



**HAL**  
open science

# L'IMPACT DES ÉMOTIONS DANS L'INITIALISATION DE LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE INNOVANTE: PROPOSITION D'UN CADRE CONCEPTUEL PAR LE DESIGN THINKING

Eddy Garcia, Stephany Eric

## ► To cite this version:

Eddy Garcia, Stephany Eric. L'IMPACT DES ÉMOTIONS DANS L'INITIALISATION DE LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE INNOVANTE: PROPOSITION D'UN CADRE CONCEPTUEL PAR LE DESIGN THINKING. CREAPI 2024 - Colloque sur le management de la créativité et des pratiques innovantes, Université d'Orléans; Laboratoire Vallorem; AEI - Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Jun 2024, Orléans, France. hal-04691561

**HAL Id: hal-04691561**

**<https://hal.science/hal-04691561>**

Submitted on 8 Sep 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# L'IMPACT DES ÉMOTIONS DANS L'INITIALISATION DE LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE INNOVANTE : PROPOSITION D'UN CADRE CONCEPTUEL PAR LE DESIGN THINKING

Eddy Garcia  
Eric Stéphany

MRM Finance  
Université de Montpellier

---

## RÉSUMÉ DE LA COMMUNICATION

Notre étude explore l'impact du Design Thinking (DT) (Brown 2008) sur la performance des entreprises innovantes dans la phase d'initialisation d'une gouvernance liée au cadre particulier du financement d'amorçage. Notre analyse met en lumière le rôle du DT dans la compréhension des mécanismes émotionnels (Goglin 2020) nécessaires pour optimiser la relation que les parties prenantes entretiennent dans un contexte d'incertitude. Nous analysons dans cet article la manière dont le DT améliore la prise de décision, favorise l'innovation sociale, et comment son intégration dans la gouvernance peut conduire à des stratégies de financement cohérentes avec les stratégies définies lors de la conception du business plan. A travers une revue de la littérature, nous relevons que des leviers émotionnels peuvent agir sur la performance des entreprises innovantes, tout en suggérant que le DT peut développer des stratégies de financement plus éclairées grâce à une meilleure exploitation des mécanismes cognitifs. Notre article ouvre des opportunités futures sur l'approche théorique d'outils spécifiques s'appuyant sur des méthodes empathiques et narratives, ou des échanges informationnels entre environnements factuels et conceptuels, pour mieux comprendre les besoins des investisseurs et ceux des entrepreneurs. Ce qui peut conduire à une meilleure communication entre les parties prenantes pour mieux gérer par exemple la '*sélection adverse*' et '*l'asymétrie d'information*' (Kaplan et Stromberg 2003 ; Lerner 1994). En se concentrant particulièrement sur les échanges interrelationnels des parties prenantes, cette étude exploratoire souligne l'importance d'intégrer le DT pour favoriser la réduction du sentiment d'incertitude (Wallmeroth, Wirtz et Groh, 2018), et ainsi optimiser les performances financières et opérationnelles de l'entreprise à un moment crucial de son développement : la phase de due diligence.

*Mots-clés* : gouvernance des entreprises innovantes, due diligence, design thinking, émotions

---

## INTRODUCTION

L'ensemble des travaux sur le Design Thinking (DT) souligne son rôle transformatif dans les domaines du financement d'amorçage et de l'initialisation de la gouvernance des entreprises innovantes. Ainsi, le DT contribue à accentuer la démonstration de concepts de gouvernance existants et de tisser des liens, tels que les rapprochements que nous pouvons observer par exemple, avec la théorie de l'effectuation (Klenner, Gemser et Karpen 2022 ; Sarasvathy 2001). De plus, le DT peut être considéré comme un moyen d'améliorer la stratégie d'entreprise dans le but de la transformer (Cooper, Junginger et Lockwood 2009). Cette approche nous aide à trouver des solutions en organisation entrepreneuriale en s'appuyant sur des outils comme la carte d'empathie, les cycles itératifs, le prototypage et les tests utilisateurs, renforcés par des outils connexes comme la Méthode (C-K) (Hatchuel et Weil 2002, 2003, 2007 et 2009 ; Hatchuel, Le Masson et Weil 2004 et 2018 ; Le Masson, Hatchuel et Weil, 2007).

Dans le contexte spécifique du financement d'amorçage des entreprises innovantes, l'incertitude joue un rôle prépondérant dans la décision d'investissement et dans l'initialisation de la gouvernance. En Seed capital, les firmes opèrent dans un environnement marqué par une forte incertitude, tant sur le plan technologique que commercial (Wallmeroth, Wirtz et Groh, 2018). En mettant l'accent sur l'empathie et l'itération, l'approche du DT offre un cadre pertinent pour naviguer dans cette incertitude, en permettant une meilleure compréhension des besoins des parties prenantes et en facilitant l'adaptation rapide des opportunités et des contraintes en fonction des ressources disponibles (Burkhardt 2020 ; Sarasvathy 2001). Cette perspective est particulièrement adaptée pour les investisseurs et les entrepreneurs qui cherchent à aligner leurs stratégies sur des principes axiologiques communs, soulignant l'importance de valeurs partagées dans le processus d'investissement (Bessière, Stephany et Wirtz 2020). Le design de la gouvernance de la start-up peut mobiliser des mécanismes disciplinaires et incitatifs (Jensen et Meckling 1976), des mécanismes cognitifs (Forbes et Milliken 1999), mais aussi un format combinant les deux types de mécanismes (Wirtz 2011 ; Wallmeroth, Wirtz et Groh 2018). Comme le soulignent Bessière et al. (2020) « *Le mode de gouvernance (disciplinaire ou cognitif) employé par les différents investisseurs dépend en partie de leurs caractéristiques individuelles (notamment cognitives : expérience, formation, compétences et connaissances spécifiques), ainsi que de leurs caractéristiques organisationnelles, institutionnelles et économiques (sources d'intérêts spécifiques susceptibles de créer des conflits d'agence)* ».

Par ailleurs, en plaçant les émotions au cœur de l'analyse de l'initialisation de la gouvernance et du financement d'amorçage, on reconnaît le rôle essentiel que jouent les perceptions et les sentiments des parties prenantes et des investisseurs dans le succès des startups. L'intégration des principes du DT dans le financement d'amorçage offre ainsi une opportunité de développer une compréhension plus nuancée des dynamiques émotionnelles en jeu, et de concevoir des mécanismes de gouvernance qui favorisent la confiance, l'engagement et la collaboration entre entrepreneurs et investisseurs (Knight, Daymond et

Paroutis 2020). Cette orientation vers une gouvernance émotionnellement intelligente et axiologiquement alignée pourrait donc ouvrir de nouvelles perspectives pour le développement d'applications futures dans le domaine de la finance entrepreneuriale. Le DT met notamment l'accent sur l'empathie et permet de créer des produits ou des services innovants, durables et fonctionnellement possibles dans un avenir prévisible (Beyhl et Giese 2015, Brown 2008). Ainsi, le facteur humain est un élément central de la démarche par sa dimension émotionnelle (liée à la 'Désirabilité' du triptyque de Brown 2008, voir figure 1) ayant un poids aussi important que les autres critères de dimensions économiques et techniques (liés à la 'Viabilité' et à la 'Faisabilité' du triptyque de Brown 2008, voir figure 1). Le DT, centré sur l'utilisateur, permet de mieux comprendre les parties prenantes d'un projet en valorisant une approche cognitive et humaniste (Moreira da Silva et Almendra 2022). La compréhension des différentes perceptions et des mécanismes émotionnels peut influencer les décisions d'investissement (Goglin 2020). Les émotions telles que la confiance, la sécurité et l'optimisme, la peur et l'anxiété, souvent explorées dans le cadre du DT, peuvent être cruciales dans la conception de produits financiers innovants qui répondent aux besoins psychologiques des entrepreneurs. En utilisant le DT, on peut identifier ces émotions et développer des stratégies pour mieux communiquer entre les parties prenantes. C'est une méthode qui encourage l'adaptabilité et une réponse rapide aux changements du marché, qui sont essentiels dans des environnements financiers et entrepreneuriaux dynamiques, surtout en phase d'amorçage.

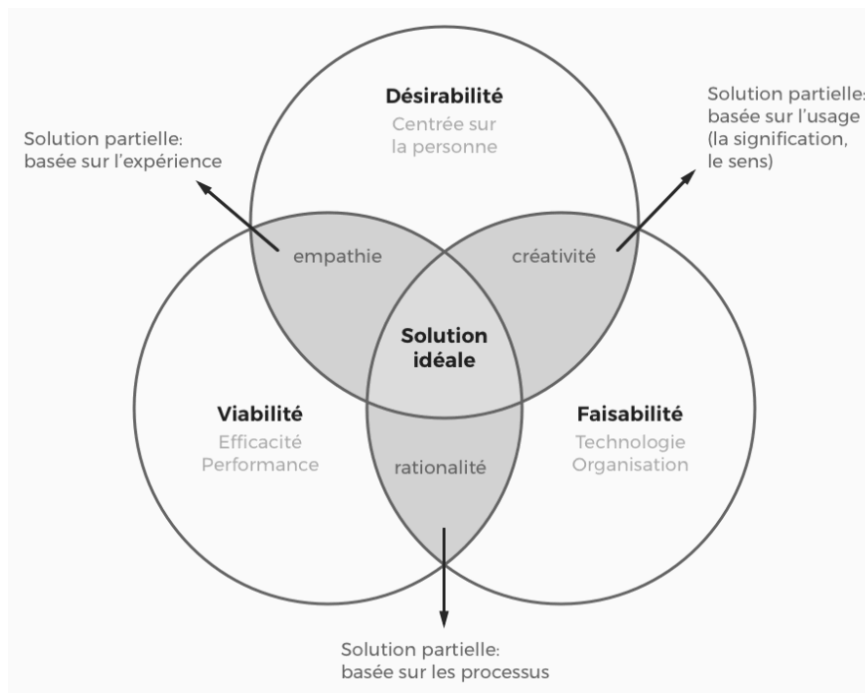


Figure 1 - Triptyque du Design Thinking, Brown (2008)

Le DT surmonte les barrières sociales et psychologiques, permettant aux entrepreneurs d'accélérer l'innovation et de saisir de nouvelles opportunités pour transformer les ressources grâce à un ensemble de pratiques reconnues (Liedtka 2020). Le DT, mélangeant l'analyse et l'intuition, soutient la gestion de produit et améliore l'expérience utilisateur dans les entreprises (Ebert, Combelles et Lucena 2020). En établissant un lien entre les mécanismes irrationnels et la prise de décision, le DT promet une meilleure gouvernance entrepreneuriale, facilitant une prise de risque calculée et une gestion de l'incertitude plus avertie (Liedtka 2015). L'implémentation du DT dans les firmes entrepreneuriales améliore la performance de l'innovation lorsqu'elles utilisent dynamiquement différentes stratégies d'appropriation

(Janakiraman, Williams et Watson 2018). Il favorise une pensée managériale à partir de fluctuations chaotiques et assure un ordre durable dans les actions, garantissant une génération de valeur continue et une compétitivité dans des conditions commerciales difficiles optimisant l'adaptation au changement (Volkova et Jākobsone 2016).

