociations, telles les compétences et les caractéristiques psychologiques des personnes qui y négocient. Tel que vu dans la revue de littérature, la rétroaction est une phase importante dans la négociation, pourtant elle ne figure pas dans les deux modèles.

Alors pour apporter une contribution intéressante, nous allons utiliser des éléments des modèles de Kremeniuk et Dumoulin, pour en faire un cadre théorique le plus complet et représentatif. Nous avons combiné les deux modèles puisqu'il regroupe chacun des éléments essentiels à la négociation. Puisque nous faisons de la recherche inductive, nous avons ajouté au modèle d'autres variables recensées dans la revue de littérature afin de valider et construire notre modèle théorique que nous allons tester sur le terrain.





L'entreprise peut se trouver dans une phase de pré démarrage, de croissance ou de maturité. Selon ce que l'entrepreneure recherche dans une négociation, les parties prenantes pourraient avoir plus ou moins de pouvoir face à l'autre. On peut retrouver un conflit dans une négociation qui pourrait avoir un impact sur le résultat. On peut retrouver de la pression des investisseurs, FPD ou des SCR tout dépendant des objectifs respectifs poursuivis et des délais souhaités par chaque partie. Les représentants de chaque organisation pourraient jouer un rôle clé quant à la relation de confiance qui peut s'installer entre les parties.

**Structures** : Selon l'enjeu d'une négociation, les organisations pourraient au cours d'un même processus se trouver dans une structure contractuelle, conflictuelle ou transactionnelle. Dans la revue de littérature, nous avons détaillé et démontré la pertinence des trois types de structure, soit la contractuelle, transactionnelle et conflictuelle. Les stratégies de négociation adoptée risquent d'être en conséquence du type de négociation auquel on se trouve.

**États d'esprit** : Les caractéristiques psychologiques des acteurs auront directement un impact avec l'état d'esprit des négociants. Leurs degrés de collaboration ou de compétition y seront influencés. Tous les éléments énumérés jusqu'à présent dans notre cadre théorique auront un impact sur l'état d'esprit des négociants. Également, l'état d'esprit des négociants pourrait passer de coopération à compétition selon leurs objectifs poursuivis.

**Compétences, stratégies et styles** : Leurs éducations, leurs expériences, et leurs qualités intrinsèques ainsi que leur personnalité influenceront directement les stratégies et styles qu'ils adopteront. Au cours de la revue de littérature, nous avons détaillé les principales stratégies adoptées dans un processus de négociation. Nous y faisons référence.

**Résultats** : Il peut être positif ou négatif autant pour les uns que les autres selon l'objectif primaire recherché. Le résultat peut être positifs ou négatifs, partiellement ou complètement

**Rétroactions** : Il peut y en avoir beaucoup ou peu dépendamment l'importance de l'enjeu que représente la négociation pour chaque parti. La rétroaction est un élément très important puisque la négociation est intégrée dans un processus temporel. On peut retrouver plusieurs enjeux à négocier entre les partis, alors la rétroaction peut aider à obtenir des résultats positifs futurs pour les deux partis.

Un objectif de la recherche est de pouvoir tester et analyser un cadre théorique durant la recherche terrain. Nous avons donc intégré tous les éléments du cadre théorique pour bâtir un tableau intégrateur des variables. Cela aide à comparer et analyser la présence des variables pour ainsi en faire des liens entre les éléments à la section des résultats.

<b>Tableau intégrateur des variables</b>	<b>Caroline Melancon (FPD1)</b>	<b>Isabelle Martin (FPD2)</b>	<b>Indira Moudi (FPD3)</b>	<b>Jean Langevin (SCR1)</b>	<b>Mario De Tilly (SCR2)</b>
<b>Caroline Melancon (FPD1)</b>					
<b>Isabelle Martin (FPD2)</b>					
<b>Indira Moudi (FPD3)</b>					
<b>Jean Langevin (SCR1)</b>					
<b>Mario De Tilly (SCR2)</b>					
<b>Nombre d'étapes</b>					
<b>Conflits</b>					
<b>Pressions</b>					

<b>Niveau de difficulté</b>					
<b>Coopération</b>					
<b>Compétition</b>					
<b>Compromis</b>					
<b>Durée moyenne</b>					
<b>Pouvoirs</b>					
<b>Enjeux</b>					
<b>Compétences</b>					
<b>Stratégies</b>					
<b>Résultats</b>					
<b>Rétroaction</b>					

Puisque l'enjeu de cette étude est d'étudier les stratégies de négociation des femmes propriétaires-dirigeantes, nous allons nous pencher sur leur style de négociatrices tel que présenté dans la littérature (Stevens, Bavetta, et Gist, 1993). On a remarqué que la majorité des études présentées sur le sujet vienne du domaine de la psychologie. On a conclu que les femmes ont davantage tendance à coopérer tandis que les hommes sont souvent plus compétitifs. Elles sont plus orientées par les relations interpersonnelles donc souvent plus sensible aux stratégies de négociations de leur interlocuteur. La littérature nous révèle qu'elles semblent plus à l'aise en face d'un négociateur prônant la coopération et qu'elles sont moins confortables sur les questions d'argent. Certains chercheurs (Halpem et McLean, 1996), déduisent que les hommes insistent davantage sur les questions d'argent tandis que les femmes cherchent plus à bâtir des relations interpersonnelles. Également les hommes semblent utiliser davantage la confrontation, ils parlent rapidement d'argent dans le processus de négociation. Les femmes sont plus conservatrices dans leurs objectifs d'élaboration de budget pour un projet auquel elles demanderont du financement. On remarque que plusieurs questions sont toujours

soulevées dans la littérature quant à la question du genre appliqué à la négociation dans le contexte du monde des affaires (Babcock et Laschever, 2009; Cañizares et García, 2010; Graham et Andrews, 1987).

La majorité des écrits ciblés à notre problématique provient des États-Unis. De plus, on a remarqué des contradictions dans la littérature qui nous amène à soulever plusieurs questions. La réalité américaine reflète-t-elle celle du Québec quant à notre problématique ? L'absence d'une étude portant sur les stratégies de négociation propre aux femmes propriétaires-dirigeantes de PME dans leur recherche de financement par capital de risque, appliquer au contexte québécois reste sans réponse. De plus, comme nous l'avons recensé à travers plusieurs articles récents, il existe bel et bien une problématique quant à l'accès au financement par capital de risque par les FPD. Il y a plusieurs études faisant ressortir notre problématique, dont plusieurs suggèrent qu'on se penche sur ces thèmes via une étude qualitative pour apporter des réponses, pour ainsi contribuer au savoir.

Les principales questions de recherche auxquelles on tentera de répondre sont les suivantes ;

1. Quelles sont les compétences et stratégies de négociation propre aux propriétaires dirigeantes des PME du Québec dans leur recherche de financement par capital de risque ?
2. Quels sont les conditions et le contexte favorable au processus de négociation entre les propriétaires dirigeantes et les sociétés de capital de risque ?
3. Est-ce que notre cadre théorique est complet et représentatif d'un processus de négociation ?

Avant de tenter de répondre aux questions de recherches, dans le prochain chapitre, nous avons fait ressortir les éléments méthodologiques à considérer dans une recherche qualitative.

## QUATRIÈME CHAPITRE : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

### **Cadre théorique**

Au cours de ce chapitre, nous allons faire ressortir les concepts et théories reliés à la méthodologique afin de bien conduire une recherche qualitative et éviter les sources de biais.

### **La théorie enracinée structurée**

La méthode de la théorie enracinée structurée relève du courant interprétativiste. On l'explique par l'interprétation que fait un individu, lors d'une situation, où son expérience et son sens ne doivent avoir aucun impact dans une situation donnée. Cette approche est utilisée principalement dans les recherches qualitatives, où l'on tente de comprendre un phénomène. La T.E est descriptive et essentiellement inductive. Elle peut servir pour développer et construire une théorie relativement nouvelle. L'analyse par la T.E. doit être souple puisqu'elle a objectif de décrire et représenter un phénomène. Ainsi la T.E tendra vers la théorisation. On souhaite comprendre la réalité d'un milieu dans ses moindres détails. Par la suite, l'analyse souhaitera construire une ou des explications à la lumière du discours des sujets de recherche.

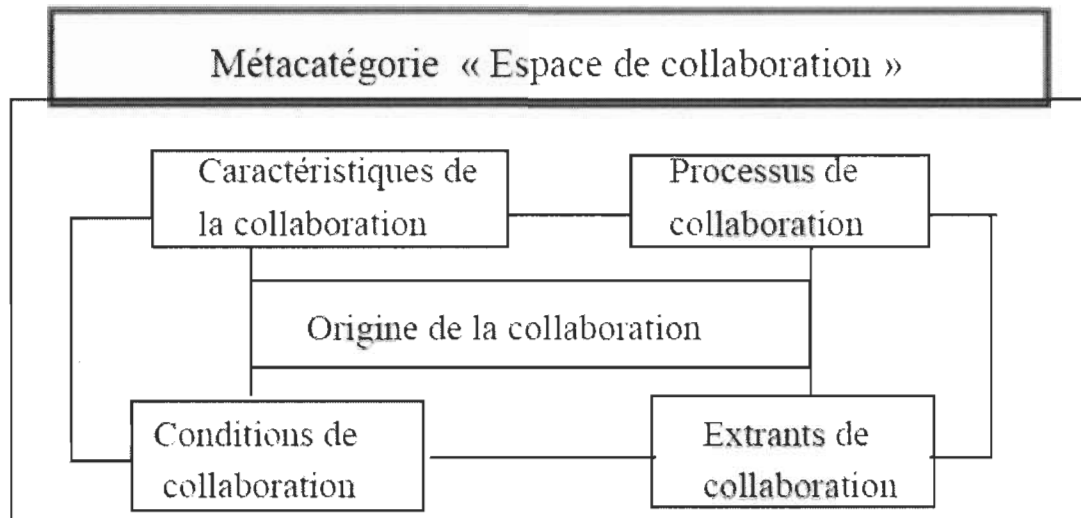
Pour procéder à l'étape de l'analyse selon la T.E, le tableau suivant explique les étapes et les procédures clés.

Tableau 3  
Les étapes d'analyse des données par T.E.

Étapes	Description de la procédure
I. Catégorisation ouverte	Lecture globale des verbatims ( <i>open coding</i> ) et catégorisation systématique.
II. Catégorisation axiale	Regroupement des segments entre eux ( <i>axial coding</i> ) en fonction de la première catégorisation.
III. Élaboration de l'arbre catégoriel	Sélection des catégories selon leur importance (catégories principales « <i>core</i> »; secondaires; sous-catégories).
IV. Rédaction des mémos analytiques	Rédaction de mémos analytiques en fonction des diverses catégories retenues; définition des catégories, dimensions et indicateurs (description du phénomène).
V. Association des regroupements catégoriels	En fonction des définitions, dimensions et indicateurs spécifiés, établissement de liens de correspondance entre les catégories (ordonancement conceptuel).
VI. Éléments de théorisation	En fonction de ce qui émerge de l'étape précédente, lien entre les regroupements catégoriels et le cadre conceptuel et théorique (théorisation).

Source : (Corbin et Strauss, 1990)

La période d'analyse débute lors des premières rencontres avec les sujets de recherches. Tenir un journal de bord s'avère être un outil intéressant pour saisir le sens du discours des intervenants de la recherche. Par la suite, à la lumière des informations obtenues sur le terrain, le chercheur fera son analyse en catégorisant les concepts et les composantes importantes, pour en faire ressortir des interrelations entre les informations obtenues. De cette étape découlera un schéma global qui synthétise les éléments importants de la recherche. Enfin le chercheur pourra compléter le schéma suivant.



Source : (Dionne, 2009)

La T.E. est pertinente dans une étude puisque comme l'a défini Dionne (2009),

« C'est lorsque la documentation scientifique témoigne d'un manque d'explication relativement à un phénomène, ou encore dans l'éventualité où le chercheur veut développer une nouvelle compréhension du phénomène, que l'utilisation de la T.E. est suggérée. »

Les limites de l'utilisation de cette méthode sont dues à son caractère imprévisible et risqué étant donné que le chercheur fait souvent face à des contraintes de temps. Il est important que le chercheur utilisant la T.E. garde le cap sur ses objectifs de recherche sans trop se perdre dans les détails. Pour utiliser la T.E. efficacement, l'imagination, l'intuition et la rigueur dans le travail de recherche sont des déterminants à succès (Corbin et Strauss, 1990; Dionne, 2009).



## L'étude de cas

L'étude de cas à toute sa pertinence, car elle nous permet de tester les théories pour atteindre la généralisation théorique (Yin, 2013). Cette méthode accorde beaucoup de souplesse tout en étant très dynamique. Comme le définit Nicole (2003),

*« il s'agit d'une méthode qui a fait ses preuves et produits des recherches jugées de grande qualité par des organismes de diffusion réputés pour leur sélection rigoureuse. »*

L'étude de cas a pour objectif d'étudier en profondeur un ou plusieurs cas qui illustre un phénomène auquel on veut se pencher.

Tableau 1  
Schéma méthodologique général de l'étude

PARADIGME	MÉTHODE	TYPE D'ÉTUDE DE CAS	PROBLÈME ÉTUDIÉ
INTERPRÉTATIF ET SOCIOCONSTRUCTIVISTE	ÉTUDE DE CAS	ÉTUDE DE CAS INTERPRÉTATIVE (Merriam 1988) CAS UNIQUE	COMMENT SE MANIFESTE LE PROCESSUS DE COLLABORATION DANS LE GROUPE?
SÉLECTION DU CAS		MODES DE SAISIE	MODE D'ANALYSE
CAS CHOISI PAR RÉPUTATION		OBSERVATIONS PARTICIPANTES ENTRETIENS JOURNAL DE BORD	ANALYSE PAR THÉORISATION ANCRÉE (T.E.)

Source : tiré de (Dionne, 2009)

On fait référence à un ou des événements pour en retirer un savoir théorique dans l'éventualité de l'appliquer dans un contexte pratique. Cette méthode est pertinente quand on souhaite exposer des cas riches en information.

Selon les objectifs de recherche poursuivie par le chercheur, il existe 4 principaux cas soit ;

- Le cas journalistique
- Le cas à caractère pédagogique
- Le cas clinique
- **Le cas de recherche**

Dans cette recherche, nous utiliserons le cas de recherche, car il souhaite analyser et décrire un phénomène en profondeur. Comme Nicole (2003) le décrit,

*« Il s'inscrit dans une démarche inductive ou abductive et qualitative de recherche. »*

Le cas de recherche s'inscrit très bien dans des approches qualifiées de constructivismes et interprétativiste.

Le cas de recherche comporte les éléments suivants ;

- La problématisation de l'objet de recherche
- Le design
- L'évaluation de faisabilité
- La négociation de l'entrée sur le terrain
- La collecte de données
- La mise en forme des données
- L'analyse de données
- La rédaction du document final

Toutes les étapes ne se suivent pas nécessairement et elles sont intégré dans un processus itératif. La première étape est de définir une problématique de recherche qui suscite de l'intérêt puisqu'elle est jugée pertinente et peu exploré. Par la suite, on détermine un échantillon cohérent avec l'objet de recherche, les objectifs du chercheur et l'accessibilité des données. (Berg, 1990) propose 4 types de cheminement pour sélectionner les cas de recherche.

- L'étude de cas extrême ou qui décrit une situation hors de l'ordinaire
- Le cas unique
- Le cas archétype
- Le cas multisite

Selon le design de recherche du chercheur, le nombre de cas sélectionné peut passer d'un à plusieurs cas. Le choix du nombre dépend de la pertinence des cas sélectionnés face à la problématique initiale, de la disponibilité des situations, des acteurs, du temps et des ressources du chercheur. Un nombre élevé de cas est cependant plus susceptible d'accroître la validité de la recherche.

L'accès au terrain est un grand défi pour le chercheur puisque les organisations hésitent, souvent par manque de temps, à laisser entrer un chercheur et leur divulguer ses informations, parfois confidentielles. Pour accroître l'accès à l'information, il est proposé de bien expliquer le projet de recherche, de bâtir une relation de confiance avec les sujets de recherche, tout en agissant de façon professionnelle. Le chercheur doit être compréhensif sur les contraintes temporelles, économiques et politiques de l'organisation. Il doit préparer son entretien en s'informant sur l'organisation sélectionnée et sur les personnes qu'il a ciblées. S'adresser aux personnes d'autorité augmente les chances d'obtenir de l'information pertinente.

Lors de la recherche terrain, le chercheur utilisera différents outils pour collecter des informations. Les principales techniques de collecte de données sont les entretiens formel ou informel, l'observation participante ou non participante ainsi que l'analyse de contenu de documents. Le processus de collectes de données doit être très rigoureux afin d'éviter toute source de biais possibles. Le chercheur doit avoir une attitude très ouverte, être impartial, être curieux, être vigilant et attentif. L'utilisation de ces comportements risque d'augmenter la qualité de la recherche.

La collecte d'informations pourrait terminer lorsque l'information recueillie se répète et se ressemble. On parlera du principe de saturation.

À la suite de ces étapes, le chercheur doit prendre du recul face au processus pour rester le plus neutre qui soit. Il devra faire la retranscription de ses données recueillies, et ce idéalement le plus tôt possible pour éviter les pertes de mémoire. Au cours de cette étape débutera l'analyse des données.

Maintenant, passons à la rédaction du cas. On cherche à écrire un texte narratif et explicatif qui présente les cas de manière compréhensible et l'a plus complète qui est. On peut y intégrer des détails sur les acteurs et le contexte d'actions. La qualité de l'écriture est très importante puisqu'elle est le reflet du travail effectué. L'ouvrage doit être relativement facile à lire (Yin, 2013). Une fois la rédaction de la description des cas terminés, il est possible qu'il existe toujours des interrogations et de l'incertitude pour le chercheur quant à la pertinence des données qu'il a recueillies. Dans ce cas, il peut retourner valider ses informations sur le terrain. Pour la présentation des résultats, des multiples études de cas seront simplifiées dans des tableaux descriptifs afin d'intégrer les résultats les plus pertinents des entrevues et des observations ainsi que les données secondaires sur les entreprises. Cette structuration durant la phase de collecte de donnée ainsi que la simplification des données pour la présentation de celles-ci est très pertinente et conforme aux directives de la conduite de la recherche qualitative puisque normalement les données générées par une recherche qualitative sont très volumineuses.

On passe maintenant à l'étape de l'analyse et de la théorisation à partir des données du cas. Le travail d'analyse doit être en lien avec la problématique initiale (Estabrooks, Field, et Morse, 1994).

Définissent le travail d'analyse comme étant « *un processus actif de questionnement, de conjecture, et de vérification à travers lequel le chercheur tente de comprendre ses données, de les synthétiser et de les re contextualiser.* »

Dans ce sens, (Miles et Huberman, 2003) expliquent « *pour tirer des connaissances valides à partir de données, le chercheur doit réaliser une série d'activités de simplification, de transformation des données et d'abstraction.* »

On doit construire une bonne théorie ayant des implications importantes, qui font les liens entre les éléments pour expliquer pourquoi le phénomène de notre problématique peut se produire. L'étape de la théorisation est très importante. Comme le définit Nicole (2003) « Le processus de théorisation s'appuie évidemment sur des listes de références et de variables, sur des diagrammes et des propositions. » Une méthode préconisée serait de tester le modèle conceptuel à la lumière des données, des similitudes, des façons de faire présenter entre les cas. Les techniques d'analyse de données les plus courantes sont les suivantes ;

- Les comptages des occurrences
- L'utilisation de métaphores
- La recherche de variables intermédiaires
- La création de matrices classificatrices et comparatives entre les cas.

Dans cette recherche, nous allons davantage utiliser la dernière technique. Son objectif est de proposer une potentielle solution qui reflète la littérature et les données collectées. La création et l'inspiration du chercheur sont des aspects importants dans son interprétation de la réalité. Les lectures, les réflexions, son expérience personnelle et professionnelle, ses études antérieures auront des impacts significatifs sur sa capacité d'analyse.

Enfin la dernière étape consiste à faire la rédaction du texte final. On souhaite mettre en forme un document visant à convaincre l'auditoire quant à aux questionnements, la rigueur scientifique ainsi que la valeur des résultats produits. Afin de soutenir l'intérêt du lecteur, l'utilisation de graphiques, tableaux et figures est recommandée. Un comité scientifique sera formé pour faire l'évaluation du travail.

Décrivons les prémisses et les positions épistémologiques auxquelles nous nous inscrivons. Tout d'abord, nous souhaitons saisir la réalité du phénomène, la plus précise possible, en menant une recherche de type inductive. Le raisonnement **inductif** qui consiste à prendre des observations particulières sur un sujet pour en généraliser une ou

des conclusions. Le chercheur prend des faits récurrents et constants. Ce mode de raisonnement a des limites puisqu'il est possible qu'un fait ne soit pas mesuré par les bons énoncés ou théories. Il y a donc un niveau d'erreurs propice. Le chercheur en induction sera porté à un mode de raisonnement probabiliste. Il est important pour le chercheur choisissant l'induction, d'avoir un nombre important d'observations et qu'elles soient de qualités afin d'avoir des conclusions les plus vraisemblables possible. On cherche finalement à élaborer des théories et des généralisations valables, provenant d'énoncés valides. Comme approche typiquement inductive, on pourrait penser à la « Grounded theory », car elle permet de développer une théorie par des données analysées systématiquement. Cette approche est davantage utilisée en recherche qualitative. On peut alors avancer une proposition théorique que l'on construit à l'aide de données empiriques. L'induction est à l'opposé des méthodes hypothético-déductives puisque le chercheur travaille d'abord avec des données empiriques pour ensuite élaborer des concepts théoriques et des propositions. Généralement, à certains moments, les approches inductives utilisent la déduction tout en gardant son caractère inductif. On étudiera les phénomènes au regard de l'expérience des acteurs qui la compose (Anadón et Guillemette, 2006, Blais et Martineau, 2006).

L'évolution de la recherche nous amène à progresser de l'induction vers l'abduction. L'abduction, bien qu'on puisse penser ce mode de raisonnement soit entre l'induction et la déduction, elle possède certaines particularités. Pour utiliser cette approche on doit remarquer un fait dit surprenant, nouveau ou une anomalie pour ensuite remonter en arrière ayant l'objectif d'expliquer ce qui s'est passé à l'aide d'une nouvelle hypothèse que notre théorie d'arrière-plan ne peut expliquer. L'abduction met en lien des éléments pour constituer un mécanisme expliquant un phénomène. Il faut choisir une hypothèse qu'on croit la plus susceptible d'expliquer des faits tout en étant la plus simple et la plus facile à tester. Selon Pierce (Dumez, 2012), l'abduction repose sur le rapprochement entre le fait surprenant et une nouvelle hypothèse. Dans une démarche abductive, le travail par triangulation peut fortement nous aider puisque le chercheur reste ouvert à la découverte. Enfin comme les auteurs le précisent ; « L'abduction

permet de trouver des relations conceptuelles entre les catégories et donc des règles pour comprendre un phénomène. »(Dumez, 2012, Angué, 2009).

Nous nous situons dans la tradition du constructivisme puisque nous considérons que la réalité est une co-construction du chercheur et de ses acteurs. Tout au long de cette recherche, nous allons explorer plusieurs concepts et données pour ensuite les interpréter de façon cohérente dans un processus de recherche qualitative itérative. En premier lieu les questions de recherche qui découlent de la problématique, nous provient d'une méthode de recherche exploratoire. Cela nous a menés à des acquis et à saisir des contradictions sur des phénomènes présents dans la littérature.

Dans le cadre de cette recherche, la problématique et les questions de recherche sont appelées à évoluer tout au cours de cette recherche. Elles pourront ainsi raffiner en fonctions des observations et des opportunités du chercheur. L'intuition face aux prémisses a également eu un impact sur les choix théoriques et pratiques de cette recherche.

Lors de ce projet de recherche, nous avons lié des concepts théoriques et des modèles, en faisant un parallèle avec les données recueillies sur le terrain. Nous avons par la suite choisi un échantillon théorique représentant de la population étudié. On a défini, évaluer et analyser les méthodes de traitement de données jusqu'à ce qu'on atteigne le principe de saturation théorique. À cette étape, on a évalué notre démarche pour minimiser les sources de biais possible, tout en établissant nos limites de recherche. L'évaluation de cette recherche a passé par les critères de scientificité suivants ;

**Crédibilité :** Le critère de crédibilité se réfère au critère de validité interne en recherche quantitative. On tente alors de vérifier si les données recueillies sont une interprétation fiable de la réalité. La triangulation dans la collecte de données est une technique associée permettant de comparer l'information d'un sujet à un autre, sur une ou des questions de recherche, qui ont l'objectif d'interpréter le mieux possible la réalité. Dans la collecte de données, le chercheur doit valider ses interprétations auprès des sujets de recherche pour s'assurer que ses interprétations des réponses du candidat sont véridiques

(Lincoln, Lynham, et Guba, 2011). Par la suite, il doit faire l'analyse du contenu en faisant corroborer et en faisant des liens avec les concepts étudiés dans sa revue de littérature (Aubin-Auger et al., 2008).

