



HAL
open science

**Structure, fonctionnement et évolution des équipes
entrepreneuriales : une modélisation systémique dans
une perspective d'accompagnement à la création
d'entreprise**

Nesrine Miliani

► **To cite this version:**

Nesrine Miliani. Structure, fonctionnement et évolution des équipes entrepreneuriales : une modélisation systémique dans une perspective d'accompagnement à la création d'entreprise. Gestion et management. Université de Bretagne occidentale - Brest, 2015. Français. NNT : 2015BRES0087 . tel-01296548

HAL Id: tel-01296548

<https://theses.hal.science/tel-01296548>

Submitted on 4 Apr 2016

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.



université de bretagne
occidentale



THÈSE / UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE

sous le sceau de l'Université européenne de Bretagne

pour obtenir le titre de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE

Mention : Sciences de Gestion

**École Doctorale Sciences de l'Homme, des Organisations
et de la Société (SHOS)**

présentée par

**Nesrine MILIANI-
MOSBAH**

Préparée au sein du Laboratoire ICI
(Equipe "Entrepreneuriat, PME et
Développement Durable")

Structure, fonctionnement et
évolution des Equipes
entrepreneuriales: une modélisation
systémique dans une perspective
d'accompagnement à la création
d'entreprises

Thèse soutenue le 10 décembre 2015
devant le jury composé de :

Boualem ALIOUAT

Professeur des Universités, Université de Nice Sophia Antipolis /
Président du jury

Faouzi BENSEBAA

Professeur des Universités, Université Paris 8-Vincennes-Saint
Denis/ *Rapporteur*

Thierry LEVY

Maître de conférences HDR, Université Paris 8-Vincennes-Saint
Denis et Laboratoire ICI-Université de Bretagne Occidentale/
Directeur de thèse

Hadj NEKKA

Maître de conférences HDR, Université d'Angers / *Suffragant*

Robert PATUREL

Professeur Émérite des Universités, Université de Bretagne
Occidentale/ *Suffragant*

Christophe SCHMITT

Professeur des Universités, Université de Lorraine/ *Rapporteur*

Remerciements

Le travail doctoral, est un travail de longue haleine, sans l'aide et les encouragements des personnes qui me sont chères, cette recherche n'aurait pas pu être menée à terme.

J'exprime ma profonde gratitude à mon directeur de Thèse Monsieur LEVY-TADJINE pour la confiance qu'il m'a témoignée en acceptant de diriger ce travail, pour ses précieux conseils et sa disponibilité malgré mon éloignement géographique. La grande liberté et la flexibilité dont il l'a fait preuve tout au long de ces années d'encadrement m'ont permis de concrétiser ce projet.

J'adresse également mes sincères remerciements à Messieurs les Professeurs BENSEBAA, NEKKA, PATUREL et SCHMITT, d'avoir aimablement accepté de siéger au jury en tant que rapporteurs et suffragants. Mes remerciements s'adressent aussi à Monsieur le Professeur ALIOUAT qui m'a fait l'honneur de présider le jury de ma thèse.

Je tiens aussi à présenter mes vifs remerciements à l'équipe du laboratoire ICI pour ses efforts remarquables dans la mise en place de conditions de travail agréables et conviviales pour les doctorants et plus particulièrement Cécile MORINIERE pour son écoute et ses encouragements.

Je n'oublie pas de témoigner mon amitié aux équipes pédagogiques et administratives des différents départements de l'IUT de SCEAUX pour ces trois années passées à leurs côtés, riches en rencontres, échanges et bonne humeur. Une pensée particulière à Florence ARNAUD, Géraldine GALINDO, Nathalie CLARET, Corinne CLEMENT et Carole PICINALI pour leur sympathie et leur soutien inconditionnel.

Je témoigne ma reconnaissance et ma profonde gratitude à tous les professionnels de création d'entreprise au sein de l'Université PARIS-SUD et de la structure d'accompagnement ADIE pour l'intérêt qu'ils ont porté à mon projet de thèse, et pour leur bienveillance.

Mes remerciements les plus chaleureux aux porteurs de projets et entrepreneurs pour leur disponibilité, leur professionnalisme et la sincérité de leurs témoignages qui m'ont permis de mener à bien ce projet de thèse. Je leur présente tous mes vœux de succès dans leurs projets actuels et futurs.

Bien évidemment, ce travail n'aurait pas pu être réalisé sans les encouragements de mes chers parents et mon frère et sans le soutien indéfectible de mon cher

époux et de mes chères tante et cousine Nadia et Amira. Qu'ils trouvent tous ici le témoignage de mon affection et de ma grande reconnaissance.

« *Entrepreneurial teams are at the heart of any new venture* »¹

¹ Cooper et Daily (1996), “*Entrepreneurial teams*”, In D. L. Sexton & R. W. Similor (Eds.), *Entrepreneurship* 2000, Chicago: Upstart Publishing, pp. 127-150.

Sommaire

Remerciements	2
Sommaire	5
Introduction générale	7
I. Le champ de recherche de l'entrepreneuriat	7
II. La naissance théorique de la notion « Equipe Entrepreneuriale » dans la sphère de l'entrepreneuriat	16
III. Evaluation des équipes entrepreneuriales : objet de notre recherche	23
PARTIE 1- Les fondements d'une approche systémique de l'équipe entrepreneuriale	29
Introduction de la première partie	29
Chapitre 1 : Positionnement de l'équipe entrepreneuriale dans le champ de l'entrepreneuriat	31
Introduction	31
I. Inventaire de la littérature consacré aux « équipes entrepreneuriales »	31
II. Les différents thèmes identifiés	66
Conclusion	108
Chapitre 2 : Définition systémique de l'équipe entrepreneuriale	109
Introduction	109
I. L'Equipe entrepreneuriale sous l'angle de l'approche systémique	109
II. Proposition d'une modélisation systémique du système « Equipe Entrepreneuriale »	139
Conclusion	168
Conclusion de la première partie	169
PARTIE 2- Les réalités de l'équipe entrepreneuriale conçue comme système	171
Introduction de la deuxième partie	171
Chapitre 3 : L'appréhension de l'équipe entrepreneuriale par les accompagnateurs : Résultats des études préliminaire et principale du terrain	172
Introduction	172
I. Etude préliminaire	172

II. Etude principale.....	224
Conclusion.....	271
Chapitre 4 : Simulation de la modélisation des équipes entrepreneuriales : Etude de cas	272
Introduction	272
I. Méthodologie de la recherche	272
II. Etude de cas et Analyse	284
III. Résultats et discussion.....	403
Conclusion.....	411
Conclusion de la deuxième partie	412
Conclusion générale	414
Bibliographie.....	417
Index des figures	438
Index des tableaux	441
Index des verbatim	443
Table des matières	445
Annexes	456
Annexe 1- Discours complémentaires des entrepreneurs interviewés.....	457
Annexe 2- Evolution de la représentation de la modélisation de l'équipe entrepreneurial.	464
Résumé	470

Introduction générale

L'entrepreneuriat intéresse davantage le public, il attire le monde universitaire et se professionnalise de plus en plus. Marchesnay (2008) mentionne que cette discipline était « (...) encore exotique dans les années 70, a donc connu les trois étapes d'un paradigme, à savoir la naissance, la connaissance et, enfin, la reconnaissance. Celle-ci se concrétise par un grand engouement, une légitimité affichée des programmes d'enseignement et de recherche en entrepreneuriat. Ces programmes, dont le nombre va en croissant notamment dans les écoles de management, mais aussi d'ingénieurs (...) » (Marchesnay, 2008, p. 1).

Le mythe de l'entrepreneur a, probablement, aidé à cette reconnaissance. En effet, l'entrepreneur est considéré comme l'acteur principal de l'entrepreneuriat, qualifié de héros (Reich, 1987), d'innovateur (Schumpeter 1934, in Fillion, 2008)), de créateur de valeur (Bruyat, 1993).

De nombreuses publications ont étudié les caractéristiques de l'entrepreneur, sa fonction, sa dynamique, ses relations avec les parties prenantes. A partir des années quatre-vingt-dix, les chercheurs se sont intéressés à une nouvelle thématique de l'entrepreneuriat, un engouement pour la recherche sur les équipes entrepreneuriales apparaît. Effectivement, l'entrepreneuriat n'est pas que l'affaire d'un entrepreneur individuel. Pour Gartner (1989) par exemple, l'entrepreneuriat est quasiment de l'ordre du collectif. Nous nous situons dans cette perspective.

Dans un premier temps, nous présenterons le champ de recherche de l'entrepreneuriat. Dans un deuxième temps, nous expliquerons la naissance théorique du concept d'équipe entrepreneuriale. Et, dans un troisième temps, nous découvrirons l'objet de notre recherche.

I. Le champ de recherche de l'entrepreneuriat

Nous n'allons pas entrer dans un débat controversé « *sur ce qu'est l'entrepreneuriat* » (Paturel, 2007, p. 27) qualifié de stérile par Paturel (2007). Nous nous limiterons à présenter les études de quelques auteurs.

I.1. Les trois approches les plus citées dans la littérature

Dans la littérature trois approches sont fréquemment citées pour expliquer le champ de l'entrepreneuriat.

D'abord, la conception de Gartner (1985b) considère l'entrepreneuriat comme un processus conduisant à l'émergence d'une organisation par la mobilisation des ressources et des compétences afin de concrétiser une opportunité. En d'autres termes, cette conception étudie la naissance des nouvelles organisations et leurs processus de concrétisation.

Ensuite, la conception de Bruyat (1993) se base sur la dialogique individu/création de valeur, « *L'entrepreneur ne peut se définir qu'en référence à un objet (création de valeur), objet dont il fait partie, dont il est lui-même la source et dont il est le résultat* », c'est-à-dire que le résultat (la création de l'entreprise par exemple) est indissociable du sujet (équipe entrepreneuriale par exemple). Pour cet auteur, l'individu est une condition nécessaire pour la création de valeur. Cela ne nous empêche pas de dire qu'un ensemble d'individus peut être nécessaire pour la création de valeur.

Enfin, nous pouvons citer la conception de Shane et Venkataraman (2000) qui définit l'entrepreneuriat comme un « *processus par lequel, des opportunités à créer des produits et des services futurs sont découvertes, évaluées et exploitées.* » (Shane et Venkataraman, 2000, p. 18).

Nous pensons que les trois conceptions sont complémentaires. En effet, l'identification de l'opportunité est nécessaire pour aboutir à l'émergence d'une organisation. Et pour y arriver, la création de la valeur est un objectif.

Il faut dire que l'entrepreneuriat est un phénomène complexe. Gartner (1985b) a proposé un modèle de cinquante trois variables, classées en variables individuelles, variables environnementales, variables organisationnelles et variables processuelles afin de témoigner de la multidimensionalité de ce phénomène. D'autres auteurs, comme Fayolle (2004), Filion (2008); Verstraete et Saporta (2006) considèrent que le phénomène entrepreneurial est constitué de processus, d'environnement, d'entrepreneur et des ressources de l'entreprise. Quant à Bygrave et Hofer (1991), ils définissent l'entrepreneuriat à la fois par les caractéristiques et les fonctions de l'entrepreneur et par les composantes du processus entrepreneurial.

La diversité des approches et la multitude des définitions ne participent pas à la stabilité du domaine de recherche de l'entrepreneuriat. Selon Fayolle (2002), « *l'entrepreneuriat, en tant que domaine de recherche, se trouve à un carrefour. Il nous semble que le développement scientifique de ce champ ne peut se poursuivre qu'à partir d'une vision commune et d'un large accord sur un corpus de connaissances, de théories produites, des perspectives et des méthodes de recherche utilisées* » (Fayolle, 2002, p. 1). En dépit de l'inexistence d'une large

acceptation d'un corpus théorique et d'une définition de l'entrepreneuriat, plusieurs paradigmes ont vu le jour.

I.2. Les paradigmes de l'entrepreneuriat

Paturel (2007) en a énuméré sept avec « *une conception extensive* » (Paturel, 2007, p. 32)

- Une approche par les traits qui consiste à identifier l'entrepreneur par ses caractéristiques propres à lui. Il s'agit de répondre à la question « Qui ? ». L'utilisation de cette approche est limitée, sauf si un changement important lié aux caractéristiques influence l'organisation. Nous pensons, que choisir cette approche devrait être complétée par d'autres approches que nous détaillerons dans la suite de nos propos ;
- Une approche par les faits ; cette approche permet de répondre à la question « Quoi ? », elle s'intéresse aux comportements de l'entrepreneur ;
- Une approche par l'impulsion de l'organisation (Gartner, 1985b, 1989) : il s'agit de représenter l'entrepreneuriat par l'émergence d'une organisation (Gartner, 1989, p. 49). Cette dernière est définie par l'identification de quatre propriétés classées en deux catégories (Katz et Gartner, 1988) : les propriétés processuelles (l'intention et l'échange) et les propriétés structurelles (les ressources et les limites). Quand l'intention, l'échange, les ressources et les limites sont présents et interagissent entre eux, Katz et Gartner (1988) estiment qu'il existe une organisation.

Nous expliquons brièvement chaque paramètre :

- L'intention est la volonté d'agir pour créer une organisation, elle précède souvent les trois autres propriétés.
 - L'échange qui permet de communiquer en interne avec les acteurs de l'organisation et en externe avec son environnement.
 - Favoriser les ressources nécessaires : humaines, financières et matérielles pour donner naissance à une organisation.
 - Les limites permettent, en premier lieu, de donner un statut propre à l'organisation et en deuxième lieu de la séparer de son environnement et de l'individu.
- Une approche par les opportunités ; elle consiste, d'abord, à identifier les opportunités, ensuite à les étudier et enfin à les exploiter (Shane et Venkataraman, 2000) ;

- Une approche par le processus ; elle consiste à décrire les étapes de création et de reprise des organisations ;
- Une approche par l'innovation ; il s'agit pour cette approche de rendre compte du processus entrepreneurial par la mise en place de nouveaux produits, de nouveaux marchés, de nouvelles techniques (Schumpeter, 1934, 1939) ;
- Une approche par la création d'une valeur nouvelle adaptée par Paturel (2007) : « *Il s'agit d'une extension de l'approche par l'innovation adaptée au champ de l'entrepreneuriat* » (Paturel, 2007, p. 35). Elle consiste à innover pour créer de la valeur ou économiser la valeur existante.

Paturel (2007) combine les différentes approches citées précédemment pour proposer une définition de l'entrepreneuriat : « *l'entrepreneuriat est, à partir d'une idée, l'exploitation d'une opportunité dans le cadre d'une organisation impulsée, créée de toute pièce ou reprise dans un premier temps, puis développée ensuite, par une personne physique seule ou en équipe qui subit un changement important dans sa vie, selon un processus qui aboutit à la création d'une valeur nouvelle ou à l'économie de gaspillage de valeur existante ?* » (Paturel, 2007, p. 36)

Pour rendre le champ de l'entrepreneuriat encore plus intelligible trois questions peuvent être posées :

- « what », le quoi ? Il suffit de se concentrer sur l'entrepreneur. A l'instar de Schumpeter (1935, (in Filion, 2008)), l'entrepreneur est un acteur de l'innovation ; c'est grâce à ses initiatives et à sa prise de risque qu'il apporte un changement essentiel à l'entreprise. Son rôle est non seulement d'agir pour créer une entreprise mais aussi de trouver des possibilités encore inconnues dans l'environnement et d'être pionnier pour avoir la fonction d'entrepreneur ;
- « Why and Who » : le pourquoi ? Le qui ? Cette approche s'intéresse aux caractéristiques propres à l'entrepreneur : ses traits de personnalités, ses comportements. Herron et Robinson (1993) (in Hernandez, 1999) s'y sont intéressés et expliquent plus concrètement que les motivations, les capacités, les aptitudes, les compétences et la formation de l'entrepreneur formatent son comportement.
- « How », le comment ? Cette approche qui fait référence au processus entrepreneurial. Comment l'entrepreneur agit-il pour créer une entreprise ? (Gartner 1985). Nous nous intéressons alors aux interactions entre l'environnement, l'entrepreneur et le projet

pour aboutir, *in fine*, à la décision de créer ou non une organisation. Il est utile, dans ce cas, de passer par un processus à trois dimensions : la propension à créer, l'intention de créer et la structuration de l'information (in Hernandez, 1999, p. 63). En effet, ce n'est pas la structure juridique qui fait l'entrepreneuriat mais c'est le cheminement processuel complexe par lequel passe le porteur de projet.

Fayolle (2002) propose une synthèse des recherches en entrepreneuriat en fonction de ces trois questions :

Question principale	What (Approche fonctionnelle)	Who/Why (approche sur les individus)	How (approche sur les processus)
Echelle du temps	200 dernières années	Depuis le début des années 50	Depuis le début des années 90
Domaine scientifique principal	Economie	Psychologie, sociologie, Psychologie cognitive, Anthropologie sociale	Sciences de gestion Sciences de l'action Théories des organisations
Objet d'étude	Fonction de l'entrepreneur	Caractéristiques personnelles, Traits des individus entrepreneurs et entrepreneurs potentiels	Processus de création d'une nouvelle activité ou d'une nouvelle organisation
Paradigme dominant	Positivisme	Positivisme Sociologie compréhensive	Constructivisme Positivisme
Méthodologie	Quantitative	Quantitative Qualitative	Qualitative Quantitative
Hypothèse de base	L'entrepreneur ne joue pas un rôle important dans la croissance économique	Les entrepreneurs sont différents des non-entrepreneurs	Les processus entrepreneuriaux sont différents les uns des autres
Lien avec la demande sociale (qui est intéressé par ...)	Etat, Collectivités territoriales, Responsables économiques	Entrepreneurs Entrepreneurs potentiels Système éducatif Formateurs	Entreprises Entrepreneurs Entrepreneurs potentiels Formateurs Structures d'accompagnement et d'appui des entrepreneurs

Tableau 1 : une synthèse des recherche en entrepreneuriat Fayolle (2002, p. 7)

Nos approches dominantes dans ce travail sont l'approche processuelle et l'approche « émergence de l'organisation ». Le caractère dynamique de notre sujet nous pousse à les choisir. En effet, « *les relations et les interactions sont plus intéressantes que les éléments eux-mêmes* » (Hernandez, 2001, p. 62). En premier lieu, nous ne voulions pas nous cantonner à la vision de Schumpeter et en deuxième lieu, les recherches par les traits nous semblent réductrices pour étudier les équipes entrepreneuriales. Les traits de l'entrepreneur peuvent avoir une influence sur le succès de l'entreprise comme par exemple sa personnalité, sa

formation, ses origines. Il faudrait certainement les prendre en compte mais en complément d'autres critères.

L'entrepreneur est donc une notion complexe ayant des caractéristiques multidimensionnelles qui ne peuvent se résumer aux traits. Gartner (1989), avec son article « *Who is an entrepreneur? Is the wrong question.* » a constaté que pour étudier les entrepreneurs il faut s'intéresser à leurs comportements qui mènent à de nouvelles organisations (paradigme de l'émergence d'organisation). Il s'agit donc de poser la question « comment ? » qui fait référence à l'approche par le processus.

Hernandez (2001) présente les questions clés centrées sur le processus entrepreneurial (Tableau 2) dont la finalité est de comprendre le cheminement de l'émergence d'une organisation.

Quelques questions clés en entrepreneuriat	
Centrées sur l'entrepreneur	Centrées sur le processus entrepreneurial
Qui devient entrepreneur ?	Qu'est-ce qui permet de percevoir les opportunités d'une manière efficace et performante ?
Pourquoi devient-on entrepreneur ?	Quelles sont les tâches-clés pour créer avec succès de nouvelles organisations ?
Quelles sont les caractéristiques des entrepreneurs qui réussissent ?	Dans quelle mesure ces tâches sont-elles différentes de celles mises en œuvre pour diriger avec succès ?
Quelles sont les caractéristiques des entrepreneurs qui échouent ?	Quelles sont les contributions spécifiques de l'entrepreneur à ce processus ?

Tableau 2 : Quelques questions clés en entrepreneuriat (Hernandez, 2001, p. 63)

Après avoir énuméré les différents paradigmes du champ de recherches de l'entrepreneuriat et présenté une synthèse des trois approches, il convient de rapporter que plusieurs auteurs ont proposé des modélisations dans le but de maîtriser ce champ de recherche.

I.3. Les modèles de l'entrepreneuriat

Pour rendre le champ de recherche de l'entrepreneuriat intelligible, plusieurs auteurs ont en effet, proposé des modèles théoriques. Nous en citerons quelques uns succinctement.

I.3.1. Le modèle des « 3 E »

Le modèle des « 3 E » de Paturel (2007) permet d'évaluer la pertinence du projet. Bien que l'entrepreneur soit un acteur essentiel dans l'entrepreneuriat, son projet y contribue beaucoup.

Selon le même auteur (2007), le projet a des chances de réussir s'il se trouve dans la zone de cohérence des « 3 E », « avec E1, l'intention entrepreneuriale constatée du porteur, E2, les compétences (et les ressources) à réunir pour le réaliser et E3, un environnement global, spécifique et de proximité favorable » (Paturel, 2007, p. 37). En d'autres termes, le E1 concerne les ambitions du créateur, qui sont traduites par le lancement dans la création d'entreprise. Le E2 est l'ensemble de ressources et de compétences qui permettent au créateur de passer à l'action de la création. Le E3 caractérise un environnement favorable permettant au créateur de se lancer dans la création d'entreprise sereinement (Figure 1). Paturel (1998) synthétise en présentant le projet d'un créateur « comme étant parfaitement en cohérence avec la zone de comptabilité de ses aspirations (E1), de ces compétences et ressources perçues qui seront intégrées dans la société constituée (E2), et des possibilités de l'environnement (E3) qu'il soit global ou propre à l'activité » (Paturel, 1998, p. 14)

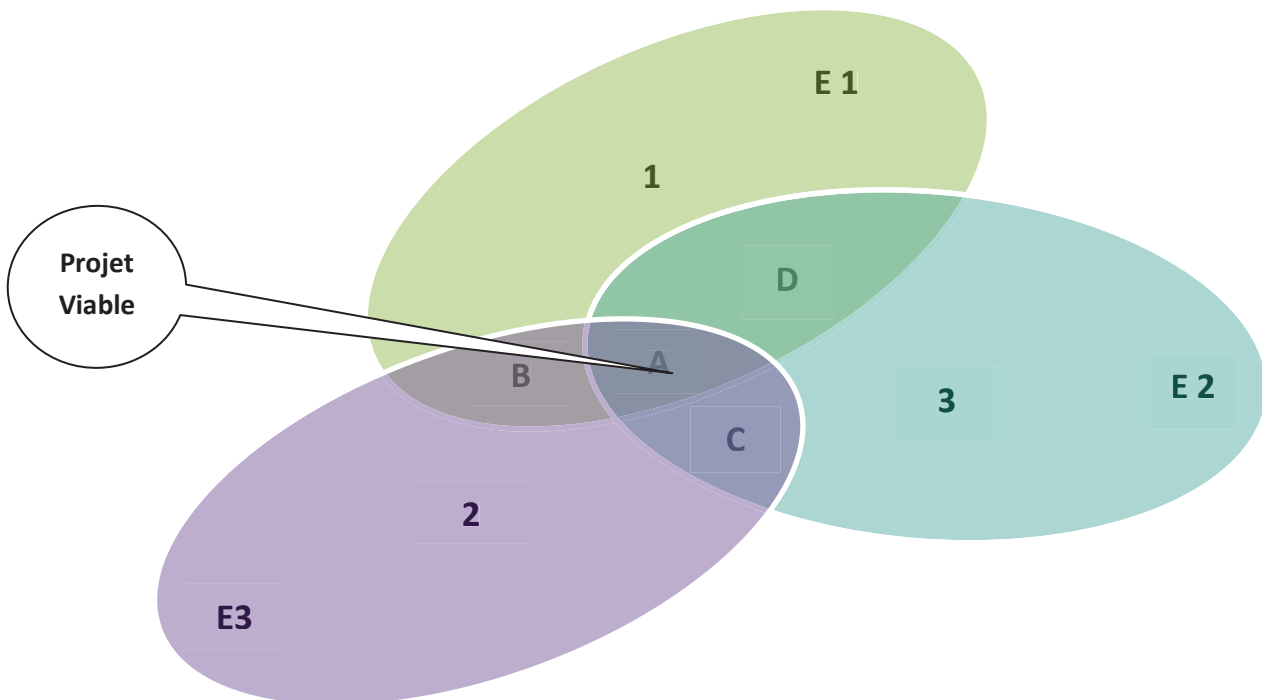


Figure 1 : Schéma de la cohérence du projet avec la zone de compatibilité du créateur (Paturel, 1998, p. 15)

Nous donnons une brève explication de la figure 1. Le projet devrait appartenir à la zone de cohérence A. Dans le cas où il appartient aux zones B, C et D, il faudrait apporter des solutions pour qu'il rentre dans cette zone de cohérence : soit en trouvant les moyens pour acquérir des compétences et des ressources nécessaires pour le bon fonctionnement du projet (zone B), soit en redéfinissant le projet pour que le créateur s'y projette et soit cohérent avec ses aspirations (zone C), ou alors en apportant des modifications au projet afin qu'il soit adapté à son environnement (zone D).

I.3.2. Le modèle de Shapero

Selon Shapero (1975), le parcours éducatif, les expériences personnelles et professionnelles de l'individu pourraient lui donner une disposition à l'entrepreneuriat. Il explique dans son modèle quatre notions clés pour entreprendre :

- La « désirabilité » de l'acte : cette variable mesure le degré d'attrait que pourrait avoir un individu pour l'entrepreneuriat. En effet, Shapero (1975) précise que les entrepreneurs ont une soif d'indépendance et une grande envie de contrôler l'environnement.
- La faisabilité de l'acte : cela consiste à s'interroger sur la réalisation du projet et sur la capacité de l'individu à le mener à terme et à réunir les ressources nécessaires.
- La crédibilité de l'acte : le futur entrepreneur doit croire en ses capacités d'entrepreneur et doit s'imaginer dans le futur de l'entreprise. La crédibilité est aussi liée aux références sociales de l'individu. Elles lui enverront une image positive ou négative de l'entrepreneuriat.
- Le déclencheur de l'acte: c'est un événement qui pourrait faire précipiter l'individu à entreprendre. A titre d'exemple : un licenciement, une détection d'une opportunité d'affaires.

L'interaction entre ces facteurs cités ci-dessous entraîne l'apparition d'une intention d'entreprendre qui pourrait se transformer en acte entrepreneurial.

I.3.3. Le modèle de Bruyat

Le modèle de Bruyat (1993) s'intéresse plus particulièrement à la création d'entreprise ; la Figure 2 explique sa proposition en identifiant plusieurs trajectoires possibles.

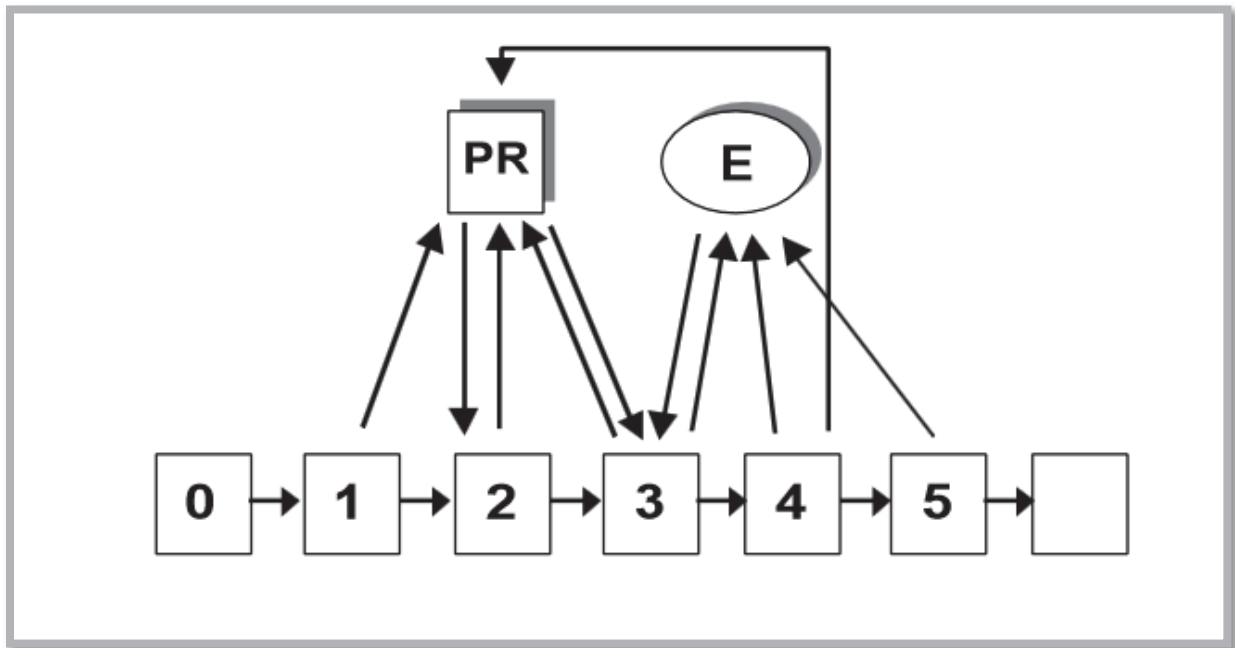


Figure 2 : Une forme générique du processus de création d'entreprise (Bruyat, 1993, p. 260)

PR : l'action de créer une entreprise est perçue et **refusée** : c'est une étape qui peut être considérée comme temporaire ou définitive pour des raisons diverses : un manque de maturité de l'entrepreneur et/ou du projet, des difficultés financières, un changement dans la vie personnelle de l'entrepreneur, un départ à la retraite.

E : **échec** de l'action : il s'agit soit de retourner aux étapes précédentes et apprendre de cet échec soit de renoncer à une nouvelle expérience de création.

Etape 0 : l'action de créer une entreprise est **non perçue** : l'individu ne perçoit pas l'action de créer du fait de son parcours de vie, de sa personnalité et de son environnement.

Etape 1 : l'action de créer une entreprise est **perçue** : l'individu a les connaissances nécessaires pour comprendre la création d'entreprises mais il n'y pense pas.

Etape 2 : l'action de créer une entreprise est **envisagée** : l'individu prend en compte l'éventualité de créer ; il la conçoit comme un projet.

Etape 3 : l'action de créer une entreprise est **recherchée** : l'individu a la volonté de créer une entreprise. Il est dans la dynamique du processus entrepreneurial et consacre du temps, des moyens et de l'énergie pour concrétiser son idée.

Etape 4 : l'action de créer une entreprise est **lancée** : à cette étape, l'entreprise est créée. Des engagements vis-à-vis des parties prenantes sont pris, mais l'entreprise reste encore fragile.

En effet, elle a la possibilité de passer à l'étape suivante mais il y a un risque d'échec suite à des difficultés rencontrées.

Etape 5 : l'action de créer une entreprise est **réalisée** : l'étape de lancement est franchie, l'entreprise devient plus crédible et reconnue par son environnement.

Le modèle de Bruyat (1993) donne une idée sur le parcours entrepreneurial mais ne reflète pas toujours les situations de tous les entrepreneurs. En effet, il est souvent difficile de cerner l'étape où se trouve le créateur d'entreprise et d'ailleurs c'est le rôle des organismes d'accompagnement que de le cadrer.

I.3.4. Le modèle de Verstraete

Verstraete (1999) précise qu'il y a entrepreneuriat dès qu'une organisation entrepreneuriale est impulsée. L'emploi du terme impulsion n'est pas choisi fortuitement. Au-delà de son emploi pour la soudaineté et la brièveté de l'action, le terme rend compte d'un aspect dynamique essentiel pour exprimer l'entrepreneuriat.

Le modèle de Verstraete (2001) est composé de trois dimensions : cognitive, praxéologique et structurale qui se manifestent empiriquement et relativement par la vision entrepreneuriale, l'action et l'imbrication entrepreneuriale (Verstraete, 2001, p. 9). Un individu est donc considéré comme entrepreneur dès qu'il mobilise les trois dimensions citées auparavant.

Ces différents modèles exposés permettent de rendre intelligible le phénomène entrepreneurial. Les auteurs de ces modèles utilisent souvent le terme « entrepreneur » sous forme individuelle, mais il s'agit plutôt d'un terme générique qui pourrait inclure l'équipe entrepreneuriale.

II. La naissance théorique de la notion « Equipe Entrepreneuriale » dans la sphère de l'entrepreneuriat

L'utilisation des termes « équipes entrepreneuriales » est récente et plus présente dans les cas d'entreprises de hautes technologies puisqu'elles sont considérées comme gourmandes en connaissance, compétences et ressources financières. L'entrepreneur interviewé par Danjou (2004) affirme qu'*« il n'y a pas d'entrepreneur individuel, il n'y a pas d'entrepreneur isolé, il n'y a pas d'entrepreneur dans sa chambre.... On entreprend avec d'autres et dans un milieu où il y a beaucoup de chose, où il y a beaucoup de monde »* (Danjou, 2004, p. 120).

II.1. L'entrepreneur comme acteur principal de l'entrepreneuriat

Pareillement à l'entrepreneuriat, il n'existe pas de définition standard de l'entrepreneur mais une diversité de définitions.

Cantillon (1726) définit l'entrepreneur comme celui qui prend des risques, Say (1803) le présente comme celui qui regroupe et combine les facteurs de production et Schumpeter (1935) par celui qui innove (in Fillion, 2008). Pour des auteurs contemporains comme Boutillier et Uzunidis (1999), l'entrepreneur est caractérisé par sa dimension sociale ; pour Bruat (1993), l'entrepreneur est créateur de valeurs et pour Hernandez (2001), l'entrepreneur est initiateur d'un processus complexe. « *Initiateur, car il est celui qui est à l'origine, qui ouvre une voie nouvelle ; processus, pour montrer l'importance du temps et le caractère organisé des phénomènes en jeu ; complexe, pour faire ressortir la grande variété des éléments à considérer et leur interdépendance* » (Hernandez, 2001, p. 16)

Hernandez (2001) résume les points de vue de Shumpeter, Drucker et Gartner, considérés comme des auteurs majeurs dans la recherche en entrepreneuriat (Messeghem et Torrès, 2015)

		Création d'Organisation	
		OUI	NON
INNOVATION	OUI	I Créateur d'Organisation et Innovateur = Entrepreneur	II Innovateur mais pas Créateur d'Organisation = Entrepreneur ?
	NON	IV Création d'Organisation mais pas Innovateur = Entrepreneur ?	III Ni Innovateur, ni Créateur d'Organisation = pas Entrepreneur

Schumpeter et Drucker considèrent que les situations I et II caractérisent des entrepreneurs alors que pour Gartner, ces derniers relèvent des situations I et IV. Par conséquent, il n'y a consensus que sur la configuration I qui représente un entrepreneur et sur la configuration III qui ne caractérise pas un entrepreneur.

Hernandez (2001) propose d'élargir la représentation de l'entrepreneur à la configuration IV et se pose deux questions « *1. Peut-on être entrepreneur sans créer d'entreprise ? 2. Peut-on créer une entreprise et ne pas être entrepreneur ?* ». (Hernandez, 2001, p. 19). La réponse à la première question est affirmative. Pour illustrer sa réponse, Hernandez (2001) cite l'exemple

de l'intrapreneuriat. La réponse à la deuxième question est négative puisque créer une entreprise relève de la fonction de l'entrepreneur.

Par ailleurs, « *L'entrepreneur est un terme générique qu'il ne convient pas de ramener à une personne physique seule et obligatoirement isolée.* » (Paturel, 2007, p. 29). Bien que certains auteurs mentionnent le terme entrepreneur au singulier, nous adopterons le raisonnement de Paturel en nous projetant dans la possibilité que ce terme puisse être matérialisé par un groupe de personnes.

II.2. L'émergence de la notion « Equipe entrepreneuriale »

Dans les différentes conceptions de l'entrepreneuriat citées antérieurement, l'entrepreneur est au cœur du processus. Il est qualifié par certains auteurs de héros et est souvent considéré seul dans le processus de création d'entreprise, alors qu'il ne peut opérer dans un vide social (Aldrich et Zimmer, 1986). En effet, De La Ville (2001) montre que « *l'activation des réseaux de relations sociales continues fonde l'émergence du projet entrepreneurial* » (De La Ville, 2001, p. 46). Vieira Borges et al. (2003) remarquent que la création d'entreprise est souvent le fruit d'un travail collectif (Vieira Borges Junior, Bernasconi et Fillion, 2003, p. 13). Il est clair que l'entrepreneur a besoin d'autrui pour créer une entreprise. Il peut s'agir d'une aide d'organismes d'accompagnement, d'une collaboration avec diverses parties prenantes ou alors d'une association avec d'autres personnes ayant envie d'entreprendre avec lui ou d'investir dans son projet.

Nous nous intéressons au dernier exemple cité que certains auteurs comme Ben Hafaiedh (2006), Guenguen (2014), Levy-Tadjine (2008a, 2008b)) parlent « d'entrepreneuriat à plusieurs ». Ce dernier est mis, de plus en plus, en valeur dans les publications anglophones et francophones sous des termes divers : groupe d'entrepreneurs, équipe entrepreneuriale, équipreneuriat, entrepreneuriat collectif, l'entrepreneuriat au pluriel. D'après Moreau (2006) les raisons de ces types d'entrepreneuriat sont : le regroupement des ressources, l'intelligence du groupe, le sentiment de sécurité et l'influence des partenaires économiques. Verstraete et Saporta (2006) se sont penchés sur les raisons de la constitution des équipes entrepreneuriales ; ils pensent que « *la tâche à accomplir peut, tout simplement, dépasser les limites d'une seule personne, soit au regard des compétences nécessaires, soit en raison de son ampleur* » (Verstraete et Saporta, 2006, p. 427).

Il est donc nécessaire de cesser d'associer uniquement l'entrepreneuriat à l'entrepreneur individuel uniquement. Il faut l'associer aussi à l'entrepreneuriat collectif (Gartner et al.,

1994 ; Moreau, 2004, 2006 ; Schoonhoven et Romanelli, 2001) et notamment aux équipes entrepreneuriales, sujet de notre travail.

Suite aux différents témoignages d'entrepreneurs et d'organismes d'accompagnement que nous avons pu obtenir, la notion d'équipe entrepreneuriale prend, de plus en plus, de place dans l'esprit du grand public, bien que ce champ de recherche soit encore considéré à l'état embryonnaire.

L'existence d'équipe entrepreneuriale sur le terrain est fréquente. Moreau (2006) s'interroge sur l'engouement que connaît cette entité et estime que la création d'entreprise, est de plus en plus, l'acte d'un collectif (Moreau, 2006, p. 55). Ce qui explique, probablement, que le mythe de l'entrepreneur « héros » s'estompe au profit de la « *dream team* » englobant souvent toutes les parties prenantes.

II.2.1. L'équipe entrepreneuriale, une partie prenante de l'entreprise

Les parties prenantes sont des groupes d'individus qui sont indispensables à la survie de l'entreprise. Rhenman et Stymne (1965) précisent qu'il s'agit d'un groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser à la fois ses buts propres et assurer son existence (Rhenman et Stymne, 1965, p. 159). Saiia, et al. (2003) les définissent comme : « *Individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels.* » (Saiia, Carroll et Buchholtz, 2003, p. 70). Ne sont exclus de cette acception que ceux qui ne peuvent affecter l'entreprise (du fait de leur absence de pouvoir) et ceux qui ne sont pas affectés par ses actes (du fait de l'absence d'une quelconque relation) (Saiia, Carroll et Buchholtz, 2003, p. 160).

Selon Clarkson (1995), il existe des parties prenantes volontaires et des parties prenantes involontaires. La première catégorie est celle qui est impliquée dans l'entreprise et qui prend un risque soit sous forme financière soit sous forme humaine. La deuxième catégorie subit les conséquences de l'activité de l'entreprise. Elle n'est pas engagée dans des transactions de l'organisation mais peut avoir une influence sur son fonctionnement (Clarkson, 1995, p. 106). Ce qui nous intéresse le plus, c'est de mettre en avant les parties prenantes qui prennent un risque financier et/ou humain.

Kochan et Rubinstein (2000) identifient deux critères pour reconnaître les parties prenantes importantes : ces dernières doivent apporter des ressources essentielles à l'organisation et

avoir une forte influence sur la performance de l'entreprise (Kochan et Rubinstein, 2000, p. 373).

Selon Coster (2003), les différentes parties prenantes qui participent au projet de création d'entreprises sont disposées selon leur degré d'implication dans le projet (Figure 3). Le niveau d'implication devient de plus en plus faible en fonction de l'éloignement du centre. Nous nous limiterons à la partie qui s'implique le plus dans la création du projet d'entreprises, c'est-à-dire les associés fondateurs, appelés aussi, par d'autres auteurs, équipe entrepreneuriale (Bruyat et Julien, 2001 ; Ben Hafaiedh, 2006 ; Ucbasaran et al., 2003).

Pour résumer, nous considérons que l'équipe entrepreneuriale est une partie prenante de l'entreprise parce qu'elle est porteuse de ressources et de compétences essentielles à l'entreprise. Ses membres sont impliqués à un haut niveau et prennent des risques à la fois financiers et humains.

Ucbasaran et al. (2001) définissent l'équipe entrepreneuriale comme « *un ensemble de personnes qui sont impliqués dans la création d'entreprise et qui possèdent des parts de celle-ci* » (Ucbasaran et al., 2001). Dans cette définition, nous retrouvons la condition d'implication des membres de l'équipe dans la création d'entreprises ainsi que les risques pris par ces derniers et qui sont mentionnés dans la définition de Clarkson (1995).

Quant à Paturel (2005), il définit l'équipe entrepreneuriale comme « *un groupe de personnes (en nombre nécessairement limité d'individus – deux ou trois en pratique pour ne pas multiplier les problèmes d'entente qui accroissent les risques d'échecs –) mettant en œuvre leur idée, chacune étant un élément clé du projet au point que son retrait remet définitivement en cause sa réalisation concrète.* » (Paturel, 2005, p. 29).

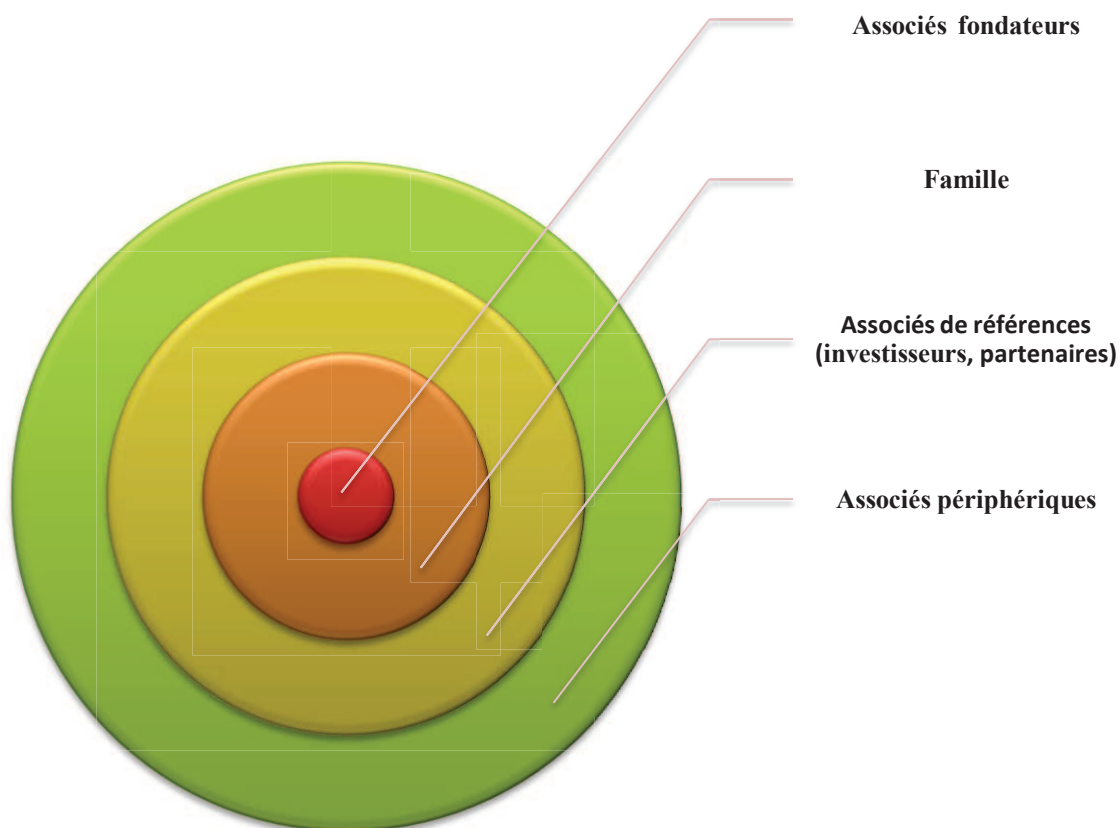


Figure 3 : Les différents acteurs de la création d'entreprise (Coster, 2003)

L'expression « équipe entrepreneuriale » a été souvent utilisée par abus de langage. En effet, comme nous le mentionnons dans le chapitre 1 nous avons pu relever certaines confusions. Nous en citons ci-après quelques exemples :

- la confusion entre équipe d'employés et équipe entrepreneuriale bien qu'elles soient considérées toutes les deux comme équipes internes à l'entreprise (Bird, 1988) ;
- la confusion entre entrepreneuriat collectif et équipe entrepreneuriale (Ben Hafaiedh, 2006). Ben Hafaiedh (2006) considère l'équipe entrepreneuriale comme un type d'entrepreneuriat collectif, que Le Roy et Guillotreau (2002) définissent par « *un processus de construction à la fois d'une communauté économique et d'une communauté sociale* » (Le Roy et Guillotreau, 2002, p. 35);
- les amalgames sont très fréquents entre l'équipe entrepreneuriale, l'équipe managériale et toute autre forme d'équipe. La confusion se manifestait dans « *toute forme de réunion d'acteurs servant l'acte d'entreprendre ou encore dès qu'une initiative est prise par un groupe d'individus.* » (Ben Hafaiedh-Dridi et Paturel, 2007, p. 9).

II.2.2. La réussite de l'acte entrepreneurial par les équipes entrepreneuriales

Les notions de réussite ou d'échec d'un processus de création d'entreprises sont souvent exprimées par les entrepreneurs. Elles sont associées à la performance ou à la non performance. Pour certains auteurs, les équipes entrepreneuriales sont un gage de performance. Cela reste encore à confirmer et ce ne sera pas l'objet de notre étude. En revanche, nous nous attardons plus sur le concept de performance.

La littérature fait souvent référence à une approche économique de la performance ; elle est généralement mesurée par des indicateurs comptables et financiers. Bien que l'entrepreneur soit considéré comme l'acteur primordial de l'entreprise, une omission de son point de vue est constatée dans la mesure de la performance. A titre d'exemple, nous pouvons citer la non prise en compte de sa satisfaction personnelle dans la mesure de la performance (Bruyat, 1993, p. 291-292).

Rau (2005) mesure, par exemple, la performance de l'équipe entrepreneuriale par la performance de l'entreprise, alors que Ben Hafaiedh et Paturel (2007) notent que cette confusion est fréquente et qu'elle est, probablement, due aux recherches qui se basent sur l'étude des équipes managériales. Les mêmes auteurs conseillent donc d'utiliser des mesures de performance propres aux équipes entrepreneuriales.

Chandler et Hanks (1993) ont identifié trois approches pour mesurer la performance de l'entreprise : une catégorie objective, fréquemment utilisée dans la littérature (la croissance, le chiffre d'affaires etc.), une catégorie subjective, liée à la satisfaction de l'entrepreneur et une catégorie de mesures subjectives convenues par comparaison avec les concurrents. Ce que nous retenons, C'est qu'ils ont intégré dans la mesure de la performance le ressenti de l'entrepreneur vis-à-vis de cette performance. Kamm et al. (1990) mentionne que « *Définir la réussite pour les équipes entrepreneuriales est difficile, à cause de sa relativité* » (Kamm et al., 1990, p. 12). Nous pensons que cette relativité est due à la perception que pourrait avoir les équipes entrepreneuriales de leur performance et que celle-ci n'est donc pas forcément jointe à une performance économique ou financière. Eisenhardt et Schoonhoven (1990) indiquent aussi que la création d'une entreprise à succès est le fruit d'une bonne élaboration et collaboration des membres des équipes entrepreneuriales. Quant à Bird (1988), elle s'est interrogée sur la pertinence du succès de l'association dans la mesure de la performance de

l'équipe entrepreneuriale. Par conséquent, il est clair que la performance des équipes entrepreneuriales ne se mesurera pas par des indicateurs chiffrés puisque nous traitons du capital humain connu par son imprévisibilité.

De plus, l'échec de la création d'entreprises peut ne pas être vécu comme tel par l'équipe entrepreneuriale. Elle pourrait en retirer une satisfaction autre qu'économique. Par exemple, en ayant appris certains aspects de la création d'entreprises, en gagnant de l'expérience ou en atteignant des buts non financiers. **Dans notre travail, l'objectif principal que se fixe l'équipe entrepreneuriale est la réussite de l'acte entrepreneurial.** Nous avons constaté à partir de nos interviews que la non atteinte de cet objectif n'est pas toujours vécu comme un échec. Cela a permis à certains entrepreneurs de rebondir en créant la fois suivante avec une nouvelle équipe entrepreneuriale, individuellement ou en se servant de cette expérience d'entrepreneuriat pour trouver un emploi.

Levy-Tadjine et Paturel (2006) distinguent trois mesures de la performance : d'abord, l'Efficacité (F1) liée à la réalisation des objectifs visés. Ensuite l'Effizienz (F2) qui se base sur la façon de combiner les ressources et les compétences pour produire et avoir une activité compétitive. Enfin l'Effectivité (F3) qui vise à satisfaire les parties prenantes internes et externes de l'organisation (Levy-Tadjine et Paturel, 2006, p. 313). Ce modèle complète le modèle des 3 E (Paturel, 2005) évoqué précédemment. Le projet sera réussi s'il est identifié dans les zones de cohérence des deux modèles.

Nous ne parlons pas assez de la réussite des équipes entrepreneuriales. Elle est certes liée à la réussite du projet mais comment peut-on évaluer la capacité d'une équipe entrepreneuriale à mener à terme un projet ?

III. Evaluation des équipes entrepreneuriales : objet de notre recherche

Nous expliquerons dans ce paragraphe la naissance de la problématique de notre travail doctoral ainsi que la méthodologie adoptée.

III.1. La problématique de notre recherche

Suite à une première confrontation au terrain, où nous sommes allés à la rencontre de professionnels de la création d'entreprise, nous avons identifié un problème. Les trois accompagnateurs interviewés dans l'étude préliminaire, nous ont confirmé leur appréhension

à accompagner des équipes entrepreneuriales. Selon eux, le risque de ne pas aller au bout du processus entrepreneurial est plus élevé pour les équipes entrepreneuriales que pour les entrepreneurs individuels. Les raisons de l'échec sont davantage liées à l'humain qu'au projet lui-même (par exemple : les conflits ou malentendus entre les membres des équipes entrepreneuriales, une vision du projet qui n'est pas partagée par tous). Nous aurons l'occasion de nous attarder sur ces raisons dans les cas étudiés (cf. chapitre 4).

Le problème peut être résumé ainsi : pourquoi certaines équipes entrepreneuriales ne réussissent pas à franchir toutes les étapes du processus entrepreneurial ?

Après quelques heures d'entretiens avec les accompagnateurs, nous avons compris que cette appréhension est due à la méconnaissance des équipes entrepreneuriales. En effet, l'accompagnement des équipes entrepreneuriales, dans l'organisme d'accompagnement à la création d'entreprise où nous avons effectués nos premiers entretiens², ne prend pas en compte la singularité des équipes entrepreneuriales. En d'autres termes, l'encadrement des équipes entrepreneuriales n'est pas différent de celui des entrepreneurs individuels. Plusieurs paramètres, faisant la spécificité de l'équipe entrepreneuriale, ne sont pas pris en considération.

Nous avons alors pensé qu'une grille de lecture pourrait aider les professionnels de la création d'entreprises à accompagner les équipes entrepreneuriales. En effet, cette grille permettrait d'identifier les dysfonctionnements des équipes entrepreneuriales. Donc, les solutions que pourraient apporter les accompagnateurs seraient, probablement, plus adaptées. De plus, ce travail pourrait être une feuille de route pour les équipes entrepreneuriales au cours du processus entrepreneurial.

Notre question de recherche se formule, donc, ainsi : *comment évaluer des équipes entrepreneuriales par une modélisation systémique ?*

Notre question de recherche vise deux objectifs :

Le premier objectif : définir les équipes entrepreneuriales par un moyen dynamique pour améliorer sa compréhension par les organismes d'accompagnement et par les équipes elles-mêmes.

² Les entretiens exploratoires ont été effectués auprès de l'ADIE, Association pour le Droit à l'Initiative Économique, une structure de micro-crédit et d'accompagnement à la création d'entreprise.

Le deuxième objectif : proposer une modélisation des équipes entrepreneuriales qui faciliterait l'identification des dysfonctionnements afin de permettre un accompagnement plus performant.

Nous présenterons dans la suite de notre travail la méthodologie adoptée pour répondre à notre problématique et nous découvrirons les contributions théorique et pratique que nous envisageons d'apporter.

III.2. La méthodologie adoptée

Dans notre travail doctoral, nous avons fait des allers-retours entre la littérature et le terrain afin de construire l'objet de notre recherche.

Nous nous rapprochons du paradigme constructivisme, étant donné qu'en premier lieu, nous avons utilisé un outil constructiviste (une modélisation triangulée de Le Moigne). En deuxième lieu, nous pensons que la réalité observée dépend de l'observateur. En effet, nous considérons la réalité comme une représentation plutôt qu'une compréhension pure.

Nous avons, aussi, adopté une démarche abductive tout au long de ce travail pour pouvoir mettre à profit toutes les informations en notre possession et garder une liberté nécessaire, pour appréhender l'objet de recherche.

Notre étude suit une démarche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs. En effet, nous avons besoin de rencontrer des professionnels de la création d'entreprises et des groupes de porteurs de projet et d'entrepreneurs pour comprendre, d'une façon générale, notre objet de recherche, en ayant le point de vue de deux publics différents. Par conséquent, des questions ouvertes et directes étaient essentielles pour avoir des données qualitatives abondantes. Ces dernières ont été organisées par un logiciel afin de faciliter leur traitement.

Nous avons d'abord commencé par parcourir la littérature sur « les équipes entrepreneuriales ». Ensuite, nous avons senti le besoin de nous imprégner du terrain pour donner du sens aux textes lus et délimiter l'objet de notre recherche. Nous l'avons, alors, exploré par une étude préliminaire qui nous a permis d'identifier les besoins des professionnels de la création d'entreprise et viser un problème précis : « l'appréhension de l'accompagnement des équipes entrepreneuriales par les conseillers d'accompagnement à la création d'entreprises ».

Après une première exploration du terrain, nous sommes revenus à une lecture plus approfondie de la littérature, où nous nous sommes intéressés à la modélisation des équipes entrepreneuriales, à l'aide du modèle de Le Moigne (1990) (les aspects : ontologique/

fonctionnel/ génétique de l'objet). Nous avons alors enchaîné avec une étude principale qui nous a aidé à confirmer des éléments de l'étude préliminaire et à enrichir notre réflexion. Une proposition de modélisation de l'équipe entrepreneuriale a donc vu le jour. Elle a rendu possible l'évaluation de cette dernière.

Enfin, nous avons simulé notre modélisation sur des groupes de porteurs de projets et d'entrepreneurs. Dans un premier temps, il s'agissait de vérifier la nature de l'entité observée (s'agissait-elle d'une vraie équipe entrepreneuriale ?) et dans un second temps d'identifier le dysfonctionnement des équipes entrepreneuriales, s'il y en a eu, lors du processus entrepreneurial.

III.3. Intérêts théorique et pratique de notre étude et l'énoncé du plan

Dans notre travail de recherche doctoral, nous avons fait certains choix, qui nous ont semblé essentiels afin d'étudier exclusivement les équipes entrepreneuriales. Bruyat (1993) précise que « *L'acte entrepreneurial et sa réussite dépendent de différents facteurs, touchant à l'individu, à son projet et à son environnement* » (Bruyat, 1993, p. 146). Nous nous sommes focalisés, dans notre étude, sur l'individu qui est incarné par les équipes entrepreneuriales et avons supposé que le projet porté est réalisable et que l'environnement est favorable.

Nous avons aussi retenu certaines des publications qui ont mis l'accent sur ce qui nous a semblé intéressant et significatif pour la compréhension des équipes entrepreneuriales. La subjectivité n'est donc pas absente d'une telle démarche.

Ce travail s'articule au tour de deux parties : la première est consacrée à l'étude des fondements d'une approche systémique de l'équipe entrepreneuriale (1^{ère} partie), la deuxième porte sur les réalités de l'équipe entrepreneuriale conçue comme système (2^{ème} partie).

Nos études de la littérature et des travaux empiriques permettent de comprendre comment une équipe entrepreneuriale pourrait réussir à créer une entreprise ? Nous essayerons de donner un aspect opérationnel à nos résultats et suivrons le courant behavioriste qui se concentre plus sur les comportements des membres des équipes entrepreneuriales que sur ses caractéristiques.

Cette étude présente un intérêt théorique mais aussi pratique. En effet, sur le plan théorique, l'inexistence d'un consensus dans la définition de l'équipe entrepreneuriale et les confusions terminologiques dans la littérature rendent nécessaires la construction par le chercheur de son propre cadre théorique. Nous avons, alors, essayé de faire un inventaire des études faites sur les équipes entrepreneuriales et d'organiser les publications retenues. Pour cela, nous nous

sommes inspirés du travail de l'état de l'art de Vinciane Servantie (2010) qui a mis en place un inventaire d'articles, en relation avec son sujet de thèse, grâce aux programmes Excel et Access. Cela a permis d'organiser les informations, de donner un ordre chronologique à ses lectures et d'identifier des collaborations de groupes d'auteurs jusqu'à arriver à une saturation d'informations satisfaisantes pour l'auteur.

Nous avons alors utilisé le programme Excel pour constituer une base de données d'articles et avons utilisé le programme Zotero afin de les organiser selon les thèmes abordés. Ce travail fera l'objet de notre premier chapitre. L'état de l'art de la littérature choisie nous a permis d'identifier quatre thématiques redondantes dans le champ de recherche portant sur les équipes entrepreneuriales :

- la composition des équipes entrepreneuriales ;
- la dynamique des équipes entrepreneuriales ;
- l'impact de la composition des équipes entrepreneuriales et leur dynamique sur la performance ;
- l'intérêt que porte le capital risque aux équipes entrepreneuriales.

Ces thématiques seront développées lors du premier chapitre de notre thèse. Elles nous ont apporté un éclairage général théorique sur les équipes entrepreneuriales approchées par divers auteurs.

Nous exposerons, dans le deuxième chapitre, un nouveau cadrage théorique, qui, à notre connaissance, pourrait présenter une originalité dès lors que c'est la première fois que l'équipe entrepreneuriale est étudiée sous un angle systémique.

Nous choisirons, dans ce chapitre, de traiter « l'équipe entrepreneuriale » comme un système, étant donné, que ses caractéristiques, nous y font penser. En effet, sa complexité, sa non-sommativité, sa dynamique, son changement et sa régulation relèvent bien d'un système. Pour rendre ce dernier intelligible, nous utiliserons le modèle constructiviste, des trois pôles de Le Moigne :

- **le pôle ontologique (structure) étudiera la structure des équipes entrepreneuriales ;**
- **le pôle fonctionnel traitera le fonctionnement des équipes entrepreneuriales ;**
- **le pôle génétique (évolution) expliquera la transformation des équipes au cours du processus entrepreneurial.**

Nous pensons que ce modèle apportera un éclairage sur la compréhension globale des équipes entrepreneuriales.

Au-delà de l'intérêt théorique de cette thèse, il existe un intérêt pratique. Nous ne pouvons nier que de plus en plus de créations d'entreprises se font en équipes soit de façon intentionnelle soit spontanée pour diverses raisons :

- obtenir un financement suffisant pour se lancer dans la création d'entreprise qui est une des raisons les plus visibles ;
- avoir plus d'assurance : les membres de l'équipe sont plus forts ensemble; ils peuvent réagir face aux aléas de l'environnement plus aisément et sont mieux armés puisque les compétences sont plus nombreuses.
- faire partie de l'état d'esprit : l'équipe n'envisage pas le travail individuel.

Peu importe les raisons d'association, ce travail se veut un outil de support pour les équipes et/ou leurs accompagnateurs à travers la proposition d'une grille de lecture de la structure, du fonctionnement et de l'évolution des équipes entrepreneuriales.

Dans le troisième chapitre, nous présenterons deux études de terrain :

- l'une, préliminaire, qui suivra une démarche inductive afin de collecter un maximum de données auprès de professionnels de la création d'entreprises dans le but de se rapprocher de la perception que pourraient avoir ces professionnels des équipes entrepreneuriales et d'identifier les variables d'évaluation de ces dernières.
- l'autre, principale, qui complète les premiers résultats de l'étude préliminaire à travers des entretiens supplémentaires plus pointus. Cette étude permettra de modéliser la structure des équipes entrepreneuriales.

Après avoir porté notre choix sur le modèle de Le Moigne (1990) et délimité la structure des équipes entrepreneuriales par le biais des études préliminaire et principale, nous essayerons de comprendre, dans le quatrième chapitre, le fonctionnement et l'évolution des équipes entrepreneuriales au cours du processus entrepreneurial. Cela s'effectuera par la simulation de notre modélisation sur neuf cas réels de groupes de porteurs de projets et d'entrepreneurs.

Sur ces bases et à partir du cheminement dont nous venons de rendre compte, **nous soutenons la thèse suivante : l'équipe entrepreneuriale s'appréhende comme un système structuré (pôle ontologique), fonctionnel (pôle fonctionnel) et dynamique (pôle génétique).**

PARTIE 1- Les fondements d'une approche systémique de l'équipe entrepreneuriale

Introduction de la première partie

L'objet de cette première partie est de débrousser, dans un premier temps, la littérature portant sur les équipes en général, et plus particulièrement les équipes entrepreneuriales et ce, afin de mettre en place un cadrage théorique qui permettrait aux professionnels de la création d'entreprise de comprendre davantage les équipes entrepreneuriales et appréhender leurs spécificités.

Cette première partie sera donc construite autour de deux axes fondamentaux :

1. Positionnement de l'équipe entrepreneuriale dans le champ de l'entrepreneuriat
2. Définition systémique de l'équipe entrepreneuriale

Le premier chapitre sera consacré au sens du concept « équipe entrepreneuriale ». La première section est un inventaire de la littérature relative aux équipes entrepreneuriales. L'objectif étant de donner un aperçu sur l'état de la littérature actuelle sur les équipes entrepreneuriales, en tant que champ de recherche, qui se caractérise par sa jeunesse et par l'intérêt grandissant qu'il suscite dans le milieu académique. La première section sera également consacrée à l'étude de du vocabulaire utilisé pour nommer et désigner les équipes entrepreneuriales et les amalgames engendrés par la diversité de ce vocabulaire.

La deuxième section du premier chapitre sera consacrée à la classification de la littérature sélectionnée suivant les thèmes fréquemment étudiés : la composition des équipes entrepreneuriales, leur dynamique, l'impact de ces deux dernières sur la performance et l'intérêt que portent les investisseurs notamment le capital risque aux équipes entrepreneuriales.

Le deuxième chapitre proposera une esquisse de définition des équipes entrepreneuriales s'appuyant sur la théorie systémique. Nous expliquerons dans la première section de ce deuxième chapitre, l'approche systémique. Ensuite, nous appliquerons la théorie systémique sur la notion de l'équipe entrepreneuriale que nous considérons comme un système et enfin nous détaillerons ses caractéristiques.

Ce deuxième chapitre sera également l'occasion de marquer notre positionnement épistémologique.

La deuxième section du deuxième chapitre sera consacrée à une proposition de modélisation de l'équipe entrepreneuriale à partir du modèle de Le Moigne (1977), dans l'objectif d'apporter une meilleure compréhension du phénomène.

Chapitre 1 : Positionnement de l'équipe entrepreneuriale dans le champ de l'entrepreneuriat

Introduction

Les équipes entrepreneuriales constituent un champ de recherche récent qui intéresse de plus en plus les spécialistes de l'entrepreneuriat. En effet, entreprendre en équipe devient indispensable pour lever des fonds. Les investisseurs sont rassurés par l'addition des ressources et des compétences des membres de l'équipe.

Etant donné l'importance que prend le thème des équipes entrepreneuriales dans les milieux académiques et professionnels, il nous a donc semblé intéressant d'explorer la littérature et d'apporter un cadrage théorique.

Nous ne prétendons pas être exhaustifs. Nous proposerons, dans la première partie de notre travail, un inventaire de littérature afin d'avoir un aperçu général du positionnement de l'équipe entrepreneuriale dans le champ de l'entrepreneuriat. Nous identifierons, dans la deuxième partie du chapitre, les différents thèmes des équipes entrepreneuriales abordés par la littérature.

I. Inventaire de la littérature consacré aux « équipes entrepreneuriales »

Le caractère pluridisciplinaire de notre objet de recherche nous pousse à exploiter une littérature diversifiée. Nous proposons dans cette partie de notre travail de présenter, en premier lieu, un aperçu de la revue de littérature afin de rendre compte de sa richesse et, en deuxième lieu, d'exposer les amalgames et la diversité lexicale qui en découlent.

I.1. Un aperçu de la revue de littérature

L'objet du présent paragraphe est de faire un état des lieux de la littérature portant sur notre sujet de recherche. Nous ne prétendons pas à l'exhaustivité, mais nous avons tenté de couvrir les publications pertinentes portant sur les « Equipes entrepreneuriales ». Nous nous sommes inspirés de l'étude d'inventaire de littérature effectué par Vinciane Servantie (2010) dans le cadre de son travail doctoral « *les entreprises à internationalisation précoce et rapide : lecture par le Business Model* » (Servantie, 2010).