Ce travail part d'un constat : la faible intégration des méthodes liées au DT dans l'initialisation de la gouvernance entrepreneuriale en phase de seed capital. Il ambitionne de dresser un premier état de l'art de la recherche actuelle en matière d'analyse des mécanismes émotionnels dans la phase de due diligence (Van Osnabrugge, 2000), soulignant le rôle clé que pourrait avoir le DT dans la réduction du sentiment d'incertitude et l'intercompréhension des parties prenantes, via une gestion optimisée de l'asymétrie d'information par exemple. Cette approche semble particulièrement pertinente dans le contexte du financement d'amorçage, où l'incertitude prédomine et où les décisions sont fortement influencées par les mécanismes émotionnels (Van Osnabrugge 2000, Goglin 2020 ; Ucbasaran, Westhead et Wright 2010 ; Shane 2008). La phase de due diligence menée par les investisseurs (business angels, Morissette 2007 ; venture capital, Da Rin et al. 2013 ; equity crowdfunding, Bessière et Stéphanie 2015) est un processus complexe, caractérisé par une forte incertitude et une influence importante des émotions sur les décisions des investisseurs (Goglin 2020). L'exploitation de ces outils nous permet d'étudier les comportements des parties prenantes et leurs relations dans le cadre de la due diligence, dont le but est d'optimiser l'intercompréhension des différents acteurs du projet quant à leurs freins respectifs et à leurs attentes mutuelles, dans toutes les composantes de la chaîne de valeurs.

## **PLAN DE LA COMMUNICATION**

### **I) APPORT DES PRINCIPAUX TRAVAUX INTÉGRANT LE DESIGN THINKING (DT)**

- A) Méthodologie
- B) Analyse des principaux travaux sur le lien entre DT et gouvernance entrepreneuriale
- C) Analyse des principaux travaux entre la gouvernance entrepreneuriale et les émotions

### **II) ANALYSE ET DISCUSSION**

- A) Comment intégrer ces travaux au sujet du lien entre DT, due diligence et émotions ?
- B) Approche narrative du DT intégrée à la Méthode (C-K) (MCK)
- C) Les mécanismes émotionnels dans l'initialisation de la gouvernance par le DT

### **III) IMPLICATIONS PRATIQUES POUR DES PERSPECTIVES FUTURES**

- A) Propositions
- B) Les nouvelles pratiques entrepreneuriales dans l'initialisation de la gouvernance par le DT

### **IV) CONCLUSION**

## I) APPORT DES PRINCIPAUX TRAVAUX INTÉGRANT LE DT

### A) Méthodologie

En mobilisant les outils liés au DT, notre recherche permet de mieux étudier cette ligne de tension émotionnelle, cette opposition forte entre rationalité et subjectivité, entre certitude et incertitude, de manière à identifier le territoire d'exploration propice à l'analyse des mécanismes décisionnels. Il faut rappeler également que notre positionnement est complémentaire aux travaux de recherche liés aux processus informationnels et impliqués dans les processus cognitifs. Les objectifs de compréhension des critères amenant vers l'acceptabilité du risque de l'investisseur (risques financiers, humains et économiques) et l'acceptabilité opérationnelle de l'entrepreneur (pilotage des ressources financières, humaines et économiques) nous indiquent de ne pas oublier l'aspect pratique de notre objectif : l'élaboration d'un outil ou d'une méthode permettant d'optimiser les discussions qui s'opèrent entre les parties prenantes. L'idée exposée à travers notre revue de la littérature est de démontrer qu'à partir de la bonne compréhension des éléments subjectifs à l'œuvre dans les processus décisionnels, le sentiment d'incertitude peut être diminué. Et plus les parties prenantes cheminent vers des mécanismes rationnels, plus elles pourront avancer des éléments contractuels dans le cadre de l'initialisation de la gouvernance. Cela ne pourra être démontré qu'à partir du moment où la compréhension mutuelle des deux parties sera elle-même consolidée par la preuve que les réponses émotionnelles attendues sont identifiées comme des leviers significatifs réduisant le sentiment d'incertitude et optimisant l'acceptabilité du risque dans la phase de due diligence via une meilleure intercompréhension des parties prenantes.

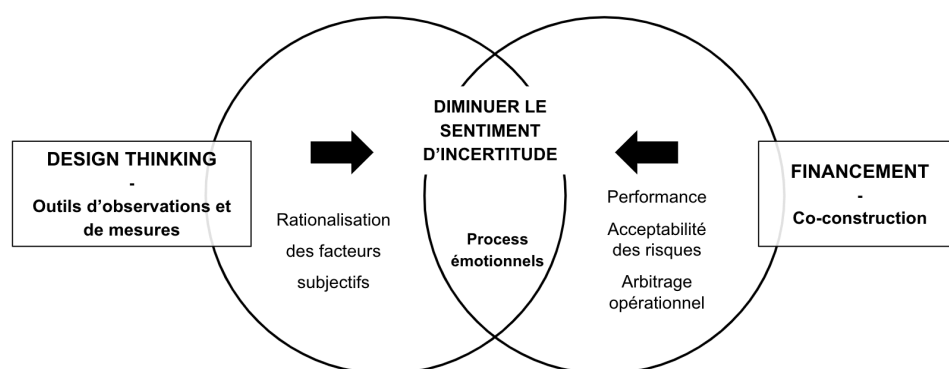


Figure 2 - Cadres d'analyses pour répondre aux objectifs de l'étude

Comment le DT peut-il optimiser l'intercompréhension des parties prenantes durant la phase de due diligence ? Cette question s'inscrit dans le cadre de la recherche sur l'impact des émotions dans l'initialisation de la gouvernance responsable des entreprises innovantes, explorant comment l'approche du DT peut contribuer à un cadre conceptuel facilitant la communication et la transparence entre les entrepreneurs et les investisseurs. Cela implique d'examiner l'efficacité du DT pour surmonter les défis liés à la 'sélection adverse' et 'l'asymétrie d'information', caractéristiques de la due diligence dans le contexte de l'investissement dans les entreprises innovantes. L'analyse approfondie de ces outils permet

une meilleure compréhension des attentes et des appréhensions des investisseurs et des entrepreneurs, orientant ainsi l'étude vers la recherche d'un moyen communicationnel transparent et efficace, sous-tendant la performance recherchée. L'enjeu est donc d'évaluer comment ces outils spécifiques du DT peuvent contribuer à réduire la 'sélection adverse' et 'l'asymétrie d'information', tout en favorisant l'initialisation d'une gouvernance entrepreneuriale. Cependant, pour établir un lien direct et spécifique entre des émotions révélées par le DT et des applications concrètes dans la finance entrepreneuriale, plus particulièrement dans la phase de due diligence, des études de cas ou des recherches académiques spécifiques doivent nécessairement être explorées. Ces études examinent comment les insights émotionnels obtenus par le DT peuvent s'appliquer pour résoudre des échanges spécifiques dans le cadre de la gouvernance entrepreneuriale et de son initialisation dans la phase de due diligence. Cette approche qualitative est en phase avec certains travaux émergents de la finance entrepreneuriale.

Notre démarche est ainsi fondée sur des études réalisées permettant d'examiner la pratique du DT, en observant comment il peut influencer sur la finance et la gouvernance responsable au sein des startups. L'analyse comportementale, quant à elle, vise à comprendre les mécanismes émotionnels des décideurs à travers des enquêtes et des entretiens (Lazarus 2006). Cette combinaison offre une vue d'ensemble riche et nuancée des interactions complexes entre émotions et décisions financières dans des contextes entrepreneuriaux variés (Goglin 2020 ; Fisher 2012 ; Demil, Lecocq et Warnier, 2018) en montrant que la combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives peut fournir une vue d'ensemble plus complète et nuancée pour faire le lien avec l'approche du DT dans la phase de due diligence.

Tableau 1 - Le Design Thinking comme méthode significative dans l'analyse des émotions dans le cadre d'une due diligence

Synthèse de l'approche conceptuelle du Design Thinking (DT) dans la phase du due diligence					
Chapitre / Analyses	Articles mobilisés	Méthodologie / Processus identifiables	Objets de recherche / Sujets traités	Rôle des émotions ou éléments subjectifs	Outils du DT pour des mises en pratique ?
I.B) Analyse des principaux travaux sur le lien entre DT et gouvernance entrepreneuriale	<b>Knight, Daymond et Paroutis, 2020, "Design-led strategy : how to bring design thinking into the art of strategic management" - California Management Review</b>	Concept de ' <i>stratégie axée sur le design</i> '. Intégration du DT à la stratégie via la conception de l'adéquation produit / marché	Le DT comme moyen d'améliorer les produits et services en s'appuyant sur les connaissances des utilisateurs. Comment les stratégies intègrent le DT dans leurs pratiques de gestion pour faire progresser les résultats	Importance de l'engagement via l'empathie et l'expérience client Nécessité d'une réflexion collective pour dénoncer les préjugés. Reconnaissance de l'empathie comme moyen légitime de changer de stratégie	Le persona, les prototypes, les observations / les tests utilisateurs, l'empathie

I.B) Analyse des principaux travaux sur le lien entre DT et gouvernance entrepreneuriale	<b>Barsalou, 2017, "Define design thinking" - The Journal of Design, Economics, and Innovation</b>	Processus orientés solution et action. La satisfaction émotionnelle. Le couplage de processus expérimentiels et symboliques. Le traitement statistique, l'inférence bayésienne, le crowdsourcing, le big data, les neurosciences	La relation entre la pensée contemporaine du design et les théories de la cognition. Comment la recherche en design se base-t-elle sur des connaissances fondamentales provenant d'autres domaines universitaires	Rôle des émotions dans la pensée conceptuelle et la cognition. Approche centrée sur les solutions, la créativité et l'empathie	L'empathie, le concept de DT, ses caractéristiques, ses défis et ses domaines potentiels de développement. Le DT est associé à la satisfaction émotionnelle
I.B) Analyse des principaux travaux sur le lien entre DT et gouvernance entrepreneuriale	<b>Ben Mahmoud, Jouini, Midler et Silberzahn, 2016, "Contributions of Design Thinking to project management in an innovation context" - Project Management Journal</b>	Processus structuré d'exploration de problèmes mal définis. Processus fondé sur des hypothèses axé sur la relation entre problème et solution. L'implication des parties prenantes. La réutilisation des connaissances	Facilitation des interactions. Méthodologies qualitatives, la visualisation, l'ethnographie, la cartographie du parcours, le persona, la mobilisation d'une équipe multidisciplinaire, la combinaison des connaissances, l'identification itérative des parties prenantes	Les biais liés à la perception de soi, en tant que décideur (comme la difficulté à voir au-delà de ses propres expériences et préférences). Les biais liés à l'incapacité des utilisateurs à exprimer leurs besoins futurs ou à fournir des retours précis sur de nouvelles idées.	Implication des méthodologies qualitatives, de la visualisation, des approches ethnographiques, de la cartographie du parcours et de la caractérisation des personnalités. Imaginer et appréhender les expériences des parties prenantes
I.B) Analyse des principaux travaux sur le lien entre DT et gouvernance entrepreneuriale	<b>Péché, Mieveville et Gaultier, 2016, "Design thinking : le design en tant que management de projet" - Entreprendre &amp; Innover (*)</b>	La modification des pratiques organisationnelles. La mise en œuvre d'un processus progressif qui nécessite une diversification des équipes. La formulation et la résolution de problèmes mal définis	La migration des modèles de formation, les racines et le développement du DT. La nécessité de diversifier les équipes. L'accent mis sur l'étude des problèmes sous de multiples perspectives pourrait indirectement être lié à l'analyse des émotions	Prise en compte d'éléments subjectifs et intuitifs. Les valeurs émotionnelles	Indirectement évoqués via l'intégration de la conception, de l'ingénierie et du marketing
I.B) Analyse des principaux travaux sur le lien entre DT et gouvernance entrepreneuriale	<b>Brown, 2008, "Design Thinking" - Harvard Business Review, 86(6), 84-92</b>	Approche centrée sur l'humain, qui prend en compte le comportement, les besoins et les préférences, capturant des informations inattendues et produisant une innovation qui reflète précisément ce que veulent les utilisateurs	Approche qui permet la détection et l'analyse des émotions en mettant l'accent sur l'importance de la compréhension des besoins et imaginer des solutions intrinsèquement souhaitables et répondant à des besoins explicites ou latents.	L'empathie, l'optimisme et le lien émotionnel avec un produit ou une image	Les cycles itératifs. Le triptyque désirabilité / faisabilité / viabilité
I.C) Analyse des principaux travaux entre gouvernance entrepreneuriale et émotions	<b>Momtaaz, 2022, "Emotions in new venture teams : affects as signals, emotional diversity, and valuation effects in crowd funded projects" - SSRN</b>	Notion de ' <i>diversité émotionnelle</i> '. Aide de l'intelligence émotionnelle artificielle. L'identification des traits affectifs. L'analyse de la relation entre les caractéristiques affectives	Les sentiments partagés au sein des équipes des entreprises innovantes. L'impact des émotions dans la finance entrepreneuriale	Analyse des caractéristiques émotionnelles de 2520 individus répartis dans 165 New Ventures Teams. La diversité émotionnelle via les "effets négatifs et positifs"	Lien avec l'analyse des réactions aux signaux émotionnels