**Transférabilité :** On dira d'une recherche hautement transférable, celle qui peut s'appliquer à d'autres contextes. Quand sa représentativité est très juste, la recherche pourrait être publiée ou présentée en congrès par exemple (Aubin-Auger et al., 2008). Il existe plusieurs techniques pour accroître la transférabilité, telle l'étude de cas multiple. Lors de la recherche terrain, le chercheur sera amené à pousser sa recherche et ses analyses jusqu'à ce qu'il obtienne la saturation théorique. La transférabilité d'une recherche peut-être difficile à obtenir dut son caractère unique et spécifique, alors il est très important pour le chercheur d'être explicite dans sa démarche et de fournir des informations riches (Bourgeois, 2016).

**Cohérence (fiabilité/fidélité) :** L'objectif derrière la fiabilité ou fidélité de la recherche est de faire en sorte qu'un chercheur qui reproduit la même recherche soit en mesure d'arriver à des conclusions similaires (Yin, 2013). Pour ce faire, il est primordial que le chercheur soit transparent dans ses interprétations. De cette manière il influencera peu ses analyses, donc il évitera une source potentielle de biais. Il doit baser ses interprétations sur des faits et non sur ses intérêts de chercheurs. Encore là, la triangulation des données est une bonne technique pour augmenter la fidélité de la recherche (Pourtois et Desmet, 2007). Il est pertinent pour le chercheur d'exposer sa stratégie de recherche le plus explicitement possible et de constituer une base de données pour chacun de ses cas. Également, le chercheur pourrait faciliter la réplique de sa recherche en standardisant son protocole de recherche le mieux possible. (Bourgeois, 2016; Miles et Huberman, 2003)

**Confirmabilité :** L'objectif de la confirmabilité est de mettre en relation et de faire des liens entre les données recueillies sur le terrain et le cadre théorique. On doit d'abord faire une revue des écrits scientifiques la plus complète possible afin d'élaborer des construits. On doit être explicite dans notre évaluation à laquelle on met en relation nos



construits. Avoir des sources de données multiples est une bonne tactique à adopter. Aussi, tenir un journal de bord qui documente l'évolution du projet de recherche est pourrait être pertinent (Bourgeois, 2016). Par la suite, l'objectif est de répondre clairement aux questions de recherches énumérées précédemment. À ce moment nous devons déterminer si nos données confirment ou non notre cadre théorique (Lincoln et al., 2011).

**Enseignabilité :** Ce critère est très important puisqu'un projet de recherche enseignable risque davantage d'être utilisé dans le monde professionnel et scientifique. La phase de diffusion des résultats doit être très bien effectuée et claire pour que quelqu'un utilise les connaissances produites en les appliquant à la pratique par exemple. Une tactique serait, non de démontrer, mais bien argumenter les connaissances pour que l'interlocuteur soit porté à reproduire et à construire les connaissances. Une des contributions de la recherche scientifique est d'apprendre quelque chose à quelqu'un d'où l'importance du critère d'enseignabilité (Le Moigne, 1990; Perret).

Les objectifs de cette recherche souhaitent favoriser l'exploration, la description et la mise en relation entre les éléments du cadre théoriques et pratiques. L'entretien individuel de type semi-dirigé avec questionnaire afin de guider l'entrevue nous permet de répondre à nos objectifs de recherche. Des entretiens de 30 minutes à 2 heures, faites directement dans l'entreprise du sujet est la méthode préconisée. Nous travaillons avec des échantillons non probabilistes aléatoires de type choix raisonné afin d'éviter les biais de sélection. Les données sont recueillies par enregistrement audio ou par écrits.

La recherche prend les moyens appropriés afin d'accroître les considérations éthiques. On souhaite protéger les sujets de recherches en respectant notamment leurs droits. Un certificat éthique a été émis à la suite de l'évaluation du dossier par un comité de sélection sur la recherche sur les êtres humains. Avant le début de l'entretien, le sujet est informé des enjeux, de ses droits, des principes de confidentialité et d'anonymat. À la suite d'un jugement favorable du sujet de recherche, une entente écrite est rédigée entre les parties prenantes.

Pour apporter une contribution intéressante, nous allons utiliser une démarche qualitative de type étude de cas multiple, étant donné que nous souhaitons comprendre les comportements et le processus de négociation propre à la relation entre propriétaires dirigeantes et représentants de sociétés de capital de risque. Cette approche est due à la spécificité propre à la PME québécoise. Nous recherchons donc des cas hétérogènes. Dans la sélection des femmes propriétaires dirigeantes, nous souhaitons avoir les cas les plus représentatifs et exemplaire, pour augmenter le critère de représentativité théorique. Nous allons multiplier les sources de preuves en interviewant les FPD et RSCR. La décentralisation des méthodes de collectes de données pourrait être appropriée si l'on croit que cela augmente la pertinence de la recherche. Plusieurs outils seront utilisés tout au long de l'étude tels le journal de bord, les extraits d'entretiens ainsi que les matrices et les tableaux. Nous allons utiliser une approche orientée vers les individus où nous analyserons le profil des propriétaires dirigeantes, leurs motivations pour les comparer avec les autres sujets de recherche et avec le cadre théorique. L'approche multi cas est pertinente puisque nous souhaitons construire une réponse de nature causale et comprendre en profondeur notre phénomène étudié.

L'entrevue sera dirigée par thème de recherche pour orienter la discussion. Afin d'avoir une perspective la plus complète possible, nous allons travailler par triangulation en interviewant les propriétaires dirigeantes de trois entreprises distinctes ainsi que deux représentants de sociétés de capital de risque ayant dans le passé, financé des femmes propriétaires dirigeante de leur PME. Nous souhaitons faire de la recherche engagée et informer en créant un lien de confiance auprès des parties prenantes pour soutirer un maximum d'informations. L'utilisation de cette formule nous permettra d'avoir une certaine souplesse. Nous souhaitons bâtir et valider notre cadre théorique par suite d'un processus itératif de la recherche terrain. Le nombre de candidats passé en entrevue dépendra de la saturation de données. À la suite des entrevues, nous allons retranscrire les enregistrements afin de bien saisir l'expérience des candidats et de judicieusement les analyser.

### **Collecte de données**

Au cours de la recherche, nous avons collecté les données dans différentes unités d'analyse, soit les individus et leurs l'entreprise. Nous allons détailler dans les prochaines pages ce que comprend chacune des unités d'analyse de la recherche.

**1ere unité d'analyse :** Les individus. Ce sont les femmes propriétaires dirigeantes et les représentants de sociétés de capital de risque. Nous avons sélectionné cette unité d'analyse puisqu'on souhaite comprendre leurs comportements, leurs aptitudes et leurs attitudes lorsqu'ils sont impliqués dans un processus de négociation. Nous avons sélectionné cette unité d'analyse puisqu'on souhaite développer des pratiques d'affaires gagnantes auprès de ces derniers. Les individus tant FPD et SCR ont des impacts sur la troisième unité d'analyse, le processus.

**2<sup>e</sup> unité d'analyse :** L'entreprise. Nous avons sélectionné cette unité d'analyse puisqu'elle peut jouer un rôle majeur dans le résultat et les négociations elles-mêmes. Par exemple, selon le secteur d'activité, certaines PME pourraient être confrontées à des conditions qu'une autre PME d'un autre secteur n'aurait pas. Tel que mentionner plus haut, les SCR évaluent un dossier de financement selon les entrepreneurs

**3<sup>e</sup> unité d'analyse :** Le processus. Nous allons analyser le processus auxquelles se soumettent les RSCR et les FPD dans leur quête de financement. Durant de la recherche qualitative, nous allons collecter les données via des entrevues, des observations, nous allons remplir des questionnaires semi-structurés. Nous avons choisi cette unité d'analyse puisqu'elle peut avoir un rôle majeur dans les décisions de financement. Une bonne compréhension de ces mécanismes à tout sa pertinence autant pour les SCR que les FPD ou tout simplement les théoriciens et les praticiens.

Les 3 unités d'analyses seront sélectionnées en fonction des critères d'inclusions suivants :

1. On cherche des femmes propriétaires-dirigeantes détenant au moins 50% du capital-actions de la PME.
2. La PME doit avoir plus d'un an d'existence.
3. L'entreprise doit avoir plus de 10 employés.
4. L'entreprise doit être privée et avoir son siège social au Québec.
5. L'entreprise doit avoir été financée par du capital de risque au cours des 10 dernières années.
6. La propriétaire dirigeante doit être âgée entre 25 et 65 ans

Les critères d'exclusions seront les suivants :

1. Nous excluons les entreprises à but non lucratives.
2. Les propriétaires dirigeantes n'ayant pas assisté au processus de financement de leur entreprise.

Durant la revue de littérature, nous avons identifié quelles sont les SCR présentes au Québec. Ainsi, cela nous a permis d'identifier un échantillon potentiel qui est représentatif du financement par capital de risque sur la région de Trois-Rivières. Nous avons fait une recherche sur le site web des différentes SCR, pour identifier une liste de 12 personnes potentiellement intéressantes pour l'étude. On a cherché des candidats qui semblaient avoir effectué plusieurs dossiers de financement par CR auprès de PME. Nous avons sélectionné les candidats ayant idéalement des postes élevés au niveau hiérarchique, puisqu'ils sont plus susceptibles d'avoir un bagage riche en expérience. Par la suite, nous les avons contactés par courriel pour leur expliquer les grandes lignes du projet de recherche et leur contribution attendue. Enfin les personnes sondées qui ont cru avoir une expérience intéressante à cette étude ont retourné le courriel. Nous avons ensuite convenu du lieu et du moment propice à la rencontre.

Parmi les SCR sondées pour la présente étude, on retrouve ;

- Investissement Québec
- BDC Capital
- Desjardins capital régional et coopératif
- Une firme de droit spécialisée en dossier de financement par capital de risque
- Fonds de solidarité FTQ
- Investissement Québec
- SADC Centre-de-la-Mauricie

Parmi les 10 personnes sondées par courriel, 2 répondants ont accepté une rencontre. Chaque rencontre était enregistrée et guidée par un même questionnaire de type semi-structuré. Nous avons bâti le questionnaire à l'aide de la revue de littérature, du cadre conceptuel, d'intuitions et de créativité. Environ 60% des sujets du questionnaire traitaient des processus de négociation alors que 40% traitaient du contexte et des conditions de financement. Les rencontres ont été enregistrées vocalement, et nous les avons ensuite retranscrites. Puisque nous avons effectué ce travail de longue durée, nous nous sommes assuré de la qualité et la véracité des retranscriptions. Vous les retrouverez en annexe

La première rencontre a été avec monsieur Jean Langevin de Desjardins capital régional et coopératif, et ce, au bureau de Desjardins Entreprise à Trois-Rivières. La rencontre a duré environ deux heures. Monsieur Langevin a été très disponible, franc, et semblait très bien maîtriser le financement par capital de risque.

La deuxième rencontre a été avec monsieur Mario De Tilly d'Innovation et Développement économique de Trois-Rivières directement dans leur bureau. Monsieur De Tilly, bien qu'il n'exerce pas présentement de financement par CR, possède une dizaine d'expériences en financement par CR au cours de sa carrière.

Les rencontres ont été enregistrées et guidées par un questionnaire d'entrevue semi-structuré et elles ont duré environ 45 minutes.

Les RSCR ont identifié une liste de FPD ayant eu recours au CR pour leur entreprise respective. Ils m'ont suggéré de rentrer en contact avec les FPD et de les utiliser comme référence. Voici un tableau qui résume la situation.

<b>Représentant de société de capital de risque</b>	<b>Femmes propriétaires dirigeantes référées</b>	<b>Secteur d'activité</b>
<b>Jean Langevin</b>	Caroline Melançon	Services
<b>Vice-président associé</b> <i>Desjardins entreprise capital régional et coopératif</i>	Indira Moudi	Manufacturier et production
<b>Mario De Tilly</b> <b>Directeur général</b> <i>IDE Trois-Rivières</i>	Isabelle Martin	Services

La collecte de données auprès des FPD s'est effectuée dans leur entreprise respective. Une entrevue enregistrée, semi-dirigée d'environ 45 minutes par candidate a été effectuée. Nous avons respecté le questionnaire d'entrevue en laissant beaucoup de latitude aux candidates pour parler de leurs expériences antérieures avec le plus de détails possible.

## Analyse de données

L'analyse de nos données commence lors de la période de collecte puisque cela a servi à raffiner les questions d'une entrevue à l'autre en plus d'accroître notre compréhension du phénomène de l'étude. Après avoir recueilli les données de la première entrevue, le chercheur a d'abord réécouté la version intégrale de l'entrevue enregistrée, pour ensuite la retranscrire. Elles sont toutes incluses en annexe. Dans cette phase de retranscription, le travail d'analyse avait déjà débuté. Ayant une connaissance du sujet et de ses terminologies, nous avons par les faits mêmes évité plusieurs erreurs de retranscription. Pour bien intégrer les données fraîchement collectées lors des entrevues avec les FPD, nous avons utilisé des fiches synthèses d'entretiens pour chaque candidate interviewée. Pour résumer, avant de passer à une autre candidate, une retranscription des données ainsi qu'une fiche synthèse ont été faites. Idéalement, nous avons tenté de retranscrire l'entrevue les 24 heures qui l'on suivi, pour éviter d'oublier certains éléments qui peuvent être pertinents à la recherche. Afin de faire une analyse de données cohérente à la problématique, nous avons concentré nos questions d'entrevues principalement autour des questions de recherche initiale. De cette manière, nous nous sommes évité d'avoir une surcharge de données plus ou moins pertinentes à l'étude.

Pour mener l'analyse de nos données, nous avons utilisé une approche multicas puisque nous avons plusieurs unités d'analyse indépendantes les unes envers les autres. Également cela nous permet de respecter la logique de généralisation puisque le phénomène et la problématique étudiés sont présents sur plusieurs sites (Lincoln et Guba, 1985). L'approche multisites va de pair avec la méthodologie de cette recherche puisqu'on souhaite approfondir et expliquer un phénomène (Glaser et Strauss, 2009). D'ailleurs, comme la définit Miles et Huberman (2003),

*« La multiplication des sites permet également au chercheur de trouver des cas contraires qui renforcent une théorie générée par l'examen de similarités et de différences entre les sites. »*

Pour conduire notre analyse, nous avons opter pour une stratégie orientée cas ou dites répliquative. Tel (Yin, 2013) l'a défini;

*« L'analyste utilise un cadre théorique pour étudier un cas en profondeur puis examine plusieurs cas successivement afin de vérifier si le modèle découvert dans un premier cas correspond à celui des autres cas. Il est tout aussi utile d'examiner des cas où l'on s'attend d'un point de vue théorique à ce que le modèle soit plus faible ou absent. »*

Nous avons ensuite composé des catégories de groupe selon des composantes ou dimensions qui partagent les mêmes configurations. Afin de comprendre comment se déroulent et quels sont les éléments importants dans un processus de négociation, nous avons rencontré les SCR en premier lieu. Pour ne pas être submergés avec les données recueillies sur le terrain, on standardise les données collectées au moyen de schéma d'ensemble et de formats récapitulatifs. De cette manière, nous avons pu condenser les données recueillies. La première étape est de composer un tableau pour un seul site qui regroupe tous les éléments et les données pertinentes, recueillies dans la littérature et sur le terrain. Miles et Huberman (2003), propose de construire

*« Une méta matrice qui rassemble, sous un format standardisé, les données descriptives provenant de chacun des divers sites. La forme la plus simple est une juxtaposition de tous les tableaux de synthèses mono sites sur une très grande feuille. Le principe de base est l'inclusion de toutes les données pertinentes. »*

Pour la suite, nous avons classé et regroupé les données selon leurs ressemblances et leurs différences. Nous avons donc élaboré une matrice partiellement ordonnée que vous retrouverez à chaque unité d'analyse. Dans les matrices élaborées, nous nous sommes concentrés sur les aspects qui risquent de répondre à nos questions de recherche bien que plusieurs aspects auraient pu être abordés. En complétant les matrices, on souhaite établir des contrastes et des comparaisons entre les 3 unités d'analyses. Lors de la 1ere phase d'analyse, nous allons tenter d'identifier certains « patterns » qui semblent plausibles. Par la suite, nous allons identifier et regrouper les variables pour former des groupes. Comme le définit Miles et Huberman (2003),



*« Repérer les « patterns », les thèmes rechercher la plausibilité et regrouper sont des tactiques qui aident l'analyste à voir les relations entre les données. Établir des contrastes et comparaisons est une tactique acérée qui aiguisé la compréhension »*

Dans l'analyse de nos données, il est important de faire confiance à nos intuitions de chercheur pour ensuite les vérifier à l'aide des données primaires et secondaires. Ainsi, nous allons regrouper pour catégoriser selon l'interaction des données et de la théorie. Selon Miles et Huberman (2003),

*« Le regroupement est une tactique applicable aux données qualitatives à de nombreux niveaux : on peut regrouper les événements ou actions, les acteurs, les processus, les milieux/locaux, les sites dans leur ensemble. Dans tous les cas, on essaie de mieux comprendre un phénomène en regroupant, puis en conceptualisant les objets présentant des « patterns » ou caractéristiques similaires »*

Passons maintenant aux trois unités d'analyses.

### 1re unité d'analyse

Le premier niveau d'analyse se réfère aux individus ayant participé à un processus de négociation. Nous allons établir le profil individuel des représentants de CR que nous avons préalablement rencontré. Le tableau suivant va nous aider à synthétiser l'information.

<b>Profil</b>	<b>Jean Langevin</b>	<b>Mario De Tilly</b>
<b>Formation</b>		
<b>Secteur d'activité</b>		
<b>Entreprise actuelle</b>		
<b>Expérience en CR</b>		
<b>Poste actuel</b>		
<b>Fonction</b>		
<b>Entreprise antécédente</b>		

Nous allons analyser les profils individuels des femmes propriétaires dirigeantes pour les comparer entre eux. De cette manière nous pourrions comprendre quelles sont les compétences et les caractéristiques essentielles qui ressortent le plus souvent lors d'un processus de négociation. Le profil des femmes propriétaires dirigeantes émerge de données primaires et secondaires qu'on a recueillies sur le réseau professionnel LinkedIn ainsi que sur les sites web corporatifs de leur entreprise respective.

1. Caroline Melançon de l'École Vision Trois-Rivières
2. Isabelle Martin de GDG Environnement
3. Indira Moudi de l'Abattoir Louis Lafrance et fils.

Après avoir dressé les profils individuels de chacune des femmes propriétaires dirigeantes et des CR, nous allons les comparer et les analyser au moyen de la matrice partiellement ordonnée suivante. Nous allons compléter le tableau qui suit à la section des résultats. On va ensuite interpréter quelles sont les différences et les similitudes entre les individus.

<b>1<sup>ère</sup> unité d'analyse : l'individu</b>					
	Expérience professionnelle	Stratégies/compétences sur la négociation	Forces	Faiblesses	Facteurs de succès d'une négociation
<b>Caroline Melancon</b> École Vision Trois-Rivières					
<b>Isabelle Martin</b> GDG environnement					
<b>Indira Moudi</b> Abattoir Louis Lafrance et fils.					

## **Multiples études de cas sur 3 entreprises**

Pour la présentation des résultats, les multiples études de cas seront simplifiées dans des tableaux descriptifs afin d'intégrer les résultats les plus pertinents des entrevues et des observations ainsi que les données secondaires sur les entreprises. Dans ce cas, trois PME. Cette structuration durant la phase de collecte de donnée ainsi que la simplification des données pour la présentation de celles-ci sont très pertinentes et conformes aux directives et prescriptives de la conduite de la recherche qualitative étant donné que généralement les données associées à la recherche qualitative sont souvent très volumineuses. Une brève étude de cas sur les entreprises suivantes seront énumérées à la section des résultats.

- **École Vision Trois-Rivières**
- **GDG environnement**
- **Abattoir Louis Lafrance et fils.**

Par la suite, les principaux éléments associés aux entreprises respectives seront regroupés sous forme de tableaux, dans la deuxième unité d'analyse, soit l'entreprise. Cela facilitera le travail d'analyse dont nous allons voir plus tard.

## 2<sup>e</sup> unité d'analyse

2 <sup>e</sup> unité d'analyse : l'entreprise						
Nom de l'entreprise	Secteur activité	Nombre d'employés	Propriété Actionnaire Partenaire	Ancienneté	Mission Vision	Produits Services
Caroline Melancon <b>École Vision Trois-Rivières</b>						
Isabelle Martin <b>GDG environnement</b>						
Indira Moudi <b>Abattoir Louis Lafrance et fils.</b>						

Nous avons résumé et synthétisé l'information sur les multiples études de cas sous forme de tableau tel prescrit dans la recherche qualitative (Yin, 2013).

Après avoir complété le tableau à la section des résultats, nous allons interpréter quelles sont les différences et les similitudes entre les firmes pour tirer des conclusions. Passons maintenant au 3<sup>e</sup> unité d'analyse.

### 3<sup>e</sup> unité d'analyse

Durant la collecte de données, nous allons poser des questions afin de répondre aux éléments présents dans la matrice qui suit. Ces éléments qui l'ont composé ont été définis dans la revue de littérature plus tôt dans cette recherche. De cette manière, l'information sur les processus, sera synthétisé dans un tableau ce qui nous aidera à faire des liens pour faciliter notre travail d'analyse.

<b>Tableau intégrateur des variables</b>	<b>Caroline Melancon (FPD1)</b>	<b>Isabelle Martin (FPD2)</b>	<b>Indira Moudi (FPD3)</b>	<b>Jean Langevin (SCR1)</b>	<b>Mario De Tilly (SCR2)</b>
<b>Caroline Melancon (FPD1)</b>					
<b>Isabelle Martin (FPD2)</b>					
<b>Indira Moudi (FPD3)</b>					
<b>Jean Langevin (SCR1)</b>					
<b>Mario De Tilly (SCR2)</b>					
<b>Nombre d'étapes</b>					
<b>Conflits</b>					
<b>Pression</b>					
<b>Niveau de difficulté</b>					
<b>Coopération</b>					
<b>Compétition</b>					
<b>Compromis</b>					
<b>Durée moyenne</b>					
<b>Pouvoirs</b>					
<b>Enjeux</b>					
<b>Compétences</b>					
<b>Stratégies</b>					
<b>Résultats</b>					
<b>Rétroaction</b>					

Par la suite, ce tableau nous permettra d'évaluer notre cadre conceptuel et de l'améliorer s'il y a lieu.

<b>Commentaires sur l'ensemble du cadre conceptuel</b>	<b>Caroline Melançon</b>	<b>Isabelle Martin</b>	<b>Indira Moudi</b>	<b>Jean Langevin</b>	<b>Mario De Tilly</b>
<b>Est-il Complet?</b>					
<b>Est-il Complexe?</b>					
<b>Est-il Descriptif?</b>					
<b>Est-il Réaliste?</b>					
<b>Ajout d'éléments</b>					
<b>Retraits d'éléments</b>					
<b>Omission d'éléments</b>					
<b>Commentaires généraux</b>					

Nous avons utilisé les stratégies orientées variables et processus pour répondre aux questions de recherche. Dans le chapitre suivant, celui des résultats et analyses nous avons classés les unités d'analyses recueillies, pour composer des groupes en fonction des éléments qu'ils ont en communs. Nous avons révisé plusieurs fois les données recueillies auprès de nos sujets de recherche afin de pouvoir bien comprendre tous les nuances et les sens de leurs propos pour d'effectuer un travail d'analyse complet.

## CINQUIÈME CHAPITRE : LES RÉSULTATS ET ANALYSES

Nous avons maintenant complété et analysé les trois unités d'analyses en lien avec la recherche terrain. Commençons par la première unité d'analyse, les individus.

On remarque que les RSCR ont une formation universitaire en administration des affaires, tout en ayant œuvré plusieurs années dans le financement d'entreprise. Ils ont des postes de direction dans des organisations qui visent le développement économique de leur communauté. Leur rôle en tant que gestionnaire est d'évaluer des projets d'investissement toutes industries confondues. Ils possèdent tous les deux de l'expérience qu'ils ont acquise dans plusieurs organisations. Nous avons bâti un tableau qui résume leurs profils individuels.