Les recherches des travaux ont été effectuées sur plusieurs bases de données telles que : Sciences Direct, Ebsco, Cairn et par le biais du moteur de recherche Google Scholar. Les articles ont été sélectionnés selon un critère de parution dans une revue académique sérieuse (14% des articles proviennent de la revue « *Entrepreneurship theory and Practice* », 12% du « *Journal of Business Venturing* », 7% de la « *Revue de l'Entrepreneuriat* ».) ou sur des sites internet académiques spécifiques à l'entrepreneuriat et à la stratégie tels que l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), qui est source de 5% de nos articles, ou le Babson College qui correspond aussi à 5% de nos articles. (

Figure 4). Nous avons, ensuite, utilisé le programme Excel de Microsoft pour organiser notre revue de littérature et avons mis en place des tableaux croisés dynamiques pour avoir un meilleur aperçu sur la littérature identifiée.

Nous avons recensé 223 articles qui mentionnent les équipes entrepreneuriales, dont 141 qui traitent des équipes entrepreneuriales en tant qu'objet principal de recherche. Nous les avons répartis comme suit : 109 en langue anglaise et 32 en langue française (Figure 5 et Figure 6), que nous analyserons ultérieurement.

L'aperçu de la revue de littérature montre que notre champ de recherche a un intérêt international et que la majorité des publications est anglophone. En effet, entre 1975 et 1999, nous n'avons pas identifié d'articles rédigés en langue française portant sur les équipes entrepreneuriales ; en revanche, nous comptons près de 56 articles rédigés en langue anglaise. La littérature francophone ne s'est véritablement intéressée aux équipes entrepreneuriales, en tant qu'objet de recherche, qu'à partir de 1999. Le nombre d'articles sur le sujet n'a cessé d'augmenter depuis 1999, avec néanmoins un décroissement du nombre des publications en 2009. Cette baisse de publication a touché aussi bien les publications en langue française que les publications en langue anglaise (Figure 5).

Nous pensons que cet intérêt, plus marqué dans la littérature anglophone, serait lié à l'intérêt porté, par les pays anglo-saxons, aux entreprises de hautes technologies qui sont plus souvent portées par des équipes entrepreneuriales.

Dans les paragraphes qui suivent nous insisterons sur l'actualité et l'engouement de la recherche sur les équipes entrepreneuriales.

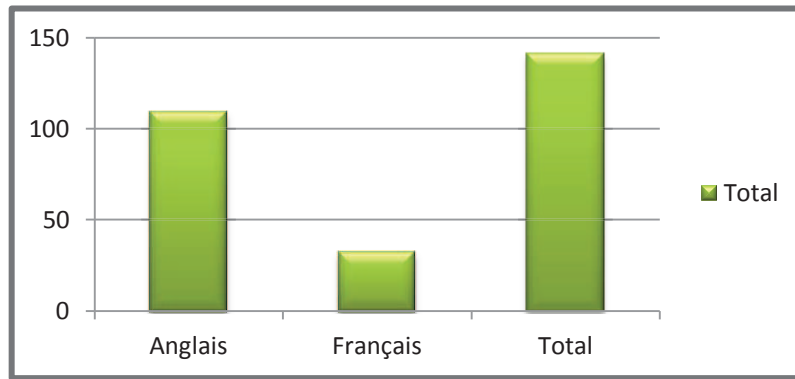


Figure 5: Répartition des publications retenues selon la langue

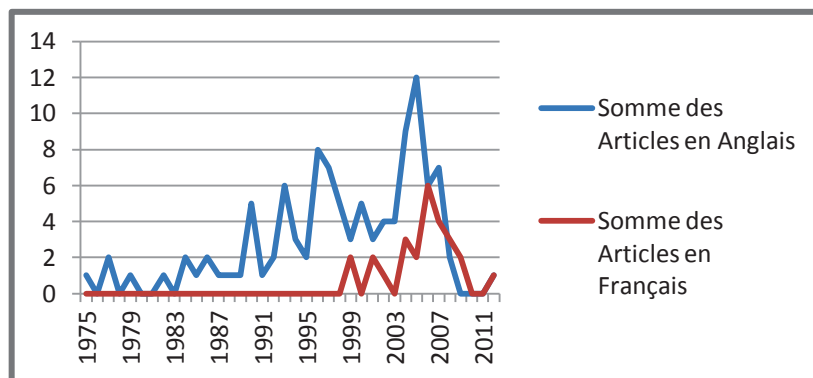


Figure 6: La fréquence des articles entre 1975 et 2011

I.1.1. Un champ de recherche récent

Le champ d'étude des équipes entrepreneuriales est relativement récent. Timmons est l'un des premiers à s'y être intéressé en lançant, dans son article datant de 1975, le débat sur la question suivante : « *The Entrepreneurial Team : An American dream or Nightmare ?* » (L'équipe entrepreneuriale : rêve américain ou cauchemar ?). Nous considérons cette date comme le point de départ de l'inventaire de notre littérature. À notre connaissance, l'article de Timmons (1975) était le premier article qui portait sur les équipes entrepreneuriales en tant qu'objet principal de recherche. Le titre de cet article était assez explicite avec une terminologie exclusivement dédiée à l'« *Entrepreneurial Team* ». Timmons compte, à son actif, plusieurs publications sur les équipes entrepreneuriales que nous découvrirons dans la suite de notre travail.

Par ailleurs, la Figure 7 montre que la communauté scientifique s'intéresse de plus en plus à ce domaine de recherche ce qui se traduit par l'accroissement du nombre de publications sur le sujet. D'abord, entre les années 70 et les années 80, les publications ont doublé. Ensuite,

dans les années 90, les publications sur les équipes entrepreneuriales ont connu un rebond remarquable : nous sommes passés de 9 articles enregistrés pendant les années 80 à 43 articles publiés durant les années 90. Enfin, pendant les années 2000, les publications ont encore doublé, enregistrant 83 articles. Il est clair que les années 90 et 2000 ont été les décennies les plus prolifiques en matière de publications portant sur les équipes entrepreneuriales (Figure 7). Nous pensons que ceci est en relation avec l'accroissement du nombre d'entreprises de hautes technologies qui, comme nous l'avons signalé précédemment, sont souvent créées par des équipes entrepreneuriales.

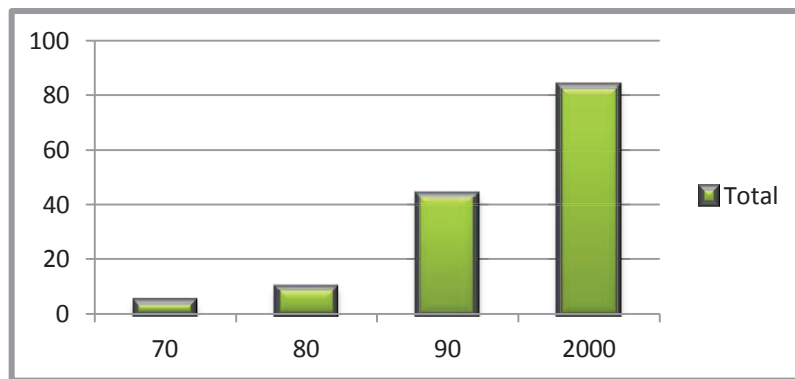


Figure 7: Nombre de publications par décennie

I.1.2. Un engouement pour le champ de recherche des équipes entrepreneuriales

Chaque décennie a été marquée par l'apparition d'une ou de plusieurs publications fondatrices. Nous constaterons davantage l'engouement pour ce champ de recherche à partir du schéma suivant qui présente le nombre de publications d'une année à une autre (Figure 8).

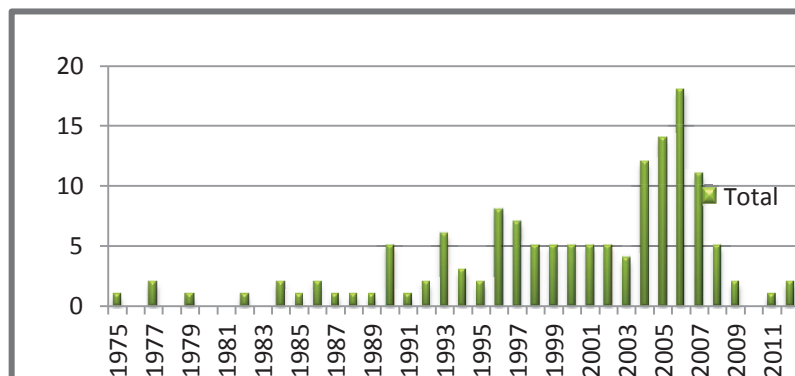


Figure 8: Répartition des articles selon l'année

Après la publication de Timmons (1975), d'autres articles sont parus, notamment celui de Cooper et Bruno, en (1977), « *Success Among High-Technology Firms* » qui abordent le

potentiel de croissance et d'innovation des entreprises de hautes technologies, bien qu'à cette époque, les entreprises de hautes technologies ne représentaient qu'un faible pourcentage des entreprises nouvellement créées. Cooper et Bruno (1977) ont montré que 60% des entreprises de hautes technologies sont formées par plusieurs fondateurs et que, grâce à cette caractéristique, ce modèle d'entreprise était plus résistant et enregistrait un chiffre d'affaires supérieur aux autres types d'entreprises.

Dès la fin des années soixante-dix, ces mêmes auteurs s'attachèrent à la relation entre le nombre de fondateurs et le succès de l'entreprise. Cette quête s'est poursuivie bien après les années soixante-dix, parallèlement avec une évolution terminologique qui affina les termes du débat portant désormais sur la relation entre les équipes entrepreneuriales et la performance de l'entreprise.

À la fin des années 80, l'article de Reich (1987) a marqué la littérature de l'équipe entrepreneuriale en présentant celle-ci comme « *héros* ». Il a proposé, au cours de son article, de rompre l'image traditionnelle de l'« *entrepreneur héros* » et d'honorer les équipes entrepreneuriales pour la totalité des efforts de ses membres. Ces derniers contribuent au développement de l'entreprise s'imprégnant alors de quelques exemples américains qui symbolisaient l'« *American Dream* ». Ces propos radicaux poussèrent d'autres auteurs, à l'instar de Shaver et Scott (1991), à critiquer cette vision dévalorisante de l'entrepreneur individuel. Ils défendent, par la même, l'image de l'entrepreneur solitaire qui serait, selon ces auteurs, un individu extraordinaire aux multiples talents et aux motivations sans bornes permettant de créer une entreprise.

Comme il ressort de la Figure 8, un pic de publications a été enregistré en 1990. Cette année était marquée par la parution de l'article fondamental de Kamm, Shuman, Seeger and Nurick (1990) qui ont proposé un agenda de recherche sur les équipes entrepreneuriales. À partir de cette date, l'intérêt porté au phénomène des équipes entrepreneuriales a pris de plus en plus d'ampleur. En effet, les années 90 et les années 2000 enregistreront un record de publications sur les équipes entrepreneuriales. Quasiment la majorité des publications a cité l'article de Kamm et al. (1990) et a suscité un emballement pour ce champ d'étude. Nous pouvons dire qu'il y a eu un avant et un après l'article de Kamm Shuman, Seeger et Nurick (1990).

En nous intéressant de plus près aux publications des années 90 et 2000, nous avons remarqué que les années 1993, 1996 et 1997, d'après notre inventaire de littérature, se sont caractérisées par l'apparition d'un nombre important de publications. Entre 1998 et 2003 une certaine

régularité dans le nombre de publications s'est installée pour connaître une expansion en 2004 (douze publications) et 2005 (quatorze publications), un pic en 2006 (dix-huit publications) et un essoufflement les années suivantes.

Outre les publications de Kamm et al. (1993; 1990), les années 90 ont été marquées par les publications de Ensley, de Carland, de Carland, Amason, Eisenhardt, Birley. que nous considérons comme la nouvelle génération de chercheurs qui a consacré une grande partie de ses travaux sur les « Equipes Entrepreneuriales » pendant cette période. Viennent après les années 2000 durant lesquelles Ensley, Birley et d'autres co-auteurs ont continué à s'intéresser à ce domaine de recherche. Mais nous assistons aussi à l'émergence d'un nouveau mouvement composé de Ucbasaran, Westhead, wright, Lockett, Moray, Clarisse, Aldrich et d'autres co-auteurs qui se sont emparés du sujet. Nous observons, notamment, l'arrivée d'un mouvement francophone qui s'est intéressé, à son tour, à l'intérêt que pouvaient apporter les recherches sur les équipes entrepreneuriales : nous pouvons citer Bayad, Ben Hafaiedh, Boncler, Levy-Tadjine, Paturel, Naffakhi, Rispal, Saporta, Verstraete.

Un premier débroussaillage manuel de notre revue de la littérature consistait à classer, par ordre chronologique et par groupe d'auteurs, les 141 articles retenus. Nous avons identifié, tout d'abord, les auteurs les plus cités, qui ont publié dans les revues les plus prestigieuses et qui ont un lien direct avec le champ de recherche « des équipes entrepreneuriales ». Ensuite, nous avons sélectionné trois thèses qui font partie de notre choix de littérature et qui avaient eu des apports fondamentaux dans le domaine des équipes entrepreneuriales. Enfin, nous avons suivi l'évolution de la réflexion de ces auteurs et leurs collaborations avec d'autres, dans le temps. Nous avons alors identifiés les groupes d'auteurs qui s'intéressaient aux mêmes thématiques et ce en vue de d'établir un schéma global retraçant l'évolution de la littérature portant sur notre champ de recherche (Figure 9).

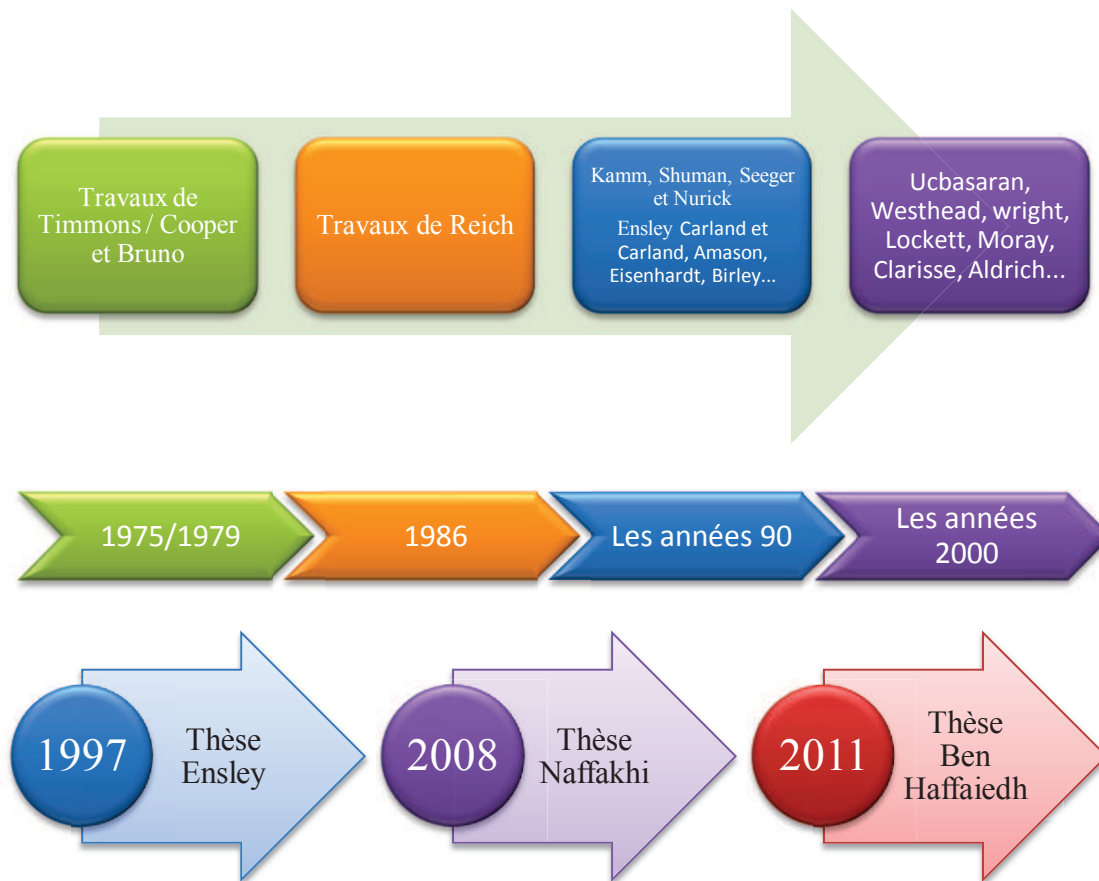


Figure 9: Les auteurs les plus cités et les thèses importantes dans notre inventaire de la littérature

I.2. Amalgames et diversité de lexiques

Avant de commencer notre analyse, nous avons tenu à délimiter le vocabulaire utilisé dans l'inventaire de la littérature des équipes entrepreneuriales.

Nous avons recensé une liste de terminologies que les auteurs ont employées pour nommer les équipes entrepreneuriales. D'après la

Figure 10, nous constatons que 29% des articles emploient l'expression « *Entrepreneurial Team* », 7% « *Top Management Team* » et 7% « *Equipe entrepreneuriale* » dans les articles écrits en français. 5% des articles ont utilisé le terme générique du « *Work Team* », 4% des articles sélectionnés ont employé « *New venture Team* » et « *entrepreneuriat collectif* » et d'autres articles ont employé « *Fouding Team* », « *Nascent entrepreneurial Team* », « *start-up Team* », « *équipreneuriat* », « *équipes de créateurs* ». Cette diversité dans le vocabulaire peut être une source de confusion et un handicap pour l'évolution du champ de recherche. À cet effet, des efforts de distinctions ont été suggérés par certains auteurs (Figure 10).

Des auteurs ont essayé d'étudier l'équipe entrepreneuriale dans différents contextes, la considérant comme une équipe d'employés (Stewart, 1989), une équipe d'associés (Bird, 1988), une équipe fondatrice (Moreau, 2006), une équipe initiale (Hellerstedt et Aldrich, 2008), une équipe dirigeante (Eisenhardt et Bird Schoonhoven, 1990) un groupe de travail (Forbes et Milliken, 1999), un groupe de propriétaires et de dirigeants d'une même entreprise (Ensley et al. 2000, Cooper and Dunkelberg, 1986), un collectif (Cucchi, 2006). Cette diversité terminologique engendre à son tour une diversité de définitions de l'équipe entrepreneuriale.

Nous proposons, dans un premier temps, de mettre de l'ordre dans le vocabulaire utilisé en considérant, d'abord, l'équipe comme une forme particulière de groupe. Ensuite, nous présenterons les notions voisines de l'équipe entrepreneuriale. Enfin, nous tenterons d'expliquer des amalgames de la diversité lexicale et la singularité des équipes entrepreneuriales.

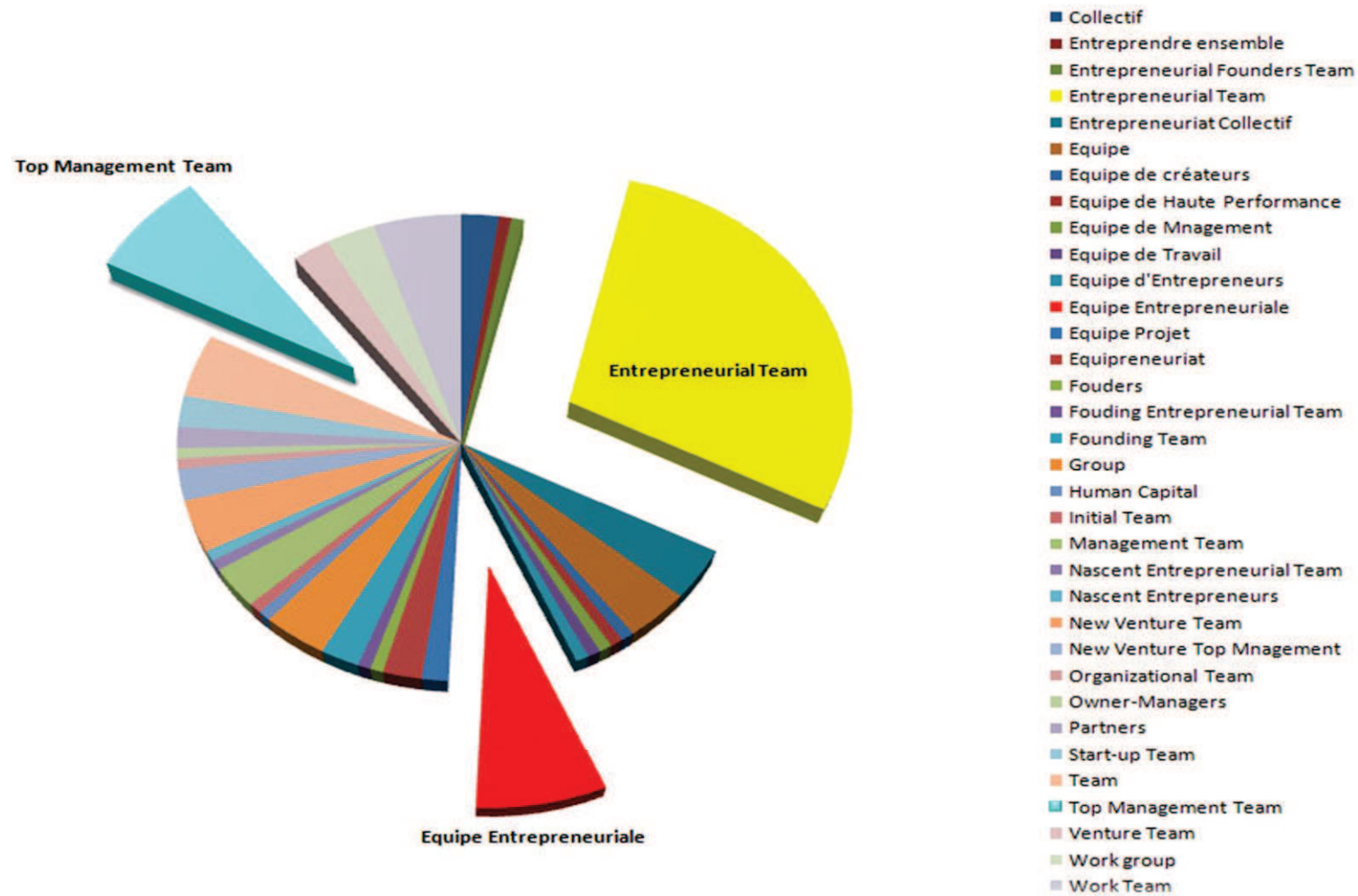


Figure 10: La répartition des articles selon le vocabulaire utilisé

I.2.1. Equipe : une forme particulière de groupe

Il existe quelques confusions entre la notion du groupe et la notions d'équipe. À notre avis, il est utile de faire la distinction entre les deux notions et d'apporter un éclairage sur les différentes formes d'équipes.

I.2.1.1. La distinction entre groupe et équipe

Les deux notions de « groupe » et « équipe » sont proches sans être similaires. Les membres d'un groupe, comme les membres d'une équipe, partagent un objectif commun et travaillent ensemble. Ce qui distingue les deux entités collectives réside dans les attentes et dans le comportement de leurs membres. *« Les groupes de travail ne se fondent que sur la somme des meilleures prestations de leur participants. Aucun produit du travail collectif n'exige leurs efforts conjugués »* (Katzenbach, Smith et Pavillet 1994). En d'autres termes, la distinction entre équipe et groupe se manifeste dans la manière d'exécuter la tâche et d'atteindre les objectifs. Le groupe s'appuie sur la somme des contributions individuelles tandis que l'équipe vise à réaliser une contribution collective dont *« la valeur de performance est supérieure à la somme des efforts individuels mis en jeu »* (Katzenbach, Smith et Pavillet, 1994). Autrement dit, dès que les objectifs ciblés sont réalisables sur une base individuelle, on fait référence au groupe. Dans le cas contraire, si l'atteinte des objectifs demande un mélange de compétences et d'expérience des uns et des autres et font appel à une responsabilité collective, on parle d'équipe. Selon Naffakhi (2007 ; 2008), *« Un groupe peut être défini comme une sphère à l'intérieur de laquelle se trouvent réunis des travailleurs de même profession et ayant les mêmes qualifications, où chacun réalise le même travail (exemple : un cabinet d'avocats). Une équipe est caractérisée par la diversité de ses membres qui suivent un objectif commun. Une équipe est généralement composée par des individus ayant des fonctions différentes, des compétences complémentaires et un esprit d'équipe qui leur permet de coopérer, et de coordonner leurs tâches »* (Naffakhi et al. 2007, p.4).

Pour Allard-Poesi (2003), une équipe constitue un groupe particulier. L'auteur définit le groupe suivant l'approche de Lewin (1959, (in Allard-Poesi, 2012)) selon laquelle il s'agit d'un ensemble d'individus interdépendants et ayant par conséquent une influence les uns sur les autres. Le même auteur affirme que pour l'équipe, *« l'interdépendance des membres repose (alors) sur la réalisation d'un objectif commun, impliquant un degré plus ou moins élevé de collaboration entre les participants »* (Allard-Poesi, 2003, p.12). Quant à Katzenbach et al.(1994), ils déclarent qu'une véritable équipe *« est un petit nombre de personnes aux*

*compétences complémentaires engagées dans un objectif commun de performance avec **une stratégie dont elles sont mutuellement responsables**.* » (Katzenbach, Smith et Pavillet, 1994, p. 84). Par conséquent le nombre restreint de personnes, l'interdépendance des membres, la concordance de leur objectif et de leur responsabilité caractérisent l'équipe. En effet, un nombre important de membres augmente soit le risque de destruction, à cause d'un nombre élevé de conflits, de difficultés de prise de décision, de défaillances dans la communication, de personnalités incompatibles, soit l'éclatement en sous-groupes composés par affinité ou par mode de fonctionnement commun. Quant à l'interdépendance, elle se manifeste par l'apport de valeur ajoutée par chaque membre qui lui permettrait d'être unique et indispensable à l'équipe (Paturel 2005.).

Bailey et Cohen (1997) présentent l'équipe comme suit : « *A team is a collection of individuals who are **interdependant** in their tasks, who **share responsibility** for outcomes, who see themselves and who are seen by others as an **intact social entity** embedded in one more larger social systems and who manage their relationships across organizational boundaries.* ». L'élément nouveau dans cette définition est la considération de l'équipe comme une unité sociale par l'équipe elle-même et par son environnement. Nous pensons que cette unité sociale s'exprime dans les interactions entre les membres de l'équipe. Donc la distinction entre groupe et équipe se manifeste aussi dans la nature et les fréquences des interactions.

Les deux figures suivantes (Figure 11, Figure 12) nous expliquent la différence d'interactions entre les membres au sein d'un groupe et d'une équipe.

D'après la Figure 11, tous les membres d'un groupe ont un manager commun mais ils ne travaillent pas nécessairement ensemble ; chaque membre du groupe effectue sa propre tâche et rend compte au manager. La collaboration se fait donc entre le manager et chaque membre, individuellement. En bref, la relation se crée entre manager et employé. Il peut y avoir une collaboration entre les membres du groupe mais l'interaction reste faible ; chacun a son propre objectif et c'est le rôle du manager de prendre les décisions et d'atteindre l'objectif final (Luecke, 2004, p. 3).

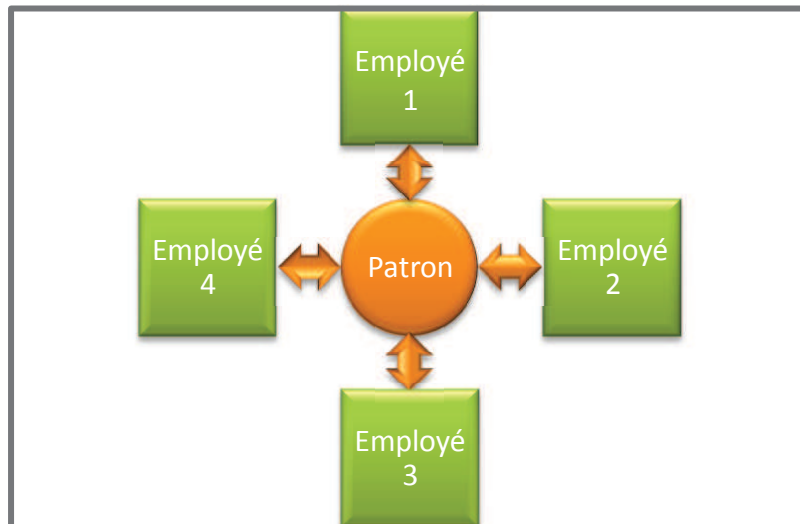


Figure 11: A work group (Luecke, 2004, p. 3)

En revanche, dans la Figure 12, les membres de l'équipe sont liés. L'interaction entre eux est une condition nécessaire pour la réalisation de l'objectif commun. Par opposition au groupe, l'équipe est plus qu'un ensemble d'individus travaillant ensemble sous la même direction. Il s'agit aussi d'un ensemble restreint de personnes qui possèdent des compétences complémentaires et qui s'engagent à réaliser un objectif commun pour lequel ils se tiennent mutuellement responsables. En d'autres termes, dans une équipe, chaque membre interagit avec les autres ainsi qu'avec le leader pour réaliser l'objectif commun.

Il ressort de ce qui précède que les membres dépendent les uns des autres dans l'accomplissement de leur mission.

À l'opposé du groupe où c'est le manager qui coordonne et prend les décisions, les membres de l'équipe prennent les décisions de concert, bénéficiant ainsi du savoir-faire et de l'expérience des uns et des autres, ce qui leur permet de prendre la meilleure décision pour l'entreprise (Luecke, 2004, p. 2- 4). Dans le même sens Mucchielli (2013), définit l'équipe comme : « *une variété originale, qui ajoute à la cohésion socio affective et aux relations interpersonnelles de face à face, une caractéristique supplémentaire : celle de la convergence des efforts pour l'exécution d'une tâche qui sera l'œuvre commune* » (Mucchielli, 2013, p. 16).

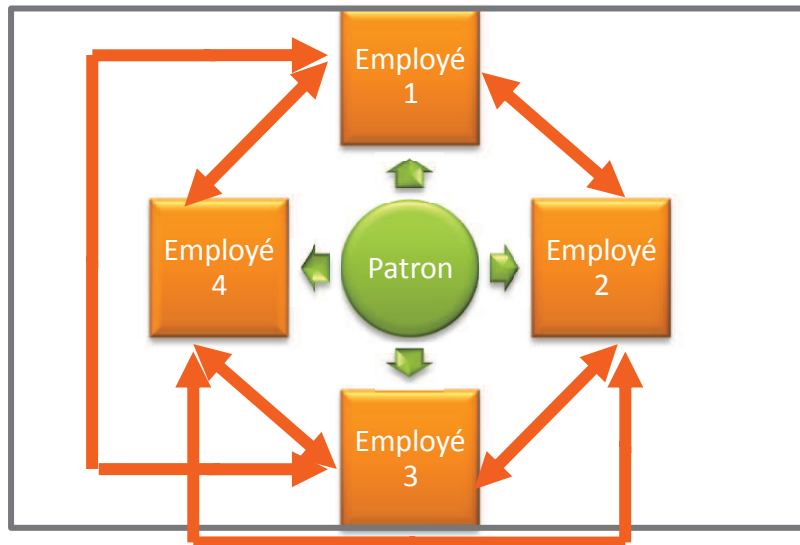


Figure 12 : A Team (Luecke, 2004, p. 4)

Au-delà de la différence des types d'interaction, Katzenbach et al. (1994) ont mentionné d'autres points de distinction entre le groupe de travail et l'équipe, présentés dans le Tableau 3.

Les groupes de travail	Les équipes
Un patron fort, qui sait où il va	Partage des rôles de direction
Responsabilité individuelle	Responsabilité à la fois individuelle et solidaire
Projet de groupe coïncidant avec la mission globale de l'entreprise	Projet d'équipe élaboré par l'équipe elle-même
Produits de travail individuels	Produits du travail collectifs
Réunions efficaces	Réunions consacrées à la solution active des problèmes, encouragement des discussions ouvertes
Mesure indirecte de l'efficacité du groupe par son influence sur les autres (par exemple, les performances financières de la société)	Performance mesurée directement par l'évaluation des produits du travail collectif
Le groupe discute, décide et délègue	L'équipe discute, décide et effectue ensemble un travail réel

Tableau 3 : Distinction entre groupe et équipe (Katzenbach et al. 1994, p.27)

Pour résumer, les auteurs Meakin et Snaith (1998) trouvent qu'«*un groupe est un rassemblement d'individus possédant chacun sa spécialité et travaillant souvent seul à des tâches qui s'inscrivent dans la poursuite des objectifs du groupe (...). Une équipe, en revanche est un rassemblement d'individus présentant un savant mélange de qualifications et de connaissances qui se conjuguent quand ils travaillent ensemble à la réalisation d'objectifs*

définis. C'est ce mélange qui permet l'éclosion d'un état d'esprit entreprenant et innovant. Une équipe est composée de personnes qui non seulement possèdent des compétences requises pour mener à bien leurs tâches respectives (comme dans un groupe) mais sont aussi suffisamment assorties pour travailler harmonieusement ensemble » (1998, p.155 in (Birley et Muzyka, 1998).

Ainsi, plusieurs éléments caractérisent l'équipe et la différencient du groupe : sa taille réduite, l'interdépendance de ses membres, la nature de leurs interactions, leur degré de collaboration, le partage de la direction, leur cohésion affective, la complémentarité des compétences et l'existence d'une responsabilité solidaire autour d'un objectif commun.

Nous résumons les caractéristiques d'une équipe dans la liste suivante.

Tableau 4 : Caractéristiques de l'équipe

- Taille réduite ;
- Interdépendances des membres ;
- Interactions actives entre les membres ;
- Collaboration collective ;
- Compétences complémentaires ;
- Cohésion affective ;
- Responsabilité mutuelle ;
- Partage de la direction ;
- Réalisation d'objectifs communs ;
- Une entité sociale.

I.2.1.2. Plusieurs formes d'équipes

Selon l'approche de Katzenbach et al. (1994), différentes sortes d'équipes existent : pseudo-équipe, équipe potentielle, équipe authentique et équipe de haute performance.

- La « *pseudo-équipe* » est une entité où l'approche collective n'existe pas. Son rendement est moins important que le groupe de travail. Elle est caractérisée par une contribution individuelle faible et une contribution collective inexistante. « *Dans le cas des pseudo-équipes, la somme obtenue par l'ensemble est inférieure à l'addition*

du potentiel des membres » (Katzenbach et al. 1994, p. 29). Donc finalement, nous ne pouvons pas évoquer la notion d'équipe dans ce cas.

- L'« *équipe potentielle* » est un ensemble de personnes qui ont la volonté d'agir collectivement et qui « *tente d'améliorer son impact sur la performance* » (Katzenbach et al. 1994, p. 29). Toutefois, les objectifs d'une telle action restent à définir avec précision ; les résultats sont confus et la méthode de travail et de coordination restent à déterminer. Dans ce cas l'équipe est en devenir, le potentiel existe mais il faut un certain temps pour apprendre à travailler ensemble comme une véritable équipe.
- L'« *équipe authentique* » est un ensemble restreint de personnes « *dont les compétences sont complémentaires, les membres motivés par un but, des objectifs et une méthode de travail dont ils se considèrent mutuellement responsables* » (Katzenbach et al. 1994, p. 29).
- L'« *équipe haute performance* » est une équipe authentique « *dont les membres sont profondément attachés au succès et au développement personnel de leurs coéquipiers* » (Katzenbach et al. 1994, p. 29). C'est une équipe qui obtient des résultats supérieurs aux prévisions et aux autres équipes similaires : les anglo-saxons parlent de la « *Dream Team* »

Comme suggéré, Katzenbach et al. (1994) expliquent qu'il peut y avoir plusieurs formes d'équipes. Aussi une équipe pourrait passer par les différents types indiquées ci-dessus, notamment en cas de changement de sa configuration (nouvelles entrées et/ou des sorties de membres selon les besoins) (Ucbasaran et al. 2003)

I.2.2. Classification sémantique des notions voisines de l'équipe entrepreneuriale

Il est difficile de construire une grille de lecture des équipes entrepreneuriales dans la mesure où il y a une confusion terminologique dans les propos de la littérature. En effet, les différents auteurs ayant étudié l'Equipe Entrepreneuriale n'ont pas adopté une terminologie unique pour décrire le concept. Ainsi, notre inventaire de littérature ne s'est pas basé sur l'emploi exclusif de l'expression « équipe entrepreneuriale ». Nous avons identifié 34 expressions associées aux « équipes entrepreneuriales ».

« Paradoxalement, c'est souvent par rapport à un référent externe que se construit l'identité d'une communauté. C'est par rapport à d'autres équipes projets ou à d'autres organes

constitués dans l'entreprise que vont émerger les traits distinctifs spécifiques à l'équipe et fondateurs de son identité » (Picq, 2005, p. 123). En vue de définir rigoureusement l'équipe entrepreneuriale et la terminologie utilisée, nous avons choisi de distinguer d'abord la notion « d'équipe entrepreneuriale » des notions voisines.

Par opposition à l'entrepreneuriat individuel où le projet est porté par un entrepreneur unique, le projet porté par une équipe entrepreneuriale se situe dans le cadre de l'entrepreneuriat collectif. Cette équipe entrepreneuriale doit être distinguée des autres formes organisationnelles (équipe managériale, équipes-projet.).

I.2.2.1. L'entrepreneuriat collectif

Ben Hafaiedh (2006) distingue quatre approches relevant de l'entrepreneuriat collectif : l'entrepreneuriat des équipes d'employés (Reich, 1987, Stewart 1989), l'entrepreneuriat de structures externes à l'entreprise qui ont des « *intérêts productifs similaires* » et entreprennent donc collectivement (Ben Hafaiedh, 2006, p.47), les entreprises collectives (telles que les SCOP) et enfin l'équipreneuriat. Moreau (2006) identifie, quant à lui, deux manifestations de l'entrepreneuriat collectif. Dans son acception large, le phénomène intègre toutes les personnes ou institutions qui ont participé de près ou de loin à la création d'entreprise. « *Une première utilisation du terme (entrepreneuriat collectif) renvoie à l'association des personnes dont la contribution (quelle que soit sa forme : financière, juridique, informationnelle.) est à la base de la nouvelle entreprise. Autrement dit, il s'agit de la chaîne des acteurs qui participent, d'une façon ou d'une autre, à la réalisation d'une nouvelle organisation* » (Moreau, 2006, p. 55). Dans une acception plus restrictive, l'entrepreneuriat collectif ne concerne que les personnes fondatrices d'une entreprise. « *Si la première définition rassemble un nombre assez vaste d'acteurs hétérogènes, la seconde s'avère plus restrictive. Elle fait référence à une catégorie plus précise de personnes : les créateurs regroupés en une équipe, que l'on qualifie de fondatrice* » (Moreau 2006, p.56).

Dans le même ordre d'idées, Ben Hafaiedh (2006) considère que, dans le cas où un ou plusieurs individus s'associent pour réaliser leur projet, nous sommes en présence d'une équipe entrepreneuriale. En revanche, lorsqu'une organisation existante porte un projet et mobilise ses ressources humaines pour entreprendre, nous parlerons dès lors d'une organisation qui implique ses employés dans un contexte stratégique. Cette situation ne relèverait pas de l'entrepreneuriat collectif mais d'intrapreneuriat ou d'entrepreneuriat organisationnel.

En définitive, la distinction entre les différentes manifestations de l'entrepreneuriat collectif se base sur l'implication des personnes concernées (Levy-Tadjine et Paturel, 2008). Pour ces auteurs, toute action entrepreneuriale est par essence collective (acception large de Moreau) et relève au moins d'une « action ensemble ». L'équipe entrepreneuriale (au sens étroit) renvoie par contre à une logique d'action commune dans laquelle tous les équipreneurs sont indispensables à la bonne marche du projet. L'action à plusieurs (forme intermédiaire dans le degré d'implication des individus dans l'action collective) renverrait à une conception large de l'équipreneuriat.

À l'instar de Ben Hafaiedh (2006), Levy-Tadjine et Paturel (2008) et Moreau (2006), nous considérons que l'équipe entrepreneuriale est une forme d'entrepreneuriat collectif dans laquelle ses membres ont une volonté commune de lancer un projet en étant habités par un engagement très fort à la fois vis à vis du projet et des autres membres de l'équipe.

Modèle	Action ensemble	Action à plusieurs	Action commune
Le noyau stratégique du projet	1 seule personne	Plusieurs personnes avec des compétences redondantes et/ou non indispensables	Plusieurs personnes avec chacune des compétences indispensables pour la mise en œuvre du projet
UN SEUL PROJET			
Caractérisation du processus entrepreneurial	Entrepreneuriat individuel	Entrepreneuriat à plusieurs (tous les membres ne sont pas entrepreneurs ; nous parlons plus haut d'acteurs gravitationnels)	Equipreneuriat (tous sont engagés fortement et prennent un risque dans le projet)
Caractéristiques de la conduite du projet	Seule la personne physique à l'origine du projet est indispensable, les autres parties prenantes de l'organisation étant interchangeables à court-terme	Si certains membres quittent le projet, cela ne pose pas de problèmes pour la mise en œuvre, car ce ne sont pas « des pièces maitresses » du projet	Si une personne arrête, le projet capote pendant un temps voire définitivement, faute de trouver un remplaçant, surtout si le projet est à forte innovation fondée sur des combinaisons de compétences (plus ou moins rares) des membres.
Interchangeabilité des acteurs impliqués dans l'action collective	A court-Terme	A Moyen-Terme	A Long-Terme ou Impossible

Tableau 5 : Trois formes entrepreneuriales, toujours un seul projet (Levy-Tadjine et Paturol, 2008, p.9)

Si on peut concevoir l'« équipreneuriat » dans les termes de l'action à plusieurs ou de l'action commune, il importe encore de distinguer l'équipe entrepreneuriale des différentes formes d'équipes que l'on rencontre en entreprise. Allard-Poesi (2006) et Cohen et Bailey (1997) identifient ainsi, l'équipe managériale, l'équipe projet, l'équipe travail et l'équipe parallèle.

I.2.2.2. Equipe managériale

Pour analyser l'équipe entrepreneuriale, la littérature a souvent pris comme repère l'équipe managériale car les travaux sur ce sujet abondent. Ce rapprochement commode (Birley et Stockley, 2000) est générateur de confusions accentuées par la probabilité d'évolution de l'équipe entrepreneuriale vers l'équipe managériale et inversement (Moreau 2006, p.36). Pourtant, la distinction entre les deux notions est bien réelle. Ainsi, pour Moreau (2006), l'équipe managériale est «*un groupe de personnes qui a des responsabilités en management et qui les exerce à l'intérieur d'une entreprise existante*» (2006, p.57). Selon Cohen et Bailey(1997) l'équipe managériale est responsable des stratégies et de la performance de l'entreprise. Elle peut être source de son succès mais aussi de son échec.

Il est clair que l'aspect entrepreneurial n'est pas présent dans une équipe purement managériale. Autrement dit, une équipe managériale est une équipe qui a une mission déterminée, celle de la gestion de l'entreprise. Alors qu'une équipe entrepreneuriale a un objet plus étendu portant d'abord sur l'aspect entrepreneurial (création d'entreprise ou activité de reprise d'entreprise, etc.), mais aussi l'aspect managérial, notamment pour la gestion quotidienne de l'entreprise commune créée ou reprise.

I.2.2.3. Equipe projet

La confusion entre l'équipe entrepreneuriale et l'équipe projet est plus difficile à éviter, «*Les caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale les rendent plus comparables à des équipes projets qu'à des équipes dirigeantes*» (Ben Hafaiedh et Paturel, 2007, p.4). Selon Cohen et Bailey (1997), l'équipe projet ne dure que le temps d'une mission, par exemple, lors du lancement d'un produit. Elle est spécialisée et vise l'accomplissement de tâches bien précises et non répétitives. Ses membres sont choisis au sein de différentes unités, sur la base de leur expertise et à l'issue du projet, chaque individu regagne son entité originelle. Sur ces bases, ce qui peut distinguer l'équipe entrepreneuriale de l'équipe projet est le caractère périodique et éphémère de l'équipe projet qui n'est pas une caractéristique indispensable de l'équipe entrepreneuriale.

Autrement dit, l'équipe entrepreneuriale a vocation à perdurer dans le temps. Son action est liée au processus entrepreneurial qui est un processus itératif alors que l'équipe projet est une équipe qui disparaît par la réalisation de son objet (projet) : elle a donc nécessairement une vocation temporaire.

I.2.2.4. Equipe de travail

L'équipe de travail est considérée comme une unité d'exercice spécialisée dans un domaine bien défini, par exemple celui de la production. En général sa composition est stable et les tâches de ses membres sont prédéfinies. Les membres de l'équipe travaillent régulièrement dans l'entreprise et sont placés sous l'autorité d'un pouvoir hiérarchique qui dirige et contrôle leur action (dirigeant; chef d'équipe.). Le concept d'équipe de travail se distingue des équipreneurs dont l'action est polyvalente et menée de manière autonome.

I.2.2.5. Equipe parallèle

Une Equipe parallèle est une équipe de conseil, composée d'individus travaillant dans des domaines différents pour donner des recommandations ou résoudre des problèmes donnés. Il s'agit d'une équipe de support qui aiguille l'action dans l'entreprise sans prendre de décisions ni assumer les risques.

On pourrait l'apparenter aux *communautés épistémiques* mais évidemment pas aux équipes entrepreneuriales davantage orientées vers la pratique que vers la cognition.

I.2.3. Les raisons des amalgames et la proposition d'un agenda de recherche

Les principales raisons d'amalgames identifiés par nos lectures résident dans l'inexistence de cadrage théorique et dans le caractère singulier de l'équipe entrepreneuriale.

I.2.3.1. Inexistence d'un cadrage théorique

La pluralité des définitions et l'absence de consensus dans la définition des équipes entrepreneuriales n'aident pas à construire un cadrage théorique identifiable. Nous pensons que ce manque de cadrage théorique peut être considéré comme une liberté pour les chercheurs afin d'explorer des théories diverses provenant de disciplines différentes. Timmons (1975) et Kamm et al.(1990) ont proposé des agendas de recherche pour orienter les chercheurs dans leurs réflexions.

I.2.3.1.1. L'entrepreneuriat est pluriel

Plusieurs auteurs ont considéré, d'emblée, l'entrepreneuriat comme une action nécessairement collective. En effet, « *La complexité et l'extension du monde des affaires dans le temps et dans l'espace appellent de plus en plus le regroupement d'informations dispersées et la vision de projets collectifs qui dépassent les capacités cognitives, les ressources et les niveaux de*

risque qu'un individu peut réunir ou accepter seul (Noël et Séricourt, 2003, p.98). Il faut développer des comportements collectifs favorables à l'entrepreneuriat (Julien, 2005) » (in Tremblay et Carrier, 2006, p. 71). Cette constatation a été soulignée notamment par Katz et Gartner (1988) qui considèrent que l'entrepreneuriat individuel est quasiment impossible. D'autres personnes, tels que les associés, les membres de la famille, les conjoints, les conseillers, participent nécessairement à l'émergence de l'entreprise. Dans leur étude, Aldrich et al. (2004) ont mentionné que plus de la moitié des projets est portée par une équipe constituée de plus d'un membre, sachant que plus de la moitié de celle-ci comporte le conjoint du porteur de projet. Nous pouvons donc dire que l'entrepreneuriat est fréquemment un phénomène collectif et non seulement individuel (Aldrich, Carter et Ruef, 2004 ; Ucbasaran et al., 2003).

De plus en plus de travaux s'inscrivent dans cette approche holistique de l'entrepreneuriat pour manifester l'utilité d'entreprendre à plusieurs et de relater les pièges à éviter pour ceux qui adoptent cette démarche.

I.2.3.1.2. Pluralité des définitions : signe de vitalité ou de dispersion

La diversité du vocabulaire, les confusions subies dans la littérature et la non prise en compte des aspects évolutionnaires de la formation et du développement des équipes entrepreneuriales (Cooney, 2005) ont amené plusieurs auteurs à réaliser la nécessité de définir les équipes entrepreneuriales.

Bien qu'un consensus soit encore inexistant, compte tenu de l'instabilité théorique d'un champ de recherche encore à l'état embryonnaire, plusieurs définitions ont émergé des travaux de la littérature. Nous en avons énuméré quelques-unes, les plus utilisées, dans notre inventaire de littérature (Tableau 6).

Auteurs	Définition
Eisenhardt, Schoonhoven-Bird (1990)	“ <i>The founding top-management team was defined as those individuals who were founders of the firm and who worked full time for the firm in executive-level positions at the time of founding</i> ” (Eisenhardt et Bird,1990, p.515)
Kamm, Schuman, Seeger, Nurick (1990)	« <i>we define an entrepreneurial team as two or more individuals who jointly establish a business in wich they have an equity (financial) interest</i> ” (Kamm et al. 1990, p.7)
Ensley and Banks (1992)	« <i>A person is classified into an entrepreneurial team if they have two of three following qualities: founder status, involvement in strategic decisions, and/or owners of 10 percent of the firm</i> ” (Ensley et Banks, 1992, p.97)
Gartner, Shaver, Gatewood et Katz (1994)	“ <i>The entrepreneur' in entrepreneurship is more likely to be plural, rather than singular. The locus of entrepreneurial activity often resides not in one person, hut in many. If we limit our list of entrepreneurs to those individuals who might have some direct "strategic" influence on the development of a venture</i> ” (Gartner et al, 1994, p.6)
Ensley, Carland et Carland (2000)	“ <i>we will define a team of entrepreneurs as a group of individuals, each of whom has a significant ownership interest in a small, individually owned and operated business, and each of whom plays a significant role in the management of that business. To operationalize this definition, we identified an equity interest of ten percent or greater as a significant ownership interest, and we required involvement in the strategic planning process of the firm to qualify as a significant management role.</i> » (Ensley et al., p.65)
Ucbasaran, Westhead, wright, Lockett and Let (2001; 2003)	“Entrepreneurial teams are defined here as consisting of members involved in founding the business who have an equity stake in the new venture.” (Ucbasaran et al., 2001, p.1)
Schjoedt (2002)	“ <i>an entrepreneurial team consists of two or more persons who have an interest, both financial and otherwise, in and commitment to the venture's future and success; whose work is interdependent in the pursuit of common goals and venture success; who are accountable to the entrepreneurial team and for the venture; who considered to be the executive level with executive responsibility in the early phases of the venture, including founding and pre-start-up; and who are seen as a social entity by themselves and by others</i> ” (Schjoedt, 2002, p.2.)
Stam et Schutjens (2004)	“ <i>The operational definition of a team start-up is an enterprise that is formally started by two or more owners. A team must consist of at least two members who function as business partners and who each work at least 10 hours a week for the enterprise.</i> ” <u>least 10 hours a week for the enterprise.</u> ”

	« Une équipe qui est <u>composée au moins de deux personnes ayant participé activement au management de l'entreprise et travaillé assidument au sein de l'entreprise</u> » (Stam et Schutjens, 2004, p.4.)
Paturel (2005, 2006) Ben Hafaiedh (2007)	« L'équipreneuriat désigne un groupe de personnes (en nombre nécessairement limité d'individus – 2 ou 3 en pratique pour ne pas multiplier les problèmes d'entente qui accroissent les risques d'échecs –) mettant en œuvre leur idée, chacune étant un élément clé du projet au point que son retrait remet définitivement en cause sa réalisation concrète. » (Paturel, 2005, p.4)
Cooney (2005)	“an entrepreneurial team consists of two or more individuals who establish a business in which they have equal financial interest. These individuals are present at the pre-start-up phase of the firm, before it actually begins making goods or service available to the market” (Cooney, 2005, p. 18.)
Saporta et Verstraete (2006)	“La notion d'équipe entrepreneuriale fait référence aux individus s'associant pour entreprendre ensemble. Ils se rejoignent pour lancer ou reprendre une affaire. Cette association peut prendre corps lors de l'émergence de l'idée, dès le démarrage des opérations commerciales, ou plus tard, car il peut arriver qu'un des entrepreneurs rejoigne l'autre (ou les autres) lorsque les affaires ont déjà démarré » (Saporta et Verstraete, 2006, p. 426)
Moreau (2006)	« l'équipe des fondateurs est composée de deux personnes ou plus, qui se reconnaissent mutuellement comme tels, et dont la contribution (travail, argent ou autre) participent officiellement à la création de l'entreprise » (Moreau, 2006, p.57.)
Boncler, Hlady-Rispa, Verstraete (2006)	« On peut parler d'E.E si les individus impulsent ensemble une organisation avec laquelle ils sont dans une relation symbiotique » (Boncler et al., 2006, p. 9).
Naffakhi (2008)	« Une équipe entrepreneuriale est une entité dynamique composée par deux ou plusieurs personnes (fondatrices ou intégrées) complémentaires à la fois au niveau professionnel et personnel. Ensemble, elles prennent le risque de créer, développer ou reprendre une organisation autour d'une vision et des valeurs communes. Les membres de l'équipe participent activement au développement de l'organisation tout au long de son évolution » (Naffakhi, 2008, p. 302.)

Tableau 6 : les définitions de l'équipe entrepreneuriale

Nous avons précédemment dégagé les caractéristiques de l'équipe proprement dite (cf. § I.2.1). Nous allons maintenant étudier les différentes définitions des équipes entrepreneuriales afin d'en tirer les caractéristiques qui permettent de les singulariser.

Plusieurs expressions sont utilisées pour désigner l'équipe entrepreneuriale. Ainsi certains auteurs l'appellent équipe fondatrice. Eisenhardt et Bird (1990) retiennent qu'une équipe fondatrice travaille à temps complet dans l'entreprise et ses membres ont une position de hauts responsables au moment de la création de l'entreprise. La même année, Kamm et al. (1990) proposent une définition qui a été citée dans plusieurs articles en rapport avec ce thème de recherche dans laquelle les auteurs font référence à la nécessité d'avoir un intérêt financier en plus de l'engagement entrepreneurial qui lie les membres de l'équipe entrepreneuriale. En 2000, Ensley et al. ont apporté plus d'éclairage à la définition de l'équipe entrepreneuriale en énumérant des conditions nécessaires pour en faire partie. En effet, chaque membre doit avoir un intérêt significatif dans l'entreprise en possédant au moins 10% des capitaux propres, en jouant un rôle dans la gestion de l'entreprise et en participant à la stratégie de l'entreprise. Cette définition met en relief les engagements financiers et professionnels des membres de l'équipe entrepreneuriale. Elle a été confirmée par Ucbasaran et al. (2001, 2003) qui ont présenté d'autres critères essentiels :

- Constituer conjointement l'entreprise ;
- Avoir un intérêt financier et une influence sur le choix stratégique ;
- Participer au capital de l'entreprise.

Schjoedt (2002) a donné une définition plus complète en précisant que l'intérêt des membres de l'équipe entrepreneuriale peut aussi être autre que financier. L'engagement au sein de l'entreprise a été indiqué expressément dans la définition de Schjoedt (2002) ainsi que l'implication active (le travail) en vue de la poursuite des objectifs communs tout en étant responsable de l'entreprise devant les autres coéquipiers. Ces derniers, comme cela été mentionné par Eisenhardt et Bird (1990), doivent occuper des postes de hautes responsabilités dans les premières phases de la vie de l'entreprise. Ils doivent être perçus, par eux-mêmes et par les autres, comme une entité sociale à part entière. Ces auteurs ont incorporé, dans leur définition, la notion d'engagement des membres de l'équipe entrepreneuriale et ils y ont ajouté la « responsabilité mutuelle » et « le caractère social reconnu par tous ». (Cités aussi par Moreau (2006)).

Paturel (2005, 2006) présente, dans sa définition, deux caractéristiques des équipes entrepreneuriales. Premièrement, le nombre réduit de ses membres afin d'éviter son éclatement causé par des conflits, et deuxièmement l'interdépendance des coéquipiers puisque chaque personne apporte quelque chose à l'entreprise qui le rend indispensable pour l'équipe entrepreneuriale. Cette condition est partagée par Bruyat et Julien (2001) qui considèrent que l'équipe entrepreneuriale ne peut être divisée sans être détruite. Nous pensons que cette condition est valable lorsqu'elle touche les membres clés de l'équipe entrepreneuriale.

D'autres caractéristiques sont abordées tels que l'intérêt financier égal des coéquipiers (Cooney, 2005), la relation symbiotique avec l'organisation (Boncler, Hlady et Verstraete, 2006), la complémentarité, la participation active dans le processus entrepreneurial, le partage de vision et la possession de valeurs communes (Naffakhi, 2008).

Nous constatons, après cette énumération des définitions données par la littérature, que la multitude de ces définitions entraîne une instabilité du cadrage théorique. Toutefois, l'étude de ces différentes définitions nous a permis d'explorer d'autres pistes de nature à alimenter un champ de recherche qualifié d'embryonnaire et d'affiner les caractéristiques de la notion d'équipes entrepreneuriales.

Nous résumons les caractéristiques d'une équipe entrepreneuriale dans la liste ci-dessous. Toutes les caractéristiques de l'équipe déjà identifiées ont été reprises et nous y avons ajouté la finalité de « l'équipe entrepreneuriale ».

Tableau 7 : Caractéristiques d'une équipe entrepreneuriale

- Taille réduite
- Une entité dynamique
- Chaque membre est un élément clé
- Participation active dans la création du projet et son développement
- Participation au capital de l'entreprise
- Participation à la stratégie de l'entreprise
- Travailler à temps complet dans l'entreprise
- Avoir un rôle significatif dans le projet
- Se reconnaître mutuellement responsables
- Avoir des compétences complémentaires
- Avoir un intérêt financier
- Avoir des responsabilités avant et après la création
- Interdépendance dans le travail
- Engagement dans le succès de l'entreprise
- Reconnue comme une entité sociale
- Avoir des objectifs communs
- Avoir une vision commune
- Avoir des valeurs communes

I.2.3.1.1. Absence de consensus dans la définition des équipes entrepreneuriales

Bygrave et Hofer (1991) considèrent que l'entrepreneuriat est un domaine prometteur malgré le manque de fondement théorique et l'absence d'un consensus sur sa définition. Ils estiment, à juste titre, qu'il est difficile de travailler dans un domaine de recherche sans définir l'objet d'observation « *Good Science has to begin with good definitions* » (Bygrave et Hofer, 1991, p. 13). « *Perhaps some empiricists believe they can function without precise definitions, but we doubt it. How, for instance, can empiricists know what phenomena they are studying if they cannot define what they have observed ? what is clear that theorists cannot function without exact definitions. After all models and theories predict the outcome of operations. And it is impossible to operationalize a concept that cannot be defined* » (Bygrave et Hofer, 1991, p. 13)

Ce problème de définition du champ de recherche se pose également et dans les mêmes termes au niveau de la notion d'équipe entrepreneuriale.

En effet, le consensus sur la définition des équipes entrepreneuriales fait défaut. Plusieurs définitions ont été proposées, mais certaines ne rendent fidèlement pas compte de toutes les caractéristiques des équipes entrepreneuriales.

Cooney (2005) propose d'étudier l'équipe entrepreneuriale en cours de processus de création d'entreprise et il a identifié trois dimensions : l'idée (conçue avant ou après la formation de l'équipe entrepreneuriale), l'équipe (sa formation) et l'exécution de l'idée (comment mettre en œuvre l'idée, commercialiser le produit et contrôler le processus).

Muller-Boeling (1993, (in Bird, 1988)) a sélectionné des facteurs pertinents du processus de création d'entreprise par équipe : l'environnement macro-social, le facteur humain, le planning du projet et l'entreprise créée. Bird (1988) a identifié cinq clés : attraction, bonding, projection, conflict and development. Quant à Kamm et al. (1990), ils ont proposé la méthode systémique pour « *descriptive research is needed to define the dimensions of entrepreneurial teams, to identify the costs and problems of assembling teams, and to identify successful strategies for resolving the problems.* » (Kamm et al., 1990, p. 7), que nous privilégions et que nous étudierons dans le deuxième chapitre de notre travail.

Bygrave et Hofer (1991) remarquent une ressemblance dans le parcours de définition de l'entrepreneur et de celle du manager. En effet, les chercheurs ont commencé à s'intéresser en général au manager, ensuite à son rôle et à ses fonctions et, enfin, au processus stratégique de l'organisation. Incontestablement, ce cheminement rappelle celui des équipes entrepreneuriales. Cooney (2005) s'est posé la question suivante : « *What is an Entrepreneurial Team ?* » il a alors fait l'inventaire de tous les travaux qui ont abordé le sujet des équipes entrepreneuriales. Il revient sur la description de l'équipe comme héros, sur l'existence d'un leader dans une équipe entrepreneuriale, sur sa vision et son partage avec les autres membres de l'équipe, sur la combinaison des talents, sur l'interaction entre les membres de l'équipe, sur sa dynamique et sa relation avec la performance. Il a traité les différents aspects généraux des équipes entrepreneuriales. Il est suivi, ensuite, par d'autres auteurs qui ont étudié le fonctionnement de l'équipe entrepreneuriale sous le spectre de la performance (Chandler et Hanks, 1998 ; Ensley et Hmieleski, 2005 ; Ucbasaran et al., 2003 ; Vanaelst et al., 2006)). Enfin, d'autres auteurs ont étudié le processus de formation et d'évolution des équipes entrepreneuriales parallèlement au stade de développement de l'entreprise (Eisenhardt et Bird Schoonhoven, 1990 ; Lockett, Ucbasaran et Butler, 2006 ; Stuart et Abetti, 1987 ; Vanaelst et al., 2006).

I.2.3.1.2. Un agenda de recherche

Timmons (1975) et Kamm et al. (1990) ont marqué la littérature des équipes entrepreneuriales. Ils ont proposé des agendas de recherche afin de sérier les interrogations essentielles dans le domaine et suggéré corollairement une feuille de route pour les chercheurs.

I.2.3.1.2.1. Agenda de recherche de Timmons

Notre analyse de la littérature nous conduit à constater que le champ d'étude de l'équipe entrepreneuriale est récent. Comme nous l'avons indiqué précédemment dans notre sélection d'articles, Timmons est l'un des premiers auteurs à avoir lancé le débat sur « *les équipes entrepreneuriales* » dans son article datant de 1975. Et intitulé: « *The entrepreneurial team : An american Dream or Nightmare* ». Il s'était interrogé sur la situation de la création en équipe et si elle était une source d'épanouissement ou de difficultés.

Il a d'abord fait le constat qu'il existe peu de recherches qui apportent des réponses à cette question et qui s'intéressent à cette forme d'entrepreneuriat. Des questions sur la qualité des équipes entrepreneuriales sont relevées sans vraiment qu'il ne s'intéresse au processus de création d'entreprises et encore moins à la formation et à l'organisation de celles-ci. Donc des questions plus concrètes sur la formation, le fonctionnement, l'identification par les investisseurs des équipes entrepreneuriales ont été exposées dans cet article.

Cet article semble avoir stimulé les esprits puisque plusieurs publications ont essayé d'apporter des éléments de réponses aux questions formulées par Timmons (1975), mais celles-ci restent toujours d'actualité.

Son article de 1979 est complémentaire au précédent. Les interrogations persistent mais Timmons (1979) va plus loin dans sa réflexion en s'interrogeant sur l'importance de l'évaluation de l'entrepreneur ou des équipes entrepreneuriales et sur le rôle de ces dernières dans le succès de l'entreprise. Il pose également le problème des obstacles rencontrés au cours du processus de création d'entreprise. Il a déterminé les forces et les faiblesses de l'entrepreneur et a mentionné l'importance du choix des membres des équipes entrepreneuriales sur des critères autres que l'amitié (motivation, qualité d'expertise, expérience etc.). Il a insisté sur la nécessité d'avoir un plan d'affaires cohérent incluant un plan de financement solide. Il dessine, en dernier lieu, le profil idéal d'un bon entrepreneur : avoir une bonne énergie, avoir un leadership, croire en soi, avoir une confiance inébranlable

en soi, prendre des risques calculés, savoir bien s'entourer, pouvoir fixer des objectifs réalistes, avoir une capacité d'apprentissage et savoir se dépasser.

Par ailleurs, selon Timmons (1979), 83,3% des 104 entreprises étudiées, dans les années soixante, ont été lancées en équipes. Il était convaincu que les équipes étaient la clé du succès de l'entreprise tout en mettant en exergue la place de l'investisseur, notamment le capital-risque, pour éviter l'échec à l'entreprise.

Ensuite, il a étayé cette dernière idée en collaborant avec Bygrave, en 1986 dans un travail où ils ont montré le rôle joué par le capital risque dans la promotion de l'innovation technologique de l'entreprise, du suivi intensif en gestion (recruter des membres, élaborer une stratégie, donner une crédibilité, ouvrir son carnet d'adresses etc.) et de son apport aux équipes entrepreneuriales qui s'avère plus important que le capital financier (Timmons et Bygrave, 1986, p. 161).

Puis, dans son livre « *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century* » (Timmons et Spinelli, 1994), Timmons et Spinelli (1994) se sont intéressés à la dimension collective de l'entrepreneuriat et notamment à l'importance des équipes dans le processus de création d'une entreprise dans un premier temps. Dans un second temps, il a souligné l'importance de sa dynamique qui relève des interactions entre les membres de l'équipe. Ils ont aussi étudié la nécessité de l'existence d'un leader au sein de l'équipe entrepreneuriale pour aider au partage de la vision et à la compréhension par chacun des membres, des missions et des objectifs fixés. Enfin, ils ont affirmé que l'équipe entrepreneuriale peut être plus performante que l'entrepreneur individuel.

Timmons a présenté le potentiel des équipes entrepreneuriales et un éventail de questions de recherches que nous pouvons nous poser en tant que chercheur. Nous considérons donc que Timmons a effectué le premier agenda de recherche sur les équipes entrepreneuriales avant celui de Kamm et al. (1990).

I.2.3.1.2.2. Agenda de recherche de Kamm et al.