I.C) Analyse des principaux travaux entre gouvernance entrepreneuriale et émotions	<b>Yang, Shi, Wu, Zhang et Xie, 2021, "Entrepreneurial passion and Venture Capitalists willingness to invest : the role of relational capital" - Frontiers in Psychology</b>	La détection et la compréhension des émotions, en particulier dans le contexte de la passion entrepreneuriale qui influence la volonté d'investir des investisseurs. La <i>'théorie du signal'</i>	L'impact de la passion entrepreneuriale. Les rôles médiateurs et modérateurs du capital relationnel. L'importance des émotions positives influençant les décisions d'investissement. Comment le <i>'capital relationnel'</i> peut atténuer les inquiétudes et accroître la confiance	L'enthousiasme des entrepreneurs. Le <i>'capital relationnel'</i> comme un pont pour établir une relation entre les entrepreneurs et les investisseurs	Référence indirecte au concept d'empathie
I.C) Analyse des principaux travaux entre gouvernance entrepreneuriale et émotions	<b>Goglin, 2020, "Comprendre l'investissement en equity crowdfunding grâce à un cadre théorique transdisciplinaire" - EMS Editions Management &amp; Société</b>	Théorie du <i>'matching affectif'</i> basée sur la théorie de l'adéquation individu-organisation. Personnalisation des comportements. Lecture basée sur la congruence entre les caractéristiques du projet et les préférences des investisseurs	Les déterminants émotionnels et axiologiques du choix d'investissement en financement participatif. L'affectif au cœur du phénomène d'investissement en equity crowdfunding. La détection, la compréhension et la gestion des émotions dans le contexte de la prise de décision d'investissement	Identification et analyse d'émotions et de réactions affectives. Mise en évidence de l'influence des valeurs et de l'affect sur les choix d'investissement. <i>'Théorie de l'appariement affectif'</i>	Indirectement mentionnés avec la théorie du <i>'matching affectif'</i> , basé sur la théorie de l'ajustement individu-organisation. Aspects affectifs et cognitifs des choix d'investissement
I.C) Analyse des principaux travaux entre gouvernance entrepreneuriale et émotions	<b>Lehner et Simlinger, 2019, "When function meets emotion, change can happen : Societal value propositions and disruptive potential in fintechs" - Middlesex University London, UK</b>	Collecte de données provenant de diverses sources, et codage via une approche itérative et récursive	Comment les propositions de valeur sociétales dépassent les aspects individuels, fonctionnels et émotionnels pour les entrepreneurs	Les émotions cognitives, celles qui dépendent de la réflexion et de l'évaluation, et encouragent les recherches futures à considérer les émotions esthétiques	Lien avec l'analyse de la capacité d'adaptation à l'incertitude
I.C) Analyse des principaux travaux entre gouvernance entrepreneuriale et émotions	<b>Brundin et Gustafsson, 2013, "Entrepreneurs' decision making under different levels of uncertainty: the role of emotions" - International Journal of Entrepreneurial Behaviour &amp; Research</b>	Expérience conjointe métrique pour collecter des données sur les décisions d'investissement des entrepreneurs, combinant la psychologie cognitive et la recherche sur les biais décisionnels	L'impact des émotions sur la prise de décision entrepreneuriale. Le rôle modérateur de l'incertitude et les implications potentielles pour la compréhension et l'amélioration de la prise de décision	Le défi, l'embarras, la frustration, l'espoir, la confiance en soi et la tension... et leur rôle dans le leadership entrepreneurial. L'impact culturel des émotions	Lien avec le DT quant à l'utilisation de scénarios variés et au rôle modérateur de l'incertitude sur la relation entre émotions et engagement d'investissement
II.A) Comment intégrer ces travaux au sujet du lien entre DT, due diligence et émotions ?	<b>Frisk et Holm, 2022, "Increasing people's capabilities by using design thinking in the decision-making process" - A Multidisciplinary Approach to Capability in Age and Ageing</b>	Approche du développement humain avec le <i>'concept de capacité'</i>	Le DT comme un domaine de recherche qui fournit des outils et des processus utiles pour soutenir les innovations et les nouvelles façons de réfléchir aux problèmes	Augmentation des capacités humaines	Mise en avant de l'ensemble des outils du DT dans le but d'augmenter les capacités humaines en prenant en compte les facteurs économiques

II.A) Comment intégrer ces travaux au sujet du lien entre DT, due diligence et émotions ?	<b>Demil, Lecocq et Warnier, 2018, "Business model thinking, business ecosystems and platforms : the new perspective on the environment of the organization" - M@n@gement 2018/4 (Vol. 21), pages 1213 à 1228</b>	L'adoption d'une posture pragmatiste pour examiner comment le modèle économique fonctionne dans l'écosystème au sein d'un environnement plus large (qui n'est pas considéré comme déterministe)	L'impact des modèles économiques soulignant l'importance de l'environnement dans le processus stratégique. La co-évolution des modèles commerciaux et des écosystèmes	L'inclusion, la résilience, la performance entrepreneuriale	Référence indirecte à l'utilisation d'outils du DT pour concevoir des modèles économiques innovants et adopter une approche pragmatique de l'environnement
II.A) Comment intégrer ces travaux au sujet du lien entre DT, due diligence et émotions ?	<b>Bock, Opsahl, George et Gann, 2012, "The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation" - Journal of Management</b>	La conception organisationnelle. Les capacités dynamiques. Les caractéristiques essentielles de l'innovation des modèles commerciaux. La flexibilité stratégique	Perceptions des PDG quant aux facteurs de flexibilité stratégique dans l'innovation de modèles commerciaux. Association entre les changements structurels, la culture créative, la dépendance aux partenaires et les efforts d'innovation	Association positive entre une culture créative et l'obtention d'une flexibilité stratégique lors de l'innovation de modèles commerciaux	Principes fondamentaux du DT évoqués indirectement : l'adaptabilité, l'approche centrée sur l'utilisateur et la résolution itérative de problèmes
II.A) Comment intégrer ces travaux au sujet du lien entre DT, due diligence et émotions ?	<b>Sanders et Stappers, 2008, "Co-creation and the new landscapes of design" - International Journal of CoCreation in Design and the Arts</b>	Analyse qualitative de l'évolution de la recherche en design à partir d'une approche de co-conception centrée sur l'utilisateur, en mettant l'accent sur l'évolution des rôles des concepteurs, des chercheurs et des utilisateurs	La nature perturbatrice du flou conception / recherche et le rôle changeant du chercheur dans le processus de co-conception	La compréhension des besoins et des émotions des utilisateurs	Utilisation indirecte des outils du DT, sans les nommer spécifiquement, en particulier dans la conception centrée sur l'humain (le concept de 'Design Thinking' ayant été révélé en 2008)
II.A) Comment intégrer ces travaux au sujet du lien entre DT, due diligence et émotions ?	<b>Certhoux et Zenou, 2006, "Gouvernance et dynamique de l'actionariat en situation entrepreneuriale : le cas des Business Angels" - AEI Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation</b>	Approche qualitative et exploratoire. Nécessité de clarifier les hypothèses et développer de nouveaux concepts. Processus non linéaires	Comprendre la dynamique actionariale en situation entrepreneuriale via le Business Angel (BA) et son rôle dans la gouvernance entrepreneuriale comme potentielle réponse à des problèmes de contrôle ou de conflit	Les motivations sociales et sentimentales, l'altruisme et le désir de rester impliqué dans les affaires. Questions sur l'évolution du rôle du BA comme un actionnaire opérationnel, suscitant potentiellement des émotions liées au fait d'assumer un rôle plus concret dans l'entreprise	Outil d'articulation à identifier pour le futur dans le cadre d'une réflexion sur la gouvernance entrepreneuriale, qui permettraient de mieux comprendre la participation des investisseurs dans l'analyse entrepreneuriale
II.B) Approche narrative du DT intégrée à la Méthode (C-K) (MCK)	<b>Hatchuel, Le Masson et Weil, 2018, "CK theory : modelling creative thinking and its impact on research" - Creativity, Design Thinking and Interdisciplinarity</b>	L'intégration d'activités cognitives dans le design créatif. La modélisation des processus de conception et de créativité, et la fusion de la théorie du design et de la théorie de la pensée créative. L'introduction de la MCK comme modèle scientifique	Comment pouvons-nous développer une théorie formelle de la pensée créative qui surmonte les limites de l'approche traditionnelle et les hypothèses incontestées qui ont entravé son élaboration ?	Les émotions comme des 'vérités' ayant un impact sur le processus créatif. Les 'chimères' (nouvelle entité définie par des attributs qui relient des éléments indépendants de connaissances existantes, deviennent réalité grâce aux conquêtes cognitives) stimulent la réflexivité.	C-K theory. La prédiction du rôle des exemples, la formulation d'hypothèses et d'expériences basées sur des types spécifiques de supports de conception, ainsi que la fusion de la théorie du design et de la théorie de la pensée créative

(\*) *Tableau 2 (ci-dessous) - Synthèse des différentes approches du Design Thinking (Kimbell 2011) (dans l'article : "Le Design Thinking : le design en tant que management de projet", Pêché, Mieveville et Gaultier 2018)*

	Design Thinking en tant que style cognitif	Design Thinking en tant que théorie du design	Design Thinking en tant que ressource organisationnelle
Focus	Designer individuel, principalement expert	Design en tant que discipline	Entreprises et leurs organisations en recherche d'innovation
Objectif du design	Résolution de problème	Maîtrise des problèmes épineux <sup>1</sup>	Innovation
Concepts clé	Aptitude au design en tant que forme d'intelligence : réflexion dans l'action, abduction	Le design n'a pas de spécificité ou de pratique privilégiée	Visualisation, prototypage, empathie, pensée intégratrice, abduction
Nature du problème	Les problèmes sont mal formulés, le problème et la solution co-évoluent	Les problèmes sont des problèmes épineux <sup>1</sup>	Les problèmes sont des problèmes organisationnels
Sites de l'expertise du design et de son activité	Disciplines du design traditionnelles	Les quatre piliers du design	N'importe quel contexte de l'accès au soin à l'eau propre

Source Kimbell, Lucy. "Rethinking Design Thinking: Part 1." *Design and Culture* 3, no. 3 (2011): 285–306.