<b>1re unité d'analyse</b>	<b>Jean Langevin</b>	<b>Mario De Tilly</b>
<b>Formation</b>	Baccalauréat en administration des affaires. Une formation spécialisée en préparation de la relève et transfert d'entreprise.	Maîtrise à l'École Nationale d'Administration Publique et un Certificat en Économie
<b>Secteur d'activité</b>	Financement d'entreprise	Financement d'entreprise et développement économique
<b>Entreprise actuelle</b>	Desjardins Entreprises Capital régional et coopératif	Innovation Développement économique de Trois-Rivières
<b>Expérience en CR</b>	15 ans	Environ 30 ans
<b>Poste actuel</b>	Vice-président associé, directeur investissement dette subordonnée Nord et Est-du-Québec	Directeur général
<b>Fonctions</b>	Responsable de l'analyse et de la	Gestionnaire de 2 fonds



	recommandation des investissements pour la Mauricie et le centre du Québec.	d'investissement, gestion, développement et promotion de l'entrepreneurship, de la technologie et de l'aide aux entreprises.
<b>Entreprise antécédente</b>	Caisse de dépôt et placement du Québec	St-Hyacinthe Technopole, CLD St-Hyacinthe, CLD Longueuil, DEL

Maintenant, nous allons dresser un portrait des caractéristiques des FPD.

**Caroline Melançon** travail dans le milieu académique depuis plusieurs années. Elle est une personne qui souhaite constamment s'améliorer et parfaire ses connaissances. Elle utilise des stratégies propres à une négociation réussie, telle que connaître sa valeur commerciale et elle est consciente que la variable temps a un impact significatif dans un processus. Elle met beaucoup d'emphasis à préparation. Elle se sent cependant moins outillée et moins compétente dans un processus de négociation que les RSCR puisqu'elle possède seulement deux expériences en CR comparativement à plusieurs pour les RSCR. Cela est tout à fait normal puisque ce n'est pas la tâche primaire de son travail quotidien. Elle accorde beaucoup d'importance à la collaboration entre les partis.

Dans l'entreprise de madame Melançon, on ressent que tout le monde travaille dans le même sens. Caroline Melançon se positionne comme la leader qui prend responsabilité que les services offerts aux élèves soient gage de qualité.

La deuxième FPD, **Isabelle Martin**, est une gestionnaire ayant beaucoup d'expérience et de connaissance du monde des affaires. Elle semble avoir participé à des processus de négociation à plusieurs reprises par l'entremise de ses fonctions. C'est peut-être pour cette raison qu'elle se sent entièrement compétente et confiante dans ce genre de situation. Encore une fois, elle croit davantage à la collaboration que la compétition. Elle ne vise rien de moins qu'un accord gagnant-gagnant.

Isabelle Martin dirige davantage une entreprise conventionnelle à but lucratif. Elle travaille à mettre en place une vision stratégique avec l'aide de son équipe de gestionnaires. La structure est relativement importante. Les décisions semblent prises dans les meilleurs intérêts des investisseurs.

**Indira Moudi** est une gestionnaire dynamique et professionnelle. Elle possède, un bagage d'ingénieur industriel qui reflète ses projets d'investissement. Elle semble quelqu'un d'opportuniste et à l'affût d'occasions d'affaires. Elle croit en ses projets et attribue beaucoup d'importance à la phase pré négociation, puisque dans son cas, tout passe par la préparation. Dans un processus de négociation, elle n'hésite pas à utiliser les ressources humaines à sa disposition qu'elle croit nécessaires. Elle se fait toujours un plan B avant de se lancer dans un processus de négociation.

Madame Moudi est à la tête des décisions stratégique et opérationnelle de son entreprise. Elle est épaulée par quelques professionnels à qui elle a une entière confiance et qu'ils ont beaucoup d'expérience en gestion. La dynamique de l'entreprise est propre à une entreprise de production.

Nous avons été impressionnés par la qualité des trois FPD interviewer. Elles savent où elles s'en vont, elles ont beaucoup d'aplomb et semble mener leur entreprise avec beaucoup d'enthousiastes en ne laissant pas de décision prise au hasard.

De manière générale, nous avons trouvé que les RSCR ont des personnalités et des attitudes plus modérées et calmes que les candidates passées en entrevues. Cela peut s'expliquer du fait que les FPD investissent souvent leur propre argent dans un projet d'investissement et non pas l'argent d'un fonds d'investissement. Le degré de nervosité peut en être affecté. L'expérience au cours d'un financement par CR est beaucoup plus importante chez Monsieur De Tilly et Langevin et cela transparaît dans la confiance et la façon qu'il communique leurs expériences. Nous avons synthétisé l'information sous forme de tableaux pour pouvoir comparer les candidats entre eux.

<b>1<sup>ère</sup> unité d'analyse : l'individu</b>					
Facteurs reliés à la négociation	Expérience professionnelle	Stratégies/compétences sur la négociation	Forces	Faiblesses	Facteurs de succès d'une négociation
<b>Caroline Melancon</b> École Vision Trois-Rivières	-Formation 1 an en économie, -BAC en enseignement de l'anglais, -DESS en gestion -Formation continue Harvard. -Plus de 15 ans d'expérience en gestion	-connaître sa valeur -Être en mode attaque -connaître ses limites -Avoir du temps	-Très préparées -Proactive	- Impatience - Moins outiller et expérimenté que les SCR	-S'adapter aux gens avec qui on négocie -Connaitre ses priorités Ouverture vers l'autre -Croire en son projet
<b>Isabelle Martin</b> GDG environnement	-MBA-CMA -30 ans d'expérience en gestion	-vise l'accord gagnant-gagnant -Se sent compétente en négociation	-la justesse -la patience -l'expérience -Très préparée	- Elle souhaite davantage la conciliation	-Arriver à un accord gagnant gagnant en apparence
<b>Indira Moudi</b> Abattoir Louis Lafrance et fils.	-Ingénieure industrielle -20 ans d'expérience en gestion	-Optimiste - Ordonnée et préparé -Agressive et fonceuse -Beaucoup de communication	-Expérience -préparation -Voit les enjeux et les risques -Fonceuse	- Doit ralentir -Impatience	- La patience - Les compromis - Être préparé -Être réaliste

## Multiplés études de cas sur 3 entreprises

Voici un bref aperçu de chaque entreprise qui sera regroupée dans la deuxième unité d'analyse sous forme de tableau.

**École Vision Trois-Rivières** est une entreprise de services non subventionnée dans le milieu de l'éducation. Elle offre des services pour les élèves au niveau préscolaire, à la maternelle et au niveau primaire. Cette entreprise privée compte environ 35 employés à temps plein et temps partiel. L'école Vision de Trois-Rivières fait partie d'un réseau de 23 établissements à travers le Québec. Le mode d'opération ressemble beaucoup à celui du franchisage. Un objectif principal de l'école est de favoriser l'ouverture des élèves vers la diversité et l'apprentissage des langues secondes.

**GDG environnement** offre des services professionnels dans le domaine environnemental. Cette PME compte environ 350 employés et son siège social est à Trois-Rivières. La gamme de services offerts est très diversifiée. Elle passe par le contrôle biologique des insectes piqueurs, le traitement de l'argile du frêne et des arbres, les services de drone aériens, le contrôle des odeurs de déchets organiques des fosses septiques et même par le contrôle des algues de surface. Les principaux clients de l'entreprise sont les municipalités et les villes.

La mission de l'entreprise est

« Contribuer à améliorer la qualité de vie et de protéger la santé publique grâce à des solutions écologiques et innovatrices. »

Le développement durable et l'implication sociale sont au cœur des valeurs de GDG environnement.

**Abattoir Louis Lafrance et fils.** est une PME manufacturière dans le secteur agroalimentaire industriel. L'entreprise a été fondée en 1929 sur le territoire de la Mauricie. Elle a toujours été une entreprise familiale de génération en génération jusqu'en 2012 où elle a été vendue à Indira Moudi. Elle compte environ 40 employés. Les principales activités de l'abattoir sont l'abattage, la vente et la livraison de viande. L'entreprise a environ 300 clients soit des boucheries et des revendeurs de viandes concentrés principalement dans les villes de Québec, Trois-Rivières, Montréal et leurs environs. La mission de l'entreprise est d'être la référence en matière de consommation de la viande au Québec.

Conformément aux critères de sélections des échantillons de recherche, chacun respecte l'ensemble des critères.

Pour faciliter le travail d'analyse, nous avons recensé les déterminants et caractéristiques clés des entreprises énumérées plus haut. Nous les avons rassemblés dans un tableau synthèse pour pouvoir les comparer entre elles. Cela aide le travail d'analyse puisque cela nous amène à comprendre la réalité de chaque entreprise.

2 <sup>e</sup> unité d'analyse : l'entreprise						
Nom de l'entreprise	Secteur activité	Nombre d'employés	Propriété/actionnaire /partenaires	Ancienneté Dans l'entreprise	Mission/vision	Produits/services
Caroline Melançon <b>École Vision Trois-Rivières</b>	Services professionnels du domaine de l'éducation	35	Mme Melançon et son conjoint ainsi que Desjardins Capital régional et social	15 ans	« Le projet éducatif axé sur l'ouverture sur le monde par les langues, la santé et le développement de son leadership »	-Fournir la prestation de services à l'élève âgé de 3 à 12 ans.
Isabelle Martin <b>GDG environnement</b>	Services professionnels du domaine environnemental	350	-Anciennement propriétaire avec Fonds de solidarité FTQ. Maintenant vendu à Laboratoire Choisy	12 ans	« Offrir des solutions écologiques pour un meilleur milieu de vie » « Être leader canadien dans notre domaine d'expertise en diversifiant notre offre »	-Solutions écologiques -Surveillance et prévention -Laboratoire -Services aériens -Cartographie
Indira Moudi <b>Abattoir Louis Lafrance et fils.</b>	Manufacturier secteur agroalimentaire industriel	40	-Propriétaire unique et auparavant Desjardins Capital régional et social	5 ans	« Être la référence en consommation de viande au Québec et offrir à la clientèle un service de qualité livré dans les délais »	- L'abattage - La vente de viande en gros - Service de livraison

À la suite des entrevues réalisées sur le terrain, nous avons fait un tableau synthèse de l'expérience et processus de négociation de chacune, en lien avec les éléments du cadre théorique que nous avons élaboré selon la revue de littérature.

<b>Femmes propriétaires dirigeantes</b>	<b>Caroline Melançon</b>	<b>Isabelle Martin</b>	<b>Indira Moudi</b>
<b>Société de capital de risque</b>	Desjardins capital régional et coopératif	Fonds de solidarité FTQ	Desjardins capital régional et coopératif
<b>Nombre d'étapes</b>	4+ suivis	4	4-5
<b>Niveau de difficulté</b> <i>(Facile = 4 et difficile =1)</i>	3	3	4
<b>% obtenu</b>	9%	12,5%	11% à 13%
<b>Coopération</b> <i>(Forte = 4 et faible =1)</i>	4	4	4
<b>Compétition</b> <i>(Forte = 4 et faible =1)</i>	2	1	4
<b>Compromis</b> <i>(Fort = 4 et faible =1)</i>	3	2	4
<b>Durée moyenne</b>	3 mois	6 mois	6 mois
<b>Pouvoirs FPD</b> <i>(Fort = 4 et faible =1)</i>	3	1	3
<b>Enjeux</b> <i>(Important = 4 et faible =1)</i>	3	4	4
<b>Compétences/stratégies</b> <i>(Fort = 4 et faible =1)</i>	3	3	4
<b>Résultats</b> <i>(Fort = 4 et faible =1)</i>	4	4	4
<b>Rétroaction</b> <i>(Fort = 4 et faible =1)</i>	4	4	4

À la suite des données recensées sur le terrain, les RSCR ont un avantage d'entrée de jeu puisqu'ils travaillent avec une équipe de plus de 80 personnes de diverses disciplines. Un de leurs objectifs est d'attribuer la bonne valeur à l'entreprise qui leur soumet un projet. De plus le RSCR possède beaucoup d'expérience d'investissement en CR comparativement au FPD. Ces dernières effectueront souvent moins de 5 processus au cours de leurs carrières. Les RSCR sont davantage indépendants puisqu'ils ont la décision d'investissement, ce qui tend à leur apporter plus de pouvoir face à leur interlocuteur.

À la suite des informations recueillies sur le terrain, on remarque que tous les FPD ont un bon degré de préparation avant de commencer à négocier. Elles vont faire des prévisions financières, des solutions alternatives et ainsi de suite.

*« Avant de rencontrer une SCR, c'est important de comprendre ce qu'eux recherchent. On doit savoir ce que l'autre organisation on a gagné et quels sont ses critères d'investissements. » Isabelle Martin*

*« J'ai fait mes devoirs, moi je suis quelqu'un de très organisé en négociation. Tu ne vas pas en négociation si tu ne connais pas ton adversaire. Il faut connaître son adversaire. Si tu veux vendre quelque chose pour avoir de l'argent, il faut vendre son business. Il faut que tu parles son langage. Si tu ne parles pas son langage, tu ne seras pas accepté. » Indira Moudi*

Tel que vue dans la revue de littérature, la préparation est un aspect clé et primordiale dans une négociation réussie. Un autre élément important apporté par madame Martin est qu'avec son propre réseau, on peut être en mesure de connaître les critères et la façon de faire des capital-risqueurs avant de présenter un projet. Ainsi, la valeur et la qualité de l'équipe de gestion derrière un projet d'investissement auront des impacts sur les conditions de financement. On peut ressentir une certaine forme de compétition entre les



SCR lorsque le dossier global d'investissement est attrayant. Cela aura un impact sur l'obtention de meilleures conditions de financement pour les FPD.

Comme le mentionne monsieur Langevin dans l'extrait suivant;

*« La qualité de l'historique, des entrepreneures, leurs visions, l'équipe de gestion ainsi que la qualité du plan d'affaires auront un impact sur la décision d'investissement. Un dossier qui est très beau, je vais être agressif dans ma tarification parce que je sais qu'ailleurs ils vont le prendre » Jean Langevin*

D'ailleurs une des forces de FPD est qu'elles sont très bien préparées et qu'elle n'hésite pas à aller chercher des ressources. Elles ne prennent pas de décisions sur le coup, préférant aller chercher de l'aide. Elles connaissent généralement leurs valeurs commerciales.

*« Je me suis vraiment préparé pour ce processus. J'ai tenté de savoir quels étaient les éléments dont ils allaient me parler. D'entrée de jeu j'ai donné mes points faibles alors ils ne pouvaient plus me les réfuter dans la phase de négociation » Caroline Melançon*

Dans leurs façons de négocier, elles visent le partenariat et la collaboration. Elles sont très impliquées et elles suivent de très près leurs dossiers. Une faiblesse chez beaucoup de FPD, selon monsieur Langevin, c'est leur impatience et leur émotivité dans un processus de négociation.

*« Le RSCR à tout fait pour que ça marche. Il a compris le projet et a été excellent. Il a eu ma confiance et je n'ai challengé le restant. J'étais comme prêt à signer. Il a gagné ma loyauté. Il a été capable de comprendre les intérêts des personnes impliquées dans la négociation. » Caroline Melançon*

Un autre élément ayant un impact significatif sur le résultat est la façon dont le projet est présenté au CR d'où l'importance d'avoir la bonne personne qui présente et vend le projet.

*« La façon de présenter ton projet fera que ça va passer ou ne pas passer. » Isabelle Martin*

Afin de faire un travail d'analyse le plus complet qui soit, nous avons recensé les éléments de chacun de processus de négociation entre les parties prenantes, que nous avons recensé dans le tableau suivant;

<b>Tableau intégrateur des variables</b>	<b>Caroline Melancon (FPD1)</b>	<b>Isabelle Martin (FPD2)</b>	<b>Indira Moudi (FPD3)</b>	<b>Jean Langevin (SCR1)</b>	<b>Mario De Tilly (SCR2)</b>
<b>Caroline Melancon (FPD1)</b>	À son deuxième processus de négociation BAC-DESS gestion			Résultat positif pour les deux partis. Financement réussi.	
<b>Isabelle Martin (FPD2)</b>		Expérience dans ce genre de situation MBA-CMA			Relation de confiance. Proviennent du même réseau d'affaires
<b>Indira Moudi (FPD3)</b>			Expérience variée en gestion Ingénieure de formation	Résultat positif pour les deux partis. Financement réussi.	
<b>Jean Langevin (SCR1)</b>				15ans expérience en CR Vice-président investissement chez Desjardins	
<b>Mario De Tilly (SCR2)</b>					30 ans expérience en CR Directeur général

					développement économique
<b><u>Nombre d'étapes</u></b>	4-5	4-5	4-5	4	4
<b><u>Conflits</u></b>	Aucun	Il peut y avoir des moments qui ont été plus émotifs	Aucun	Très rarement	Très rarement
<b><u>Pression</u></b>	Financière de la part de son organisation	Financière des investisseurs et des SCR	De sa part pour respecter ses délais	D'avoir des investissements qui ont du rendement	De la part des investisseurs
<b><u>Niveau de difficulté</u></b>	Difficile puisqu'elle y a passé beaucoup de son temps	Plus ou moins difficile puisqu'elle a fait environ 15 présentations et possède un bagage d'expérience	Modéré puisqu'elle considère qu'elle était bien épaulée	Faible dû à sa grande expérience.	Faible dû à sa grande expérience en CR
<b><u>Coopération</u></b>	Forte et constante	Forte et constante	Forte	Très forte	Très forte
<b><u>Compétition</u></b>	Faible	Modérée, elle souhaite un accord gagnant-gagnant	Faible	Forte face à ses compétiteurs	Vise l'accord gagnant-gagnant
<b><u>Compromis</u></b>	Venant des deux parties	Si nécessaire	Peu, elle a obtenu ce qu'elle voulait	En fonction de la qualité du dossier auquel il fait face	Souvent présent
<b><u>Durée moyenne</u></b>	6 mois	4 mois à 1 an	3 à 4 mois	3 à 5 dossiers par année	Selon l'ampleur du dossier
<b><u>Pouvoirs</u></b>	Modérée, elle savait qu'elle avait un beau projet	Davantage du côté des RSCR	Dû à sa préparation elle considère avoir le pouvoir dans la négociation	La majorité du temps, il possède le pouvoir	Possède souvent le pouvoir

<b><u>Enjeux</u></b>	Financier pour la pérennité de son entreprise	Financier pour la pérennité de l'entreprise	Financier et sociale puisqu'elle crée de l'emploi dans sa collectivité	Financer des PME où il va avoir retour sur investissement. Garder les PME au Québec.	Développer la collectivité et encourager l'entrepreneuriat
<b><u>Compétences</u></b>	À l'avantage du RSCR puisqu'il a beaucoup plus d'expérience	Semble la plus en contrôle des 3 FPD dans en négociation.	Se sent très compétente et prête.	Très compétent et qualifié	Très compétent et en maîtrise des situations auquel il fait face
<b><u>Stratégies</u></b>	L'ensemble des stratégies de négociation de la revue de littérature ont été adopté.	Plusieurs stratégies ont été adoptées au besoin	L'ensemble des stratégies de négociation ont été utilisé	Maîtrise la plupart des stratégies de négociation. Il s'adapte au candidat	Un gestionnaire complet qui s'adapte aux gens.
<b><u>Résultats</u></b>	Positif	Modéré puisqu'ils estiment avoir payé cher le financement	Très positif	Il finance environ 2 projets sur 10 qu'on lui présente.	Il a mené et mène toujours plusieurs gros projets d'investissement
<b><u>Rétroaction</u></b>	Forte au moyen de suivi et de courriel	Fort avec sa directrice de comptes	Toujours en relation avec son RSCR	Il entretient ses contacts d'affaires.	En constante relation avec ses réseaux d'affaires

Dans la prochaine section, nous allons répondre clairement aux trois principales questions de recherche initiale avec ce qui est ressorti de la recherche terrain.

**Quelles sont les compétences et stratégies de négociation propres aux propriétaires dirigeantes des PME du Québec dans leur recherche de financement par capital de risque ?**

Les compétences et stratégies clés dans un processus de négociation sont nombreuses et s'appliquent autant pour les RSCR que les FPD. Le degré de connaissances et d'expérience en gestion sont les compétences clés qui ressortent le plus du terrain. La soif d'apprentissage, de s'améliorer et le degré de préparation sont les qualitatifs qui décrivent le mieux les FPD. Également est ressortis, l'opportunisme, le degré d'adaptation face à l'interlocuteur, la patience, la justesse dans la description du projet et du plan d'affaires, dans la présentation du projet ont tous des impacts sur la décision d'investissement. Selon les FPD interrogées, les compétences et stratégies clés sont s'entourer et être épaulé par les bonnes personnes, avoir un plan B, être proactive, fonceuse et réaliste afin de voir les enjeux et les risques associés à leur entreprise respective. Une autre compétence qui est ressortie du terrain est celle d'être en mesure de bien vendre son projet ou du moins s'entourer de son meilleur vendeur pour le présenter auprès des RSCR.

**Quels sont les conditions et le contexte favorable au processus de négociation entre les propriétaires dirigeantes et les sociétés de capital de risque ?**

La principale condition essentielle à une négociation réussie repose dans le degré de confiance et collaboration des investisseurs et des FPD. D'un côté comme de l'autre, le projet présenté par les FPD doit correspondre aux objectifs et aux priorités poursuivis par les SCR. Il est important pour les FPD de bien bâtir son plan d'affaires, de s'entourer de gens compétents et idéalement, avoir de l'expérience dans le type de projet dans lequel on se lance puisque les RSCR porteront beaucoup d'importance à l'équipe de gestion. La variable temps est aussi très importante puisqu'un processus de négociation, selon le type de dossier, pourrait normalement s'échelonner sur quelques mois. Pour maximiser ses chances d'arriver à un accord gagnant gagnant, autant les RSCR que les FPD doivent faire preuve d'ouverture et de compromis face aux conditions de chacun.

**Est-ce que le cadre théorique est complet et représentatif d'un processus de négociation ?**

Pour répondre à cet objectif de recherche, nous avons présenté sur le terrain le cadre théorique que nous avons élaboré à l'aide de la littérature à chacun des sujets de recherche. Nous avons fait un tableau synthèse qui résume leurs commentaires et appréhensions quant à la pertinence du modèle théorique.

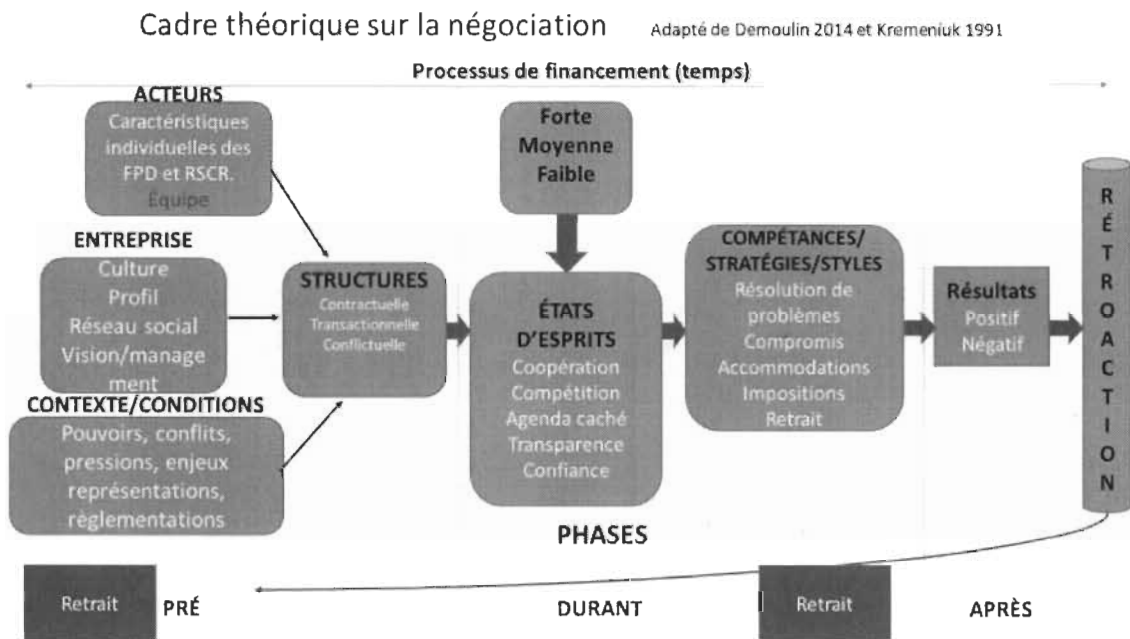
<b>Commentaires sur l'ensemble du cadre conceptuel</b>	<b>Caroline Melançon</b>	<b>Isabelle Martin</b>	<b>Indira Moudi</b>	<b>Jean Langevin</b>	<b>Mario De Tilly</b>
<b>Est-il complet?</b>	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Est-il complexe?</b>	Non	Non	Non	Non	Non
<b>Est-il réaliste?</b>	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Ajout d'éléments?</b>	L'équipe	Le RSCR	Le RSCR	Le retrait à chaque phase	Aucun
<b>Retraits d'éléments</b>	Aucun	Intuition	Aucun	Intuition	Aucun
<b>Commentaires généraux</b>	Certains éléments ont plus d'influence que d'autres	Transparence et confiance ont un impact majeur	Très bon modèle	Chaque parti peut se retirer à la suite de renseignements jugés risqués	En général ce processus est très représentatif

À la lumière de la recherche terrain effectué, on peut constater que le modèle théorique bâti au cours de la revue de littérature est en général complet à l'exception de quelques petites modifications à apporter sur des ajouts et retraits d'éléments. En majeur parti, sa

représentativité est alors démontrée. Le chapitre suivant portera sur notre modèle théorique final.