Kamm et al. (1990), ont aussi étudié le contexte de formation de l'équipe entrepreneuriale, l'enjeu du leadership, les conflits, le pouvoir de décision de l'équipe entrepreneuriale, la vision, le climat de collaboration, les compétences nécessaires, les objectifs communs. Il s'agit cette fois-ci d'une feuille de route qui permet d'avoir des perspectives de recherches sur les équipes entrepreneuriales. En effet, Kamm et al. (1990) encouragent également la création

à plusieurs « *Entrepreneurial teams are responsible for many (or perhaps most) of the major start-ups today* » (Kamm et al., 1990, p. 7). Compte tenu du peu de connaissance sur le processus de composition et de maintien des équipes entrepreneuriales efficaces, ils ont fixé deux objectifs :

- Former une base théorique du domaine de recherche,
- Aider les praticiens à trouver une forme d'équipe efficace.

Et pour atteindre ces objectifs, trois points ont été relevés par Kamm et al. (1990) pour faire avancer la recherche :

- La définition des dimensions de l'équipe entrepreneuriale ;
- L'identification des problèmes dans la formation et le maintien d'une équipe entrepreneuriale efficace ;
- L'identification des facteurs de succès qui permettent d'éviter ou de surmonter les problèmes.

Bien que plusieurs propositions d'agenda aient été effectuées pour aider les chercheurs à avancer dans leurs réflexions, il reste encore beaucoup de zones d'ombres, entre autres, sur la définition des équipes entrepreneuriales.

I.2.3.2. Singularité de l'équipe entrepreneuriale

Nous pensons que la singularité des équipes entrepreneuriales peut se constater par sa présence significative dans les entreprises technologiques, la présence d'un leadership particulier, sa formation et son caractère unique.

I.2.3.2.1. Une présence significative dans les entreprises technologiques

Des auteurs ayant observé le terrain ont souligné qu'au vu des difficultés environnementales, économiques et sociales, les projets deviennent plus complexes, et ont besoin de plus en plus de ressources et de compétences. La solution pour y remédier étant alors de s'associer pour entreprendre. Des auteurs, cités dans le tableau ci-dessous (Tableau 8), ont constaté que de plus en plus d'entreprises démarrent avec une équipe entrepreneuriale.

	<i>Auteurs</i>
Les entreprises fondées par une équipe entrepreneuriale dépassent celles fondées par un entrepreneur en solo.	(Cooper et Bruno 1977).
Dans les années soixante, aux Etats Unis, 83,3% des entreprises sont lancées par des équipes entrepreneuriales	(Timmons 1979)
Une majorité d'entreprises est formée par une équipe entrepreneuriale.	(Obermayer 1980), (Gartner 1985), (Decarol et Lyons 1979), (Hambrick et Mason 1984), (Jackson, Brett, Cooper, Sessajulin et Peyronnin 1997)
Un nombre significatif d'entreprises démarre par une équipe entrepreneuriale.	(Kamm, Shuman, Seeger et Nurick 1990), (Watson, Ponthieu et Gritelli 1995)
Bon nombre d'entreprises est formé par une équipe entrepreneuriale pour des raisons de ressources limitées.	(Kor et Mahoney 2000)
Les travaux récents montrent que l'entrepreneuriat est fréquemment un phénomène d'équipe.	(Aldrich, Carter et Ruef 2004), (Bernasconi 2004), (Ucbasaran, Lockett, Wright et Westhead 2003)

Tableau 8 : Une majorité d'entreprises est lancée par des équipes entrepreneuriales (Boncler, Hlady-Rispal et Verstraete, 2006)

Les entreprises de hautes technologies sont le terrain de prédilection de l'entrepreneuriat collectif. Ils ont permis à plusieurs auteurs d'étudier la naissance et le développement des équipes entrepreneuriales. Boncler et al. (2006) ont élaboré un tableau (Tableau 9) résumant les différentes études menées à ce sujet auxquelles nous pouvons ajouter l'étude citée par Timmons (1979). Nous pouvons ajouter, par ailleurs, le travail de Moreau (2004) qui a étudié 45 entreprises de nouvelles technologies basées sur les villes de Nantes et d'Angers.

Auteurs	Thème de la recherche
Cooper (1973)	Recension d'enquêtes sur <u>les entrepreneurs de haute technologie</u> ayant lieu au cours des années 60 et début 70.
Cooper, Bruno (1977)	Etude sur des entreprises à <u>forte croissance</u> .
Obermayers (1980)	Etude qualitative de <u>33 entreprises performantes de haute technologie</u> aux Etats-Unis.
Teach, Tarpley, Schwartz (1986)	Etude de 237 entrepreneurs dans <u>le secteur de la micro-informatique</u> .
Neergaard (2005)	Deux séries d'entretiens en profondeur auprès des <u>24 entreprises Danoises de haute technologie</u> .

Tableau 9: Le poids économique des équipes entrepreneuriales et leur performance : résultats de premières études empiriques menées dans la période des années 70-90. (Boncler et al. 2006)

Les entreprises de hautes technologies sont ainsi un terrain favorable pour l'étude des équipes entrepreneuriales. Il s'agit d'un contexte dynamique et innovant qui a besoin du talent de plusieurs personnes pour créer et entreprendre (Gartner, 1985a ; Van de Ven, 2005).

I.2.3.2.2. Existence d'un leader au sein des équipes entrepreneuriales

Dans une équipe entrepreneuriale, nous trouvons souvent un leader. Son rôle est de mener le groupe, encadrer ses membres, coordonner et arbitrer les débats. Le leader ne manifeste pas de comportement dirigiste rigide, il veille plutôt à ce que les décisions prises soient consensuelles.

L'autorité du leader est importante dans le maintien de l'équipe, elle peut même être un facteur décisif de son succès (Kamm et Nurick, 1993).

Au sein de l'équipe, un leader est toujours présent, il doit s'assurer du partage de la vision, de la cohésion de l'équipe, et son engagement pour mener à bien les missions assignées à chacun. Il doit concilier les points de vue divergents, rapprocher les idées et les visions des membres de l'équipe (Bird, 1988 ; Timmons, 1994, Ensley et al., 2000). Contrairement à d'autres formes d'équipes, dans une équipe entrepreneuriale, le leadership ne place pas les membres dans une situation hiérarchique et n'est pas monopolisé par une seule personne. En effet, les membres de l'équipe entrepreneuriale sont placés sur un même pied d'égalité, et l'autorité des uns et des autres se construit grâce à leurs compétences.

Le leader dans une équipe entrepreneuriale n'est pas forcément le même tout le long de l'existence de l'entreprise ; il change selon la situation ou le contexte dans lesquels se trouve l'équipe entrepreneuriale. En d'autres termes, tous les membres de l'équipe peuvent être, à un moment ou un autre, leader selon les compétences et l'expérience requises dans des circonstances données. « *Le rôle du responsable est moins important et plus difficile à cerner du fait que chacun des membres de l'équipe la dirige à un moment ou à un autre* » (Katzenbach et Smith 1994).

I.2.3.2.3. La formation des équipes entrepreneuriales

L'équipe entrepreneuriale se forme selon deux modes de sélection : un mode social et un mode stratégique (Tableau 10) :

Mode social	Mode stratégique
L'homophilie (Kim et Aldrich, 2002 ; Ruef, Aldrich et Carter, 2003) ou l'homogamie (Moreau, 2006) : l'individu s'identifie à une personne qui lui ressemble (mêmes croyances, valeurs, sexe, ethnie, commune)	Les ressources et compétences (Ruef, Aldrich et Carter, 2003): renforcer les avantages et combler les faiblesses
La proximité (Francis et Sandberg, 2005 ; Kamm et Nurick, 1993): association avec l'entourage (amis, famille, collègues...)	La complexité du projet et des technologies utilisées (Gartner, 1985b ; Paturel, 2007 ; Van de Ven, 2005).
Les liens forts/les liens faibles (Granovetter, 2000) : privilégier la confiance, la solidarité, la cohésion.	Partager une vision entrepreneuriale (Moreau, 2006)
	La réciprocité des intérêts des membres de l'équipe entrepreneuriale (Kamm et Nurick, 1993)
Des capitaux moins importants qui proviennent des amis et de la famille (Love money)	Des capitaux plus importants (capitaux risque, business angels.)
Les réseaux sociaux : (Burt, 2005 ; Chabaud et Condor, 2006 ; Larson et Starr, 1993)	

Tableau 10 : Les modes de sélection des équipes entrepreneuriales

I.2.3.2.4. Chaque équipe est unique

Gartner (1985) affirme que chaque création d'entreprise par une équipe est singulière. Il explique cela par la diversité des variables (Gartner, 1985a, p. 89). De plus, Cooper et Dunkelbery (1981) observent que les comportements des entrepreneurs sont différents d'une entreprise à une autre. Nous pouvons déduire de ce qui précède que chaque équipe est unique. La différence peut être liée à la nature de l'activité exercée, à la taille de l'équipe, de sa

composition (présence ou non de la famille), à la nature des contributions et des interactions de ses membres et au moment où les membres rejoignent l'équipe (Kamm et al. 1990).

Par conséquent, les résultats empiriques sont difficilement généralisables, il ne faut pas oublier que nous sommes en présence d'un capital humain dont la principale caractéristique est l'imprévisibilité. À ce titre, il nous paraît difficile de transposer l'expérience ou la recette d'une équipe entrepreneuriale sur une autre dès lors qu'une équipe entrepreneuriale n'a pas d'analogue. En effet, au-delà de la différence de l'environnement, du contexte économique, financier, géographique etc., les personnalités, les parcours personnels et professionnels des membres, les visions de chacun d'entre eux, et les objectifs peuvent varier.

Notre inventaire de la littérature a montré que les études sur les équipes entrepreneuriales sont récentes. Nous pensons que Timmons (1975) est le premier auteur à avoir proposé un agenda de recherche. Son article de 1975 était, dans notre cas, le point de départ pour notre étude. Les années qui suivent la publication de cet article, un engouement s'est emparé du champ de recherche sur les équipes entrepreneuriales. En effet, les années 90 et 2000 étaient des années prolifiques, marquées par les articles de Kamm et al. (1993; 1990), qui sont réputés fondamentaux, les articles de Ensley, de Carland, de Carland, Amason, Eisenhardt, Birley et aussi d'autres auteurs tels que Ucbasaran, Westhead, wright, Lockett, Moray, Clarisse, Aldrich.

Les années 2000 ont vu émerger un nouveau mouvement d'auteurs francophones qui s'est intéressé aux équipes entrepreneuriales comme Bayad, Ben Hafaïedh, Boncler, Levy-Tadjine, Paturel, Naffakhi, Rispal, Saporta, Verstraete. L'état embryonnaire de ce champ de recherche était la cause d'une instabilité théorique, notamment au niveau des confusions terminologiques et de la pluralité des définitions des équipes entrepreneuriales.

Nous avons, dans la première partie de ce chapitre, présenté un aperçu général de littérature qui s'intéresse aux équipes entrepreneuriales et nous développerons dans la partie suivante les thèmes qui y ont été traités.

également un groupe. Cette organisation nous a aidés, dans la suite de notre travail, à faire émerger des catégories d'auteurs qui ont travaillé sur des thématiques communes.

NodeXL a permis d'identifier plusieurs groupes selon le lien de collaboration et l'année de collaboration. Nous essayons d'ajouter aux informations retenues par NodeXL d'autres auteurs qui ont travaillé sur la même thématique. Nous constatons qu'il y a, donc, deux groupes majeurs qui ont publié, pendant les années 90 et les années 2000, des articles étudiant l'impact des équipes entrepreneuriales sur la performance. Ces deux groupes ont déjà été identifiés dans la sélection manuelle :

- Années 90

Les années 90 ont été marquées par les travaux de Ensley qui a collaboré avec d'autres auteurs comme Shrader, Siegel, Himieleski, Amason, Griden, Pearce, Carr, Pasi Sajasalo, Pearson, Carland J. W., Carland J. C. Il est un des premiers, à notre connaissance, à avoir soutenu, en 1997, une thèse dédiée aux équipes entrepreneuriales et plus précisément sur « *l'impact de l'hétérogénéité des compétences de l'équipe entrepreneuriale, et du conflit sur l'orientation stratégique et sur la performance l'entreprise au démarrage* » (« *The effect of Entrepreneurial Team skill Heterogeneity and Conflict on New venture Strategic Orientation and Performance : A study of The INC* ») (Ensley, 1997). Etant l'un des auteurs qui ont le plus publié sur ce thème de recherche, sa participation à l'enrichissement de l'étude des équipes entrepreneuriales est incontestable. Chaque année et pendant dix ans (de la publication de sa thèse en 1997, jusqu'en 2007), Ensley a publié des articles sur le même thème (18 articles sont retenus entre 1992 et 2007). Certains d'entre eux (1998, 1999, 2000, 2004) ont été coécrits avec Carland et Carland, eux-mêmes reconnus dans ce champ d'étude, pour leurs nombreux écrits (1984, 1989, 1992, 1996, 1997, 1998, 2000).

Ensley et d'autres co-auteurs se sont intéressés à l'impact que peut avoir l'équipe entrepreneuriale sur la performance (plus particulièrement la performance financière) de l'entreprise au démarrage.

Groupes	Auteurs	Groupes	Auteurs	Groupes	Auteurs
G1	Ucbasaran , Lockett, Lei, Wright, , Westhead, Bulter, Vohora, Lokett, Van de velde, Clarysse, Mustar, Moray, S'jegers, Vanaelst, Heirman, Siegel D. S.	G22	Cohen, Bailey	G43	Cavarretta
G2	Ensley, Shrader, Siegel D.S., Himieleski, Amason, Griden, Pearce, Carr, Pasi Sajasalo, Pearson, Carland J. W., Carland J. C, Stewart W. H, Hoy	G23	Shepherd, Krueger	G44	Thurston
G3	Pelled, Xin, Eisenhardt, Kahwajy, Bourgeois, Bird-Schoonhoven	G24	West	G45	Witt
G4	Vassolo, Cooper, Weisz, Bruno, Dunkelberg	G25	Donato, Peter	G46	Wasserman
G5	XIN, Hambrik, Tsui, Li, Cho, Chen, Mason,	G26	Chabaud, Condor	G47	Schjoedt
G6	Stewart G. L., Barrick, Barry	G27	Cooper D. M., Julin, Peyronnin, Sessa, Brett, Jackson	G48	Chowdhury
G7	Sapienza, Gupta, Sapirto, chen, Zellmer-Bruhn, Bochert, Fobes, Milliken, Amason	G28	Bares, Jacquot	G49	Burt
G8	Siegel E., Macmillan, Siegel R., Kurlow, Khoylan, Narasimha,	G29	Veyer, Sangiorgio	G50	Chirita
G9	Aldrich, Kim, Hellerstedt, Ruef, Carter's, Martinez	G30	Katzenbach, Smith	G51	Bouncken
G10	Beckman, Burton, O'Reilly, Caldwell, Barnett, Ancona	G31	Tremblay, Carrier	G52	De La Ville
G11	Chandler, Wiklund, Benson, Hanks, Lyon	G32	Teal, Hofer	G53	Manfred
G12	Birley, Stockley, Higashide, Muzyka, Leleux	G33	Guzzo, Dickson	G54	Midler
G13	Boncler, Rispal, Verstraete, Saporta	G34	Ogood, Wetzel	G55	Damart
G14	Fiet, Moesel, Busenitz, Barney	G35	Vyakarnam, Handelberg	G56	Moreau
G15	Kamm, Nurick, Shuman Seeger	G36	Stam, Schutjens	G57	Danjou
G16	Grundeis, Werder, Talaulicar	G37	Jehn, Shah	G58	Raynaud
G17	Naffakhi, Bayad, Couteret	G38	Neergaard	G59	Picq
G18	Critelli, Watson, Ponthieu	G39	Cucchi	G60	Allard Poesi
G19	Medsker, Higgs, Campion	G40	Stuart, Abetti		
G20	Timmons, Spinelli, Bygrave	G41	Roure, Keeley		
G21	Levy-Tadjine, Paturel, Ben Hafaiedh	G42	Cooney		

Tableau 11: Les groupes d'auteurs ayant collaborés ensemble selon NodeXL

- Années 2000

Un deuxième groupe majeur a retenu notre attention ; il est composé des auteurs suivants : Ucbasaran, Lockett, Lei, Wright, Westhead, Bulter, Vohora, Lokett, Van de velde, Clarysse, Mustar, Moray, S'jegers, Vanaelst, Heirman, Siegel. Ils ont collaboré ensemble dans différentes publications pendant les années 2000 par des textes portant sur l'évolution des entreprises de hautes technologies (spin-out, spin-off) créées par des équipes entrepreneuriales dans le cadre de l'entrepreneuriat académique.

À partir de ce premier constat, nous avons pu distinguer quatre grandes thématiques : le premier thème porte sur la composition des équipes entrepreneuriales, le deuxième thème sur la dynamique des équipes entrepreneuriales, le troisième expose l'impact de la composition des équipes entrepreneuriales et sa dynamique sur la performance et le dernier thème présente l'importance qu'accordent les investisseurs aux équipes entrepreneuriales.

Les quatre thématiques identifiées se rapprochent des centres d'intérêts présents dans la recherche sur les équipes entrepreneuriales et constatés par Ben-Hafeidh-Dridi (2011) :

- « 1. *La constitution des équipes entrepreneuriales ;*
- 2. *La composition des équipes entrepreneuriales ;*
- 3. *les processus de fonctionnement des équipes entrepreneuriales ;*
- 4. *la performance des équipes entrepreneuriales ;*
- 5. *le « turnover » dans les équipes entrepreneuriales »* (Ben Hafaiedh-Dridi, 2011, p. 97).

La constitution et la composition des équipes entrepreneuriales, de notre point de vue, sont fusionnées en une seule et même section. Quant au processus de fonctionnement et au turnover des équipes entrepreneuriales, ils ont été regroupés dans l'intitulé « dynamique des équipes entrepreneuriales ».

II.1. La composition des équipes entrepreneuriales

Plusieurs interrogations ont été formulées par des auteurs qui se sont intéressés à l'étude des équipes entrepreneuriales : faut-il avoir l'idée avant de former une équipe entrepreneuriale ? Quel ordre semble meilleur ? Quelle relation existe entre l'idée et l'équipe entrepreneuriale ? Y a-t-il une taille optimale ? Faut-il intégrer d'autres membres à l'équipe ? Comment et pourquoi l'équipe décide de s'associer à d'autres personnes pour mettre en application l'idée ? Où trouver les associés ? Comment les choisir ? (Bird, 1988 ; Kamm et Nurick, 1993, p. 23). Pour répondre à toutes ces questions, des auteurs ont identifié des dimensions d'équipes entrepreneuriales lors du processus entrepreneurial, pendant sa formation.

Par ailleurs, créer en équipe peut être un moyen de résoudre les difficultés, de valoriser le travail collectif ou faire partie de la culture des personnes (Shaver et Scott, 1991). Quelque soit la situation de création en équipe, Kamm et Nurick (1993) représentent les différents liens possibles entre les équipes entrepreneuriales et l'entreprise comme suit :

- L'équipe se forme et reste ensemble pour la création de l'entreprise ;
- L'entreprise est créée par une équipe différente de l'équipe initiale ;
- L'équipe est dissoute et un entrepreneur individuel prend le relais pour créer l'entreprise (Kamm et Nurick, 1993, p. 18).

Cela montre bien que l'équipe entrepreneuriale peut subir des modifications lors du processus entrepreneurial (Hellerstedt et Aldrich, 2008) et qu'il est nécessaire de l'évaluer avant le démarrage de l'entreprise (Osgood et Wetzel, 1977 ; Timmons, 1979) .

Certains auteurs, comme Gartner (1985) et Katz et Gartner (1988) considèrent qu'il est difficile d'étudier les équipes entrepreneuriales dès lors que celles-ci sont difficilement identifiables. En effet, les équipes entrepreneuriales ont un caractère dynamique et évolutif (Gartner, 1985a ; Katz et Gartner, 1988). De plus, « *le processus de formation d'une équipe pose quelques problèmes spécifiques : la réunion de compétences, la répartition des tâches de direction, les partages du pouvoir, des efforts et des bénéfices, la confrontation des points de vue, les interactions cognitives pour la construction d'une vision stratégique, etc.* » (Chirita, 2010, p. 6). Tous ces éléments sont source de confusion et rendent difficile l'identification de l'équipe entrepreneuriale.

Forbes et al (2006) ajoutent que la plupart des études sont faites sur le comportement des équipes déjà existantes. Il y a donc peu de théories portant sur la formation des équipes entrepreneuriales. Néanmoins, compte tenu des similitudes qui existent entre les équipes entrepreneuriales et les équipes managériales, il est possible de s'inspirer des nombreux travaux portant sur ces dernières pour comprendre certains aspects liés à l'hétérogénéité, au conflit cognitif et affectif, au consensus stratégique et à la performance (Bird, 1988 ; Forbes et al., 2006, p. 235)

Selon Kamm et al. (1990), la formation d'une équipe entrepreneuriale est hasardeuse et difficile. C'est pour cela que Chirita (2010) explique la formation de l'équipe entrepreneuriale soit par :

- une approche économique-instrumentale, qui est un processus rationnel et stratégique ;

- une approche socio-psychologique, où il s'agit plutôt d'une approche de proximité interpersonnelle ou relationnelle,
- une approche institutionnelle qui correspond à des partenariats entrepreneuriaux.

Chabaud et Condor (2009) considèrent que « *la création d'une équipe repose sur une logique économique et sociologique* » (Chabaud et Condor, 2009, p. 97). Dans ce cadre, Forbes et al (2006) identifient deux mécanismes complémentaires de formation des équipes entrepreneuriales : la recherche des ressources et l'attraction interpersonnelle (Forbes et al., 2006, p. 225) que nous détaillerons dans les paragraphes suivants.

Dans la composition de l'équipe entrepreneuriale, nous pourrions aussi discuter de sa taille, de sa caractéristique sociale, de l'engagement de ses membres et de leur interdépendance.

II.1.1. La formation des équipes entrepreneuriales

Des auteurs mènent le débat sur la formation des équipes entrepreneuriales. Certaines se forment pour réunir les compétences et les connaissances nécessaires afin de créer une entreprise (la quête des ressources). D'autres s'associent pour des raisons d'attraction personnelle. Aussi, le débat sur l'homogénéité et l'hétérogénéité de la composition de l'équipe entrepreneuriale reste-t-il ouvert.

II.1.1.1. La quête des ressources

Kamm et Nurick (1993) proposent que l'équipe fasse régulièrement l'inventaire de ses besoins en ressources déterminé en fonction de ses objectifs et de les comparer aux ressources existantes. Cet inventaire est précieux parce qu'il permet de faire un état des lieux de la situation de l'entreprise, d'évaluer ses points forts et ses points faibles (Bird 1988) et de combler, le cas échéant, ses lacunes par une association externe ou par l'intégration de nouveaux membres.

Les réseaux sociaux sont le premier vivier pour les équipes entrepreneuriales qui leur permet d'obtenir les ressources, les connaissances et les compétences nécessaires (Aldrich et Zimmer, 1986 Aldrich, 1999 ; Tremblay et Carrier, 2006). Nous étudions alors la nature des liens sociaux qui forment les réseaux de l'équipe entrepreneuriales et leur transformation au cours de la vie de l'équipe entrepreneuriale

II.1.1.1.1. La nature des liens sociaux

Chabaud et Condor (2009) pensent que l'équipe entrepreneuriale est la résultante de la cristallisation du réseau social du créateur. Ils identifient donc une typologie d'équipes selon la nature des liens et des ressources recherchées (Chabaud et Condor, 2009, p. 97).

Nature du lien Ressources/compétences	Faible	Fort
Similaire	Equipe de circonstance	Equipe de jumeaux
Complémentaire	Equipe de mousquetaires	Dream Team

Tableau 12: Typologie des équipes de fondateurs (Chabaud et Condor, 2009, p. 95)

Deux facteurs contribuent à la cristallisation du réseau : « un facteur « naturel » lié à la nature des liens entretenus entre le porteur et les membres de son réseau, un facteur plus « artificiel » lié aux ressources dont il a besoin pour finaliser son projet. » (Chabaud et Condor, 2009, p. 86-87). Ils obtiennent donc quatre types d'équipes :

- L'équipe de circonstances est une équipe où les entrepreneurs ont des liens faibles et des compétences similaires. Il peut s'agir de personnes qui viennent de se rencontrer et la similitude des ressources sollicitées leur ont permis de se rapprocher. Chabaud et Condor (2009) émettent quelques réserves sur ce type d'équipe à cause de sa fragilité potentielle.
- Dans l'équipe de jumeaux, les entrepreneurs sont premièrement liés par un lien fort dû au fait qu'ils se connaissent et deuxièmement qu'ils possèdent des compétences similaires. L'aspect affectif dans ce type d'équipe est exacerbé. Il prend plus d'importance que la complémentarité des compétences. Donc le conflit cognitif est quasiment absent alors que ce facteur que nous étudierons dans la suite de notre travail, est primordial pour le succès de l'équipe entrepreneuriale.
- L'équipe de mousquetaires est composée de personnes ayant des compétences complémentaires mais il n'existe pas, au départ, d'affinité entre ces membres qui la plupart du temps ne se connaissaient pas auparavant. Il y a une probabilité pour ce type d'équipe que le conflit cognitif se transforme en conflit affectif ce qui peut s'avérer dramatique pour l'équipe entrepreneuriale
- La « *Dream Team* » regroupe toutes les caractéristiques d'une équipe qui lui permet d'atteindre ses objectifs dans les meilleures conditions : d'abord un lien fort entre ses

membres, puis des ressources et des compétences complémentaires. À priori cette équipe est idéale pour créer une entreprise (Chabaud et Condor, 2009, p. 95-96).

II.1.1.1.2. La transformation des liens sociaux

Les liens entre les membres de l'équipe entrepreneuriale ne sont pas figés. Effectivement, les liens forts qui ont réuni les membres de l'équipe peuvent s'affaiblir pour une raison de professionnalisation de l'entreprise et au contraire, les liens faibles peuvent se renforcer car les membres gagnent en proximité et donc les échanges seront plus étroits. Il n'y a pas de véritables règles pour généraliser ces changements de liens. Nous pouvons donc dire que l'équipe entrepreneuriale peut mobiliser des liens paradoxaux selon la phase de développement de son projet et que les échanges relationnels passent d'un état relativement simple à un échange plus dense et multidimensionnel (Larson et Starr, 1993).

L'équipe entrepreneuriale explore, dans un premier temps, son propre réseau et exploite, dans un second temps, les réseaux extérieurs. D'une manière générale, tous les types de liens choisis peuvent aboutir à la cristallisation d'une équipe entrepreneuriale. Cela dépendra, en définitive, des motivations et des ressources dont elle a besoin (Figure 15) (Chabaud et Condor, 2009, p. 93). En effet, Burt (1992) souligne que les relations non redondantes du réseau permettent de se mettre en relation avec des individus n'ayant pas les mêmes relations (des trous structurels) afin de pouvoir profiter d'informations et de ressources différentes (Figure 17). Ces relations passent par plusieurs étapes :

- Première étape : il s'agit de mettre l'accent sur les dyades essentiels ;
- Deuxième étape : une conversion des liens dyadiques en échanges socio-économiques s'établit ;
- Troisième étape : les échanges sont étalés avec des processus d'échanges multiples (Figure 16).

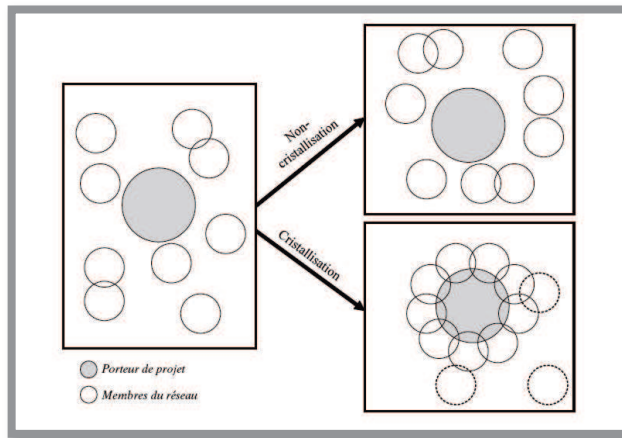


Figure 15 : Du réseau social à la cristallisation (Chabaud et Condor, 2009, p. 86)

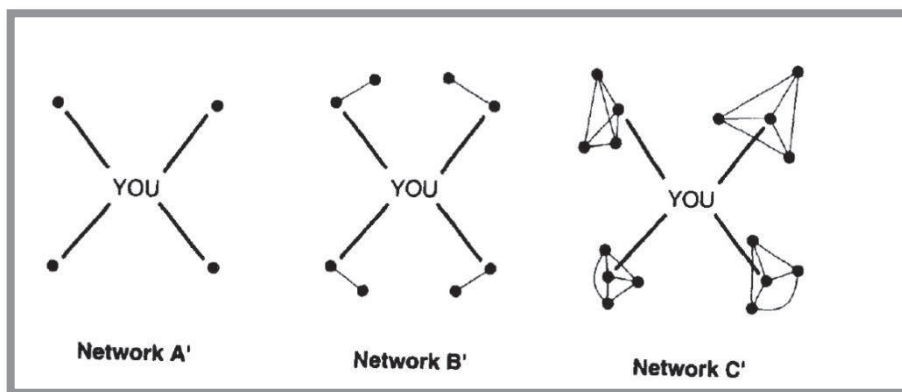


Figure 16 : Expansion du réseau social (Burt, 1992)

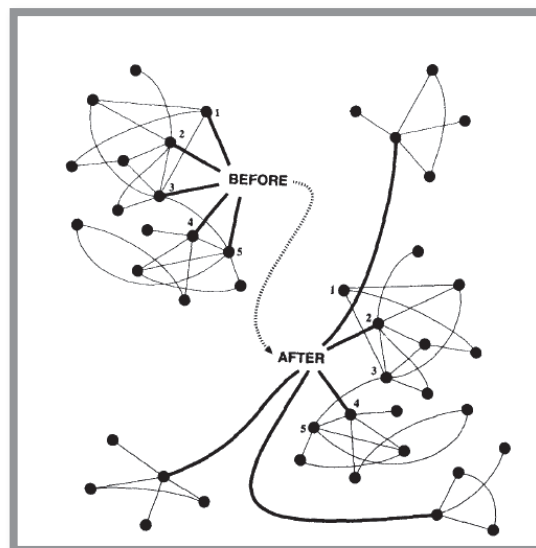


Figure 17 : Optimisation des trous structuraux (Burt, 1992)

Nous pouvons dire que le réseau social joue un rôle important dans l'identification des futurs membres de l'équipe entrepreneuriale. En effet, le modèle de réseaux représenté par l'équipe entrepreneuriale peut proposer le recrutement de nouveaux membres selon la perception de

ces nouveaux besoins (Aldrich et al. 1995). Selon Forbes et al. (2006), le recrutement peut se faire de trois manières différentes :

- Par contact direct avec l'éventuel nouveau membre qui fait partie du réseau ;
- À travers un réseau indirect : une personne tierce a présenté le nouveau membre à l'équipe entrepreneuriale ;
- Par un contact interpersonnel : l'équipe et le nouveau membre sont attirés l'un par l'autre sans se connaître auparavant et sans l'intermédiaire d'une autre personne (Forbes et al., 2006, p. 235).

D'autre part, le plus souvent les équipes entrepreneuriales sont formées par des amis, des membres de la famille ou d'anciens employeurs/employés, dans ce cas nous pouvons dire que les rapports existent déjà en dehors de l'entreprise (Bird 1988). Cette association peut être stratégique, comme nous l'avons vu précédemment, et dans ce cas l'accomplissement des tâches prend le pas sur l'affectif. Elle peut aussi être spontanée, en d'autres termes l'association se base sur l'attraction interpersonnelle, ce qui fera l'objet du prochain paragraphe.

II.1.1.2. L'attraction interpersonnelle

Contrairement à la perspective du recrutement de nouveaux membres selon les besoins en ressources, une autre perspective existe, celle de recruter des membres pour une raison d'attraction interpersonnelle.

Plusieurs études ont remarqué que les membres d'équipes entrepreneuriales peuvent se ressembler dans le parcours éducatif, dans l'expérience ou au niveau démographique. Cela a tendance à créer des équipes homogènes. En effet, souvent dans les phénomènes de groupe, les individus sont attirés par leurs semblables qui partagent les mêmes valeurs, la même vision et/ou qui ont la même personnalité, la même éducation. Cette logique vise au maintien de la même ambiance au travail et du contrôle sur l'organisation. Ces motivations sont basées sur des similitudes qui peuvent ou non être compatibles avec les besoins de l'organisation (Forbes et al., 2006, p. 231). Il s'agit de l'homophilie (Bird 1988, p.220-221). : les membres de l'équipe ayant le même réseau sont condamnés à se rencontrer et les personnes extérieures à ce réseau auront du mal à s'y imposer (Forbes et al., 2006, p. 231).

Selon Bird (1988), la psychologie sociale joue un grand rôle dans la formation des équipes entrepreneuriales. Parmi les forces qui peuvent donner le sens de la constitution par

homophilie, nous citons la sympathie, la proximité, la jouissance de la compagnie des autres. Cette ressemblance est nommée l'homophilie (Bird 1988, p.220-221).

Les membres identifiés selon l'attraction interpersonnelle se connaissent antérieurement grâce à un lien familial, ou à une proximité professionnelle ou encore grâce à un lien d'amitié.

Francis et Sandberg (2005) pensent que l'amitié facilite la formation de l'équipe entrepreneuriale. Elle a un impact sur la dynamique de l'équipe entrepreneuriale puisqu'elle favorise un environnement propice pour communiquer, discuter des problèmes et trouver des compromis aux différends, et ce grâce à « *un degré élevé de confiance, une franchise, une coopération et des interactions entre les membres* » (Francis et Sandberg, 2005, p. 8). Il est clair que l'amitié qui lie les membres des équipes entrepreneuriales peut être un atout pour la formation de l'équipe. Il s'est avéré, en effet, que les meilleures décisions sont davantage prises en présence d'amis qu'en présence de simple connaissances (Francis et Sandberg, 2005, p. 14). Cela peut conduire à des performances plus importantes qui s'expliquent par des mécanismes de rétroactions plus fréquents (Jehn et Shah, 1996, p. 786). Ces relations font souvent abstraction des compétences des uns et des autres (Kamm et al., 1990). Il faut néanmoins rester vigilant car ces relations peuvent évoluer au cours du développement de l'entreprise.

La relation d'amitié peut aussi se créer après la formation des équipes entrepreneuriales grâce au contact étroit nécessaire qui se construit au fil du temps, aux objectifs partagés et à la haute interdépendance qui caractérisent les équipes entrepreneuriales (Francis et Sandberg, 2005, p. 12).

Bien que la composante affective est intéressante, les chercheurs ne s'y sont pas beaucoup intéressés, car elle est moins mise en valeur que la composante non affective basée sur les relations formelles et d'autant que les relations affectives peuvent être satisfaites en dehors de l'entreprise (Chandler, Honig et Wiklund, 2005).

Par ailleurs, O'Reilly et al. (1989) précisent que d'autres facteurs peuvent aussi avoir une influence sur la composition de l'équipe comme par exemple : le salaire, les avantages sociaux, la politique de l'entreprise, les caractéristiques de la fonction (O'Reilly III, Caldwell et Barnett, 1989, p. 34).

II.1.1.3. Le débat entre homogénéité et hétérogénéité des équipes entrepreneuriales

L'homogénéité et l'hétérogénéité ont été souvent source de débat. Nous en prenons compte dans ce paragraphe.

II.1.1.3.1. Homogénéité

L'homogénéité de l'équipe entrepreneuriale se manifeste par la similitude des caractéristiques de ses membres.

Selon Aldrich et al. (2002), les équipes entrepreneuriales représenteraient une grande diversité de genre lorsqu'elles comptent les conjoints et les époux. En dehors de ce cas de figure, Aldrich et al. (2002) considèrent que les équipes entrepreneuriales seraient homogènes. Le contact se produirait plus fréquemment entre personnes ayant des caractéristiques similaires (Kim et Aldrich, 2002, p. 3).

Selon Jackson et al. (1991), les entreprises auraient la plupart du temps une composition démographique homogène (l'âge, la formation, l'expérience). Les individus qui présentent une dissimilitude seraient plus enclins à quitter la structure. En effet, en comparaison avec les équipes hétérogènes, l'homogénéité permettrait qu'une meilleure communication soit établie en plus d'un traitement rapide des problèmes.

En outre, l'homogénéité favoriserait la solidarité, la cohésion et la confiance entre les membres (Kim et Aldrich, 2002, p. 8), ce qui augmenterait, par conséquent, l'intégration sociale dans l'équipe et la satisfaction des coéquipiers et réduirait, par la même, le taux de turnover des membres (O'Reilly et al., 1989, p. 33, Amason et al., 2006, p. 131).

Les membres présentant une similitude démographique auraient tendance à avoir le même point de vue et vivraient l'expérience de la même manière. Ces membres auraient donc une plus grande chance d'interagir ensemble (O'Reilly, Caldwell et Barnett, 1989, p. 33).

Selon les résultats d'Amason et al. (2006), il serait important que l'équipe entrepreneuriale soit homogène, précisément dans les premiers stades de l'entreprise de haute innovation, car la quantité d'information et les tâches à accomplir sont conséquentes. Ce type d'équipe faciliterait l'atteinte des objectifs de l'entreprise (Amason, Shrader et Tompson, 2006, p. 141).

Toutefois, les vertus de l'homogénéité de l'équipe diminueraient avec le temps. En effet, l'homogénéité entraînerait un manque de discernement quant à l'appréciation des faiblesses

de l'équipe. Aussi, l'homogénéité affecterait négativement les besoins de flexibilité et d'adaptation aux changements de l'environnement (Kim et Aldrich, 2002, p. 3).

Compte tenu des limites de l'homogénéité, certains auteurs ont défendu les vertus de l'hétérogénéité au sein de l'équipe entrepreneuriale.

II.1.1.3.2. Hétérogénéité

Plusieurs auteurs prônent les vertus de la complémentarité au sein de l'équipe entrepreneuriale. Cette complémentarité des connaissances et des compétences constituerait une source de synergie et de performance. Cette diversité de profils complémentaires entraîne, à son tour, une hétérogénéité de l'équipe entrepreneuriale.

L'hétérogénéité est mesurée par plusieurs paramètres : l'âge, le niveau d'éducation, la spécialisation fonctionnelle, etc. (Amason, Shrader et Tompson, 2006, p. 126). Pour certains, elle est considérée comme la clé d'une stratégie efficace, d'une communication qui facilite la créativité, la synergie entre les membres et une meilleure prise de décisions (Forbes et al., 2006). Pour d'autres, elle constitue un handicap dans l'organisation de l'équipe (Amason, Shrader et Tompson, 2006).

Bird (1989) pense que travailler ensemble est plus facile si les membres de l'équipe possèdent des caractéristiques complémentaires. Toutefois, la diversité pourrait entraîner des dysfonctionnements dans la communication et augmenterait les coûts de coordination.

Ce débat sur les bienfaits et méfaits de l'hétérogénéité a mené Chirita (2010) à se poser la question suivante : « *Pourquoi l'hétérogénéité de l'équipe entrepreneuriale est-elle bénéfique au lancement d'une entreprise dans le secteur de la haute technologie mais nuit à sa performance et ralentit sa croissance par la suite?* » et il y a répondu en ces termes : « *La réponse la plus simple serait que des individus qui ont des antécédents et des expériences différents ne réussissent pas à arriver à un modèle mental compatible à long terme.* » (Chirita, 2010, p. 16).

Les méfaits de l'hétérogénéité de l'équipe entrepreneuriale s'expliqueraient dans les entreprises innovantes, selon Amason et al. (2006), par le manque d'implication d'une équipe hétérogène par rapport à une équipe homogène (Amason, Shrader et Tompson, 2006, p. 131).

Par ailleurs, Cavarretta (2008) s'est posé la question suivante : « *faut-il tendre vers la plus grande homogénéité possible ? viser la diversité ? ou opter pour une voie médiane ?* » (Cavarretta, 2008, p. 55). Il nous faut préciser que Cavarretta (2008) considère que l'équipe entrepreneuriale est confrontée à un aléa informationnel ou à un aléa social selon le degré

d'homogénéité ou d'hétérogénéité de ses membres. Si l'équipe est homogène, elle devrait faire face à un aléa informationnel, car elle serait dans l'incapacité de surmonter des problèmes inédits et si elle est hétérogène, elle aurait probablement des situations de conflits à gérer (Cavarretta, 2008, p. 62-63)

Il est donc difficile d'affirmer que l'une ou l'autre des deux caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale (homogénéité/hétérogénéité) soit une donnée suffisante pour apprécier l'efficacité d'une équipe.

Nous pensons que le débat n'a pas lieu d'être car les équipes entrepreneuriales pourraient avoir besoin d'une homogénéité dans certaines situations et d'une hétérogénéité dans d'autres. Ce juste dosage nous semble participer à l'efficacité des équipes entrepreneuriales.

II.1.2. La taille de l'équipe entrepreneuriale

La taille de l'équipe est importante dans le succès de l'entreprise (Kamm et al., 1990), les membres appartenant à l'équipe permettent l'accès à un plus large éventail de ressources (Chandler et Lyon, 2001).

Chandler et al. (2005) suggèrent qu'il est généralement préférable de commencer avec un plus grand nombre de membres et exclure au fur et à mesure ceux qui ne se correspondent pas ou qui n'apportent pas de contributions significatives. Commencer avec un petit nombre et ajouter, par la suite, des coéquipiers selon les besoins n'est pas recommandé (Chandler, Honig et Wiklund, 2005, p. 707). Une taille importante de l'équipe initiale constitue un avantage pour les entreprises (Chandler, Honig et Wiklund, 2005, p. 706).

Au contraire, Paturel (2007) et Roure et Keeley (1990) considèrent que l'équipe entrepreneuriale devrait être formée d'un nombre réduit de membres. Nous adoptons nous aussi ce même point de vue. Le nombre réduit des membres est une des caractéristiques de l'équipe identifiée précédemment dans la partie I de notre travail. Nous pensons qu'un nombre important de membres est de nature à fragiliser l'avenir de l'équipe entrepreneuriale. En effet, la taille a un impact sur le niveau de conflit affectif au sein de l'équipe (Roure et Keeley, 1990, p. 205) ; elle affecte négativement la cohésion de celle-ci (Forbes et Milliken, 1999, p. 497) et pourrait rendre plus difficile la communication entre les coéquipiers.

II.1.3. L'équipe entrepreneuriale est une entité sociale

L'équipe entrepreneuriale est composée d'individus qui ont des rôles déterminés au sein de la structure. Les rapports entre ces membres sont régis par des règles établies de manière

conventionnelles. Par conséquent, afin de parvenir à la mise en place d'une équipe entrepreneuriale, un processus de socialisation doit être engagé. Selon Katz (1993), il est élaboré par le biais de la modélisation et de l'apprentissage par chaque membre de l'équipe de son rôle au sein de celle-ci.

Le processus de socialisation porte également sur le développement d'un sentiment d'appartenance à une entité sociale. Le sentiment d'appartenance fédère l'équipe entrepreneuriale autour d'une entreprise commune et lui permet de se présenter vis-à-vis des tiers comme une entité sociale distincte de celle des membres qui la composent. Chaque membre de l'équipe doit s'exprimer non pas uniquement en son nom personnel, mais au nom de l'entité dans son ensemble. À ce titre le « nous » remplace le « je » dans le discours de chacun des membres de l'équipe entrepreneuriale.

Guzzo et Dickson (1996) considèrent l'équipe comme une entité sociale reconnue comme telle par ses membres et son environnement (Guzzo et Dickson, 1996, p. 308). L'équipe est aussi définie par Tajfel et Turner (1979) comme « *un ensemble d'individus qui se perçoivent comme membres d'une même catégorie, qui attachent à une certaine valeur émotionnelle à cette définition d'eux-mêmes et qui ont atteint un certain degré de consensus concernant l'évaluation de leur groupe et de leur appartenance à celui-ci* » (Tajfel et Turner, 1979, p. 40).

II.1.4. L'engagement dans l'équipe entrepreneuriale

Les articles qui portent sur les équipes entrepreneuriales font souvent appel à la notion d'engagement sans vraiment en approfondir le sens ni même le définir, malgré son importance capitale. L'engagement est une variable importante dans le processus entrepreneurial (Pettigrew, 1998) et un pilier fondamental de l'équipe entrepreneuriale (Danjou 2004). L'engagement participe à la consolidation de la cohésion, de la loyauté et de la synergie de l'équipe. Il peut également participer à la réduction des conflits affectifs entre les membres de l'équipe, ce qui est de nature à augmenter l'efficacité entrepreneuriale de l'équipe (Chowdhury, 2005).

La création de l'entreprise et son développement par une équipe entrepreneuriale traduisent l'engagement des membres de celle-ci. En d'autres termes, il s'agit, pour les membres de l'équipe entrepreneuriale, d'être impliqué professionnellement et personnellement dans l'élaboration du projet de création. L'engagement des membres de l'équipe entrepreneuriale

se traduit également par la croyance dans le projet, la projection dans le futur et l'engagement actif dans les actions de développement et de succès du projet (Moreau 2006).

La croyance dans le projet, l'adhésion aux valeurs de l'équipe, la participation dans la réalisation des objectifs et le désir de rester membre de celle-ci permettraient de construire et consolider la confiance entre les membres de l'équipe entrepreneuriale (Moreau 2006).

Le partage de responsabilités fait également partie de l'engagement (Katzenbach, Smith et Pavillet, 1994). Il est important de se sentir solidairement responsable des décisions prises par l'équipe.

L'engagement peut se manifester autrement, c'est-à-dire d'une manière financière, par une participation dans les capitaux propres (Kamm et al., 1990).

Selon Eisenhardt et Schoonhoven (1990), les membres des équipes entrepreneuriales doivent avoir des postes de responsabilité à temps complet au sein de l'entreprise durant la phase de création. En dépit des réserves que nous pouvons formuler quant à la confusion qui semble exister dans l'esprit de ces auteurs au sujet de l'équipe entrepreneuriale et de l'équipe managériale, nous approuvons l'idée selon laquelle l'engagement des membres dans l'action entrepreneuriale est indispensable pour faire partie de l'équipe entrepreneuriale.

II.1.5. Interdépendance de membres de l'équipe entrepreneuriale

Pfeffer et Salancik (1978) définissent l'interdépendance comme suit : « *La notion de dépendance ou interdépendance : existe dès qu'un acteur ne contrôle pas complètement toutes les conditions nécessaires à la réalisation d'une action ou d'un résultat désiré* » ((Pfeffer et Salancik, 2003, p. 128). Plus récemment, Stewart et Barrick (2000) considèrent l'interdépendance comme un degré de coopération et de travail interactif entre les membres de l'équipe pour accomplir des tâches. Une interdépendance élevée se produit lorsque les membres de l'équipe interagissent ensemble et dépendent les uns des autres pour obtenir les informations, les ressources. (Stewart et Barrick, 2000, p. 137).

Le choix d'une association pour une création d'entreprise, marque, d'ores et déjà, l'interdépendance des membres de l'équipe entrepreneuriale. Elle peut être une interdépendance affective, dans le sens où les membres se donnent une confiance mutuelle, un soutien moral ou même une solidarité qui stimule la capacité des membres à aller jusqu'au bout. Et elle peut être stratégique, c'est-à-dire que l'objectif ne peut être atteint que grâce à une combinaison des ressources financières et/ ou humaines de tous les membres de l'équipe

entrepreneuriale. En d'autres termes, sans l'apport d'un des membres, le projet ne se fera pas, ou sera moins abouti.

Par ailleurs, le degré d'interdépendance a un impact sur la communication et le conflit au sein de l'équipe (Stewart et Barrick, 2000, p. 145). En effet, l'interdépendance rapproche les membres des équipes entrepreneuriales et cette proximité peut faciliter la communication entre les coéquipiers, réduire le conflit affectif et générer un conflit cognitif (Amason et Sapienza, 1997, p. 513).

II.2. La dynamique des équipes entrepreneuriales

Nous avons regroupé dans ce paragraphe les facteurs, extraits de la littérature, qui sont la source de la dynamique de l'équipe entrepreneuriale : l'interaction entre ses membres, le conflit qui en ressort, l'élaboration d'une vision entrepreneuriale et le changement de sa composition.

II.2.1. Interaction entre les membres de l'équipe entrepreneuriale

Dans une équipe entrepreneuriale, l'interaction entre les membres est essentielle du fait qu'elle permet l'échange d'informations et l'apprentissage (Amason, Shrader et Tompson, 2006, p. 130).

Nous rappelons que ces interactions sont plus fréquentes au sein d'équipes hétérogènes où les membres profitent des expériences, des connaissances et des compétences des uns et des autres. Toutefois, l'hétérogénéité excessive peut être source de relâchement des relations entre les membres et empêche, par voie de conséquence, les interactions entre les uns et les autres (Amason, Shrader et Tompson, 2006, p. 130).

Par ailleurs, la qualité des interactions est primordiale pour l'aboutissement du projet entrepreneurial. De La Ville (2001) considère que le rôle de l'entreprise est de construire une compétence interactionnelle « *lui permettant de développer et de combiner les différents types d'interactions dans lesquelles l'équipe entrepreneuriale s'est progressivement engagée* » (de La Ville, 2001, p. 57). En d'autres termes, il faut veiller à la présence d'interactions cadrées.

L'interaction et l'interdépendance sont complémentaires et ont des effets positifs non négligeables sur la performance si les deux éléments existent simultanément dans des équipes entrepreneuriales (Amason et Sapienza, 1997, p. 514).

II.2.2. Le conflit

« *Les conflits seraient non seulement nécessaires à l'apprentissage et à l'innovation mais ils auraient des vertus supplémentaires. Certains conflits amélioreraient la qualité des décisions et l'implication des individus dans la mise en œuvre de ces décisions* » (Amason, 1996, p. 142). Ceci-dit, il faut distinguer le conflit affectif du conflit cognitif :

Le conflit affectif est « *individual-oriented* ». C'est un désaccord orienté vers l'individu, résultant d'une désaffection personnelle, alors que le conflit cognitif est « *task oriented* », c'est un désaccord orienté vers la tâche résultant des divergences d'opinions (Amason et Sapienza, 1997, p. 502).

Amason et Sapienza (1997) montrent que l'efficacité de l'équipe réside dans son engagement dans le conflit cognitif plutôt que dans le conflit affectif. En effet, le conflit cognitif améliore la qualité de prise de décision alors que le conflit affectif nuit à l'harmonie de l'équipe. En d'autres termes, lorsque le processus de décision est ouvert à tous les membres et juste, cela augmente le sentiment d'appartenance à l'équipe entrepreneuriale. En revanche, lorsque les critiques deviennent personnelles, elles peuvent être interprétées comme des attaques hostiles et injustes ce qui déstabilise l'harmonie de l'équipe (Amason, 1996, p. 142).

Une équipe efficace maximise donc le conflit cognitif et limite le conflit affectif car ce dernier peut entraver la circulation de l'information et affecter négativement l'engagement des membres de l'équipe.

L'approche participative favorisant le conflit cognitif et a un impact positif sur l'efficacité de la prise de décision (Kamm et Nurick, 1993). L'exclusion des membres dans le processus décisionnel entraîne des frustrations et un sentiment d'injustice. Ces sentiments peuvent faire émerger des conflits affectifs et entraîner un désengagement des membres exclus.

Par ailleurs, selon Aldrich et al. (2002), l'équité dans l'équipe conduit à une implication égale des membres et mène à se concentrer sur le conflit cognitif, et à ne pas accorder d'importance au conflit affectif, dévastateur pour l'équipe entrepreneuriale.

II.2.3. Elaboration d'une vision entrepreneuriale commune à partir d'un cognitif collectif

Carland et al. (1996) pensent que le comportement entrepreneurial est généré par une configuration du modèle cognitif composé d'une forte personnalité, d'un besoin d'accomplissement, d'un penchant pour le risque, d'une tendance à l'innovation et le plus

important, de la possession d'une vision entrepreneuriale, (Carland, Carland et Stewart, 1996, p. 1). Mais avant d'élaborer une vision entrepreneuriale, il faut avoir une intention entrepreneuriale, c'est-à-dire orienter son expérience et son action vers la création d'une entreprise (Bird, 1988, p. 443).

II.2.3.1. L'intention entrepreneuriale

L'intention entrepreneuriale est représentée par un processus cognitif qui naît à partir d'une volonté personnelle, combinée aux valeurs, aux besoins, aux habitudes et aux croyances des individus. Il s'agit, à la fois, d'un but et d'un moyen. L'individu représente son idée, coordonne les actions nécessaires et met en place les moyens nécessaires pour arriver à ses fins (Bird, 1988, p. 445).

Bird (1988) décrit le contexte de l'intention et montre « *comment le contexte personnel et social interagit avec la pensée rationnelle et intuitive lors de la formulation de l'intention entrepreneuriale. En effet, les antécédents personnels, l'expérience, les caractéristiques de la personnalité etc. prédisposent les individus à avoir une intention entrepreneuriale ainsi que des variables extérieures tels que les variables sociales, politiques, économiques qui ont un impact sur le contexte entrepreneurial. Ensuite, la rationalité de la personne et son analyse structure l'intention entrepreneuriale et permettent d'élaborer un plan d'affaires, de saisir l'opportunité, d'acquérir des ressources et de fixer des objectifs. Enfin, la pensée intuitive, holistique et contextuelle structure l'intention et l'action entrepreneuriale qui sont inspirées par une vision élargie des ressources inexploitées et par le potentiel de l'entreprise* » (Bird, 1988, p. 443- 444) (Figure 18).

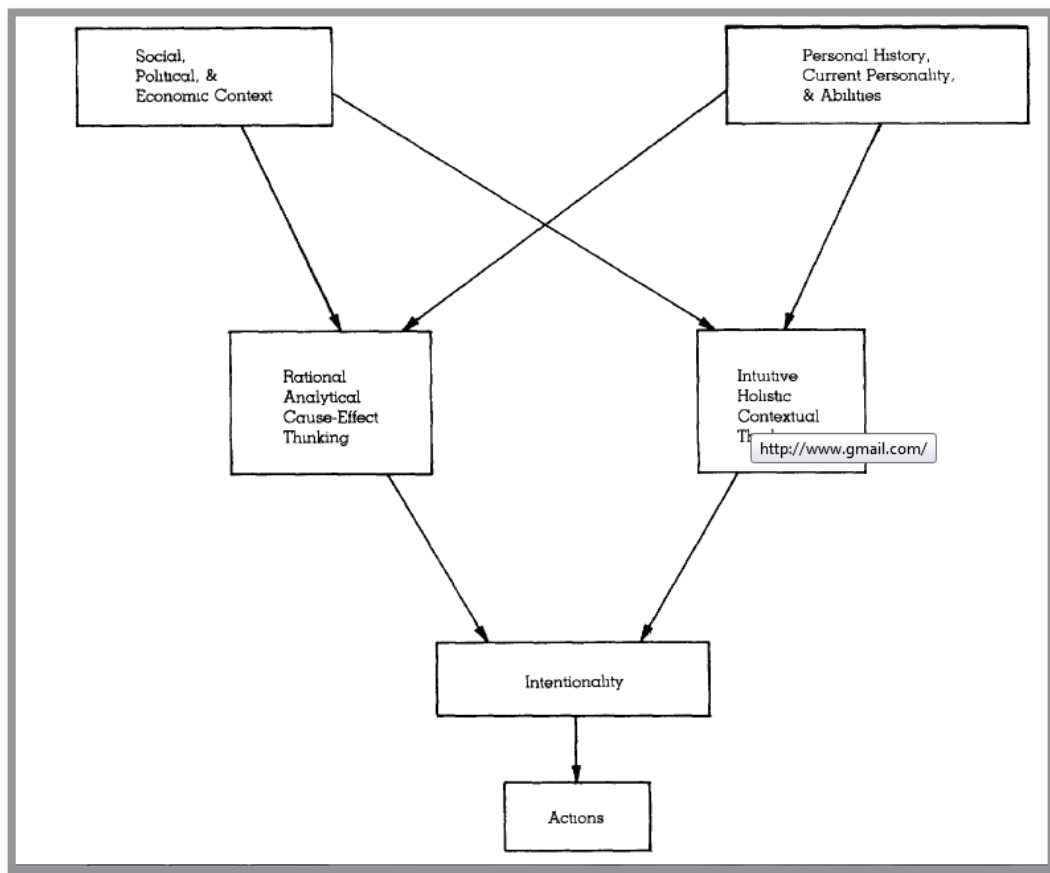


Figure 18 : Le contexte de l'intention entrepreneuriale (Bird, 1988, p. 444)

II.2.3.2. La vision entrepreneuriale

La vision entrepreneuriale est une image que le créateur se fait du futur de son entreprise, telle une construction mentale que l'entrepreneur souhaiterait en transformant la vision en action (Bennis, 1982). Carrier (1997) définit la vision comme « *une dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible pour une entreprise* » (Carrier, 1997, p. 112).

Dans ce travail portant sur les équipes entrepreneuriales, nous nous intéresserons plus particulièrement à la vision entrepreneuriale collective tout en précisant qu'elle n'est pas la somme des visions individuelles. Il s'agit d'une contribution de chaque membre de l'équipe à la construction d'une vision globale partagée par tous. « *La vision une fois partagée par les membres devient un guide de l'action collective* » (Verstraete et Saporta 2006, p.244). En effet, la vision entrepreneuriale collective donne de la clairvoyance aux idées, permet de mieux cibler l'objectif et d'adopter une démarche collective à suivre afin de réaliser les objectifs fixés par les équipes entrepreneuriales. Mintzberg (1989) explique que, sans image ou sans vision, la stratégie est inexistante et que la vision serait même plus essentielle que la planification formelle.

Pour arriver à construire une vision entrepreneuriale collective, West (2007) suggère de construire un cognitif collectif qui guidera l'entreprise. Son étude montre un lien entre la performance de l'entreprise et le cognitif de l'équipe. Le cognitif collectif, est fondamentalement différent du cognitif individuel. Il faut construire un modèle ou un schéma mental collectif consensuel comme aide heuristique à la prise de décision et à l'interprétation des problèmes liés à la stratégie (Hambrick et Mason 1984). Le schéma mental collectif traitera les nouvelles informations rapidement et efficacement afin de créer un avantage concurrentiel (Hambrick et Mason 1984). Il aide aussi à créer des liens forts entre les membres de l'équipe ce qui permet une exécution efficace des actions (Bayad, 2002).

Pour augmenter le cognitif collectif, il faut que la diversité existante au sein de l'équipe entrepreneuriale crée un processus synergique (Barry et Stewart, 1997). Ceci sous-entend une flexibilité et une communication ouverte entre les membres de l'équipe pour rapprocher des idées éloignées initialement et les faire converger vers une seule et même idée (Stewart et Barrick 2000).

L'utilisation d'une carte cognitive peut s'avérer pertinente pour construire une vision commune. Elle permet de simplifier la représentation mentale des coéquipiers et peut être considérée comme un outil d'aide à la décision (Damart, 2006, p. 7)

II.2.4. Le changement de composition de l'équipe entrepreneuriale

Contrairement à l'équipe de projet ou à d'autres types d'équipes, l'équipe entrepreneuriale a l'ambition de perdurer. Toutefois, certains événements et/ou situations peuvent imposer la nécessité d'introduire des changements dans sa composition.

Ces changements peuvent être déclenchés par des perturbations environnementales, un développement technologique ou une évolution de la concurrence. Ils peuvent aussi s'imposer à l'équipe qui n'a pas d'autres solutions aux problèmes auxquels elle fait face (Forbes et al., 2006, p. 241). La composition de l'équipe n'est donc pas figée. Il est quelques fois nécessaire d'exclure, d'adjoindre ou de remplacer un membre pour que le projet aboutisse et/ou se développe (Kamm et Nurick, 1993). En effet, la croissance de l'entreprise peut être renforcée par le départ d'un membre qui n'apporte pas une compétence différente et par l'entrée d'un nouveau coéquipier qui contribue par une compétence distincte (Chandler et Hanks, 1998) ou par des apports financiers utiles au développement de l'entreprise. L'adjonction de nouveaux

membres est considérée comme une réussite si ces derniers adhèrent aux valeurs de l'entreprise (Chandler, Honig et Wiklund, 2005, p. 722).

Le changement de structure de l'équipe entrepreneuriale peut aider à résoudre des difficultés et avoir un impact positif sur l'acquisition des connaissances. Paradoxalement, dans certains cas, il peut aggraver ces difficultés et affecter la cohésion de l'équipe entrepreneuriale (Ensley et al., 2002 ; Katzenbach, 1994, Zellmer-Bruhn, 2003).

Ce changement peut être considéré comme une rupture avec l'organisation passée de l'entreprise. En effet, la rupture peut avoir un rôle important dans le renouvellement organisationnel et l'acquisition de nouvelles habitudes de travail à travers la réception de nouvelles connaissances (Zellmer-Bruhn, 2003, p. 514). La rupture permet aussi de réexaminer le cognitif et la remise en cause des routines existantes.

Tous ces changements apportés à la composition de l'équipe entrepreneuriale pourraient faire émerger une autre équipe différente de l'équipe initiale (Forbes et al., 2006, p. 236).

II.3. L'impact de la composition de l'équipe entrepreneuriale et de sa dynamique sur la performance

II.3.1. Le lien entre les équipes entrepreneuriales et la performance

Compte tenu de la proximité entre la notion d'équipe managériale et d'équipe entrepreneuriale, plusieurs auteurs se sont inspirés des études menées par la littérature du « *upper echelon perspective* » (Hambrick et Mason, 1984) qui s'est intéressée, particulièrement, à l'analyse de l'effet de la dynamique de l'équipe sur la performance de l'entreprise au démarrage (Hambrick et Mason, 1984, p. 193).

Wright et al. (2007) prouvent que le capital humain a un impact sur la performance de l'entreprise technologique. En effet, ces auteurs ont choisi d'incarner le capital humain en équipe entrepreneuriale. Ils ont montré que la compatibilité de la stratégie, corrélée à l'expérience de l'équipe entrepreneuriale, sont la clé de la performance et du développement d'une entreprise. Bien avant, Cooper et Bruno (1977) sont parmi les premiers qui ont suggéré que les entreprises fondées par une équipe entrepreneuriale ont une croissance plus remarquable que les entreprises formées par un entrepreneur seul, ce qui permettrait de dire qu'elles sont plus performantes (Cooper et Bruno, 1977, p. 17 ; Cooper, Gimeno-Gascon et Woo, 1994).

En 1992, Ensley et Banks (1992) remarquent que les équipes entrepreneuriales dans des entreprises de croissance rapide ont un impact positif sur la performance de l'entreprise. En revanche, cette remarque ne peut faire l'objet d'un consensus puisqu'il s'est avéré que les mêmes équipes entrepreneuriales, exerçant dans des entreprises de croissance normale, n'enregistrent pas le même résultat. Par conséquent, nous déduisons de ce qui précède que l'environnement de l'entreprise joue un rôle dans l'influence que peut avoir une équipe entrepreneuriale sur la performance. En effet, les résultats de l'étude d'Ensley (1997) regroupant 500 entreprises montrent clairement qu'il existe une relation entre la performance d'une entreprise et les caractéristiques des équipes entrepreneuriales comme par exemple l'hétérogénéité des compétences et les conflits (affectifs et/ou cognitifs). Mais aussi que la stratégie, l'environnement et l'interaction de ces deux variables ont des effets profonds sur la performance de l'entreprise (Ensley, 1997, p. 30).

Teal et Hofer (2003) démontrent effectivement que le succès d'une nouvelle entreprise se manifeste dans l'interaction entre la stratégie de l'entreprise, la structure de l'industrie et l'équipe entrepreneuriale fondatrice. Stam et Schutjens (2004) montrent que l'équipe entrepreneuriale a un impact sur la croissance de l'entreprise grâce aux « compétences collectives » qui sont supérieures à la totalité des ressources individuelles.

Convaincu du lien entre les équipes entrepreneuriales et la performance de l'entreprise, Ensley et ses co-auteurs affinent leurs travaux et cherchent également à comprendre quel est ou quels sont les facteurs propres aux équipes entrepreneuriales qui est/ sont la cause de ce lien avec la performance.

En 1998, Ensley et al. remarquent que peu de recherches se sont focalisées sur l'impact de la composition de l'équipe entrepreneuriale et de son comportement sur la performance de la nouvelle entreprise (Ensley et al., 1998, p. 1). Or, selon eux, cela peut être une piste pour montrer le lien direct entre la performance de l'entreprise et la présence de l'équipe entrepreneuriale. D'autres auteurs se sont employés à la suivre bien que la performance ne soit pas toujours définie et ne peut l'être de façon unidimensionnelle (Guzzo et Dickson, 1996). Elle est, effectivement, multidimensionnelle : économique, financière, sociale, éthique, environnemental, individuelle, collective. La plupart du temps, il s'agit de la performance financière de l'entreprise, mesurée, selon le choix de l'auteur, par différentes variables. Chandler et Hanks (2005) ont sélectionné la croissance des ventes comme indicateur de performance pour deux raisons :

- il s'agit de l'indicateur le plus simple pour mesurer la performance de la nouvelle entreprise.
- cet indicateur peut être considéré comme une mesure sûre et indépendante.

D'autres auteurs ont mesuré la performance par le chiffre d'affaires, la taille de l'entreprise, l'évolution des parts de marché, la croissance du profit (Hambrick, Cho et Chen, 1996). Nous pouvons donc estimer que la mesure de la performance est subjective. En premier lieu, « *la mesure de la performance se fait en général en fonction des données comptables qui se basent sur l'historique de l'entreprise, alors que cela n'est pas pertinent pour les nouvelles entreprises* » (Schjoedt, 2002, p. 4). En effet, Chowdhury (2005) constate que la mesure de la performance se fait un an, voire deux ans après la naissance de l'entreprise.