## B) Analyse des principaux travaux sur le lien entre DT et gouvernance entrepreneuriale

Brown (2008) définit le DT comme une approche itérative qui permet de comprendre les besoins des utilisateurs, de générer des solutions innovantes et de les tester auprès des utilisateurs. Il explique comment cette approche peut être utilisée dans le monde des affaires pour résoudre des problèmes complexes et créer de nouvelles opportunités. Brown (2008) a contribué à populariser cette approche, pour transformer les logiques traditionnelles de développement de produits, services, processus et même de stratégies. Le DT est ainsi décrit comme une méthodologie centrée sur l'humain qui puise dans l'empathie, la collaboration et l'expérimentation pour répondre aux besoins des utilisateurs tout en tenant compte des possibilités technologiques et des impératifs commerciaux. Il souligne l'importance de la compréhension approfondie des utilisateurs et de leur environnement pour innover efficacement. Autrefois, le design était principalement impliqué dans les dernières étapes du développement de produits, se concentrant sur l'esthétique et le marketing. Actuellement, il joue un rôle plus stratégique, englobant la création de services et de processus centrés sur l'humain.

Knight, Daymond et Paroutis (2020) explorent l'intégration du DT dans la gestion stratégique des entreprises. Ils se concentrent sur l'émergence de la '*pensée design*' comme moyen important pour les designers d'exploiter des perspectives riches d'informations et fortes de sens en provenance des clients afin d'améliorer leurs produits et services. Leur approche influence la manière dont les dirigeants d'entreprise abordent la gestion entrepreneuriale et la stratégie managériale, en intégrant des données clients dans leur planification quotidienne. Ils développent un concept nommé "*Stratégie pilotée par le design*", qui complète et étend les perspectives initiales de Brown (2008). L'analyse de Knight, Daymond et Paroutis (2020) couvre plusieurs aspects de la stratégie, notamment les aspects cognitifs, structurels et culturels de la gestion stratégique, et ajoute une quatrième approche via la '*théorie de la pratique*'. Les

auteurs expliquent comment les dirigeants peuvent intégrer le DT dans leur pratique managériale pour obtenir une performance stratégique. Ils abordent différentes méthodologies telles que la simulation, la conversation et la collaboration, et leurs effets sur la pratique stratégique.

Barsalou (2017) explore la nature et les définitions du DT. Il aborde le concept de DT sous plusieurs angles, en questionnant sa définition et en explorant son rôle dans la gouvernance entrepreneuriale et la gestion des émotions. Barsalou (2017) examine comment le DT, loin d'être une simple méthode de résolution de problèmes, englobe une approche centrée sur les solutions, la créativité et l'empathie, et discute également de l'influence des sciences cognitives sur le DT, offrant de nouvelles perspectives sur la cognition. Barsalou (2017) suggère que le DT intègre à la fois des processus expérientiels et symboliques, reflétant ainsi l'intelligence humaine complexe, et souligne que définir le DT est difficile, car il change constamment en réponse à de nouvelles perspectives scientifiques. Ainsi, définir le DT est comme viser une cible en mouvement, posant des défis mais aussi offrant des opportunités d'innovation continue.

Ben Mahmoud, Jouini, Midler et Silberzahn (2016) soulignent que les approches traditionnelles de gestion de projet sont insuffisantes dans des contextes innovants marqués par l'incertitude et la complexité. Ils proposent que le DT peut offrir des contributions significatives pour gérer ces défis, et soulignent que les méthodes standard, centrées sur le contrôle et la réalisation de stratégies préétablies, ne conviennent pas dans des situations où les exigences et les technologies ne sont pas clairement définies dès le départ. Trois tendances émergent dans la littérature pour redéfinir la gestion de projet dans ces contextes : l'importance de l'exploration pour permettre l'émergence des exigences, le rôle crucial des parties prenantes, et la nécessité de lier la gestion de projet à la stratégie d'entreprise. Jusqu'à présent, les preuves empiriques indiquent que le DT a été principalement appliqué au niveau des projets. Il est efficace pour aborder l'implication des parties prenantes dans des projets complexes et incertains.

Péché, Mיעyeville et Gaultier (2016) présentent également le DT comme une solution prometteuse d'intégration dans les processus d'innovation, désormais intégrée dans les cursus des grandes écoles d'ingénieurs et de commerce. Ainsi, la vision de la structuration du DT, en tant qu'approche opérationnelle, s'intègre aisément tant dans les systèmes organisationnels industriels que dans les cursus académiques variés (ingénierie, management, marketing, design, arts, etc.). Le processus mobilise quatre grandes familles de capacités : la capacité de raisonner sur des expériences concrètes (Ressentir), la capacité de réflexion et d'observation (Voir), la capacité de conceptualisation abstraite (Penser) et la capacité d'expérimentation (Faire). Bien que personne ne maîtrise ces quatre dimensions de manière égale, la plupart des gens en maîtrisent deux principales, conduisant à des schémas cognitifs d'apprentissage tels que la convergence, la divergence, l'assimilation et l'accommodation.

### **C) Analyse des principaux travaux entre la gouvernance entrepreneuriale et les émotions**

L'analyse des émotions dans la finance entrepreneuriale est un sujet émergent et interdisciplinaire qui combine des aspects des sciences de la gestion, de la psychologie et de la finance. Les recherches récentes

dans ce domaine se concentrent sur la manière dont les émotions des entrepreneurs influencent leurs décisions financières, la performance de leurs entreprises, et même les perceptions des investisseurs.

Goglin (2020), explore les influences affectives et axiologiques sur les décisions d'investissement dans le *crowdfunding*. Il révèle que les préférences et les émotions de l'investisseur jouent un rôle clé dans le choix des projets, s'appuyant sur un examen interdisciplinaire rassemblant les champs de la finance, du marketing, de la gestion des ressources humaines et de la psychologie. À travers une étude empirique basée sur des données expérimentales, il est démontré que la correspondance des valeurs et l'intérêt pour le projet impactent significativement la décision d'investissement, surpassant les analyses plus rationnelles. Goglin introduit le concept de '*matching affectif*', inspiré de la théorie de '*Adéquation Individu-Organisation*', pour mieux saisir cette dynamique.

Momtaz (2022) explore les sentiments partagés au sein des équipes de nouvelles entreprises (New Venture Teams - NVT) qui influencent la valeur des startups, à la fois par leur force et leur variété. En utilisant l'intelligence émotionnelle artificielle, il examine les caractéristiques émotionnelles de 2 520 individus répartis dans 165 NVT pendant leurs premières offres de tokens (ICO)<sup>1</sup>. Des analyses plus poussées indiquent que les caractéristiques émotionnelles des NVT ont un impact direct et notable sur la valorisation des entreprises. Ces travaux enrichissent la littérature sur '*l'entrepreneuriat affectif*' en passant de l'individu à l'équipe, introduisant la notion de '*diversité émotionnelle*' et explorant l'impact des émotions dans la finance entrepreneuriale. Il propose un mécanisme de signalisation des émotions des NVT dans les marchés financiers entrepreneuriaux, et tente de mieux comprendre comment les investisseurs perçoivent et réagissent à ces signaux émotionnels. Cette exploration du rôle des émotions, de la diversité émotionnelle et de la finance entrepreneuriale soulève de nombreuses questions inexplorées et ouvre des perspectives de recherche futures.

Lehner et Simlinger (2019) proposent, à travers une démarche inductive et théorique, d'analyser comment les propositions de valeur sociétales dépassent les aspects individuels, fonctionnels et émotionnels pour les entrepreneurs. Ils proposent un modèle conceptuel illustrant comment ces propositions peuvent renforcer le potentiel perturbateur des fintechs et offrir des solutions adéquates aux entrepreneurs cherchant du financement. Lehner et Simlinger (2019) se concentrent sur les émotions cognitives, celles qui dépendent de la réflexion et de l'évaluation, et encouragent les recherches futures à considérer les émotions esthétiques. Une question demeure : est-ce que la prise de décisions fondée sur les émotions est appropriée ? "*Simon (1982) et Hammond (1987)*" ont discuté du rôle essentiel des émotions dans la '*rationalité limitée*' (Kahneman, 2003) et ont suggéré que l'adéquation d'une décision dépend de la correspondance entre le mode de décision et les exigences cognitives de la situation, spécialement dans des contextes incertains où les heuristiques peuvent être nécessaires. Cette capacité d'adaptation est une caractéristique des décideurs experts, y compris les entrepreneurs expérimentés. Par conséquent, il est

---

<sup>1</sup> (cf. ICO : "opération de levée de fonds en crypto-monnaie dont la contrepartie est l'émission de jetons, plus communément appelés tokens").

raisonnable de ne pas considérer les décisions émotionnelles comme inappropriées. Les entrepreneurs, en tant qu'acteurs pratiques dotés de compétences décisionnelles expertes, sont capables de prendre des décisions heuristiques ou émotionnelles adaptées aux situations cognitives spécifiques. Cette perspective est soutenue par “*Dew et al. (2009)*”, qui ont examiné le rôle des heuristiques dans l'entrepreneuriat, concluant que leur utilisation peut entraîner des résultats positifs dans des décisions stratégiques.

Yang, Shi, Wu, Zhang et Xie (2021), exposent que l'investissement en capital-risque soulève des problèmes majeurs liés aux conflits d'intérêts et à l'asymétrie d'information, avec des décisions souvent basées sur l'enthousiasme des entrepreneurs. Bien que le capital relationnel ait été étudié dans le contexte des relations fournisseurs-acheteurs, son importance dans le lien entre investisseurs et entrepreneurs reste peu explorée. À travers la ‘*théorie du signal*’, ils analysent l'influence de la passion entrepreneuriale sur la décision d'investissement et explorent le rôle du ‘*capital relationnel*’ comme médiateur et modérateur dans cette relation, en se basant sur 79 projets qui ont permis une analyse empirique. Les résultats révèlent un impact positif de la passion, avec un rôle médiateur significatif du ‘*capital relationnel*’. Leur recherche élargit la compréhension de cette théorie en l'introduisant avant la formation d'un partenariat entre investisseurs et entrepreneurs. Ils soulignent l'importance du ‘*capital relationnel*’ comme un pont pour établir une relation précoce entre les entrepreneurs et les investisseurs, et montrent que ce concept améliore la relation entre la préparation entrepreneuriale et la volonté d'investissement.

Brundin et Gustafsson (2013) explorent l'influence des émotions sur les décisions d'investissement entrepreneuriales face à l'incertitude, via une étude sur 101 entrepreneurs totalisant 3 232 choix d'investissement. Utilisant des scénarios variés, l'étude mesure la volonté d'investir davantage sous l'effet des émotions et de l'incertitude. Les résultats révèlent que confiance, défi, et espoir favorisent la poursuite des investissements, surtout en période d'incertitude. À l'inverse, l'embarras et la tension n'influencent pas cette tendance, et l'incertitude peut réduire la volonté d'investir, contredisant la ‘*théorie de l'escalade de l'engagement (Staw 1976)*’. L'étude souligne le rôle modérateur de l'incertitude sur la relation entre émotions et engagement d'investissement. Les résultats révèlent l'importance des émotions dans la persistance d'investissement sur des projets sous-performants et enrichissent la compréhension de la prise de décision entrepreneuriale face à l'incertitude.

## **II) ANALYSE ET DISCUSSION**

### **A) Comment intégrer ces travaux au sujet du lien entre DT, due diligence et émotions ?**

L'analyse des travaux actuels sur le DT dans la firme entrepreneuriale révèle son impact positif sur la prise de décision, en développant des modèles de discussion favorisant les relations humaines. Le DT contribue à la création d'un meilleur équilibre entre rationalité et émotions, particulièrement en situations ambiguës. Les recherches en psychologie et en neurosciences ont montré que les émotions peuvent influencer la façon dont les individus perçoivent, interprètent et répondent aux informations. Lorsque nous intégrons l'analyse comportementale dans les processus décisionnels dans l'entrepreneuriat - de

surcroît liés aux mêmes discordances observées dans les processus informationnels (Denis 2004 ; March 1991 ; Eisenhardt 1989 ; Simon et Newell 1971) et aux processus cognitifs (Landström 1993 ; Kahneman 1973) - nous pouvons révéler un lien entre le DT et la gouvernance entrepreneuriale (Demil, Lecocq et Warnier, 2018 ; Bock, Opsahl, George et Gann 2012). Ce qui nous permet de définir un objectif autour du contexte d'incertitude et d'une performance recherchée dans le cadre d'une gouvernance en cours d'initialisation. Nous verrons que cette performance reste encore à définir via un outil particulier.