## SIXIÈME CHAPITRE : THÉORISATION ET CONSTRUCTION D'UN MODÈLE

Finally, voici la proposition d'un nouveau modèle bâti à l'aide de la recherche terrain. Les éléments en rouge sont des ajouts.



Dans le modèle, les **acteurs** sont des hommes et des femmes de différentes organisations. Ils peuvent être regroupés dans des équipes où il y a principalement un petit groupe de personnes qui prennent part à la négociation dans le contexte de cette présente recherche. Ils sont souvent épaulés par des experts de plusieurs disciplines administratives tout au long du processus. Les caractéristiques individuelles des RSCR et FPD sont considérables puisqu'ils ont un impact significatif dans une négociation réussie. Par exemple, les RSCR accordent une grande importance aux qualités de



gestionnaire des FPD. Dans la recherche terrain, les RSCR ont accordé beaucoup d'importance dans l'évaluation des dossiers de financement à la personnalité des FPD.

Pour expliquer la variable **entreprise**, l'ancienneté et l'expérience dans le marché sont des éléments prises en considération dans l'évaluation des dossiers auprès des SCR. Les ressources financières, matérielles et humaines, les forces concurrentielles et le réseau d'affaires des FPD ont un impact significatif dans un processus de négociation. La force du plan d'affaires présenté par les FPD est influencée par la vision et le management de l'entreprise.

Le **contexte** et les **conditions** sont influencés par l'enjeu de chacune des organisations. En général, une organisation possède davantage de pouvoir que l'autre partie puisque cela peut avoir beaucoup d'importance pour la pérennité de l'entreprise. Le processus de négociation peut avoir comme objectif de régler un conflit ou paliers à des pressions des investisseurs par exemple. La représentation de l'entreprise auprès des SCR est primordiale pour bien vendre le projet d'investissement aux investisseurs. Enfin, les organisations doivent se conformer à certaines réglementations internes et externes qui auront un impact sur le résultat final de la négociation.

Maintenant, les acteurs et leurs entreprises respectives sont placés dans des **contextes** et **conditions** respectives, où ils auront à négocier des enjeux. Ce processus est étalé dans un espace-temps qui varie de plusieurs jours à plusieurs mois selon l'ampleur et le déroulement du processus. La structure de la négociation influence la durée du processus lui-même. Les principales structures sont **contractuelles** où plusieurs parties souhaitent élaborer un contrat et ses différentes clauses dans l'objectif d'un travail futur. Ensuite il y a la structure **transactionnelle**, où les organisations souhaitent faire une ou des transactions pour améliorer leurs organisations respectives. Enfin, il y a la structure **conflictuelle** où les parties prenantes souhaitent régler un conflit par le moyen de la négociation.

Dans la présente recherche, on retrouve davantage la structure de négociation contractuelle et transactionnelle. Jusqu'à maintenant, tous les éléments énumérés font partie de la phase pré négociation.

Durant le processus de financement, on retrouve plusieurs **états d'esprit** entre les parties, tels la coopération, la compétition, l'agenda caché, la transparence et la confiance. Chacun des éléments est souvent présent et accentué par un degré, soit fort, moyen ou faible. Les états d'esprit jugés primordiaux par les parties prenantes de cette recherche sont la confiance et la coopération.

Par la suite, les **compétences, stratégies et styles** des acteurs et des leurs organisation font partie de cette phase du processus. Les stratégies de négociation vue dans la revue de littérature sont les principales observées sur le terrain. Les compétences des acteurs et de leurs entreprises seront confrontées à celle des organisations adverses. Les principaux styles et stratégies qui en ressortent du terrain sont le compromis, l'accommodation et le retrait.

Finalement, le **résultat** est positif ou négatif pour un ou les organisations qui ont pris part au processus. Si le résultat n'est pas positif, les parties prenantes peuvent revenir aux étapes précédentes pour tenter d'améliorer le résultat. À cette phase, les parties prenantes entrent dans la phase de **rétroaction**. Cette étape est très importante, car une bonne rétroaction amène les acteurs à s'améliorer. Au cours de la recherche terrain, les acteurs qui ont partagé leur expérience étaient dans la phase de rétroaction. Cela les a amenés à réfléchir entre autres à leurs forces et faiblesses.

## SEPTIÈME CHAPITRE : CONCLUSION ET DISCUSSION

La contribution primaire de cette recherche était de trouver les facteurs de succès et d'échecs des FPD dans leur quête de financement par capital de risque, principalement sous l'angle du processus la négociation. Un objectif poursuivi était de proposer un modèle théorique le plus représentatif qui soit.

Au cours de la recherche terrain, un ensemble de stratégies de négociation ont été utilisés par les FPD et les RSCR dans leur processus respectif. Alors il est pertinent de connaître les stratégies, les déterminants et le contexte favorable à un processus de négociation réussi puisque cela fait en sorte qu'on est plus outillées à prendre part à un processus de négociation et encore, toute négociation personnelle et professionnelle. Dans la présente recherche, on conclut que l'expérience acquise par les RSCR est un avantage indéniable lorsqu'il est le temps de prendre part à un processus de négociation. De plus, ils négocient en général de façon plus rationnelle puisqu'ils ont moins d'attachement à l'entreprise que les FPD. Ils ont davantage de ressources humaines et financières pour bien évaluer l'entreprise et le dossier de financement. Ils ont une équipe d'experts mis à leur disposition qui évalue en profondeur les aspects pris en considération selon leurs objectifs poursuivis par la SCR. C'est pourquoi les FPD se doivent de bien connaître quels sont les intérêts des SCR avant d'y présenter leurs projets. Elles doivent idéalement, sonder leurs réseaux d'affaires afin de connaître leur interlocuteur. Heureusement, une qualité remarquée chez tous les FPD interrogés est due fait qu'elles accordent un fort degré d'importance à la préparation et la recherche d'informations avant de se lancer dans un processus de négociation, ce qui est important.

Les FPD obtiennent des résultats plus satisfaisants quand elles ont de l'expérience ainsi qu'un projet d'entreprise où elles connaissent leurs forces, les risques associés au projet et les faiblesses de leur entreprise. Ces aspects feront qu'elles se sentiront plus en

confiance pour bien présenter et vendre leurs projets. Lorsqu'elles ont un projet solide et qui est profitable, la recherche terrain nous a appris qu'une stratégie importante adoptée par certaines FPD est de magasiner les conditions de financement en créant une certaine compétition entre les bailleurs de fonds. Ces derniers ont également des objectifs de financement à remplir, alors ils ne veulent pas échapper de bons dossiers au profit d'une société concurrente. Cette approche risque d'améliorer les conditions de financement qu'elles vont obtenir.

Une stratégie de succès clé adopter par une FPD, est d'être accompagné tout au long du processus de négociation, par le meilleur vendeur de l'entreprise afin de bien vendre le dossier au SCR. Il est également important dans un processus de négociation d'être patient et de prendre au besoin, un pas en arrière pour bien analyser la situation auquel on y est puisqu'il est très difficile de revenir en arrière. Une différence importante entre les FPD et les hommes sont leurs degrés d'émotivité dans un processus. Elles se doivent de bien contenir leurs émotions et garder leurs sang-froid, afin que ça soit profitable à leur entreprise.

Pour arriver à une négociation réussie, les deux partis doivent sentir qu'elles sont arrivées à un accord gagnant-gagnant. Dans le cadre de la recherche terrain, tous les FPD sondés, ont conclu qu'elles sont sorties gagnante du processus de négociation. Elles ont tout de même admis qu'avec du recul et l'expérience acquise, il y a certains aspects qu'elles peuvent améliorer dans un processus futur.

Maintenant, il serait intéressant dans les recherches futures de tester le modèle théorique sur la négociation principalement auprès des hommes, en faisant varier les échantillons et les unités d'analyses. Une recherche quantitative pourrait être intéressante afin de comprendre qu'elles sont les déterminants des entrepreneurs et le type d'entreprises qui obtiennent davantage de financement par exemple. On a conclu que l'aspect vente d'un projet, au dire des acteurs de cette recherche, a un impact significatif sur le résultat d'un financement par CR. Il serait intéressant de comprendre jusqu'à quel point cela a une importance...

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Adler, R. S., Rosen, B., & Silverstein, E. M. (1998). Emotions in negotiation: How to manage fear and anger. *Negotiation journal*, 14(2), 161-179.
- Alsos, G. A., & Ljunggren, E. (2017). The role of gender in entrepreneur–investor relationships: A signaling theory approach. *Entrepreneurship theory and practice*, 41(4), 567-590. doi: 10.1111/etp.12226
- Amatucci, F. M., & Swartz, E. (2011). Through a fractured lens: Women entrepreneurs and the private equity negotiation process. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 16(03), 333-350. doi: 10.1142/s1084946711001872
- Anadón, M., & Guillemette, F. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive? *Recherches qualitatives*, 5, 26-37.
- Angué, K. (2009). Rôle et place de l'abduction dans la création de connaissances et dans la méthode scientifique peircienne. *Recherches qualitatives*, 28(2), 65-94.
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A.-M., Imbert, P., & Letrilliart, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *Exercer*, 84(19), 142-145.
- Babcock, L., & Laschever, S. (2009). *Women don't ask: Negotiation and the gender divide*: Princeton University Press.
- Balachandra, L., Briggs, T., Eddleston, K., & Brush, C. (2019). Don't pitch like a girl!: How gender stereotypes influence investor decisions. *Entrepreneurship theory and practice*, 43(1), 116-137. doi: 10.1177/1042258717728028
- Baron, R. A., Markman, G. D., & Hirs, A. (2001). Perceptions of women and men as entrepreneurs: Evidence for differential effects of attributional augmenting. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 923.
- Baumol, W. J. (1996). Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive. *Journal of business venturing*, 11(1), 3-22.
- Becker-Blease, J. R., & Sohl, J. E. (2007). Do women-owned businesses have equal access to angel capital? *Journal of business venturing*, 22(4), 503-521.
- Berg, D. N. (1990). A case in print. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 26(1), 65-68.
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2003). Managing with style: The effect of managers on firm policies\*. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1169-1208. doi: 10.1162/003355303322552775
- Black, B. S., & Gilson, R. J. (1998). Venture capital and the structure of capital markets: Banks versus stock markets<sup>1</sup>. *Journal of financial economics*, 47(3), 243-277.
- Blais, M., & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale: Description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18.
- Blawatt, K. (1995). *Defining the entrepreneur: A conceptual model of entrepreneurship*. Paper presented at the Colloque du conseil canadien de la PME et de l'entrepreneuriat.
- Bourgeois, L. (2016). *Assurer la rigueur scientifique de la recherche-action*. Paper presented at the La recherche-action et la recherche-développement au service de la littérature.

- Brooks, A. W., Huang, L., Kearney, S. W., & Murray, F. E. (2014). Investors prefer entrepreneurial ventures pitched by attractive men. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, *111*(12), 4427-4431. doi: 10.1073/pnas.1321202111
- Brush, C. G., Carter, N. M., Gatewood, E. J., Greene, P. G., & Hart, M. M. (2006). The use of bootstrapping by women entrepreneurs in positioning for growth. *Venture Capital*, *8*(1), 15-31.
- Bruyat, C., & Julien, P.-A. (2001). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of business venturing*, *16*(2), 165-180. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00043-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00043-9)
- Busenitz, L. W., Fiet, J. O., & Moesel, D. D. (2005). Signaling in venture capitalist—new venture team funding decisions: Does it indicate long-term venture outcomes? *Entrepreneurship theory and practice*, *29*(1), 1-12.
- Cañizares, S. M. S., & García, F. J. F. (2010). Gender differences in entrepreneurial attitudes. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, *29*(8), 766-786. doi: doi:10.1108/02610151011089519
- Cann, A., Siegfried, W. D., & Pearce, L. (1981). Forced attention to specific applicant qualifications: Impact on physical attractiveness and sex of applicant biases. *Personnel Psychology*, *34*(1), 65-75.
- Carpentier, C., & Suret, J.-M. (2005). *L'encadrement des sociétés de capital de risque: Analyse et recommandations*: CIRANO.
- Carrier, C., Pierre-André, J., & Menvielle, W. (2006). Un regard critique sur l'entrepreneuriat féminin : Une synthèse des études des 25 dernières années. *Gestion*, *31*(2), 36-50.
- Carrington, C., & Zantoko, L. (2008). Programme de recherche sur le financement des pme [version électronique]. *Profil de financement des petites entreprises*. Récupéré le, 18.
- Carter, N., Brush, C., Greene, P., Gatewood, E., & Hart, M. (2003). Women entrepreneurs who break through to equity financing: The influence of human, social and financial capital. *Venture Capital: an international journal of entrepreneurial finance*, *5*(1), 1-28.
- Chanal, V., Lesca, H., & Martinet, A.-C. (2015, Nov/Dec  
Nov/Dec 2015). Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion. *Revue française de gestion*, 213-229.
- Chen, X.-P., Yao, X., & Kotha, S. (2009). Entrepreneur passion and preparedness in business plan presentations: A persuasion analysis of venture capitalists' funding decisions. *Academy of Management Journal*, *52*(1), 199-214.
- Churchill, N., & Lewis, V. (1983). Les cinq stades de l'évolution d'une pme. *Harvard l'expansion*(30).
- Coleman, S. (2000). Access to capital and terms of credit: A comparison of men- and women-owned small businesses. *Journal of Small Business Management*, *38*(3), 37-52.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzels, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of management*, *37*(1), 39-67.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, *13*(1), 3-21.
- Counot, S., & Mulic, S. (2004). Le rôle économique des repreneurs d'entreprise. *Insee Première*, 975.

- Demoulin, S. (2014). *Psychologie de la négociation: Du contrat de travail au choix des vacances*: Primento.
- Deschênes, P. (1998). La négociation concertée. *Négociation en relations du travail: nouvelles approches*, 123.
- DeTienne, D. R., & Chandler, G. N. (2007). The role of gender in opportunity identification. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(3), 365-386.
- Dezsö, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072-1089.
- Dionne, L. (2009). Analyser et comprendre le phénomène de la collaboration entre enseignants par la théorie enracinée: Regard épistémologique et méthodologique. *Recherches qualitatives*, 28(1), 76-105.
- Dufresne, C. (2015). Portrait de l'entrepreneuriat féminin en économie sociale au québec.
- Dumez, H. (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative? *Le libellio d'Aegis*, 8(3), 3-9.
- Duquette-Labrecque, J.-H., Borges, C., Simard, G., & Filion, L. J. (2005). Création d'entreprises femmes entrepreneurs rapport de recherche données-partie b. *Cahier de recherche n o, 2005*, 18.
- Durnev, A., Morck, R., & Yeung, B. (2004). Value-enhancing capital budgeting and firm-specific stock return variation. *The Journal of Finance*, 59(1), 65-105. doi: 10.1111/j.1540-6261.2004.00627.x
- Ebbers, J. J., & Wijnberg, N. M. (2012). Nascent ventures competing for start-up capital: Matching reputations and investors. *Journal of business venturing*, 27(3), 372-384.
- économiques, O. d. c. e. d. d. (2005). Perspectives de l'ocde sur les pme et l'entrepreneuriat. *Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat.*, v.
- Estabrooks, C. A., Field, P. A., & Morse, J. M. (1994). Aggregating qualitative findings: An approach to theory development. *Qualitative Health Research*, 4(4), 503-511.
- Faccio, M., Marchica, M.-T., & Mura, R. (2016). Ceo gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Fairlie, R. W., & Robb, A. M. (2009). Gender differences in business performance: Evidence from the characteristics of business owners survey. *Small Business Economics*, 33(4), 375.
- Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*: Penguin.
- France. Conseil économique, s. e. e., & Bel, G. (2009). *L'entrepreneuriat au féminin*: Direction des Journaux Officiels.
- Fraser, C. R. P. (1976). "The social psychology of bargaining and negotiation". By jeffrey z. Rubin and bert r. Brown (book review). *Industrial and Labor Relations Review*, 29(4), 608.
- Gartner, W. B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of business venturing*, 5(1), 15-28.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2009). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*: Transaction publishers.

- Grabe, S., Ward, L. M., & Hyde, J. S. (2008). The role of the media in body image concerns among women: A meta-analysis of experimental and correlational studies. *Psychological bulletin*, 134(3), 460.
- Graham, J. L., & Andrews, J. D. (1987). A holistic analysis of Japanese and American business negotiations. *Journal of Business Communication*, 24(4), 63-77.
- Halpem, J. J., & McLean, J. (1996). Vive la difference: Differences between males and females in process and outcomes in a low-conflict negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 7(1), 45-70.
- Hegewisch, A., & Gornick, J. (2011). The impact of work-family policies on women's employment: A review of research from OECD countries. *Community, Work & Family*, 14(2), 119-138. doi: 10.1080/13668803.2011.571395
- Issa, M. E., de Serres, A., & Pourchet, A. (2015). Entre compétition et coopération : Le rôle stratégique et social des investisseurs dans la co-construction de l'écosystème du financement des PME-ETI au Québec. *Vie & Sciences de l'Entreprise*(199), 92-113.
- Julien, P.-A., & Morin, M. (1996). *Mondialisation de l'économie et PME québécoises*: PUQ.
- Julien, P. (2005). Les PME: Bilan et perspectives, 3<sup>ème</sup> édition (presses inter universitaires).
- Julien, P., & Cadieux, L. (2010). La mesure de l'entrepreneuriat. *Rapport d'étude pour l'Institut de la statistique du Québec*.
- Kanze, D., Huang, L., Conley, M. A., & Higgins, E. T. (2018). We ask men to win and women not to lose: Closing the gender gap in startup funding. *Academy of Management Journal*, 61(2), 586-614. doi: 10.5465/amj.2016.1215
- Keiser, T. C. (1988). *Negotiating with a customer you can't afford to lose*: Harvard Business School.
- Kimmel, M. J. (1980). Effects of trust, aspiration, and gender on negotiation tactics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38(1), 9-22.
- Le Moigne, J.-L. (1990). Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation. *Epistémologies et sciences de gestion, Paris, Economica*, 81-140.
- Lévesque, M., & Maxwell, A. (2014). Trustworthiness: A critical ingredient for entrepreneurs seeking investors.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry* (Vol. 75): Sage.
- Lincoln, Y. S., Lynham, S. A., & Guba, E. G. (2011). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences, revisited. *The Sage handbook of qualitative research*, 4, 97-128.
- Lorino, P., & Tarondeau, J.-C. (2006). De la stratégie aux processus stratégiques. *Revue française de gestion*(1), 307-328.
- Martin, G. (2018). Entrepreneuriat féminin: Affirmer son style, affronter ses peurs. *Gestion*, 43(1), 14-15.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*: De Boeck Supérieur.
- Murphy, P. J., Kickul, J., Barbosa, S. D., & Titus, L. (2007). Expert capital and perceived legitimacy: Female-run entrepreneurial venture signalling and performance. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 8(2), 127-138.
- Myers, S. C., & Majluf, N. S. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of financial economics*, 13(2), 187-221.



- Nelson, T., Maxfield, S., & Kolb, D. (2009). Women entrepreneurs and venture capital: Managing the shadow negotiation. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(1), 57-76. doi: 10.1108/17566260910942345
- Nicole, G. (2003). L'étude de cas. *Conduire un projet de recherche*, Editions EMS Management et Société, collection *Les essentiels de la gestion*, Colombelles, 41-84.
- Osterwalder, A. (2004). The business model ontology: A proposition in a design science approach.
- Pelabere, J., & Le Flanchec, A. (2018). Les compétences clés du négociateur en situation de vente complexe. [[The key competencies of the trader in complex sales situations]]. *Revue Management & Avenir*(102), 107-128.
- Perret, V. Séville. M (2007),«fondement épistémologique de la recherche». *Méthodes de recherche en management*, 13-33.
- Piore, M. J., & Sabel, C. F. (1984). *The second industrial divide: Possibilities for prosperity*: Basic books.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and companies*. New York.
- Pourtois, J.-P., & Desmet, H. (2007). *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines*: Editions Mardaga.
- Powell, G. N. (2018). *Women and men in management*: Sage Publications.
- Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*: Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Renzulli, L. A., Aldrich, H., & Moody, J. (2000). Family matters: Gender, networks, and entrepreneurial outcomes. *Social forces*, 79(2), 523-546.
- Richer, F., Beaudoin, N., St-Cyr, L., & Réseau des femmes d'affaires du, Q. b. (2007). *L'entrepreneuriat féminin au québec. Dix études de cas*. [Montréal, Qué.]: Les Presses de l'Université de Montréal.
- Riding, A. L., & Swift, C. S. (1990). Women business owners and terms of credit: Some empirical findings of the canadian experience. *Journal of business venturing*, 5(5), 327-340.
- Riquelme, H., & Watson, J. (2002). Do venture capitalists' implicit theories on new business success/failure have empirical validity? *International Small Business Journal*, 20(4), 395-420.
- Rivaud-Danset, D., & Vignes, A. (2004). Le capital-risque et ses deux marchés. *Revue d'économie industrielle*, 107(1), 171-193.
- Roper, S., & Scott, J. M. (2009). Perceived financial barriers and the start-up decision an econometric analysis of gender differences using gem data. *International Small Business Journal*, 27(2), 149-171.
- rural, C. d. r. d. C. e. d., Dumais, M., Jean, B., Morin, S. A., & Dionne, S. (2005). *La propriété locale des entreprises, la relève entrepreneuriale et le développement des collectivités: Rapport de recherche présenté au réseau des sadc du québec*: Université du Québec à Rimouski.
- Saparito, P., Elam, A., & Brush, C. (2013). Bank–firm relationships: Do perceptions vary by gender? *Entrepreneurship theory and practice*, 37(4), 837-858. doi: 10.1111/j.1540-6520.2012.00524.x
- Sexton, D., & Vesper, K. (1982). *Encyclopedia of entrepreneurship*: Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc.

- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Sila, V., Gonzalez, A., & Hagendorff, J. (2016). Women on board: Does boardroom gender diversity affect firm risk? *Journal of Corporate Finance*, 36, 26-53. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2015.10.003>
- Spence, M. (2002). Signaling in retrospect and the informational structure of markets. *American Economic Review*, 92(3), 434-459.
- St-Pierre, J. (2000). *La gestion du risque : Comment améliorer le financement des pme et faciliter leur développement*. Quebec, CA: Les Presses de l'Université du Québec.
- Stéphany, É. (2003). *La relation capital-risque/pme: Fondements et pratiques*: De Boeck Supérieur.
- Stevens, C. K., Bavetta, A. G., & Gist, M. E. (1993). Gender differences in the acquisition of salary negotiation skills: The role of goals, self-efficacy, and perceived control. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 723.
- Swartz, E., Amatucci, F. M., & Coleman, S. (2016). Using a multiple method and mixed mode approach to examine women entrepreneur negotiating styles. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 8(1), 48-68. doi: 10.1108/ijge-09-2013-0060
- Tremblay, M., & Carrier, C. (2006). Développement de la recherche sur l'identification collective d'opportunités d'affaires: Assises et perspectives. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(2), 69-88.
- Tucker, J., & Lean, J. (2003). Small firm finance and public policy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 50.
- Vaghely, I. P. (2005). *Une exploration du processus de traitement de l'information par l'individu dans les organisations*. (NR00503 D.B.A.), Université du Québec à Trois-Rivières (Canada), Ann Arbor. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/305363727?accountid=14725>
- [http://openurl.uquebec.ca:9003/uqtr?url\\_ver=Z39.88-2004&rft\\_val\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&genre=dissertations+%26+theses&sid=ProQ:ABI%2FINFORM+Global&atitle=&title=Une+exploration+du+processus+de+traitement+de+l%27information+par+l%27individu+dans+les+organisations&issn=&date=2005-01-01&volume=&issue=&spage=&au=Vaghely%2C+Ivan+P.&isbn=9780494005033&jtitle=&bttitle=&rft\\_id=info:eric/&rft\\_id=info:doi/ABI/INFORM+Global+database](http://openurl.uquebec.ca:9003/uqtr?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&genre=dissertations+%26+theses&sid=ProQ:ABI%2FINFORM+Global&atitle=&title=Une+exploration+du+processus+de+traitement+de+l%27information+par+l%27individu+dans+les+organisations&issn=&date=2005-01-01&volume=&issue=&spage=&au=Vaghely%2C+Ivan+P.&isbn=9780494005033&jtitle=&bttitle=&rft_id=info:eric/&rft_id=info:doi/ABI/INFORM+Global+database)
- Van Auken, H. E. (2001). Financing small technology-based companies: The relationship between familiarity with capital and ability to price and negotiate investment. *Journal of Small Business Management*, 39(3), 240-258.
- Verheul, I., Stel, A. V., & Thurik, R. (2006). Explaining female and male entrepreneurship at the country level. *Entrepreneurship and regional development*, 18(2), 151-183.
- Vuillod, M., & Kesselman, D. (2004). *La négociation de projet: Des objectifs à la réalisation*: Éditions Technip.
- Weingart, L. R., Thompson, L. L., Bazerman, M. H., & Carroll, J. S. (1990). Tactical behavior and negotiation outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 1(1), 7-31.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*: Sage publications.

## ANNEXES

### **Guide d'entrevue (Capital de risque)**

*Les stratégies de négociations propres aux propriétaires dirigeantes des PME du Québec dans leur recherche de financement par capital de risque*

Question 1 : Quelle est votre expérience en termes de financement par capital de risque ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Question 2 : Quel est le profil des entreprises financées ? H % et F % ?

---

---

---

---

---

---

---

---

Question 3 : Quel est le style de négociateur des femmes entrepreneurs et le vôtre ?

---

---

---

---

---

---

Question 4 : Comment se déroule le processus ?

- Les étapes :

---

---

---

---

---

- La longueur et le temps :

---

---

---

---

---

- La simplicité :

---

---

---

---

---

- La complexité :

---

---

---

---

---

- La méthode typique :

---

---

---

---

---

- La structure :

---

---

---

---

---

Question 5 : Quelles sont leurs forces et faiblesses ?

---

---

---

---

---

---

---

---

Question 6 : Quel est le taux d'acceptation de financement ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Question 7 : Quels sont les problèmes et difficultés rencontrés ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Question 8 : Quels sont les critères d'acceptations ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Question 9 : Comment les entrepreneures peuvent-elles améliorer leurs chances **selon les facteurs directement reliés à la négociation ?**

---

---

---

---

---

---

---

Question 10 : Comment les entrepreneures peuvent-elles améliorer leurs chances selon les facteurs non reliés (ex :GRH, ancienneté, dossier crédit, spécialisation...)

---

---

---

---

---

---

---

Question 11 : Quels sont les éléments du cadre conceptuel qui ont un lien direct avec le processus de négociation?

---

---

---

---

---

---

---

Question 12 : Révisons le cadre conceptuel ainsi que la pertinence de ces éléments.  
(+ ou -)

---

---

---

---

---

---

---

Question 13 : Est-ce que le genre influence le processus de négociation et les résultats ?

---

---

---

---

---

---

---

---

MERCI !

**Guide d'entrevue**

*Par Félix Robin*

*Les stratégies de négociations propres aux propriétaires dirigeantes des PME du Québec dans leur recherche de financement par capital de risque*

Question 1 : Décrivez-moi le profil de votre entreprise.

---

---

---

---

---

---

---

---



Question 2 : Quelle est votre expérience en termes de financement par capital de risque ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Question 3 : Quels sont les styles de négociateur des SCR et le vôtre ?

---

---

---

---

---

---

---

---

Question 4 : Quelles sont à votre avis les stratégies gagnantes d'une négociation ?

---

---

---

---

---

---

---

---

Question 5 : Comment se déroule le processus ?

- Les étapes :

---

---

---

---

---

- La longueur et le temps :

---

---

---

---

- La simplicité : +facile

---

---

---

---

- La complexité : +difficile

---

---

---

---

- Collaboration : forte ou faible ?

---

---

---

---

Question 6 : Quels sont les déterminants, le contexte et les conditions importantes lors d'une négociation ?

---

---

---

---

---

---

---

Question 7 : Quels sont les forces et faiblesses des SCR et les vôtres ?

---

---

---

---

---

---

---

---

Question 8 : Quelles sont les caractéristiques individuelles importantes lors d'une négociation ?

---

---

---

---

---

---

---

---

Question 9 : Habituellement, quels sont les enjeux pour votre entreprise et pour le CR  
relié à une négociation ? Ex. : \$, niveau expertise ? Croissance ? Rendement ?  
Implication ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Question 10 : Quels sont les problèmes et difficultés rencontrés ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Question 11 : Quels sont les critères d'acceptations d'un financement par CR ?

---

---





- Capital social (réseaux)

---

---

---

- Agenda caché

---

---

---

- Compromis

---

---

---

- Résolutions de problème

---

---

---

- Accommodations

---

---

---

- Impositions

---

---

---

- Évitement

---

---

---

- Culture

---

---

---

Question 13 : Est-ce que le genre influence le processus de négociation et les résultats ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

MERCI !



## Rencontre avec monsieur Jean Langevin de Desjardins capital régional

### *Début de la conversation :*

Jean : Tu sais le capital de risque il y a deux grands volets je dirais, il y a du capital de risque pur, ou l'on parle de start-up dans des biotechs ou dans les TI, ça, c'est du capital de risque pur là où il est un peu plus dur de lever du capital. Quand on parle de capital de risque sans garantie sur une base d'entreprise plus mature, je te donne un exemple, tu achètes une usine existante, tu payes ça trois millions pi tu as 2 000 00\$ à mettre dedans, ça se peut que tu aies besoin de CR parce que tu seras incapable de l'acheter avec du financement conventionnel. Tu vas avoir besoin d'une partie en CR donc du financement sans garanties. Donc nous on fait beaucoup de ça et très peu de CR pure.

Félix : *Quand vous dites-nous, c'est Desjardins entreprise... ?*

Jean : Oui, c'est Desjardins Entreprise Capital régional qui est la division CR on fait un peu de CR pur et beaucoup d'entreprise mature.

Félix : Un peu ce serait quel pourcentage ?

Jean : Ça doit être 5% peut-être.

Félix : Et vous vous transigez les produits Desjardins uniquement ?

Jean : Ouais.

Félix : Et CR êtes-vous affilié à un fonds d'investissement ?

Jean : Bin, on est un fond nous autres qui regroupons en autre Desjardins Innovatech. Dans ce fond-là principalement ce fond les transactions technologiques, les start-ups là.

Félix : Donc Innovatech serait du CR pur donc on parle de 5% environ ?

Jean : ouais c'est ça

Félix : Donc ça sa représente 5% des offres de financement et le reste c'est du CR plus conventionnel ?

Jean : Oui, genre capital de développement qu'on pourrait appeler là. Ça fait partie de la famille des capitaux de risque puisque `ça reste du financement sans garanties en bout de ligne sauf que c'est des entreprises plus matures qu'on peut dire, en croissance.

Félix: Il y a moins de risque?

Jean : Oui. Tu sais quand je te disais tantôt que les gens qui ont de beaux projets, ils ne se présentent pas à genou nécessairement dans une société de CR, je parle plus des entreprises conventionnelles matures. Si on parle de start-up, le financement est un peu plus dur à lever parce qu'il y en a plusieurs qu'ils ne se rendent pas à terme donc les risques sont très élevés.

Félix : Et les taux d'intérêt ressembleraient à quoi ?

Jean : C'est plus un rendement d'équité là, tu prends une participation à ce moment-là dans l'entreprise pi si ça lève, ben je te donne un exemple ; tu vas faire 40 fois ta mise ou sinon tu vas perdre ton cash donc le risque est très élevé parce que le risque est très élevé de perdre ton cash, mais si tu as une entreprise sur 10 ou 2 entreprises sur 10 qui réussissent à passer au travers ben tu devrais réaliser un bon rendement sur ces entreprises-là. Tandis que quand on parle plus de CR plus de développement c'est beaucoup de financement sous forme de prêt et les taux peuvent être autour de 10%. Mais tu en as en équité quand même. Si toi tu achètes un business par exemple pi elle coûte 2 millions et tu décides de ne pas avoir trop de dettes en achetant ça puisque si tu mets 300 000\$ en capital tu vas te ramasser avec 1.7M de dette dans l'entreprise alors tu vas te dire ouf ça fait un peu trop, j'ai peur que mes dettes aillent m'écraser, tu pourrais dire ; moi je veux rentrer un actionnaire avec moi pour mettre moins de dettes, alors la ça peut être nous autre comme actionnaire. On va dire, on va te laisser le contrôle, toi tu as mis 300 000, nous on va mettre 200 000, donc on va avoir 200 000 sur 500 000 de mise de fonds, et on aurait 40% des actions, mais il vient d'avoir une tranche de 500 000\$ pas de dette dans l'entreprise. Donc tu sais ça se fait sous forme de capital-actions dans les entreprises matures là, mais c'est parce qu'on fait beaucoup de prêts puisque quand l'entreprise est mature, les gens veulent beaucoup de financement sous forme de prêts.

Félix : OK, donc je comprends, ils ne veulent pas nécessairement donner de capital action...

Jean : C'est ça, il y a une résistance je te dirais de donner du capital action. Les statistiques disaient qu'il y a environ 43%, je pense, des compagnies canadiennes qui ne veulent pas partager leurs actions. En partant, ces gens sont plus des entreprises matures. Ces gens ne la veulent pas partager fâche ils vont aller chercher un financement sous forme de prêt. À moins qu'on réussisse à les convaincre du bien-fondé de cet instrument financier là. Il y en a aussi que c'est parce qu'ils ont peur puisqu'ils ne savent pas trop comment ça va fonctionner pour le rachat et tout ça... Quand on leur explique, ils peuvent changer d'avis.

Félix : C'est bien, alors moi je vais passer quelles questions afin de voir si on a couvert l'ensemble du sujet.

Jean : Oui

Félix : Quelle est votre expérience en termes de financement par CR ?

Jean : Mon expérience elle a, je te dirais 15 ans en CR. J'ai travaillé 13 ans chez Desjardins et 2 ans à la caisse de Dépôt.

Félix : Et quelles étaient les fonctions ?

Jean : Il appelle ça directeur investissement.

Félix : Et ça, c'était à la caisse de dépôt ?

Jean : Au 2 place, la même chose.

Félix : Comment de dossier avez-vous traité ?

Jean : Je te dirais, ça varie entre 2 à 5 dossiers par années.

Félix : Combien de temps ça prend pour traiter un dossier ?

Jean : ça peut aller de quelques semaines à quelques mois. Surtout quand on est en capital action, avec la négociation de tout ça puisque ça fait appel à la notion de valeur de la compagnie. À partir du moment où je dis à l'entrepreneur ; parfait tu as besoin de 1 million. La question suivante est de savoir quel % tu vas prendre dans l'entreprise. Il faut s'attendre parce que même si je fais évaluer la compagnie et elle vaut 3 millions, alors ça, ce peut qu'ils me disent, non elle vaut 5 millions. On réalité moi quand je vais mettre 500 000\$ et lui il dit qu'elle vaut 5 millions, moi je vais mettre un dixième de la valeur de l'entreprise. Donc c'est un peu plus long quand c'est du capital action.

Félix : Alors ça apporte plus de négociation ?

Jean : Oui, un peu plus parce qu'il y a une convention d'actionnaires qui va venir avec ça

Félix : Combien de rencontres il y a avec l'entrepreneure ?

Jean : Avant de conclure le tout, une dizaine de rencontres facile.

Félix : Quel est le profil des entreprises financé ? Le pourcentage d'hommes et de femmes ?

Jean : J'ai des entreprises manufacturières, de services, de commerce de détail. Le % hommes versus femmes, je dirais 4 femmes sur 15 dossiers alors environ 25%. Je dirais que c'est un pur hasard dans ma tête puisqu'il n'y a pas tant de projets présentés par des femmes entrepreneures parce que dans notre organisation globale je suis certain qu'elles sont en bas de cela.

Félix : Dans quel domaine sont-elles ?

Jean : J'ai deux femmes dans le manufacturier, deux autres dans le service.

Félix : Vous êtes combien à faire ce travail ?

Jean : En Mauricie moi je suis seul, mais au Québec on doit être une organisation d'environ 80 employés qui ne font pas toute la même fonction. On a des évaluateurs d'entreprises à Montréal. Sur le terrain je te dirais que nous sommes environ 30 employés qui font du développement commercial. On a certain dossier qui provienne de Desjardins entreprise où il on besoin de capital de risque. Parce que pour financer une bâtisse, ils vont alors chercher un prêt plus conventionnel avant le capital de risque puisque ce serait moins dispendieux pour lui. Il va payer 3% alors que du CR va tourner autour de 10%. De la start-up, on en fait un peu, comme exemple quelqu'un qui développe un logiciel il se dit il va permettre de faire tel chose et il n'y a personne dans le marché qui fait cela. Dans cette situation tu prends des risques puisqu'il a engendré 0 revenu et il fait seulement dépenser. On met de l'argent dans la compagnie il fait juste la brûlée et quand il aura terminé son logiciel, c'est possible que quelqu'un ait sorti quelque chose de semblable ou que finalement il pensât que ça intéresserait le monde et finalement ça ne les intéresse pas beaucoup alors il en vend peu. Il serait donc incapable

de couvrir l'endettement qu'il a créé pendant 2-3 ans. Dans une start-up on est 100% actionnaires.

Jean : Je te donne un exemple, une belle entreprise qui fait 1 million de profit par année et ils ont besoin de financement parce qu'ils achètent un compétiteur supposons et la bouché est grosse alors ils ont besoin de nous autres. Dans ce cas le risque est pas si important parce qu'ils ont déjà un business solvable et ils vont rajouter des revenus parce qu'il achète un concurrent. On peut quasiment faire l'addition des 2 et on va arriver au prix. Une start-up c'est de l'inconnu complétement.

Félix : Cette part de marché est environ 5% ?

Jean : Oui dans notre organisation, mais il y a des SCR qui se spécialise dans ce créneau. Mais on échappe environ 8 dossiers sur 10 dans les start-ups. Les 2 entreprises qui sont restées vivantes doivent alors couvrir les 8 dossiers qui auront été à perte. Tout ce qui s'appelle TI télécom, biotechnologie, recherche sur les médicaments, etc. Il est important de prendre les bons risques. C'est pour cette raison qu'on dit CR de risque pur et capital de développement.

Félix : C'est bien, alors qu'elle est le style de négociatrice des femmes entrepreneures ?

Jean : Celle que moi j'ai rencontrée, je trouve qu'habituellement elles sont bien préparées. Soit qu'elles sont plus minutieuses et qu'elles montrent leur plan d'affaires bien structuré, et celle qu'elles sont incapables de monter, un plan d'affaires se fait aider souvent. Elles vont chercher une personne comme son comptable pour l'aider à monter des prévisions financières par exemple. En général, mon feeling est que ces gens-là sont bien préparés. Que ça soit une femme ou un homme, si le projet est bon, je ne vois pas en quoi le genre à un impact dans la décision d'investissement. C'est pour cela que j'ai un peu de misère à voir si elles sont différentes dans les négociations. Moi je peux te dire que j'ai des femmes en tête avec qui j'ai négocié qui négocie serré, elles sont très dures en affaires.

Jean : J'ai en tête les femmes avec lesquelles j'ai fait affaire et la plupart étaient des gens d'affaires solides là. Alors on ne peut pas dire, vu que c'est une femme je peux charger plus cher et elle ne dira rien. Pas du tout.

Félix : Vous quel est votre intérêt à aller chercher de plus grosses marges sur les négociations exactement ?

Jean : Nous on recherche un rendement sur notre portefeuille investi. Nous notre argent elle vient de capital régional. Chaque année, les caisses Desjardins vendent cela. Les gouvernements nous ont accordé un crédit d'impôt autour de 150 millions. On négocie avec le gouvernement chaque année pour avoir le crédit. Mettons, tu achètes 3000\$, lorsque tu fais ton rapport d'impôts, il te revient 40% du dépôt que tu as mis. Il te revient 1200\$. Donc ton placement de 3000\$ dans capital régional lors de ton rapport d'impôt provincial, le gouvernement te retourne 1200\$ donc ton investissement réel est de 1800\$. Tu es obligé de le garder durant 7ans. Si tu le retires, le gouvernement va exiger que tu redonnes le crédit. Tu laisses ça durant 7 ans et moi mon travail est de l'investir.

Félix : Alors c'est un fonds d'investissement ?

Jean : exact, c'est un vrai fonds d'investissement. Si toi tu reçois ton relevé et le 3000\$ que tu as mis vaut 2800\$, alors on a perdu 200\$. Au bout de 7 ans tu n'auras pas fait de rendement et les gens ne voudront pu investir dans notre fonds. C'est pour cette raison qu'on doit être rentable. Il faut qu'on fasse plus de bons coups que de mauvais coup. On doit charger le bon prix et il faut faire du rendement sur nos investissements pour que messieurs tout le monde qui en ont acheté fassent un rendement sur leurs actions.

Félix : parfait merci. Quel est votre style de négociateur ?

Jean : Je veux comprendre d'abord le modèle d'affaires de l'entreprise qui est devant moi. La négociation je te dirais qu'elle va aller avec la force du dossier. Un dossier qui est très beau, je vais être agressif dans ma tarification parce que je sais qu'ailleurs ils vont le prendre. Quand je prends un dossier plus en démarrage, je vais vendre ma salade. Je dis que je prends un risque alors je veux un rendement d'actionnaire. Quand tu pars de là, les gens savent que tu veux un rendement de 15 à 20% parce que sinon ce n'est pas intéressant. Je vais être agressif selon la force du dossier. Quand c'est une start-up, ça ne se bat pas aux portes non plus. Le client s'il te dit, tu es dure, je vais oublier ça. Ça se peut qu'il revenir parce qu'ailleurs il est probable qu'il ne le fasse même pas. Dans une

start-up tu as beaucoup de non, et un moment donné tu en as un qui te dit oui, mais voici le prix.

Félix : D'accord. Alors les femmes entrepreneures de ce que je comprends, montent de bons dossiers étoffés, préparer ?

Jean : Sois qu'elles le font elles-mêmes ou elles se font aider, mais le constat final moi de ce que j'ai vu, elles sont bien préparées.

Félix est-il à l'aise de rentrer dans les termes financiers ? Est-ce qu'elles vont négocier ?

Jean : en règle générale, les gens qui ne connaissent pas la finance ne se présenteront pas ici toute seuls. Elles vont arriver avec leur vérificateur. Exemple elle arrive ici je leur dis c'est 16%, personne ne va signer ça. À la limite, mettons qu'elles arrivent me voir seule au début en présentant leur projet et voir si je peux leur faire quelque chose, si je trouve le dossier intéressant, je peux faire une esquisse de financement pour commencer juste pour voir l'intérêt. Que ce soit une femme ou un homme qui ne connaît pas ça, ils prennent la feuille, ils vont voir leur conseiller par exemple, un avocat, un comptable, son ami pour avoir leur avis. C'est presque toujours comme cela que ça se passe.

Félix : Est-ce que c'est la personne qui va consulter qui va négocier ou c'est eux ?

Jean : Ça arrive que ce soit l'autre qui va négocier. Carrément, tu as des gens qui amènent le projet, mais ils ne connaissent pas le domaine financier alors ils ne veulent pas affronter un banquier. Il en a qui sont incapables de négocier parce qu'ils ne savent pas de quoi l'autre personne parle. Ils vont exemple consulter un avocat. Si l'avocat dit ça coûte 35 000\$ pour monter le dossier, elles vont dire c'est correct. C'est le bureau de comptable souvent qui va dire, écoute ta mise de fonds de 200 000\$, la bâtisse on est capable d'avoir 1 million de mise dessus, un autre 500 000\$ sur des équipements et maintenant tu n'auras pas le choix d'aller chercher du capital de risque en dernier puisqu'il manque de l'argent. Alors l'avocat va faire le montage pour voir si tout arrive. Ils vont faire des prévisions à l'aide d'un comptable en mettant le CR à 7% en insinuant que c'est la norme des taux des d'intérêt des SCR. Alors quand ils arrivent ici, ils s'attendant à du 7%, mais on leur dit que ce ne sera pas 7%. Ils sont donc négociateurs déjà en partant. Il s'essaye. Personnellement à 7% je ne le ferais pas puisqu'un prêt sans

garantis si l'entreprise ne fonctionne pas, tu perds ton montant au complet. Dans cette mesure je ne crois pas qu'il soit possible d'être rentable comme fonds d'investissement. Si tu embarques dans cette game, tu ne feras pas d'argent. Tu es mieux de le laisser passer. Un moment donné j'ai ma limite et j'arrête là. S'il me dit qu'ils ont un compétiteur qui est à 7% alors je leur dis de signer avec l'autre.

Félix : Alors le taux d'intérêt va ressembler à quoi exactement ?

Jean : Une entreprise mature on va tourner autour de 10%, et quand on parle de capital-actions, là ça devient un rendement espéré alors c'est autour de 13-14%.

Félix : Est-ce que vous rentrez dans la gestion de l'entreprise ?

Jean : Pas dans la gestion, mais au conseil d'administration. On a des sièges proportionnels selon le capital investi.

Félix : OK. Quand vous attribuez un financement, est-ce que vous donnez le capital de façon progressive ? Est-ce que vous contrôlez les salaires des entrepreneurs ?

Jean : Oui, parce qu'exemple l'entrepreneur avant d'avoir le financement avait un salaire de 70 000\$ et après avoir eu le financement, il met son salaire à 200 000\$ alors il va vider l'argent de la compagnie et il va la mettre en faillite, mais il se trouve à avoir empoché ton argent et tu as tout perdu. Alors tu contrôles toutes les sorties de fond au profit de la famille.

Félix : Est-ce que vous voyez sur le terrain qu'il y a beaucoup d'asymétrie de l'information ou les entrepreneurs vont seulement vous dire les informations qui les avantages ?

Jean : Il y a une différence entre écrire des mensonges ou de ne pas dire quelque chose. Si une personne s'amuse à écrire des mensonges dans son plan d'affaires, on va le découvrir c'est presque sûr et là il n'est plus crédible à nos yeux. On ne sera plus intéressé à faire affaire avec lui.

Félix : est-ce que ça arrive ?

Jean : Oui, mais le mensonge moins. Ce qui n'est pas écrit et qui devrait l'être, ça se arrive fréquemment. Je te donne un exemple. Une personne à une entreprise qui va très bien et un compétiteur a commencé à fabriquer les mêmes produits et à l'heure actuelle



on en le voit pas dans ses états financiers puisse que la baisse n'ait pas commencé à paraître. Lui il le sait. Il ne l'écrira pas dans le plan d'affaires. Ça, c'est fréquent.

Félix : Quels sont vos intérêts à financer des projets ?

Jean : On souhaite davantage être des partenaires d'affaires que des banquiers. Le banquier pour sa part va prendre beaucoup de garanties. Nous quand on reçoit le plan d'affaires, on va donner notre intérêt au client face au projet. Ensuite la journée qu'on s'entend, moi je déshabille tout son plan d'affaires pour vérifier toutes les informations qu'il nous a dit pour voir si elles sont véridiques. Je vais vérifier les compétiteurs dans le marché en faisant des recherches et moi si je trouve un autre compétiteur qui fait la même affaire sur internet, je vais lui demander s'il connaît cette entreprise-là. Si oui je vais lui demander pourquoi il ne l'a pas inscrit dans son plan d'affaires.

Félix : C'est ce processus qui explique pourquoi vous faites environ 5 dossiers par années?

Jean : Premièrement, la grande majorité, je crois que 92% des transactions de financement ce fait avec du conventionnelle. Exemple une personne achète un équipement, c'est sa banque ou sa caisse qui va le financer. Nous on va intervenir quand un entrepreneur fait une acquisition, et l'a bouché est trop grosse à financer pour l'entreprise. Ils vont dire, je n'ai pas le capital alors soit ils ne font pas la transaction ou j'accepte d'avoir un partenaire qui coûte plus cher dans l'équation. L'entrepreneur ne court pas après un partenaire qui coûte plus cher au départ, à moins de vouloir un partenaire d'équité. L'entrepreneur peut souhaiter avoir un actionnaire sans que ça soit un membre de la famille qui entre dans la gestion quotidienne par exemple. Nous nous sommes une institution et non pas une personne avec des émotions.