En deuxième lieu, les objectifs des équipes entrepreneuriales sont différents d'une équipe à une autre. C'est pour cette raison que Ben Hafaiedh et Paturel (2007) proposent de distinguer l'évaluation faite par les équipes elles-mêmes et l'évaluation faite par des acteurs externes à l'équipe (Ben Hafaiedh-Dridi et Paturel, 2007, p. 10).

Par ailleurs, Ensley et al. (2004) indiquent que la réussite entrepreneuriale dépend des caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale, de sa dynamique mais aussi de son processus décisionnel.

Le lien entre les équipes entrepreneuriales et la performance existe pour ces auteurs. En revanche, la mesure de cette performance n'est pas consensuelle.

II.3.2. L'impact de la composition des équipes entrepreneuriales sur la performance

Cavarretta (2008) considère la composition de l'équipe entrepreneuriale comme un levier privilégié de la performance (Cavarretta, 2008, p. 55). Katz (1982) estime que la composition du groupe a un impact sur la performance du projet. Il pense que les travaux de la dynamique de groupe qui s'intéressent au développement et à son fonctionnement sont une source d'idée pour les recherches en entrepreneuriat (Katz, 1993, p. 97).

L'étude de Stuart et Abetti (1987) confirme que la clé du succès de la nouvelle entreprise est l'entrepreneur. Ces auteurs estiment qu'il est préférable de parler d'équipe entrepreneuriale que d'entrepreneur individuel (Stuart et Abetti, 1987, p. 226). Les mêmes auteurs en 1990 montrent que les caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale ont un impact sur la performance de l'entreprise (Stuart et Abetti, 1990, p. 73). La même année, Eisenhardt et Schoonhoven (1990) ont constaté que les entreprises les plus développées étaient formées par

une équipe et que la qualité de la composition de cette dernière était déterminante pour la réussite de l'entreprise. Ils précisent qu'il existe un lien entre la composition de l'équipe fondatrice et la réussite de l'entreprise (Eisenhardt et Bird Schoonhoven, 1990, p. 510).

Pour confirmer ce résultat, Roure et Keeley (1990) se sont interrogés sur l'évaluation du succès d'une nouvelle entreprise. Il s'est avéré que la variable « équipe entrepreneuriale » a un impact sur la performance de l'entreprise et plus particulièrement la complémentarité des compétences des membres de l'équipe, l'existence d'une expérience pertinente, l'interaction entre les membres de l'équipe et la taille ont un impact sur la performance de l'entreprise (Roure et Keeley, 1990, p. 204).

Lockett et al. (2006) montrent que les équipes entrepreneuriales ont des relations avec les parties prenantes, notamment les investisseurs qui s'intéressent à la composition des équipes entrepreneuriales puisqu'elle n'est pas sans impact sur le développement de l'entreprise.

Chaque membre de l'équipe entrepreneuriale apporte une valeur ajoutée, un point de vue différent, une qualification supplémentaire rendant cette entité complexe. L'équipe permet aussi un meilleur accès aux ressources mais cela peut comporter des inconvénients liés aux conflits pouvant naître entre les membres de l'équipe entrepreneuriale.

Vyakarnam et Handelberg (2005) ont proposé un modèle expliquant l'importance de la composition des équipes entrepreneuriales ainsi que sa dynamique dans la performance de l'équipe et de l'entreprise (Vyakarnam et Handelberg, 2005). Leur modèle représente trois groupes de variables : les ressources nécessaires, la dynamique de l'équipe entrepreneuriale et le résultat de l'équipe.

Par ailleurs, l'article de 2003 de Ucbasaran, Lockett, Wright and Westhead a montré que l'équipe n'était pas statique mais en perpétuel mouvement. La même année, Vanaelst et al. (2003) ont conclu que l'équipe entrepreneuriale était en constante évolution et ne pouvait donc pas être étudiée comme une entité immuable.

Lockett et al. (2006) considèrent donc que la composition de l'équipe peut subir des changements afin d'obtenir des nouvelles ressources ou à cause des relations interpersonnelles qui lient les membres des équipes entrepreneuriales. Ce changement de la composition comporte un risque dès lors qu'il peut affecter négativement la culture et la direction de la nouvelle entreprise.

Le changement de la composition de l'équipe entrepreneuriale peut avoir un impact sur les rôles de ses membres. En cas de départ d'un des membres, ses tâches seront réparties entre une ou plusieurs personnes (Vanaelst et al., 2006, p. 257). Il peut y avoir un risque d'échec à

cause d'une inadaptation (Eisenhardt et Bird Schoonhoven, 1990, p. 504). En revanche si les membres de l'équipe entrepreneuriale ont déjà travaillé ensemble, cela permet de prendre des décisions rapides, de communiquer aisément, de se faire confiance et de construire une nouvelle équipe à fort potentiel (Eisenhardt et Bird Schoonhoven, 1990, p. 509).

Lockett et al (2006) insistent aussi sur l'importance de la cognition partagée et du conflit cognitif dans la prise de décisions et la performance de l'entreprise. Ainsi les équipes entrepreneuriales subissent des changements et évoluent lors du développement de l'entreprise pour des raisons diverses (Ucbasaran et al., 2003).

Par ailleurs, les changements que peut enregistrer l'équipe dans sa composition et ses caractéristiques ont un impact sur le choix stratégique, et donc sur la performance de l'entreprise.

II.3.2.1. L'hétérogénéité

Chandler et Lyon (2001) ont montré que les fondateurs n'ont pas tendance à considérer la diversité démographique et l'hétérogénéité des compétences comme des critères essentiels pour le démarrage d'une équipe entrepreneuriale (c'est plutôt l'intérêt mutuel de la technologie de l'entreprise, ou le désir d'indépendance, de croissance ou de changement qui sont les facteurs les plus adéquats), bien que cette diversité tend à rendre l'équipe entrepreneuriale plus performante. Elle permet d'envisager des alternatives diverses en considérant un plus grand nombre de solutions qui permet d'augmenter le conflit cognitif (Ensley et al., 1998, p. 2).

Wright et al (2007) considèrent, en revanche, que le développement de l'entreprise se fait grâce à l'évolution de l'équipe entrepreneuriale. Cette dernière passe par l'hétérogénéité de l'équipe afin qu'elle puisse prendre les meilleures décisions pour l'entreprise (Wright, Himieleski, Siegel et Ensley 2007). Par conséquent, l'hétérogénéité devient plus importante lors du développement de l'entreprise.

Ensley et al. (1998) dégagent deux sortes d'hétérogénéité : une hétérogénéité démographique comme l'origine, le genre, l'âge et une hétérogénéité des compétences qui améliore la performance de l'entreprise au démarrage (Roure et Maidique, 1986).

II.3.2.1.1. Hétérogénéité démographique

Dans le contexte des entreprises de haute technologie, certaines études ont démontré que les caractéristiques démographiques affectaient les résultats des jeunes entreprises de hautes technologies (Beckman, Burton et O'Reilly, 2007, p. 147). Ainsi Pelled et al. (1999) ont

conclu que la variation de l'âge au sein de l'équipe pouvait atténuer le conflit affectif. Aussi, Hambick et Mason (1984) ont affirmé qu'une partie significative de la performance de l'entreprise était attribuée aux caractéristiques démographiques (l'âge de l'équipe, l'expérience, l'éducation, les origines socioéconomiques, la position financière et les caractéristiques du groupe) et aux caractéristiques cognitives (les connaissances et les valeurs de l'équipe).

II.3.2.1.2. Hétérogénéité fonctionnelle

Ucbasaran et al (2003) préfèrent parler d'une hétérogénéité fonctionnelle (Ucbasaran et al., 2003, p. 112). Vanaelst et al. (2006) ont analysé, à partir de dix cas, l'hétérogénéité de l'expérience de l'équipe et sa perception de l'orientation stratégique qui sont nécessaires pour atteindre les différentes étapes du processus de spin-out (Vanaelst et al., 2006, p. 251). Ils montrent que les équipes évoluent en ayant une structure différente selon le spin-out (Vanaelst et al., 2006, p. 253). En effet, ils ont remarqué que les nouveaux membres ont apporté une expertise différente mais sont fidèles à la vision de l'équipe entrepreneuriale initiale. En d'autres termes, l'équipe entrepreneuriale recherche une hétérogénéité d'expériences, de ressources, etc. mais opte souvent pour des personnes ayant une orientation stratégique comparable à la sienne. Cela peut mener à une homogénéité cognitive de l'équipe (Vanaelst et al., 2006, p. 263).

Une homogénéité des compétences conduit à une interaction stérile alors que l'hétérogénéité mène à un conflit constructif. Elle permet de mieux gérer les aléas et les situations compliquées de l'entreprise (Eisenhardt et Bird Schoonhoven, 1990, p. 511 ; Pelled, Eisenhardt et Xin, 1999).

Hambrick et al. (1996) ont affirmé que l'hétérogénéité dans une équipe peut améliorer les comportements concurrentiels de certaines entreprises. Au-delà du comportement concurrentiel, grâce à cette hétérogénéité, l'équipe peut rassembler plus d'informations, être plus créative et audacieuse dans les décisions ce qui aide à l'acquisition d'autres parts de marché et à l'augmentation du profit de l'entreprise (Hambrick, Cho et Chen, 1996, p. 664). Aussi, une diversité dans le parcours, la formation, l'expérience et au niveau fonctionnel, a-t-elle montré une grande propension à l'action (Hambrick, Cho et Chen, 1996, p. 661).

En résumé l'hétérogénéité démographique et la diversité fonctionnelle ont un impact sur le succès de l'entreprise (Beckman, Burton et O'Reilly, 2007, p. 168). Mais Ensley et al. (1998), se sont aperçus que l'hétérogénéité des compétences est finalement liée négativement à la

croissance de l'entreprise, premier critère de performance. Selon ces auteurs, la nature du diplôme et le parcours des membres de l'équipe sont liés négativement aux revenus : ils constituent le deuxième critère de performance. Par conséquent, ces résultats proposent que l'hétérogénéité des compétences soit liée négativement à la performance de l'entreprise.

Ainsi, ces conclusions contradictoires s'expliquent par le fait que la diversité peut être un atout mais il faut qu'elle soit maîtrisée. En effet, un degré élevé d'hétérogénéité rend la prise de décision plus difficile et peut être source de conflits entre les membres de l'équipe entrepreneuriale (Ensley et al., 1998, p. 13, Pelled, Eisenhardt et Xin, 1999, p. 24, Hambrick, Cho et Chen, 1996, p. 661), ce qui n'est pas sans effet sur la performance.

Par ailleurs, l'hétérogénéité de l'équipe entrepreneuriale peut dépendre aussi d'autres facteurs par exemple : la volatilité de l'environnement ou la rapidité de la croissance de l'entreprise :

- Ensley et Amason (1999) ont observé la composition des équipes de 88 entreprises se trouvant dans un environnement volatile. Ils ont constaté qu'un besoin d'équipe entrepreneuriale diversifiée au niveau des compétences est nécessaire. Ils ont trouvé que l'interaction entre l'hétérogénéité des compétences et la volatilité de l'environnement avaient un lien positif sur la croissance des ventes et sur les ventes globales. L'hétérogénéité de l'équipe entrepreneuriale est donc liée à la volatilité de l'environnement.
- Une entité qui évolue rapidement a besoin d'une grande flexibilité et d'une adaptabilité de l'équipe entrepreneuriale, apportées par l'hétérogénéité. Cependant, l'impact de la composition de l'équipe entrepreneuriale sur la performance de l'entreprise est très modeste dans les entreprises en démarrage. En effet, les nouvelles entreprises ne sont pas encore bien établies, elles ne possèdent pas encore d'historique. Il s'agit d'un nouvel environnement de travail et donc les liens sociaux n'existent pas encore. De plus, certaines entreprises de grande croissance n'ont pas été créées pour durer ; elles peuvent être absorbées ou achetées par d'autres entreprises existantes. Par conséquent, les équipes entrepreneuriales n'ont pas eu le temps de créer des liens forts entre ses membres (Ensley, Carland et Carland, 1998).

II.3.2.2. Les Compétences complémentaires

Lorsque les fondateurs ont des compétences complémentaires et sont compatibles, le potentiel de développement de l'entreprise est plus important (Cooper et Dunkelberg, 1986, p. 67). En effet, la combinaison des compétences participe à l'efficacité de l'équipe. Cette efficacité est

liée à la capacité de l'équipe à coopérer et à apprendre collectivement (Forbes et Milliken, 1999, p. 494). Ce potentiel d'apprentissage s'acquière lors du processus de construction de l'entreprise (Aldrich et Martinez, 2001, p. 52). Selon De La Ville (2001). « *les processus d'accumulation, de consolidation et de combinaison de ressources et compétences clés est le fondement de la construction d'un avantage concurrentiel durable* » (de La Ville, 2001, p. 46).

En revanche, les compétences complémentaires ne suffisent pas pour avoir une équipe efficace. Il faut s'assurer en outre de l'équilibre fonctionnel des membres, du modèle de prise de décision, de l'expérience et de l'intérêt commun (Kamm et Nurick, 1993).

II.3.2.3. L'expérience de l'équipe entrepreneuriale

Wright et al. (2007) montrent que la compatibilité de la stratégie avec l'expérience de l'équipe entrepreneuriale est la clé de la performance et du développement d'une entreprise.

Shrader and Siegel (2007), en extension de la théorie de l'« *upper echelon* », ont signalé que les managers ayant beaucoup de connaissances et d'expérience participent au succès de l'entreprise, car ils ont la capacité de résoudre les problèmes et de s'adapter aux changements de l'environnement (Shrader et Siegel, 2007, p. 903).

Les résultats de cette étude montrent que l'adéquation entre l'expérience de l'équipe et la stratégie poursuivie par l'entreprise est un facteur déterminant de la performance des entreprises (Shrader et Siegel, 2007, p. 903).

II.3.2.4. Équité entre les membres de l'équipe entrepreneuriale

Ensley, Pearson et Amason (2002) pensent que la création et la gestion des nouvelles entreprises sont souvent le fruit du travail de personnes ayant des compétences et des expériences diverses. Ainsi, le succès d'une entreprise est souvent le reflet de la capacité de son équipe à combiner et à coordonner ses talents avec créativité. Cela permet d'élaborer des stratégies viables, tout en favorisant la satisfaction et l'engagement de ses membres, dès lors que la performance de l'entreprise suivra (Ensley, Pearson et Amason, 2002, p. 381).

Ensley and Griden (1998) et Ensley et al. (1998) se sont focalisés, quant à eux, sur le salaire inégal entre les membres de l'équipe entrepreneuriale. Ils ont étudié l'impact que pouvait avoir une différence de salaire des coéquipiers sur le comportement entrepreneurial et sur la performance de l'entreprise.

Ils ont conclu qu'une telle inégalité affectait le moral général de l'équipe entrepreneuriale. Aussi, plus l'écart des salaires est grand, moins il y a consensus sur les décisions stratégiques et plus les conflits sont élevés. Toutefois, en dépit de ces inégalités, un impact positif sur la performance de l'entreprise a été enregistré (Amason and Sapienza 1997). Cet impact serait la résultante d'une concurrence entre les membres de l'équipe entrepreneuriale. La volonté de se dépasser pour affirmer son existence et ses compétences permet de favoriser la performance.

II.3.3. L'impact de la dynamique des équipes entrepreneuriales sur la performance

La performance de l'entreprise dépend du cognitif de l'équipe entrepreneuriale, c'est-à-dire de la création de modèles mentaux par l'observation, l'apprentissage ainsi que des actions passées réussies qui produisent des croyances collectives d'efficacité. Ces croyances rendent l'équipe plus confiante et lui permet de partager une perception positive de ses capacités à relever des défis, malgré l'hostilité de l'environnement. Ce besoin de maintenir la persévérance et l'encouragement de l'équipe est fondamental pour la performance de l'entreprise.

Les différentes publications citées démontrent que les caractéristiques des équipes entrepreneuriales ont un impact significatif sur la performance de l'entreprise mais Ensley et Hmielski (2005) relèvent des différences entre les entreprises indépendantes et les entreprises incubées. Ils ont comparé les start-up qui sont issues de l'université (des incubateurs) et les start-up indépendantes, et ce sur trois niveaux :

- La composition de l'équipe entrepreneuriale (la formation, l'expertise fonctionnelle, l'expérience et les compétences) ;
- Sa dynamique (la cognition stratégique partagée, le potentiel, la cohésion et le conflit) ;
- La performance (le cash-flow net, la croissance du chiffre d'affaires).

Les résultats ont montré que les entreprises issues des universités sont créées par des équipes plus homogènes mais elles ont une dynamique moins développée que les entreprises indépendantes. Elles sont moins performantes pour générer le cash-flow et pour la croissance du chiffre d'affaires en comparaison avec les entreprises indépendantes (Ensley et Hmieleski, 2005, p. 1096). Les entreprises issues des incubateurs se recentrent sur la technologie et sur le marché. Ces organismes ne parviennent pas suffisamment à développer la dynamique de l'équipe entrepreneuriale. Ce type d'entreprise est peut être au point sur le plan technologique,

mais manque de maturité sur le plan dynamique de l'équipe entrepreneuriale. Cela suggère que les incubateurs ne passent pas suffisamment de temps à conseiller les équipes sur leur fonctionnement (Ensley et Hmieleski, 2005, p. 1102).

Il est clair que l'équipe entrepreneuriale est le facteur le plus important pour garantir la performance de l'entreprise.

Vanaelst et al (2006) pensent que la confusion dans la définition des équipes entrepreneuriales est due aux négligences des aspects dynamiques de la formation et du développement des équipes entrepreneuriales (Vanaelst et al., 2006, p. 251). Ucbasaran et al. (2003) considèrent que si les praticiens étaient plus conscients de la dynamique de l'équipe entrepreneuriale, sa compréhension serait meilleure et l'accompagnement serait plus performant. Ils ne considèrent, donc, pas les équipes entrepreneuriales comme statiques, au contraire la dynamique marque leur particularité. Les auteurs pensent qu'une équipe équilibrée au démarrage peut ne pas l'être en phase de développement ; par conséquent, le changement est inévitable (Ucbasaran et al., 2003, p. 123).

Chandler et al (2005) ajoutent que le dynamisme de l'environnement, le stade de développement de l'entreprise, l'hétérogénéité de l'équipe et la taille sont des facteurs qui influencent le turnover de l'équipe (la composition de l'équipe), ce qui, à son tour, a des répercussions sur la performance de l'entreprise (Chandler, Honig et Wiklund, 2005, p. 707).

Certains auteurs ont été conscients de cette dynamique, à l'image de Clarysse et Moray (2004) ou Vanaelst et al. (2006) qui ont suivi des spin-off de la phase d'idée jusqu'au post-démarrage. Ils ont déduit que les équipes entrepreneuriales évoluent avec le développement de l'entreprise.

Vohora, Wright and Lockett (2004) ont aussi suivi des équipes entrepreneuriales pendant les différentes phases du spin-out. Dans un premier lieu, chaque phase implique un processus itératif non linéaire du développement de l'entreprise dans lequel il peut être nécessaire de revoir certaines des décisions et des activités antérieures. Dans un deuxième lieu, le spin-out doit faire face à des « moments critiques », entre les phases, en termes de ressources et de capacités pour pouvoir progresser aux phases suivantes (Vohora, Wright et Lockett, 2004, p. 150). Nous reviendrons sur ce processus ultérieurement. Ce que nous pouvons retenir, à ce niveau, est que les spin-out formées par les équipes entrepreneuriales subissent des changements qui affectent les équipes entrepreneuriales. En effet, d'une phase à une autre, les auteurs montrent une évolution des tâches des équipes entrepreneuriales, de leur implication

en temps dans le projet et en efforts dans le développement des connaissances, des ressources et des compétences (Vohora, Wright et Lockett, 2004, p. 157).

Les différents auteurs cités ci-dessus ont confirmé que les équipes entrepreneuriales ont supporté des changements que ce soit au niveau de leur composition ou de leur fonctionnement.

Après avoir expliqué l'impact de la dynamique générale des équipes entrepreneuriales sur la performance, nous détaillerons, dans les lignes suivantes, l'impact des facteurs, qui sont à l'origine de la dynamique sur la performance.

II.3.3.1. Le conflit

Nous rappelons qu'Eisenhardt et al. (1997) a montré que le conflit est nécessaire dans une entreprise mais il ne doit pas se transformer en conflit personnel. Lorsque certains membres ne changent pas de position, il faut les encourager à argumenter pour convaincre sans détruire la capacité de ses membres à travailler ensemble (Eisenhardt, Kahwajy et Bourgeois III, 1997, p. 78). En effet, les équipes qui sont en perpétuels conflits constructifs prennent les meilleures décisions car ils se posent énormément de questions (Eisenhardt, Kahwajy et Bourgeois III, 1997, p. 85 ; Pelled, Eisenhardt et Xin, 1999, p. 24).

Ensley et al. (2002) jugent que le conflit est à double tranchant. Il peut être à la fois catalyseur de créativité et de compréhension mais aussi une source d'animosité et de rancœur. Pour cette raison, ils encouragent la dimension cognitive du conflit et recommandent d'éviter la dimension affective (Ensley, Pearson et Amason, 2002, p. 381).

Pour Li et Hambrick (2005), le conflit émotionnel est une faille dans l'équipe cela engendre une rupture d'intégration des membres de l'équipe. Alors que le conflit cognitif n'engendre aucune rupture, il permet, au contraire, aux membres de l'équipe d'être capables de dépasser les désaccords (Jiatao Li et Hambrick, 2005, p. 808).

Pour comprendre le déclenchement du conflit cognitif, Ensley et al. (2002) ont trouvé que la cohésion augmente ce dernier et diminue le conflit affectif. Ceci dit, le confort et la plénitude que ressentent les membres dans l'équipe engendrent des effets positifs sur la performance de l'entreprise (Ensley, Pearson et Amason, 2002, p. 381).

II.3.3.2. La Cohésion et la confiance

Ucbasaran et al (2003) ne manquent pas de souligner que la cohésion de l'équipe entrepreneuriale demeure importante : un bon niveau de coordination et d'intégration installent une confiance entre les membres de l'équipe et une satisfaction totale. Par contre,

son absence compromet la stabilité de l'équipe et engendre le départ de membres (Ucbasaran et al., 2003, p. 110).

Kamm et Nurick (1993) croient que le succès de l'entreprise est facilité par la cohésion de l'équipe fondatrice et par sa longévité.

Par ailleurs, la cohésion permet d'avoir un conflit cognitif dans l'équipe. Elle doit être combinée à une interaction fréquente et libre entre les membres. Ceci conduirait, par conséquent, l'équipe entrepreneuriale à être efficace et l'entreprise, performante (Ensley, Pearson et Amason, 2002, p. 382).

Nous pensons que la cohésion entre les coéquipiers est possible si au préalable une certaine confiance est installée. Veyer et Sangiorgio (2006) parlent de « contrat de confiance moral », en l'occurrence dans une activité coopérative d'emploi (Veyer et Sangiorgio, 2006, p. 98). Il s'agit, effectivement, d'un contrat qui permet l'instauration d'une confiance mutuelle fondamentale qui à son tour permet de prendre un risque et des responsabilités vis-à-vis de l'entreprise et de ses coéquipiers. « *La confiance est alors un construit incrémental, découlant d'interactions répétées où l'efficacité et la loyauté peuvent être vérifiées par les membres* » (Cucchi, 2006, p. 20).

La confiance génère des relations plus développées mais elle n'a pas de relation significative avec la collaboration des membres. En d'autres termes, les membres peuvent faire confiance aux autres sans pour autant manifester un désir de collaboration.

II.3.3.3. Le leadership partagé

Le leadership a une influence sur la performance de l'entreprise. Il a aussi un impact sur le degré de conflit qu'enregistre l'équipe entrepreneuriale (Eisenhardt et Bird Schoonhoven, 1990, p. 511 ; Pelled, Eisenhardt et Xin, 1999).

Ensley et al. (2006) se sont interrogés sur le type de leadership dans une équipe entrepreneuriale : est-il plus judicieux de se baser sur un leadership partagé ou plutôt sur un leadership classique, autrement dit celui d'un seul individu désigné ? Ils distinguent alors le leadership vertical du leadership partagé.

II.3.3.3.1. Le leadership vertical

Le leadership vertical est caractérisé par l'existence d'un leader désigné ou formel d'une équipe (Ensley, Hmieleski et Pearce, 2006, p. 218) que Crulias et Roy (1998) classe en trois catégories:

- le joueur : un tacticien guidé par le défi, « *il saura utiliser les personnes comme des moyens au service de ses fins* » (Crulias et Roy 1998, (in Birley et Muzyka, 1998, p. 150)) ;
- l'organisateur : qui structure l'organisation. Il ne s'intéressera à l'équipe que « *sous l'angle unique des résultats et des plans d'action* » (Crulias et Roy 1998, (in Birley et Muzyka, 1998, p. 150));
- le prophète : « *très créatif, imaginatif, a une forte intuition, il a un esprit d'avant-garde (...) en oubliant de se mettre à la portée de son entourage* » (Crulias et Roy 1998, (in Birley et Muzyka, 1998, p. 150)).

Le leadership vertical peut être important dans la phase de pré-crédation de l'entreprise. L'individu qui identifie l'opportunitéd et d'écide de la suivre doit élaborer sa vision, ses objectifs et convaincre d'autres personnes. Alors que l'entreprise se trouve dans une phase de développement, il serait difficile qu'une personne seule prenne toutes les responsabilités (Ensley, Hmieleski et Pearce, 2006, p. 227). Il est plus judicieux dans ce cas de partager le leadership.

II.3.3.3.2. Le leadership partagé

Le partage du leadership est un leadership distribué provenant de l'intérieur de l'équipe (Ensley, Hmieleski et Pearce, 2006, p. 218).

Ensley et al. (2002) proposent que le leadership partagé ait un impact positif sur la cohésion de l'équipe entrepreneuriale. Réciproquement cette dernière a une visée positive sur la vision collective. Finalement ces trois facteurs sont liés positivement à la performance de l'entreprise (Ensley, Pearson et Amason, 2002, p. 380).

Selon Timmons et Spinelli (1994), l'entrepreneur leader existe toujours dans une équipe entrepreneuriale. Il clarifie la vision de l'entreprise et s'occupe de la stratégie. Ensley et al. (2000) ont confirmé son existence et ses prédispositions. Ces dernières consistent en une stratégie solide, une vision entrepreneuriale forte, une capacité d'anticiper et une confiance en soi qui le distingue des autres membres de l'équipe (Ensley, Carland et Carland, 2000, p. 72).

Ensley et al. (2006) constatent qu'il faut, donc, élargir la conceptualisation du leadership. En effet, le leadership individuel du héros est dépassé alors que le leadership partagé est nécessaire dans une entreprise en croissance (Ensley, Hmieleski et Pearce, 2006, p. 228)., « *It has become increasingly clear in recent years that the conceptualization of leadership must*

be broadened beyond that of top-down heroic leadership” (Day et al., 2004, Pearce, 2004; Yukl, 2002) in (Ensley, Hmieleski et Pearce, 2006, p. 228).

Selon Crulias et Roy (1998), pour mener un travail à bien, « *il est nécessaire de trouver un leader qui a sincèrement le souci humain et qui a renoncé à l'exercice solitaire du pouvoir* » (Crulias et Roy 1998, (in Birley et Muzyka, 1998, p. 150)).

Quand le processus de décision est équitable, les décisions sont acceptées même si certains membres ne sont pas d'accord. En revanche, si le pouvoir est inéquitable, un sentiment de frustration et d'injustice peut être éprouvé par d'autres. Cela pourrait mener à une mauvaise ambiance de travail et faire éclater des conflits interpersonnels (Eisenhardt, Kahwajy et Bourgeois III, 1997, p. 82).

Que ce soit l'un ou l'autre, Ensley et al (2006) estiment que toute forme de leadership a un impact sur la performance de l'entreprise (Ensley, Hmieleski et Pearce, 2006, p. 226) et sa nature dépend du stade de développement de celle-ci.

II.3.3.4. Les Réseaux sociaux

Witt (2004) pense que les réseaux sociaux participent au succès des entreprises. En effet, Neergaard (2005) affirme que les équipes entrepreneuriales recueillent les informations nécessaires grâce aux réseaux. Ces derniers sont aussi importants que le capital humain et le capital financier (Tremblay et Carrier, 2006, p. 79). Effectivement, De La Ville (2001) considère que le projet entrepreneurial s'inscrit dans un ensemble de relations sociales (de La Ville, 2001).

Weisz et al. (2004) distinguent le capital social interne du capital social externe et soutiennent qu'ils jouent tous les deux un rôle important dans la performance de l'entreprise.

Les liens internes sont importants dans une équipe entrepreneuriale pour assurer la cohésion entre les membres. La formation d'une équipe entrepreneuriale exclusivement motivée par des relations de proximité et affectives peut mener l'entreprise à l'échec.

Ruef et al. (2003) affirment que la non acceptation de personnes externes peut ne pas mener l'équipe au succès, alors qu'une équipe se composant de personnes venant de milieux différents et ayant des contributions divergentes et des réseaux externes distincts, aura accès à un plus large ensemble de perspectives et d'opportunités. Donc, une équipe composée de membres différents avec un réseau social hétérogène impacte positivement la performance de l'entreprise (Weisz, Vassolo et Cooper, 2004).

Le succès de l'entreprise est dû, entre autres, au réseaux de l'équipe entrepreneuriale (réseaux internes) et à sa capacité de combiner des appuis financiers, des appuis d'experts techniques et des connexions politiques (réseaux externes) (Chabaud, 2003).

Il faut dire aussi que les entrepreneurs s'appuient sur des liens différents selon l'état d'avancement du projet. En effet, il existe des transformations dans les échanges relationnels : d'un échange relativement simple à un échange plus dense et multidimensionnel (Larson et Starr, 1993).

II.3.3.5. La rotation des membres de l'équipe entrepreneuriale

Ucbasaran et al (2001) ont étudié le turnover des membres des équipes entrepreneuriales pendant la vie de l'entreprise. Ils ont démontré que la composition des équipes entrepreneuriales subit des changements liés aux entrées et aux sorties de membres de l'équipe entrepreneuriale.

Selon Ucbasaran et al (2001), les causes des nouvelles entrées sont dues au changement environnemental, au souhait d'étendre son réseau et ses ressources et à l'amélioration de la qualité décisionnelle. Quant aux causes de sorties, elles sont plutôt liées à un désaccord sur la stratégie, au conflit entre les membres de l'équipe, à la diversité excessive et à l'hétérogénéité démographique et éducative (Ucbasaran et al., 2001).

Les entrées et les sorties des membres de l'équipe ont un impact sur le développement et la performance des entreprises (Chandler, Honig et Wiklund, 2005, p. 706). En effet, Ucbasaran et al. (2001) ont validé plusieurs propositions concernant le recrutement et le départ d'un des membres de l'équipe entrepreneuriale

P1	Plus l'hostilité de l'environnement est grande, plus la probabilité de rotation de l'équipe entrepreneuriale est fréquente
P2	Plus le niveau d'hétérogénéité est élevé, plus la probabilité de rotation de l'équipe entrepreneuriale est grande
P3a	Plus le niveau de communication formelle est élevé, plus la probabilité de rotation de l'équipe entrepreneuriale est faible
P3b	Plus le niveau de communication informelle est élevé, plus la probabilité de rotation est faible
P5	Plus la moyenne d'âge pour une équipe est jeune, plus la probabilité de rotation est grande.
P6	Plus le niveau moyen d'éducation d'une équipe est élevé, plus la rotation d'une équipe est faible
P7	Une expérience antérieure avec la même équipe diminue la probabilité de rotation.
P8	La probabilité de rotation dans une équipe d'entreprise familiale est faible.

L'article de colloque du Babson Entrepreneurship Research Conference a été soumis à une publication dans Entrepreneurship: Theory and Practice et a connu des évolutions. Ucbasaran

et al. (2003) ont apporté une clarification sur les situations d'entrée et de sortie des membres des équipes entrepreneuriales. Ils ont suggéré que ces situations peuvent être liées à la quantité et à la qualité du capital humain établi initialement. Les auteurs proposent donc des variables d'entrée et des variables de sortie différentes. Ils s'intéressent à la taille de l'équipe entrepreneuriale, à l'hétérogénéité fonctionnelle de l'équipe, à l'âge moyen de ses membres et à la nature de l'entreprise (familiale ou non) (Ucbasaran et al., 2003, p. 107).

Ils attestent qu'une équipe nombreuse peut mener à des difficultés de prise de décisions et d'exécution. Ils constatent aussi que l'apport de nouvelles qualifications à l'entreprise par un nouvel entrant est bénéfique si l'ensemble des qualifications de l'entreprise sont complémentaires et hétérogènes (Ucbasaran et al., 2003, p. 112).

Nous clôturons cette partie du chapitre par le listage des caractéristiques des équipes entrepreneuriales ayant un impact sur la performance de l'entreprise.

Les caractéristiques des équipes entrepreneuriales ayant un impact sur la performance de l'entreprise

- L'hétérogénéité fonctionnelle
- L'hétérogénéité démographique
- La combinaison des compétences
- Le cognitif
- L'expérience
- L'équité entre les membres de l'équipe
- L'interaction fréquente
- L'interaction libre
- La bonne coordination
- La cohésion
- Le conflit cognitif/affectif
- Le processus décisionnel
- Le leadership
- L'engagement
- La vision Collective

II.4. L'intérêt que porte le capital risque aux équipes entrepreneuriales

Les investisseurs jouent un rôle important dans le devenir du projet. Ils accordent une place privilégiée aux équipes entrepreneuriales. En effet, parmi leurs critères d'évaluation, la solidité d'une équipe entrepreneuriale est une priorité. Dans cette partie, nous nous sommes focalisés sur un type particulier d'investisseur : le capital-risque.

Nous présenterons, dans un premier paragraphe les apports du capital risque aux équipes entrepreneuriales. Ensuite, dans un deuxième paragraphe nous essayerons de comprendre la relation qui les lie et nous terminerons par expliquer l'importance de la composition des équipes entrepreneuriales pour attirer ce type d'investisseur.

II.4.1. Les apports du capital-risque aux équipes entrepreneuriales

Plusieurs stéréotypes caractérisent le capital-risque, notamment celui du « *vautour capitaliste* » (Sapienza et Timmons, 1989, p. 78). Son rôle reste, néanmoins, déterminant pour l'avenir de l'entreprise financée. En effet, sa participation dans l'entreprise a un impact sur sa performance. Il apporte, au-delà de l'investissement, d'autres valeurs ajoutées, tels que le savoir-faire, le réseau, les compétences et les recommandations, et ce à condition d'avoir une clarification sur le rôle de chacun (Sapienza, 1992 ; Sapienza et Timmons, 1989 ; Timmons et Bygrave, 1986).

Sapienza et Timmons (1989) détaillent, justement, les rôles du capital-risque et les classent en trois catégories selon le degré d'importance :

- un rôle de grande importance : conseil d'administration, consultant d'entreprise ;
- un rôle d'importance moyenne : coach, mentor, financier, ami, confident ;
- un rôle d'importance faible : recruteur de managers, orientation vers des contacts professionnels (Sapienza et Timmons, 1989, p. 77)

Forbes et Milliken (1999) ont aussi montré l'existence d'un lien entre la présence du capital-risque dans l'entreprise et la performance de celle-ci. Ils ont développé un processus de conseil en s'aidant de la littérature de la dynamique du groupe. Ils suggèrent deux variables qui mènent à la performance : les connaissances et les compétences des membres du conseil d'administration et leur mode de fonctionnement (Forbes et Milliken, 1999, p. 495).

Selon ces auteurs, la performance de l'entreprise se base sur un équilibre entre les connaissances générales et spécifiques des membres de groupe :

- Les connaissances générales se manifestent à travers les connaissances de la finance, du commerce et du droit.
- Les connaissances spécifiques se traduisent par les connaissances de l'entreprise, du marché et des produits de l'entreprise (Forbes et Milliken, 1999, p. 496).

L'implication du capital-risque dans l'entreprise ne fait pas que des adeptes. Certains auteurs préfèrent nuancer les bienfaits du capital risque en recommandant la vigilance aux équipes entrepreneuriales. En effet, la perception de la performance de l'entreprise par l'équipe entrepreneuriale peut être différente de celle du capital risqueur. Higashide et Birley (2000) recommandent de se méfier du capital risqueur qui souhaiterait participer à la prise de décision. Cela pourrait être trompeur de l'idée que se fait l'équipe entrepreneuriale de la performance (Higashide et Birley, 2002, p. 78).

II.4.2. La relation entre le capital-risque et les équipes entrepreneuriales

La cible du capital-risque reste les entreprises innovantes. Elles ont besoin de ressources financières et sont sources de croissances rapides, ce qui permet au capital risque d'avoir un retour sur investissement rapide.

L'élément clé de la réussite de l'entreprise est la relation qui lie l'entrepreneur et le capital-risque. Sapienza et Timmons (1989) incitent donc à explorer les interactions entre entrepreneur et capital-risque. Effectivement, une bonne relation entre le capital-risque et les membres de l'équipe entrepreneuriale permet de traiter correctement l'information et de prendre des décisions pertinentes.

La fréquence d'interaction entre l'équipe entrepreneuriale et le capital-risque est importante et dépend des objectifs de l'entreprise, du degré d'expérience de l'équipe entrepreneuriale, du stade de l'entreprise et du degré d'innovation (Sapienza et Gupta, 1994, p. 1622). En effet, selon Sapienza et Gupta (1994), le financement des premières étapes de l'entreprise demande une implication plus importante du capital-risque dans l'entreprise puisque le risque d'incertitude augmente considérablement à la phase de démarrage (Sapienza et Amason, 1993, p. 42). De plus, l'implication du capital-risque est plus importante quand l'entrepreneur n'a pas une grande expérience dans le management de l'entreprise (Sapienza et Gupta, 1994, p. 1618, Sapienza et Amason, 1993, p. 41).

Souvent, les rapports entre capital-risqueur et équipe entrepreneuriale sont des relations complexes (Higashide et Birley, 2000) ; leurs intérêts ne se concordent pas toujours. Ce qui peut mener à des conflits qui surviennent de deux situations possibles : la divergence des objectifs des deux parties (équipe entrepreneuriale et capital-risque) et/ou un désaccord sur les politiques adoptées par l'entreprise (Higashide et Birley, 2002, p. 60).

La relation entre le capital-risque et l'équipe entrepreneuriale peut être bénéfique pour la performance de l'entreprise lorsqu'il y a une coopération mutuelle entre les deux parties. Il est plus avantageux de travailler ensemble que d'avoir un comportement individuel opportuniste (Birley et Stockley, 2000, Higashide and Birley 2002).

II.4.3. La composition de l'équipe entrepreneuriale attire le capital risque

Macmillan et al. (1987) et Tyebjee et Bruno (1984) se servent de l'évaluation de l'équipe entrepreneuriale par le capital-risqueur, c'est-à-dire sa volonté d'investir ou non dans l'entreprise afin de comprendre l'éventuel succès de celle-ci. En effet, obtenir une bonne équipe entrepreneuriale avant le déclenchement du processus d'investissement est crucial pour la satisfaction du capital risque (Higashide et Birley, 2002, p. 60).

Tout d'abord, Muzyka et al. (1996) mentionnent que les études antérieures sur les critères d'investissement de capital-risque ont abouti à des résultats généraux. Ils indiquent que le «facteur humain» est d'une importance capitale (Muzyka et al. 1996, p. 274). Ensuite, Macmillan et al. (1989 ; 1985) se sont interrogés sur les critères qu'utilise le capital-risque pour évaluer les nouvelles entreprises. Il s'est avéré que la qualité de l'entrepreneur détermine la décision de financement plus que les caractéristiques financières de l'entreprise « *There is no question that irrespective of the horse (product), horse race (market), or odds (financial criteria), it is the jockey (entrepreneur) who fundamentally determines whether the venture capitalist will place a bet at all.* » (MacMillan et al. 1985, p. 119).

Parmi les critères les plus importants, nous citons l'expérience de l'entrepreneur et sa personnalité « *In genral, personality and experience concerns dominate the financial criteria, which in turn are regarded as more important than product or market criteria* » (MacMillan et al. 1985, p.123). Ces auteurs ont identifié 27 critères se référant à l'entrepreneur et à l'équipe de direction. Cette étude a été confirmée par celle de Muzyka et al. (1996) qui ont relevé l'existence de 35 critères essentiels que les investisseurs prennent en compte pour décider d'accorder un financement à une entreprise. Ils en concluent que les premiers cinq

facteurs sont rattachés à « l'équipe », suivie d'une bonne idée de projet ainsi que d'un bon état financier (Muzyka, Birley et Leleux, 1996, p. 275).

Mac Millan et al. (1987) démontrent dans leur étude que le capital-risque n'investira pas dans une entreprise où l'équipe entrepreneuriale n'est pas convaincante. Par conséquent, nous pouvons dire que la qualité de composition de l'équipe entrepreneuriale attire le financement du capital risque (Beckman, Burton et O'Reilly, 2007, p. 147). On pense plus particulièrement à sa diversité dans les compétences et son expérience managériale (Beckman et al. 2007 ; Lockett et al.2006).

L'expérience managériale n'est pas toujours présente dans toutes les entreprises. Par exemple, dans les entreprises de hautes technologies, l'équipe entrepreneuriale se consacre principalement au développement de la technologie (Clarysse et Moray, 2004, p. 55). La solution est donc de recruter un membre extérieur à l'équipe initiale qui soit capable de comprendre la technologie et d'être en mesure de gérer l'entreprise, même s'il n'est pas toujours facile de demander à l'équipe entrepreneuriale d'accepter un membre étranger et de l'intégrer (Clarysse et Moray, 2004, p. 56).

Il faut dire que le choix de recruter un autre membre n'est pas toujours le souhait de l'équipe existante. Il peut être imposé par ces institutions de ressources financières pour améliorer la qualité de l'équipe entrepreneuriale (Forbes et al., 2006, p. 226).

Clarysse et Moray (2004) proposent de ne pas intégrer des membres étrangers à l'équipe initiale si celle-ci le refuse. Il est préférable de miser sur la propre capacité d'apprentissage des membres de l'équipe entrepreneuriale. En effet, ils montrent, dans un des cas étudiés, qu'il est possible qu'un ingénieur, après avoir acquis la maturité suffisante, devienne un manager. Le temps et la liberté d'apprendre donnés à l'équipe entrepreneuriale permettent de développer des compétences opérationnelles.

En outre, les auteurs regrettent que les investisseurs demandent aux équipes entrepreneuriales de rédiger un business plan ambitieux. Il implique souvent une équipe managériale professionnelle au début de l'activité, alors qu'un accompagnement de l'équipe entrepreneuriale s'avère plus utile que de faire appel à une équipe managériale extérieure (Clarysse et Moray, 2004, p. 71). Faut-il changer les critères d'évaluation d'une équipe entrepreneuriale au démarrage par le capital-risque, en excluant les critères managériaux dans une équipe entrepreneuriale ? Ne faut-il pas laisser le temps à l'équipe entrepreneuriale d'apprendre la gestion de l'entreprise au lieu de rejeter l'investissement ou d'intégrer un manager étranger à l'équipe ?

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'aborder les équipes entrepreneuriales sous un aspect général et de relever différentes confusions et approximations liées à ce champ de recherche.

L'absence de consensus dans la définition des équipes entrepreneuriales donne une liberté aux chercheurs d'explorer d'autres disciplines et d'en s'inspirer pour enrichir le champ de recherche des équipes entrepreneuriales. En revanche, sa singularité demande aux chercheurs d'être prudents dans leurs réflexions.

Notre inventaire de la littérature a proposé de faire à la fois une distinction entre les notions d'équipe et de groupe et une distinction entre l'équipe entrepreneuriale et les notions voisines.

Il s'agit d'un premier travail pour éviter les amalgames.

Nous avons aussi identifié quatre thèmes abordés par la littérature :

- la composition des équipes entrepreneuriales qui présente la nature de sa formation et ses caractéristiques ;
- la dynamique des équipes entrepreneuriales qui expose les liens entre les membres des équipes entrepreneuriales ;
- l'impact de la composition et de la dynamique des équipes entrepreneuriales sur la performance qui permet de montrer l'importance que joue la nature des équipes entrepreneuriales ainsi que leur qualité sur la performance de l'entreprise ;
- l'intérêt que porte le capital-risque aux équipes entrepreneuriales, un thème incontournable dans la littérature consacrée aux équipes entrepreneuriales, il met en évidence la relation complexe entre les investisseurs et les équipes entrepreneuriales.

Dans le chapitre suivant nous essayerons de proposer un cadrage théorique pour définir les équipes entrepreneuriales.

Chapitre 2 : Définition systémique de l'équipe entrepreneuriale

Introduction

L'équipe entrepreneuriale est un phénomène difficile à appréhender compte tenu de sa dynamique et de l'importance du facteur humain qui le compose

En effet, l'équipe entrepreneuriale n'est pas la somme des individus qui la constituent, mais un ensemble de personnes partageant une vision commune, animées par la volonté de collaborer ensemble pour créer une synergie favorable au développement du projet commun.

Une équipe entrepreneuriale efficace doit avoir la capacité de se renouveler, de s'adapter, de se remettre en question et de se transformer pour satisfaire les exigences de son environnement et aussi suivre les changements internes qui peuvent apparaître tout au long de son évolution. Par conséquent, l'équipe entrepreneuriale est en perpétuel mouvement suite aux échanges avec son environnement ou en internes du système.

Le phénomène de l'équipe entrepreneuriale sera donc étudié, sous le spectre de l'approche systémique qui nous semble la plus à même à permettre une analyse globale de ce phénomène dynamique. Pour cela, nous aborderons, dans la première partie du chapitre, l'équipe entrepreneuriale par l'approche systémique, en donnant d'abord, un aperçu théorique de cette approche, en justifiant ensuite notre choix et enfin, en élucidant notre posture épistémologique.

Dans la seconde partie du chapitre, nous présenterons, d'abord, la démarche suivie. Ensuite, nous expliquerons la représentation de l'entreprise par l'entrepreneur, en général. Pour finir, nous proposerons une modélisation du système « Equipe entrepreneuriale » qui mène à l'émergence d'une entreprise.

I. L'Equipe entrepreneuriale sous l'angle de l'approche systémique

L'analyse élémentaire ne nous permet pas d'appréhender un phénomène dans sa globalité. En effet, une approche analytique, cartésienne ne nous semble pas suffisante pour cerner le phénomène de la création d'entreprise par des équipes entrepreneuriales. Séparer une totalité de son contexte, la réduire à ses composantes élémentaires est une démarche simplificatrice car l'équipe est un ensemble d'individus en perpétuelle interaction. Son analyse exige de prendre en considération les facteurs psychologiques, sociologiques, culturels. De plus, cette équipe doit être appréhendée dans un contexte dynamique, caractéristique de l'action

entrepreneuriale. C'est pourquoi l'analyse d'éléments séparés est mutilante pour la connaissance de notre objet d'étude.

Nous pensons, alors qu'une approche systémique pourrait être pertinente pour cadrer l'objet de notre recherche. En effet, la diversité des paramètres des équipes entrepreneuriales, leur interdépendance voire même leur enchevêtrement nous a convaincu de faire appel à cette approche. Comme l'écrit Donnadiou et al (2003), celle-ci est « *fondée sur de nouvelles représentations de la réalité prenant en compte l'instabilité, l'ouverture, la fluctuation, le chaos, le désordre, le flou, la créativité, la contradiction, l'ambiguïté, le paradoxe etc. Elle repose sur l'appréhension concrète d'un certain nombre de concepts tels que : système, interaction, rétroaction, régulation, organisation, finalité, vision globale, évolution, etc. Elle prend forme dans le processus de **modélisation** (...)* » (Donnadiou et al., 2003, p. 1). Par conséquent, nous pensons, que l'approche systémique est mieux à même d'assurer une compréhension adéquate du phénomène que représente l'équipe entrepreneuriale.

L'objectif de ce travail doctoral est d'esquisser une modélisation des équipes entrepreneuriales. Nous sommes conscients que la construction d'un modèle dynamique, quantifié et opérationnel est un objectif ambitieux. Néanmoins, nous pouvons apporter quelques éléments de modélisation dans le cadre d'une approche systémique.

Dans ce qui suit, après, un aperçu théorique de l'approche systémique, nous justifierons ce choix avant de terminer par l'exposé de notre posture épistémologique.

I.1. L'approche systémique

L'approche systémique a, souvent, été opposée à l'approche analytique. Nous comprendrons cette distinction, dans le premier paragraphe ; nous ferons une synthèse des courants de l'approche systémique, dans le deuxième paragraphe, et nous présenterons ses concepts clés dans le troisième paragraphe.

I.1.1. Distinction entre les approches analytique et systémique

L'approche « analytique » consiste à étudier, non pas le système dans sa globalité, mais les éléments qui le composent, afin de comprendre les interactions qui existent entre eux. Les principes sont dégagés suivant une méthode déductive, à l'issue d'un processus d'observation et d'analyse des changements, pouvant résulter de la modification d'une ou de plusieurs variables du système. Etant précisé que dans l'approche analytique, les modifications sont apportées à une variable à la fois et non pas à des groupes de variables simultanément.

Cette approche ne nous semble pas adaptée à l'objectif de notre travail et compte tenu de la diversité et de l'hétérogénéité des éléments composant l'objet de notre étude, d'une part, et de notre volonté d'analyser non pas la nature des liens unissant les différents éléments du système mais l'impact de ces liens sur le fonctionnement de l'équipe entrepreneuriale et sur son évolution, d'autre part.

L'approche systémique a vu le jour dans les années 50 pour traiter les phénomènes complexes. Ces derniers ne se prêtent pas à une analyse analytique, car le cadre de référence traditionnelle est incapable d'aborder ces phénomènes comme un tout, avec une vision « macroscopique ».

La revue Internationale de Systémique a défini l'approche systémique en « *nouvelle discipline qui regroupe les démarches théoriques, pratiques et méthodologiques, relatives à l'étude de ce qui est reconnu comme trop complexe pour pouvoir être abordé de façon réductionniste, et qui pose des problèmes de frontières, de relations internes et externes, de structure, de lois ou de propriétés émergentes caractérisant le système comme tel, ou des problèmes de mode d'observation, de représentation, de modélisation ou de simulation d'une totalité complexe* » (Donnadieu et al., 2003, p. 2). En revanche, De Rosnay (1975) pense qu'"Il ne faut pas la considérer comme une "science", une "théorie" ou une "discipline", mais comme une nouvelle méthodologie, permettant de rassembler et d'organiser les connaissances en vue d'une plus grande efficacité de l'action" (De Rosnay, 1975, p. 83). Sans entrer dans le débat relatif au statut de l'approche systémique, nous adoptons la position de Donnadieu et al. (2003). Nous considérons l'approche systémique comme un savoir et une pratique à la fois (Figure 19). Elle est cadrée par différents concepts, une démarche particulière et des outils spécifiques qui pourront nous aider à étudier les équipes entrepreneuriales. Le but est d'organiser les différentes connaissances apportées par la littérature de ce champ de recherche et de proposer un cadrage théorique et empirique opérationnel et rigoureux.

Le Tableau 13 présente les caractéristiques de chacune des deux approches (analytique/systémique). Bien que des différences existent entre elles, une complémentarité est possible. En effet, pour la systémique, la simplification de l'objet n'est pas à rejeter complètement. Simplifier consiste à mettre de l'ordre, de la clarté, de la distinction, de la précision dans la connaissance. Mais ne pas s'en tenir à la seule pensée simplifiante. La démarche systémique ne se résigne pas à parcellariser la connaissance, à isoler l'objet d'étude de son contexte, de ses antécédents, de son devenir. C'est pourquoi, combiner les deux approches peut servir à aborder un problème sous différents angles et lui trouver une

cohérence qui intègre l'ordre et le désordre, les moments de stabilité et ceux de mouvement ou de changement, les phases de clarté et les moments d'incertitude. Par ailleurs, l'approche analytique nous permet de répondre à la question pourquoi ? Elle permet d'identifier les causes, alors que l'approche systémique permet de comprendre vers quoi tend le phénomène ? Bref, identifier sa finalité sans accorder trop d'importance aux détails.

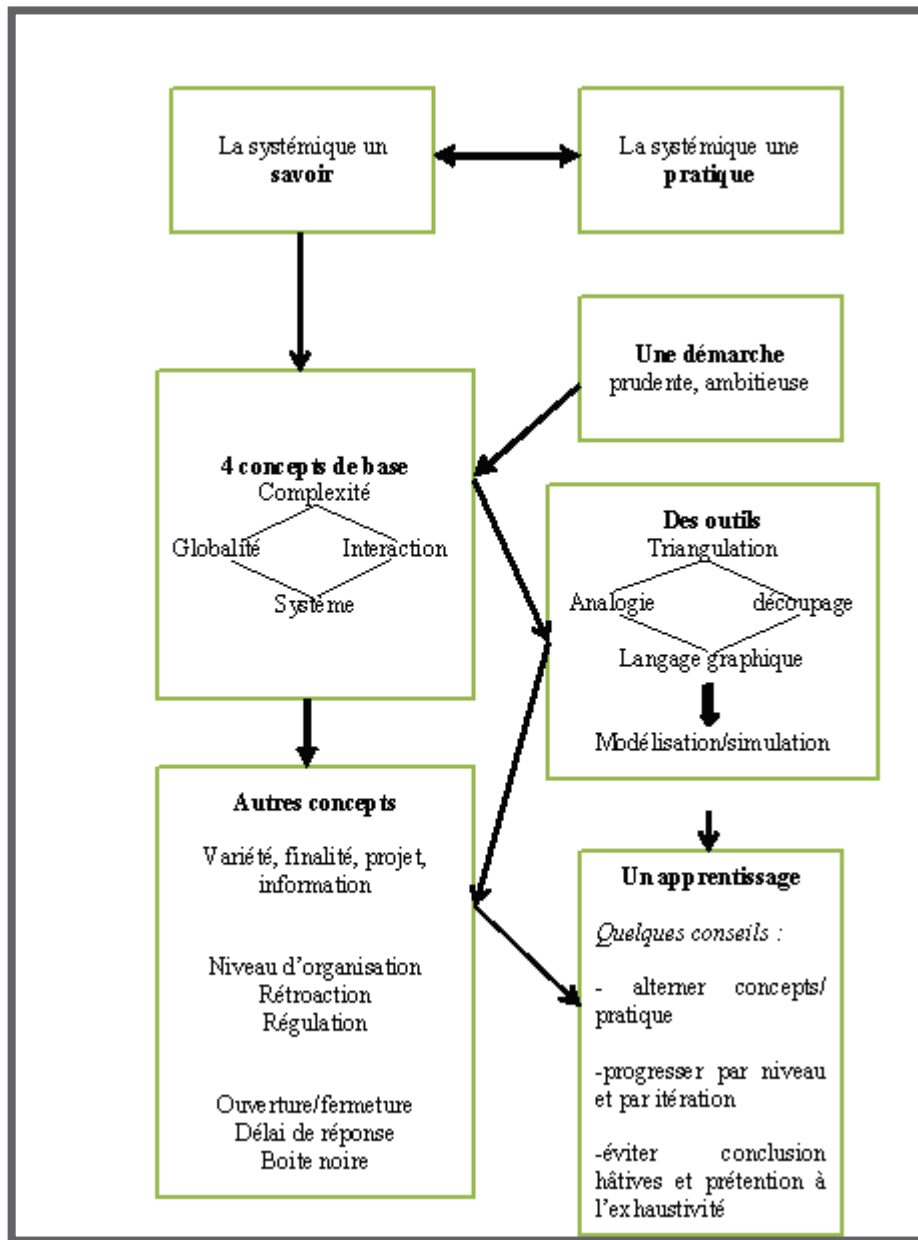


Figure 19 : La systémique un savoir et une pratique (Donnadieu et al., 2003, p. 2)

Approche analytique	Approche systémique
Isole : se concentre sur les éléments.	Relie : se concentre sur les interactions entre les éléments
Considère la nature des interactions.	Considère les effets des interactions
S'appuie sur la précision des détails	S'appuie sur la perception globale.
Modifie une variable à la fois.	Modifie des groupes de variables simultanément.
Indépendante de la durée : les phénomènes considérés sont réversibles.	Intègre la durée et l'irréversibilité.
La validation des faits se réalise par la preuve expérimentale dans le cadre d'une théorie.	La validation des faits se réalise par comparaison du fonctionnement du modèle avec la réalité.
Modèle précis et détaillés, mais difficilement utilisables dans l'action (exemple : modèle économétrique).	Modèles suffisamment rigoureux pour servir de base aux connaissances, mais utilisables dans la décision et l'action.
Approche efficace lorsque les interactions sont linéaires et faibles.	Approche efficace lorsque les interactions sont non linéaires et fortes.
Conduit à un enseignement par discipline (juxta-disciplinaire).	Conduit à un enseignement pluridisciplinaire.
Connaissance des détails, buts mal définis.	Connaissance des buts, détails flous.

Tableau 13 : Opposition des caractéristiques de l'approche analytique et de l'approche systémique (De Rosnay, 1975, p. 108)

I.1.2. Les courants de l'approche systémique

Le champ d'application de l'approche systémique est vaste. Il couvre l'informatique, la psychologie, les sciences de l'information et de la communication, les neurosciences, la biologie.

Plusieurs courants se sont développés. Mucchielli (2006), dont nous adoptons la classification, identifie quatre catégories :

1- Les systémismes formels : cette catégorie inclut l'approche mathématique et cybernétique qui porte sur la technique et la robotique d'une part et l'approche organisationnelle qui conceptualise le système, d'autre part.

La cybernétique inventée par Norbert Winner en 1948, ayant des origines mathématiques, considère que la machine peut dépasser l'intelligence des hommes à partir d'équations mathématiques formées de variables interdépendantes, considérées comme des éléments du système et de leurs transformations, composées des relations entre les variables. En d'autres termes, il étudie la transformation des variables à partir d'équations ou d'algorithmes mathématiques et donc de l'évolution du système.

Quant à l'approche organisationnelle, elle modélise le système et le décompose en sous-systèmes, elle « *se préoccupe davantage des processus internes aux systèmes humains (les organisations) et, donc, parce qu'elle introduit de ce fait, dans ses sous-systèmes, des éléments précis liés à des « fonctions » : la finalisation, la mémorisation, le traitement de l'information, l'autorégulation, la coordination, la décision.* » (Mucchielli, 2006, p. 24). Ces différentes fonctions sont repérées grâce aux échanges entre les sous-systèmes.

Le Moigne (1990) décrit le système « *par une ACTION (un enchevêtrement d'actions) DANS un environnement (« tapissé » de processus) POUR quelques projets (Finalités, téléologie) FONCTIONNANT (faisant) ET SE TRANSFORMANT (devenant)* ». Ainsi, le « système général » est la « *représentation d'un phénomène actif perçu identifiable par ses projets dans un environnement actif, dans lequel il fonctionne et se transforme téléologiquement* » (Le Moigne, 1990, p. 40), (Figure 20).

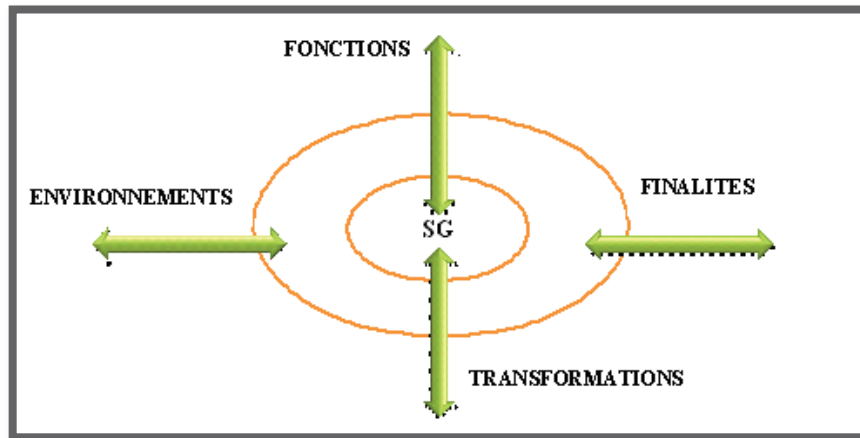


Figure 20 : La forme canonique du système général (Mucchielli, 2006, p. 22)

2- Le systémisme fonctionnaliste, abordé par les sociologues qui identifient des sous-systèmes économique, politique, communautaire et institutionnel échangeant entre eux et ayant un certain degré d'importance selon le type de société pour expliquer le fonctionnement de cette dernière.

3- Le systémisme des relations humaines : à la différence du systémisme cybernétique et fonctionnel, il ne dépend pas de modèle effectué a priori, il se base sur les échanges et non pas sur leur transformation, il les formalise en cas de récurrence et étudie leur signification. Il s'agit plutôt d'une méthodologie à caractère inductif.

4- Le systémisme des communications, fondé par l'école Palo-Alto et développé essentiellement dans la thérapie familiale. Il définit la communication « *comme une relation métacommuniquante (c'est-à-dire comme un message porteur d'une signification), nécessairement intégrée dans un ensemble d'autres communications entre des acteurs, le tout formant un "système" qui a des propriétés propres* ». (Mucchielli, 2006, p. 24). Il se focalise sur les échanges signifiants entre les éléments dans un système à composante humaine.

I.1.3. Les concepts clés de la systémique

L'approche systémique fait appel à plusieurs concepts pour sa définition, dont certains constituent les piliers de cette approche. Il s'agit précisément, des concepts de système, de complexité, de globalité et d'interaction.

I.1.3.1. Le système

La « systémique » ou le « systémisme » portent sur les phénomènes faisant l'objet d'une observation et qui sont organisés en système. Etymologiquement, le mot système provient du

terme grec « sustêma » qui signifie ensemble cohérent. Plusieurs définitions ont été proposées par la littérature, dont certaines sont exposées dans le Tableau 14.

Auteurs	Définition du système
Leibniz (1666)	« <i>Un système est un ensemble de parties</i> »
Saussure (1931)	« <i>Un système est une totalité organisée, faite d'éléments solidaires ne pouvant être définis que les uns par rapport aux autres en fonction de leur place dans cette totalité</i> »
Von Bertalanffy (1968)	« <i>Un système est un ensemble d'unités en interrelations mutuelles</i> » Von Bertalanffy, 1968-1973, p. 37)
De Rosnay (1975)	« <i>un ensemble d'éléments organisés en interactions complexes en vue d'une finalité dans un environnement changeant</i> » (p.118, in Génélot 2011)
Lesourne (1976)	« <i>Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique</i> ».
Morin (1977)	« <i>Un système est l'interrelation d'éléments constituant une entité ou unité globale</i> ».

Tableau 14 : Les définitions les plus employées dans la littérature Fillol (2004, p.33)

Génélot (2011) a retenu trois générations d'auteurs inscrits dans l'approche systémique :

- Première génération, celle de Bertalanffy, père de la « *théorie générale du système* » qui met en évidence, les mécanismes de régulation.

- Deuxième génération, celle de Rosnay qui développe la notion de « *macroscope* », cherchant à voir l'infiniment complexe et à mettre l'accent sur la finalité et les interactions entre les éléments qui paraissent plus intéressantes que les éléments eux-mêmes.

-Troisième génération, celle de la systémique qui définit le système comme « *une construction mentale, variable en fonction du contexte et de nos intentions, que nous élaborons pour faciliter la compréhension et la construction d'un réel complexe* » (Génélot, 2011, p. 119). Cette approche considère la modélisation systémique comme un outil permettant de construire cette réalité complexe.

Certes, les trois générations d'auteurs apportent chacune un regard nouveau sur le système mais elles nous paraissent complémentaires. En effet, les éléments d'un système interagissent autour d'une finalité. Il se régule si nécessaire et peut faire l'objet d'une modélisation pour expliquer cette réalité complexe.

Quant à Le Moigne (1990), il distingue trois catégories de système : 1-le système machine qui correspond à la mécanique et à l'ingénierie. 2-le système vivant, possédant un processus de mémorisation, de décision et de coordination. 3-le système humain et social, dont la particularité est son intelligence qui lui permet une auto-organisation par l'apprentissage et la finalisation.

Selon Filloi (2004(2004)) le système est composé d'éléments qui forment un « tout » dynamique organisé. Nous ajoutons aussi que le système peut être de nature fermée, n'interagissant pas avec son environnement ou de nature ouverte, échangeant avec celui-ci. Outre les définitions identifiées dans le Tableau 14, d'autres, plus actuelles, mentionnent que le système est généralement de type ouvert : De Rosnay (1975) définit le système comme « *un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but* » et « *ouvert est en relation permanente avec son environnement* » (De Rosnay, 1975, p. 91-92). Et selon le même auteur, on « *ne doit jamais oublier que système ouvert et écosystème (environnement) sont en interaction, l'un modifiant l'autre, et se trouvant modifié en retour* » (De Rosnay, 1975, p. 93). Cette définition, soutient que le système est en général ouvert sur son environnement et surtout qu'il existe un lien fort entre le système et son environnement, qui se manifeste à travers l'impact de l'un sur l'autre.

Bériot (1992) se trouve dans la même lignée que De Rosnay, il considère que « *Le système, concept de base de la démarche systémique, est un ensemble d'éléments en relation les uns avec les autres et formant un tout. On dit qu'un système est « ouvert » lorsqu'il est en contact avec un environnement qui peut le transformer ou qu'il peut lui même transformer* » (Bériot, 1992, p. 25).

Pour Génélot (2011) le système est « *un ensemble d'éléments organisés en interactions complexes en vue d'une finalité dans un environnement changeant. Les systèmes pouvaient être physiques, biologiques, sociaux ou même combinés. A la différence de l'approche analytique, l'approche systémique englobait l'ensemble des éléments du système étudié, ainsi que leurs interactions et les liaisons du système avec son environnement* » (Génélot, 2011, p. 118).

Toutes les définitions ainsi identifiées convergent, dans la mesure où, elles appréhendent le système en tant que phénomène dynamique, organisé, ayant une finalité propre et en interaction permanente avec son environnement, avec lequel il a une relation d'influence mutuelle.