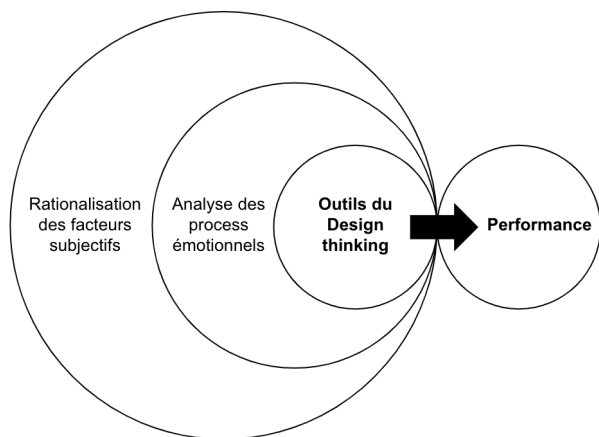


Figure 3 - Tendre vers la performance

Le positionnement de notre analyse vise à démontrer que les mécanismes émotionnels révélés par les outils du DT nous permettent *in fine* de réduire le sentiment d'incertitude en étudiant les aspects humains. Le DT offre des outils et des techniques particulièrement efficaces pour détecter et identifier les émotions et mieux comprendre leurs influences sur les processus

décisionnels. Le DT est une approche éprouvée qui nous permet de comprendre ces influences, via un process créatif et collaboratif qui vise à résoudre des problèmes complexes (Brown 2008), et qui met l'accent sur la compréhension des besoins et des émotions des utilisateurs (Sanders et Stappers 2008). Frisk et Holm (2022) adoptent une approche du développement humain '*(concept de capacité - Nussbaum 2011)*' et la manière dont les chercheurs en design ont développé des outils dans le but "*d'augmenter les capacités des destinataires et des fournisseurs de service*" dans le développement de nouveaux services "*tout en équilibrant les perspectives économiques et humaines*". Cette approche nous permet de mieux comprendre l'objectif de ces outils centrés sur l'humain pour justifier leur sélection et leur exploitation, visant à proposer des mises en œuvre pratiques. Le tableau 3 illustre comment le Design Thinking peut être appliqué de manière efficace dans le processus décisionnel à travers plusieurs outils.

Tableau 3 - Les outils du Design Thinking explorés dans cette étude

Les outils du Design Thinking (DT) explorés dans cette étude						
Outils	Synthèse	Approche méthodologique	Mode opératoire (MO)	Critères clés (pour mettre en oeuvre le MO)	Formats (de mise en oeuvre)	Objectifs
<p><b>Les ateliers créatifs</b> ou ateliers de co-création</p> <p><b>Le co-Design</b> ou Design participatif</p>	<p>Le Co-Design favorise l'innovation et une gouvernance entrepreneuriale inclusive en impliquant activement toutes les parties prenantes dans le processus créatif</p>	<p>Collaborative</p> <p>Cognitive</p>	<p>Créatif</p> <p>Itératif</p> <p>Phases de divergence et de convergence</p>	<p>Temps</p> <p>Problématique</p> <p>Pilotage</p> <p>Conceptualisation</p>	<p>Atelier collectif</p> <p>Catégorisation d'items</p>	<p>Optimiser la réflexion collective</p> <p>Obtenir des informations</p> <p>Acquérir des connaissances</p> <p>Valider un concept</p>

<b>Les cycles itératifs</b> (Brown 2008)	Cinq cycles successifs, itératifs et progressifs caractérisent la méthode du DT pour innover et résoudre des problèmes de manière structurée en se focalisant sur la mise en question	Empathique Collaborative Cognitive	Itératif Narratif Analytique Créatif Phases de divergence et de convergence	Temps Problématique Pilotage	Atelier collectif Catégorisation d'items	Penser autrement Obtenir des informations S'ouvrir à des possibilités Optimiser la réflexion collective Valider un concept
<b>“Double Diamond”</b> (modèle visuel du processus de conception) (Design Council, 2004)	Visualisation, création et tests de prototypes alternant des séries de divergence et de convergence suivant 2 phases : découverte des problèmes et élaboration de solutions	Progressive Empathique Exploratoire Cognitive	Expérimental Analytique Créatif Phases de divergence et de convergence	Récolte de données Conceptualisation Problématique Ecoute active	Prototypage Mise en situation Observation Entretiens	Détecter des émotions Obtenir des informations Acquérir des connaissances Valider un concept
<b>La Méthode (C-K) (MCK)</b> Intégrant l'approche du DT, qui ne portait pas encore ce nom à la création de MCK (Hatchuel, Weil 1996>2003)	Outil de design combinant identification de concepts innovants (C) avec l'analyse des connaissances existantes (K), pour stimuler l'innovation en reliant créativité et réalité	Progressive Conative Exploratoire Cognitive	Narratif Expérimental Analytique Phases de divergence et de convergence Conversationalnel	Récolte de données Conceptualisation Problématique Veille Ecoute active	Prototypage Mise en situation Observation Entretiens	Obtenir des informations Acquérir des connaissances Valider un concept
<b>La Carte d'empathie</b> (liée au Persona et à l'Insight, et au Parcours utilisateur)	Aide à la compréhension des sentiments, pensées et expériences des utilisateurs, détectant le différentiel entre rationalité et irrationalité des comportements	Empathique Psychologique Exploratoire Cognitive	Narratif Analytique	Temps Récolte de données Veille	Catégorisation d'items Chronologie d'utilisation	Détecter des émotions Comprendre les comportements humains
<b>Les chapeaux de la pensée</b> (de Bono 1987)	Favorise une réflexion structurée sous divers angles (émotionnel, créatif, objectif, critique, optimiste et organisé), identifiant les émotions clés dans les décisions utilisateur	Empathique Collaborative Psychologique	Conversationalnel Créatif Phases de divergence et de convergence	Temps Problématique Pilotage	Atelier collectif Catégorisation d'items	Détecter des émotions Penser autrement S'ouvrir à des possibilités
<b>La création de prototypes</b> (Produit Minimum Viable - PMV) <b>Les entretiens et les tests utilisateurs</b>	Le développement d'un PMV est fait pour tester rapidement les idées avec les utilisateurs, évaluant les fonctionnalités clés sans être complet ou parfait	Exploratoire Cognitive	Expérimental Conversationalnel	Sobriété Ecoute active Récolte de données	Prototypage Mise en situation Observation Entretiens	Obtenir des informations Acquérir des connaissances Valider un concept

La synthèse des outils du Design Thinking (DT) explorés dans cette étude met en lumière une approche méthodologique centrée sur l'humain, utilisant des ateliers collectifs pour optimiser la réflexion collaborative. Elle souligne l'importance de la créativité, de l'itération, et de l'empathie dans le processus



de conception, visant à acquérir des connaissances et à valider des concepts à travers des phases de divergence et de convergence. Cette approche narrative et expérimentale favorise l'exploration, l'observation, et la compréhension des comportements humains, s'ouvrant à de nouvelles possibilités.

Tableau 4 - Synthèse des critères relevés dans l'analyse des outils du DT explorés dans cette étude

Synthèse des critères relevés dans l'analyse des outils du DT explorés dans cette étude				
Approche méthodologique	Mode opératoire (MO)	Critères clés (pour mettre en oeuvre le MO)	Formats (de mise en oeuvre)	Objectifs
Collaborative	Créatif	Temps	Atelier collectif	Optimiser la réflexion collective
Cognitive	Itératif	Problématique	Catégorisation d'items	Obtenir des informations
Empathique	Phases de divergence et de convergence	Pilotage	Prototypage	Acquérir des connaissances
Progressive	Narratif	Récolte de données	Mise en situation	Valider un concept
Exploratoire	Analytique	Conceptualisation	Observation	Penser autrement
Conative	Expérimental	Veille	Entretiens	S'ouvrir à des possibilités
Psychologique	Conversationalnel	Ecoute active	Chronologie d'utilisation	Détecter des émotions
		Sobriété		Comprendre les comportements humains

Certhoux et Zenou (2006) ont examiné si le rôle des Business Angels dans la gouvernance entrepreneuriale répond à des problèmes de contrôle ou de conflit dans l'entreprise, ou s'il implique une relation plus complexe. En analysant un cas réel d'investissement d'un Business Angel dans une startup pour démontrer une forme unique de gouvernance qui combine la gouvernance classique et cognitive, leur étude fournit une analyse dynamique de la participation des actionnaires dans des situations entrepreneuriales. La question posée dans ce contexte est liée à l'optimisation des échanges entre les parties prenantes : quels outils particuliers permettraient de mieux comprendre la participation des investisseurs dans l'analyse entrepreneuriale, voire de mieux comprendre leur besoin d'implication dans la gestion entrepreneuriale, dans le but d'obtenir régulièrement des informations nouvelles - ce qui alimente leurs prises de décisions dans un contexte de 'gouvernance cognitive' ? Ces échanges permanents entre les environnements factuels et projectionnels, entre le monde de la connaissance et le monde conceptuel, permettent de tracer un lien particulier avec l'outil nommé 'Méthode (C-K)' (MCK) (Hatchuel et Weil 2002, 2003, 2007 et 2009 ; Hatchuel, Le Masson et Weil 2004 et 2018 ; Le Masson, Hatchuel et Weil, 2007) que l'on retrouve dans le DT et les processus d'innovation.

## B) Approche narrative du Design Thinking intégrée à la Méthode (C-K) (MCK)

Nous approfondissons l'application de la MCK comme un pont essentiel entre les principes du DT et leur mise en œuvre effective dans le domaine de la finance et de la gouvernance entrepreneuriale. La MCK est

centré sur la créativité et la structuration de la connaissance, et peut être efficacement intégré dans un mécanisme conversationnel lié à l'initialisation d'une gouvernance entrepreneuriale. La MCK permet de décomposer les situations complexes en concepts clairs (C) (*concepts*) et en connaissances existantes (K) (*knowledges*), facilitant ainsi la compréhension des dynamiques de gouvernance et des interactions entre parties prenantes. Cette approche peut contribuer à créer une gouvernance innovante en combinant des aspects classiques et cognitifs, adaptée aux besoins spécifiques des entreprises innovantes. Le concept du DT peut aider les parties prenantes à mieux comprendre leurs propres émotions et celles des autres, et ainsi prendre des décisions plus éclairées, résoudre les conflits de manière plus constructive, communiquer de manière plus efficace, et, *in fine* créer des entreprises plus performantes en adoptant un ancrage interrelationnel responsabilisant. Le DT est une approche de résolution de problèmes qui s'oppose aux approches linéaires et analytiques traditionnelles qui supposent que le problème est bien défini et que la solution est connue. En cela, c'est une approche adaptée aux problèmes complexes et incertains.