Félix : Comment se déroulent le processus, les étapes ?

Jean : Les étapes c'est on reçoit un coup de téléphone ou un contact d'affaires ou quelqu'un de Desjardins qui nous réfère. C'est très varié. Ça peut même être que j'ai lu dans le journal que quelqu'un est en train d'acheter telle entreprise et moi je peux prendre le téléphone et appeler la personne pour lui donner si elle recherche du financement pour son projet et ainsi de suite. Les projets peuvent arriver d'un peu partout. Les projets de

start-up pour leur part sont déjà avec une firme. La firme envoie le dossier à 3-4 endroits puisqu'ils savent qu'ils risquent de se faire refuser à plusieurs endroits. Les start-ups tu n'as pas besoin de courir après, elle arrive d'elle-même. Les gens disent souvent, tu en fais un, mais tu en refuses 9. Les projets sont souvent peu structurés.

Félix : Quels sont la longueur et le temps d'un processus de négociation standard ?

Jean : Un prêt je te dirais que tout peut se faire à l'intérieur d'un mois si tout va bien minimum. Et en équité ça peut ressembler à environ 3 mois. Ce n'est pas une mauvaise chose que ça dure plus longtemps, car plus tu as d'interaction, plus ça te donne l'occasion de savoir avec qui on s'associe et de savoir si on a de l'intérêt de faire affaire avec.

Félix : Comment les femmes réagissent face à la longueur des négociations ?

Jean : Elles vont être plus impatientes sur un délai que tu aurais fixé. Exemple, la personne va venir te voir il tu lui dis ça va se faire dans un mois et après un mois ce n'est pas réglé alors là elles vont devenir impatientes. Le téléphone sonne plus, et tu dois lui expliquer pourquoi le dossier n'est pas prêt, etc. Elles suivent leurs affaires.

Félix : Dans votre carrière comment il y eut de dossier CR auprès des femmes environ ?

Jean : Je te dirais une dizaine dossier environ

Félix : Et auprès des hommes ?

Jean : Une vingtaine je te dirais

Félix : Est-ce qu'il y a une différence quant à la simplicité de faire affaire avec une femme versus un homme ?

Jean : Non. Ce n'est pas plus simple. Elles suivent plus leurs affaires. Je suis incapable de faire de distinction entre faire affaire avec une femme ou un homme. Faut dire que j'ai eu des femmes d'affaires assez dures quand même.

Félix : Est-ce que vous croyez que c'est une bonne chose qu'elles soient dures en affaires ?

Jean : Je crois que c'est rassurant parce que tu t'imagines que lorsqu'elles vont gérer leur entreprise elles vont être pareil. Quand tu fais du prêt sans garanties, tu veux que la personne soit à son affaire après avoir reçu le financement. Si tu fais affaire avec une

personne trop permissive en négociation, on peut imaginer qu'elle sera pareil avec ses fournisseurs et ses clients.

Jean : Elles ne rendent pas sa plus simple ou plus complexe, mais il y a peut-être plus d'échanges je te dirais parce qu'elles sont à leurs affaires.

Félix : Lors de la première rencontre, arrive-t-elle toute seule ?

Jean : Habituellement oui. Également si elle a des associés ils vont venir avec. Je ne te dis pas qu'elles n'ont pas été préparées pour la rencontre par leur comptable la première rencontre est souvent informel. On souhaite savoir pourquoi elle souhaite acheter l'entreprise, leur vision, etc. C'est par la suite qu'on aborde la question du montage financier.

Félix : Les questions de financement arrivent à la fin ?

Jean : Habituellement oui. Si elle arrive préparée et qu'elles ont été voir un bureau de comptable et qu'elles achètent une entreprise 3 millions et qu'elle investit 500 000\$, elle souhaite avoir 2,5 millions. Le comptable lui il connaît les outils disponibles dans le marché et il va pouvoir lui faire un montage.

Félix : Ensuite vous prenez environ 2 semaines pour évaluer le dossier ?

Jean : oui c'est ça. Après les 2 semaines d'analyse, qui est une analyse légère on est en mesure de lui dire si on a de l'intérêt pour le dossier. À partir du moment où on a de l'intérêt, on émet une lettre d'offre conditionnelle avec le montant, le taux d'intérêt, les conditions avec les véto qu'on a, ensuite elle a l'offre avec les paramètres. Elle lui donne ensuite 5 jours pour nous revenir. Ensuite elles ont souvent une liste de questions. Des fois j'explique et elles sont satisfaites.

Félix : Avez-vous de la flexibilité dans les montants et les conditions de financement ?

Jean : Nous avons une fourchette dépendamment des risques que l'on perçoit. Si on a un dossier très bon, on va aller déjà au bas de la fourchette puisqu'on sait que la compétition va prendre le dossier. Quand le dossier est plus à risque, on va aller dans le haut de la fourchette.

Félix : Est-ce qu'à votre avis elles le savent que leur dossier est attrayant ou pas ?

Jean : Les dossiers attrayants, je crois qu'elles sont aux courantes puisque la plupart magasinent. Des fois il y a des dossiers qui proviennent directement du réseau Desjardins pour compléter une offre de financement. Si elle considéré que l'offre est raisonnable, elles vont signer directement.

Félix : Les négociations se font-elles sur le moment où les gens prennent du recul et elles reviennent ?

Jean : C'est plus du recul. Les gens ne signent jamais sur-le-champ. Ils partent avec ma lettre d'offre et ils vont voir leurs conseillers, leurs comptables, etc. Il y a des gens qui viennent me voir et leur choix est déjà fait. Exemple ils savent qu'ils s'en vont avec FTQ et ils demandent une offre ailleurs pour voir s'ils ne se sont pas fais avoir. Dans ces circonstances là en travail dans le vide. On s'en aperçoit des fois. Ils peuvent même prendre notre lettre et aller voir un compétiteur pour leur montrer ce qu'on leur offre. On sert alors juste à négocier dans ce cas là. Il y en a d'autres qui partent avec 3 soumissions et ils prennent la meilleure des 3. Par contre il ne prend pas toujours la meilleure des 3. Des fois ils ont une date limite pour un dossier sinon il tombe. Alors si elles attendent une autre offre qui ne rentre pas dans les délais, elles vont prendre ce qu'il a sur la table en sachant que ce n'est pas nécessairement la meilleure, mais elles n'ont pas le choix.

Jean : Il n'y a pas juste le taux, nos compétiteurs sont les fonds de centrale syndicale FTQ fond d'actions et CSN. CSN est sur notre fonds d'action et tu as fonds de solidarité. Il y a des entrepreneures qu'ils disent il n'y a pas questions que je mets ça s'il y a un fond syndical parce peut être que le syndicat va rentrer chez nous dans 2 ans. Il y a des gens qui font l'inverse, ils viennent me voir et ils demandent une offre à l'autre, mais leur idée est déjà faite, ils veulent être avec nous autres parce qu'ils savent que leurs états financiers ne se promènera pas. Des fois des clients Desjardins je leur présente une offre pi ils la signent et il y a 0 négociation parce qu'ils ont confiance et qu'ils ont été référés. À ce moment-là, je rentre dans le dossier et tout est facilité. Par contre je dois tout de même faire ma meilleure offre parce que si elle trouve ça trop cher elle va magasiner et je risque de la perdre.

Félix : Alors vous lui présentez une offre légèrement à la hausse pour vous garder une petite marge ?

Jean : Moi ma philosophie est de toujours me situer au milieu de l'échelle. Dans chaque dossier l'échelle bouge selon le risque mathématique que l'on attribue. Alors si l'ordinateur me sort 10 et j'avais envisagé 12, et bien moi je vais me dire que je le vois le risque dans ce dossier-là alors je pars dans le haut de la fourchette au risque de le perdre

Félix : Est-ce que la perception qu'on attribue aux gens ont un impact sur le taux d'intérêt exigé ?

Jean : Non parce que si je m'embarque dans cette game là en chargeant plus cher, je risque de la perdre et ensuite elle va aller dire que Desjardins charge cher, etc. Je risque alors de perdre de la clientèle.

Félix : Vous travailler avec des évaluateurs d'entreprises qui utilisent des ratios et des outils financiers ?

Jean : Oui quand nous sommes en équité. En équité c'est sur une base d'actualisation des cash-flows. Eux autres ils font des prévisions financières et ainsi de suite. La valeur est vraiment dictée par le financier. Nous autres on va attribuer un risque au dossier qui est relié un peu à la performance financière, mais un peu aussi au secteur d'activité. Le management n'est pas considéré dans la matrice parce que c'est trop subjectif. À quelques parts, les données financières vont représenter le bulletin de la personne.

Félix : Que ce passe-t-il lorsque l'entreprise n'a pas d'historique ?

Jean : Nous on part avec une cote standard pour les start-ups.

Félix : Comment déterminez-vous si l'entrepreneur a les qualités pour bien mener l'entreprise ?

Jean : On fait faire des tests psychométriques à toutes les personnes clés. On s'est négocié une entente avec société Pierre Boucher. On n'a un test fait sur internet.

Félix : À votre vis est-ce que les tests sont fiables ?

Jean : Je l'ai fait pour moi-même et quand j'ai lis le résultat j'ai pu dire que ça me ressemble. Nous on utilise beaucoup cela pour détermine les profils des dirigeants pour

voir s'ils se complètent ou s'ils ont le bon profil selon le poste qu'ils occupent. Dans le cas de plusieurs actionnaires, on souhaite avoir des profils différents.

Félix : Est-ce que les tests psychométriques ont une influence sur la décision de financement ?

Jean : Oui, on pourrait dans certains cas dire à l'entrepreneur, à la lumière des tests que son contrôleur financier n'est pas assez fort. On pourrait dire, on investit, mais on veut que tu mettes quelqu'un de plus solide à cette fonction là. On peut même mettre un veto sur le choix du candidat. Lorsqu'on reçoit le CV, on va le rencontrer et lui faire passer le test aussi. On peut dire, on va faire l'investissement, mais tu as un engagement à trouver un contrôleur. L'autre personne tu dois l'a muté à un autre poste qui va représenter son profil.

Félix : Est-ce qu'il y a des femmes entrepreneurs qui se présentent ici pour acheter des entreprises présentes dans votre portefeuille.

Jean : Non. Il y avait seulement FemPro à Drummondville qui fait les serviettes hygiéniques incognito. On l'a revendu après 6 ans à une entreprise de Montréal. Nous puisque nous sommes Desjardins on souhaite conserver les sièges sociaux au Québec alors ça devient une des conditions de vente. Quand on rentre actionnaire à exemple à 90% et qu'on vend 10% à un groupe, on leur dit d'entrer de jeu que même si on a une offre à tout casser des Américains, on leurs ne vendra pas. On veut garder les sièges sociaux au Québec.

Félix : Quelle est la méthode typique ?

Jean : Nous on a des experts en évaluation d'entreprise, on travail avec les bureaux de crédits pour sortir le score personnel et de l'entreprise, on fait les tests psychométriques, on fait des entrevues formelles et plus arrondies avec des questionnaires structurés de façon individuelle. De cette façon on peut voir s'il y a une chimie ou un conflit entre les actionnaires. Des fois on peut voir une personne qui parle contre les autres alors on veut déceler cela. Ce n'est pas nécessairement pour refuser le dossier, c'est plus pour être conscient des problèmes. Asteure on évalue l'ampleur des problèmes pour voir si ça vaut la peine de les encadrer. Des fois il peut y avoir un problème de fond entre les

actionnaires et il faut régler ça. Un moment c'est arrivé qu'un actionnaire qui balayait la shop voulait le même salaire que les autres qui occupait des postes plus importants. Dans ce cas-là il a fallu dire que ça ne fonctionnait pas comme cela. Si l'entreprise verse des dividendes, l'actionnaire va y avoir droit, mais ce n'est pas parce qu'une personne est actionnaire qu'elle va gagner 100 000\$. Il faut séparer les choses.

Félix : Est-ce que vous voyez que l'émotion joue un rôle significatif dans le processus de financement ?

Jean : L'émotion c'est sûr ça transparait un peu partout dans le processus. Les femmes en principe c'est plus émotif au départ alors elle l'est un peu plus aussi là, dans sa façon de poser les questions, dans le genre de réponses qu'elle attend, mais fondamentalement ça ne changera pas le risque à la fin. Il faut seulement s'adapter à leur personnalité et à la personne, peu importe le genre quand on leur parle.

Félix : Quand les femmes entrepreneur viennent vous rencontrer, ce sentent-elles en position de pouvoir ou c'est l'inverse avec un dossier standard ?

Jean : Il n'y a pas 2 personnalités pareil. Je te dis, j'ai eu des femmes fortes et elles étaient loin de rentrer ici à genou. Elles rentrent, ici avec l'attitude je sais, ce que je veux, je sais ce que je veux aussi. En voulant dire, amène-moi pas n'importe quoi parce que je suis intelligente. Je suis incapable de faire de distinction parce que ça s'applique aussi pour les hommes. Oui elles sont plus émotives, mais quand elles arrivent ici, elles sont en mode affaires.

Félix : Quelles sont les forces générales des femmes entrepreneures en négociation ?

Jean : elles sont beaucoup plus prudentes. Elles vont faire des prévisions financières, mais en étant très conservatrices. La plupart des femmes sont comme ça. Elles veulent payer leurs dettes le plus vite possible.

Félix : Sont-elles trop prudentes et conservatrices ?

Jean : Dans certaines occasions oui, mais encore là, ça dépend de chaque personne.

Félix : Est-ce que cela leur nuit ?

Jean : Encore là je vais faire deux distinctions, si la personne est en prêt, ça nous sécurise parce que c'est des gens qui veulent payer leurs dettes le plus vite possible, elles

ne sauteront pas un paiement et elles vont travailler pour te payer. En étant prudente, elle risque fort bien d'atteindre et dépasser ses prévisions donc je me sens en sécurité. Par contre si je m'en vais comme actionnaire, ça prend quelqu'un avec un peu de drive qui veut amener son entreprise à un autre niveau. C'est pour ça que je te dis que ça peut aider lorsqu'on est sous forme de prêt, et nuire quand on est sous forme de capital-actions.

Félix : Est-ce qu'elles possèdent beaucoup de connaissances et compétences ?

Jean : Pas plus que les hommes, j'ai vu des femmes arriver ici elles se sont fait aider et vice versa.

Félix : Quel est le taux d'acceptation des dossiers de CR ?

Jean : Dans le CR pur, je te dirais entre 10 et 20%. En capital de développement, je te dirais que c'est d'environ 80%. Il a eu beaucoup d'éducation qui s'est faite, il y a 10 ans, les gens ne savaient pas trop ce qu'on faisait et il présentait n'importe quoi. Il y a 10 ans c'était une industrie qui avait 7-8 ans d'ancienneté, aujourd'hui elle a 18 ans donc le monde savent plus ce qu'on est capable de faire et ne pas faire.

Félix : quels sont les domaines où le taux d'acceptation est le plus élevé ?

Jean : Manufacturier un peu meilleur, car ils ont un produit et on peut suivre l'évolution des ventes. Les services c'est plus précaire, car les ventes peuvent chuter. Il n'y a pas de saveur du moment par contre. Nous autres souvent le projet arrive et on étudie le marché de cette entreprise-là, on ne cherche pas. On a différentes études économiques disponibles chez Desjardins et sur internet il y a beaucoup d'informations.

Félix : Quels sont les problèmes et difficultés rencontrés ?

Jean : Souvent les délais qui sont défavorables. En négociation, il y a souvent les droits de veto qui peuvent achaler des gens. On doit bien leur expliquer. Les coûts peuvent être une autre source de conflits.

Félix : Quels sont les critères d'acceptation des dossiers de CR ?

Jean : En capital de démarrage, ce sera plus la crédibilité, le potentiel et la survie de l'entreprise. Quand on est en capital de développement, ce sera plus la qualité de l'historique, la qualité des repreneurs, leurs visions, l'équipe de gestion ainsi que la qualité du plan d'affaires.



Félix : Comment les entrepreneurs peuvent-ils améliorer leurs chances avec des facteurs directement reliés à la négociation ?

Jean : Moi je pense que c'est la préparation. Les femmes le sont plus, mais en général il en manque de la préparation. Que ça soit une connaissance du secteur. On recherche également une complémentarité du profil des actionnaires et de son management. On veut des personnes qui se connaissent bien et qui savent leurs rôles.

Félix : Je vais vous présenter un cadre conceptuel sur la négociation. Dites-moi ce que vous en pensez ?

Jean : Je trouve que ça ressemble à ça. Par contre chaque transaction à ses particularités. Pour ma part je souhaite m'adapter à la personne qui est devant moi. En premier lieu, sans être capable de les identifier, je crois qu'il y a des profils d'entrepreneures qui ont plus de chances d'avoir du succès. Elles doivent d'abord être des visionnaires et avoir du leadership.

Félix : Est-ce qu'il a d'autres facteurs du cadre conceptuel à modifier, ajouter ou enlever ?

Jean : C'est sûr qu'au cœur de tout ça, tu as l'entreprise elle-même. Parce qu'elle n'est pas présente. L'entreprise est une entité qui a ses forces, faiblesses, opportunités et menaces. Tout ça des fois va faire en sorte que ton profil doit être bien adapter à l'ensemble des composantes du cadre. Pour les conditions et le contexte, des fois on remarque que le dirigeant d'entreprise d'une entreprise mature par exemple, à plus de pouvoir parce qu'il a plusieurs offres sur la table. Dans les start-ups c'est l'inverse. Également dans les start-ups des compromis il n'en aura très peu dû au fort risque. En capital de développement, je suis beaucoup plus en mode compromis et accommodations. On pourrait ajouter retrait du processus. Après chaque transaction l'entrepreneur reçoit un appel du vice-président pour faire une rétroaction via un questionnaire pour savoir si la relation a été bonne, ainsi de suite.

Félix : Merci. Est-ce que le genre influence le processus de négociation et les résultats ?

Jean : Moi je te dirais que non. La seule chose, moi je m'adapte aux gens est-ce que je suis différent quand j'ai une femme devant moi ? Fort probablement que oui. Dans ma

façon de répondre, c'est involontaire, ça se fait tout seul. On veut lui faire voir le beau côté de notre organisation pour si tout se passe bien, bâtir une relation d'affaires. J'ai eu des cours dans le passé sur comment négocier. Il y avait 4 profils ; les analytiques, les agressifs, les socialistes qui veulent avoir du fun, ils sont peu structurés et enfin il y a les styles écolos qui ont des considérations environnementales.

Félix : D'accord, merci beaucoup, on a terminé l'entrevue.

Jean : Si jamais, tu as des questions ou besoins de précisions, je vais te donner ma carte n'hésite pas à m'appeler.

Félix : Merci beaucoup, monsieur Langevin, pour votre temps.

Jean : Bon succès!

#### *Rencontre avec Madame Caroline Melançon d'École Vision*

Début de la conversation :

Félix : Quel est le profil de votre entreprise ?

Caroline : Notre entreprise est dans le milieu de l'éducation, donc c'est une entreprise incorporée avec un actionnaire unique qui est moi. Par contre, des fois je dis en blague, elle est gérée comme un OSBL. Elle est vraiment gérée de façon équitable parce que c'était une obligation de partir et pour mettre quelque chose en garantie je ne pouvais pas avoir un OSBL. La gestion à l'intérieur de l'entreprise est beaucoup plus faite de façon collaborative et non pas structurale. Il y a très peu de décisions qui se prennent en haut.

Félix : Alors des décisions horizontales ?

Caroline : C'est exactement ça.

Félix : Combien il y a d'employés dans l'entreprise ?

Caroline : Maintenant on est 35 si je prends les temps partiels et les temps pleins.

Félix : Vous êtes l'unique propriétaire ?

Caroline : Oui, depuis quelques années j'ai mon conjoint qui travaille avec moi et qui est également actionnaire.

Félix : Ainsi que Desjardins CR ?

Caroline : Oui. Premièrement il y a 2 choses, il y a l'école ici à Trois-Rivières qui a déjà eu du CR. Cet été, nous avons démarré une coopérative où on a racheté le franchiseur du réseau Vision parce que nous sommes 15 femmes au Québec qui ont des École Vision. Alors nous avons racheté le franchiseur et on l'a engagé comme directeur général. À ce moment nous avons besoin de CR. C'est à ce moment que Desjardins CR est intervenu.

Félix : Est-ce que c'était votre première expérience en termes de CR ?

Caroline : Non, j'ai déjà eu une expérience de financement par capital de risque avec la BDC lors que j'ai démarré l'École Vision de Trois-Rivières.

Félix : Alors si je comprends bien, vous avez acheté une franchise d'école Vision en 2003 ?

Caroline : Oui. En 2003 il y avait une école Vision à Drummondville puis le propriétaire et fondateur de l'époque, m'approche pour partir une autre école dans la région puisqu'il y a de la demande de parents. À ce moment, moi je suis une enseignante permanente et je regarde cela et je me dis oui, mais si je m'embarque dans le projet c'est pour faire les choses selon mes conditions qu'on va inscrire dans le contrat de franchise. Je suis devenue la première franchisée. Quelques années plus tard, un problème de gestion a fait que le franchiseur de Drummondville a été racheté par un autre entrepreneur qui avait décidé de remonter la franchise. Quelqu'un en communication a travaillé beaucoup l'image de marque de Vision, ce que dans le milieu de l'enseignement habituellement on ne travaille pas. Alors ensuite on est devenus 15 franchisés. On payait pour avoir des services. Toutes les franchisées étaient seulement des femmes. À ce moment, peut-être qu'on a signé un peu trop cher. En même temps à la base, quand on signait pour le montant de départ c'était bien. Mais plus on développait l'entreprise, plus on payait et ça devenait difficile. Dans la logique que plus on performait, plus chère on devait payer. Et une école n'est pas un commerce qui est très standardisé. L'école c'est d'avoir de bons enseignants. Nous avons un concept qui nécessite un service de graphiste, une

formatrice de McGill et notre école ne peut pas la payer toute seule, mais à 5 ou 10 écoles on est capable. Ensuite on a décidé de racheter le franchiseur on se regroupant, les femmes franchisées des Écoles Vision. On est 5 qui ont démarré la coopérative en y mettant du capital. Tous les franchisés n'étaient pas au même stade. Moi ça fait 12 ans et d'autre seulement 2 ans qu'elles ont une École Vision. Alors on a racheté tous les contrats de franchise pour s'assurer qu'on reste au Québec.

Félix : C'est à ce moment que Desjardins est arrivé ?

Caroline : Oui. Quand je suis arrivé pour les voir, je savais ce que je voulais et j'étais beaucoup mieux outillé qu'il y a 14 ans qu'on a parti la franchise où il n'y a eu personne qui voulait nous passer pour notre projet d'école. On leur a expliqué notre situation en leur montrant que si on ne faisait rien on allait payer plus cher en redevance. C'est à ce moment qu'on a travaillé avec Desjardins capital régional. Ça a été assez rapide, mais il a fallu qu'on bouscule les choses. Ils avaient une belle opportunité de nous prendre comme client et non pas le contraire. C'est quand même un taux d'intérêt plus élevé que si on va voir quelqu'un qu'on connaît. L'avantage c'était que c'est un prêteur qui n'exige aucun cautionnement où on n'avait pas à mettre une école en péril qui porte tout le fardeau du cautionnement. Ça va faire presque qu'un an. On a commencé les démarches au mois de janvier et on a signé le tout pour juillet officiellement. Il y a un an, je ne dormais pas à ce temps-ci de l'année puisque ça m'exigeait beaucoup de travail. Maintenant on est propriétaire de notre réseau.

Félix : Quel est le profil de votre entreprise ?

Caroline : La mission de l'école est axée sur le projet éducatif qui est l'ouverture sur le monde par les langues, la santé et le développement de son leadership. Contrairement à la coopérative où elle, elle a une mission d'offrir des services éducatifs aux écoles dans notre réseau. Alors de devenir un leader dans les services aux écoles.

Félix : Quels sont les produits et services ?

Caroline : Au niveau des écoles, il s'agit de fournir des services à l'élève et le réseau est de fournir des services aux écoles. La coopérative est un peu comme un siège social sauf que les décisions sont prises par un CA qui est composé de chaque école propriétaire.

Félix : Quel âge ont vos élèves ?

Caroline : De 3 à 12 ans. Notre mission est préscolaire et primaire puisque notre prémisses est que les langues doivent être acquises en bas âge.