I.1.3.2. La complexité

La complexité englobe la connexion, l'enchevêtrement, et désigne la multiplicité d'un phénomène. Le Moigne (1990) explique la différence entre un système compliqué et un système complexe, comme suit :

POUR COMPRENDRE. Et donc donner du sens à

Un SYSTEME COMPLIQUE

**On peut le SIMPLIFIER pour
découvrir son INTELLIGIBILITE
(explication)**

**Un SYSTEME COMPLEXE on doit le
MODELISER pour construire son
INTELLIGIBILITE (compréhension)**

**Mais en SIMPLIFIANT (= MUTILANT) un SYSTEME COMPLEXE, on DETRUIT A
PRIORI son INTELLIGIBILITE.**

Pour le Moigne (1990), « *la complexité n'est pas nécessairement une propriété naturelle d'un phénomène. Elle peut être un artefact construit par le modélisateur pour aborder l'événement qu'il souhaite comprendre* » (Le Moigne, 1990, p. 3). Selon Le même auteur, le phénomène est complexe pour son observateur parce qu'il engendre une imprévisibilité des comportements et « *il ne postule pas un déterminisme latent qui permettrait à une « intelligence assez puissante », de prédire par le calcul l'avenir de ce phénomène, fût-ce en probabilité.* » (Le Moigne, 1990, p. 3). Par conséquent la complexité n'est pas objective, elle est propre à chaque modélisateur, elle peut se reconnaître, néanmoins, par des traits négatifs et positifs. Les premiers sont : l'« *incertitude* », la « *régression de la connaissance déterministe* », l'« *insuffisance de la logique* ». Les traits de la deuxième catégorie sont : « *le tissu commun où se lient l'un et le multiple, l'universel et le singulier, l'ordre, le désordre et l'organisation* » (Le Moigne, 1990, p. 164). La complexité n'exclut donc pas la contradiction. En outre, elle prend en compte d'autres aspects des processus de connaissance. Il s'agit de l'implication de l'observateur dans la construction de la réalité et de l'effet des instruments d'observation sur la définition de la réalité observée.

Selon Bériot (1992), la complexité se mesure autrement, cela passe par « *le nombre, à la nature des éléments d'un système, et à la variété de leurs interactions* » (Bériot, 1992, p. 45). Quant à « *l'adaptabilité d'un système dépend du juste équilibre entre les normes (ensemble de règles) qui empêchent de réagir de façon désordonnée et celles qui le contraignent au non-*

changement » (Bériot, 1992, p. 50). En revanche, elle « *n'est pas conçue comme une propriété des objets ou des phénomènes, mais comme une façon particulière de les aborder* » (Grize, 1999, p. 91). Elle est donc critiquable comme le note Génélot (2011) : « *les phénomènes existent, mais ils ne sont complexes que si un observateur les perçoit comme tels, en fonction de l'acuité de son regard, de son intention, et de sa vision du monde* » (Génélot, 2011, p. 77). En effet, de son point de vue, Le Moigne (1990) considère que « *La complexité est alors une propriété attribuée, délibérément, par les acteurs aux modèles par lesquels ils se représentent les phénomènes qu'ils déclarent complexes.* » (Le Moigne, 1990, p. 4).

Génélot, (2011) propose, une autre vision de la complexité. « *La complexité d'un système, contrairement aux apparences, ne se mesure pas à la quantité des rouages et des interactions, mais à sa capacité à mémoriser son expérience, à se réorganiser et à s'auto-organiser en fonction des évolutions de l'environnement et de ses conditions internes de fonctionnement* » (Génélot D., pp.125-126, 2003).

La complexité qu'elle soit mesurée par la représentation du modélisateur, par le nombre d'interaction ou par la capacité du phénomène à s'auto-organiser, est une caractéristique intangible puisque la représentation du phénomène est différente d'un modélisateur à un autre. Le nombre d'interaction n'est pas fixé et l'auto-organisation est aussi perçue par l'observateur, donc, pour éviter de mutiler notre système complexe, nous suivons le conseil de Le Moigne (1990) en le modélisant pour le rendre intelligible.

I.1.3.3. La totalité et la non-sommativité

Certains auteurs évoquent la globalité, d'autres la totalité. Bériot (1992) ajoute à la totalité la notion de la non-sommativité, que nous considérons comme complémentaire à la totalité.

La totalité est un principe selon lequel le système ouvert est un tout où des liens existent entre les différents éléments. De Rosnay (1975) propose que « *toute modification de l'un des éléments entraînera une modification de tous les autres et du système entier* » (De Rosnay, 1975, p. 43). La modification peut consister à avoir un « *retrait d'élément* » ou « *un ajout d'élément* », ce qui a des conséquences sur les interactions entre les éléments et donc agira sur son fonctionnement (Bériot, 1992, p. 43). Quant à la non-sommativité, Bériot (1992) la considère comme un « *principe qui interdit de considérer un tout comme la somme de ses parties. Par conséquent, de déduire les caractéristiques d'un système de la somme des caractéristiques des éléments qui le constituent et, à l'inverse, de déduire les caractéristiques*

d'un élément à partir des caractéristiques de l'ensemble auquel il appartient. » (Bériot, 1993, p 44). Ce concept traduit l'interdépendance des éléments du système.

I.1.3.4. L'interaction

Selon Bertalanffy (1972) l'interaction entre les éléments du système veut dire qu'ils sont en mouvement, ce qui suggère de la force et de l'énergie. En effet, il s'agit d'une action réciproque grâce au contact des uns avec les autres qui peut se traduire en l'échange d'information, de flux de matières et d'énergie. De Rosnay (1975) la considère comme plus importante que les éléments eux-mêmes.

L'approche systémique est une approche originale qui permet de rendre le phénomène équipe entrepreneuriale intelligible. Il nous semble que ses concepts fondamentaux sont cohérents avec la représentation que nous nous faisons des équipes entrepreneuriales. Nous apporterons plus détails dans la partie suivante.

I.2. Le choix d'une approche systémique

Après avoir présenté l'approche systémique, nous pouvons constater la pertinence de ses concepts fondamentaux à l'étude des équipes entrepreneuriales. Rappelons que dans le premier chapitre de notre travail de recherche nous avons caractérisé les équipes entrepreneuriales et il nous est apparu que certaines de ses caractéristiques se rapprochent des particularités de la systémique. **En outre, avec sa vision holistique, son étude des sujets complexes et l'importance qu'elle accorde aux échanges entre les différents éléments du système, la systémique s'avère un cadre nécessaire à notre sujet.**

Selon De Rosnay (1975), la notion du système qui est un des concepts fondamentaux de l'approche systémique, peut relier plusieurs domaines par exemple : le système vivant, système économique, écosystème. Cette notion « *s'applique à la cellule comme à l'économie ; à l'entreprise comme à l'écologie.* » (De Rosnay, 1975, p. 83). Le système nous paraît, donc, une base pertinente pour comprendre la création d'une entreprise par une équipe entrepreneuriale. Nous appliquons donc le système à la notion d'« équipe entrepreneuriale » que nous considérons comme un système à composante humaine.

I.2.1. L'équipe entrepreneuriale comme système

L'inexistence d'un consensus sur la définition de la notion de l'équipe entrepreneuriale laisse la liberté à chaque auteur d'en choisir une parmi celles proposées par la littérature, ou alors d'en proposer une qui correspond à sa propre vision.

Dans le présent travail, nous avons opté pour une définition des équipes entrepreneuriales suivant une approche systémique, dès lors, que celle-ci sert au mieux la démonstration qui sera faite dans les développements ultérieurs.

A titre liminaire, nous précisons que le paradigme systémique que nous retenons est la combinaison entre le paradigme cybernétique et le paradigme structuraliste (Le Moigne, 1977, p. 57). Selon le paradigme systémique, le système contient trois aspects en interaction (l'activité, la structure et l'évolution) et, il est basé sur deux hypothèses (Figure 21) :

- Hypothèse 1 : L'ouverture du système sur l'environnement
- Hypothèse 2 : La téléologie.

Dans la première hypothèse, les auteurs considèrent que le système ne peut vivre et se développer en autarcie ; il doit s'ouvrir sur son environnement afin de survivre. Ainsi à titre d'illustration, dans le contexte de la création d'entreprise, les équipes entrepreneuriales doivent être à l'écoute de leur environnement constitué de leurs partenaires financiers, fournisseurs, clients, afin d'adapter leur comportement aux contraintes et opportunités qui se présentent.

La deuxième hypothèse consiste à appréhender le système sous le prisme de sa finalité.

Bien que Morin (1990) stipule que: « *personne n'a jamais vu un système : c'est un concept fantôme* ». (Motin 1990, (in Bériot, 1992, p. 105), Le Moigne (1977) le définit de façon triviale par :

- *« quelque chose (n'importe quoi, présumé identifiable)*
- *qui dans quelque chose (environnement)*
- *pour quelque chose (finalité ou projet)*
- *fait quelque chose (activité = fonctionnement)*
- *par quelque chose (structure = forme stable)*
- *qui se transforme dans le temps (évolution) » (Le Moigne, 1977, p. 61)*

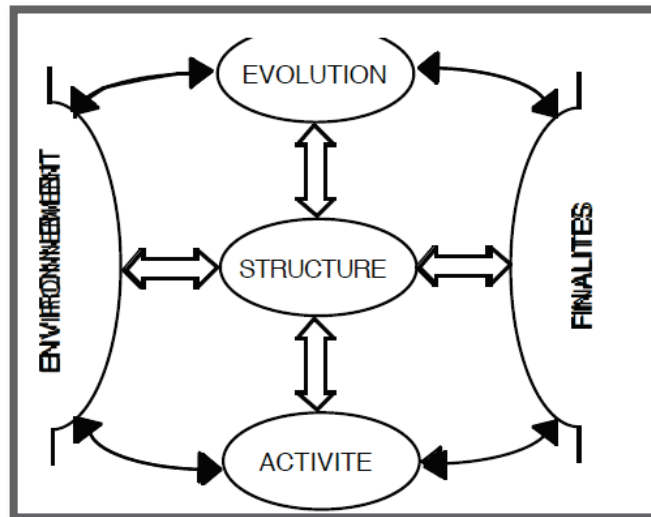


Figure 21 : Le paradigme systémique

Bertalanffy (1973), qui a représenté les objets ouverts sur leur environnement, considère le système comme un « *ensemble d'éléments en interaction* » (Bertalanffy, 1968-1973, p.37). Il énonce que « *le Tout n'est pas réductible à l'ensemble des parties qui le compose, le Tout est alors plus que la somme des parties* » (Bertalanffy, 1968-1973, p.37). Cela signifie que les parties isolées analysées n'expliquent pas la réalité. « *L'émergence est ainsi une propriété, une qualité nouvelle acquise par le Tout, indissociable des parties du système sans pour autant lui être réduite.* », (Le Moigne, 1990, p. 41).

Ces propos correspondent à notre vision des équipes entrepreneuriales. En effet, nous les considérons comme un ensemble d'individus en interaction qui n'est pas réductible à la somme des individus (cf. chapitre 1). Il s'agit d'une des conditions *sine qua non* qui les caractérise. Saussure (1931) et Rosnay (1975) confirment dans leurs définitions du système son caractère irréductible mais aussi la solidarité, l'interdépendance, l'interaction des éléments organisés du système et leur but d'atteindre une finalité commune, qui se manifeste dans notre cas par la création d'entreprise dans un environnement changeant.

I.2.1.1. L'équipe entrepreneuriale : un système ouvert

Nous empruntons, une autre définition du système de Le Moigne (1977) en complément, un système est « *un objet qui, dans un environnement, doté de finalités, exerce une activité et voit sa structure interne évoluer au fil du temps, sans qu'il perde pourtant son identité unique* » (Le Moigne, 1977, p. 61).

L'équipe entrepreneuriale est en interaction avec son environnement, (elle analyse son environnement et s'adapte à ses évolutions et à ses contraintes). Elle a des finalités diverses :

premièrement, l'émergence d'une entreprise ; deuxièmement, maintenir son entreprise et troisièmement, la développer. Pour réaliser ses objectifs, l'équipe entrepreneuriale exerce des activités; par exemple : mobiliser des ressources et des réseaux nécessaires, établir une stratégie, s'organiser. Nous précisons que sa structure interne peut évoluer au fil du temps, avec un changement de vision, d'objectifs ou de composition (entrée/sortie de membres). Par conséquent, l'ouverture sur l'extérieur est fondamentale pour le bon fonctionnement de l'équipe entrepreneuriale. **Ainsi nous considérons l'équipe entrepreneuriale comme un système ouvert organisé cherchant un équilibre pour atteindre une finalité. Cet équilibre sera influencé, bien évidemment, par l'environnement, les objectifs, les pressions des parties prenantes etc.**

Par ailleurs, nous souhaitons expliquer brièvement la métaphore de l'énergie, qui est une notion utilisée notamment dans l'étude de la dynamique du système bien que sa mobilisation en sciences de gestion reste limitée (Fayolle, 2004, p. 14) .

Fayolle (2004) se pose la question suivante « *Quelles sont les sources d'énergie du processus ?* » (Fayolle, 2004, p. 14). Il y répond en distinguant premièrement, les sources endogènes « *qui viennent de l'énergie vitale de l'entrepreneur ou de l'équipe et du potentiel entrepreneurial. Marion (1999) définit le potentiel entrepreneurial en la capacité à entreprendre, individuelle ou collective, recouvrant un ensemble de connaissances, de compétences et de savoir-faire* » (Fayolle, 2004, p. 14) et deuxièmement, des sources exogènes qui sont dues à des échanges de flux et d'acquisition des ressources (conseils, informations, finances, relations).

Filion (1989) définit quant à lui, l'énergie comme « *le temps accordé aux activités professionnelles de même que l'intensité avec laquelle ces activités sont accomplies* » (Filion et environnement, 1989, p. 29). Dans notre travail, l'énergie interne est le temps engagé par l'équipe entrepreneuriale dans l'élaboration et l'exécution des actions. Elle peut aussi être de source financière, quand les membres de l'équipe prennent le risque d'investir dans le projet ou de source technique, quand ils mobilisent des compétences au service du projet. Quant à l'énergie externe, elle se manifeste par les échanges entre les membres de l'équipe entrepreneuriale et son environnement (informations, ressources, financement, réseau, accompagnement.).

Nous pouvons, donc considérer que l'équipe entrepreneuriale est un système ouvert qui échange de l'énergie entre ses membres et avec son environnement.

I.2.1.2. L'Equipe Entrepreneuriale : un système ouvert à composantes humaines

Nous pouvons spécifier l'équipe entrepreneuriale comme un système à composantes humaines. En effet, Bériot (1992) définit le système à composantes humaines comme suit : « *C'est un ensemble complexe composé d'éléments organisés, situés dans un environnement spécifique, qui agissent et réagissent en transformant des flux de matière, d'énergie et/ou d'information pour assurer le développement ou la survie de l'ensemble. A cette fin l'ensemble s'autorégule par des ajustements successifs* » (Bériot, 1992, p. 39). Nous restons en cohérence avec ce qui a été mentionné précédemment ; le Tableau 15 reprend la définition du système à composantes humaines en la transposant à l'équipe entrepreneuriale.

Après avoir démontré qu'une équipe entrepreneuriale est un système ouvert, il est logique d'ajouter la dimension humaine, étant donné que l'équipe entrepreneuriale est formée de plusieurs personnes en interactions qui ne sont pas isolées. En d'autres termes, les membres de l'équipe entrepreneuriale font partie d'un environnement avec lequel ils interagissent et communiquent pour échanger des informations afin d'atteindre des objectifs.

Définition du système à composantes humaines (Bériot 1992, p.39)	Equipe entrepreneuriale
<i>C'est un ensemble complexe</i>	Formée de plusieurs individus en interaction
<i>composé d'éléments</i>	Les membres de l'équipe entrepreneuriale
<i>Organisés</i>	Chaque membre de l'équipe entrepreneuriale est considéré comme un des maillons de l'équipe ayant un rôle
<i>situés dans un environnement spécifique</i>	L'entreprise
<i>qui agissent et réagissent en transformant des flux de matière, d'énergie et/ou d'information</i>	Interaction entre les membres de l'équipe entrepreneuriale qui permet de communiquer, d'échanger des informations pour avancer dans le projet.
<i>pour assurer le développement ou la survie de l'ensemble</i>	Concrétisation de la création d'entreprise, atteinte des objectifs pour maintenir l'équipe entrepreneuriale et développer l'entreprise
<i>A cette fin l'ensemble s'autorégule par des ajustements successifs</i>	L'autorégulation se fait en fonction des besoins de l'équipe entrepreneuriale et de son environnement, par exemple, recrutement d'un nouveau membre pour ses compétences nécessaire à la survie de l'équipe et à la satisfaction de l'environnement.

Tableau 15 : Définition du système à composante humaine (Bériot, 1992) et sa transposition sur l'équipe entrepreneuriale

I.2.2. Les caractéristiques de base du système « Equipe Entrepreneuriale »

Nous pensons que les caractéristiques clés du système « équipe entrepreneuriale » sont la complexité, la globalité et l'interaction, nous expliquerons chacune des caractéristiques dans le paragraphe suivant.

I.2.2.1. La complexité

Une équipe entrepreneuriale est un ensemble de personnes en perpétuelle interaction les unes avec les autres. Selon Bériot (1992), la complexité se définit par la multitude et la diversité de ces interactions. Les membres interagissent en interne pour communiquer, s'organiser et prendre des décisions. Ils interagissent également individuellement ou collectivement avec leur environnement. Ces interactions varient suivant le contexte, les besoins, les objectifs.

La complexité est aussi liée à l'imprévisibilité du comportement des membres de l'équipe. En effet, Si nous nous référons aux travaux de Le Moigne (1990), l'équipe entrepreneuriale serait un système complexe compte tenu de l'imprévisibilité du comportement de ses membres. En plus, la diversité des interactions, peut être une source d'imprévisibilité dès lors que les comportements et réactions des uns et des autres ne sont pas nécessairement uniformes et sont de nature à affecter l'évolution de l'équipe.

Le comportement et les réactions individuelles des membres de l'équipe varient en fonction de la psychologie de chacun et en fonctions d'autres facteurs sociologiques, cognitifs. Ainsi, par exemple, les membres peuvent agir différemment face à une contrariété, un conflit, une insatisfaction, une démotivation, une évolution technologique. Par conséquent, l'équipe entrepreneuriale peut être considérée, comme un phénomène complexe étant donnée, la grande part d'imprévisibilité qu'elle comporte.





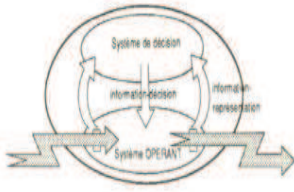

Par ailleurs, nous tenons à préciser aussi, que le système est une construction mentale qui nous aide à représenter une situation complexe, il serait donc difficile de réduire l'équipe entrepreneuriale à un modèle unique. En effet, selon Le Moigne (1990), la complexité est subjective, elle est perçue par le modélisateur et est différente d'une personne à une autre.

Il la considère aussi comme progressive et identifie un modèle à neuf niveaux de complexité (Tableau 16). « *L'argument consiste à considérer une sorte de complexification progressive de la modélisation systémique* » (Le Moigne, 1990, p. 58). « *Cette distinction en niveaux de plus en plus complexes permet d'adapter son effort de modélisation au degré de complexité*

présupposé du phénomène considéré, et de complexifier en cas de besoin, tout en restant dans un mode de pensée homogène » (Génélot, 2011, p. 127).

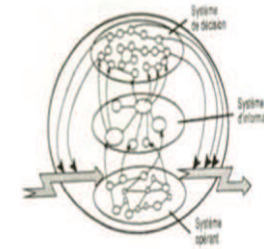
Nous pensons, que le modèle canonique (O.I.D), nous donne des éléments de réponse pour modéliser l'équipe entrepreneuriale en amont de la création d'entreprise. En effet, Bourion (2008) énonce que « *l'émergence ne se produit qu'au sein de systèmes ayant atteint un niveau élevé de complexité, c'est-à-dire des systèmes interactifs, équipés de circuits, de rétroactions, de boucles récursives connaissant des effets de seuil, capables de fermeture, d'autonomie, capables d'esprit de conservation, de volonté, de contrôle (...)* » (Bourion, 2008, p. 90).

Dans le modèle O.I.D, une dynamique du système est visible, des interactions entre les différents sous-systèmes existent. Ce modèle englobe en plus, des actions qui peuvent mener au résultat de création d'entreprise. Nous exposerons plus en détails le modèle canonique de l'équipe entrepreneuriale dans la section suivante.

Les niveaux	Transposition	Représentation graphique
<p>Niveau 1 : l'objet est identifiable, différenciable de son environnement</p>	<p>Niveau 1 : L'équipe entrepreneuriale est formée, elle est encore passive mais souhaiterait entreprendre</p>	
<p>Niveau 2 : L'objet est actif ;</p>	<p>Niveau 2 : L'équipe entrepreneuriale définit l'idée du projet, fixe des objectifs, formule les besoins, fait une étude de marché...</p>	
<p>Niveau 3 : L'objet est régulé ;</p>	<p>Niveau 3 : des règles et des normes sont construites et instaurées entre les membres pour éviter les conflits destructifs.</p>	
<p>Niveau 4 : L'objet s'informe sur son propre comportement</p>	<p>Niveau 4 : L'équipe entrepreneuriale gère ses connaissances, ses expériences antérieures, transmet des signaux pour pouvoir communiquer à l'intérieur du système et avec son environnement, elle génère aussi de l'information.</p>	
<p>Niveau 5 : L'objet décide de son comportement</p>	<p>Niveau 5 : L'équipe entrepreneuriale est capable d'analyser l'information, afin d'élaborer ses propres décisions de comportement. Dans cette étape, les intrants sont des informations et les extrants sont des décisions : s'organiser, se partager les rôles, collecter les ressources manquantes...</p>	
<p>Niveau 6 : l'objet mémorise</p>	<p>Niveau 6 : L'information est mémorisée par des outils : bases de données, mémos, notes... L'équipe entrepreneuriale gère les informations instantanées ainsi que l'information mémorisée.</p> <p>A ce stade, nous pourrions mentionner qu'il existe trois sous-systèmes : un sous-système d'actions (sous-système opérant), un sous-système de décisions et un sous-système de mémorisation et d'information lié aux sous-systèmes précédents.</p>	

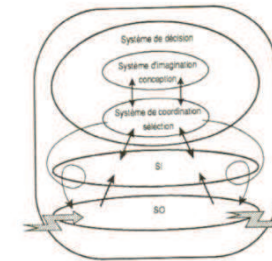
Niveau 7 : L'objet coordonne ses décisions d'action

Niveau 7 : A ce stade, le sous-système de décision coordonne les nombreuses décisions d'action prises par l'équipe entrepreneuriale. Finalement, à cette étape l'équipe entrepreneuriale se transforme en équipe managériale. L'aspect managérial domine l'aspect entrepreneurial.



Niveau 8 : L'objet imagine et conçoit de nouvelles décisions possibles

Niveau 8 : L'équipe réintègre son esprit entrepreneurial, elle décide d'être créative et d'innover, un sous-système d'imagination va émerger et permettra de concevoir de nouvelles actions (de nouvelles solutions, des alternatives...) et donc des nouvelles décisions.



Niveau 9 : l'objet se finalise

Niveau 9 : L'équipe entrepreneuriale trouve son équilibre et finalise ses décisions, elle devient intelligente. L'équipe entrepreneuriale est prête pour créer une entreprise

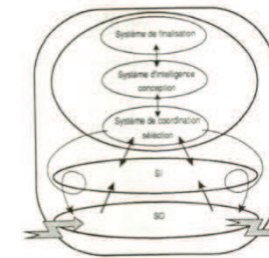


Tableau 16: Transposition du modèle à neuf niveaux de Jean Louis Le Moigne (1990) pour l'étude de l'équipe entrepreneuriale

I.2.2.2. La globalité

L'équipe entrepreneuriale est un ensemble d'éléments enchevêtrés. La modification de l'un de ses éléments peut affecter l'ensemble du système. A titre d'illustration, dès lors que les liens qui existent entre les membres de l'équipe entrepreneuriale sont parfois uniques, personnalisés, animés par des considérations différentes, l'entrée ou le départ d'un membre pourrait impacter le système initial. Il pourrait même entraîner la disparition ou la mutation de l'équipe entrepreneuriale en équipe managériale ou en groupe de travail. Il s'agira, donc dans ce cas, d'un nouveau système.

La totalité n'est néanmoins pas une sommativité. En effet, la contribution globale de l'équipe entrepreneuriale n'est pas égale à la somme des contributions individuelles de ses membres. Cette idée est corroborée par la réflexion de Morin (1990) qui considère que : *«le tout est à la fois plus et moins que la somme des parties»* (Morin, 1990, in (Bériot, 1992, p. 115)).

I.2.2.3. L'interaction

La dynamique de l'équipe entrepreneuriale se manifeste par une interaction entre ses membres en vue de mener une action commune. Selon Tradieu (1999) *«l'un des enjeux essentiels d'une intelligence de la complexité est de repérer les mécanismes d'interactions entre les acteurs afin de construire une réciprocité pour leur permettre d'agir ensemble »* (Tradieu, 1999, p. 252).

L'interaction entre les membres de l'équipe entrepreneuriale dépasse largement la *relation de cause à effet*, nous avons démontré dans le premier chapitre, que l'interaction dans l'équipe entrepreneuriale est une des bases de la notion « équipe ». Son absence ne permet pas d'évoquer le caractère « équipe », cela serait une autre forme d'entité. L'interaction entre les membres de l'équipe entrepreneuriale est le fondement de son dynamisme.

I.2.3. Les caractéristiques complémentaires du système « équipe entrepreneuriale »

Nous présentons dans ce paragraphe uniquement les caractéristiques du système en adéquation avec notre objet d'étude : le système « équipe entrepreneuriale ».

I.2.3.1. L'échange d'information

Les interactions internes (entre les membres ou entre les membres de l'équipe et leurs subordonnés) et/ou externes (avec l'environnement) entraînent des échanges de flux

d'informations. Ces échanges alimentent le processus de prise de décision et /ou d'exécution et peuvent influencer le comportement de l'équipe ou de ses membres.

« *Des flux permanents d'information nourrissent les échanges entre les éléments du système comme entre le système et son environnement. Ces flux ont un rôle vital. Ils permettent aux éléments décideurs de piloter le système (transmission de directives notamment) et aux exécutants d'y puiser la compréhension, puis la motivation nécessaires aux opérations de transformation dont ils sont chargés.* » (Bériot, 1992, p. 52).

I.2.3.2. Le changement

L'emploi de la notion de changement est fréquent en entrepreneuriat. Selon Schumpeter (1934), l'entrepreneur innove grâce à sa capacité de création du changement. Quant à Bruyat (1993), cet auteur montre que la dialogique objet/ individu se situe dans une dynamique de changement. Ce dernier se manifeste dans l'individu et dans l'environnement (Bruyat, 1993, p° 62). « *Le changement a lieu à chaque fois que l'on modifie un objectif, une norme, une règle, un comportement répétitif ou un processus de transformation.* » (Bériot., 1992, p.100).

La notion de changement existe aussi dans la systémique, en reprenant la définition du système par Le Moigne (1990), ce dernier indique que le système ne doit pas perdre son identité unique, (« *Sans perdre son identité unique* ») (Le Moigne, 1990). En effet, l'identité unique, dans notre cas, se présente dans le caractère entrepreneurial de l'équipe. Le changement d'identité réside dans son changement de nature, c'est-à-dire une transformation en équipe managériale, en équipe projet ou autre type d'équipe ou entité.

Le concept de transformation nous semble pertinent et son utilisation nous paraît compatible avec la réalité des équipes entrepreneuriales. En effet, une équipe entrepreneuriale saine communique avec son environnement et s'adapte à ce dernier, donc elle peut se transformer pour le satisfaire. La transformation peut concerner un changement dans sa structure, ses objectifs, ses normes, son fonctionnement. Comme le dit Bériot (1992), « *se transformer pour transformer* » qui veut dire changer de forme pour devenir différent. En effet, nous l'avons exprimé dans le premier chapitre, que l'équipe entrepreneuriale pouvait se transformer en équipe managériale et vis versa (Moreau 2006, p.36). Nous pensons que la structure de l'équipe entrepreneuriale peut évoluer en une nouvelle structure, suite à un changement critique lié à l'environnement ou à l'équipe (Figure 22)

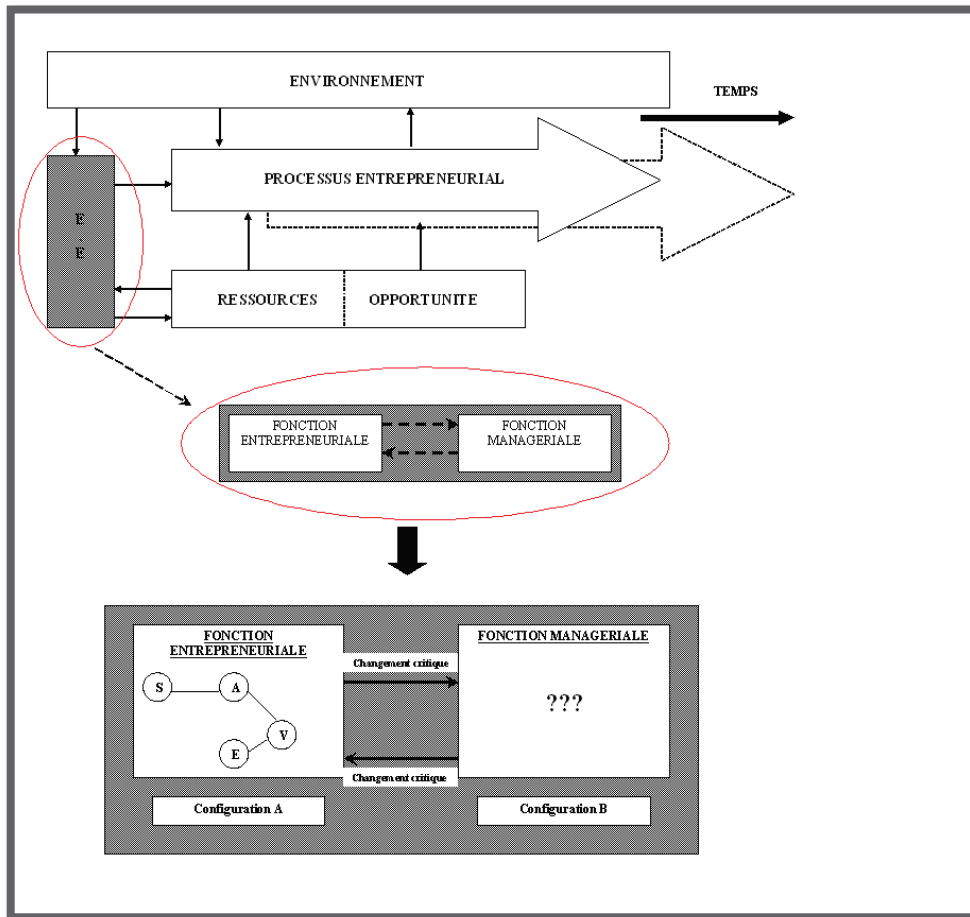


Figure 22 : Changement de configuration de l'équipe entrepreneuriale

Finalement, la spécificité qu'on cherche à identifier d'une équipe entrepreneuriale se manifeste dans le pouvoir de transformation du système, afin de s'adapter à l'environnement, de se maintenir et de se développer. Notre étude de terrain s'intéressera à suivre ce processus de changement d'état du système pour atteindre les résultats escomptés.

Si nous nous rapprochons des propos de Bériot (1992) qui mentionne que « *tout système s'organise spontanément ou de façon intentionnelle, en fonction d'un but explicite ou implicite, ce but répond généralement à un besoin de survie ou de développement propres au système* » (Bériot, 1992, p.25), nous constatons que l'action d'une équipe qui choisit de se lancer dans une aventure entrepreneuriale, se déclenche ainsi:

- De façon spontanée : cela peut être les cas d'amis qui s'entendent bien et décident d'entreprendre ensemble car ils ont envie de travailler collectivement (*affectio-societatis*) et de construire quelque chose en commun. Ils sont portés par la même finalité.
- De façon intentionnelle : les membres de l'équipe entrepreneuriale sont conscients de leur complémentarité qui leur donne envie de travailler ensemble pour créer une

entité et atteindre les mêmes objectifs : dans un premier temps, la survie de l'équipe et la concrétisation de l'idée et dans un second temps le développement de l'entreprise.

D'autre part, nous nous sommes attachés à examiner l'équipe entrepreneuriale dans un environnement en mouvement et avons considéré que sa performance réside dans le fait de dompter son environnement et de contrôler les changements internes, tout au long du processus entrepreneurial. C'est-à-dire avoir la capacité de se renouveler, de s'adapter, de se remettre en question et de se transformer pour satisfaire les exigences de son environnement.

Le système « équipe entrepreneuriale », peut subir différentes transformations et s'autorégule pour créer un équilibre, suite à ces changements et aussi apporter des ajustements, par exemple : dans l'organisation, dans la composition. de l'équipe entrepreneuriale.

I.2.3.3. La régulation par l'homéostasie

En vue d'atteindre la finalité commune, l'action de l'équipe entrepreneuriale doit être encadrée par des normes formelles ou informelles de nature à créer et/ou à préserver un équilibre entre ses membres.

Lorsque cet équilibre subit une pression interne (liée à l'équipe) ou externe (liée à l'environnement), le système réagit spontanément, afin de rétablir une stabilité par des procédés d'autorégulation. Lorsque l'équilibre est rompu, ceci pourrait entraîner une modification des normes afin de les adapter au nouveau contexte. C'est la propriété de l'homéostasie (Bériot, 1992, p. 47) (Figure 24).

Bériot (1992) définit les mécanismes de régulation comme « *des actions d'ajustement effectuées sur la base d'un retour d'informations en provenance du système lui-même. Ces mécanismes peuvent être délibérément mis en place par les centres de décision ou émerger spontanément au gré des besoins du système.* » (Bériot, 1992, p. 35). En effet, le principe de la rétroaction est de transformer des variables à l'entrée (Inputs) en résultats (outputs), aboutissement d'une activité interne. Le but est d'avoir une certaine cohérence dans le fonctionnement du système afin d'atteindre les objectifs fixés (Figure 23)

L'équipe entrepreneuriale en tant que système possède des mécanismes de régulation propres. Il peut s'agir de rétroactions négatives se rapprochant de la norme initialement fixée ou de rétroactions positives en modifiant la norme initiale, donc le mécanisme de régulation agit sur la partie du système inadaptée. « *La rétroaction n'est plus à proprement parler une causalité : d'une part l'antériorité de la cause sur l'effet disparaît dès que le système fonctionne, d'autre*

part le déterminisme cède la place à l'intervention du « régulateur » de la rétroaction qui fixe la finalité du système. Le système n'est plus piloté par sa cause, mais par sa finalité. » (Tradieu, 1999, p. 84).

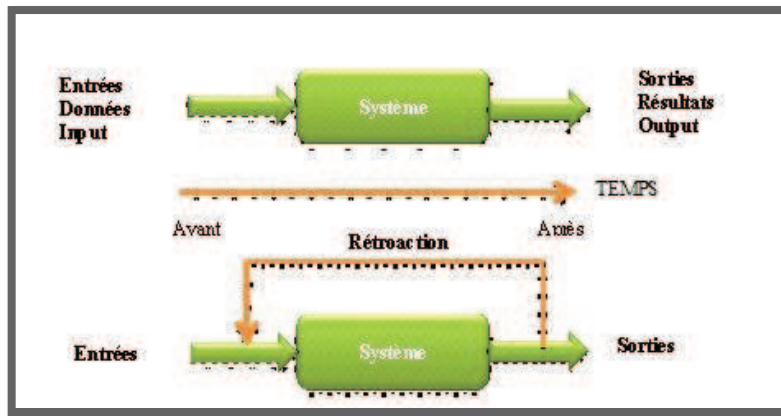


Figure 23 : Le principe de rétroaction

La Figure 24 présente le mécanisme de régulation dans le processus de changement, nous constatons une cassure lors du changement, qui a permis de modifier les normes de l'équipe entrepreneuriale.

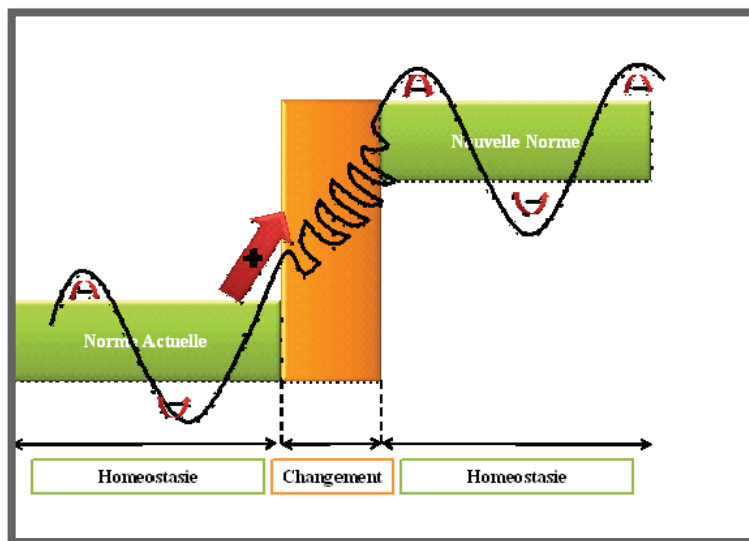


Figure 24 : Les mécanismes de régulation dans le processus de changement (Bériot, 1992 p.48)

I.2.3.4. La finalité

La finalité « semble correspondre à une spécificité vers laquelle tend le système ouvert malgré les pressions de son environnement. C'est sa raison d'être naturelle mais souvent inconsciente. Elle le conduit à s'auto-organiser et à adapter les moyens nécessaires à sa survie ou à son développement. Tout se passe comme si l'énergie du système était mobilisée dans une direction » (Bériot, 1992, p. 41).

La finalité dans une équipe entrepreneuriale, c'est « vers quoi » elle aspire. Nous avons identifiés plusieurs finalités de l'équipe entrepreneuriale en fonction des phases de son évolution :

- d'abord, la finalité des membres est de créer une « équipe entrepreneuriale » ;
- ensuite, la finalité se mue en une volonté de maintenir l'« équipe entrepreneuriale »;
- enfin, la finalité consiste à développer l'« équipe entrepreneuriale » afin de mener à bien l'action commune.

Nous pouvons dire que l'équipe entrepreneuriale fonctionne comme une équipe sportive, elle devrait passer par trois phases : la constitution, l'entretien et la progression. Ces phases sont complémentaires et se nourrissent les unes des autres (Figure 25).

Selon la définition De Rosnay (1975), tout système poursuit un but. L'équipe entrepreneuriale en tant que système poursuit une finalité ultime qui se traduit, dans la présente étude, par l'émergence d'une entreprise.

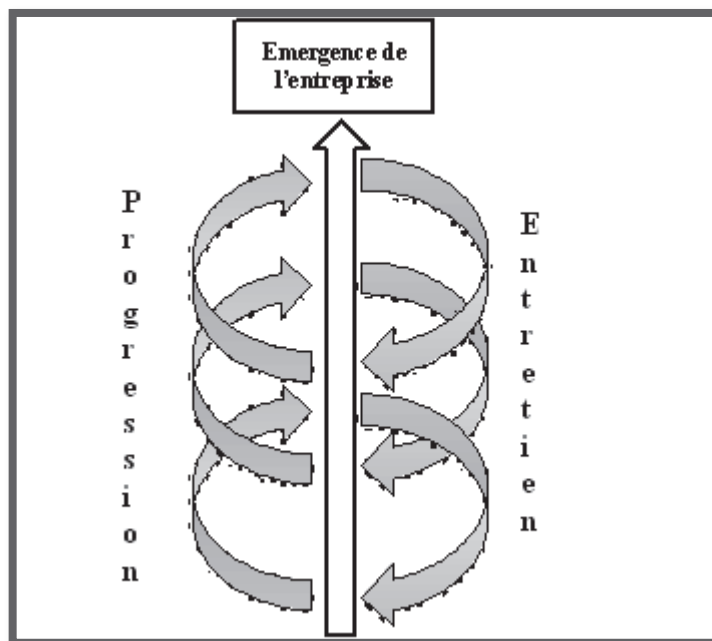


Figure 25 : La finalité des équipes entrepreneuriales

Nous pensons que les caractéristiques de base et complémentaires sont nécessaires pour identifier les équipes entrepreneuriales.

Suite aux éléments exposés ci-dessous nous posons nos premières propositions

Proposition 1 : L'équipe entrepreneuriale est un système ouvert complexe à composantes humaines.

Proposition 2 : L'équipe entrepreneuriale est un système dynamique qui subit des changements au cours du processus entrepreneurial afin de s'adapter à son environnement.

Ces propositions nous permettent d'avoir une approche différente des autres études faites sur l'équipe entrepreneuriale, en prenant en compte, sa dynamique et sa complexité.

Après avoir justifié le choix de l'utilisation de l'approche systémique, il est essentiel d'établir une posture épistémologique afin d'accorder une crédibilité académique à notre travail doctoral.

I.3. Notre posture épistémologique

Avant de présenter notre posture épistémologique, il est utile de définir l'épistémologie. Selon Perret et Séville (2007), « *l'épistémologie a pour objet l'étude des sciences. Elle s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance (...) l'explication des présupposés du chercheur permet de contrôler sa démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable. La réflexion épistémologique est donc consubstantielle à toute recherche qui s'opère* » (Séville et Perret, 2007, p. 13).

Nous choisissons une posture épistémologique afin de donner une légitimité à notre recherche. En effet, selon Wacheux (1996) : « *dans le quotidien du chercheur, c'est simplement pouvoir à tout moment légitimer sa recherche sur le phénomène étudié* » (Wacheux, 1996, p. 57) et élaborer des connaissances, il est donc nécessaire que le chercheur s'intéresse à sa posture épistémologique.

Pour identifier la nôtre, nous nous posons les trois questions de Perret et Séville, (2007) qui nous permettent d'apporter un éclairage sur notre réflexion épistémologique, à savoir :

- Quelle est la nature de la connaissance produite ? Pour y répondre nous nous interrogeons sur notre vision du monde social. Nous considérons que le monde est une réalité propre, qui dépend du regard du chercheur porté sur l'objet de recherche, tout en se situant en extérieur de l'objet de recherche.
- Comment la connaissance scientifique est-elle engendrée ? Nous estimons que notre rôle est d'apporter une compréhension de la réalité construite par le chercheur, tout en gardant une certaine réserve sur l'objectivité des réponses apportées. Il ne s'agit pas de construire notre connaissance de zéro, nous nous appuyons certes sur notre terrain

pour élaborer une connaissance mais nous nous aidons aussi de théories que nous considérons complémentaires aux données extraites du terrain. En d'autres termes, nous faisons des allers-retours entre notre terrain et la littérature identifiée afin de conceptualiser notre objet de recherche.

- Quels sont la valeur et le statut de cette connaissance ? Les connaissances présumées sont obtenues à partir de démarche scientifique et les données sont interprétées par le chercheur pour apporter un sens.

Après avoir répondu à ces questions, nous nous référons aux principaux paradigmes épistémologiques présentés dans Tableau 17.

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

Tableau 17 : Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste (Perret et Séville, 2007, p.14-15).

Nous ne faisons pas la différence entre explication et compréhension de l'objet de recherche, parce que nous construisons l'objet de recherche. Certes « *pour les positivistes, il n'y a pas d'opposition entre la compréhension et l'explication, la première étant nécessairement incluse dans la seconde : l'explication implique la compréhension (...)* » (Pourtois et Desmet, 1998 :65 in Perret et Séville, 2007, p.23), mais d'autres hypothèses de ce paradigme, selon Avenier et Gavard –Perret (2008, p. 26) sont nécessaires :

- Un réel objectif, indépendant du chercheur que ce dernier est capable de l'observer et de le cerner tout en étant neutre ;
- L'observation faite par le chercheur avec des moyens empiriques permet d'établir des lois invariables, « *il ne s'agit donc pas de rechercher les causes profondes (le « pourquoi »), mais uniquement les lois des phénomènes (le « comment »)* » (Avenier et Gavard-Perret, 2008, p. 26) ;
- Le chercheur est extérieur à l'objet de recherche, donc il doit veiller à une certaine distance par rapport à l'objet de recherche afin d'éviter toute influence.

Finalement, le positivisme nous semble très rigide pour notre réflexion. Quant à l'interprétativisme, ayant quelques points communs avec le constructivisme, il nous semble éloigné de notre posture car nous ne nous basons pas sur les motivations des acteurs mais sur les finalités même si nous interprétons les données pour produire un sens à notre modélisation de l'objet de recherche.

Pour le constructivisme, la réalité dépend de l'observateur ; il oppose son hypothèse relativiste à l'hypothèse réaliste. Nous nous identifions à cet aspect puisque ; nous considérons que le chercheur interprète les données et donc le facteur d'objectivité est remis en cause ; il s'agit plus de la représentation de la réalité que d'une saisie pure de la réalité. Nous remettons donc en cause le postulat d'une essence propre de la réalité du positivisme. Quant à la nature du lien entre le sujet et l'objet, nous avons veillé à une indépendance, ce qui n'est pas le cas de l'approche constructiviste.

Par conséquent, nous nous rapprochons plus de l'approche constructiviste, sans être dans le constructivisme pur ; donc nous adoptons une posture de **constructivisme aménagé**.

Après avoir identifié notre posture épistémologique, nous nous attardons sur la conception du plan de la recherche. Nous effectuons des allers-retours entre l'empirique et la théorie car nous estimons que ces deux aspects sont complémentaires, pour donner un sens à nos

observation et entretiens, afin de construire des représentations intelligibles des acteurs faisant partie de cette étude. Effectivement, notre objet de recherche s'est construit à partir d'une insuffisance que nous avons identifiée dans la théorie et dans la pratique. Nous avons donc pris parti de ne pas choisir entre les deux démarches : inductive et déductive.

Nous nous inscrivons donc dans une démarche abductive qui nous a offert une souplesse et une liberté dans l'adaptation de nos guides d'entretiens, dans la redéfinition et délimitation de notre objet de recherche. En effet, *« l'abduction ne vise pas à établir des règles « chaque fois que A, alors B » à partir d'inférences logiques réalisées sur la base de la répétition et de la similitude. Elle vise plutôt à identifier les causes plausibles des phénomènes observés, en mobilisant la totalité des informations dont on dispose, même si elles sont hétérogènes. »* (Avenier et Gavard-Perret, 2008, p. 34).

L'intuition de départ qui considère que l'approche systémique pourrait être un cadre pour l'étude des équipes entrepreneuriales persiste, elle nous a permis d'identifier les caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale. En effet, elle est présentée comme un système ouvert à composante humaine dont les caractéristiques fondamentales sont la complexité, la globalité et l'interaction et les caractéristiques complémentaires sont l'échange d'information, le changement et la régulation. Elle nous permettra dans la partie suivante de proposer une modélisation de l'équipe entrepreneuriale dont les connaissances seront établies par une posture épistémologique de constructivisme aménagée.

II. Proposition d'une modélisation systémique du système « Equipe Entrepreneuriale »

L'objectif de cette partie est de proposer une définition originale de l'équipe entrepreneuriale par la méthode triangulée de Le Moigne (1977). Nous expliquons, tout d'abord, la construction mentale que se fait le porteur de projet de son entreprise, ensuite nous présentons les trois aspects : ontologique, fonctionnel et génétique du système « équipe entrepreneuriale ». Ces derniers bâtissent notre définition mais avant d'entamer ces éléments nous présentons les étapes de la démarche systémique que nous suivons.

II.1. Les étapes de la démarche systémique

Notre modélisation du système « équipe entrepreneuriale » que nous considérons comme complexe puisqu'il s'agit d'un système social, n'est qu'une proposition c'est-à-dire qu'un autre modélisateur pourrait trouver une modélisation totalement différente. Nous ne prétendons donc pas la généralisation de notre proposition à toutes les équipes entrepreneuriales.

Nous avons suivi la démarche systémique présentée par Donnadieu et al. (2003) (Figure 26) formée par quatre étapes itératives qui nous aideront à la compréhension de l'observable.

Nous avons observé des groupes de personnes qui souhaitent entreprendre ensemble. Nous avons choisi d'utiliser les termes de « groupes de personnes » plutôt que d'« équipes entrepreneuriales », car nous n'étions pas sûrs de l'identité de l'entité que nous allions observer. La première étape de notre démarche est l'investigation systémique qui permet de construire l'objet. Dans notre cas, il s'agit de la proposition d'une grille de lecture d'équipes entrepreneuriales. Elle se présente par une étude préliminaire auprès des accompagnateurs à la création d'entreprise et par une étude sommaire de la littérature consacrée aux équipes entrepreneuriales.

Après avoir collecté, traité et analysé les données, nous avons essayé de construire un modèle d'équipes entrepreneuriales, à partir d'une étude principale auprès d'autres accompagnateurs de projets et avons fait un retour plus approfondi à la littérature des équipes entrepreneuriales. Nous avons confirmé certains éléments qui ont déjà été identifiés dans l'étude préliminaire grâce à l'aspect itératif de la démarche et nous avons enrichi nos données que nous avons classées et analysées.

Dans la troisième étape, nous avons rencontré des groupes de personnes qui nous ont grâce aux données collectées, permis, premièrement, de confirmer qu'il s'agissait réellement d'équipes entrepreneuriales et deuxièmement, de formaliser notre proposition de modélisation. Cette proposition, nous l'avons ensuite présentée aux accompagnateurs interviewés précédemment et avons affiné encore plus notre modèle, suite à leurs commentaires.

La dernière étape, nous a aidés à appliquer ce modèle aux différentes équipes entrepreneuriales, lors de nos deuxièmes rencontres. Les résultats trouvés suite aux études de cas, nous ont éclairés sur la structure, le fonctionnement et l'évolution des équipes entrepreneuriales.

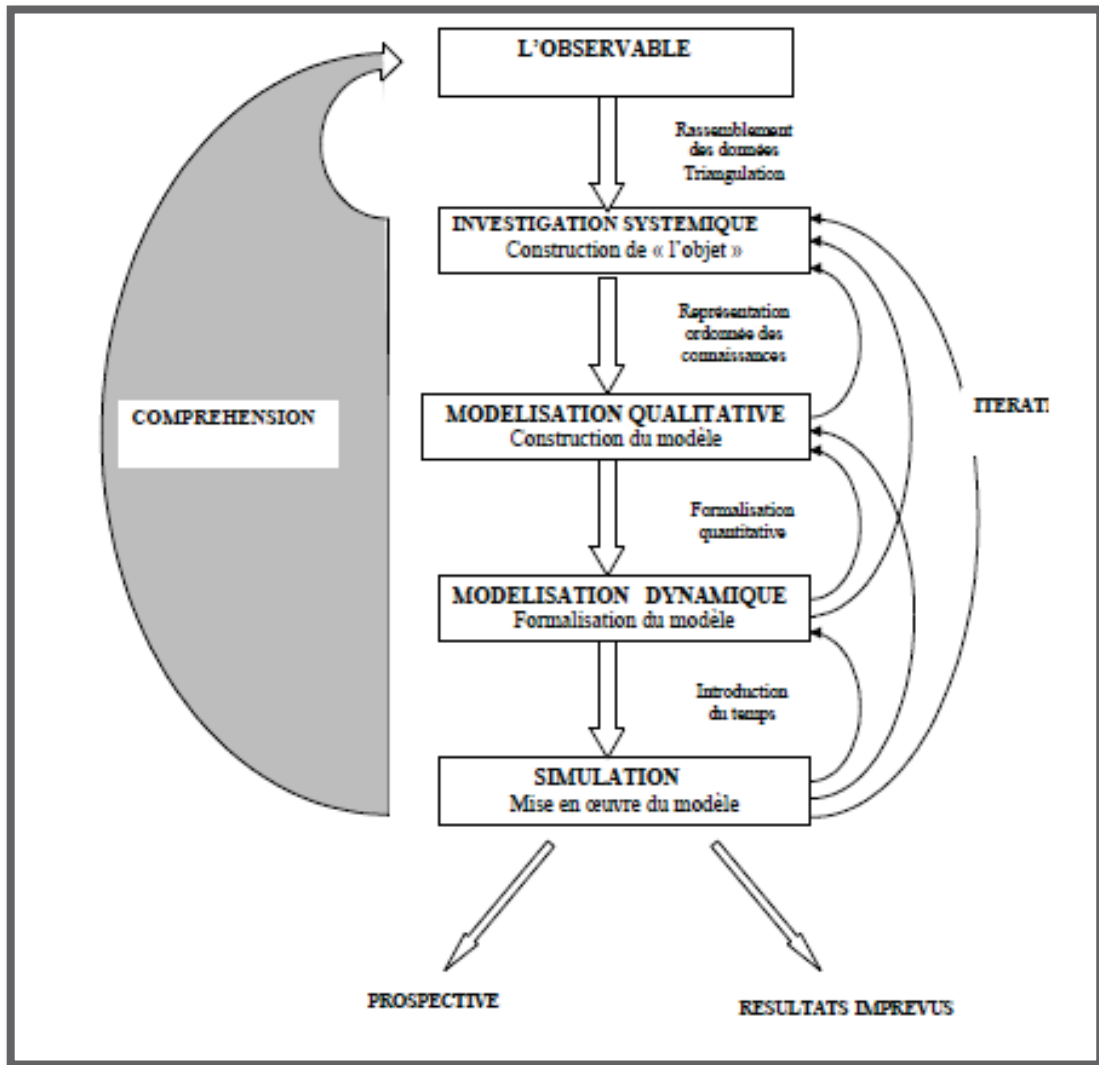


Figure 26 : Les étapes de la démarche systémique (Donnadieu et al., 2003, p. 10)

II.2. Une représentation de l'entreprise

Dans le cas d'une création *ex-nihilo* d'une entreprise, l'entreprise n'existe dans un premier temps qu'en tant que représentation mentale : un projet de création d'entreprise. Cette représentation mentale est une étape fondamentale qui permet de structurer la pensée des porteurs de projet « *en vue de définir plus adéquatement leur système d'activités et d'améliorer leurs pratiques.* » (Filion, 2008, p. 13).

Selon Genelot (2011), la construction du système de représentation fait appel à trois éléments (Figure 27) : la grille d'interprétation du monde, le contexte et les intentions.

- La grille d'interprétation du monde est un élément subjectif de lecture basé sur le vécu de chacun, l'histoire propre, la formation, le parcours personnel et professionnel, ou encore la culture. Autrement dit, elle est basée sur le cognitif de chacun.

- Le contexte : il s'agit du cadre spatio-temporel, dans lequel s'inscrit le projet, son secteur d'activité et de l'environnement social, affectif, intellectuel où se trouvent ses porteurs de projets.
- Les intentions : il s'agit de la représentation de la vision personnelle du projet et « *du futur désiré* » (Génélot, 2011: 107).

Chacun des porteurs de projet peut avoir sa propre vision qu'il définit selon les éléments indiqués précédemment. En effet, au stade de la représentation mentale du projet, les porteurs de projets n'ont pas forcément la même vision. Toutefois, c'est de l'effort commun de définition de l'idée du projet, des produits, et de l'étude du marché, que pourrait émerger une vision commune. Dans ce cadre, Schmitt et Bayad (2008) qualifient cette étape de phase de problématisation qui va permettre aux porteurs de projets de construire une représentation commune du projet qui sera leur guide d'action.

Cette phase est déterminante dans la cristallisation du projet et l'émergence de l'équipe entrepreneuriale. Plusieurs issues sont envisageables à la suite de cette phase de problématisation :

- soit les porteurs de projet ne parviennent pas à construire une vision commune, et décident alors de se séparer ;
- soit les porteurs de projet ne parviennent pas à construire une vision commune, mais décident néanmoins de poursuivre leur action pour tirer les avantages de leur regroupement ;
- soit les porteurs de projets arrivent à construire une vision commune, ils auront dans ce cas mis une pierre dans l'édifice de l'équipe entrepreneuriale.

La représentation mentale commune du projet entrepreneurial se matérialise par l'élaboration d'un business plan qui est une étape essentielle dans le processus entrepreneurial. Ce processus peut être mené, individuellement, dans le cadre d'un groupe ou d'une équipe. Dans ce dernier cas, certaines conditions doivent être réunies afin de qualifier les porteurs de projets agissant de concert comme équipe entrepreneuriale. Ce qui fera l'objet des développements qui suivent.

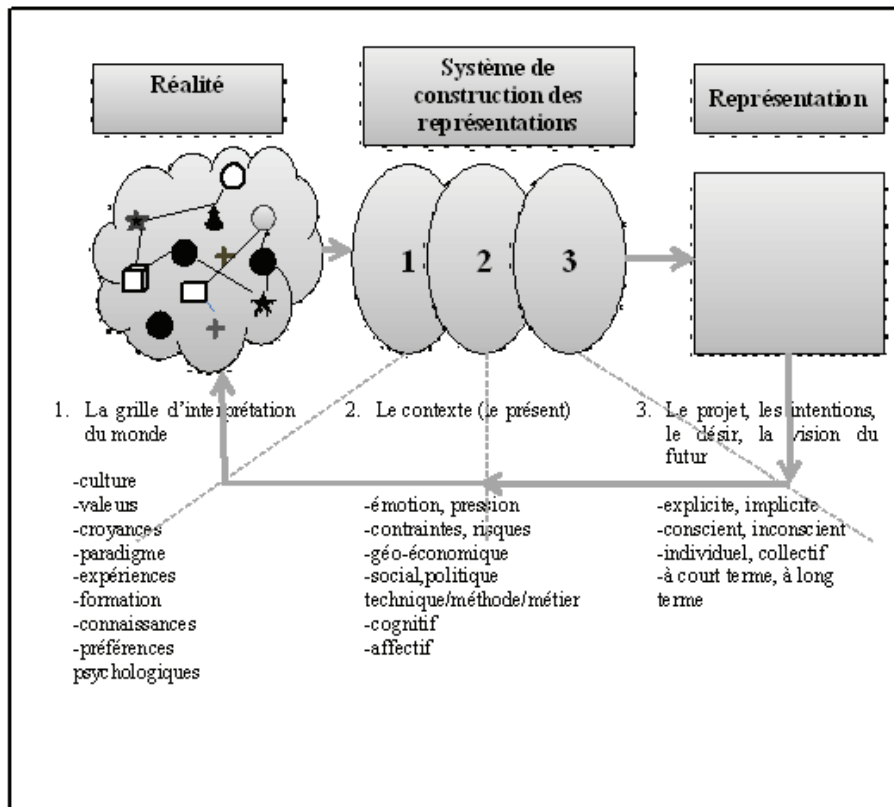


Figure 27: Les trois composantes d'un système de représentation (Génélot, 2011: 104)

II.3. Une modélisation triangulée

Dans notre travail, nous avons opté de définir les équipes entrepreneuriales par une approche systémique. « Cela veut dire, entre autres, que la modélisation dépend plus de la représentation que se fait l'observateur du système que de la réalité de sa complexité. En fait, une modélisation est sujette à la fois à la capacité de l'intervenant d'identifier les éléments et les relations en rapport avec l'objectif retenu, et de sa capacité de la rendre communicable à ceux qui auront à s'y référer » (Bériot, 1992, p. 105). Nous suivons ces conseils en s'appuyant sur la théorie de la modélisation systémique de Le Moigne (1977).

Le Moigne (1977) définit l'objet par une triangulation : l'aspect ontologique (ce que l'objet est), l'aspect fonctionnel (ce que l'objet fait) et l'aspect génétique (ce que l'objet devient) (Figure 28).

L'aspect « ontologique » détermine la structure de l'équipe entrepreneuriale, l'aspect « fonctionnel », décrit son fonctionnement et l'aspect « génétique » étudie son évolution, tout au long du processus entrepreneurial.

Une définition par triangulation nous semble compatible avec l'objet de notre étude car elle permet de mesurer la dimension dynamique de l'équipe entrepreneuriale et de construire une

présentation des différents aspects de l'équipe entrepreneuriale selon une vision à la fois synchronique (pour le pôle ontologique) et diachronique (pour les pôles fonctionnel et génétique). Ces propos fondent notre troisième proposition :

P3: l'équipe entrepreneuriale est définie selon trois pôles : Ontologique (la structure), fonctionnel (le fonctionnement) et génétique (l'évolution).

La présence du barycentre permet de se positionner de manière différente par rapport aux trois dimensions (Figure 28). Nous nous inspirons des trois axes pour construire une définition qui prendra en considération les trois aspects des équipes entrepreneuriales.

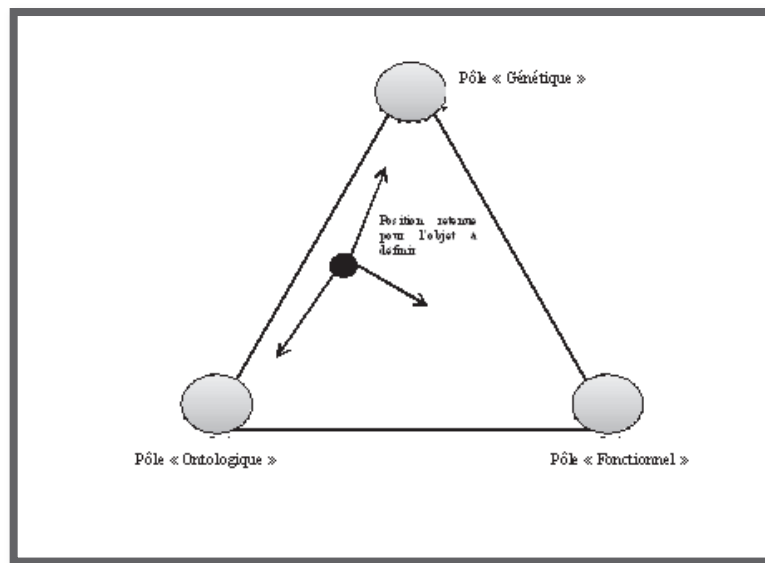


Figure 28 : La définition d'un objet se fait par triangulation (Le Moigne, 1977, p. 64)

II.3.1. La structure du système « équipe entrepreneuriale » selon une vision synchronique

Pour comprendre la structure de l'équipe entrepreneuriale, nous procédons suivant une vision synchronique, à travers la réalisation d'un instantané, «une photographie» (Fayolle, 2002, p. 12) du système à un moment déterminé.

Nous avons déduits de nos études préliminaire et principale, que la structure des équipes entrepreneuriales était composée de quatre grandes dimensions (Figure 29 et cf. chapitre 3) :

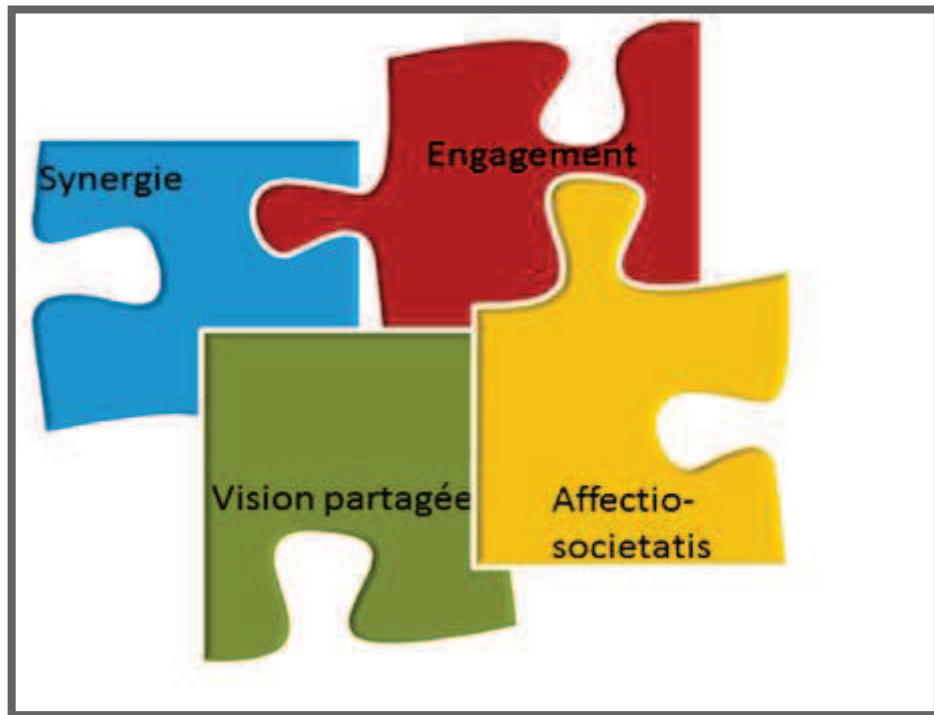


Figure 29 : Les dimensions de la structure des équipes entrepreneuriales (Copyright Showeet.com³)

1- **L'affectio societatis**⁴, entendu dans notre travail comme la volonté des membres de l'équipe entrepreneuriale de collaborer ensemble sur un même pied d'égalité, au succès de l'entreprise commune.

2- **La synergie**. Selon le dictionnaire Larousse, la synergie est une « *mise en commun de plusieurs actions concourants à un effet unique et aboutissant à une économie de moyens* ». En d'autres termes, il s'agit d'une association d'acteurs ou de facteurs qui agissent ensemble afin de créer un résultat supérieur à la somme des résultats individuels.

Dans toute association, qu'elle soit spontanée ou stratégique, les membres cherchent à générer un résultat supérieur à celui qu'ils auraient pu réaliser, s'ils avaient agi individuellement. Toutefois, afin de créer une synergie, les porteurs de projets doivent

³ Une matrice Marketing en forme de puzzle pour Powerpoint.

⁴ « Expression latine évoquant un lien psychologique entre associés qui désigne un élément constitutifs de la société dont les composants sont l'absence de subordination entre associés, la volonté de collaborer à la conduite des affaires sociales (en y participant activement ou en contrôlant la gestion) et l'acceptation d'aléas communs mais dont l'intensité varie suivant les formes de sociétés et les catégories d'associés. » (Association Henri Capitant Vocabulaire juridique, publié sous la direction de Gérard Cornu, 1996)

(i) apprendre à conjuguer leurs efforts, (ii) fluidifier la communication et (iii) développer la cohésion entre eux.