Les approches narratives du DT et de la MCK permettent de tester plusieurs solutions alternatives et d'interagir avec les parties prenantes, en se basant sur un apprentissage axé sur les hypothèses, qui combine le raisonnement abstrait avec l'action. Le raisonnement abstrait permet de formuler des hypothèses sur le problème et les solutions possibles. L'action permet de tester ces hypothèses et d'en apprendre davantage sur le problème et les solutions possibles. L'approche par hypothèses et par expérimentations implique que plusieurs réponses alternatives peuvent intervenir au même moment, offrant une grande variété de pistes de réflexion. L'approche itérative, basée sur l'apprentissage par l'expérimentation, doit être considérée comme un élément central. Cette approche narrative est commune au DT et à la MCK, concepts dans lesquels on peut identifier les mécanismes clés de leur utilisation pratique : fondement sur des hypothèses, itération, adaptation aux problèmes complexes et incertains, et implication des parties prenantes.

Dans notre contexte, l'objectif réside dans l'optimisation de la communication entre investisseurs et entrepreneurs par une meilleure intercompréhension des enjeux et des objectifs propres à la vision de chacun. L'utilisation de la MCK dans ce cadre peut structurer et clarifier les échanges relationnels, en dissociant les environnements conceptuels (C) et factuels (K) selon une répartition des sources de questionnements quelles que soient leurs provenances dans le cadre des processus cognitifs. Cette méthode peut faciliter la résolution de problèmes de gouvernance en décomposant les situations complexes, ce qui est essentiel pour des entreprises innovantes en démarrage. Dans cette logique conversationnelle, le développement d'une approche narrative par la MCK est intéressant à faire pour envisager des perspectives de réflexion menant à des solutions pratiques. L'approche narrative et flexible de MCK peut être adaptée à une grande variété de situations, tant complexes que multidimensionnelles.

Le DT et la MCK sont également des approches itératives. Elles impliquent une série d'étapes qui sont répétées jusqu'à ce qu'une solution satisfaisante soit trouvée. L'approche de la MCK peut être un atout précieux dans le cadre de l'analyse des émotions rendue possible par le DT, et être un outil prometteur

permettant de décupler l'approche conceptuelle du DT dans le contexte conversationnel et d'échanges cognitifs entre les parties prenantes dans la phase de due diligence. Tandis que la MCK se concentre sur la génération de concepts nouveaux (C) et l'exploitation des connaissances existantes (K) pour innover, le DT met l'accent sur l'empathie envers les acteurs du projet, l'itération et la collaboration multidisciplinaire. Les deux méthodes visent à résoudre des problèmes complexes et encouragent une exploration au-delà des limites conventionnelles. Ensemble, elles peuvent offrir une approche complète, combinant une forme de '*génération cognitive*' avec une compréhension profonde des besoins des parties prenantes.

### **C) Les mécanismes émotionnels dans l'initialisation de la gouvernance par le DT**

Dans le financement, les émotions peuvent jouer un rôle important dans les décisions d'investissement (Goglin 2020). Les investisseurs peuvent être influencés par leurs émotions, telles que la peur, l'espoir ou l'aversion au risque. Les émotions peuvent également influencer les décisions des entrepreneurs. Ces derniers peuvent être motivés par des émotions, telles que la passion, l'ambition ou le désir de réussite (Loewenstein 2000 ; Lerner et Keltner 2000). La peur de perdre de l'argent peut conduire à des décisions d'investissement conservatrices. L'espoir d'une forte rentabilité peut conduire à des décisions d'investissement risquées. L'aversion au risque peut conduire à des décisions d'investissement qui ne sont pas optimales (Lerner et Keltner 2000). En menant une analyse approfondie du processus décisionnel dans la conception paramétrique, on peut identifier trois types différents de processus décisionnels : '*conclusif*', '*confirmatif*' et '*simulatif*' (Lee et Ostwald 2020). L'utilisation du DT dans le processus de formulation des politiques peut également générer des alternatives politiques, soulignant l'importance de l'engagement précoce des parties prenantes et de la définition du problème. Ils introduisent le cadre théorique de la MCK comme une approche innovante. Moreira da Silva et Almendra (2022) développent le fait que divers auteurs soulignent l'importance cruciale des émotions dans les décisions de conception, identifiant trois composantes essentielles : affective, cognitive, et comportementale, plaçant ainsi les émotions au cœur des projets de conception. Ces dernières années, la conception a évolué vers plus de flexibilité dans l'intégration des concepts, privilégiant l'interaction et l'empathie avec les utilisateurs, et adoptant une approche plus cognitive et humaniste du design.

Notre recherche vise à souligner le changement de paradigme dans les processus de conception et les méthodes de stratégie d'entreprise, favorisant une réflexion plus centrée sur l'humain, et à établir l'émotion comme un pilier fondamental dans la prise de décision, remettant en question les pratiques conventionnelles qui privilégient souvent les aspects formels et fonctionnels au détriment des aspects émotionnels. L'état de l'art montre que le DT a permis d'identifier et de répondre à des émotions spécifiques, en utilisant des méthodes telles que les interviews, l'observation, et la création de personas pour comprendre en profondeur les expériences émotionnelles des utilisateurs. En somme, les études

illustrent la polyvalence du DT comme outil stratégique dans les organisations, non seulement pour stimuler l'innovation et la créativité mais aussi pour une meilleure compréhension et une meilleure exploitation des émotions, ce qui est essentiel pour une prise de décision efficace et une gouvernance misant sur les échanges relationnels. L'approche conceptuelle de la due diligence par le DT permet de porter un regard nouveau sur les concepts de '*sélection adverse*' et de '*l'asymétrie d'information*', et la compréhension de l'attente des investisseurs, aboutissant à des solutions financières plus adaptées et inclusives (Demil, Lecocq et Warnier, 2018). Notre exploration révèle une corrélation positive entre l'utilisation du DT et l'amélioration de la performance entrepreneuriale, notamment en matière de résilience et d'innovation en situation d'incertitude (Fisher 2012 ; Demil, Lecocq et Warnier, 2018). Le DT est associé à une amélioration de la performance entrepreneuriale, en particulier en termes de résilience et d'innovation dans des situations incertaines (Klenner, Gemser et Karpen 2022), et peut donc aider les parties prenantes à naviguer dans l'ambiguïté du financement d'amorçage en encourageant une approche plus empathique, ce qui peut conduire à une meilleure évaluation des risques et à des décisions de financement plus éclairées (Abrell 2016). Cette approche met également en lumière que les mécanismes émotionnels, souvent perçus comme des biais, peuvent aussi être une source de perspicacité et d'adaptation (Liedtka 2015).

### III) IMPLICATIONS POUR DES PERSPECTIVES FUTURES

#### A) Propositions

*Proposition 1 : L'analyse des facteurs renforçant le sentiment d'incertitude, permet de comprendre les mécanismes qui sous-tendent cette perception, en utilisant le DT comme méthode pour mieux saisir les processus émotionnels.*

Cette approche vise à déchiffrer comment les émotions influencent les décisions entrepreneuriales et d'investissement, en soulignant l'importance de l'utilisation d'une interface communicationnelle entre entrepreneurs et investisseurs. En se concentrant sur le triptyque '*Viabilité - Faisabilité - Désirabilité*' (Brown 2008), cette proposition explore comment la prise en compte des aspects émotionnels peut contribuer à réduire l'incertitude en phase d'amorçage. L'objectif est de développer une compréhension approfondie des attentes et des craintes des parties prenantes, permettant ainsi d'élaborer des stratégies relationnelles et de gouvernance qui renforcent la confiance et l'engagement mutuels. Cette proposition contribue à enrichir la littérature sur le lien entre émotions, prise de décision et réussite entrepreneuriale, en proposant des méthodes pratiques pour intégrer les insights émotionnels dans les processus cognitifs et informationnels des parties prenantes.

*Proposition 2 : Les stratégies de financement intégrant des pratiques collaboratives peuvent optimiser l'intercompréhension mutuelle et l'alignement des objectifs entre les parties prenantes (les entrepreneurs et les investisseurs) en étant soutenues par la MCK.*

Nous proposons que l'étude de l'impact de l'intégration du financement comme partie prenante permettra de tester l'hypothèse selon laquelle cette approche réduit le sentiment d'incertitude, en exploitant l'approche transversale et collaborative du DT et en explorant l'outil de la MCK pour optimiser les échanges entre les parties prenantes. En articulant étroitement les concepts (C) et les connaissances (K), cette méthode encourage une co-création de solutions innovantes, tout en abordant les défis liés à l'incertitude. Comment l'application de la MCK dans le contexte du DT favorise une démarche narrative qui éclaire les décisions d'investissement, réduit 'l'asymétrie d'information', et améliore la gouvernance entrepreneuriale ? Cette proposition peut fournir des insights précieux sur la manière dont les outils de DT et la MCK peuvent être utilisés conjointement pour concevoir des stratégies de financement plus adaptatives et résilientes, offrant ainsi un nouveau cadre pour gérer l'incertitude lors de la due diligence.

*Proposition 3 : L'exploration des nouveaux modèles collaboratifs liés à l'implication des parties prenantes peut contribuer à vérifier la réduction du sentiment d'incertitude par le prisme du DT et d'une interface communicationnelle.*

Cette proposition se concentre sur l'importance des récits narratifs et des méthodes participatives du DT pour détecter et gérer les émotions entre les parties prenantes durant la phase de due diligence. Comment les pratiques collaboratives et les ateliers de DT facilitent l'expression et la compréhension des émotions, contribuant ainsi à une meilleure intercompréhension et à une réduction des incertitudes ? Comment ces interactions influencent la prise de décision et le développement de relations de confiance par exemple, en mettant en évidence l'efficacité des interfaces communicationnelles dans la diminution de 'l'asymétrie d'information' ? Cette proposition offre un aperçu novateur sur l'utilisation du DT pour favoriser une gouvernance collaborative et émotionnellement intelligente, amenant à des modèles innovants pour engager les parties prenantes et co-créer de la valeur dans les startups en phase d'amorçage, tout en tentant de comprendre les dynamiques relationnelles et émotionnelles dans l'entrepreneuriat, ouvrant la voie à des pratiques de financement et de gouvernance plus inclusives.

## **B) Les nouvelles pratiques entrepreneuriales dans l'initialisation de la gouvernance par le DT**

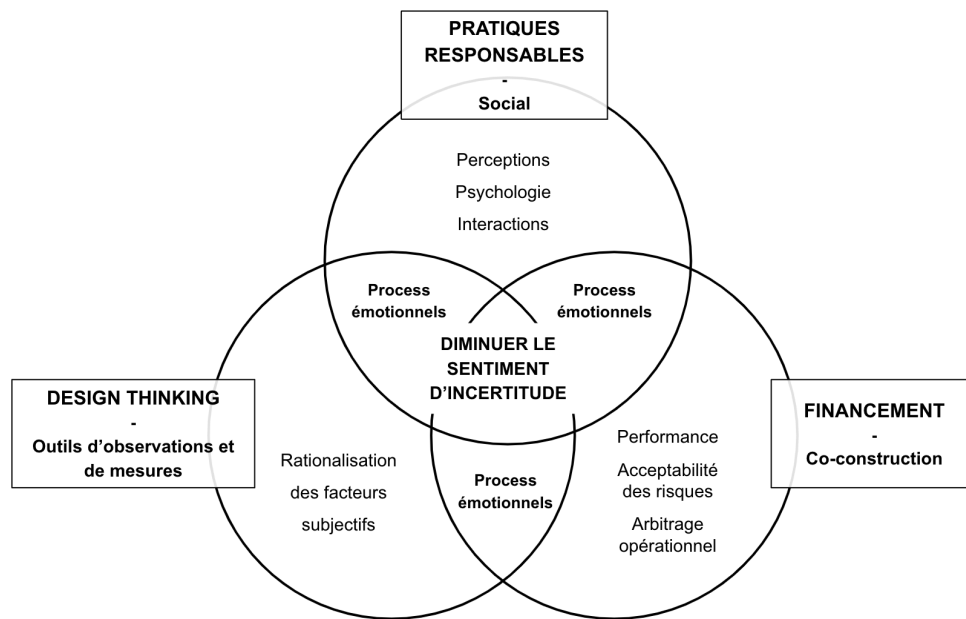


Figure 4 - Triptyque des interactions étudiées dans les environnements pratiques identifiés