Félix : Quelle est votre expérience en termes de financement par capital de risque ?

Caroline : J'ai 2 expériences. La première expérience était de la survie avec la BDC en 2003. J'ai eu plusieurs refus et c'était la seule institution prête à nous passer. Pourtant nous avions des bâtiments, etc. Il faisait leur prêt sur l'immeuble avec un taux d'intérêt élevé. Le but était de rester là le moins longtemps possible pour que l'entreprise soit rentable. Et avec Desjardins, pourquoi du capital de risque ? C'est qu'on ne voulait pas mettre de garanties. Eux aussi ils prennent des parts. Ils ont des parts privilégiées dans notre coopérative. Tandis qu'à la BDC j'avais même signé personnellement par-dessus ce capital de risque là. Notre but est le même, dès qu'on va avoir un prêt et un historique de crédit, on sort de là le plus rapidement possible.

Félix : Maintenant, parlons de la négociation.

Caroline : La 2e fois que j'ai négocié, le pouvoir n'était pas à la même place. La première fois je quêtait un prêt. La 2e fois on parlait égal à égal comme dans un « game ». On négociait comme un agent négocierait pour son joueur. C'était eux qui étaient chanceux de me prêter. On était une aubaine pour eux.

Félix : Est-ce que vous avez magasiné ?

Caroline : On a magasiné d'une certaine façon. On a plutôt bluffé puisqu'on était prêt à aller à guerre. On savait que d'autres institutions prendraient notre dossier alors on n'avait pas de temps à perdre à monter un dossier qu'au final ils jugeraient infructueux. On avait 3 mois de délais en plus de continuer nos opérations ici. Dès le départ on a voulu savoir en toute franchise si le dossier serait accepté, avant qu'on mette les efforts pour le monter.

Félix : Quel est le style de négociateur des SCR ?

Caroline : Il est arrivé très calme, on me demandant des documents et en me parlant de critère d'analyse. Pour ma part je ne suis pas rentré dans sa « game ». Je ne voulais pas rentrer dans leur style. Je ne voulais pas faire de beau plan d'affaires élaboré, etc. Je suis

déjà en affaires. Il était défensif et moi j'étais attaquante. C'était clair que s'il ne voulait pas respecter mon style, on changeait d'endroit. Par contre il a compris qu'on était prêt à moins négocier le taux d'intérêt pour rester là. Je le sais, il le sait, nous en sommes conscients. Ce n'était pas une question de taux. C'était une question de style de négociation.

Félix : Quel est votre propre style de négociatrice ?

Caroline : Demandez-moi pas 56 000 papiers, faites-moi pas faire une étude de marché. Une étude de marché s'est faite pour dire ce que la personne désire qu'elle dise. La seule chose que j'ai acceptée c'est de leur remettre les états financiers de nos écoles. En même temps, que nos états financiers aillent bien ou mal, on s'est engagé à payer notre franchiseur. Et nous, on devient un franchiseur.

Félix : Quelles sont à votre avis les stratégies gagnantes d'une négociation ?

Caroline : Établir le style selon la personne et ses priorités. Nous, notre priorité était qu'on respecte ma façon de faire. Le SCR le savait puisqu'ils sont rentrés dans notre projet.

Félix : Comment s'est déroulé le processus de négociation ?

Caroline : J'ai demandé une rencontre dans nos bureaux. J'ai commencé par lui parler de ce qu'on fait pour ensuite lui parler de nos besoins. Je considère que c'est moi le client. Des fois on l'oublie, ils pensent que c'est eux. Moi ici mon client c'est l'élève. Dans ce cas-là c'est l'emprunteur le client. Alors il y a eu une rencontre, une demande de document que j'ai réduite telle la revue diligente. Tout ça, les SCR ne sont pas dans l'habitude de ça. C'était aussi parce qu'on était pressé dans le temps. Le représentant de CR ne pensait pas qu'on arriverait dans les délais. On a débuté le dossier dans le mois de mars et on avait besoin de notre financement pour le début juillet. Je me suis vraiment préparé pour ce processus. J'ai tenté de savoir quels étaient les éléments dont ils allaient me parler. D'entrée de jeu j'ai donné mes points faibles alors il ne pouvait plus me les réfuter par la suite surtout en phase de négociation. Tout de suite après, on a exigé n'avoir aucun cautionnement à fournir et je savais que cela avait un prix. Je voulais l'heure juste d'entrée de jeu pour ne pas perdre mon temps.

Félix : Combien de rencontres avez-vous eues ?

Caroline : Durant le mois de juin, je pourrais dire qu'on s'est parlé chaque jour soit au téléphone ou en personne. Je crois même qu'un petit bout de temps il a testé pour voir si je n'abandonnerais pas.

Félix : Est qu'on peut dire que l'expérience a été relativement facile ?

Caroline : Oui je dois dire avec Desjardins. Avec la BDC ce n'a pas été facile à cause de moi, peut-être à cause de ma façon de vendre les choses. Je n'avais aucune crédibilité tandis qu'avec Desjardins j'étais crédible et je connaissais ma valeur.

Félix : Est-ce qui a eu des éléments plus complexes ?

Caroline : Je trouve quand même malaisant de demander certains points quand on se connaît. Je ne suis pas dans le centre-ville de Montréal où on ne se connaît pas. Les SCR peuvent faire des téléphones à mes clients. C'est comme si je devais écrire un travail d'université quand j'ai seulement à dire c'est ça que je vais faire. Il y avait de la lourdeur administrative non nécessaire dans un petit milieu comme le nôtre. Ça peut être nécessaire ailleurs, mais pas dans ce dossier-là.

Félix : Est-ce que vous avez travaillé avec d'autres personnes de votre côté ?

Caroline : Nous on était 5 femmes directrices d'école. J'étais la porte-parole. Il y a eu un minimum. Il y a eu un notaire qui comprenait ce qu'on voulait. Il a travaillé avec nous et non pas contre nous. Il nous donnait des conseils sur quoi accepter et quoi laisser passer. Il n'y a pas eu de comptable directement impliqué dans le dossier de financement. C'était nous. Éventuellement une firme va rentrer dans l'entreprise, mais pour l'instant c'est nous.

Félix : Est-ce que Desjardins et BDC ont les mêmes exigences ?

Caroline : Ils demandaient les mêmes choses, par contre, avec Desjardins j'ai pu les faire tomber avec ma connaissance et mon expérience. Avec la BDC, je ne sais pas si c'est avec ma façon de présenter les choses ou mon manque d'expérience en entreprise. Je n'avais pas de crédibilité.

Félix : Comment était la collaboration dans le dossier ?

Caroline : le capital-risqueur à tout fait pour que ça marche. Il a compris et il a été excellent. À la BDC pareille. C'est leur demande et exigence en haut d'eux qui peut être un frein.

Félix : Quels sont les déterminants, le contexte et les conditions importants dans une négociation ?

Caroline : Savoir ce qu'on veut et terme de négociation aussi. Je voulais que le CR comprenne le projet et traite le dossier de façon personnalisée. Également c'est de savoir jusqu'où on était prêt à aller en termes de taux d'intérêt. Nous on savait qu'on voulait de la rapidité dans le traitement du dossier. Présentement on en renégociation. Maintenant on va prendre notre temps pour aller chercher la meilleure offre. Puisqu'on a un historique et un dossier plus favorable on veut avoir moins cher. Moi je pense qu'on est capable d'avoir quelque chose comme du 3% ou 4%. Du fait que nous serons plus dans l'urgence d'agir.

Félix : Quels sont les forces et faiblesses des SCR et les vôtres ?

Caroline : Leurs obligations de rentrer dans la paperasse administrative. Ils restent dans le cadre. La grande force du capital-risqueur était qu'il était capable de s'adapter. Il est sorti de sa zone de confort. Il a été charmé par l'idée et l'entreprise et l'entrepreneure. Par la suite il a eu ma confiance et je n'ai pas challengé le restant. J'étais comme prête à signer. Il a gagné ma loyauté. Parce qu'à un moment donné le notaire a proposé son aide pour aller chercher un meilleur taux d'intérêt. Et non à ce moment, j'ai jugé qu'on était rendu trop loin dans le dossier et le CR avait accepté mes conditions, alors j'ai senti que je devais signer avec lui.

Félix : Quelles sont les caractéristiques individuelles importantes lors d'une négociation ?

Caroline : L'ouverture vers l'autre. D'être capable de comprendre les intérêts des personnes impliquées dans la négociation. On a besoin l'un de l'autre.

Félix : Habituellement quels sont les enjeux des CR et les vôtres ?

Caroline : Le taux d'intérêt. Eux ils vont jouer sur le taux d'intérêt en disant qu'ils peuvent tout perdre. C'est vrai. Ils veulent standardiser le processus. Pourquoi on a



choisi Desjardins ? À cause du volet coopératif. Par contre j'ai compris que c'était géré en silos. Ce que je peux avoir chez Desjardins je peux l'obtenir ailleurs également.

Félix : Quels étaient les enjeux de ce dossier de financement ?

Caroline : La pérennité de l'école. Les chaînes d'école, aujourd'hui, c'est à la mode. Et on était à quelques années de se faire acheter par un gros joueur. On vient de bloquer le marché. En même temps, c'était pour avoir de l'autonomie. On avait de l'autonomie, mais à cause de la bonne volonté de l'ancien actionnaire. Dès qu'il partait ou vendait, cela pouvait complètement changer.

Félix : Quels sont à votre avis, les critères d'acceptations d'un dossier de CR ?

Caroline : Ancienneté et l'historique de l'entreprise. Je crois que sans historique, notre entreprise n'aurait pu obtenir de financement outre la bonne volonté du CR.

Félix : Comment les FPD peuvent-elles améliorer leurs chances de financement ?

Caroline : C'est difficile. Je ne sais pas. Dans mon dossier, je crois que si ça ne l'avait pas été du représentant de la société de CR, le dossier aurait pu être refusé. Le RSCR a été séduit par notre projet et notre énergie. Alors je ne sais pas comment. Il y a plein de bonnes entreprises qui veulent partir de bonnes idées et on ne les reçoit même pas ou on leur met une panoplie de conditions à remplir au préalable ce qui fait qu'elles abandonnent tous.

Félix : Comment les FPD peuvent améliorer leurs chances de financement ?

Caroline : J'ai l'impression qui faut vendre son projet et on doit y croire. J'ai l'impression qu'on doit faire un marathon avant d'avoir tout ça. Il faut y croire assez pour dire qu'on n'écouterait pas les autres.

Félix : Je vais vous présenter un cadre conceptuel, dit moi ce que vous en pensez, si le modèle nécessite des ajouts ou des retraites, etc.

Caroline : Je crois qu'on doit rajouter le représentant de l'entreprise qui vend le projet. Cette personne l'aura un impact important sur la négociation. Je crois que c'est assez important. La négociation est une « game ». C'est très peu pragmatique et analytique, mais les gens tentent de l'amener là. Quand on parle de négociation, ça ne peut pas être technocrate. Le problème est qu'on envoie des technocrates négocier avec les artistes. Le

problème est que les artistes ne sont pas préparés alors ça aborde. C'est pour cette raison que la structure est super importante.

Félix : Alors nous avons terminé, merci beaucoup pour votre temps, c'est très apprécié.

*Rencontre avec Madame Isabelle Martin de l'entreprise GDG environnement.*

*Début de l'entrevue :*

Félix : L'objectif de la rencontre d'aujourd'hui est de partager votre expérience lors du processus de négociation auprès des sociétés de capital de risque (SCR).

Isabelle : Ce n'est pas la dernière transaction qu'on a eue. On a eu du capital de risque qui était le Fonds de solidarité FTQ qui est devenu propriétaire de GDG. Cependant, ils ne sont pas rentrés comme actionnaire au départ. À ce moment-là nous étions à la bourse. On était sur la bourse TSX et ils trouvaient que l'entreprise était trop petite pour être à la bourse. Ils étaient prêts à nous prêter du CR à un taux d'intérêt de 11% à ce moment-là. L'autre SCR on prêter à 14%, mais ils sont rentrés moitié actionnaire. Ils ont diversifié leur risque. Ils ont donc pris un plus grand risque en étant seulement actionnaires alors ils ont demandé 14% sur leur débenture. Le fonds de solidarité ne voulait pas rentrer actionnaire, ils ont demandé du 11%. Alors moi en termes de stratégies de négociation, je vais t'avouer que j'étais à ma première expérience et si je savais ce que je sais aujourd'hui, peut-être que mes stratégies de négociations seraient différentes. Lorsqu'on négocie, quel que soit la situation, même si c'est du CR, on doit savoir ce que l'autre organisation on a gagné et quels sont ses critères d'investissements. Je vais donner un autre exemple concret. Je suis allé voir la CSN, eux leur critère était qu'il ne fallait pas que le taux d'endettement soit plus que X. Si j'avais su cette information-là avant, je ne me serais même pas déplacé parce que je ne rentrais pas dans

leurs critères. Avant de rencontrer une SCR, c'est important de comprendre ce qu'eux recherchent.

Félix : C'est de comprendre l'intérêt de la SCR ?

Isabelle : Oui c'est ça exactement. Alors les stratégies de négociation vont être en fonction de ça. Parce que toi tu sais ce que tu as à offrir, tu connais tes propres chiffres. Par contre je ne connaissais pas l'autre bord de la table. Et quand on va sur leur site internet, cette information-là n'est pas écrite. C'est ton réseau qui va te donner ces informations-là.

Félix : C'était en quelle année ?

Isabelle : En 2008.

Félix : Décrivez-moi le profil de votre entreprise ?

Isabelle : Chez GDG en 2017 on est 350 employés saisonniers et 45 employés permanents. Notre chiffre d'affaires est plus grand que 10 millions de dollars. On désert des municipalités au Québec, en Ontario et dans les Maritimes, donc on est dans l'est du Canada et on ne va pas dans l'ouest. C'est toute de la gestion de micros location. On désert des villes donc c'est des îlots d'employés qui se sépare 50 à 60 contrats.

Félix : Ici c'est le siège social ?

Isabelle : Oui, ici c'est le siège social. On a 45 personnes qui travaillent ici à temps plein. On fait du contrôle biologique des insectes piqueurs, on est spécialisé en entomologie. C'est notre créneau très niché. On fait aussi du contrôle pour le gril du frêne et la tordeuse de bourgeon d'épinette. On va s'intéresser éventuellement aux vers blancs. Donc tout ce qui est relié aux insectes. Nous ce qu'on dit c'est qu'on offre des solutions écologiques pour un meilleur milieu de vie.

Félix : Quelle est votre expérience en termes de CR ?

Isabelle : Les SCR savent que c'est risqué, par contre on doit avoir un style de management qui demande beaucoup de transparence parce qu'il demande beaucoup de redditions de comptes. On était beaucoup en gestion contrôlée qu'ils appellent. À toutes les fins de mois, on doit envoyer nos états financiers, nos budgets, demander nos prévisions, etc. Moi comme présidente, il y a beaucoup de gens qui me questionne sur

mon expérience avec le fonds de solidarité. Alors si tu fais une bonne planification et tu fais les budgets comme il le faut, tu as toute la marge de manœuvre disponible. Par contre si tu dépasses ton budget là ça devient plus compliquer.

Félix : Ils établissent les salaires ?

Isabelle : Ils autorisent les salaires. Je un pouvoir de recommandation.

Félix : En 2008 c'était votre première expérience avec du CR ?

Isabelle : Oui. Ç'a quand même duré jusqu'à aujourd'hui. Ils vont sortir à la fin du mois. De 2008 à 2011, ils ont été seulement en débenture et ensuite ils sont devenus actionnaires de 2011 à 2017. On est redevenu une entreprise privée.

Félix : Quels sont les styles de négociateurs des représentants de SCR ?

Isabelle : Très rigides. Ils gèrent des fonds et ils vont prêter à des gens qui respectent leurs propres critères qui se sont fixés. Si tu n'as pas le bon « fit », il faut que tu cognes à une autre porte. C'est comme les programmes de subventions que l'on a avec le gouvernement. Des fois ton projet ne rentre pas dans les critères d'un fond, mais il a un autre fond qui va être l'accepter. Il y a aussi des fonds privés maintenant. Il doit y avoir 15 fonds auxquels j'ai fait des présentations en cherchant du financement. Ces fonds-là ne te disent pas qui ils sont. Il n'a pas de matrice qui existe. Alors on doit saisir ce qu'ils recherchent. Des fois se sera dans la façon de présenter ton projet qui va faire que ça va passer ou ça ne passera pas.

Félix : Alors vous faites des recherches secondaires sur les SCR et les fonds privés ?

Isabelle : Des fois ça vaut la peine d'aller dans des réseaux de type 5 à 7 pour parler avec des gens qui ont fait affaire avec eux afin de savoir comment ils pensent, etc.

Félix : De quelle façon se déroule une négociation auprès des SCR ?

Isabelle : De mon expérience, je dois dire qu'il n'y a pas beaucoup de marge de manœuvre. Ils exposent leurs conditions, les critères et si tu veux leur financement, tu dois rentrer là-dedans. Une fois que tu es accepté par exemple, on a eu des difficultés et on a demandé des moratoires et ils ont coopéré. On peut avoir une compagnie qui est rentable, mais non solvable. Retenez ça. Si sur papier tu peux vendre tes revenus et ton coût peut être plus bas, si tu n'es pas capable de gérer tes liquidités.

Félix : C'est une principale source de faillite.

Isabelle : C'est ça, alors moi j'étais dans cette situation-là. Quand nous sommes sortis de la bourse, on en était là.

Félix : Ils vous ont épaulé ?

Isabelle : Oui, surtout le fonds de solidarité. Des fonds privés, peut-être qui auraient tiré sur la « plug » parce qu'ils n'ont pas nécessairement la même mission. Le fonds de solidarité je vais toujours parler pour eux autres. C'est du capital de risque, mais intelligent. Ils travaillent pour les intérêts des Québécois. Quand ils disent qu'ils veulent faire tourner l'économie d'ici, c'est vrai. D'autres fonds, eux ils veulent acheter au plus bas prix. Exemple les anges financiers de Québec sont du CR mais ils ont leurs préférences. Il en a d'autres qui vont avoir leurs propres préférences. Avant d'aller les voir, faut vraiment essayer, de les connaître. À l'époque, pour ma part, on a peut-être pas tout fait ça, mais on n'avait pas d'équipe non plus et tout le temps nécessaire à ce moment-là.

Félix : Alors c'était vous qui meniez le dossier ?

Isabelle : Oui en entier. Alors des fois tu pouvais recevoir un appel pour aller lever du financement, il te donne une adresse à Montréal, tu n'y as jamais été, et tu cognes à la porte, et les gars sont assis l'autre bord de la table. Tu veux avoir 4-5 millions alors vous comprendrez.

Félix : Combien d'expérience(s) fructueuse(s) et infructueuse(s) avez-vous eue ?

Isabelle : Quand tu as trouvé ton financement, tu restes avec. Quand tu as trouvé du financement, il n'y a jamais personne qui va te prêter tout au complet. Ils vont diversifier eux-mêmes le risque dans ton projet. Ils vont trouver du financement de la banque. Tu vas faire un montage financier qui va te permettre de financer ton projet. Les SCR vont prendre le plus grand risque donc au plus fort rendement potentiel et les autres vont se faire accoter avec d'autres sociétés.

Félix : Quels ont été les fonds auxquels vous avez fait affaire ?

Isabelle : Moi j'en ai visité beaucoup. On a été avec Accès capital qui termine leur fonds présentement. Il y a la BDC et la Caisse de dépôt et placement. Ils ont des fonds

régionaux. Alors quand tu prêtes jusqu'à 2,5 millions, c'est le fonds régional qui s'en occupe sinon c'est le grand fond qui s'en occupe. La Caisse de dépôt et placement, ils font des placements jusqu'à 100 millions et plus. Donc pour les PME du Québec, ils ont fait ce qu'ils appellent des sociétés de placement. Alors Accès capital était un peu comme cela. Ils ont des commanditaires et dans ces commanditaires-là ils avaient la BDC capital, la Caisse de dépôt et placement. Alors Accès capital possède 20% de notre entreprise.

Félix : Quel est votre style de négociatrice ?

Isabelle : Personnellement je crois avoir du bon sens. Si je vais négocier ton salaire, je ne vais pas essayer de t'avoir au plus bas. Je vais essayer de te donner ta juste valeur. Une fois que je vais avoir ta juste valeur, si tu me demandes 10 000\$ de plus, je ne te le donnerai pas. Il y a une question d'équité. En négociation, je regarde la meilleure solution de rechange. Quand tu négocies, tu dois savoir ça. Alors moi c'est mon style de négociatrice. Habituellement les gens qui négocient avec moi me trouvent juste, mais dure à la fois.

Félix : Quelles sont à votre avis les stratégies gagnantes d'une négociation ?

Isabelle : Il faut que ça soit un gagnant gagnant. Si ce n'est pas gagnant gagnant, tu ne seras pas bien là-dedans. Quelle que soit la situation, il faut que les 2 côtés aient un bénéfice.

Félix : Comment se déroule un processus de négociation ?

Isabelle : Bien évaluer son auditoire, pour déterminer quels sont ses critères et ses objectifs pour essayer d'anticiper l'autre négociant. La première étape est de bien savoir avec qui tu fais affaire. Ensuite c'est de voir ce que toi tu es prêt à payer. Ensuite c'est d'y aller tranquillement pour toujours donner l'impression que tu donnes à l'autre.

Félix : Combien d'étapes ?

Isabelle : Ça dépend de ton niveau de négociation et l'ampleur du dossier. Selon mon expérience, tu as une rencontre pour faire ton « pitch » de vente ensuite tu remplis les papiers.

Félix : Quelles sont les conditions qu'ils demandent par la suite ?

Isabelle : Ils vont te demander une série d'informations. Normalement c'est eux qu'ils t'envoient la liste pour monter leurs dossiers. Certains vont te demander des états financiers. Le fonds de solidarité va te demander même un bilan social. Ils veulent savoir, c'est quoi l'organisation, ils ont même fait des entrevues avec les personnes clés pour savoir s'il prévoit rester dans l'organisation, etc.

Félix : Des tests psychométriques ?

Isabelle : Non chez nous on n'en a pas eu, mais ça pourrait arriver.

Félix : Combien de temps le processus peut-il prendre ?

Isabelle : Jusqu'à 6 mois.

Félix : Est-ce que les contacts sont fréquents ?

Isabelle : Oui et tu dois en faire ta priorité pour aussi leur en donner l'impression. Tu remplis les papiers tu leurs redonne, ainsi de suite. C'est un processus continu, je dirais.

Félix : Durant ces 6 mois-là, c'était votre travail principal ?

Isabelle : 50%

Félix : Vous aviez un représentant assigné ou vous fessiez affaire avec plusieurs personnes ?

Isabelle : C'était une directrice de compte.

Félix : Qu'est-ce que vous avez trouvé simple et difficile dans le processus ?

Isabelle : Je ne peux pas te répondre à ça, pour moi c'était nouveau, par contre quand tu es bien outillé, je n'ai pas trouvé cela difficile. J'aurais aimé avoir plus d'expérience. Exemple, de savoir que notre dette ne doit pas être plus que 3 fois tes BAIIA, je l'ai su après que je suis rentré à la bourse alors j'aurais bien le savoir avant puisqu'on était à 5, je pense. Si j'avais su ce chiffre-là avant de commencer ça l'aurait été bien. Ce qui arrive c'est qu'on reçoit de la pression de nos actionnaires, puisque le financement était parce qu'ils voulaient sortir, et en même temps tu as de la pression des nouveaux actionnaires qui veulent rentrer. Alors j'étais comme en sandwich, entre les 2, donc je voulais satisfaire tout le monde.

Félix : Donc ça l'été d'être transparent dans tout cela ?

Isabelle : Oui, c'est sûr que la transparence a toujours sa place.

Félix : Qu'est-ce qui a été facile ?

Isabelle : Ce qui est facilitant c'est de bâtir une relation de confiance avec ton directeur de compte. Ils ne sont pas dans le quotidien de ton entreprise. Leur crainte à eux c'est que tu sortes un squelette de ton placard.

Félix : L'asymétrie de l'information ?

Isabelle : C'est ça.

Félix : Comment a été la collaboration ?

Isabelle : Très bien, ma directrice de compte m'a fait apprendre beaucoup puisqu'elle était très généreuse. Ceux qui sont là et qui sont directeur de compte on assez d'expérience pour être capable de bien transféré les connaissances et l'apprentissage. Ils m'ont même suggéré des formations. J'ai suivi beaucoup de formations d'appoint.

Félix : Avez-vous travaillé avec plusieurs personnes ?