En effet, l'équipe entrepreneuriale bénéficie du savoir-faire et de l'expérience de plusieurs personnes favorisant une meilleure prise de décision (Luecke, 2004: 2- 4). La conjugaison des compétences individuelles pendant le processus entrepreneurial contribue à l'efficacité de l'action commune et favorise l'apprentissage collectif (Forbes et Milliken, 1999, p. 494).

L'interaction des membres de l'équipe entrepreneuriale est donc bénéfique, dans la mesure où elle permet leur rapprochement, réduit le conflit affectif et promeut le conflit cognitif (Amason et Sapienza, 1997, p. 513). Le développement de ce dernier permet à son tour d'améliorer l'efficacité de l'action commune (Bayad et Couteret, 2002).

La diversité de l'équipe nécessite une fluidité de la communication entre ses membres, afin de rapprocher les points de vue et de voir s'ériger des idées et/ou des actions concertées.

En outre, Ucbasaran et al (2003) soulignent que la cohésion de l'équipe entrepreneuriale demeure importante : un bon niveau de coordination et d'intégration est de nature à installer une confiance indispensable à la conduite de l'action commune. A défaut de cohésion, la stabilité de l'équipe peut être compromise et peut engendrer le départ des membres (Ucbasaran et al., 2003, p. 110).

Les facteurs présentés ci-dessus sont interdépendants et c'est leur application cumulative qui crée une synergie. Cette dernière est nécessaire pour la qualification de l'équipe entrepreneuriale.

3- **L'engagement** est un élément subjectif qui marque l'adhésion des membres à la vision commune mais surtout leur implication et leur volonté d'atteindre les objectifs déterminés.

L'engagement doit être constant. Il est à la fois un des piliers fondamentaux de l'action entrepreneuriale, mais aussi de l'équipe entrepreneuriale (Danjou, 2004). Selon Bruyat (1993) « *la création d'une entreprise se traduit, presque toujours, par un engagement total du créateur dans son aventure, et ceci pour plusieurs années, du moins en cas de succès ou de survie de la jeune entreprise* » (Bruyat, 1993, p. 183). Vohora et al. (2004) ont identifié l'engagement entrepreneurial comme un des quatre critères critiques pour le développement d'une entreprise.

Les créateurs doivent manifester leur engagement dans le projet, mais aussi leur volonté de participer personnellement à l'effort commun, à élaborer ensemble une vision commune et à assumer les risques découlant de l'action commune.

Il s'agit pour chacun de s'engager activement pour assurer le développement et le succès du projet commun (Moreau, 2006). Cette implication personnelle est de nature à créer une relation de confiance entre les membres et alimente ainsi l'engagement commun (Moreau, 2006).

L'engagement est aussi matériel, il se manifeste, dans son aspect positif, par la participation financière dans le projet commun (Kamm et al., 1990) et, dans son aspect négatif, par le partage du risque de l'activité commune.

En dépit des divergences de points de vue, chacun des membres d'une équipe entrepreneuriale doit se sentir responsable solidairement avec ses coéquipiers, des décisions prises en commun (Katzenbach et al. 1994).

- 4- **La vision partagée.** La vision est une image que le créateur se fait du futur de sa propre entreprise. Il s'agit d'une construction mentale que l'entrepreneur souhaiterait transformer en action (Bennis, 1982).

Dans le cadre de l'entrepreneuriat collectif, il peut y avoir autant de visions que d'entrepreneurs. Toutefois, ce qui distingue l'équipe entrepreneuriale des autres groupements est l'existence d'une vision partagée.

Elle peut être le produit d'une création commune à travers la contribution individuelle des membres de l'équipe dans un cadre participatif et consensuel, ou le produit de l'adhésion des membres à une vision existante développée par une ou plusieurs personnes. Une fois élaborée et «*partagée par les membres (la vision) devient un guide de l'action collective* » (Verstraete et Saporta 2006, p.244).

L'équipe entrepreneuriale est une imbrication des quatre éléments cités précédemment.

Par conséquent, la Figure 30 de la structure des équipes entrepreneuriales prendra une forme carrée pour marquer l'enchevêtrement des dimensions.

La proposition 3, mentionnée précédemment, se précise au niveau de la structure des équipes entrepreneuriales.

P3(a) : La structure de l'équipe entrepreneuriale est composée de l'affectio-societatis, de la synergie, de l'engagement et de la vision partagée de ses membres.

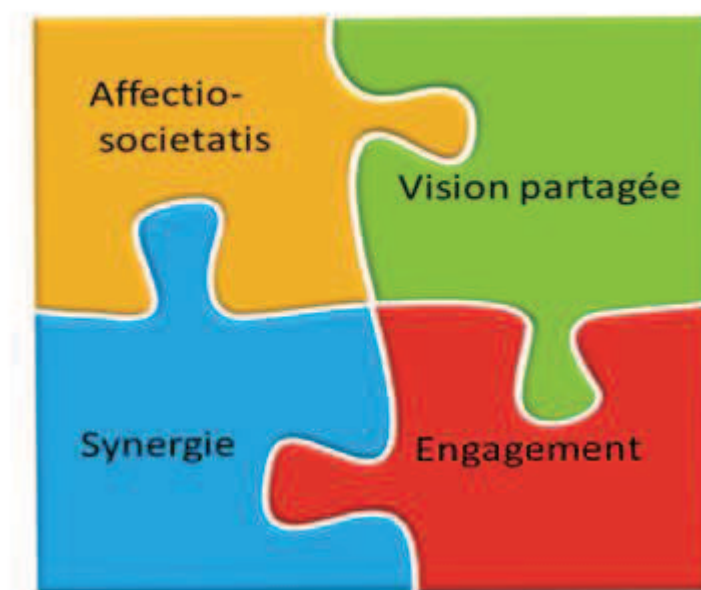


Figure 30 : La modélisation de la structure des équipes entrepreneuriales

II.3.2. Le fonctionnement et l'évolution du système « équipe entrepreneuriale » selon une vision diachronique

La vision diachronique du système équipe entrepreneuriale se préoccupe de la dynamique de l'équipe entrepreneuriale, c'est-à-dire qu'elle se focalise sur son fonctionnement et sur son évolution au cours du processus entrepreneuriale.

Nous nous situons en phase de pré-crédation pour observer des équipes entrepreneuriales. A ce stade Katz et Gartner (1988) ont identifié quatre propriétés de l'organisation : l'intention, les ressources, les limites et l'échange.

D'abord, l'association entre les membres de l'équipe entrepreneuriale suppose qu'ils ont l'intention de créer ensemble une entreprise. Ensuite « *Les ressources correspondent aux éléments qui, combinés, vont donner l'organisation (...). En général elles consistent en moyens financiers (le capital et les crédits), humains (le personnel), matériels (bâtiments, machines, matières premières)* » (Katz et Gartner, 1988, p. 92). Ces moyens seront fournis par les membres de l'équipe entrepreneuriale, ce qui justifie souvent la création à plusieurs. Puis, la notion de limite, plus abstraite, est également importante. Elle correspond à la séparation entre l'organisation et son environnement, et entre le créateur et l'organisation. En effet, le système équipe entrepreneuriale peut être intégré dans un système plus large formé par l'organisation. Cette dernière est à son tour incorporée dans l'environnement. Nous

faisons bien la distinction entre ces trois systèmes « *Les limites définissent les frontières entre le système et son environnement* » (Bériot, 1992, p.29). Ces limites ne sont pas toujours évidentes à identifier.

Dans notre travail, le système est limité aux membres de l'équipe entrepreneuriale car les agissements des uns ont un impact déterminant dans le changement qui s'effectue au sein de l'équipe entrepreneuriale. Il peut arriver que ce changement soit dû à un élément extérieur. Dans ce cas le système apparent reste l'équipe entrepreneuriale mais le système à considérer est plus large ; il comprend l'équipe entrepreneuriale et les parties prenantes.

Enfin, l'échange est une condition nécessaire à l'émergence d'une organisation. Il est décliné en deux catégories : un échange interne qui se manifeste au sein de l'équipe entrepreneuriale et un échange externe avec l'environnement.

L'environnement ainsi que le système sont en perpétuel mouvement et se nourrissent l'un de l'autre, chacun peut émettre des flux qui vont les faire réagir. En effet, « *Tout système s'intègre dans un environnement avec lequel il échange énergie, matière et information pour assurer son maintien ou son développement* » (Bériot, 1992, p.37). Pour être clair sur la délimitation de l'environnement, nous choisissons d'adopter la vision du même auteur, c'est-à-dire que « *l'environnement désigne tout ce qui n'appartient pas au système apparent* » (Bériot, 1992, p.37) (Figure 31).

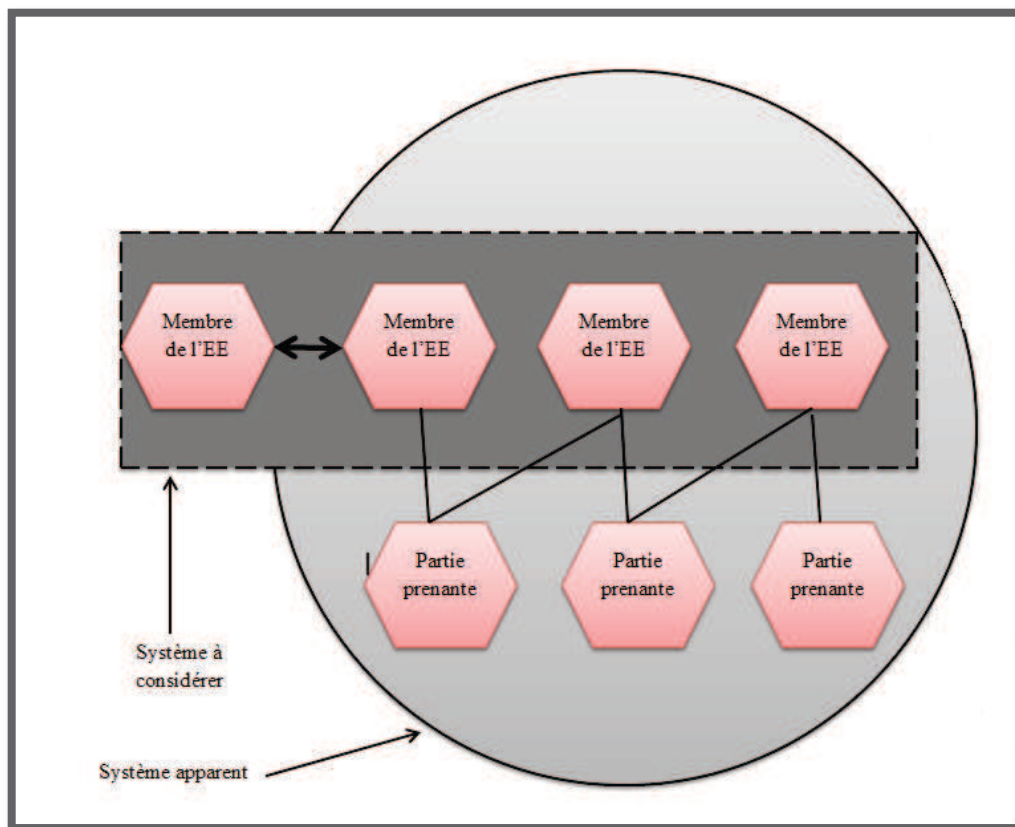


Figure 31 : Distinction entre système à considérer et système apparent, inspiré du travail de Bériot (Bériot, 1992, p. 29)

Nous prenons en compte les quatre caractéristiques de l'émergence d'une organisation de Katz et Gartner (1988) dans notre observation des équipes entrepreneuriales dans le contexte d'une pré-émergence organisationnelle.

II.3.2.1. Le Pôle fonctionnel du système « équipe entrepreneuriale »

Le Moigne (1990) identifie neuf niveaux pour organiser un système complexe, en empruntant les travaux de Boulding (1956). Pour les besoins de notre démonstration nous adoptons seulement les six premiers niveaux relatifs à l'articulation du système canonique (O.I.D) formé par trois sous-systèmes : Opérant, Information, Décision que nous adaptons au système « Equipe Entrepreneuriale ».

Notre perception des trois sous-systèmes de l'équipe entrepreneuriale se résume dans le contenu du Tableau 18

La forme canonique (O.I.D)	La Fonction
Sous-système opérant	Elaborer les représentations et appliquer les actions.
Sous-système d'information	Transformer les représentations en symboles, informer et mémoriser l'information.
Sous-système de Décision	Prendre des décisions, concevoir les actions, finaliser.

Tableau 18 : Les sous-systèmes de l'équipe entrepreneuriale

Nous pensons que la modélisation du fonctionnement du système « équipe entrepreneuriale » permettrait de comprendre les interactions entre les sous-systèmes et de cibler les dysfonctionnements éventuels. L'identification des dysfonctionnements permet d'apporter les correctifs nécessaires.

La Figure 32, présente de manière schématique le fonctionnement de l'équipe entrepreneuriale :

1. le sous-système opérant collecte les informations qui proviennent de l'environnement ;
2. le sous-système opérant élabore sa propre représentation ;
3. le sous-système opérant transmet la représentation au sous-système d'information ;
4. le sous-système d'information enregistre les représentations et assure leur traitement en les transformant en symboles ;
5. le sous-système d'information transfère la représentation ainsi codifiée au sous-système de décision ;
6. le sous-système de décision analyse la représentation transférée et prend les décisions nécessaires ;
7. le sous-système de décision communique les décisions prises au sous-système opérant pour qu'il les exécute ;

Simultanément : le sous-système de décision communique les décisions prises au sous-système d'information afin de les emmagasiner.

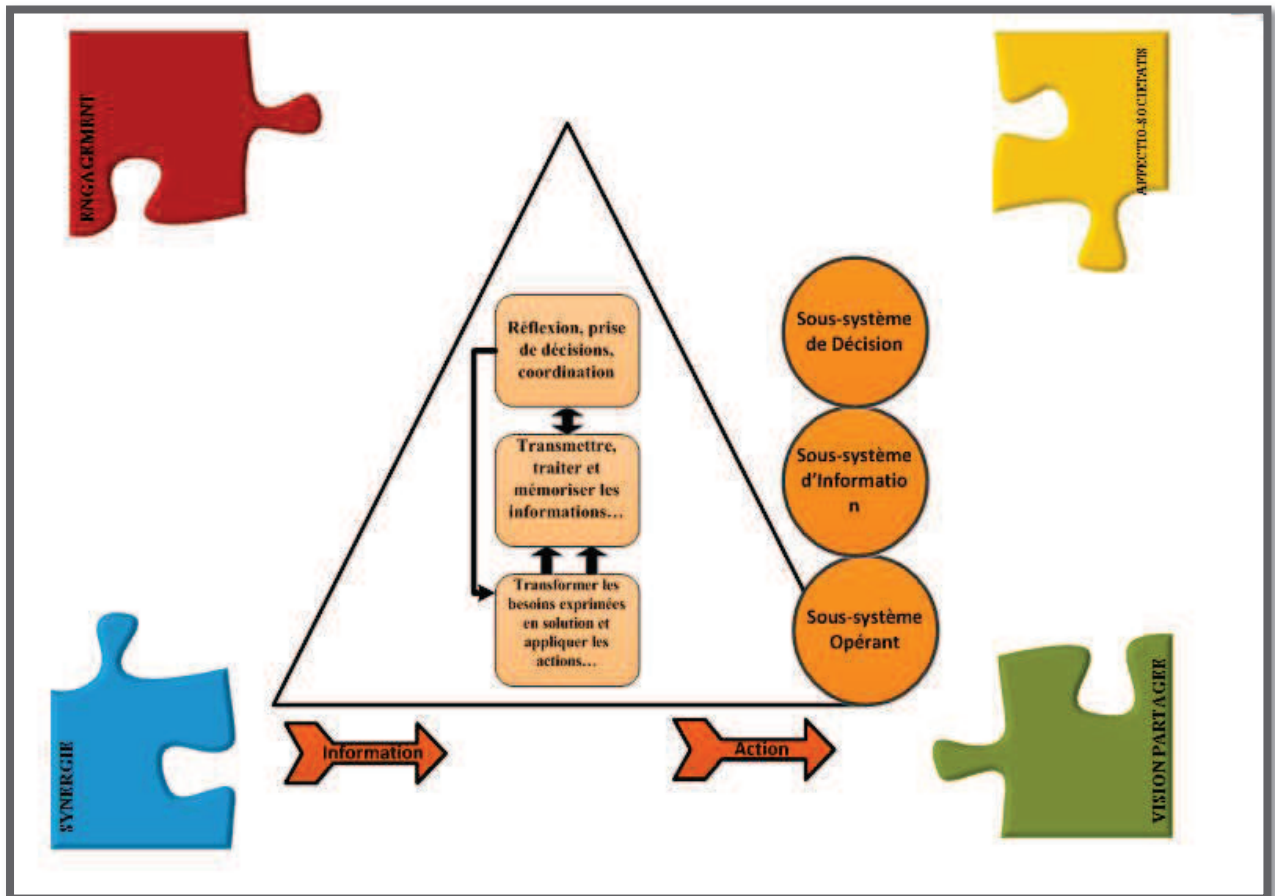


Figure 32 : Modélisation du fonctionnement du système « Equipe Entrepreneuriale »

Sur ces bases, nous complétons notre troisième proposition, en précisant le fonctionnement des équipes entrepreneuriales

P3 (b): La modélisation du fonctionnement du système « équipe entrepreneuriale » est représentée par trois sous-systèmes (O.I.D) selon le modèle canonique de Le Moigne (1990) ; les trois sous-systèmes sont exécutés par l'équipe entrepreneuriale.

II.3.2.2. Le Pôle génétique du système « équipe entrepreneuriale »

Dans cette partie, nous exposons un modèle génétique du système équipe entrepreneuriale qui montre l'évolution de l'articulation de l'équipe entrepreneuriale, suite à un changement lié à sa progression, tout le long du processus entrepreneurial.

II.3.2.2.1. Le changement, origine de l'évolution du système « équipe entrepreneuriale »

Le pôle génétique, correspond à l'évolution du système « équipe entrepreneuriale » pendant le processus entrepreneurial. Cette évolution se manifeste par les changements que le système peut subir dans sa structure et dans son fonctionnement.

Selon Bernard (2008) le processus entrepreneurial « *est un processus non linéaire, discontinu, qui naît d'une pluralité de causalités, qui implique des multiples niveaux de changement. L'idée de processus porte en elle-même l'idée de contingence et de diversités des événements, réactions, et interactions. L'acceptation de l'approche par le processus, met l'idée de changement au cœur de l'entrepreneuriat il n'y a pas d'acte entrepreneurial sans idée de changement, de passage par des étapes diverses, d'interactions fortes avec l'environnement, et de démarche dans la durée* » (Bernard, 2008, p. 128-129).

Les changements que subit le processus entrepreneurial ne sont pas sans effet sur le système « équipe entrepreneuriale » dès lors qu'elle est au cœur du processus.

Crozier et Friedberg (1977) considèrent le changement comme la transformation d'un « système d'action », « *Ce que nous voulons dire en employant cette expression, c'est que, pour qu'il y ait changement, il faut que tout un système d'action se transforme, c'est à dire que les hommes doivent mettre en pratique de nouveaux rapports humains, de nouvelles formes de contrôle social. Sont en question plus particulièrement les jeux qui commandent les rapports sociaux [...] Et ce qui doit changer dans ces jeux, ce ne sont pas, comme on le croit hâtivement, les règles, mais la nature même du jeu.* » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 332).

Nous ajoutons à ce qui précède que le changement est maîtrisé grâce à l'apprentissage des équipes entrepreneuriales et à la mécanique de régulation (Crozier et Friedberg, 1977, p. 332).

Le changement fait partie de l'entrepreneuriat, il peut avoir lieu à tout moment de la vie de l'équipe entrepreneuriale. Lorsque le changement entraîne une modification dans la structure de l'équipe entrepreneuriale ou dans son fonctionnement, un accompagnement extérieur peut s'avérer nécessaire. « *Accompagner ce changement consiste à guider le système -une personne ou une organisation- dans une transformation. Et le mot dit bien ce qu'il veut dire: modifier sa forme pour être, au-delà, différent.* » (Bériot, 1992, p.105)

Le changement est un processus dynamique qui bouscule les normes établies. Le système a d'abord tendance à résister spontanément aux changements afin de rétablir son état initial. Toutefois, le changement n'est pas nécessairement négatif, il peut même s'avérer nécessaire,

dans certains cas, notamment pour s'adapter aux contraintes et opportunités de l'environnement « *Le changement est un moyen de maintenir ou de développer un système dans un environnement en évolution permanente.* » (Bériot, 1992, p. 105). Selon Bernard, le changement est vécu par les acteurs entrepreneuriaux mais ils l'initient aussi (Bernard, 2008, p. 128-129).

II.3.2.2.2. Présentation du processus entrepreneurial

Nous nous sommes inspirés des travaux de Vohora et al. (2004), pour présenter le processus entrepreneurial (Figure 33)

Vohora et al. (2004) ont présenté cinq phases du processus entrepreneurial ; nous nous arrêtons à la quatrième car la dernière phase concerne les entreprises qui ont commencé leur activité alors que nous nous intéressons plutôt à la phase de pré-crédation.

- La phase de recherche : il s'agit de la recherche d'idée, où l'équipe entrepreneuriale se nourrit des informations existantes, échange avec son environnement potentiel et élabore une étude de marché.
- La phase du cadrage de l'opportunité : pendant cette phase l'équipe entrepreneuriale croise les informations obtenues, les traite, les analyse afin d'identifier le marché pertinent et valide l'exploitation commerciale de l'idée du projet.
- La phase de pré-organisation : au cours de cette étape, l'équipe entrepreneuriale élabore un plan stratégique, met en œuvre l'organisation de la future entreprise en fonction de ses ressources et de ses capacités dont elle dispose et identifie ses carences en termes de connaissances, moyens etc. et présente les méthodes pour y remédier. Vohora et al (2004), considèrent qu'à ce stade, commence la prise de décisions importantes pour l'activité de l'entreprise. A cette étape, la courbe d'apprentissage de l'équipe entrepreneuriale est à son point culminant (Vohora et al. 2004, p. 157)
- La phase de réorientation : l'expérience et la maturité que l'équipe entrepreneuriale acquiert lui permet de mettre en place une nouvelle configuration d'organisation plus réfléchie et plus adaptée à ses capacités et aux besoins de son environnement.

Vohora et al (2004), proposent de caractériser chaque phase par un procédé de développement itératif. Les différentes phases sont en perpétuelle communication grâce aux interactions qui les lient. Il s'agit donc d'un modèle non linéaire, le passage d'une phase à une autre n'est pas définitif, il est possible de retourner à la phase précédente en cas de besoin.

Entre deux phases, l'équipe entrepreneuriale doit faire face aux quatre « *seuils critiques* » : « *opportunity recognition, entrepreneurial commitment, credibility and sustainability* » (la reconnaissance d'opportunité, l'engagement entrepreneurial, la crédibilité et la stabilité) (Vohora et al., 2004: 150) et à les surmonter pour passer à la phase suivante.

- La reconnaissance de l'opportunité : il s'agit d'identifier un besoin du marché et le moyen pour le satisfaire.
- L'engagement entrepreneurial : Il s'agit à ce stade de prendre des risques réels qui peuvent se manifester par plusieurs moyens : par exemple quitter son travail pour se consacrer complètement au projet, investir financièrement dans le projet, chercher des clients potentiels, rencontrer les parties prenantes, louer un lieu d'implantation de l'entreprise etc.
- La crédibilité : le plan d'affaire de l'équipe entrepreneuriale est déterminant, il doit notamment convaincre les investisseurs en cas de levée de fonds lors du lancement de l'entreprise.
- La stabilité : A ce stade l'équipe entrepreneuriale a besoin d'une certaine stabilité pour faire le point sur le chemin parcouru, sur la reconfiguration de ses ressources et balayer les incertitudes avant de passer à la création d'entreprise.

Nous pensons qu'à chaque stade du processus entrepreneurial, l'équipe entrepreneuriale subit des changements ce qui entraîne une nouvelle configuration de sa structure et/ou de son fonctionnement. Ces transformations permettent aux équipes entrepreneuriales de gagner en maturité et en expérience, en continuant leur progression jusqu'à atteindre leur finalité : la création d'une entreprise. Le processus entrepreneurial permet donc de suivre l'évolution de l'équipe entrepreneuriale en phase de pré-crédation et de démontrer sa dynamique. Si l'équipe n'arrive pas à dépasser un seuil, elle peut revenir à la phase précédente et revoir les décisions antérieures, jusqu'à ce qu'elle trouve la solution qui lui permettrait d'avancer dans le processus, ou alors de décider de s'arrêter parce qu'elle n'est pas encore prête à continuer.

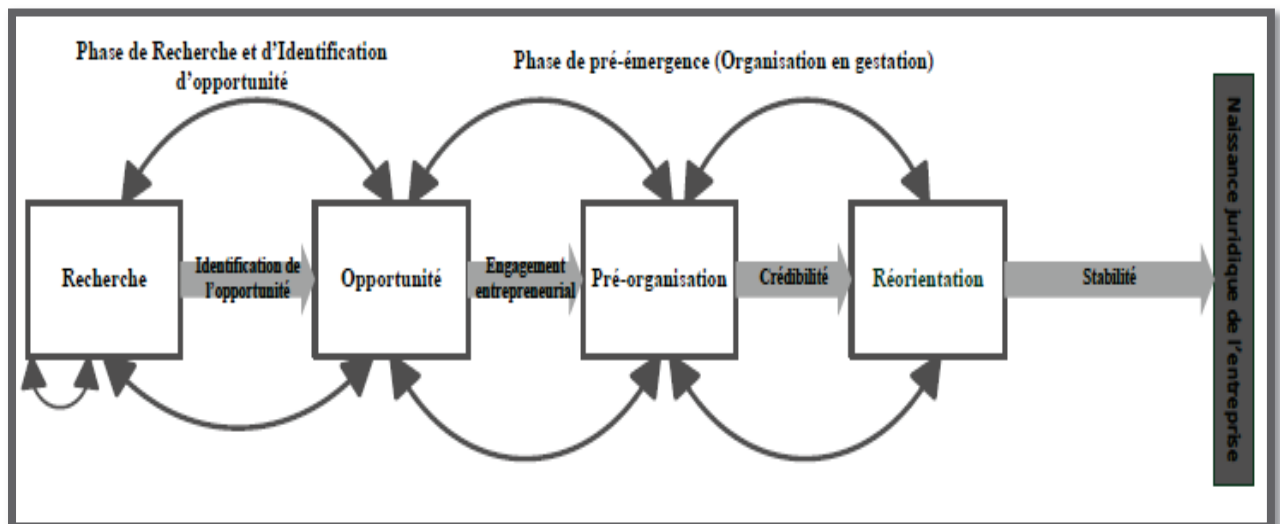


Figure 33 : Le processus entrepreneurial inspiré des travaux de Vohora et al. (2004)

Suites aux analyses faites des définitions de l'équipe entrepreneuriales, nous constatons que les apports d'une équipe entrepreneuriale se manifestent dans le capital humain, le capital social, le capital financier et leur combinaison. Donc finalement une transition réussie démontre que les capitaux énumérés précédemment ont subi des transformations en conséquences de l'évolution de la configuration du système « équipe entrepreneuriale ».

II.3.2.2.3. Modèle générique des équipes entrepreneuriales

Dans ce paragraphe, il est question de présenter une proposition de la modélisation d'une équipe entrepreneuriale en phase de pré-crédation (Figure 34).

A la phase de recherche d'idée et d'identification de l'opportunité, deux des quatre dimensions de la structure de l'équipe entrepreneuriale sont à un degré faible (l'engagement et la vision partagée), alors que l'*affectio societatis* et la synergie sont présents. Nous ne pouvons, donc, parler d'une équipe entrepreneuriale à ce stade : il s'agit d'un groupement de personnes. Ce groupement est en phase de façonnage de l'idée qui peut ou non se transformer en opportunité.

Le sous-système d'information est très mobilisé vu qu'il reçoit différentes informations. Les sous-systèmes opérant et de décision ne sont pas très sollicités car la représentation de la future entreprise n'est pas encore claire et toutes les décisions ne sont pas encore élaborées.

Ensuite, dans la phase de gestation de l'organisation, quand bien même la vision partagée serait à un stade prématuré, l'existence d'un engagement, d'un *affectio societatis* et d'une

synergie qui soient suffisamment importants, nous amènent à évoquer l'équipe entrepreneuriale à l'état embryonnaire.

A cette étape l'équipe entrepreneuriale a une représentation plus claire et prend beaucoup de décisions concernant l'organisation de l'entreprise future.

Au stade de réorientation, l'équipe entrepreneuriale gagne en crédibilité en validant son plan d'affaire et en convaincant ses partenaires. Tous les éléments atteignent un degré satisfaisant pour parler d'une équipe entrepreneuriale. L'équipe entrepreneuriale cristallise sa vision du projet et elle est donc prête à passer à l'action d'où la mobilisation du sous-système opérant.

Au seuil de stabilité, l'équipe entrepreneuriale est optimale, sa structure est stable et les différents sous-systèmes fonctionnent de façon régulière. Par conséquent, nous pouvons dire que l'équipe entrepreneuriale est prête pour donner naissance à une entreprise.

Le modèle générique ci-dessous présente un idéaltype d'une équipe entrepreneuriale. Nous ne prétendons pas que toutes les équipes entrepreneuriales suivent le même parcours, mais ce modèle pourrait servir de grille de lecture.

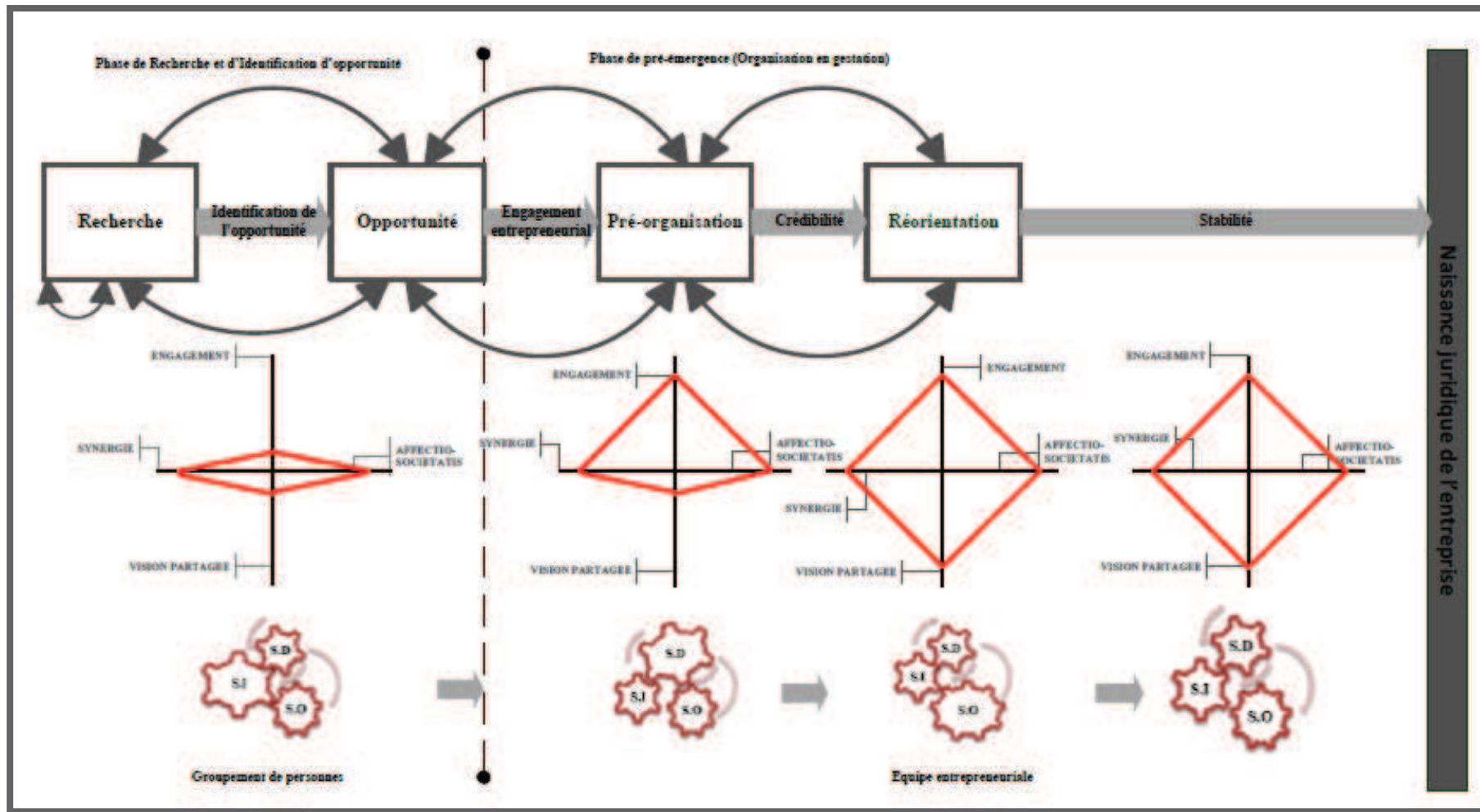


Figure 34 : Le modèle générique du système «  quipe entrepreneuriale »

La dernière partie de la proposition 3 porte sur l'évolution des équipes entrepreneuriales.

P3 (C) : L'équipe entrepreneuriale dépasse les seuils critiques en évoluant par un changement dans sa structure et / ou dans son fonctionnement.

Définir l'équipe entrepreneuriale en s'appuyant sur la définition triangulée du système de Le Moigne (1990) apporte des éléments de réponse. En effet elle permet d'appriivoiser l'équipe entrepreneuriale dans sa globalité et de ne pas la réduire à ses composantes isolées. Elle est définie sous un aspect synchronique qui permet d'identifier sa structure et sous un aspect diachronique qui examine son fonctionnement et son évolution pendant le processus entrepreneurial. En d'autres termes, la définition de l'équipe entrepreneuriale se déploie en trois aspects : un aspect structurel qui identifie les quatre dimensions principales de l'équipe entrepreneuriale (*l'affectio societatis*, la synergie, l'engagement et la vision partagée) un aspect fonctionnel qui suit les trois sous-systèmes O.I.D et un aspect dynamique qui explique l'évolution de l'équipe entrepreneuriale suite à un changement lors du processus entrepreneurial.

Cette définition montre le caractère dynamique des équipes entrepreneuriales dont le résultat est l'émergence d'une entreprise grâce à un apprentissage collectif.

II.4. L'émergence d'une entreprise, résultat d'une dynamique d'apprentissage collectif des membres du système « équipe entrepreneuriale »

Comme indiqué précédemment, le changement dans la structure et/ou dans le fonctionnement de l'équipe entrepreneuriale lui permet de progresser dans le processus entrepreneurial. Nous pensons que ces changements sont effectués grâce à un apprentissage collectif que l'équipe entrepreneuriale acquiert tout au long du processus entrepreneurial.

Dans notre cas la finalité première de l'équipe entrepreneuriale se manifeste dans l'émergence d'une entreprise à travers l'apprentissage de l'équipe. En ce sens, nous prolongeons les intuitions d'autres auteurs pour qui la création d'entreprise est un processus d'apprentissage singulier. Bares et Jacquot (2006,) la prennent « *comme un moment privilégié d'acquisition d'expérience et de partage d'un même langage* » (Bares et Jacquot, 2006, p. 69). Pour De Laville (2001), l'apprentissage collectif est un processus primordial pour faire émerger la stratégie de la jeune entreprise innovante. L'émergence de l'action collective provient donc,

de l'interaction entre les individus et non de la somme d'apprentissages. Grâce à cette interaction, un langage commun se crée, les connaissances et les compétences de chacun deviennent collectives (De Laville, 2001).

Dans le prolongement de ces travaux, l'originalité de notre positionnement conceptuel pour expliquer comment la collaboration au sein d'une équipe entrepreneuriale entraîne un apprentissage collectif qui participe, à son tour, à l'émergence d'une entreprise, tient à la mobilisation de deux modèles que nous exposerons dans nos développements. Il s'agit en premier lieu du modèle de développement d'un groupe restreint de Tuckman (1965 ; 1977) et en deuxième lieu, des recherches de Galtier (2003).

II.4.1. Définition de l'apprentissage

La régulation du système passe par sa remise en question. Elle est essentielle à la survie du système et doit être fréquente. Selon le degré de la remise en question, le système devra adopter une boucle d'apprentissage simple, double ou triple.

A partir des travaux d'Argyris et Schön (1974, 1995), Le Boterf (2004) résume les trois types de boucles d'apprentissage :

« – l'apprentissage en simple boucle : l'acteur apprend en corrigeant son action par rapport à des objectifs, mais sans changer fondamentalement ceux-ci ni les valeurs ;

– l'apprentissage en double boucle : l'acteur apprend en remettant en cause ses objectifs et leurs fondements. Il est amené à faire évoluer ses schèmes et ses représentations ;

– l'apprentissage en triple boucle : l'acteur apprend à modifier ou à développer sa façon d'apprendre, à tirer les leçons de l'expérience. Ce troisième type contribue à améliorer le fonctionnement des deux boucles précédentes. L'acteur apprend à Apprendre » (Le Boterf, 2013, p. 109-110).

Quand il y a changement au niveau de l'environnement, pour s'adapter l'équipe entrepreneuriale se transforme en déclenchant la boucle d'apprentissage. Deux possibilités sont à retenir.

Si la contrainte rencontrée a déjà été dépassée précédemment, le système cherchera dans sa mémoire et dans ses compétences pour retenir la solution déjà utilisée auparavant. Donc le système équipe entrepreneuriale ne va pas changer sa représentation et toucher à ses valeurs directrices, il va apporter, au schéma existant, une modification mineure. Il utilisera alors, une simple boucle de rétroaction. En d'autres termes, une simple boucle de rétroaction est utilisée lorsque le résultat est éloigné de ce qui est attendu. Pour rectifier cette erreur, le système

équipe entrepreneuriale apportera des modifications à l'action ; les valeurs et les normes de l'équipe entrepreneuriales restant intactes (Argyris et Schön, 2002). Il y a donc un déclenchement d'une boucle d'apprentissage simple si la transformation ne touche pas les valeurs directrices de l'équipe entrepreneuriale (la stratégie d'action ou certains paradigmes peuvent être modifiés).

En revanche, si le résultat attendu est éloigné de la réalité et que le système devra apporter cette fois-ci des changements plus profonds, l'équipe entrepreneuriale fait appel à une rétroaction en double boucle. En d'autres termes, elle modifie les valeurs directrices de l'équipe entrepreneuriale pour pouvoir corriger l'erreur détectée (Argyris et Schön, 2002). Le déclenchement d'une double boucle d'apprentissage signifie que la transformation touchera les valeurs directrices de l'entreprise.

Argyris et Schön (2002) poussent plus loin le degré d'apprentissage en proposant la boucle qui permet d'« *apprendre à apprendre* ». Et dans ce cas, la remise en question est déployée sur l'équipe elle-même qui lui permettrait de s'auto-diagnostiquer et de réexaminer ses valeurs fondamentales (Figure 35)

Par ailleurs, l'apprentissage est à la fois un produit, c'est-à-dire un résultat mais aussi un processus. Nous faisons la distinction, dans notre travail, entre l'apprentissage en tant que résultante de l'activité de l'équipe entrepreneuriale et l'apprentissage en tant que processus dans lequel s'inscrit cette dernière. En effet, l'apprentissage « produit » est composé de l'information acquise sous forme de connaissances et de compétences, tandis que, l'apprentissage « processus » répond à la question comment apprenons-nous ? (Argyris et Schön, 2002, p. 24). Selon les mêmes auteurs (2002), « *Le terme apprentissage suggère l'acquisition de connaissances ou de savoir-faire valables et exploitables* » (Argyris et Schön, 2002, p.42).

La réussite du projet dépend de la capacité et de la possibilité pour le(s) créateur(s) de procéder aux apprentissages nécessaires lui/leur permettant de situer le projet dans sa zone de cohérence de sa configuration stratégique instantanée perçue par le(s) créateur(s)⁵ (Bruyat, 1993, p.352).

⁵ Selon Bruyat (1993), le projet naît dans une zone de cohérence de la configuration stratégique instantanée perçue par l'entrepreneur (CISP). Il s'agit d'une zone dans laquelle se recoupent « 1- les aspirations de l'entrepreneur ; 2- sa perception de ses compétences et de ses ressources ; 3- sa perception des opportunités ou des possibilités qu'offre l'environnement » (Bruyat, 1993, p.249).

George (2001) mentionne : « Une proposition triviale est que l'homme est un système qui se modifie constamment par son propre fonctionnement, ce qui suppose que les mécanismes d'apprentissage sont constamment présents au cours de l'activité du système ». Nous pouvons dire la même chose pour les équipes entrepreneuriales puisque nous les considérons comme un système ouvert à composantes humaines.

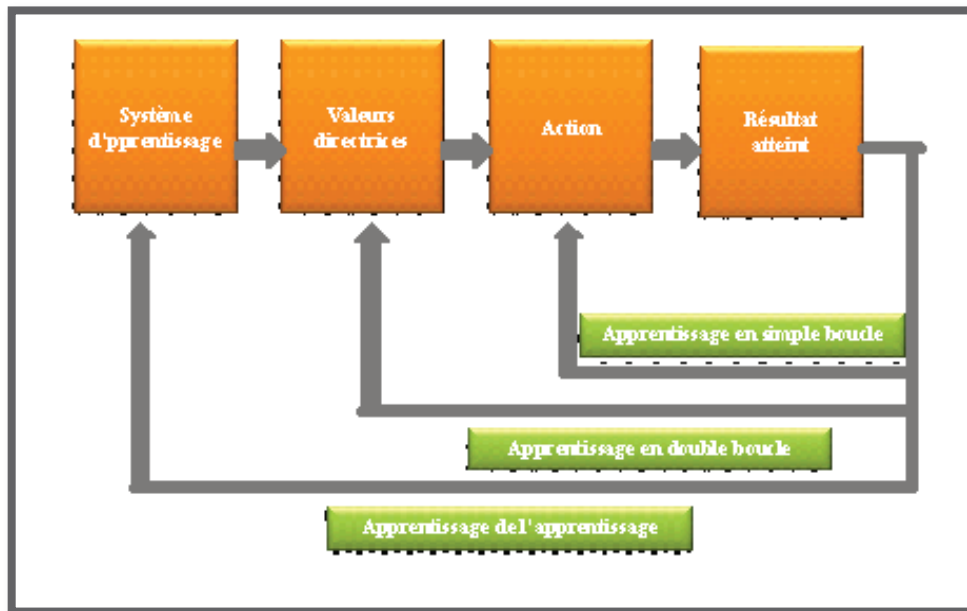


Figure 35 : Trois niveaux d'apprentissage d'après Argyris et Schön (2002)

II.4.2. La délimitation de l'apprentissage collectif dans une équipe entrepreneuriale

L'apprentissage organisationnel est un : « phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes. » (Koenig, 2006, p. 293). L'auteur mentionne aussi que la dimension collective de l'apprentissage peut être déclenchée de deux façons : soit par la transmission des idées ou des pratiques qui constitueront des compétences nouvelles, soit par l'interaction entre les compétences déjà existantes (Koenig, 2006, p. 299). L'expression « apprentissage collectif » est utilisée dans la littérature avec une connotation d'apprentissage d'un ensemble d'individus travaillant conjointement. Lewis (1998) évoque l'apprentissage conjoint. « Les différentes études sur les équipes ont démontré que la combinaison d'idées et de connaissances des différents membres de l'équipe contribue à l'apparition d'un processus d'apprentissage » (Clarysse et Moray, 2004).

L'apprentissage collectif est un capital important dans le succès de l'organisation (Nonaka et Takeuchi, 1995). Il permet de centraliser les connaissances et d'acquérir des nouvelles

compétences collectives qui seront codées et mémorisées dans l'organisation (Charue et Midler, 1992 ; Doz, 1994).

Galtier (2003) distingue deux formes d'apprentissage collectif : l'apprentissage coopératif et l'apprentissage collaboratif. Le premier met l'accent sur la nature sociale de l'apprentissage et sur la dynamique du groupe (Lewin, 1959). C'est un procédé éducatif à travers lequel les membres du groupe travaillent en interdépendance pour exécuter une tâche précise (Cuseo, 1992). Il est exercé lorsque l'activité est fortement structurée (avec un partage des rôles bien établi) et réalisée sous le contrôle rigoureux d'un responsable. Le but de ces transferts de compétence est d'enseigner aux membres du groupe, les aptitudes sociales. En revanche dans l'apprentissage collaboratif, les membres sont responsables de leur propre obtention de connaissance. Cette manifestation n'est possible que si les individus possèdent déjà les aptitudes à travailler en groupe (Gokhale, 1995). L'apprentissage collaboratif est donc subordonné à l'apprentissage coopératif et nous pensons que si les aptitudes à travailler ensemble sont inexistantes, nous ne pourrions pas parler d'équipe entrepreneuriale.

Il reste à affiner la caractérisation de ces apprentissages. Tel est l'objet du dernier paragraphe inspiré du continuum élaboré par Galtier (2003) que nous rapprocherons du modèle des stades de développement des groupes de Tuckman (1965 ; 1977).

II.4.3. Le modèle de Tuckman (1965) : « Les phases de développement d'un groupe restreint »

Dans ses deux articles (1965 ; 1977), Tuckman a étudié les stades de développement d'un groupe restreint. Même si comme nous le mentionnions précédemment, l'équipe doit être distinguée du groupe, il nous semble que le modèle proposé par Tuckman (1965) pourrait être une bonne base de départ pour comprendre les différents stades du développement de l'équipe entrepreneuriale, car dans notre conception, l'équipe n'est qu'une forme sophistiquée de groupe. Le modèle de Tuckman (1965) identifie quatre stades de développement: « Forming », « Storming », « Norming » et « Performing ».

Le premier stade du modèle est la formation du groupe. Cette étape permet aux individus de se tester, de découvrir leurs comportements et leurs personnalités en situation. Dans cette phase, la quantité de travail productif est modérée puisque les individus se laissent submerger par les émotions du groupe et construisent leur identité collective. La vision partagée et le leadership commencent à se construire et le groupe « *apprend à apprendre* » (Bradford,

1964). Cette étape permet de tester la potentialité d'apprentissage collectif des membres du groupe qui peuvent par la suite composer une équipe.

Le deuxième stade est une phase d'agitation où les conflits intra-groupe deviennent de plus en plus perceptibles. En effet, les membres du groupe sont confrontés à un dilemme entre l'expression de leur individualité et la dépendance au groupe. Sur le plan individuel, on constate une forme de résistance à la structure du groupe, une peur de l'inconnu, un refus de la perte de l'autonomie et une remise en question du groupe. Tuckman (1965) compare cette phase à la rébellion du jeune enfant après la phase d'obéissance docile. Les conflits qui caractérisent ce moment de la dynamique groupale sont d'ordre sociocognitif (Piaget, 1988) et résultent de la confrontation des représentations. Argumentation et communication constituent les outils permettant le dépassement des tensions et le processus de socialisation (Mead, 1934 (in Tuckman, 1965)). Si cette étape est surmontée par chaque membre du groupe, un progrès cognitif sera noté et un sentiment d'appartenance commune sera constaté. Cette étape est cruciale pour l'avenir du groupe et pour son éventuelle transformation en équipe. A ce stade, un test de la robustesse de l'apprentissage collectif engagé lors des agitations pourrait être envisagé.

Les deux premiers stades du modèle représentent une période forte en émotion pour les individus et marquée par une forte interaction relationnelle, ils correspondent aux deux premières phases de notre modèle : la recherche de l'idée et l'identification de l'opportunité. Les stades suivants marquent la recherche de stabilisation de l'équipe qui concordent avec les phases de pré-organisation et réorientation.

Sur la base du modèle de constitution des équipes entrepreneuriales proposé par Ben-Hafaiedh-Dridi (2011, p.342)⁶, nous pouvons rapprocher les deux premiers stades du travail de filtrage des équipreneurs par l'acteur-pivot et les deux suivants, de l'adhésion et du lancement.

Le troisième temps est une phase de normalisation. Les différents membres du groupe sont acceptés et forment désormais une équipe et une entité reconnue par tous. Des échanges pertinents voient le jour, générant des normes afin d'assurer une harmonie et une existence durable de l'équipe entrepreneuriale. Chaque membre connaît, dorénavant, son rôle et ce qu'il

⁶ L'auteur propose, en effet, un modèle itératif de la constitution des équipes qui comprend trois phases : - l'identification avec recherche de partenaires potentiels et filtrage sur la base de *l'ensemble de considération* de l'acteur-pivot, -la sélection des entrants dans l'équipe, et enfin l'adhésion.

doit apporter à l'équipe et à l'organisation. L'esprit d'équipe se développe. A ce stade, des valeurs communes, des liens forts et une cohésion d'équipe apparaissent. Nous pouvons, alors, vérifier la compatibilité du cadre de référence construit par les équipiers avec leur apprentissage collectif.

La quatrième phase relève de l'exécution et de la performance. La structure devient plus formalisée et l'équipe entrepreneuriale devient « Problem-Solving Instrument » (Tuckman, 1965). Ce faisant, le groupe devient un outil de travail qui résout les différentes difficultés auxquelles sont confrontés les entrepreneurs. Très optimiste, Tuckman (1965) considère que si elle a atteint ce stade, l'équipe est performante dans n'importe quelle situation. Nous restons plus réservés sur ce jugement. L'équipe entrepreneuriale a pu être performante dans la phase de lancement. Il faudra par la suite prouver sa performance au regard des objectifs qu'elle s'est assignée et des défis auxquels elle doit faire face. A titre d'illustration, dans sa gestion des crises de l'entreprise, sera-t-elle aussi performante en tant qu'équipe managériale ?

II.4.4. Les différents niveaux d'apprentissage de l'équipe entrepreneuriale inspirés du continuum des différentes manifestations du processus et du résultat de l'apprentissage organisationnel de Galtier (2003)

Au moment de la formation du groupe - nous n'avons pas utilisé le terme équipe parce que, comme nous l'avons expliqué auparavant, nous choisissons de n'utiliser ce vocabulaire qu'à partir de la phase de normalisation. L'apprentissage collectif est inexistant puisque le groupe est dans une phase d'exploration et de découverte, ce qui n'empêche pas la présence d'apprentissages individuels comme le résume le Tableau 19. Mais à ce stade, les individus ne partagent pas encore de modèles mentaux ni de langage commun.

En période d'agitation, les conflits sociocognitifs préalablement décrits sont source d'apprentissage pour le collectif, dans la mesure où ils permettent un progrès cognitif par le biais de la communication (Galtier 2003). Le succès de cette étape permet de générer une entité solide, crédible et viable.

Le Tableau 19 montre qu'au cours de cette étape, les individus formant le groupe sont soumis à un dilemme. Sont-ils prêts à perdre un peu de leur indépendance au profit d'une entité collective ? Pour Galtier (2003), les individus qui décident de prendre le risque de continuer

l'aventure avec les autres, mobilisent un apprentissage collectif de niveau 1 qui leur permet de se rassembler.

Lors de la phase de normalisation, l'équipe entrepreneuriale élabore un cadre de référence à partir des normes et des valeurs communes qu'elle a appris à construire à partir des interactions générées. Elle a, en outre, su s'adapter aux différents comportements des membres de l'équipe et a appris à partager une vision commune et à gérer ses connaissances et ses relations inter-équipe entrepreneuriale. Il y a prise de conscience d'un « nous » et d'une structure fonctionnelle avec des règles formelles respectées par les différents membres du groupe. Galtier (2003) parle alors d'apprentissage collectif de niveau 2 comme d'un dispositif qui permet d'ajuster les comportements et de construire un cadre de référence commun (Tableau 19). La dynamique de l'équipe entrepreneuriale commence à être visible.

Concernant la phase de performance, l'équipe entrepreneuriale est prête à passer à l'acte, en se lançant dans la création de l'entreprise, en mobilisant toutes les ressources et le réseau nécessaires, en adaptant sa stratégie au contexte de l'environnement et en concrétisant sa vision partagée pour atteindre les objectifs fixés et construire progressivement des compétences communes. D'après le Tableau 19 l'apprentissage collectif de l'équipe entrepreneuriale passe au niveau 3 puisqu'à partir des schémas mentaux partagés, du cadre de référence et de la mobilisation des ressources il peut y avoir émergence d'une entreprise. Il importe de noter que cette dynamique cognitive se prolongera avec la vie de l'entreprise du moment que les membres de l'équipe en auront pris conscience et pourront renouveler leur apprentissage et créer d'autres connaissances. En effet, selon Ben Hafaïedh et Paturel (2007) la compétence collective de l'équipe entrepreneuriale évolue.

Dans cette perspective dynamique, l'apprentissage d'équipe relève à la fois d'une diffusion du savoir entre équipiers mais aussi de l'articulation de leurs meilleurs atouts (compétences, expériences, réseaux, implication, motivation.). Nous pouvons donc supposer que la performance de l'équipe entrepreneuriale en résulte, même si en suivant Galtier (2003), il faut rester prudent sur ce lien de causalité. Pour l'auteur, « *...la performance ne résulte pas toujours de l'apprentissage. Ainsi, la performance peut être un proxy de l'apprentissage organisationnel ou de l'apprentissage d'équipe, mais pas toujours...* » (Galtier, 2003, p.3).

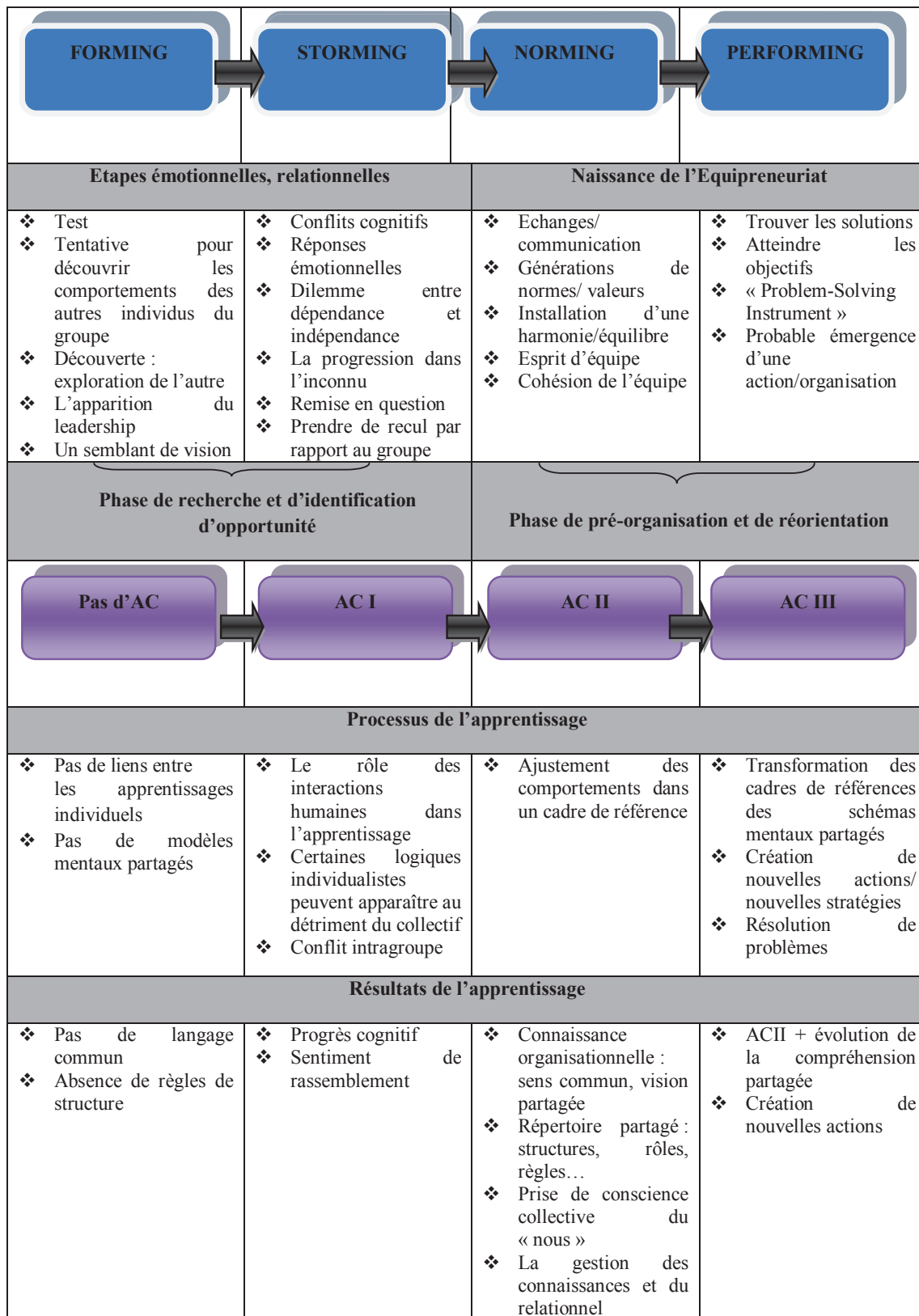


Tableau 19 : Une synthèse du modèle de développement des groupes restreint selon Tuckman (1965 ; 1977) et des différents stades du processus d'apprentissage collectif inspirés du modèle de Galtier (2003)

Conclusion

Selon Le Moigne (1990), « *un système compliqué, on peut le simplifier pour découvrir son intelligibilité (explication). Un système complexe on doit le modéliser pour construire son intelligibilité (compréhension)* » (Le Moigne, 1990). Nous considérons les équipes entrepreneuriales comme un système complexe que nous devons modéliser pour le saisir.

Définir l'équipe entrepreneuriale en s'aidant de la définition triangulée du système de Le Moigne (1977) apporte des éléments de réponse. En effet elle permet d'apprivoiser l'équipe entrepreneuriale dans sa globalité et de ne pas la réduire en ses composantes isolées. Elle est définie sous un aspect synchronique qui permet d'identifier sa structure et sous un aspect diachronique qui examine son fonctionnement et son évolution pendant le processus entrepreneurial. En d'autres termes, la définition de l'équipe entrepreneuriale se déploie sous trois aspects : un aspect structurel qui identifie les quatre dimensions principales de l'équipe entrepreneuriale (*l'affectio-societatis*, la synergie, l'engagement et la vision partagée) un aspect fonctionnel qui suit les trois sous-systèmes O.I.D (Opérant-Information-Décision) et un aspect dynamique qui explique l'évolution de l'équipe entrepreneuriale suite à un changement lors du processus entrepreneurial.

Conclusion de la première partie

Dans cette première partie, nous avons essayé, en premier lieu, de proposer un classement de la littérature existante sur les équipes entrepreneuriales pour mettre de l'ordre et éviter les confusions avec d'autres notions voisines. En effet, nous avons identifié les publications fondamentales qui traitent la notion des équipes entrepreneuriales et avons caractérisé cette dernière en la distinguant de la notion de groupe et des autres formes d'équipes. Puis, nous avons considéré les équipes entrepreneuriales comme une des formes de l'entrepreneuriat collectif et enfin, nous avons structuré la littérature pour proposer un ordre de lecture.

En deuxième lieu, nous avons retenu comme grille de lecture la théorie systémique pour définir les équipes entrepreneuriales car elle étudie l'objet dans sa globalité en tenant compte de sa dynamique. L'approche systémique, nous a donc permis de modéliser les équipes entrepreneuriales afin d'apporter un éclairage sur la singularité des équipes entrepreneuriales et d'aider les professionnels de la création d'entreprise à les accompagner, en amont de la création d'entreprise, en ayant un outil qui leur est dédiées. Il est vrai que les accompagnateurs de la création d'entreprise pourraient avoir des difficultés à accompagner des équipes entrepreneuriales notamment en amont de la création, probablement à cause de leur complexité et de l'imprévisibilité de ses composants qui n'est autre que le facteur humain.

Par ailleurs, la revue de la littérature et notre posture de constructiviste aménagé, nous ont aidé à élaborer plusieurs propositions que nous vérifierons dans les chapitres suivants de notre thèse.

Proposition 1 : L'équipe entrepreneuriale est un système ouvert complexe à composantes humaines.

Proposition 2 : L'équipe entrepreneuriale est un système dynamique qui subit des changements au cours du processus entrepreneurial afin de s'adapter à son environnement.

Proposition 3 : l'équipe entrepreneuriale est définie selon trois pôles : Ontologique (la structure), fonctionnel (le fonctionnement) et génétique (l'évolution).

- ✓ P3(a) : La structure de l'équipe entrepreneuriale est composée de l'affectio-societatis, de la synergie, de l'engagement et de la vision partagée de ses membres.

- ✓ **P3 (b): La modélisation du fonctionnement du système « équipe entrepreneuriale » est représentée par trois sous-systèmes (O.I.D) selon le modèle canonique de Le Moigne (1990) ; les trois sous-systèmes sont exécutés par l'équipe entrepreneuriale.**
- ✓ **P3 (c) : L'équipe entrepreneuriale dépasse les seuils critiques en évoluant par un changement dans sa structure et / ou dans son fonctionnement.**

Après avoir construit une grille de lecture théorique et pour traiter notre problématique, nous avons rencontré des experts de la création d'entreprises et des groupes entrepreneurs que nous avons interviewés pour collecter des données, échanger et tester notre modélisation sur des cas réels d'équipes entrepreneuriales.

La méthodologie adoptée, la présentation du terrain étudié et les résultats seront présentés dans la deuxième partie de notre travail.

PARTIE 2- Les réalités de l'équipe entrepreneuriale conçue comme système

Introduction de la deuxième partie

Après une première partie théorique consacrée à la littérature et à l'état de l'art en matière d'équipes entrepreneuriales, nous avons essayé, dans une démarche empirique, d'explorer le terrain en nous appuyant sur les ressources disponibles.

Compte tenu des amalgames relevés dans le premier chapitre et l'absence d'un consensus sur la définition des équipes entrepreneuriales, il nous a paru indispensable de rencontrer des professionnels de l'accompagnement à la création d'entreprise pour vérifier s'ils sont capables de distinguer les équipes entrepreneuriales des autres formes d'équipes, et pour examiner de près le comportement qu'adoptent ces professionnels face aux équipes entrepreneuriale. La compréhension des équipes entrepreneuriales et ses spécificités nous semblent importantes pour la réussite d'une mission d'accompagnement.

Le troisième chapitre, nous permettra de comprendre davantage l'accompagnement des équipes entrepreneuriales et la perception que pourraient avoir les accompagnateurs des équipes entrepreneuriales.

Il ressort de la phase d'exploration présenté dans le troisième chapitre, l'intérêt de l'évaluation des équipes entrepreneuriales en amont de la création d'entreprise et la nécessité de mettre en place un outil qui permettrait d'identifier les dysfonctionnements des équipes entrepreneuriales avant l'émergence de l'entreprise.

Grâce aux entretiens menés avec les conseillers d'accompagnement et notre modélisation identifiée dans la première partie, nous avons élaboré une grille de lecture qui permettrait de déterminer les dysfonctionnements des équipes entrepreneuriales pendant le processus entrepreneurial.

Le quatrième chapitre sera une occasion pour vérifier et appliquer les résultats trouvés précédemment sur neuf cas réels de porteurs de projets et d'entrepreneurs. Ce chapitre sera l'occasion d'exposer et discuter ces résultats.

Chapitre 3 : L'appréhension de l'équipe entrepreneuriale par les accompagnateurs : Résultats des études préliminaire et principale du terrain

Introduction

La première étude de la littérature sur « les équipes entrepreneuriales » (cf. chapitre 1) nous a permis de nous confronter au terrain par le biais d'une étude préliminaire, afin d'explorer notre objet de recherche. A partir de la démarche de Campenhoudt al. (2011), nous avons collecté des données à travers des entretiens exploratoires conduits auprès de professionnels de la création d'entreprise d'une structure de micro-finance et d'accompagnement. Ces données nous ont permis de comprendre les besoins des accompagnateurs d'équipes entrepreneuriales et de cibler ainsi la problématique qui nous intéresse : « comment évaluer une équipe entrepreneuriale en amont de la création d'entreprise? ». Cette étude préliminaire fera l'objet de notre première partie du chapitre 3.

Après un retour à une étude plus approfondie de la littérature où nous avons limité notre cadrage théorique et avons décidé de suivre une démarche systémique, nous sommes retournés sur le terrain pour élaborer une étude principale. Riche des résultats obtenus lors de l'étude préliminaire et de la théorie systémique, nous avons effectué des entretiens semi-directifs avec d'autres professionnels de la création d'entreprise afin de leur exposer la structure des équipes entrepreneuriales. Cette dernière présente une des dimensions de la modélisation des équipes entrepreneuriales et qui comptera dans son évaluation. La dite étude principale sera relatée dans la deuxième partie de ce chapitre.

I. Etude préliminaire

Nous avons choisi de traiter notre étude préliminaire selon la démarche scientifique de Campenhoudt al. (2011) décrite en trois actes : la rupture, la construction et la constatation (van Campenhoudt, Quivy et Marquet, 2011, p. 15).

Tout d'abord, la rupture consiste à prendre du recul par rapport aux idées préconçues. En général, le choix de l'objet de recherche n'est pas anodin ; il est le résultat d'une expérience professionnelle et/ou personnelle. Toutefois, l'analyse scientifique et objective doit rompre avec l'appréciation subjective de l'objet de la recherche. En effet, « *il doit y avoir rupture*

radicale entre le sens commun et ses préjugés d'une part et la connaissance scientifique d'autre part,» (van Campenhoudt, Quivy et Marquet, 2011, p. 18).

Ensuite, la construction se fait à partir d'un cadrage conceptuel, conséquence d'une logique propre du chercheur, construite sur la base des catégories et concepts issus des sciences de gestion et des sciences voisines d'une part, et d'une lecture et interprétation de la littérature mobilisée par le chercheur d'autre part.