L'analyse du triptyque 'Viabilité - Faisabilité - Désirabilité' (Brown 2008) nous donne l'opportunité d'étudier une nouvelle facette des rapports entre rationalité et irrationalité, à travers notamment les mécanismes émotionnels (Thaler 2015 ; Kahneman 2011). Le besoin d'objectiver une information et le besoin de rationaliser une connaissance nous permet de justifier l'analyse plus approfondie des critères subjectifs liés aux mécanismes décisionnels (March 1991). Comment la compréhension des influences émotionnelles individuelles sur la réussite collective nous permet de démontrer qu'un nouveau concept théorique lié à un entrepreneuriat est à l'œuvre ? Ceci dans un objectif d'optimiser la réussite du financement à l'amorçage dans un contexte d'incertitude, d'où l'implication grandissante de toutes les parties prenantes dans la co-construction de l'innovation en phase d'amorçage (Dentchev, Schaltegger et Zvezdov 2022 ; Kourula, Schaltegger et Parguel 2017). Nous soulignons le potentiel du DT comme outil stratégique pour les entreprises visant à améliorer leur performance dans l'organisation d'une gouvernance nouvelle, en intégrant une approche axée sur le 'capital relationnel'. Les mécanismes émotionnels à l'œuvre sur le champ entrepreneurial inclut les prises de décision des parties prenantes quant aux risques financiers à accepter dans le cadre des entreprises innovantes en phase l'amorçage (Goglin 2020 ; Block, Greve, Simcoe et Zott 209 ; Kuckertz, Wagner et Brettel 2016). Cette approche est intéressante à développer dans le cadre des pratiques responsables en faisant apparaître un concept d'innovation sociale au sein d'une nouvelle forme de gouvernance (Pépin, Tremblay et Audebrand 2023 ; Dentchev, Schaltegger et Zvezdov 2022 ; Kourula, Schaltegger et Parguel 2017). Cette analyse des comportements de responsabilité sociale dans un contexte de financement nous amène à penser qu'un nouveau paradigme émerge dans l'entrepreneuriat (Pépin, Tremblay et Audebrand 2023 ; Zahra 2014 ; Zahra, Gedajlovic et Neubaum 2009 ; Zahra, Rawhouser, Bhawe, Neubaum et Hayton 2008 ; Newey et

Zahra 2009), naît dans un contexte favorable à la rencontre entre les aspirations actuelles de la société et une nouvelle forme de performance liée aux pratiques responsables (Pépin, Tremblay et Audebrand 2023 ; Schaltegger et Hansen 2016 ; Boiral et Heras-Saizarbitoria 2017 ; Boiral, Baron et Gunnlaugson 2014). Le financement des entreprises innovantes s'est également complexifié, dans la mesure où les processus d'unicité des critères de performance ne sont plus le reflet du polymorphisme d'aujourd'hui (Demil et Lecocq 2015 ; Newey et Zahra 2009).

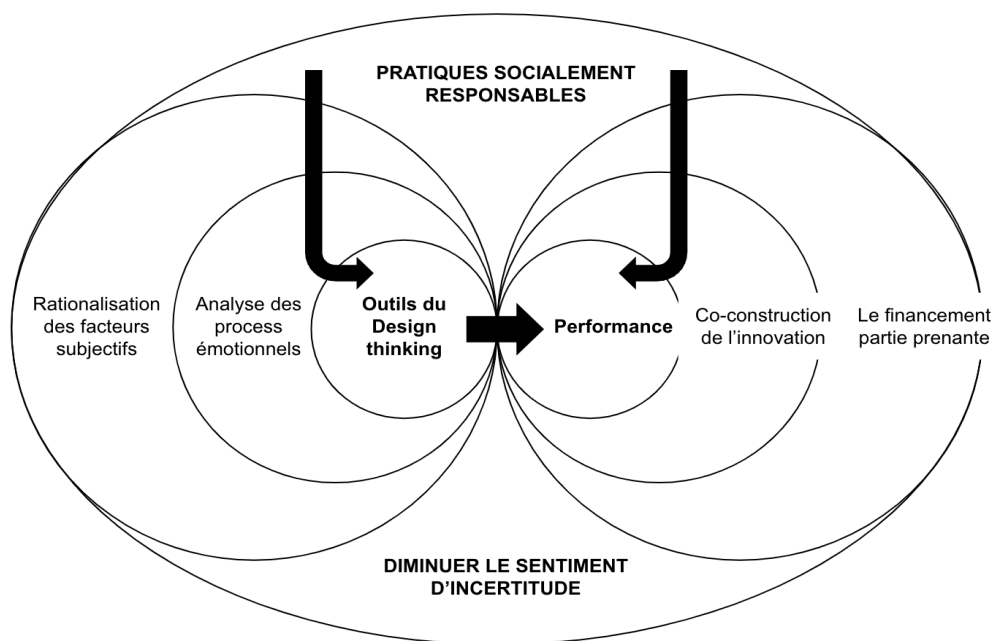


Figure 5 - Synthèse de l'objectif pratique de notre étude

Les attentes des investisseurs sont de plus en plus diversifiées, et ils intègrent de plus en plus des critères non financiers dans leurs décisions. Cette évolution des critères d'analyse et des attentes des investisseurs, est le reflet de l'évolution de l'entrepreneuriat lui-même. Depuis que la dominance de l'entrepreneuriat patrimonial a passé le relais à un entrepreneuriat de l'innovation, nous assistons aujourd'hui à l'émergence d'une nouvelle forme dominante d'un entrepreneuriat responsable (Pépin, Tremblay et Audebrand 2023 ; Dentchev, Schaltegger et Zvezdov 2022 ; Kourula, Schaltegger et Parguel 2017).

Notre démarche s'articule autour d'un objectif central : diminuer le sentiment d'incertitude. Cette ambition peut trouver sa place dans le contexte des pratiques responsables, avec une attention particulière sur les aspects humains. La première étape de cette démarche consiste à intégrer le financement comme un acteur clé, en le positionnant au cœur de la co-construction de l'innovation, c'est-à-dire comme partie prenante de la performance. Parallèlement, pour mieux comprendre et rationaliser les facteurs subjectifs, les outils du DT sont spécifiquement mobilisés pour approfondir notre compréhension des mécanismes émotionnels. Cet aspect est fondamental pour nous permettre de comprendre les facteurs réducteurs du sentiment d'incertitude. En outre, il est essentiel de mettre en lumière les facteurs qui, au contraire,

renforcent le sentiment d'incertitude. Ces facteurs incluent la rationalité ou l'irrationalité des acteurs, 'l'asymétrie de l'information', la 'dissonance cognitive', ainsi que les pressions temporelles, mais aussi les pressions du marché et des attentes sociétales. Les nouveaux modèles collaboratifs, notamment en ce qui concerne l'implication des parties prenantes dans le financement, façonnent de nouvelles formes de légitimité dans l'entrepreneuriat et la performance d'un modèle économique nouveau.

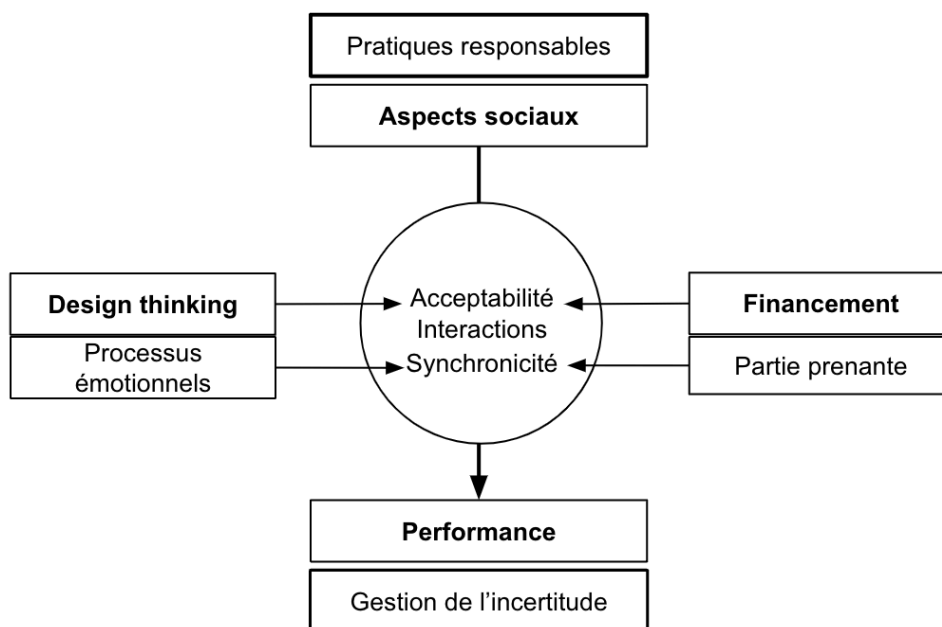


Figure 6 - Processus d'étude définissant une méthodologie de mise en pratique pour des perspectives futures

C'est ainsi que notre démarche se déploie, visant à réduire l'incertitude tout en favorisant l'innovation responsable et la co-construction de pratiques financières plus efficaces et en harmonie avec les attentes sociétales actuelles. Pour les praticiens, l'intégration du DT dans les stratégies de financement pourrait s'avérer essentielle. En renforçant la pensée ambidextre, l'intégration de cette méthodologie dans les pratiques de gouvernance favorise une pensée plus flexible entre les mentalités entrepreneuriales et financières. En effet, elle permet de répondre aux besoins et aux attentes des investisseurs, qui sont souvent les premiers à être confrontés au sentiment d'incertitude, de développer une compréhension commune des enjeux et des risques, ce qui facilite la prise de décision, et de construire une relation de confiance avec les entrepreneurs, ce qui favorise la coopération. L'exploitation des outils du DT peut contribuer à réduire le sentiment d'incertitude, en favorisant l'empathie et la réduction des risques de 'dissonance cognitive' qui peuvent conduire à des décisions irrationnelles.

#### IV) CONCLUSION

L'analyse des émotions est un domaine de recherche émergent qui vise à comprendre et à mesurer les comportements humains, et qui peut être utilisé pour identifier les opportunités d'investissement qui sont



susceptibles d'être sous-évaluées ou surévaluées en raison des perceptions des investisseurs. Les études montrent que les émotions des entrepreneurs peuvent avoir un impact significatif sur la réussite des investissements en capital-risque. Les entrepreneurs peuvent être passionnés par leur projet, mais ils peuvent également être très anxieux et craintifs. Cette anxiété peut conduire les entrepreneurs à prendre des décisions impulsives et à adopter des comportements défensifs. Ces décisions peuvent conduire à l'échec de l'investissement. L'analyse des émotions peut être utilisée pour accompagner la phase de due diligence en finance entrepreneuriale dans le but de réduire le sentiment d'incertitude et d'optimiser l'analyse du risque du point de vue des investisseurs. L'analyse des émotions peut aider les investisseurs à évaluer la motivation des entrepreneurs à réussir, à identifier les risques potentiels associés à l'investissement, et à évaluer la capacité de l'équipe opérationnelle à gérer le stress et les défis inhérents au développement d'une entreprise innovante.

Il existe également un intérêt croissant pour comprendre comment les émotions des entrepreneurs influencent leur approche en matière de responsabilité sociale et de pratiques durables. Les émotions dans la finance entrepreneuriale peuvent varier considérablement en fonction des contextes culturels et sociaux, ce qui souligne l'importance d'une approche nuancée et contextuellement adaptée.