Isabelle : Pour monter le dossier avant l'introduction en bourse, il y a eu un avocat qui a travaillé avec nous.

Félix : Quels sont les déterminants, le contexte et les conditions importants lors d'une négociation ?

Isabelle : Faut que ça soit dans un milieu de confiance, il faut qu'à la fin tout le monde ait l'impression que ça soit gagnant-gagnant.

Félix : Quelles sont les forces et faiblesses de SCR ?

Isabelle : La force, par exemple du fond de solidarité c'est qu'ils ont beaucoup de ressources disponibles pour les sociétés auxquelles ils ont investi. Pour certains fonds. Les faiblesses des plus grands fonds c'est que c'est moins personnel et ils sont là pour y aller avec leurs directives. Tant et aussi longtemps que tu rentres dans leurs critères c'est correct, mais si tu déroges, tu vas vite voir que la relation que tu as avec elle à peu d'importance.

Félix : Quelles sont vos forces et faiblesses dans un processus de négociation ?

Isabelle : À mon avis, ma force comme individu c'est que j'ai été chercher les bonnes personnes pour m'appuyer et m'entourer selon la problématique. C'est le succès de tout leader, de bien s'entourer. Ma faiblesse est que j'ai mis beaucoup d'heures puisque je



n'avais pas d'expérience. Peut-être j'ai fait certaines choses 2 fois, mais je n'avais pas encore cette expérience-là.

Félix : Quelles sont les caractéristiques individuelles importantes lors d'une négociation ?

Isabelle : C'est sûr que tu ne dois pas dévoiler tout ton sac puisque tu es en négociation. Tu dois dégager que tu es en maîtrise de la situation, autant d'un bord ou l'autre de la table. Quelqu'un de zen

Félix : Ça prend un bon vendeur ?

Isabelle : Oui, en fait j'amenais mon vendeur avec moi. Moi j'avais le côté cartésien et lui le côté « flyer ». Faire ça à deux aussi c'est bien. Parce qu'un moment donné, quand tu es seule tu peux échapper des affaires ou l'autre remarque quelque chose. Idéalement c'est de rencontrer le moins de fond possible pour avoir ce que tu recherches. De cette façon tu perds moins de temps. Je ne te dis pas que j'ai perdu du temps parce que j'ai gagné de l'expérience, mais je ne veux pas en faire un métier.

Félix : Quels sont les enjeux ?

Isabelle : Nous c'était des enjeux financiers. C'était un plan de relève. Les actionnaires qui avaient fondé l'entreprise voulaient aller à la retraite et ils voulaient être capables de monétiser leurs sorties. Ils avaient investi 30 ans dans cette entreprise-là. L'enjeu c'était aussi la pérennité de l'entreprise. On voulait une continuité de l'entreprise après leur départ. Pour ma part, j'ai déjà été actionnaire et la pérennité de l'entreprise était aussi ma priorité puisque je suis en fin de carrière. Alors on vient de vendre l'entreprise à une compagnie privée qui est Choisy laboratoire et c'est moi qui ai mené la négociation d'a à z pour la vente. Au début je voulais avoir du financement et finalement j'ai vendu l'entreprise. Ma stratégie était que l'entreprise nous achète. Je ne voulais pas que ça soit un fond parce que je sais que les fonds d'investissement ils rentrent et il faut qu'ils sortent. Ce n'est pas leur but d'opérer l'entreprise. Choisir de vendre à une entreprise comme laboratoire Choisy, cela nous permet de faire partie de leur plan de croissance. La première chose à faire avant de vendre est de faire du ménage dans tes livres et

montrer que tu es une entreprise qui a une bonne rentabilité. Sinon, tu vas peut-être la vendre, mais tu n'auras pas une bonne valeur comme actionnaire.

Félix : Quels sont les problèmes et difficultés rencontrés ?

Isabelle : Je ne peux pas dire que j'ai eu des difficultés. La difficulté que moi j'ai eue était que je ne connaissais pas bien l'intervenant devant moi. Je ne connaissais pas ses critères et ils ne te le diront pas. Certains fonds sont prêts à financer, mais à du 17% d'intérêt exemple. Ensuite tu dois te poser la question si tu es prête à vivre avec ces critères-là après. Tu dois te poser la question si suite au financement, vas-tu être en mesure d'avoir assez de liquidité pour poursuivre ta croissance ? Nous c'est ça qui est arrivé. On avait vraiment étiré au maximum ce qui était possible parce que les actionnaires voulaient avoir de l'argent. Alors il a de l'argent qui est rentré, mais à un coût assez élevé. Je pense que c'est ça le danger. C'était les préférences des actionnaires. C'est pour cette raison que les investisseurs sont rentrés en débenture. Ils ne voulaient pas rentrer comme actionnaire. Et si ça va mal, j'aurais la possibilité de revenir comme actionnaire et la compagnie va être dévaluée. C'est ça qui est arrivé. Eux ils ont fait un bon deal. Ils ont pris un risque, mais ils étaient remboursables tout de suite après la banque. On avait des hypothèques sur nos immeubles, etc. On générait de l'argent pour seulement être capable de payer les intérêts et on avait 2 ans de moratoires. Au bout de 2 ans, on a demandé un autre moratoire de 6 mois. On était rentré en bourse en 2008 et en 2011 on était redevenu privé. On avait juste assez d'argent pour payer nos intérêts, on ne payait pas l'hypothèque. Au bout de 3 ans, après 3 moratoires extensionnels, ils ont dit, « vous voyez bien que vous êtes trop petit pour être en bourse ». Alors ils ont demandé à être actionnaires. On fait évaluer l'entreprise et elle avait été dévaluée de 50% d'il y a 3 ans plus tôt. Ils ont racheté à la baisse.

Félix : Quels sont les critères de financement d'un financement par CR ?

Isabelle : Ils vont regarder ta capacité de remboursement, les ratios financiers, l'équipe de gestion. La première affaire qu'ils demandent, toutes sociétés confondues, est de savoir qui est le management. Qui est l'équipe de direction ? Qu'est-ce qu'ils font ? Quelle est leur expérience ?

Félix : Comment les FPD peuvent améliorer leurs chances de financement ?

Isabelle : Leur projet doit être bien préparé, elles doivent démontrer un bon retour sur investissement et la capacité de remboursement. Si tu as ça, je crois, que tu vas trouver du financement. Surtout présentement, le financement est disponible. Il en a de l'argent dans le marché. On n'est pas comme dans une crise. Il y a plus d'argent disponible que de bons projets.

Félix : C'est bien. Comment les FPD peuvent-elles s'améliorer pour se rendre à ces critères-là ?

Isabelle : Ça dépend de l'entreprise. Dans les services, la chose la plus importante est le personnel. Je suis employeur de choix. Si tu es dans le service, tu dois soigner tes employés et t'assurer qu'ils restent.

Félix : Est-ce que les SCR regardent cela ?

Isabelle : Oui c'est sûr. Ils vont demander la liste des employés, l'ancienneté, les salaires, les employés les plus à risque de quitter, etc. Dans une entreprise tu as toujours 5 employés clés et dans ceux-là, en as-tu à risque ? À risque de quitter ou de te faire compétition. Quel genre de contrats de travail as-tu avec eux, es-tu protégé pour la propriété intellectuelle et les droits d'auteurs, etc. ?

Félix : Alors nous avons terminé l'entrevue, merci beaucoup pour votre temps et bonne fin de journée, Madame Martin.

*Rencontre avec Madame Indira Moudi de l'abattoir Louis Lafrance et fils.*

Début de la conversation :

Félix : L'objectif de la rencontre d'aujourd'hui est de partager votre expérience lors du processus de négociation auprès des sociétés de capital de risque (SCR).

Félix : Décrivez-moi le profil de votre entreprise ?

Indira : Nous sommes une PME avec une quarantaine d'employés, nous œuvrons dans le secteur agroalimentaire. Nous nous appelons Viandes Louis Lafrance et fils. Notre

vision est d'être la référence en matière de consommation de la viande au Québec. On envisage de vous faire goûter la viande du Québec partout où vous serez. On distribue partout au Québec, particulièrement sur les zones de Montréal, Trois-Rivières et Québec. Nous avons une flotte de 4 camions qui partent d'ici à 3 heures du matin pour desservir les villes. Ils s'assurent que les boucheries, les revendeurs de viandes ont leurs produits frais. On a environ 300 clients au Québec. Nous faisons tout ce qui est ovin et bovin. Nos services sont de l'abattage, de la vente de viande en gros et le service de transport. Notre particularité c'est que si vous nous appelez exemple le matin avant 15 heures pour faire une commande de mouton, agneau, veau de bœuf, veau de grains, vous êtes assuré d'être livré le lendemain matin. Ce qui est intéressant c'est qu'on diversifie nos produits et services.

Félix : Combien de personnes composent l'administration ?

Indira : Nous avons 2 personnes qui couvrent le secrétariat, l'administratif et une partie des finances. C'est sans compter le directeur général. Moi je suis la présidente de l'entreprise, alors je couvre l'ensemble des fonctions. Je travaille aussi sur la vision stratégique afin de voir la compagnie à plus ou moins long terme.

Félix : Vous est propriétaire unique de l'entreprise ?

Indira : Oui c'est une entreprise familiale et il n'y a pas d'autre partenaire dans l'entreprise. J'ai ouvert ma première entreprise African Suppliers en 2004-2005. Elle a œuvré sur 3 secteurs notamment dans la mise en place des normes, dans les ressources humaines et dans la gestion de gros projets. J'ai voulu en 2008 grandir mon porte-folio alors j'ai cherché une entreprise pour grandir. Je suis alors tombé sur cette boîte la et ça faisait mon affaire parce que je suis du Québec, j'ai grandi ici et j'ai beaucoup d'avoir ici. Alors ça rentré dans mes critères et dans les critères de toute l'équipe qui travaillaient sur le sujet donc je l'ai acheté. Je suis toujours d'ailleurs intéressé par d'autres opportunités pour grandir. Je suis assez spécialisé dans les revues diligentes. Je suis moi-même ingénieure industrielle graduée de l'école Polytechnique de Montréal et j'ai 20 ans d'expertise dans la gestion à tous les niveaux. J'ai été privilégié de travailler sur les 4 continents donc ça m'a permis de voir et de comprendre beaucoup la créativité,

l'entrepreneuriat et de leadership. Grandir fait partie de nos ambitions et nous sommes jeunes et dynamiques. Je suis venue en 2009 rencontrer la SADC et CLD et 14 compagnies et je regardais. Quand cette compagnie est tombée dans mon porte-folio, ce n'était pas inconnu. Quand j'ai fait la revue diligente je vu que c'était une belle entreprise, le prix demandé était correct alors voilà.

Félix : Est-ce que c'était votre premier financement par CR ?

Indira : Oui.

Félix : Combien de temps est-ce que ça l'a pris pour monter le dossier ?

Indira : J'ai rencontré l'ancien actionnaire en septembre 2011 et j'ai signé tous les documents en avril 2012. En septembre 2011, j'ai visité l'usine, j'ai validé les chiffres, j'ai commencé à faire mon réseau pour boucler le tout en avril 2012.

Félix : À quel moment Desjardins est-il entré dans le dossier ?

Indira : Fin octobre 2011. J'ai pris une approche très spécifique. Je ne suis pas allé disperser. J'ai monté mon dossier et j'ai invité tous les partenaires financiers autour d'une table pour discuter. Il y avait les partenaires locaux comme les CLD, SADC et quelques fonds de soutien, il y avait aussi les grosses banques tels la BDC, Desjardins, Banque Nationale, etc. Il y avait 11 investisseurs autour de la table. J'étais très bien préparé et j'ai fait une très grosse présentation qui leur montrait ce que je cherchais, pourquoi je voulais reprendre, pourquoi ça allait être une réussite, quels allaient être les risques du projet, qu'est-ce qu'on allait mettre en place, ainsi de suite. Je me suis engagé à mettre un certain pourcentage du financement requis. Cette réunion était capitale. Elle n'a pas été dispersée. Je ne suis pas allé dans les bureaux des uns et des autres, non. Je les ai fait venir ensemble ici en même temps. Ç'a été la clé du succès parce que, même les banquiers, ils devaient être partenaires ensemble. Ç'a été intéressant, clair avec les risques contrôlés. Il ne faut pas oublier que je viens avec beaucoup d'expérience, je suis ingénieure et j'avais un plan de match. J'étais accompagné de mon conjoint qui est doctorant en électronique qui a eu 15 ans d'expérience en gestion dans de grosses firmes, j'étais aussi accompagné d'un autre doctorant électronique de la polytechnique qui travaille dans une multinationale et lui, était aussi prêt à nous accompagner. L'équipe de

gestion était très forte. S'il y a aujourd'hui quelque chose qui nous caractérise comparativement aux autres, je dirais que notre équipe de gestion est très forte et expérimentée. On connaît le monde à travers les continents. On avait 3 pas d'avance. Lors de la présentation les gens étaient "wow" ils vont réussir.

Félix : Lors de la présentation, vous étiez avec ces personnes-là ?

Indira : J'étais seule. Ils m'ont rejoint par Skype, vidéoconférence, par téléphone, mais moi j'étais seule. Ça s'est passé ici dans les bureaux de la SADC que je remercie. Alors au lieu d'avoir BDC et Desjardins qui se partagent le financement, les grandes banques voulaient financer seules. J'ai eu 4 propositions fermes de financement pour mon projet.

Félix : À 100% ?

Indira : Moi j'avais un pourcentage à mettre, les CLD et SADC ont mis un pourcentage, et les banquiers on mit un pourcentage qui correspond on va dire à 100% du gâteau. J'avais 4 offres, ce qui est intéressant parce que ça m'a permis de leur montrer qu'il y avait des enchères. J'ai eu des taux plus intéressants. J'ai décidé d'aller avec Desjardins parce que c'est celle qui était la plus locale, c'est celle qui m'a le plus montré d'accompagnement. D'ailleurs comment j'ai rencontré le représentant de Desjardins capital régional, un autre représentant de Desjardins normal à appeler son collègue de capital de risque pour lui dire qu'il avait un dossier intéressant entre les mains. Alors le représentant de CR m'a appelé, il est venu me voir, je lui ai présenté le projet, et il m'a dit ; wow, je vais t'accompagner, voilà ce que je peux faire pour toi. Le fait d'avoir présenté le projet très bien et très structuré a été la clé qui a donné l'opportunité. Si je devais donner un conseil aux autres, ça serait d'arriver prêt et de savoir ce que vous faites. Lors d'une présentation à des investisseurs, il a des éléments clés qu'on présente et ça, il faut le savoir.

Félix : Est-ce que vous connaissiez les préférences de chaque SCR?

Indira : J'ai fait mes devoirs, moi je suis quelqu'un de très organisé en négociation. Tu ne vas pas en négociation si tu ne connais pas ton adversaire. Il faut connaître son adversaire. Si tu veux vendre quelque chose pour avoir de l'argent, il faut vendre son

business, il faut que tu saches ce que lui il recherche. Il faut que tu parles son langage. Si tu ne parles pas son langage, tu ne seras pas accepté.

Félix : Comment c'est passé les choses suite à votre présentation initiale ?

Indira : J'ai fait des suivis et les SCR ont aussi fait des suivis. C'était donnant donnant. Moi je suis très réactive alors j'ai engagé les discussions automatiquement en ayant des rendez-vous avec chacun. Je ne laisse pas attendre les choses. Être proactive ça paye. D'ailleurs je suis venu très préparé, chacun d'entre eux est reparti avec un classeur de données. Ils n'avaient pas à fouiller. Tout était organisé. Ça, c'est primordial aussi.

Félix : Vous leur présentiez vos chiffres et un plan d'affaires ?

Indira : Chaque institution demande pour un financement un certain nombre de documents. C'est standard. Moi j'étais prêt pour ça.

Félix : Lors de votre rencontre avez-vous senti une certaine compétition entre les institutions ?

Indira : Pas encore à ce niveau-là puisqu'ils cherchaient davantage l'information.

Félix : Est-ce que ces gens-là se connaissent et collaborent ensemble ?

Indira : Oui ils se connaissent très bien et collaborent ensemble.

Félix : Est-ce que vous croyez qu'ils discutent entre eux des taux d'intérêt qu'ils souhaitent offrir avant de vous présenter individuellement une offre ?

Indira : Je pense oui. C'est aussi une question de déontologie. Chacun de ces investisseurs-là a aussi leur préférence en termes de projets et de critères d'investissements. Ils savent ce qu'ils peuvent faire, leur mandat, ainsi de suite. Ils se connaissent et ils vont demander le feeling de l'investisseur et de l'entrepreneur. En tout cas j'espère qu'ils se connaissent sinon ils ont un problème.

Félix : Quels sont les styles de négociateur des sociétés de capital de risque ?

Indira : Ils négocient très serrés étant donné qu'ils prennent du risque. Ils s'assurent que les taux soient assez élevés par rapport aux autres qui prennent des garanties. C'est très serré le fait qu'ils prennent quelque chose sur le résultat global annuel. Ils ne te donnent pas la possibilité de rembourser plus vite. Moi par exemple j'ai voulu sortir après 3 ou 4 années et je n'ai pas pu. Notre horizon de remboursement était sur 5 ans.

Félix : Vous avez fait une convention d'actionnaire avec les SCR ?

Indira : Oui, ça l'a pris 4 mois.

Félix : Les contacts avec la SCR étaient à quelle fréquence ?

Indira : Au besoin. Ça a été assez réactif. La réactivité est importante autant pour l'entrepreneur que du côté du banquier. Un entrepreneur qui attend que le banquier lui fasse quelque chose, il n'est pas proactif et dans un dossier il faut être proactif.

Félix : Comment négocie le représentant de SCR ?

Indira : Il est plus à l'attaque. Il est un fin négociateur étant donné qu'il a l'expérience de plusieurs entreprises. Il comprend et il se met à la place de l'investisseur. Ça l'aide. Il est à l'attaque, mais il comprend les problèmes et il amène des solutions. Lorsqu'il a monté le dossier, il voyait bien qu'on était jeune, qu'on essayait d'en faire, qu'on avait du potentiel, etc. Alors il a tablé sur le long terme. Aujourd'hui nous avons une bonne relation. Si j'allais le voir pour doubler ma mise, il n'hésiterait pas parce que j'étais la personne qui l'a remboursé le plus assidûment et qui collaborait beaucoup avec. Il était très compréhensif. La formation du représentant de capital de risque est très importante.

Félix : Quel est votre style de négociatrice ?

Indira : Très agressif, je gagne toujours. Même si on ne gagne pas, on gagne pareil.

Félix : Quelles sont à votre avis les stratégies gagnantes d'une négociation ?

Indira : On doit comprendre et défendre son dossier, comprendre les enjeux et les risques. On doit avoir des solutions pour tous les risques. On doit être réaliste. C'est suffisant.

Félix : Comment il y a d'étapes dans un processus de négociation ?

Indira : Il y a eu la présentation du dossier, le suivi et le montage financier. Le montage financier puisque je suis ingénieur j'y ai un peu touché. J'ai eu un avocat qui a suivi le dossier. J'ai eu un comptable et un contrôleur. Mon équipe se composait de moi, mon conjoint qui cumule 15 ans d'expérience de gestion, un financier qui cumule 15 ans d'expérience, un ami gestionnaire dans le domaine des TI, mon père qui est un leader. Il possède un doctorat en médecine. Donc, à 5 personnes, quand on se mettait sur le dossier, ça très bien été. C'était notre équipe qui composait le noyau et on a fait le



chemin ensemble. Lorsqu'on a fait la grosse présentation, on a eu beaucoup de questions des banquiers, qu'on a su répondre pour ensuite donner une date d'échéance. Alors on peut dire 4-5 étapes.

Félix : Combien il y a eu d'échange entre les partenaires ?

Indira : Beaucoup. Il y a eu minimum 2000 emails. On a communiqué également par téléphone. Il ne faut pas oublier que ce dossier est assez gros. Pour te donner une idée, ici nous sommes le plus gros abattoir au Québec. On peut faire environ 120 moutons à l'heure, 40 gros bœufs à l'heure, c'est gros. C'est une usine de production, ça va vite. Nous travaillons très tôt à très tard. Nous avons du volume alors pour boucler une affaire du genre, c'est un gros dossier. Il a fallu évaluer l'entreprise, l'industrie, la bâtisse, les terrains, ainsi de suite à l'aide de spécialistes. C'est des centaines d'heures pour boucler le dossier.

Félix : Qu'est-ce qui a été simple dans le processus ?

Indira : Le réseautage. Le montage financier c'était mon premier alors il était correct. Ce sera plus facile pour mon 2e et mon 3e grâce à mon expérience.

Félix : Qu'est-ce que vous croyez que vous pourriez faire de mieux lors du prochain dossier ?

Indira : Je serais plus agressive sur les taux. Je m'assurerai que je peux rembourser si je peux rembourser avant. Mon objectif est de sortir du dossier le financement qui coûte le plus cher. Ceci étant dit, l'expérience des gens de CR est très importante parce que ça amène un œil ouvert sur le projet.

Félix : Qu'est-ce qui a été le plus difficile ?

Indira : Je crois qu'à la fin, j'ai mis beaucoup de pression sur les institutions pour boucler. Ça traînait beaucoup. La conclusion du dossier. On est fatigué après plusieurs mois, on veut passer à autre chose. Le plus difficile c'est de reprendre l'entreprise, les opérations et la gérer.

Félix : À quoi attribuez-vous cette cause ?

Indira : La bureaucratie. Il y des gens qui ne comprennent rien du dossier qu'ils évaluent. Le représentant SCR il est tout seul et il doit convaincre plein de gens que c'est un bon

dossier. Certains ont des a priori sur les abattoirs et ainsi de suite. En réalité le promoteur parle de lui-même. En 20 ans de carrière, je suis tombé, mais je me relevé. Je suis une gagnante, je gagne, je réussis.

Félix : Comment a été la collaboration avec les SCR ?

Indira : Très forte. Le représentant de Desjardins est un fin négociateur, il connaît son affaire, il a un bon sens des affaires et il voit le risque.

Félix : Quels sont les déterminants, le contexte, et les conditions importants dans une négociation ?

Indira : L'entreprise qu'on reprend c'est important. Les cédants il faut qu'ils soient bons et collaborateurs. Aujourd'hui si je souhaite acheter une entreprise où les cédants ne sont pas collaborateurs, je n'en veux pas. J'ai été chanceuse parce que dans cette présente entreprise, les cédants ont très bien collaboré. On est restés très amis.

Félix : Quelles sont les forces et faiblesses des SCR ?

Indira : Ils ont été très bons accompagnateurs, proactifs, ils ont vu les problèmes venir. Les faiblesses ç'a été de les pousser un petit peu pour boucler le dossier. On a commencé le 6 avril, mais on aurait pu commencer le 6 février par exemple. Je pense que si je refaisais le tout aujourd'hui avec l'expérience que j'ai, ça irait plus vite. J'ai établi aussi la confiance avec les institutions. L'industrie va très vite, mais les institutions sont un peu lentes. Leurs opportunités c'est d'aller un peu plus vite.

Félix : Quelles sont leurs faiblesses en termes de négociations ?

Indira : Ils doivent mettre des gens expérimentés sinon ils vont se brûler avec l'entreprise qu'ils accompagnent et ils vont se brûler eux-mêmes.

Félix : Quelles sont les caractéristiques individuelles importantes lors d'une négociation ?

Indira : Il faut être extravertie, être préparé, beaucoup avoir fait de planification et quelqu'un qui n'a pas peur dans ses négociations.

Félix : Quels étaient les enjeux pour votre entreprise ?

Indira : Le financement et la pérennité de l'entreprise.

Félix : Quels étaient les enjeux des SCR ?

Indira : Le rendement et les chiffres sont leurs plus grands enjeux.

Félix : Combien est-ce que ça vous a pris de temps monter le dossier du financement ?

Indira : 1 mois à temps plein.

Félix : Quels sont les critères d'acceptation d'un dossier ?

Indira : Le promoteur et le management. Ça correspond à 60% de l'acceptation. Ensuite on doit avoir une belle entreprise à présenter et montrer qu'elle est viable. Parmi les critères il doit y avoir la gestion des risques.

Félix : Comment les entrepreneurs peuvent-ils améliorer leurs chances de financement ?

Indira : Il faut savoir ce qu'on veut. Il faut savoir faire ressortir l'équipe de management et les personnes clés. Je crois qu'il y a un élément dont on ne parle pas assez souvent. L'impact sociétal. Qu'est-ce que l'entreprise apporte à son milieu et l'économie.

Félix : Merci beaucoup madame Moudi pour ce précieux temps et au plaisir !