Le cadre théorique auquel nous nous référons apporte ainsi une originalité dans l'approche et dans la perception de l'objet de notre recherche (van Campenhoudt, Quivy et Marquet, 2011, p. 19-20).

Enfin, la constatation. Le troisième acte de la démarche proposée par les auteurs permet de confirmer le caractère scientifique de la recherche menée par le biais de l'expérimentation. Il s'agit de vérifier la véracité de l'approche poursuivie et celle des résultats de la recherche.

Les trois actes sont en interactions continues et sont liés par des boucles de rétroactions.

Les auteurs préconisent deux démarches classiques : une démarche déductive et une démarche inductive. *« Dans une démarche déductive, une construction théorique élaborée précède toute observation. Le particulier est déduit du général. Dans une démarche inductive, les concepts et hypothèses continuent d'être élaborés en cours d'observation, dans un processus de généralisation progressive. Le général est induit par le particulier. Mais même alors, on ne se lance pas n'importe comment dans l'observation, on élabore au départ un schéma conceptuel minimum sans quoi on partirait dans le vide, sans même savoir ce qu'il y a lieu d'observer. »* (van Campenhoudt, Quivy et Marquet, 2011, p. 20).

Dans le souci d'assurer la fiabilité des résultats obtenus suite à notre premier contact avec le terrain, nous avons suivi une démarche inductive.

Après nos premières lectures de la littérature, nous avons jugé nécessaire d'observer le terrain afin de délimiter, dans un premier temps, l'objet de notre recherche et d'élaborer, dans un second temps, nos propositions et nos concepts indépendamment des influences que nous pourrions avoir de la littérature.

Notre démarche a été ainsi une démarche inductive dans l'étude préliminaire. En effet, nous avons interviewé un groupe de professionnels de la création d'entreprise pour essayer de comprendre, dans un premier temps, comment ces professionnels perçoivent la création à plusieurs et, dans un second temps comment ils identifient les facteurs de succès d'une équipe entrepreneuriale au cours du processus entrepreneurial. Nous présentons donc tout au long de

la première partie du chapitre la mise en œuvre de notre démarche empirique : d'abord, la collecte des données qui présentera la rupture dans notre démarche. Ensuite, la construction qui se fera sur la base du traitement des données. Enfin, la constatation qui sera effectuée suite aux analyses de ces données.

I.1. La collecte des données à partir d'entretiens exploratoires avec des professionnels de la création d'entreprise

Les données sont collectées à partir d'entretiens semi-directifs afin de palper la perception que peuvent avoir les accompagnateurs des équipes entrepreneuriales et en vue de prendre du recul par rapport à nos lectures.

Afin de mener à bien nos entretiens, nous avons interrogé des professionnels de la création d'entreprises qui accompagnent ou qui ont accompagné des équipes entrepreneuriales, en nous aidant d'un guide d'entretien que nous avons perfectionné au fur et à mesure des entretiens.

I.1.1 Le choix des répondants

Pour sélectionner nos répondants, nous avons fait appel à notre réseau en contactant un organisme de micro-finance et d'accompagnement dans lequel nous avons eu une expérience par le passé. Nous avons interviewé des personnes qui ont une expérience significative dans l'accompagnement des entrepreneurs et qui ont eu à encadrer et à assister plusieurs équipes entrepreneuriales. Trois personnes nous ont fait confiance et nous ont donné leur accord pour les interviewer. Le (Tableau 20) présente brièvement chaque répondant.

I.1.2 L'entretien semi-directif

Les entretiens nous ont semblé un outil utile pour collecter les informations nécessaires. Selon Campenhoud et al. (2011), « *les entretiens contribuent à découvrir les aspects à prendre en considération et élargissent ou rectifient le champ d'investigation des lectures* » (2011, p.58). Le chercheur doit être en éveil continu ; son intervention et son analyse au moment de l'interview doivent apporter une richesse à l'échange pour découvrir d'autres éléments intéressants (Blanchet et al., 1987, p. 170).

Il existe trois formes d'entretien : l'entretien directif, l'entretien semi-directif et l'entretien non directif. Le choix de l'une de ces formes dépend de l'interaction qui peut exister entre l'interviewer et l'interviewé selon le niveau de structuration (Roussel et Wacheux, 2005, p. 102). Nous avons opté pour l'entretien semi-directif car nous ne voulons pas intervenir sur

le fond de la réponse mais sur l'organisation de l'entretien. Il nous a semblé plus cohérent de laisser l'interviewé s'exprimer librement puisque nous étions dans une phase de collecte maximale de données, mais nous participons à l'entretien de façon à encadrer et synthétiser les propos du répondant pour valider notre compréhension.

I.1.3 La rupture faite à l'aide de l'entretien exploratoire

Afin d'explorer les pistes de réflexion et de rompre avec nos idées préconçues sur le sujet, nous avons réalisé des entretiens exploratoires. « *Les entretiens exploratoires n'ont pas pour fonction de vérifier des hypothèses, ni de recueillir ou d'analyser des données précises mais bien d'ouvrir des pistes de réflexions, d'élargir les horizons de lecture et de les préciser, de prendre conscience des dimensions et des aspects d'un problème auxquels le chercheur n'aurait sans doute pensé spontanément* » (van Campenhoudt, Quivy et Marquet, 2011, p. 69).

Nous pensons que ce type d'entretien est un moyen d'établir un premier contact avec notre terrain d'étude et de collecter des informations sur la structure d'accompagnement, sur le métier d'accompagnateur et sur les contraintes et exigences des accompagnateurs.

En 2012, nous avons entamé l'observation de notre terrain tout en continuant nos lectures pour préciser notre sujet de recherche. Nous avons, dans ce cadre, rencontré trois personnes travaillant dans la même structure d'accompagnement à la création d'entreprise, issues de cursus différents et ayant des parcours professionnels hétérogènes. Ces personnes ont répondu favorablement à nos demandes d'entretiens exploratoires.

L'objectif de nos rencontres était de présenter la structure d'accompagnement, le métier d'accompagnateur et les besoins en accompagnement des équipes entrepreneuriales.

Ces différentes rencontres nous ont permis de connaître le point de vue des accompagnateurs concernant l'entrepreneuriat à plusieurs et de sensibiliser les professionnels de l'accompagnement sur l'intérêt pratique de cette thèse.

Les entretiens semi-directifs exploratoires ont été effectués en respectant les règles suivantes (Albarello et al., 1995, p. 62-63).

- Introduire brièvement les objectifs de l'entretien et les attentes du chercheur.
- Poser le moins de questions possible.
- Intervenir lorsque c'est nécessaire pour recentrer la personne sur les objectifs afin d'approfondir la pensée de l'interviewé.

- Adopter une attitude neutre : il s'agit de ne pas s'impliquer dans le contenu de l'entretien.

Date de l'interview	Durée de l'entretien	Personne interviewée	Poste dans la structure d'accompagnement	Missions et expériences
09/02/2012	1H30	N. H.	Conseillère Accompagnement	Douze ans d'Ancienneté dans la structure d'accompagnement. Elle accompagne les porteurs de projets avant (aide à l'élaboration du business plan), pendant (aide aux problématiques juridiques et quotidiennes) et après la création (aide à la gestion de l'entreprise, aide au développement de l'entreprise). Nombre d'entreprise accompagnée par an = 80. Elle a également d'autres responsabilités : coordonner l'action des conseillers et des bénévoles au sein de la structure d'accompagnement et encadrer les bénévoles dans l'utilisation des outils propres à la structure.
10/02/2012	2H00	S. J.	Responsable d'un dispositif d'accompagnement à la création de jeunes porteurs de projets	Six ans d'ancienneté dans ce poste. Dix ans d'ancienneté dans l'organisme d'accompagnement, Elle dirige une formation de création d'entreprise, gère une équipe de conseillers accompagnement et une équipe de bénévoles support à l'accompagnement ; Nombre de jeunes accompagnés : 149 (33% de création d'entreprises) ; Elle a également d'autres responsabilités : Pilotage général : management des bénévoles, management des conseillers accompagnement, coordination avec des partenaires institutionnels.
16/02/2012	1H20	A.B.	Responsable d'un dispositif d'accompagnement à la création de jeunes porteurs de projet	Trois ans d'ancienneté dans ce poste. Cinq ans d'ancienneté dans la structure (Elle était conseillère accompagnement). Elle s'occupe de la direction du dispositif de formation à la création d'entreprise et de la gestion de projet. Nombre de jeunes accompagnés : 113 (31 créations d'entreprises) ; Autres responsabilités : Anime une équipe de conseillers accompagnement et une équipe de bénévoles en soutien à l'accompagnement.

Tableau 20 : Quelques informations sur les professionnels de création d'entreprises interviewés

I.1.4 Le guide d'entretien

Bien que nous ayons effectué des entretiens exploratoires, nous avons senti la nécessité d'élaborer un guide d'entretien. Le guide d'entretien ou le guide de l'interviewer « *est la liste des thèmes auxquels l'interviewer s'intéresse, thèmes sur lesquels il est susceptible d'effectuer ses relances. Il doit comporter les thèmes jugés pertinents par la littérature de recherche et/ou par les praticiens, les thèmes pertinents par rapport à la problématique du chercheur, et les thèmes venant de l'intuition et de l'observation* ». (Roussel et Wacheux, 2005, p. 112-113).

Le guide d'entretien nous a servi comme aide-mémoire de tous les aspects que nous voulions traiter avec nos répondants. Nous n'avons pas tenu compte de l'ordre des thèmes mais nous avons suivi le raisonnement des interviewés et nous les avons amenés ensuite à s'exprimer sur les éléments de l'objet de notre recherche.

Selon Freyssinet-Dominjon (Freyssinet-Dominjon, 1997, p. 158), il n'existe pas de recette pour rédiger un guide d'entretien. Nous avons donc suivi quelques recommandations :

- « *Subdiviser sa question de recherche en mini-questions qui constitueront les thématiques du guide.*
- *Le guide comporte généralement quatre parties organisées selon le principe de l'entonnoir :*
 1. *Introduction*
 2. *Centrage du sujet*
 3. *Approfondissement*
 4. *Conclusion* » (Jolibert et Gavard-Perret, 2012, p. 116)

I.1.5 Déroulement des entretiens préliminaires

L'entretien préliminaire dure entre une heure et une heure et demi selon la disponibilité de l'interviewé. A la phase d'introduction, nous essayons d'établir un lien de confiance afin de rassurer nos interviewés sur la confidentialité de certaines informations transmises : nous exposons notre sujet de thèse, nous répondons aux interrogations du répondant et expliquons le déroulement de l'entretien et ses objectifs en insistant sur le caractère confidentiel de notre discussion.

Nous débutons notre entretien par une phrase d'entame « *simple et non menaçante, « exprimée dans le langage du répondant* » (Roussel et Wacheux, 2005, p. 108) afin d' « *amener le répondant à un discours utile pour la recherche* » (Roussel et Wacheux, 2005, p. 108).

Ensuite, pendant la phase de centrage du sujet, nous posons une première question en relation avec notre sujet de recherche pour lancer la discussion. Puis, arrive la phase d'approfondissement où nous posons des questions plus précises en relation avec le vif de notre sujet.

Enfin, nous concluons l'entretien en synthétisant les idées importantes et en rassurant l'interlocuteur sur l'anonymat des propos. Une retranscription du discours est envoyée à chaque répondant afin de recueillir son consentement et sa confirmation de la fidélité du discours retranscrit aux propos qu'il a tenu lors de l'entretien.

I.2. La construction : Traitement des données qualitatives

La construction, deuxième étape de la démarche de Camenhoudt et al. (2011), est élaborée grâce au traitement des propos des personnes interviewées à l'aide d'un logiciel de codage et de l'interprétation du chercheur. Nous expliquerons dans les lignes qui suivent les étapes suivies.

I.2.1 La retranscription des données

Tous les interviewés ont accepté d'être enregistrés avec un audio-enregistreur sous réserve d'une condition d'anonymat. Nous avons été totalement concentrés sur leurs discours pour approfondir, au mieux, leurs réflexions et avons adapté nos questions selon la teneur de leurs réponses. Nous avons, ensuite, retranscrit la totalité de nos entretiens pour que nos données qualitatives soient sous formes de textes. Ces derniers constituent une image fidèle des propos de nos interviewés. Cela nous a permis de parcourir les différents textes, plusieurs fois, afin de dégager les variables liées aux facteurs de succès des équipes entrepreneuriales au cours du processus de création d'entreprises.

La transcription des interviews s'est faite d'une façon traditionnelle à l'aide de notre ordinateur. Nous avons noté mot à mot les propos des interviewés sans interprétation ni modification. Certains extraits des discours n'ont pas été retranscrits car ils étaient hors contexte et n'avaient pas d'intérêt pour notre sujet.

I.2.2 Le choix d'une analyse thématique

Fallery et Rodhain (2007) se sont intéressés à l'analyse des données textuelles et les ont classées en quatre catégories en fonction de ce que le chercheur voudrait démontrer : De quoi parle-t-on ? Comment en parle-t-on ? Comment représenter une pensée ? Comment interpréter un contenu ?

Comme expliqué précédemment, nous avons effectué des entretiens exploratoires dans le but d'explorer les pistes de recherche et d'identifier les attentes des accompagnateurs. Le but étant d'élaborer une grille de lecture de nature à aider les accompagnateurs à comprendre le fonctionnement de l'équipe entrepreneuriale et de prévenir les difficultés pouvant surgir pendant le processus entrepreneurial. Nous avons donc choisi de faire appel à l'analyse thématique tout en essayant de répondre à la question : « comment interpréter un contenu ? ».

L'analyse thématique se base sur des thèmes. Une « *construction intellectuelle élaborée par le chercheur à partir d'éléments textuels récurrents, est une abstraction. Il est donc tout à fait possible que le thème construit ne corresponde à aucune expression précise du texte, autrement dit que le thème ne soit pas inscrit dans le texte (...). Plus le thème est abstrait, plus est grande cette possibilité d'écart entre les mots du texte et le thème élaboré* » (Fallery et Rodhain, 2007, p. 11).

Selon Mucchielli (1996), l'analyse thématique est une méthode d'analyse consistant « à repérer dans des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus plus concrets » (Mucchielli, 1996, p. 259). En d'autres termes, l'analyse thématique consiste « à procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus » (PAILLÉ et MUCCHIELLI, 2008, p. 162).

Certains thèmes choisis ont été identifiés à partir des propos récurrents des interviewés et d'autres, plus abstraits, ont été élaborés suite à nos lectures de la littérature. Cette analyse est moins lourde que l'analyse de contenu qui oblige le chercheur à traiter la totalité des données mais « *son fonctionnement général n'est guère différent de celui de l'analyse de contenu. L'objectif est de trouver, par une approche horizontale, les thèmes récurrents entre les différents documents ou entretiens du corpus et les contenus qui s'y rattachent.* » (Jolibert et Gavard-Perret, 2012, p. 290). Nous verrons par la suite que le codage de l'analyse thématique peut être de deux manières « *soit être a priori, à partir des thèmes préalablement déterminés et qui ont par exemple donné lieu aux rubriques du guide d'entretien, soit reposer sur la lecture et l'analyse du corpus et « émerger » de cette façon. Au-delà de la construction d'une grille des thèmes, l'identification des thèmes majeurs et des sous-thèmes auxquels ils donnent naissance peut permettre la construction d'arbre thématiques retraçant schématiquement l'arborescence de ces éléments* » (Jolibert et Gavard-Perret, 2012, p. 290)

I.2.3 Le codage

Le codage est un moment incontournable dans le traitement de nos données. Il fera objet de définition, d'explication de ses étapes et d'une discussion sur la possibilité de recours à un logiciel.

I.2.3.1 Définition du codage

Selon Miles et Huberman (2003) « *les codes sont des étiquettes qui désignent des unités de signification pour l'information descriptive ou inférentielle compilée au cours d'une étude (...)* » (Miles et Huberman, 2003, p. 112). Les codes permettent d'extraire des segments de textes, de les organiser et de les classer.

Les définitions du codage sont nombreuses, nous présentons un inventaire de définitions de Miles et Huberman (2003) dans Tableau 21.

Le codage
<i>(...) consiste à découper les données en unités d'analyse, à définir les catégories qui vont les accueillir, puis à placer les unités dans ces catégories (Allard-Poesi, 2003, p. 246).</i>
<i>(...) correspond à une transformation-effectuée selon des règles précises- des données brutes du texte. Transformation qui, par découpage, agrégation et dénombrement permet d'aboutir à une représentation du contenu, ou de son expression, susceptible d'éclairer l'analyste sur les caractéristiques du texte qui peuvent servir d'indices (Bardin, 1977, p. 134)</i>
<i>(...) est un processus heuristique qui fournit au chercheur des façons de penser les données (un processus d'indexation). Le chercheur se pose lui-même des questions à propos des données. Le codage diffère de l'analyse des données (Coffey et Aktinson, 1996, pp. 28-49)</i>
<i>(...) est à la fois un processus mécanique et conceptuel (Kelle, 1995)</i>
<i>(...) est un processus d'analyse permettant au chercheur d'identifier des données pertinentes (Miles et Huberman, 1994, p.56)</i>
<i>(...) est le processus d'analyse des données (Strauss et Corbin, 1990, p. 61)</i>
<i>(...) est un processus qui implique un effort explicite d'identifier des thèmes, de construire des interprétations telles qu'elles émergent des données ainsi que de clarifier le lien entre les données, les thèmes et les interprétations conséquentes (Tech, 1990, p. 113)</i>

Tableau 21 : Inventaire de définitions du codage (Miles et Huberman, 2003, p. 112)

En résumé, le codage est une opération de découpage des données et leur classement dans des catégories. Il s'agit aussi d'une réflexion (Point et Fourboul 2006) dès lors que la réorganisation et le classement des données font nécessairement appel à la réflexion pour donner du sens, interpréter les données et répondre aux questions posées.

I.2.3.2 Les étapes du codage

« Le codage correspond à une transformation-effectuée selon des règles précises-des données brutes du texte. Il est nécessaire dans un premier temps de définir des règles de découpage du corpus afin de préciser quelles seront les unités à prendre en considération (mot, phrase, paragraphe...). Dans un deuxième temps, le chercheur doit définir un système organisé de « rubriques » et de « catégories » (présenté le plus souvent sous la forme d'une grille de codage) qui lui permettra, dans un troisième temps, de coder le corpus, c'est-à-dire d'affecter un code à chacune des unités considérées. » (Jolibert et Gavard-Perret, 2012, p. 285)

I.2.3.2.1. Les Types de codage

Nous avons évoqué précédemment les deux méthodes de codage :

- Le codage préétabli (*a priori*), il correspond à des codes qui ont été préconçus avant le contact avec le terrain, c'est-à-dire avant la collecte des données qualitatives grâce aux lectures du chercheur, des théories existantes, de travaux déjà établis, bref d'une connaissance antérieure. Il s'agit d'une liste de codes préétablis qui sert à confirmer ou infirmer des hypothèses. « elle provient du cadre conceptuel, des questions de recherche, hypothèses, zone problématiques et variables clés que le chercheur introduit dans l'étude » (Miles et Huberman, 2003, p. 114). Sur la base de cette liste, le chercheur repère les éléments qui lui permettent d'affecter le contenu dans les catégories correspondantes (Jolibert et Gavard-Perret, 2012, p. 87).
- Le codage inductif ou émergent : comme son nom l'indique, il suit une démarche inductive, c'est-à-dire que le chercheur identifie les codes au contact de son terrain et construit au fur et à mesure sa grille de codes sans avoir d'hypothèses au préalable grâce aux données collectées.

Dans notre étude préliminaire, nous avons fait appel à la méthode inductive qui nous a permis de préciser notre question de recherche à partir des thèmes identifiés.

Nous avons donc collecté les données et avons identifié les différents thèmes et sous-thèmes pertinents que nous avons ensuite regroupés et classés dans des catégories déterminées et avons supprimé les thèmes non pertinents.

I.2.3.2.2. Les unités de codage

Tout d'abord, choisir une unité d'analyse est indispensable. L'unité d'analyse peut être le paragraphe, la phrase, le mot.

Pour notre étude, nous avons choisi le paragraphe comme unité d'analyse. L'avantage du paragraphe en tant qu'unité d'analyse est qu'il « *permet de garder le contexte et un mini-corpus suffisamment explicite pour ne pas retourner systématiquement sur le texte original pour en saisir le sens. Permet un travail sur les liens* » (Point et Fourboul, 2006, p. 65). Nous sommes néanmoins conscients des faiblesses du paragraphe en tant qu'unité d'analyse, notamment lorsqu'il s'agit de paragraphes longs pouvant contenir plusieurs idées à la fois. Toutefois, dès lors que les réponses des répondants n'étaient pas très longues, le risque était minime. Nous n'avions pas plus d'une idée dans un paragraphe codé.

Nos données sont principalement extraites des entretiens effectués. La simple observation n'était pas suffisante à elle seule pour déterminer notre question de recherche, mais le codage des entretiens nous a permis d'établir un lien entre les différentes données et de trouver une cohérence entre elles. Nous avons donc sélectionné les passages qui nous ont semblé pertinents pour notre étude et qui ont été, ensuite, codés par le paragraphe comme unité de codage.

I.2.3.2.3. La codification thématique

Notre codification suit la méthode de Miles et Huberman (2003) qui recommandent deux niveaux de codage : un codage de premier niveau qui est un moyen de résumer « *des segments de données* » (Miles et Huberman, 2003, p. 133) et un codage de deuxième niveau ou codage thématique qui est « *une façon de regrouper ces résumés en un nombre plus réduit de thèmes ou d'éléments conceptuels plus synthétiques* » (Miles et Huberman, 2003, p. 133).

Selon les mêmes auteurs, le codage thématique permet de :

- réduire de grandes quantités de données en un petit nombre d'unités analytiques.
- amener le chercheur à l'analyse pendant le recueil des données de sorte que les recueils ultérieurs puissent être plus centrés.
- aider le chercheur à construire une carte cognitive : un schéma évolutif lui permettant de comprendre ce qui se passe sur le site.
- établir les bases d'une analyse inter-sites si plusieurs chercheurs sont engagés dans une seule étude de cas en révélant des thèmes communs et des processus de causalité (Miles et Huberman, 2003, p. 134).

I.2.3.2.4. Les révisions des codes

Les codes établis subissent des changements tout au long du processus d'organisation, de classement et d'analyse. En effet, ils vont subir une évolution suite à notre expérience du

terrain, aux échanges avec d'autres interlocuteurs, aux comparaisons des différents textes (données collectées) et à notre classement et construction de l'arbre hiérarchique. « *Dans toutes ces approches (codage préétabli, guidé par un plan général ou établi après coup), les codes vont changer et évoluer tout au long de l'expérience de terrain. Les chercheurs avec des listes de départ savent que les codes vont être modifiés. Il se passe beaucoup plus de choses qu'on ne l'avait envisagé initialement, et peu de chercheurs de terrain sont assez imprévoyants pour négliger ces éléments* » (Miles et Huberman, 2003, p. 120).

Après avoir décrit la mise en place du traitement des données, nous avons fait le choix d'être assisté par un logiciel. Dans ce qui suit, nous expliquerons les raisons de ce choix et l'application du logiciel Nvivo 10 dans le traitement de nos données.

I.2.3.3 Le recours à un logiciel de codage

L'utilisation de logiciel n'est pas indispensable pour le chercheur, mais elle facilite le traitement des données qualitatives abondantes et peu structurées dans le but d'apporter un éclairage nouveau (ou dans le but de produire des connaissances) (Bournois, Point et Voynnet-Fourboul, 2002, p. 72).

Nous avons dès le départ opté pour une utilisation d'un CAQDAS (*Computer-Aided Qualitative Data Analysis Software*), bien que certains auteurs comme Bourdon (2000) aient émis des réserves quant à l'utilisation de ces logiciels. Bourdon (2000) s'est posé la question suivante : « *Le recours massif aux nouveaux outils d'analyse qualitative informatisée risque-t-il d'imposer un carcan fatal à la recherche qualitative ?* » (Bourdon, 2000, p. 21). De nos jours, l'usage du logiciel dans l'analyse qualitative est fréquent et diversifié. Il permet aux chercheurs de gagner du temps et d'organiser leurs documents ; il participe à une démarche rigoureuse d'une analyse qualitative. Toutefois, des craintes légitimes existent. Le Tableau 22 présente les avantages (espoirs) et les inconvénients (craintes) de cette utilisation.

Espoirs	Craintes
C'est une aide permettant d'accélérer et d'égayer le processus de codage.	Elle accentue la distance entre le chercheur et ses données.
Elle procure une nouvelle approche plus complexe qu'auparavant pour analyser les relations entre les différentes données analysées.	Elle oriente le chercheur aussi bien dans l'analyse des données qualitatives que dans l'analyse des données quantitatives.
Elle permet d'optimiser le temps et de se consacrer davantage à la construction théorique, aux études sur le terrain....	Elle contribue à créer une forte homogénéité dans les méthodes d'analyses qualitatives.
	Elle peut détourner l'attention du chercheur de son analyse.

Tableau 22 : Espoirs et craintes de l'utilisation de CAQDAS (Bourdon, 2000, p. 64)

Il existe plusieurs logiciels ; nous pouvons en citer quelques-uns : Tropes, Alceste, Atlas, Aquad. Fallery et Rodhain (2007) ont présenté certains d'entre eux et les ont classé selon la nature de la question posée : De quoi parle-t-on ? Comment en parle-t-on ? Comment représenter une pensée ? Comment interpréter un contenu ?

Bournois et al. (2002) ont évalué une quinzaine de logiciels afin de saisir leurs apports et leurs limites dans le travail de recherche. Garreau et Bandeira-De-Mello (2008) ont proposé une évaluation critique de l'usage de ces logiciels afin d'éviter leurs pièges. Cela montre, dans un premier temps, l'intérêt que peuvent avoir ces logiciels comme moyen de traitement des données qualitatives et cela permet aux chercheurs, dans un deuxième temps, de tomber dans une homogénéité d'une démarche qualitative puisque l'offre de logiciels est très diversifiée (Bourdon, 2000, p. 67) et surtout que les chercheurs ont des réflexions différentes sur ce qu'ils peuvent leur apporter.

Nous pensons que la communauté scientifique a accepté l'utilisation de ces logiciels tout en exprimant quelques réserves sur leur utilisation massive. Certains chercheurs restent sceptiques quant aux apports de ces logiciels à la qualité des recherches scientifiques. En effet, l'utilisation de CAQDAS ne justifie aucunement la qualité de la recherche. Bourdon (2000) ironise à juste titre : « *comme si un biologiste déclinait la marque de son microscope en garantie de la qualité de son travail* » (Bourdon, 2000, p. 37). A l'inverse, Boutigny (2005) pense que ces outils donnent aux chercheurs « *une meilleure compréhension du phénomène étudié et enrichissent l'analyse des données qualitatives* » (Boutigny, 2005, p. 59). Nous avons, donc, fait le choix d'utiliser un des CAQDAS pour les avantages qu'il

procure, en prenant les précautions nécessaires afin de bénéficier des fonctions présentées dans le Tableau 23 et d'éviter, dans la mesure du possible, les inconvénients de ces logiciels.

Fonction	Description
Sauvegarder et gérer les données	Le logiciel sauvegarde d'une façon intégrée, dans le cadre d'un projet, et indexée selon les critères du chercheur, toute la base de données, qu'il s'agisse de textes, sons, images et vidéos. Il gère aussi la fusion de différents projets.
Coder et associer	Le processus de codage permet d'associer un morceau de données, une partie de texte, une section d'une image ou un segment de vidéo/audio à un code (ou, dans le langage de plusieurs stratégies de recherche qualitative, une catégorie qui représente une idée, un concept). L'association entre codes est aussi possible. Le codage ainsi que l'association donnée / code sont définis par le chercheur et non pas par le logiciel.
Chercher, saisir et récupérer des informations dans leur contexte	Les « outils de recherche » aident le chercheur de plusieurs manières : ils cherchent des mots et expressions ; ils aident à identifier les occurrences d'un certain code dans les données ainsi que la combinaison de codes selon certains critères tels que ceux de proximité ou de cooccurrence. Les résultats sont fournis dans leur contexte, c'est-à-dire aux alentours de la section de données récupérées (texte, image, audio ou vidéo)
Contribuer au développement d'un modèle ou d'une théorie.	Le chercheur peut enregistrer ses <i>insights</i> et les décisions prises au cours de la démarche d'analyse d'une façon à pouvoir la reconstituer et la restituer ultérieurement. L'interface graphique aide à atténuer l'intangibilité du processus dans la mesure où les associations entre les codes (ou d'autres éléments) sont visibles au fur et à mesure qu'elles sont définies par le chercheur.
Aider à l'évaluation de la qualité de la recherche	En plus de pouvoir représenter graphiquement ses interprétations, le chercheur peut compter sur plusieurs rapports qui lui fournissent, par exemple, la chronologie du travail analytique, la hiérarchie des codes associés et leurs occurrences dans le texte. Les évaluateurs du travail peuvent analyser ces documents pour en juger de la qualité de la recherche selon les critères de la stratégie employée.

Tableau 23 : Fonctionnalités principales des logiciels CAQDAS *Computer-Aided Qualitative Data Analysis Software*), (Adapté d'Alexa et Zuell (1999), Weitzman (2000) et Lacey et Luff (2001) in (Garreau et Bandeira-De-Mello, 2008))

Pour être sûr de notre bonne utilisation du CAQDAS, et prendre les précautions nécessaires, nous avons suivi ce que préconise Bourdon (2000), à savoir « *l'acquisition d'une culture fondamentale solide en recherche qualitative et un recul critique vis-à-vis des exigences productivistes de la recherche subventionnée actuelle apparaissent comme des conditions*

essentielles à l'utilisation libératrice de ces puissants outils » (Bourdon, 2000, p. 21). En d'autres termes, nous avons acquis une connaissance dans la méthode qualitative avant de procéder à l'utilisation du logiciel d'analyse qualitative et nous nous sommes limités aux fonctions qui nous intéressent, pour ne pas tomber dans les différents pièges désignés par Garreau et Bandeira-De-Mello (2008) :

- Le chercheur peut s'éloigner de la réalité du sujet, selon trois aspects Gilbert (2002) : (1) le changement de travail : avec un logiciel, le chercheur va utiliser un écran, donc, il y a une limite de manipulation de différentes pièces à la fois. (2) une production d'un grand nombre de codes qui pourrait dépasser le chercheur et l'empêcher d'avoir une réflexion sur l'essence des données. (3) Le risque que le chercheur n'interprète plus et reproduit la fonction de travailler du logiciel.
- Une analyse superficielle du chercheur : le chercheur adopte un codage mécanique et ne lit plus en profondeur les données et n'adopte plus de réflexion : « *Le codage est trop valorisé au détriment de la découverte. Cela empêche l'émergence de catégories pertinentes* » (Garreau et Bandeira-De-Mello, 2008, p. 22).
- Un logiciel n'est pas méthodologiquement neutre : il peut influencer les décisions méthodologiques du chercheur.
- Un logiciel transforme un chercheur incompetent en chercheur plus incompetent (Garreau et Bandeira-De-Mello, 2008, p. 24).

Comme nous l'avons évoqué précédemment, l'offre en logiciels est très développée ; après quelques essais, nous avons décidé d'en utiliser un seul qui nous a semblé complet et pouvant satisfaire à nos attentes.

I.3. La constatation : Analyse des données

L'analyse des données sera assistée par logiciel, comme cela était annoncé auparavant. Dans les paragraphes suivants, nous détaillerons le choix du logiciel Nvivo utilisé et son application au codage du corpus des données.

I.3.1 Le choix du logiciel Nvivo

Nous avons choisi d'utiliser le logiciel Nvivo pour plusieurs raisons que nous exposerons dans les lignes qui suivent ; nous aborderons ensuite son fonctionnement et nous terminons par évoquer son utilisation.

I.3.1.1 Les raisons de ce choix

Le choix de Nvivo est effectué pour plusieurs raisons : nous avons été séduits par son interface qui rappelle celle d'Outlook donc une interface qui nous est familière. Sa capacité à stocker les informations et à les sauvegarder nous a été utile et facile à consulter. L'objectif de cette utilisation était, dans un premier temps, de gagner du temps dans l'organisation de nos documents et, dans un deuxième temps, de faciliter l'utilisation de la technique de codage *a posteriori*. Il y a eu énormément de modifications dans la classification des thèmes et des sous-thèmes, dans les intitulés, dans les regroupements des thèmes. Avec Nvivo cela était ludique et facile à faire. Nous n'avons exploité que les commandes de Nvivo qui étaient utiles à notre travail et adaptées aux supports utilisés. Nvivo nous a permis, entre autres, de condenser et de présenter les données, une partie de la méthode que préconisent Huberman et Miles (2003) afin de préparer nos données à analyser. Ce que nous avons apprécié aussi dans l'outil, c'est sa capacité de stocker tous types d'informations (documents sonores, images, vidéos.) et de pouvoir les classer, mais aussi sa grande souplesse d'organisation : la possibilité de modifier les codes, l'emplacement des extraits de texte sans avoir à refaire le travail et sans difficulté particulière.

Le logiciel permet d'avoir deux types de nœuds : libre et hiérarchisé. Il faut dire que nous nous sommes plutôt intéressés aux nœuds hiérarchisés, parce qu'ils étaient plus détaillés et en rapport direct avec notre sujet de recherche.

Nous avons été dans une démarche inductive avec la technique « *a priori* ». Nous avons, donc, créé des nœuds libres en regroupant les propos similaires de nos interlocuteurs sous forme de thèmes non reliés. Ensuite, certains nœuds libres ont été transformés en nœuds hiérarchisés en reliant les thèmes et en créant des sous-thèmes (des nœuds enfants). Grâce, notamment, à la création illimitée de thèmes et de sous-thèmes, nous avons pu avoir une liberté de manipulation essentielle à l'évolution de notre réflexion. En plus, l'aspect visuel qu'offre Nvivo nous a apporté beaucoup pour la construction de notre réflexion.

Dans notre étude, nous avons utilisé la dernière version de Nvivo, la version 10 mais nous nous sommes aidés pour notre auto-apprentissage du guide et des documents de la version 7 de Nvivo. Bien que différentes possibilités aient été ajoutées, le principe de base n'a pas changé.

I.3.1.2 Le fonctionnement de Nvivo

Comme indiqué précédemment, notre analyse a été réalisée à l'aide du logiciel Nvivo 10. A ce titre, nous avons bénéficié d'un gain de temps non négligeable. Toutefois, le rôle du chercheur reste primordial dans l'analyse des données. Le logiciel n'interprète pas le sens du texte, le chercheur est le seul maître à bord pour dégager le sens du discours des différents interviewés mais cet outil nous a facilité cette analyse. En effet, « *Nvivo, pas plus qu'un autre logiciel, ne fait pas l'analyse, c'est l'analyse, par les questions qu'il pose et les réponses qu'il obtient qui fait, en bout de piste, l'analyse du corpus* » (Deschenaux, 2007, p. 25). Garreau et Bandeira-De-Mello (2008) suggèrent de désigner ces logiciels comme des « *logiciels de support à l'analyse qualitative de données* » plutôt que des « *logiciels d'analyse de données qualitatives* » (Garreau et Bandeira-De-Mello, 2008, p.11), et ce afin de mettre l'accent sur leur rôle de support pour le chercheur dans le classement et l'organisation de ses données plutôt qu'un rôle d'analyse des données qui reste l'apanage du chercheur. Fallery et Rodhain (2007) parlent d'une analyse « *top-down* », « *qui laisse le codage des catégories au soin de l'analyste, mais en proposant de l'assister dans la gestion de ce codage (gestion des liens entre les verbatim et les catégories en construction, annotations à volonté en ajoutant des propriétés aux segments textuels : des mots, des idées, des paragraphes, des documents, des images, des propositions...)* » (Fallery et Rodhain, 2007, p. 10)

Nous privilégions dans notre recherche une analyse thématique, comme cela était proposé antérieurement, une analyse qui nous semble souple. Deschenaux (2007, p. 7) la qualifie de polyvalente du fait qu'elle peut être utilisée en adoptant une démarche inductive, en identifiant les thèmes du corpus généré par les interviews ou alors en partant d'une démarche déductive, fixant les thèmes au préalable.

Le principe d'analyse avec Nvivo se base sur la décontextualisation-recontextualisation de Tesch (2013) ; cela veut dire rendre des extraits de texte indépendants du contexte afin de les classer dans des thèmes sélectionnés selon notre démarche et ensuite faire le lien entre les différentes catégories décontextualisées afin d'obtenir un sens interprétable pour recontextualiser.

La Figure 36 nous montre les différentes étapes de décontextualisation et recontextualisation. La première étape est de réunir les différentes interviews, notes, observations et tout document qui peut faire objet d'une décontextualisation. Ensuite, dans la deuxième étape, des extraits de texte sont déplacés et classés selon les thèmes ; en d'autres termes, il s'agit de les

codifier. Dans la dernière étape, à partir des éléments déstructurés, nous essayons de rendre intelligible les éléments collectés en restructurant le corpus.

En commençant le codage du corpus mis à notre disposition, les différents thèmes se transforment en nœuds. Fallery et Rodhain (2007) les considèrent comme des post-it. Par conséquent, les extraits des différents documents vont être liés aux nœuds. Ce codage nous permet de placer les extraits de texte sur un même sujet au même endroit.

Il est aussi possible, en parcourant le corpus, d'identifier des nœuds libres (*free nodes*) qui n'existaient pas avant le codage et donc qui ne se rattachent pas à notre structure de guide d'entretien. En effet, ce dernier nous a permis d'identifier des nœuds hiérarchiques (*tree nodes*) en forme d'arbre généalogique. Par ailleurs, les nœuds libres peuvent être transformés en nœuds hiérarchisés. Par conséquent, nous allons avoir des nœuds parents (*parents nodes*) qui sont les premiers nœuds et des nœuds enfants (*child nodes*) qui sont des sous-nœuds que nous pouvons décrire par des attributs.

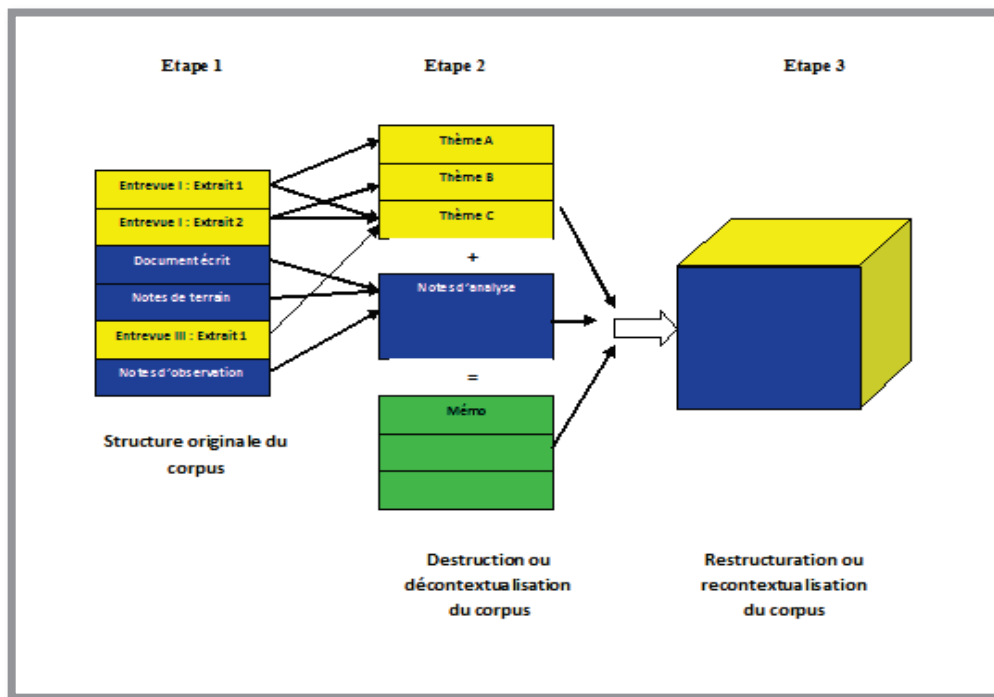


Figure 36 : Représentation graphique du principe de la destruction-restructuration d'un corpus (Deschenaux, 2007, p. 10)

I.3.1.3 Utilisation du logiciel Nvivo

Le logiciel Nvivo 10 est ergonomique et l'organisation des commandes permet un facile accès aux commandes et un apprentissage rapide du logiciel. Nous n'avons pas voulu utiliser l'option automatisée du codage de Nvivo pour ne pas être influencés par les propositions que nous pouvions avoir.

Dans notre recherche nous tenons à expliquer le processus suivi de notre analyse qualitative. En effet, De la Rupelle et Mouricou (2009) reprochent à certaines études le caractère mystérieux du processus d'analyse des données qualitatives qui, par conséquent, sont sources de critiques quand nous les comparons à la démarche quantitative. « *Incapable de juger de la pertinence des traitements mis en œuvre, le lecteur en est alors réduit à devoir « croire sur parole »* » (De la Rupelle et Mouricou, 2009, p. 2). Selon les mêmes auteurs, cette imprécision des étapes du processus d'analyse limite la reproductibilité et empêche la mise en commun des expériences afin de répondre aux questions que les chercheurs se posent encore.

Selon les mêmes auteurs « *Il est incroyable - explique ainsi Lyn Richards (2005) de constater le peu de littérature méthodologique consacrée à cette question. Même les textes ayant pour titre « analyse des données » ou « pratique de la recherche qualitative » passent plus de temps à traiter de la production des données qu'à expliquer ce que les chercheurs peuvent faire avec ces données. [...] Les rares textes traitant le problème de la relation du chercheur à ses données sont souvent inaccessibles car ils se perdent dans les sommets du discours académique* » (De la Rupelle & Mouricou, 2009, p. 3). Les auteurs donnent une explication à ce manque de détails par le fait que les chercheurs sont contraints à suivre des exigences que leur demandent les revues scientifiques et donc préfèrent consacrer l'espace donné à l'exposition de leur cadre conceptuel et aux résultats. N'ayant pas cette contrainte, nous avons décidé de rentrer plus en détail dans le processus d'analyse de nos données. Nous avons trouvé l'article de De la Rupelle et Mouricou (2009) pertinent et avons essayé de suivre, dans nos études préliminaire et principale, les sections méthodologiques proposées et ce afin de laisser une traçabilité qui pourrait être critiquée et enrichie dans d'autres études (cette démarche sera abordée dans le paragraphe suivant)

I.3.2 Application de la méthode de Miles et Huberman avec le logiciel Nvivo

Nous avons utilisé le logiciel Nvivo pour analyser les entretiens des accompagnateurs. Comme indiqué précédemment, nous ne voulions pas utiliser l'encodage automatique que Nvivo nous proposait afin d'éviter que nous soyons influencés. De plus, les questions posées aux interviewés n'étaient pas tout à fait identiques ; elles changeaient en fonction du profil de notre interlocuteur et dépendaient souvent de la réponse qu'il apportait aux questions précédentes.

Nous partons du principe que l'outil nous aide à organiser nos données et ne se substitue pas à l'analyse du chercheur. Nous nous sommes fait aider par l'article de De la Rupelle et Mouricou (2009) pour organiser la mise en pratique de l'analyse de nos données à partir du logiciel Nvivo 10.

Les auteurs ont suivi deux démarches de mise en pratique, l'une reprend la méthode proposée par Miles et Huberman (2003) et l'autre celle de Strauss et Corbin (2004) qui s'inscrivent dans la théorie enracinée. Compte tenu de notre cadre épistémologique, nous nous inscrivons plus dans la démarche de Miles et Huberman (2003). N'ayant pas de liste de codage préétablie, nous nous sommes lancés dans les entretiens avec un guide d'entretien très souple. Le codage est effectué en deux niveaux :

I.3.2.1 Le codage de premier niveau

Dans cette étape, nous avons condensé les données ce qui permettait de réduire leur quantité avec une opération de découpage. Dans notre partie préliminaire, notre point de départ était les données du terrain, donc notre codage avait une visée théorique sans s'engager sur les fondements de la « *grounded theory* ».

A la première lecture des entretiens retranscrits, des nœuds parents ont été identifiés. Ensuite au fur et à mesure que le codage avançait, nous avons organisé ces nœuds sous forme d'arbre hiérarchique. Etant donné que les réponses des professionnels étaient courtes, nous avons choisi le paragraphe comme unité d'analyse (cf. §.I.2.3.2.2). Bien que Nvivo offre la possibilité d'avoir un nombre de nœuds importants et une souplesse dans leur organisation, nous tenions à avoir un nombre de nœuds restreint afin d'obtenir une représentation graphique compréhensible.

Nvivo offre aussi la possibilité de découper les textes et de rassembler les différents segments convergents dans un même espace de travail ce qui permet au chercheur de naviguer au même endroit et d'exploiter ces morceaux de texte afin de trouver une cohérence et de les interpréter.

La phase préliminaire nous a permis d'identifier, à l'aide de Nvivo, des thématiques sommaires en relation avec les équipes entrepreneuriales considérées comme importantes du point de vue des conseillers accompagnement. Ce qui nous a permis d'affiner notre objet de recherche. L'objectif de cette étude est de cerner les questions que se posent les professionnels de l'accompagnement à la création d'entreprises, de perfectionner et d'élaborer un guide d'entretien adéquat qui servira aux prochains entretiens, une fois notre objet de recherche affiné. En effet, au départ nous nous sommes focalisés sur la performance des

équipes entrepreneuriales : Comment mesurer cette performance ? Les entreprises créées par des équipes entrepreneuriales sont-elles plus performantes que les entreprises créées par des entrepreneurs individuels ? Quels sont les facteurs de succès d'une équipe entrepreneuriale dans la phase en amont de la création d'entreprise ? Et après avoir analysé le discours des trois professionnels de l'accompagnement, nous nous sommes rendu compte que les accompagnateurs n'étaient pas conscients des singularités des équipes entrepreneuriales et n'ont pas adapté leur accompagnement à ces entités. Nous avons ensuite poursuivi notre analyse pour obtenir davantage d'informations pertinentes qui serviront à notre étude principale.

Cette étape nous a permis d'identifier des thèmes sous formes de nœuds libres, plus exactement cinquante qui correspondent à cinquante thèmes (Figure 37).

Nom	Sources	Références	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
Compétences	3	14	12/05/2014 14:25	NM	13/05/2014 18:22	NM
Comportement du Porteur de Projet	2	7	12/05/2014 14:09	NM	13/05/2014 18:25	NM
Conflit	2	7	13/05/2014 11:58	NM	13/05/2014 18:25	NM
Construction de l'IEE	1	2	13/05/2014 11:55	NM	13/05/2014 14:11	NM
Couple	2	6	13/05/2014 11:58	NM	13/05/2014 18:22	NM
Crainte des EE	2	5	13/05/2014 11:53	NM	13/05/2014 18:23	NM
Décision	1	3	13/05/2014 12:01	NM	13/05/2014 13:42	NM
Définition de l'IEE	3	15	12/05/2014 14:20	NM	13/05/2014 17:52	NM
Définition entrepreneur	1	3	13/05/2014 17:32	NM	13/05/2014 17:39	NM
Dynamique de l'équipe	3	8	12/05/2014 14:39	NM	13/05/2014 18:01	NM
Echec-dysfonctionnement	3	13	12/05/2014 14:21	NM	13/05/2014 17:30	NM
Energie	2	2	13/05/2014 11:49	NM	13/05/2014 17:47	NM
Engagement	2	3	13/05/2014 11:49	NM	13/05/2014 18:02	NM
Entente	1	1	13/05/2014 18:25	NM	13/05/2014 18:25	NM
Envie d'entreprendre ensemble	1	1	13/05/2014 17:35	NM	13/05/2014 17:35	NM
Evolution de la formation à la création d'entreprise	1	1	13/05/2014 11:22	NM	13/05/2014 11:22	NM
Evolution de l'IEE	2	11	13/05/2014 11:54	NM	13/05/2014 17:58	NM
Financement	2	3	12/05/2014 14:04	NM	13/05/2014 13:03	NM
Fonctionnement de l'IEE	1	5	13/05/2014 11:55	NM	13/05/2014 14:11	NM
Identité collective	3	3	12/05/2014 18:03	NM	13/05/2014 18:07	NM
Implication	3	6	12/05/2014 17:45	NM	13/05/2014 18:01	NM
Innovation	1	1	13/05/2014 17:40	NM	13/05/2014 17:40	NM
Intérêt au Porteur de Projet	1	3	13/05/2014 11:44	NM	13/05/2014 11:49	NM
Intérêt au Porteur de Projet	1	5	12/05/2014 13:55	NM	12/05/2014 14:10	NM
Le parcours de l'IEE	1	1	13/05/2014 18:25	NM	13/05/2014 18:25	NM

Figure 37 : Illustration de nœuds libres dans Nvivo 10

I.3.2.2 Le Codage de deuxième niveau : un codage thématique

A la première lecture des entretiens retranscrits, cinquante nœuds ont émergé des nœuds parents. Toutefois, ces nœuds ne « *semblaient pas produire des thèmes enchevêtrés* ». Nous avons ainsi suivi le conseil de Miles et Huberman et sommes retournés à notre question de recherche afin de nous rappeler ce qui est important. En effet, « *Parfois, cependant, les*

données ne semblent pas produire des thèmes enchevêtrés ; chaque code semble presque distinct. Si tel est le cas, il est utile de revenir aux questions de recherche juste pour se rappeler ce qui est important puis de réexaminer les fragments de texte portant ces codes » (Miles et Huberman, 2003, p. 135). Nous avons, ensuite, trié les cinquante thèmes initialement identifiés et les avons regroupé en quatre thèmes : La définition des équipes entrepreneuriales, la mission des conseillers accompagnement, le dysfonctionnement des équipes entrepreneuriales et l'évaluation des équipes entrepreneuriales. Nous avons donc constitué quatre nœuds parents formés chacun de plusieurs nœuds enfants (Figure 38).

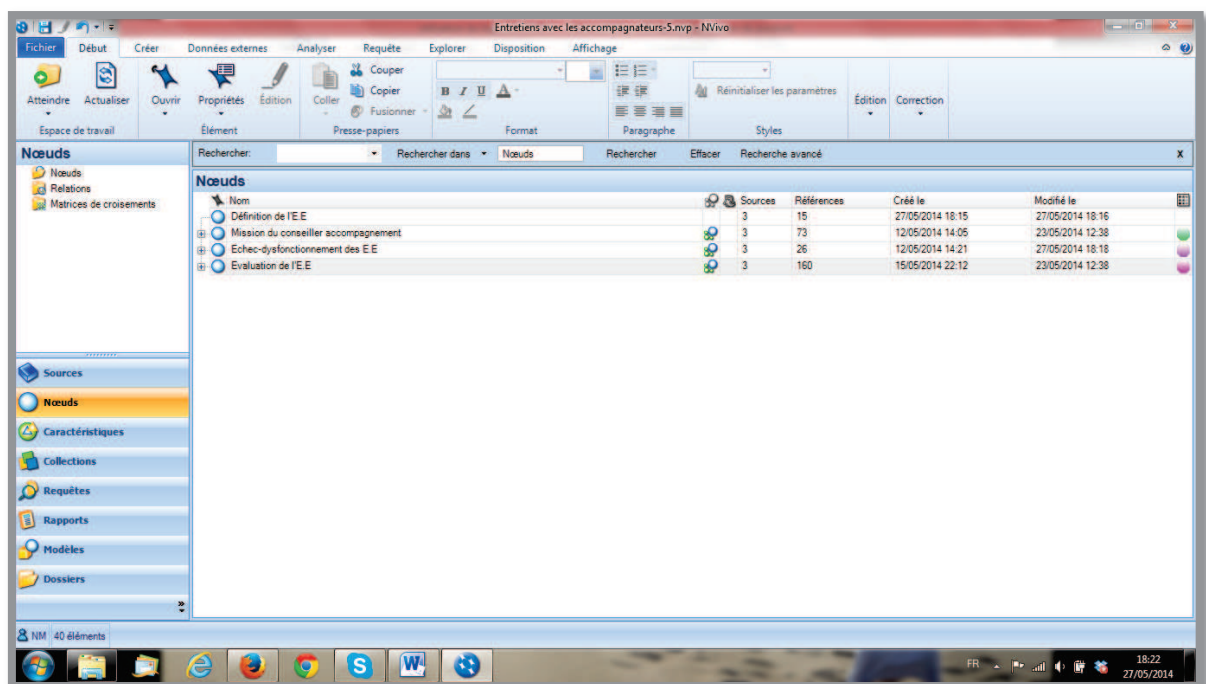


Figure 38 : Consolidation des cinquante thèmes en quatre nœuds parents

Comme nous sommes dans une étape préliminaire, nous avons utilisé le logiciel Nvivo 10 pour nous organiser et mettre sous une forme intelligible nos idées. Nous avons, ensuite, éliminé le thème « les missions des conseillers accompagnement » qui est un thème non pertinent pour notre champ de recherche dès lors qu'il porte sur les tâches effectuées par les professionnels : tâches administratives, d'accompagnement et des détails sur la formation à la création d'entreprise. Nous avons décidé de ne pas nous intéresser au métier d'accompagnement en soi mais plutôt aux besoins des accompagnateurs pour améliorer le soutien qu'ils apportent aux équipes entrepreneuriales.

Ensuite nous avons analysé les trois autres thèmes qui entrent dans le champ de notre question de recherche, à savoir la définition de l'équipe entrepreneuriale, l'échec et le dysfonctionnement de l'équipe entrepreneuriale et l'évaluation de l'équipe entrepreneuriale.

I.3.3 Analyse des données

I.3.3.1 Appréhension de l'accompagnement des équipes entrepreneuriales

La première chose que nous avons remarquée dans les propos des professionnels de l'accompagnement interviewés est leur appréhension de l'accompagnement des équipes entrepreneuriales. En effet, le verbatim ci-dessous montre bien que les accompagnateurs ne sont pas à l'aise lorsqu'ils sont face à des équipes. Ils restent très attentifs à la solidité de l'équipe parce que le risque de dysfonctionnement (conflits, malentendus, tensions) n'est pas négligeable. Les dysfonctionnements des équipes entrepreneuriales étaient, en parcourant les retranscriptions des interviews, le sujet de discussion le plus présent tout le long du discours des trois professionnels de la création d'entreprises. Les Verbatim 1 illustrent la crainte d'accompagner les équipes entrepreneuriales à causes des différents problèmes qu'elles peuvent rencontrer.

S.J
<p>« <u>Quand je les vois (les équipes) ça me fait peur, au stade de l'idée, pour moi l'équipe est constituée en théorie mais pas construite j'espère mais je pense qu'on n'est pas encore très bons là-dessus, qu'on arrive à mettre l'accent sur la construction de l'équipe entrepreneuriale c'est-à-dire poser les règles, le cadre, anticiper le rôle de chacun : qui fait quoi quand ça marche ?, qui fait quoi quand ça ne marche pas ? comment rebondir quand ça ne marche pas ?</u> »</p> <p>« <u>Le couple qui se crie dessus et qui dure trois semaines, si ça dure trois semaines en entrepreneuriat ça va pas le faire non plus. Quand il y a des projets à plusieurs, y'en a un qui suit la formation, les autres sont invités aux rendez-vous tutorats, tout ce qui est à peu près individuel, les rendez-vous d'experts, rendez-vous import/export.</u> »</p> <p>« (...) <u>moi ma conclusion de jury, attention vous êtes dans du Business, à vous de construire vos accords, même à la sortie de la formation, une équipe n'est pas encore constituée, elle sera constituée quand le business démarra, dans le vrai mais tout cet amont permet de se marier c'est comme un couple</u> »</p> <p>« <u>...c'est compliqué un projet à plusieurs, lorsqu'ils sont à la formation, ils s'entendent très bien. Ils ne sont pas encore dans le business, c'est un critère à prendre en compte (la crédibilité) d'après moi je ne le prends pas en compte</u> »</p>

A. B
<p>« <u>Il faut se dire qu'une équipe est composée d'humains et l'humain, a une grosse part de subjectivité. Ils ne comprennent pas les choses de la même manière et ils n'interprètent pas de la même manière et je pense qu'il y</u></p>

a une grosse part d'interprétation, c'est à la fois ce qui fait la force et les faiblesses d'une équipe entrepreneuriale. Pour moi à la fois les points de vue sont différents, ça permet d'avoir un champ de vision plus large des choses, à la fois ils sont différents, donc le risque qu'on se mette pas d'accord sur quelque chose, là est tout l'arbitrage, ça c'est le grand mystère des rapports humains, d'une manière générale dans les couples, les amitiés, les associés, c'est des choses qu'on ne maîtrise pas. ça tient du psychologique, de l'histoire de chacun, les facultés intellectuelles... »

« Quand on a des associés, la première chose qu'on leur dit, faites attention, aujourd'hui vous êtes d'accord mais dès qu'il y a des histoires d'argent, les gens changent, ça c'est assez fréquent et de travail aussi, il suffit qu'un membre s'investisse plus que l'autre, qu'il fasse plus de choses que l'autre ça peut tout de suite créer pas mal de problèmes, de tensions. On est très vigilant sur la solidité de l'équipe, ils sont nombreux à vouloir entreprendre ensemble, ils se sentiront moins seuls, ils en tirent beaucoup d'avantages et beaucoup d'inconvénients. Et l'une des premières des choses, c'est prévoir une sortie, il faut absolument prévoir une sortie, au même titre que les bons comptes font les bons amis. Quand on crée une entreprise, demain y'en a un qui a une opportunité professionnelle intéressante, qu'est ce qui passe ? comment ça va se passer ? est ce que ça met l'entreprise en péril ou pas ?... »

Verbatim 1

Nous nous sommes posés, donc, des questions sur la crainte d'accompagner des équipes : est-elle due à la méconnaissance des équipes entrepreneuriales ? Les accompagnateurs sont-ils formés à l'accompagnement des équipes ? Ont-ils les connaissances et les outils nécessaires pour accompagner des équipes entrepreneuriales ? L'accompagnement des équipes entrepreneuriales est-il plus complexe que l'accompagnement des entrepreneurs individuels ? Paradoxalement, nous avons constaté que les professionnels interviewés sont conscients des atouts de la création d'entreprises par équipe, mais leur discours est négatif, se focalisant davantage sur les dysfonctionnements de ces équipes que sur « l'effet de levier » de l'entrepreneuriat en équipes. En effet, dans le verbatim ci-dessous, nous pouvons voir les avantages que peut procurer une association : apporter un savoir-faire différent, une dynamique, une motivation, un soutien, une aide à la décision. Mais les accompagnateurs ne s'arrêtent pas sur une note positive, ils complètent souvent avec « Attention aux conflits !, à la trajectoire différente, à la démotivation, au déséquilibre des rôles. ».

Certes, le rôle d'un conseiller est de recommander et d'alerter les entrepreneurs afin de les orienter et de les diriger à prendre les précautions nécessaires pour faire les bons choix, toutefois, nous avons observé dans le comportement des interviewés un manque d'enthousiasme. Les avantages énumérés de la création à plusieurs sont suivis par « un bémol » ou par un aspect négatif bien qu'ils ne considèrent pas la séparation des équipes entrepreneuriales comme un échec.

A. B.

« L'intérêt de s'associer, c'est qu'on a pas le même talent, en même temps, ce n'est pas forcément facile de s'entendre. Là tu devras réinventer la sociologie et les rapports humains, mais ça tient une place fondamentale dans l'équipe entrepreneuriale, la compatibilité des humeurs, des caractères, chacun arrive avec son bagage personnel, professionnel, qui fait que ça marche ou ça marche pas »

« En terme de compétences oui, en terme de motivation, c'est moins sûr, il peut y avoir des éléments démotivants dans une équipe, en terme de compétences, tu ne perds jamais tes compétences sauf à ne pas les appliquer. Tu peux que gagner en compétences (...) la performance de l'équipe c'est due au fait qu'ils ont la même trajectoire et s'il y a un désaccord sur la trajectoire, ça ne donne plus envie d'avancer (...) La motivation peut tomber lorsque l'un s'implique moins que l'autre, on a tendance aussi à se reposer les uns sur les autres, à se dire, moi ça me soule, lui il va le faire. »

« Une équipe est à la fois très dynamique parce que chacun va apporter sa pierre, l'inertie du groupe qui peut être un phénomène assez flagrant. »

S. J.

« Le fait de connaître la compétence de chacun de les reconnaître et de savoir où est la faille ça permet déjà de ne pas accuser l'autre s'il y a un « truc » qui ne marche pas et de complémentarité de l'équipe. Je pense à mes deux stylistes si elles savent chacune qu'elles sont nulles en commercial et ben ! elles veulent pas forcément une autre personne qui rentre dans leur équipe, mais faire appel à un commercial qu'elles rémunèrent »

« C'est ce que je disais peut être connaître les compétences de chacun et connaître ses failles, tu vois si je suis une bonne commerciale, je vais la dedans et je suis incapable de dessiner un bon machin, ou elle qui est bonne commerciale et qui s'y connaît dans le dessin, elle sera peut être incapable de mettre son nez dans les finances, c'est peut-être là être leader dans ses points forts et puis bosser les points faibles. »

« Et c'est arrivé à la formation que les associés se soient fâchés, ce n'est carrément pas un échec, c'est « la réussite » parce que le problème quand ils viennent à la formation, on a eu deux vraies jumelles comme associées, on a un frère et une sœur, deux copines et on a trois copains. Les rendez-vous tutorats permettent d'avoir un temps de parole équivalent, à prendre des décisions ensemble et dès qu'il y a un projet en plusieurs, moi ma conclusion de jury, attention vous êtes dans du Business, à vous de construire vos accords, même à la sortie de créa jeunes, une équipe n'est pas encore constituée, elle sera constituée quand le business démarrera, dans le vrai mais tout cet amont permet de se marier c'est comme un couple »

« Sur le démarrage on est plus sur l'amont, nous s'ils clachent à la formation, je préfère qu'ils clachent avant que pendant la création d'entreprise, mais c'est important, c'est compliqué un projet à plusieurs, lorsqu'ils sont à la formation, ils s'entendent très bien, ils sont pas encore dans le business (...), de toute façon c'est là où ça casse, si au moindre problème, l'autre prend une mauvaise tournure, ça ne marchera jamais et ça c'est pareil, je pose la question, je pense à un couple est ce que au moment où ça arrive est ce que tu peux tout anticiper, je me dis tu peux poser des bases, cadrer le machin, si le jour où ça arrive que moi je signe un truc avec un client qui me plante et qui plante toute la production... c'est l'effet groupe qui les porte »

« il faut un décisionnaire quand même notamment dans les conflits, y a un moment, s'il y a un conflit c'est le leader qui doit trancher à n'importe quel niveau, les 50/50 c'est ce qui se passe, c'est des entreprises qui sont

complètement bloquées car personne n'a le pouvoir de décision, ils sont à 50/50 tout s'arrête »

« A partir du moment que les rôles sont définis et qu'il n'y a pas de déséquilibre aussi évidemment si dans une équipe, le type fait tout ça et toi t'es là oué ! je pilote, la répartition des rôles équilibrés en temps et en énergie, à partir de ça l'équipe peut tourner (...). L'équipe est moteur, l'équipe est une aide à la décision même si c'est moi qui tranche »

« Si l'équipe est assez solide il va y avoir un réel soutien et puis une remise en cause puis rebondir ensemble, c'est difficile d'anticiper les problèmes mais par contre si l'équipe fonctionne bien et si elle a bien compris les enjeux pour aller ensemble en connaissant les limites de chacun, je pense qu'une bonne équipe passera les coups durs sinon, tu peux anticiper des trucs mais pas tout »

« Moi, je trouve que c'est plus facile en équipe car il y a plus d'idées, si ton idée est partagée à la majorité, tout le monde se plie, à l'inverse ça peut aussi dégénérer, ça peut aller très vite dans l'autre sens »

Verbatim 2

I.3.3.2 Définition des équipes entrepreneuriales selon les professionnels de la création d'entreprise

Nous avons demandé aux accompagnateurs de nous donner leur définition de l'équipe entrepreneuriale. Des définitions différentes ont émergé ; elles étaient confuses et incomplètes mais des éléments intéressants ont été évoqués : « *Des associées qui décident d'entreprendre ensemble* », « *qui travaillent ensemble sur le même projet* », « *ont des compétences complémentaires* », qui « *vont dans le même sens pour construire quelque chose* », « *n'ont pas les mêmes connaissances* » « *n'ont pas le même métier* », il y a des « *interactions* », « *soudée autour d'un même projet* ».

A. B.

« une équipe entrepreneuriale, soit parce qu'il y a des associés, des associés qui décident ensemble d'entreprendre avec des compétences complémentaires, soit, nous ici on peut former une équipe entrepreneuriale, c'est-à-dire il y a un jeune qui est tout seul, nous on est là pour l'aider dans son projet, à faire en sorte qu'il se réalise, du coup on peut être considéré comme partie prenante de l'équipe entrepreneuriale (...), une équipe entrepreneuriale, du moment où il y a un jeune qui se sert de nous pour monter son projet »

Après ça peut être pleins de choses, l'acceptation peut être très large, effectivement sur le marché une équipe entrepreneuriale c'est lui et son fournisseur, parce que sans son fournisseur, il n'ira jamais nul part, l'acceptation doit être plus large que les associés. »

Verbatim 3

Pour A.B., l'équipe entrepreneuriale peut avoir plusieurs formes : (i) une forme plus restreinte qui englobe seulement les associés de la future entreprise, ayant des caractéristiques particulières telles que la volonté d'entreprendre ensemble et les compétences complémentaires et (ii) une forme plus large qui englobe également le conseiller

accompagnement, le fournisseur. Il estime que sans ces intervenants, l'équipe ne serait pas capable de réaliser ses objectifs et d'avancer.

Il nous paraît donc clair qu'il y a une confusion dans la définition de l'équipe entrepreneuriale et dans la notion même de partie prenante dès lors que l'interviewé considère le conseiller accompagnement comme une partie prenante du projet faisant partie de l'équipe entrepreneuriale.