En somme, l'état de l'art dans ce domaine est dynamique et en pleine expansion, avec un intérêt croissant pour comprendre les aspects émotionnels et humains de la finance entrepreneuriale. Les questions qui se posent à présent lors du processus décisionnel inhérent à l'entrepreneuriat responsable, et au rôle du DT, sont multiples, spécialement dans l'analyse des mécanismes émotionnels. Est-ce que le DT permet à l'entrepreneur de contribuer à remettre en cause la situation actuelle de la Startup Nation ? La Startup Nation est un modèle entrepreneurial qui valorise l'innovation, la croissance rapide et la création d'entreprises à forte valeur ajoutée. Ce modèle est souvent critiqué pour son impact négatif sur la société et l'environnement.

Le DT, en tant que méthode de résolution de problèmes créative et participative, participe-t-il à la remise en cause de ce modèle ? Quels comportements sont à l'œuvre et comment l'analyse des mécanismes émotionnels nous permet d'identifier des leviers de performance adaptés à un contexte d'incertitude dans ce nouveau paradigme de l'entrepreneuriat responsable ? L'analyse des mécanismes émotionnels peut fournir des insights précieux pour identifier des leviers de performance dans ce nouveau paradigme. Les capacités de remise en cause de l'ordre établi (valeurs, mission, vision) et l'ouverture managériale que doit intégrer l'entrepreneur ont-elles une influence sur ses prises de décisions, nous permettant de démontrer que la recherche d'un processus vertueux lié à ce nouveau paradigme est en train de s'installer ? Nos études à venir devront permettre de porter la réflexion avec un regard nouveau sur les processus décisionnels dans le cadre du financement d'amorçage et d'orienter les recherches futures de façon à approfondir les questionnements dans la phase de due diligence par l'approche conceptuelle du DT.

## RÉFÉRENCES

- . Abrell, 2016, "Design Thinking as Mindset, Process, and Toolbox" - Design thinking for innovation
- . Barsalou, 2017, "Define design thinking" - The Journal of Design, Economics, and Innovation
- . Ben Mahmoud, Jouini, Midler et Silberzahn, 2016, "Contributions of Design Thinking to project management in an innovation context" - Project Management Journal
- . Bessière et Stéphany, 2015, "Financement et gouvernance des start-ups en equitycrowdfunding" - Finance Contrôle Stratégie
- . Bessière, Stéphany et Wirtz, 2020, "Crowdfunding, business angels, and venture capital: an exploratory study of the concept of the funding trajectory" - Venture Capital
- . Beyhl et Giese, 2015, "Traceability Recovery for Innovation Processes" - IEEE
- . Block, Greve, Simcoe et Zott, 2019, "Seed investors' decision criteria : A multi-method study" - Journal of Business Venturing
- . Bock, Opsahl, George et Gann, 2012, "The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation" - Journal of Management
- . Boiral et Heras-Saizarbitoria, 2017, "Managing biodiversity through stakeholder involvement : why, who, and for what initiatives?" - Journal of Business Ethics
- . Boiral, Baron et Gunnlaugson, 2014, "Environmental leadership and consciousness development : A case study among Canadian SMEs" - Journal of business ethics
- . Brown, 2008, "Design Thinking" - Harvard Business Review, 86(6), 84-92
- . Brundin et Gustafsson, 2013, "Entrepreneurs' decision making under different levels of uncertainty: the role of emotions" - International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research
- . Burkhardt, 2020, "Vers une gouvernance d'entreprise effectuale" - Revue de l'entrepreneuriat
- . Certhoux et Zenou, 2006, "Gouvernance et dynamique de l'actionnariat en situation entrepreneuriale : le cas des Business Angels" - AEI Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation
- . Cooper, Junginger, Lockwood, 2009, "Design thinking and design management : A research and practice perspective" - Design Management Review
- . Da Rin, Hellmann, Puri, 2013, "A survey of venture capital research" - Handbook of the Economics of Finance
- . Demil, Lecocq et Warnier, 2018, "Business model thinking, business ecosystems and platforms : the new perspective on the environment of the organization" - M@n@gement 2018/4 (Vol. 21), pages 1213 à 1228
- . Denis, 2004, "Entrepreneurial finance: an overview of the issues and evidence" - Journal of corporate finance
- . Dentchev, Schaltegger et Zvezdov, 2022, "Responsible entrepreneurship in the context of social innovation : A research agenda", Journal of Business Ethics
- . Ebert, Combelles et Lucena, 2020, "Design Thinking", IEEE Software
- . Eisenhardt, 1989, "Building theories from case study research" - Academy of Management Review
- . Fisher, 2012, "Effectuation, causation, and bricolage - a behavioral comparison of emerging theories in entrepreneur research" - Entrepreneurship theory and practice
- . Forbes et Milliken, 1999, "Cognition and corporate governance : Understanding boards of directors as strategic decision-making groups" - Academy of management review
- . Frisk et Holm, 2022, "Increasing people's capabilities by using design thinking in the decision-making process" - A Multidisciplinary Approach to Capability in Age and Ageing
- . Goglin, 2020, "Comprendre l'investissement en equity crowdfunding grâce à un cadre théorique transdisciplinaire" - EMS Editions Management & Société
- . Hatchuel et Weil, 2002, "CK theory" - Proceedings of the Herbert Simon international
- . Hatchuel et Weil, 2003, "A new approach of innovative Design : an introduction to CK theory" - International conference on engineering design, ICED 03 Stockholm
- . Hatchuel et Weil, 2007, "Design as Forcing: deepening the foundations of CK theory" - International conference on engineering design, ICED 07 Paris
- . Hatchuel et Weil, 2009, "CK design theory: an advanced formulation" - Research in engineering design
- . Hatchuel, Le Masson et Weil, 2004, "CK theory in practice: lessons from industrial applications" - DS 32 : Proceedings of DESIGN 2004, the 8th International Design Conference, Dubrovnik, Croatia
- . Hatchuel, Le Masson et Weil, 2018, "CK theory : modelling creative thinking and its impact on research" - Creativity, Design Thinking and Interdisciplinarity
- . Jensen et Meckling, 1976, "Theory of the firm: Management behavior, agency costs and capital structure" - Journal of financial economics
- . Kahneman, 1973, "On the psychology of prediction" - Psychological review
- . Kahneman, 2003, "Maps of bounded rationality : Psychology for behavioral economics" - American economic review
- . Kahneman, 2011, "Two systems in the mind" - Bulletin of the American Academy of Arts and Sciences
- . Kaplan et Stromberg, 2003, "Financial contracting theory meets the real world : An empirical analysis of venture capital contracts" - The review of economic studies
- . Klenner, Gemser, Karpen, 2022, "Entrepreneurial ways of designing and designerly ways of entrepreneurship : Exploring the relationship between design thinking and effectuation theory" - Journal of Product Innovation Management

- . Knight, Daymond et Paroutis, 2020, "Design-led strategy : how to bring design thinking into the art of strategic management" - California Management Review
- . Kourula, Schaltegger et Parguel, 2017, "Responsible entrepreneurship as a new paradigm for business : A review of the literature", Journal of Business Ethics
- . Kuckertz, Wagner et Brettel, 2016, "Seed investors' decision criteria : A systematic review and meta-analysis" - Journal of Business Venturing
- . Landström, 1993, "Agency theory and its application to small firms : Evidence from the Swedish venture capital market" - The Journal of Entrepreneurial Finance
- . Lazarus, 2006, "Emotions and interpersonal relationships: Toward a person-centered conceptualization of emotions and coping", Journal of personality
- . Lee et Ostwald, 2020, "Creative decision-making processes in parametric design" - Buildings
- . Le Masson, Hatchuel et Weil, 2007, "Creativity and design reasoning: how CK theory can enhance creative design" - International conference on engineering design, ICED 07 Paris
- . Lehner et Simlinger, 2019, "When function meets emotion, change can happen : Societal value propositions and disruptive potential in fintechs" - Middlesex University London, UK
- . Lehner, 1994, "The syndication of venture capital investments" - Venture Capital
- . Lerner et Keltner, 2000, "Beyond valence: Toward a model of emotion-specific influences on judgement and choice" - Cognition & emotion
- . Liedtka, 2015, "Perspective : Linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction" - Journal of Product Innovation Management
- . Liedtka, 2020, "Putting technology in its place : Design thinking's social technology at work" - California Management Review
- . Loewenstein, 2000, "Emotions in economic theory and economic behavior" - American economic review
- . Janakiraman, Williams et Watson, 2018, "Using Game-based Learning to Facilitate Attitude Change for Environmental Sustainability" - Journal of Education for Sustainable Development
- . March, 1991, "Exploration and exploitation in organizational learning", Organization Science
- . Momtaz, 2022, "Emotions in new venture teams : affects as signals, emotional diversity, and valuation effects in crowdfunded projects" - SSRN
- . Moreira da Silva et Almendra, 2022, "Emotion : a vital component in design decision making" - Human Dynamics and Design for the Development of Contemporary Societies, Vol. 25, 2022, 169–175
- . Morissette, 2007, "A profile of angel investors" - The Journal of Private Equity
- . Newey et Zahra, 2009, "The evolving firm : How dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship" - British Journal of Management
- . Péché, Meyeville et Gaultier, 2016, "Design thinking : le design en tant que management de projet" - Entreprendre & Innover
- . Pépin, Tremblay, et Audebrand, 2023, "The responsible business model canvas : designing and assessing a sustainable business modeling tool for students and start-up entrepreneurs" - International Journal of Sustainability in Higher Education
- . Sanders et Stappers, 2008, "Co-creation and the new landscapes of design" - International Journal of CoCreation in Design and the Arts
- . Sarasvathy, 2001, "Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency" - Academy of management Review
- . Schaltegger et Hansen, 2016, "Business models for sustainability : A co-evolutionary and configurational perspective" - Journal of Business Ethics
- . Shane, 2008, "The illusions of entrepreneurship : The truth about starting and running your own business" - New York : HarperBusiness
- . Simon et Newell, 1971, "Human problem solving: The state of the theory in 1970" - American psychologist
- . Thaler, 2015, "The Making of Behavioral Economics" - Misbehaving : The making of behavioral economics
- . Ucbasaran, Westhead et Wright, 2010, "The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism" - Journal of Business Venturing, 25(6), 636-666
- . Van Osnabrugge, 2000, "A comparison of business angel and venture capitalist investment procedures : an agency theory-based analysis" - Venture Capital, An International Journal of Entrepreneurial Finance
- . Volkova, Jākobson, 2016, "Design thinking as a business tool to ensure continuous value generation" - Intellectual economics
- . Wallmeroth, Wirtz et Groh, 2018, "Venture capital, angel financing, and crowdfunding of entrepreneurial ventures : A literature review" - Foundations and Trends
- . Wirtz, 2011, "The cognitive dimension of corporate governance in fast growing entrepreneurial firms" - European Management Journal
- . Yang, Shi, Wu, Zhang et Xie, 2021, "Entrepreneurial passion and Venture Capitalists willingness to invest : the role of relational capital" - Frontiers in Psychology
- . Zahra, 2014, "Contextualization and the advancement of entrepreneurship research" - International Small Business Journal : Researching Entrepreneurship
- . Zahra, Gedajlovic et Neubaum, 2009, "A typology of social entrepreneurs : Motives, search processes and ethical challenges" - Journal of Business Venturing
- . Zahra, Rawhouser, Bhawe, Neubaum et Hayton, 2008, "Globalization of social entrepreneurship opportunities" - Strategic entrepreneurship journal