N. H.

« Deux personnes qui travaillent ensemble sont une équipe, si elles ont le même projet, oui. Si c'est le fournisseur et l'entrepreneur, ça peut être une équipe entrepreneuriale même si ce n'est pas la même structure et qu'ils font des choses différentes mais le but étant de maximiser chacun leur performance et si la performance de l'un dépend de l'autre, oui ils forment une équipe (...). Pour moi une équipe, ces des personnes qui travaillent ensemble et qui vont dans le même sens, pour construire quelque chose et c'est souvent ça le problème ils ne vont pas dans le même sens, ils n'ont pas le même but final, on ne parle pas souvent de ça. Dans les sociétés c'est très compliqué même dans la famille »

« Sur deux métiers différents, deux entrepreneurs qui s'associent sont une équipe pour moi, j'ai rencontré des gens qui étaient un plombier et un électricien qui se décidaient de monter entreprise ensemble mais sur des chantiers différents, ils étaient une équipe, ils étaient complémentaires, je trouve que c'est plus intéressant car les deux sont légitimes ils n'ont pas la même connaissance, ils ont un métier chacun, ils peuvent travailler sur le même chantier, je pense que ça pose moins de problème (...) Puisque c'est la même entreprise, c'est une équipe car ils travaillent ensemble, pour moi s'ils étaient deux en auto-entrepreneurs et qui travaillaient sur le même chantier pour moi c'est aussi une équipe. L'entreprise n'est pas une équipe et une équipe n'est pas forcément dans la même entreprise »

Verbatim 4

Pour N.H, une équipe entrepreneuriale est un groupe de personnes ayant la même vision et des compétences complémentaires, qui travaillent ensemble afin de construire quelque chose en commun qu'ils soient dans la même structure ou dans des structures distinctes. N.H donne l'exemple d'un plombier et d'un électricien qui travaillent dans la même entreprise sur des chantiers différents et deux autoentrepreneurs qui travaillent sur le même chantier. L'interviewé considère que son fournisseur fait également partie de l'équipe entrepreneuriale parce qu'ils dépendent l'un de l'autre. Le conseiller accompagnement rejoint ce qu'a évoqué le premier interviewé A.B. La confusion réside dans la nature de la relation que peut développer l'équipe entrepreneuriale avec ses parties prenantes et la proximité avec celles-ci : il s'agit d'une relation d'affaires et d'une coopération à ne pas confondre avec la relation qui existe entre les membres de l'équipe entrepreneuriale.

S. J.

« Une équipe, c'est des gens qui travaillent ensemble sur un même thème, moi j'ai trente bénévoles, un conseiller accompagnement, mais remarque, il y a plusieurs niveaux ça c'est l'équipe du dispositif de formation après l'équipe de la structure : c'est mes collègues directs avec qui je suis susceptible d'intervenir, moi pour eux ou eux pour moi, moi parce que je leur ai apporté des outils ou eux parce qu'ils ont financé des jeunes, on forme une équipe donc l'équipe de formation c'est tous, autour d'une thématique, d'un projet alors que l'équipe de la structure, c'est aussi un projet mais, autant l'équipe de la formation, c'est le projet de formation à la création d'entreprise, c'est-à-dire qu'on travaille sur la formation, la qualité de la formation, l'équipe de la structure c'est plutôt une entité en fait finalement, c'est pas au même niveau. »

« Mais je ne mets pas mes partenaires extérieurs faisant partie de mon équipe mais finalement l'équipe de la structure est une équipe parce que la formation est portée par la structure, il y a des métiers qui travaillent ensemble car par exemple on doit alimenter le crédit par ce que le crédit doit nous envoyer des jeunes parce qu'on a des outils qu'on partage notamment les fichiers partenaires parce qu'il y a forcément des interactions car on doit avoir un discours commun auprès des gens extérieurs donc c'est une équipe avec différents métiers alors que l'équipe de la formation est soudée autour du même projet du coup ce n'est pas les mêmes fonctions, je trouve. La formation fait partie de la structure c'est pour ça que je considère l'équipe de la structure comme équipe, on est obligé de former une équipe d'une manière ou d'une autre mais ce n'est pas une équipe naturelle, plus pour moi du lien. »

Verbatim 5

Concernant le troisième interviewé S.J., après avoir demandé ce que nous entendions par « équipe entrepreneuriale » et donné sa définition de l'« équipe », la confusion s'installe. L'interviewée évoque son expérience : elle fait partie à la fois d'une équipe de travail et d'une équipe projet et elle fait la distinction entre les deux en ne les mettant pas au même niveau. En effet, son équipe de formation autonome fait partie d'une structure avec laquelle elle peut avoir des actions ponctuelles. Les interactions existent mais elle considère l'équipe de la structure comme une équipe « *qui n'est pas naturelle* » parce qu'elle a un projet différent de sa propre équipe. En plus, elle collabore avec elle par obligation. Nous pouvons dire que le lien n'est pas aussi fort que dans son équipe de formation. En d'autres termes, l'équipe de l'organisme ne peut pas faire partie de son équipe de formation parce que la volonté de travailler ensemble n'est pas toujours possible et que le projet est différent.

Pour résumer, voici ce que nous retenons de cette analyse sommaire des discours des professionnels spécialisés dans l'accompagnement de la création d'entreprise : dans un premier temps, (i) leur appréhension de la création d'entreprises à plusieurs et dans un second temps (ii) la confusion et l'imprécision de leurs définitions des équipes entrepreneuriales.

Nous pensons que cela est légitime puisque les équipes entrepreneuriales ne se ressemblent pas.

I.3.3.3 Evaluation des équipes entrepreneuriales

Les conseillers accompagnement doivent gérer l'ensemble du capital humain dont ils ont la charge, notamment les équipes entrepreneuriales, ce qui n'est pas une tâche facile surtout dans un laps de temps court pour ce dispositif de formation à la création d'entreprises. En effet, l'accompagnement en amont dure deux mois intensifs et par la suite le coaching se fait selon le besoin des porteurs de projets.

Pour pallier à ces incompréhensions, notre intuition était de rendre intelligible et donc plus accessible la notion d'équipes entrepreneuriales afin de mieux comprendre sa composition et son fonctionnement. La suite de l'analyse du dernier thème apportera davantage d'éléments de réponses sur ces deux derniers aspects.

Dans le codage de deuxième niveau, nous nous sommes intéressés plus en détail au dernier thème « évaluation des équipes entrepreneuriales » ; il nous a permis de retravailler les nœuds enfants et de comprendre les interactions grâce à une cartographie proposée par Nvivo 10.

D'abord, nous avons analysé le discours des trois professionnels avec des méta-codes. Nous n'avons pris en compte cette fois que les éléments qui ont un lien direct avec les équipes entrepreneuriales. Nous avons alors une idée encore floue de ce que nous voulions apporter, mais nous avons la conviction que nous parviendrions à trouver un outil qui permettrait d'aider les conseillers dans leur accompagnement des équipes entrepreneuriales. Nous étions conscients que cela devrait passer par une meilleure compréhension de la composition et du fonctionnement des équipes entrepreneuriales. Cette compréhension permet d'anticiper et de prévenir les dysfonctionnements permettant aux membres des équipes entrepreneuriales de trouver les solutions appropriées afin de dépasser leurs faiblesses et de poursuivre le processus entrepreneurial.

Ensuite, au fur et à mesure que le codage avançait et en faisant le lien avec ce que nous avons exposé ci-dessus, le nœud « évaluation des équipes entrepreneuriales » nous semblait cohérent pour comprendre la composition et le fonctionnement des équipes entrepreneuriales.

Grâce à notre organisation dans Nvivo, nous avons identifié trois nœuds enfants : Adéquation projet/ porteur de projet, le fonctionnement et les facteurs de performance des équipes entrepreneuriales. En d'autres termes, les professionnels de la création d'entreprises interviewés évaluent les équipes entrepreneuriales par les projets, le fonctionnement des

équipes entrepreneuriales et l'identification des facteurs de performance des équipes entrepreneuriales. Chaque nœud enfant est détaillé par d'autres sous-nœuds (Figure 39).

Enfin, les verbatim (Tableau 24) qui suivent détaillent chaque nœud enfant et sous-nœuds enfant du nœud parent « évaluation des équipes entrepreneuriales ». Nous en présentons une analyse après la fin de chaque verbatim (Tableau 24).

Nom	Sources	Références	Créé le	Modifié le
Echec-dysfonctionnement des EE	3	26	12/05/2014 14:21	27/05/2014 18:18
Evaluation de l'EE	3	160	15/05/2014 22:12	23/05/2014 12:38
Projet	3	4	12/05/2014 18:04	27/05/2014 18:16
Les facteurs de performance de l'EE	3	93	15/05/2014 22:04	27/05/2014 18:17
Parcours	1	1	13/05/2014 18:25	27/05/2014 11:08
Leader	1	6	13/05/2014 13:04	13/05/2014 13:33
Identité	3	3	12/05/2014 18:03	27/05/2014 11:08
Emie d'entreprendre ensemble	3	8	13/05/2014 17:35	27/05/2014 14:54
Entente	1	1	13/05/2014 18:25	26/05/2014 18:02
Engagement	3	5	13/05/2014 11:49	27/05/2014 12:24
Dynamique de l'équipe	3	8	12/05/2014 14:39	27/05/2014 12:27
Affectif	1	1	13/05/2014 12:33	27/05/2014 14:55
Communication	2	3	12/05/2014 14:26	27/05/2014 14:55
Complémentarité des compétences	3	14	12/05/2014 14:25	27/05/2014 15:33
Motivation	1	2	13/05/2014 17:59	27/05/2014 14:55
Vision	3	13	12/05/2014 17:46	27/05/2014 18:02
Remise en question	2	5	12/05/2014 17:49	27/05/2014 17:40
Réseau	1	1	12/05/2014 17:55	27/05/2014 17:40
Rôle de chaque membre de l'équipe	2	5	12/05/2014 14:42	27/05/2014 17:40
Solidité de l'équipe	2	2	13/05/2014 17:46	27/05/2014 17:40
Se connaître	1	6	13/05/2014 12:43	27/05/2014 18:02
La personnalité des membres de l'équipe entrepreneuriale	3	9	23/05/2014 12:37	27/05/2014 18:02
Fonctionnement de l'EE	3	63	13/05/2014 11:55	23/05/2014 12:38

Figure 39 : Illustration du thème « évaluation des équipes entrepreneuriales »

Nœud enfant : Adéquation projet/porteur de projet)		
Professionnels		
A. B.	S. J.	N. H
<p>« <u>J'avoue que j'ai tendance à les choisir sur la personnalité par ce que moi j'estime que le dispositif de formation, évidemment c'est un outil de création d'entreprise pour l'accompagnement à la création d'entreprise. Ce qui est important c'est d'aller jusqu'au bout, combien de jeunes qui ne créeront pas derrière, il y a vraiment une vraie valeur ajoutée à suivre la formation jusqu'au bout. Pour moi, mon objectif c'est qu'ils suivent la formation jusqu'au bout et après s'ils créent c'est tant mieux, vraiment c'est la politique de la structure en général. Je me concentre vraiment sur la personne et le projet est important, si le projet est à l'ouest, évidemment on le prendra pas. On sait que d'expérience que les projets à la formation très souvent évoluent, du coup, c'est surtout la personnalité. C'est la détermination. »</u></p> <p>« <u>Le projet de toute façon est porté par la personne, même la meilleure idée du monde, je sais pas un outil très performant dans la main de quelqu'un qui ne sait pas s'en servir, il sera pas exploité comme il faut et un projet très innovant dans les mains de quelqu'un qui ne sait pas le gérer, il suffit de voir combien d'entreprises se cassent la figure pour des problèmes de trésorerie,</u></p>	<p>« <u>Si c'est un projet qui ne nécessite pas beaucoup d'actions, d'actions commerciales etc. là on est sur l'alimentation, y a pas besoin d'avoir une troisième personne qui vient perturber tout ça, sauf si dans le couple y'en a un qui retrouve du boulot, il faut le remplacer ou elle si elle décide d'avoir un enfant, il faut la remplacer après il y a d'autres projets qui nécessitent peut être d'intégrer par une autre personne, soit une compétence complémentaire pour se développer, soit pour investir, soit pour mettre de l'argent dans le capital ou tu travailles dans le service à la personne »</u></p> <p>« <u>D'abord disponibilité et motivation et ensuite le potentiel de réussite du projet c'est-à-dire j'éliminerai ceux qui ont de trop gros investissement ou ceux qui sont trop loin de l'expérience du jeune »</u></p>	<p>« <u>C'est la même chose, c'est toujours compliqué de faire parler une personne à la fois mais moi je fais d'une personne une personne, et de deux personne une personne, pour obtenir un projet global avec deux individus car je recherche des informations sur le projet car c'est ça qui m'intéresse et le projet est tout seul. »</u></p> <p>« <u>Moi je m'étale beaucoup (sur le porteur de projet) et d'expérience, j'ai pu m'apercevoir que ça a vraiment un impact sur l'entreprise sauf que j'ai pu m'apercevoir aussi que des fois on se fait berner et bien. C'est une sorte de sixième sens, on peut se baser dessous mais pas que par ce que on peut arriver à se tromper car quelqu'un qui va parler, qui va dire des tas de choses qui fait on va dire qu'on va y aller. Si on part que sur le coté personne au final j'ai pu m'apercevoir qu'on se fait berner, les beaux parleurs, on se fait pas mal berner, on ne peut pas se baser que là-dessus. »</u></p>

<p><i>ils ont pleins de clients mais il n'arrivent pas à gérer leur trésorerie du coup ils tombent. »</i></p> <p><i>« les critères de recrutement : la politesse, la ponctualité, besoin de financement, on a un panel de truc ! »</i></p> <p><i>« Je pense, ça c'est mon côté économie sociale et solidaire de dire ça, je suis persuadée que le profil est une chose mais qu'on doit pas baser entièrement la réussite de l'entreprise là-dessus, c'est tout le discours économie sociale et solidaire de dire finalement que l'entreprise a d'autres indicateurs de performance comme le bien être de ses salariés et comme l'utilité sociale qu'elle a, effectivement pour il y a d'autres indicateurs mais après du moment qu'on est dans un système capitaliste, il est vrai qu'aujourd'hui on a tendance à voir le bénéf et puis point barre. »</i></p>		
Analyse		
<p>La personnalité de l'entrepreneur est importante pour les professionnels de l'accompagnement ; la sélection des entrepreneurs se fait davantage au regard de la personnalité du porteur de projet qu'au regard du projet en soi. Ils pensent que si le projet est bon et que le porteur de projet n'a pas les capacités de le mener à bien, l'entrepreneur ne sera pas sélectionné.</p> <p>Selon les professionnels de l'accompagnement dès lors que le projet soit porté par un entrepreneur, son succès ou son échec repose sur la personnalité de celui-ci. Par conséquent, ils accordent une importance particulière à la personnalité de l'entrepreneur dans leur recrutement. Il est vrai aussi que le projet est important dans le succès entrepreneurial mais selon les interviewés, les porteurs de projets jouent un rôle encore plus grand dans la réussite de la création d'entreprises, en restant toujours vigilant comme le conseille N.H. sur l'image que peut refléter un porteur de projet, car les conseillers ne sont pas à l'abri d'un mauvais jugement. N.H préconise donc de faire appel à d'autres critères pour apprécier le potentiel du porteur de projet.</p>		

En étudiant la grille d'évaluation de l'organisme d'accompagnement, nous constatons qu'elle prévoit un nombre de critères en lien avec la personne de l'entrepreneur plutôt qu'avec le projet lui-même. La grille d'évaluation de l'organisme d'accompagnement accorde, également, une importance à l'adéquation entre le projet et le porteur de projet. En d'autres termes, le projet doit convenir au profil de l'entrepreneur et il appartient à l'accompagnateur de juger de cette adéquation et d'arriver à travailler sur celle-ci.

Nœud enfant : Fonctionnement des équipes entrepreneuriales		
Sous-nœuds enfant : Couple		
Professionnels		
A. B.	S. J.	N. H.
<p>« pour moi à la fois les points de vue sont différents, ça permet d'avoir un champ de vision plus large des choses, à la fois ils sont différents, donc le risque qu'on se mette pas d'accord sur quelque chose, là est tout l'arbitrage, ça c'est le grand mystère des rapports humain, <u>d'une manière générale dans les couples, les amitiés, les associés, c'est des choses qu'on ne maîtrise pas.</u> »</p>	<p>« <u>Le couple qui se fâche et qui dure trois semaines, si ça dure trois semaines en entrepreneuriat ça va pas le faire non plus.</u> Quand il y a des projets à plusieurs, y'en a un qui suit la formation, les autres sont invités aux rdv tutorats, tous ce qui est à peu près individuel, les rdv d'experts, rdv import/export. »</p> <p>« (...) une équipe n'est pas encore constituée, elle sera constituée quand le business démarra, dans le vrai mais <u>tout cet amont permet de se marier c'est comme un couple</u> »</p> <p>« (...) de toute façon c'est là où ça casse, si au moindre problème, l'autre part en sucette, ça ne marchera jamais et ça c'est pareil, je pose la question, <u>je pense à un couple est-ce que au moment où ça arrive est ce que tu peux tout anticiper (...)</u> »</p> <p>« une équipe dans 10 ans elle ne reste jamais la même (...) <u>il y a des couples qui ne font pas d'enfants... un couple va essayer de voyager, il va y avoir du changement, le voyage, l'enfant, l'achat, le boulot, j'en sais rien mais tu ne peux pas rester stagne...</u> »</p>	
Analyse		
<p>En posant une question aux professionnels d'accompagnement : « comment identifient-ils la performance des équipes entrepreneuriales ? », nous avons relevé que les accompagnateurs représentent les équipes entrepreneuriales dans une situation de couples. Ils font souvent le parallèle entre les deux notions, ce qui est à notre avis</p>		

légitime : les problématiques de ces deux situations se ressemblent sur certains points, expliqués dans le verbatim, car nous nous positionnons dans deux structures sociales caractérisées par de fortes interactions. En plus, la mission de cet organisme d'accompagnement est de vulgariser la création d'entreprise. Il fait donc souvent appel aux situations de la vie quotidienne pour faire expliquer des idées de création d'entreprise.

Sous-nœuds enfant : La décision/ le leadership

Professionnels

A.B.	S. J.	N. H
	<p><i>« Les rdv tutorats permettent d'avoir un temps de parole équivalent, à prendre des décisions ensemble et dès qu'il y a un projet en plusieurs, moi ma conclusion de jury, attention vous êtes dans du Business, à vous de construire vos accords, même à la sortie de la formation, une équipe n'est pas encore constituée, elle sera constituée quand le business démarra, dans le vrai mais tout cet amont permet de se marier c'est comme un couple. »</i></p> <p><i>« Il faut un décisionnaire quand même notamment dans les conflits, y a un moment s'il y a un conflit c'est le leader qui doit trancher à n'importe quel niveau, les 50/50 c'est ce qui se passe, c'est des entreprises qui sont complètement bloquées car personne n'a le pouvoir de décision, ils sont à 50/50 tout s'arrête. Un moment tu peux débattre, débattre, débattre, un moment il faut que quelqu'un tranche on fait ça, ou on a fait ça et doit arrêter, leader ou pas leader, il faut un pouvoir de décision. Si il n y a relation chef ou pas, il faut que quelqu'un soit décisionnaire c'est pour ça on pousse pas mal au 51/49 dans les statuts pour ne pas bloquer les situations qui arrêtent tous. »</i></p> <p><i>« Je pense à un copain qui a monté une boite avec son frère, c'était à peu près la même problématique, ils se sont disputés. Il faut un décisionnaire, ils se débrouillent si c'est toi qui décide dans les problématiques commerciales et ben ! c'est toi. C'est toi qui décide dans les litiges de finance et ben ! c'est toi.</i></p>	

Mais ça se cadre avant car sinon ils vont faire n'importe quoi. »

« A partir du moment que les rôles sont définis et qu'il n'y a pas de déséquilibre aussi évidemment si dans une équipe, le type fait tout ça et toi t'es là ou é ! je pilote, répartition des rôles équilibrés en temps et en énergie à partir de ça l'équipe peut tourner. Sur ça c'est moi qui décide, sur ça c'est toi qui décide, quand on sait pas, on rentre dans un nouveau projet, ben ! c'est toi qui seras chef de ce projet-là. S'il n'y a pas de décisionnaire, c'est l'enfer. »

« on parlait de X, son équipe grossit tous les ans, parce que son business grandit il est obligé d'intégrer d'autres personnes, y'en a sûrement ceux qui partent, c'est une équipe en perpétuel mouvance après, il faut un chef d'équipe (...). C'est intéressant de voir X, car il est toujours dans la dynamique entrepreneuriale car il est toujours dans le développement, c'est son bébé, puis comment il gère l'équipe, qu'elle rôle elle a ? est ce qu'il l'a coupé en différents noyaux ? c'est ça finalement une boîte, il y a le siège, le terrain, les conseillers, les machins, chacun émet une tâche qui sont plus au moins routiniers, plus au moins innovantes mais au démarrage c'est en général des petits groupes, il faut un leader »

« Le chef d'orchestre est acteur principal qui est le leader, qui fera que même si ton équipe change, c'est pour ça le produit est important, la production de l'entreprise ou le service qu'elle fait doit rester le même, c'est pas parce que je change de styliste je vais changer ma gamme, c'est pas parce que il y a un élément qui part, fait que je perds mon client, il faut j'arrive à mettre en place, quelqu'un de mon équipe qui fait que je peux toujours aller de l'avant. C'est pour ça je dis que la mesure du résultat est intéressante au niveau de la performance de mon équipe. »

Analyse

Selon S.J., la prise de décision dans une équipe entrepreneuriale doit être équilibrée. Il faut un temps de parole équitable pour pouvoir prendre des décisions ensemble, en ayant fait un travail en amont afin de fixer le domaine d'intervention de chacun. En d'autres termes, se mettre d'accord avant la création d'entreprises sur les responsabilités de chacun et laisser une porte de sortie en cas de blocage. Pour éviter cet obstacle, les accompagnateurs conseillent souvent d'avoir un pouvoir décisionnaire légèrement plus élevé pour un des membres de l'équipe entrepreneuriale.

Par ailleurs, pour le bon fonctionnement de l'équipe entrepreneuriale, l'existence d'un leader est essentielle, cela permet d'éviter les situations de blocage et compte tenu de la dynamique de l'équipe entrepreneuriale, elle est sujette à des changements fréquents. La présence d'un leader lui permet donc d'avoir un point de repère malgré les mouvances.

Sous-nœud enfant : l'action

Professionnels

A. B.	S. J.	N. H.
	<p><i>« On peut se poser la question dans l'autre sens, <u>l'équipe qui n'est pas performante ne va pas produire et une équipe qui est performante et qui ne produit pas, c'est pas bon non plus, moi, j'en ai deux stylistes, elles gagnent concours sur concours mais là ça change pas, mais je pense que l'indicateur résultat de l'entreprise, il est lié, c'est forcément la conséquence de la performance, comment il doit être mesuré, une équipe qui est là et qui est en inertie complète, on s'entend bien, on s'entend bien si elle produit pas, je ne suis pas dans du capitalisme mais il faut produire pour pouvoir survivre</u> »</i></p> <p><i>« Mais tu crois si tu montes une boîte et qui ne produit pas c'est qu'il n'y a pas de performance non plus, c'est vachement dur, parce qu'on est à la fois dans l'humain et dans le profit, <u>y'en a qui philosophe pendant 10 H, en train de réfléchir, mais si y a pas de résultat ça ne sert à rien.</u> »</i></p>	

Analyse

Le passage à l'action est une étape importante dans le processus entrepreneurial. Si l'équipe entrepreneuriale n'agit pas, peut-on vraiment parler d'équipe entrepreneuriale ? S.J. donne un exemple d'une équipe entrepreneuriale qui gagne des concours ; cela peut être un gage de crédibilité, un signal fort de sa capacité à se lancer dans la création

d'entreprise et sur la faisabilité du projet. Mais dans ce cas, l'action de produire tarde à venir donc l'équipe fait du « *sur place* » et n'arrive pas à franchir l'étape de la création. L'immobilisme est une difficulté qui affecte le fonctionnement de cette équipe entrepreneuriale voire même son existence.

Sous-nœuds enfant : La performance

Professionnels

A. B.	S. J.	N. H.
<p>« <u>Je pense qu'une entreprise ne peut pas survivre si l'entrepreneur n'est pas entrepreneur tout le temps dans son parcours, parce que un moment donné, le marché change, il est obligé de s'adapter, trouver des nouvelles idées à chaque fois et si il n a pas ce côté « j'innove, j'entreprends », l'entreprise elle suit pas, il faut qu'il s'adapte aux nouvelles technologies, à pleins de chose, à l'environnement (...), je pense, ça c'est mon côté économie sociale et solidaire de dire ça, je suis persuadée que le profil est une chose mais qu'on doit pas baser entièrement la réussite de l'entreprise là-dessus, c'est tout le discours économie sociale et solidaire de dire finalement que l'entreprise a d'autres indicateurs de performance comme le bien être de ses salariés et comme l'utilité sociale qu'elle a, effectivement pour il y a d'autres indicateurs mais après du moment qu'on est dans un système capitaliste, il est vrai que aujourd'hui on a tendance à voir le bénéf et puis point barre. »</u></p> <p>« Notre objectif ce n'est pas la rentabilité et donc notre performance c'est quoi ? C'est notre utilité sociale,</p>	<p>« (...) la remise en cause aussi, au bout d'un moment l'innovation, c'est fatiguant. C'est pour ça je pense que la performance de la production, elle n'est pas négligeable. Le magasin de produits exotiques, dans un premier temps elle va chercher l'innovation mais par la suite, elle peut chercher un autre fournisseur qui peut être moins cher, ce n'est pas l'innovation, c'est l'amélioration de la performance finale. Si elle reste tout le temps avec le même fournisseur, lui déjà il va se sentir puissant, il va lui filer des trucs pourris, c'est plutôt une régénération, une certaine dynamique. Pour la performance de mon équipe, tu peux pas toujours mettre des gens nouveaux, ça peut aussi fragiliser. Sur un terrain de foot, quand il y a remplacement ben ! soit ça déséquilibre l'équipe, soit ça renforce, c'est un peu ça aussi. Il décide de changer d'attaquant, il ya changement du jeu et de l'équipe, l'organisation de l'équipe et la performance qui doit être les buts pris ou donnés. La performance elle est sur le résultat, soit j'en prends un but, soit j'en mets un. Par contre tu as un nouvel élément dans ton équipe, tu as une nouvelle</p>	<p>« <u>le fait d'embaucher des gens je peux considérer cela comme une performance. C'est d'avoir gagné beaucoup d'argent, autres c'est simplement le fait d'avoir réussi d'être entrepreneur alors qu'ils se croyaient pas capables. La performance est très large, n'est pas la même, elle peut être juste la reconnaissance vis-à-vis de ses parents. La performance de l'entreprise et de l'équipe, pour moi c'est mélanger, c'est lier quand tu vois les grands centres commerciaux Leclerc ou autre, ils sont à l'origine de la création, même si ce n'est pas eux la plus part du temps. Il y a l'entreprise mais ils sont là »</u></p>

<p><u>mais quand tu parles entreprises a proprement parlé, tu ne peux pas écarter le critère bénéfice après effectivement, si on accordait autant d'importance à la performance sociale, à la performance environnementale et à la performance financière, le monde se portait beaucoup mieux (...). Aujourd'hui dans la réalité des faits le critère financier l'emporte sur les autres.</u></p> <p>Par exemple, la délocalisation, Si tu réduits la performance sociale, tu augmentes la performance financière. Toutes les performances, ne peuvent pas être au maximum, il y a un équilibre à trouver, moi je fais partie de ceux qui disent que la performance financière doit se rabaisser pour pouvoir avoir de la performance sur les autres niveaux. Mais si tu veux, mettre la performance financière tout en haut tu es obligé d'appuyer sur les autres. »</p> <p>« <u>On rejette pas en bloc la maximisation de profit, c'est ça a de bons côtés, mais aujourd'hui ça ne doit pas être le seul critère</u> et je pense si tu orientes tes recherches sur les structures d'économies sociales et solidaires, tu auras des réponses plus pertinentes, même dans les entreprises, <u>aujourd'hui on se pose ce genre de question, le souci c'est qu'on leur accorde pas la même importance que les critères financiers. On se dit OK, créer une bonne ambiance sur son lieu de</u></p>	<p><u>organisation obligatoire. Je change un attaquant pour mettre un défenseur, je change un commercial pour mettre un artiste du coup comment je réorganise le groupe pour équilibrer les forces. C'est pas mal de régénérer une équipe. »</u></p> <p>« Le restaurant X, le mari n'a jamais voulu vendre ce commerce, sauf là il ne peut plus faire la cuisine, il a une maladie, elle se substitue à lui parce que le truc doit fonctionner, le restaurant doit produire, du coup l'équipe n'est plus équilibrée, il se pose la question de vendre. Les performances ne sont plus les mêmes, lui un moment il n'a pas anticipé le truc il a lâché physiquement, il y a un remplacement de survie, <u>il y a un moment où il faut se remettre en cause, soit l'équipe s'arrête, ils vendent ou ils remplacent ça peut être anticipé ça, il n'a pas voulu lâcher, c'est pour ça il faut anticiper, anticiper, anticiper, tu peux pas anticiper tout »</u></p> <p>« <u>La performance, c'est toujours la remise en cause, de pas rester dans la routine en fait, la formatrice qui débite, qui débite et qui ne remet jamais son support à jour, ou qu'elle ne s'adapte pas au public qui est en face, une équipe qui répond à besoin, la taille de l'équipe ce n'est pas un indicateur, la réponse aux besoins »</u></p> <p>« Dans la réalité de l'entreprise, la personne qui sait</p>	
---	--	--

<p><u>travail, ça augmente la productivité, c'est bien. N'empêche si demain, il faut virer quelqu'un parce que ça augmente la productivité et du coup ça créé une ambiance pas agréable dans le bureau, ils le feront quand même. Aujourd'hui on s'intéresse à ces sujets là mais ils sont loin de prendre le pas sur les autres, c'est ce que dit Muhamed Younous dans son livre, le jour où on arrivera avec tous les critères sur un même pied d'égalité social, environnemental, et économique, il n'est pas communiste, il ne se dit pas on s'en fiche du profit, pas du tout, c'est un raisonnement très intelligent, voilà il faut qu'on arrive à mettre sur un même pied d'égalité tous ces critères là. Aujourd'hui c'est pas le cas, je pense. »</u></p>	<p><i>faire le patron, faire du modélisme, elle dessine, elle fait du patronage, elle découpe et elle est une bonne commerciale, ça ne sert à rien de recruter un commercial si ça rentre dans son emploi du temps, et que l'autre personne fait du dessin et gère la clientèle. A partir du moment où ça fonctionne, il y a ce qu'il faut en compétence, tu n'as pas besoin de rentrer une troisième personne, compétence ou argent, si tu n'as pas d'argent tu es obligé de faire rentrer un investisseur dans ton équipe sinon tu ne fonctionnes pas. Les indicateurs : répondre aux besoins et que ça fonctionne, non il faut produire en fait, moi j'ai une équipe qui me permet de faire une promo par mois, si j'ai des salles disponibles évidemment. Si tu dois livrer 50 pizzas et tu as un seul mec, ça ne va pas aller, il faut répondre aux besoins. »</i></p>	
Analyse		
<p>Suite à ces propos, nous parlons davantage des performances de l'entreprise que de la performance des équipes entrepreneuriales. En effet, ces propos illustrent bien l'existence de plusieurs types de performance : financière, économique, sociale, environnementale, personnelle etc. Comme cet organisme d'accompagnement se situe dans l'action sociale et solidaire, cette multitude de performances est plus prononcée.</p> <p>Les performances dépendent des équipes entrepreneuriales : elles sont différentes d'une équipe à une autre : elles sont donc propres à chaque équipe. Elles sont liées à la capacité des membres de l'équipe entrepreneuriale à se remettre en question et à son évolution dans le temps, que nous aborderons ultérieurement. Les performances s'entretiennent dans une équipe entrepreneuriale et un dosage entre les différentes performances est utile même si la performance financière est essentielle dans l'entreprise. Modifier la structure d'une équipe entrepreneuriale pour gagner en performance est fréquent. S.J. a fait une analogie avec une équipe sportive, donc l'organisation doit suivre ce changement avec un risque de déséquilibrer l'équipe entrepreneuriale.</p>		

Sous-nœuds enfant : L'évolution des équipes entrepreneuriales

Professionnels

A. B.	S. J.	N. H.
<p>« Une équipe évoluée, bien sûre, il peut y avoir de nouvelles personnes qui s'intègrent, la perception de changer, les compétences aussi. je dirai que les bases de l'équipe sont toujours là vu qu'il y a quand même les mêmes personnes qui restent, ce n'est pas fondamentalement différent après chaque personne étant différente, l'équipe est la somme des identités des différentes personnes qui en font partie. L'équipe change ça c'est certain mais les bases restent les mêmes (...). Je pense qu'il y a un critère interne et un critère externe. Externe : c'est les opportunités du marché qui vont faire que l'équipe va devoir les saisir et se développer et surfer sur la vague d'une nouvelle tendance, ça dépend du projet dont on parle, et le facteur interne ça doit être la montée des compétences des collaborateurs parce que l'expérience leur rapporte. »</p>	<p>« Une équipe dans 10 ans elle ne reste jamais la même, il faut grossir, il faut changer, il faut se réadapter et du coup tant que tu n'as pas commencé à produire, tu ne pourras te remettre en cause, il y a des couples qui ne font pas d'enfants mais c'est pas ça, un couple va essayer de voyager, il va y avoir du changement, le voyage, l'enfant, l'achat, le boulot, j'en sais rien mais tu ne peux pas rester stagne, je ne pense pas. (...) Elle peut aussi rester la même, moi j'ai une femme qui a monté avec son mari un magasin d'alimentation, ils forment une équipe, ils peuvent fonctionner à deux très longtemps, ça dépend du projet. Si c'est un projet qui ne nécessite pas beaucoup d'actions, d'actions commerciales... là on est sur l'alimentation, y a pas besoin d'avoir une troisième personne qui vient perturber tous ça, sauf si dans le couple y'en a un qui retrouve du boulot, il faut le remplacer ou elle si elle décide d'avoir un enfant, il faut la remplacer après il y a d'autres projets qui nécessitent peut être d'intégrer : soit une compétence complémentaire pour se développer, soit pour investir, soit pour mettre de l'argent dans le capital ou tu travailles dans le service à la personne on parlait de X, son équipe grossit tous les ans, parce que son business grandit il est obligé d'intégrer d'autres personnes, y'en a sûrement ceux qui partent c'est une équipe en perpétuel mouvance après il faut un chef d'équipe. »</p> <p>« Dans notre structure, les bénévoles, tous les ans il y a deux trois qui partent, d'autres qui arrivent, les trois qui partent, il ne faut pas qu'ils déstabilisent l'équipe, ceux qui arrivent aussi. X, mon animateur d'équipe part, là mon</p>	

équipe va être complètement déstabilisée. A moi de faire tampon. Le chef d'orchestre est acteur principal qui est le leader, qui fera que même si ton équipe change, c'est pour ça le produit est important, la production de l'entreprise ou le service qu'elle fait doit rester le même, c'est pas parce que je change de styliste je vais changer ma gamme, c'est pas parce que il y a un élément qui part, fait que je perds mon client, il faut que j'arrive à mettre en place, quelqu'un de mon équipe qui fait que je peux toujours aller de l'avant. C'est pour ça je dis que la mesure du résultat est intéressante au niveau de la performance de mon équipe. »

« Je dirai la durabilité, deux ou trois personnes dans une équipe qui créent une boîte, c'est au bout de vingt ans c'est exactement la même équipe, je ne suis pas sure qu'il soit hyper performant par ce qu'on est humain sauf si on a un potentiel extraordinaire, à se remettre en cause, ce qui n'est pas donner à tout le monde mais tu as quand même la lassitude mais tu as aussi le manque d'idées nouvelles, quand tu changes de conseiller, tu te dis je n'ai jamais eu cette idée là, effectivement ça sert à améliorer le projet et puis si tu es dans une routine, tu ne fais plus rien quoi (...), j'ai un jeune qui me disais, j'ai besoin de voir quelqu'un pour qu'il me dise ce que je n'ai pas vu, c'est exactement ça, quand tu es dans une équipe, ça remet en cause ton fonctionnement ou comme ma remplaçante X a mis en place de nouvelles idées qui moi me régénère aussi , je suis dans mon process, ça tourne c'est hyper carré, tu peux rester un an comme ça et puis au bout d'un moment je ne peux plus voir ce qui marche ou pas. »

« Pour la performance de mon équipe, tu peux pas toujours mettre des gens nouveaux, ça peut aussi fragiliser. Sur un terrain de foot, quand il y a remplacement ben ! soit ça déséquilibre l'équipe, soit ça renforce, c'est un

	<p><i><u>peu ça aussi. Il décide de changer d'attaquant, il y a changement du jeu et de l'équipe, l'organisation de l'équipe et la performance qui doit être les buts pris ou donnés. La performance elle est sur le résultat, soit j'en prends un but, soit j'en mets un. Par contre tu as un nouvel élément dans ton équipe, tu as une nouvelle organisation obligatoire. Je change un attaquant pour mettre un défenseur, je change un commercial pour mettre un artiste du coup comment je réorganise le groupe pour équilibrer les forces. C'est pas mal de régénérer une équipe. »</u></i></p>	
Analyse		
<p>Des confusions dans la définition des équipes entrepreneuriales ont été déjà relevées auparavant, ce qui nous intéresse dans ce verbatim est que les professionnels de la création d'entreprises sont d'accord pour dire que les équipes entrepreneuriales en général évoluent dans le temps soit en intégrant un nouveau membre, soit en se séparant d'un autre. Cela peut changer sa configuration, donc une modification dans l'environnement peut l'amener à repenser son équipe. Ces changements influencent certainement son organisation, sa vision. L'équipe entrepreneuriale garde ses fondamentaux, il ne s'agit pas de tout chambouler pour une modification de la composition de l'équipe, par exemple, mais il est question d'une réadaptation, d'un ajustement pour que chaque membre de l'équipe entrepreneuriale arrive à trouver sa place et soit cohérent avec son environnement, en étant attentif à un risque de fragilisation.</p>		
Sous-nœuds enfant : Le parcours de l'entrepreneur/ l'entente avec les autres membres de l'équipe entrepreneuriale		
Professionnels : A.B		
<p><i>« L'intérêt de s'associer, c'est qu'on a pas le même talent, en même temps, ce n'est pas forcément facile de s'entendre. Là tu devras réinventer la sociologie et les rapports humains, mais ça tient une place fondamentale dans l'équipe entrepreneuriale, la compatibilité des humeurs, des caractères, <u>chacun arrive avec son bagage personnel, professionnel, qui fait que ça marche ou ça marche pas.</u> Pourquoi tu t'entends bien avec quelqu'un ? Et tu t'entends pas avec une autre ? Ça c'est un vaste sujet, tu vas trouver des tas de prétextes pour dire que j'aimais pas telle ou telle personne, au final c'est pas vrai. Tu te dis j'aime pas cette personne parce qu'elle est braquée dessus mais finalement tu peux très bien t'entendre avec d'autres qui sont braqués là-dessus mais qui ont d'autres qualités. <u>Donc c'est difficile, s'entendre avec quelqu'un, c'est encore différent de travailler avec lui.</u></i></p>		

Analyse

Le parcours professionnel et personnel des membres des équipes entrepreneuriales est un paramètre à prendre en compte pour évaluer le succès ou l'échec des équipes entrepreneuriales.

L'entente est essentielle pour l'équipe entrepreneuriale, l'accompagnateur ne l'explique pas mais pour lui, c'est difficile de s'entendre avec une personne dans un cadre

Sous-nœuds enfant : La remise en cause, la solidité de l'équipe entrepreneuriale

Professionnel : S.J.

« Si l'équipe est assez solide il va y avoir un réel soutien et puis une remise en cause puis rebondir ensemble, c'est difficile d'anticiper les problèmes mais par contre si l'équipe fonctionne bien et si elle a bien compris les enjeux pour aller ensemble en connaissant les limites de chacun, je pense qu'une bonne équipe passera les coups durs sinon, tu peux anticiper des trucs mais pas tout »

« une équipe dans 10 ans elle ne reste jamais la même, il faut grossir, il faut changer, il faut se réadapter et du coup tant que tu n'as pas commencé à produire, tu ne pourras te remettre en cause, il y a des couples qui ne font pas d'enfants mais c'est pas ça, un couple va essayer de voyager, il va y avoir du changement, le voyage, l'enfant, l'achat, le boulot, j'en sais rien mais tu ne peux pas rester stagne au même stade, je ne pense pas. »

« je dirai la durabilité, deux ou trois personnes dans une équipe qui créent une boîte, c'est au bout de vingt ans c'est exactement la même équipe, je ne suis pas sûre qu'il soit hyper performant par ce qu'on est humain sauf si on a un grand potentiel à se remettre en cause, ce qui n'est pas donner à tout le monde mais tu as quand même la lassitude mais tu as aussi le manque d'idées nouvelles (...). La performance, c'est toujours la remise en cause, de pas rester dans la routine en fait, la formatrice qui débite, qui débite et qui ne remet jamais son support à jour, ou qu'elle ne s'adapte pas au public qui est en face, une équipe qui répond à besoin, la taille de l'équipe ce n'est pas un indicateur, la réponse aux besoins. »

Professionnel : A. B.

« (...) On est très vigilant sur la solidité de l'équipe, ils sont nombreux à vouloir entreprendre ensemble, ils se sentiront moins seuls, ils en tirent beaucoup d'avantages et beaucoup d'inconvénients. Et l'une des premières des choses, c'est prévoir une sortie, il faut absolument prévoir une sortie, au même titre que les bons comptes font les bons amis. Quand on crée une entreprise, demain y'en a un qui a une opportunité professionnelle intéressante, qu'est ce qui passe, comment ça va se passer, est ce que ça met l'entreprise en péril ou pas. Oui la crédibilité, je dirai plutôt la solidité de l'équipe. »

Analyse

Pour se régénérer, l'équipe entrepreneuriale doit se remettre en cause afin de renouveler ses idées, d'évoluer et de répondre aux besoins.

Les conseillers accompagnement sont vigilants quant au maintien de la solidité des équipes. Le fait d'entreprendre à plusieurs peut être un avantage si les membres de l'équipe se soutiennent mutuellement dans les phases difficiles.

Sous-nœuds enfant : l'envie d'entreprendre ensemble/ complémentarité des compétences/ Se connaître/la séparation du travail et de l'affectif/ la motivation/ la vision partagée

Professionnel : A.B

« une équipe entrepreneuriale, soit parce qu'il y a des associés, des associés qui décident ensemble d'entreprendre avec des compétences complémentaires, nous ici on peut former une équipe entrepreneuriale, c'est-à-dire il y a un jeune qui est tout seul, nous on est là pour l'aider dans son projet, à faire en sorte qu'il se réalise, du coup on peut être considéré comme partie prenante de l'équipe entrepreneuriale. Après ça peut être pleins de choses, l'acceptation peut être très large, effectivement sur le marché une équipe entrepreneuriale c'est lui et son fournisseur, parce que sans son fournisseur, il n'ira jamais nulle part, l'acceptation doit être plus large que les associés. »

« La durabilité, ce n'est pas un critère que je prends en compte, travailler ensemble, oui la viabilité c'est évident, les caractères, est ce qu'ils sont compatibles, est ce que les compétences sont complémentaires, c'est important aussi. »

« Une équipe, c'est des gens qui travaillent ensemble sur un même thème, moi j'ai trente bénévoles, un conseiller accompagnement mais remarque, il y a plusieurs niveau ça c'est l'équipe de formation après l'équipe de la structure c'est mes collègues directs avec qui je suis susceptible d'intervenir, moi pour eux ou eux pour moi, moi parce que je leur ai apporté des outils ou eux parce qu'ils ont financé des jeunes, on forme une équipe donc l'équipe formation c'est tout autour d'une thématique, d'un projet alors que l'équipe de la structure c'est aussi un projet mais... autant l'équipe formation c'est le projet du dispositif formation, c'est-à-dire qu'on travaille sur la formation, la qualité de la formation..., l'équipe de la structure c'est plutôt une entité.

« Quelqu'un qui est entrepreneur à la base ce n'est pas quelqu'un qui va se reposer sur ses lauriers, les gens que j'ai vu en général, ils ne cherchent pas à faire un petit truc qui va rester là tranquille, ils ont tous une ambition, ils y arrivent ou pas, souvent les clients de la structure n'y arrivent pas trop au bout des ambitions qu'ils avaient à la base mais ce que je veux dire ce que quand on a la volonté d'entreprendre c'est quelque chose qui ne te lâche pas, vraiment c'est un tempérament et que effectivement pendant un temps ça peut rester sur une équipe de gestion de l'existant mais il y aura forcément un moment si ça marche bien, même si ça ne marche pas d'ailleurs, il faut trouver des bonnes idées »

« il faut se dire qu'une équipe c'est composé d'humains et l'humain ça a une grosse part de subjectivité en eux. Ils ne comprennent pas les choses de la même manière et ils n'interprètent pas de la même manière et je pense qu'il ya une grosse part d'interprétation, c'est à la fois ce qui fait la force et les faiblesses d'une équipe entrepreneuriale, pour moi à la fois les points de vue sont différents, ça permet d'avoir un champ de vision plus large des choses, à la fois ils sont différents, donc le risque qu'on se mette pas d'accord sur quelque chose, là est tout l'arbitrage, ça c'est le grand mystère des rapports humain, d'une manière générale dans les couples, les amitiés,

les associés, c'est des choses qu'on ne maîtrise pas. ça tient du psychologique, de l'histoire de chacun, les facultés intellectuelles, on n'est pas tous égaux à ce niveau là, y en a qui comprennent plus vite, de la créativité de chacun, après moi je suis une incorrigible optimiste, je considère que chacun a un talent à la base et il lui appartient de développer, mais c'est vrai que, ce n'est pas les mêmes, les mêmes talents. »

« Il faut qu'ils aillent dans la même direction, si c'est le même projet, théoriquement le but est le même. Le truc c'est qu'ils peuvent avoir une vision différentes de l'objectif de l'entreprise, ça on est d'accord, est ce que c'est une équipe performante, ça j'en suis pas sûre. Si y'en a un qui considère que c'est un moyen de subsistance qu'il n'a pas besoin de se développer et que juste il a besoin d'avoir son salaire et qu'on en parle plus et l'autre il considère que c'est une entreprise à fort potentiel qui veut la développer, je suis quasiment sûre que ça posera problème. À mon avis ça va vite être problématique, car celui qui veut développer, va trouver que l'autre ne fout pas assez et l'autre qui va dire qu'est ce qu'il me casse les pieds ! Je pense que si la vision n'est partagée par tout le monde et que même si l'équipe ne va pas dans le même sens, l'équipe n'est pas performante. »

« Le truc c'est qu'ils peuvent avoir une vision différentes de l'objectif de l'entreprise, ça on est d'accord, est ce que c'est une équipe performante, ça j'en suis pas sûre. Si y'en a un qui considère que c'est un moyen de subsistance qu'il n'a pas besoin de se développer et que juste il a besoin d'avoir son salaire et qu'on en parle plus et l'autre il considère que c'est une entreprise à fort potentiel qui veut la développer, je suis quasiment sûre que ça posera problème. À mon avis ça va vite être problématique, car celui qui veut développer, va trouver que l'autre ne fout pas assez et l'autre qui va dire qu'est- ce qu'il me casse les pieds. Je pense que si la vision n'est partagée par tout le monde et que même si l'équipe ne va pas dans le même sens, l'équipe n'est pas performante »

Professionnel : S. J.

« La séparation entre le travail et l'affectif, la reconnaissance des compétences de chacun et la complémentarité. Une bonne équipe est une équipe complémentaire sur tous les domaines que ce soit le technique ou la gestion d'entreprise ou le commercial, qu'ils sachent qui est bon dans quoi et quitte à faire appel à un partenaire extérieur. »

« C'est ce que je disais peut être connaître les compétences de chacun et connaître ses failles, tu vois si je suis une bonne commerciale, je vais la dedans et je suis incapable de dessiner un bon machin, ou elle qui est bonne commerciale et qui s'y connaît dans le dessin, elle sera peut être incapable de mettre son nez dans les finances, c'est peut-être là être leader dans ses points forts et puis bosser les points faibles.»

« Une bonne équipe est une équipe complémentaire sur tous les domaines que ce soit le technique ou la gestion d'entreprise ou le commercial, qu'ils sachent qui est bon dans quoi et quitte à faire appel à un partenaire extérieur (...). Le fait de connaître la compétence de chacun de les reconnaître et de savoir où est la faille ça permet déjà de ne pas accuser l'autre s'il y a un truc qui ne marche pas et de complémentarité de l'équipe. Je pense à mes deux stylistes si elles savent chacune qu'elles sont nulles en commercial et ben ! elles veulent pas forcément une autre personne qui rentre dans leur équipe, mais faire appel à un commercial qu'elles rémunèrent. »

Professionnel N. H.

« Oui, sur deux métiers différents, deux entrepreneurs qui s'associent sont une équipe pour moi, j'ai rencontré des gens qui étaient un plombier et un électricien qui se décidaient de monter entreprise ensemble mais sur des chantiers différents, ils étaient une équipe, ils étaient complémentaires, je trouve que c'est plus intéressant car les deux sont légitimes ils n'ont pas la même connaissance, ils ont un métier chacun, ils peuvent travailler sur le même chantier, je pense que ça pose moins de problème commercial qu'elle rémunèrent. »

« Il y a des gens qui ont des métiers, je ne pense pas que le côté financier soit une fin en soi tout le temps, il ya des gens qui ont un métier, des idées, qui n'ont pas envie forcément de travailler avec un patron, qui veulent le sentiment s'ils font seuls, ils font mieux, il ya plein de trucs, je ne suis pas sure que le côté financier rentre toujours en ligne de compte. Mais par contre souvent dans les deux sociétés y 'en a un qui voit le côté technique et l'autre qui voir le côté financier »

« L'apprentissage fait évoluer positivement l'équipe entrepreneuriale, en terme de compétences oui, en terme de motivation, c'est moins sûr, il peut y avoir des éléments démotivants dans une équipe, en terme de compétences, tu ne perds jamais tes compétences sauf à ne pas les appliquer. Tu peux, que gagner qu'en compétences »

« Comme je t'ai dit tout à l'heure, la performance de l'équipe c'est dû en fait qu'ils ont la même trajectoire et si il y a un désaccord sur la trajectoire, ça ne donne plus envie d'avancer. La motivation peut tomber lorsque l'un s'implique moins que l'autre, on a tendance aussi à se reposer les uns sur les autres, à ce dire, moi ça me soule, lui il va le faire. »

« Pendant les deux premières années c'est du 100% sur la société, il faut qu'ils aient les mêmes objectifs. Les sociétés qui ont capoté, un qui est parti avec la caisse et la personne qui reste, elle recrée toute seule sur la même activité (restauration rapide, vente de t-shirts), ils ont déjà leur clientèle, ils ont déjà tous les billets en main pour faire repartir le business. »

« Pour moi une équipe, ces des personnes qui travaillent ensemble et qui vont dans le même sens, pour construire quelque chose et c'est souvent ça le problème ils vont pas dans le même sens, ils n'ont pas le même but final, on ne parle pas souvent de ça »

Analyse

Une équipe entrepreneuriale se forme parce que les membres décident d'entreprendre ensemble pour des raisons diverses. La base de l'association est donc la volonté de travailler ensemble sur un même projet. Quand la volonté d'entreprendre est présente, l'équipe ne peut rester dans un état statique si aucune autre contrainte ne l'empêche. elle a toujours l'ambition d'améliorer les choses, d'apprendre et d'évoluer.

La complémentarité dans les compétences, dans les connaissances ou dans les métiers est citée par tous les interviewés sans exception. En effet, il s'agit d'un ingrédient important dans la réussite des équipes entrepreneuriales selon les accompagnateurs.

La démotivation de l'un des membres de l'équipe entrepreneuriale peut être source de tensions.

Les objectifs communs sont essentiels pour le bon fonctionnement des équipes entrepreneuriales, en effet, les accompagnateurs expliquent que si les membres de l'équipe entrepreneuriale ne sont pas sur la même longueur d'onde, cela peut faire échouer le projet. Ils donnent l'exemple de personnes qui l'une voudrait développer l'entreprise et l'autre trouve que l'activité est suffisante, donc ils disent qu'elles n'ont pas beaucoup de chance pour continuer ensemble. En effet, une vision différente du projet, c'est-à-dire une vision non partagée n'est pas ce qui est recommandé pour une équipe entrepreneuriale. En effet, les membres de l'équipe doivent aller dans le même sens.

Les accompagnateurs demandent aux membres des équipes entrepreneuriales de faire une séparation entre l'affectif et le travail dans l'entreprise, de se connaître et plus particulièrement connaître les compétences et les failles de chacun. Cela facilite l'association, permet de renforcer les aspects limités dans l'équipe, de ne pas se tromper sur les décisions futures à prendre et à rebondir facilement lors des difficultés.

Sous-nœuds enfant : Le rôle des membres des équipes entrepreneuriales

Professionnels : A.B

« Quand ils créent une entreprise au début, ils font des sacrifices, ils n'ont pas de salaire, ils sont sur une certaine dynamique et qu'après une fois qu'elle est installée, tu pars tu fais ton travail, le principal souci, c'est qu'ils oublient de faire une nouvelle clientèle en auto-entrepreneur, en société, au niveau de la prospection ils ne sont plus dans la même dynamique, autant au démarrage ils vont être à fond, une fois qu'ils ont utilisé tout leur réseau ils n'ont plus de clients. C'est pour ça il faut définir le rôle de chacun »

Professionnels : S. J.

« Je pense à un copain qui a monté une boîte avec son frère, c'était à peu près la même problématique, ils se sont embrouillés. Il faut un décisionnaire, ils se débrouillent si c'est toi qui décide dans les problématiques commerciales et ben ! c'est toi. C'est toi qui décide dans les litiges de finance et ben ! c'est toi. Mais ça se cadre avant car sinon ils vont faire n'importe quoi. »

« A partir du moment que les rôles sont définis et qu'il n'y a pas de déséquilibre aussi évidemment si dans une équipe, le type fait tout ça et toi t'es là oué ! je pilote, répartition des rôles équilibrées en temps et en énergie à partir de ça l'équipe peut tourner. Sur ça c'est moi qui décide, sur ça c'est toi qui décide, quand on sait pas, on rentre dans un nouveau projet, ben ! c'est toi qui sera chef de ce projet-là. S'il n'y a pas de décisionnaire, c'est l'enfer. »

Analyse

La répartition des rôles est essentielle dans une équipe entrepreneuriale ; il faut la définir dès le départ pour qu'elle soit claire pour tous les membres de l'équipe et équilibrée : chacun est responsable de ses tâches pour que cela puisse fonctionner dans des bonnes conditions.

Sous-nœuds enfant : L'engagement/ la dynamique de l'équipe entrepreneuriale

Professionnels : A. B.

« Quand on a des associés, la première chose qu'on leur dit, faites attention, aujourd'hui vous êtes d'accord mais dès qu'il y a des histoires d'argent, les gens changent, ça c'est assez fréquent et de travail aussi, il suffit qu'un s'investisse plus que l'autre, qu'il fasse plus de choses que l'autre ça peut tout de suite créer pas mal de problèmes, de tensions. On est très vigilant sur la solidité de l'équipe, ils sont nombreux à vouloir entreprendre ensemble, ils se sentiraient moins seuls, ils en tirent beaucoup d'avantages et beaucoup d'inconvénients. Et l'une des premières des choses, c'est prévoir une sortie, il faut absolument prévoir une sortie, au même titre que les bons comptes font les bons amis. Quand on crée une entreprise, demain y'en a un qui a une opportunité professionnelle intéressante, qu'est ce qui passe, comment ça va se passer, est ce que ça met l'entreprise en péril ou pas. Oui la crédibilité, je dirai plutôt la solidité de l'équipe. »

« Une équipe est à la fois très dynamique parce que chacun va apporter sa pierre, l'inertie du groupe qui peut être un phénomène assez flagrant. »

Professionnels : S. J.

« Ce qu'on leur apporte, c'est ce qu'ils nous disent, on fait un bilan à la fin de la promotion, il y a un bénévole qui est neutre qui n'a pas participé à la formation : c'est l'effet groupe qui les porte, ils se retrouvent, la pédagogie, c'est une pédagogie très participative et donc la théorie qui n'est pas très poussée, c'est une théorie adaptée au groupe et il y a aussi le truc où ils sont tous dans le même bateau...»

« Pas forcément l'innovation, mais la remise en cause aussi, au bout d'un moment l'innovation, c'est fatiguant. C'est pour ça je pense que la performance de la production, elle n'est pas négligeable. Le magasin de produits exotiques, dans un premier temps elle va chercher l'innovation mais par la suite, elle peut chercher un autre fournisseur qui peut être moins cher, ce n'est pas l'innovation, c'est l'amélioration de la performance finale. Si elle reste tout le temps avec le même fournisseur, lui déjà il va se sentir puissant, il va lui filer des trucs pourris, c'est plutôt une régénération, une certaine dynamique »

« L'équipe est moteur, l'équipe est une aide à la décision même si c'est moi qui tranche... »

Professionnels : N. H

« Enormément de travail, c'est quelqu'un qui travaille jours et nuits weekends, obligatoirement les deux premières années, tu n'as pas beaucoup de vie de famille si tu as une conjointe ou un conjoint qui te met les bâtons dans les roues par ce que tu n'es jamais là. On parlait des associés mais les conjoints y participent beaucoup même s'ils ne sont pas dans l'entreprise, quelqu'un qui n'est pas là pour soutenir, pour s'occuper des enfants, suit le mouvement. »

« Quand ils créent une entreprise au début, ils font des sacrifices, ils n'ont pas de salaire, ils sont sur une certaine dynamique et qu'après une fois qu'elle est installée, tu pars tu fais ton travail, le principal souci à, c'est qu'ils oublient de faire une nouvelle clientèle en auto-entrepreneur, en société, au niveau de la prospection ils ne sont plus dans la même dynamique, autant au démarrage ils vont être à fond, une fois qu'ils ont utilisé tout leur réseau ils n'ont plus de clients. »

Analyse
<p>La dynamique des équipes entrepreneuriales doit être existante tout le long du processus entrepreneurial. La perte de cette dynamique peut être fatale à l'équipe. En effet, les membres se soutiennent, ce qui représente une source de motivation. Cette dernière est garantie si l'engagement des différents membres des équipes entrepreneuriales est intact et équilibré. En effet, chaque membre doit être impliqué dans ce projet en le montrant de manières différentes : en passant, par exemple, beaucoup de temps sur le projet ou en essayant d'apporter une valeur ajoutée au projet.</p>
Sous-nœuds enfant : L'identité des équipes entrepreneuriales/ la communication/ le réseau
Professionnels : A.B
<p><i>« Si une nouvelle personne intègre l'équipe, je dirai que les bases de l'équipe sont toujours là vu qu'il y a quand même les mêmes personnes qui restent, ce n'est pas fondamentalement différent après chaque personne étant différente, <u>l'équipe est la somme des identités des différentes personnes qui en font partie. L'équipe change ça c'est certain mais les bases restent les mêmes</u> »</i></p>
Professionnels : N. H.
<p><i>« C'est la même chose, c'est toujours compliqué de faire parler une personne à la fois mais <u>moi je fais d'une personne une personne, et de deux personnes une personne, pour obtenir un projet global avec deux individus</u> car je recherche des informations sur le projet, car c'est ça qui m'intéresse et le projet est tout seul. »</i></p> <p><i>« C'est comme dans un couple : l'échange. <u>Dans une société, on peut réunir tous les associés pour discuter, il y a des choses que pour l'un paraît bénin, il ne faut pas hésiter à en discuter ou si y'en a un qui se sent lésé.</u> C'est exactement la même chose qu'un couple. »</i></p> <p><i>« Je demande est ce que vous êtes entourés ? est ce que vous avez un comptable ? Est ce que vous avez quelqu'un à qui vous pouvez poser des questions et qui est prêt à vous répondre ? Un réseau ? »</i></p>
Analyse
<p>L'équipe entrepreneuriale est formée de plusieurs membres ; l'accompagnateur les considère comme une seule entité. Cela veut dire qu'une identité commune se forme et en cas de changement dans l'équipe, l'identité pourrait changer mais les bases peuvent rester intactes.</p> <p>Discuter avec ses associés pour éviter les quiproquos, la communication devrait être fréquente.</p> <p>L'entourage des équipes entrepreneuriales est un critère que les accompagnateurs prennent en considération dans l'évaluation des équipes entrepreneuriales.</p>

Tableau 24 : Les nœuds enfants du nœud « évaluation des équipes entrepreneuriales »

Nous avons résumé les facteurs d'évaluation des équipes entrepreneuriales dans la Figure 40. Les professionnels de la création d'entreprises évaluent : l'adéquation du projet et du porteur de projet, le fonctionnement des équipes entrepreneuriales et les facteurs de performance des équipes entrepreneuriales. Chaque thème est divisé en plusieurs sous-thèmes.

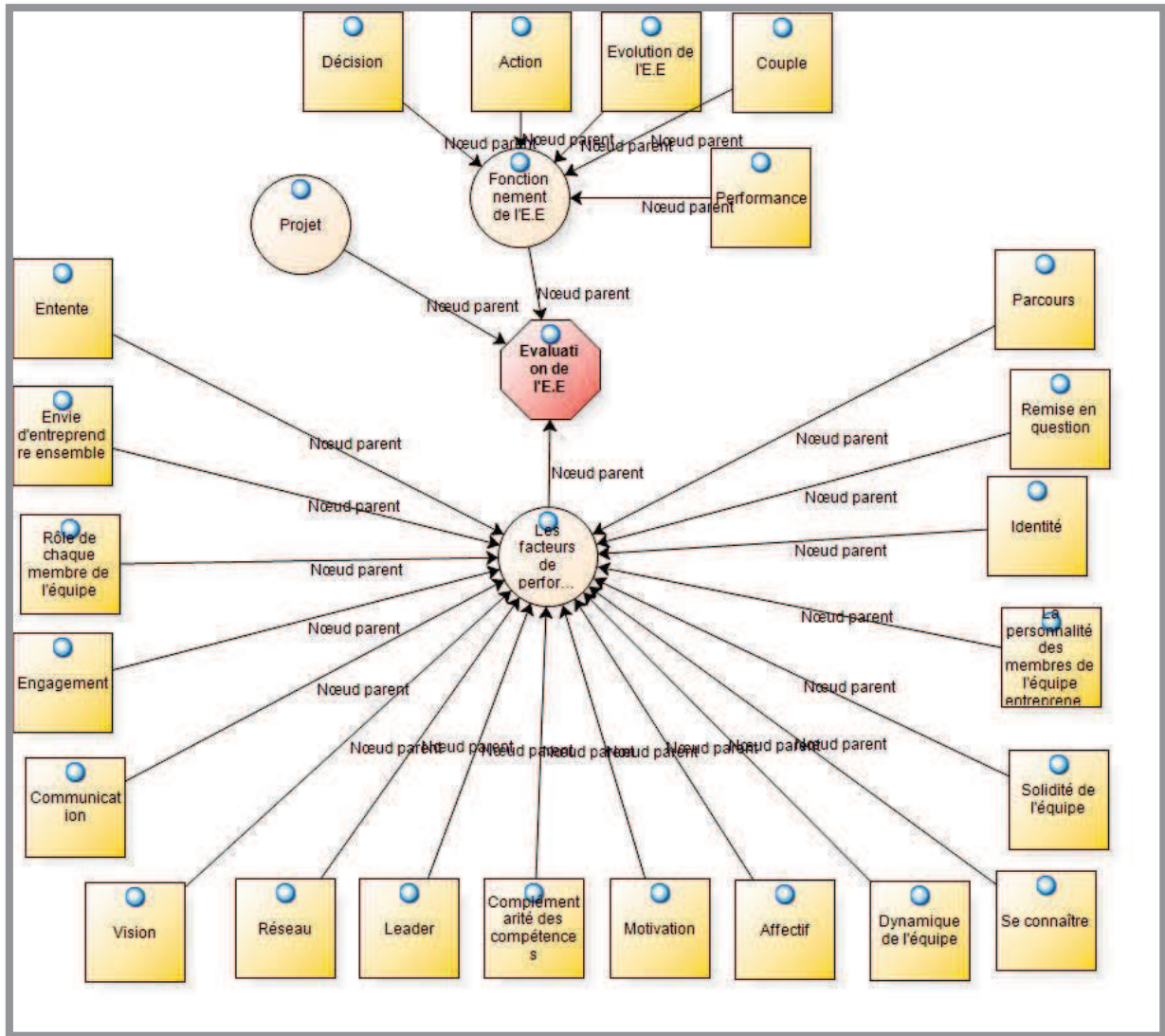


Figure 40 : Les facteurs d'évaluation des équipes entrepreneuriales par les accompagnateurs de création d'entreprise

Cette étude préliminaire nous a permis de faire évoluer notre question de recherche de départ. En effet, nous nous sommes confrontés au terrain avec une question principale : Comment mesurer la performance des équipes entrepreneuriales ? L'identification de ces différents nœuds nous a réorientés dans notre lecture de la littérature (cf. Chapitre 2). Suite à notre approfondissement et aux résultats de cette étude préliminaire notre question de recherche est devenue: Comment évaluer une équipe entrepreneuriale en amont de la création d'entreprise ?

Nous avons alors décidé de collecter des données supplémentaires auprès d'autres professionnels de la création d'entreprises, en ciblant cette fois le thème « évaluation des équipes entrepreneuriales » dans une étude principale en ayant dégagé deux axes :

- Définir l'équipe entrepreneuriale à partir de la théorie systémique (cf. Chapitre 2).
- Observer des équipes entrepreneuriales au cours d'un processus entrepreneurial. (cf. Chapitre 4).

Trois questions complémentaires sont ainsi identifiées auxquelles il faudrait apporter des réponses afin de répondre à la question de recherche :

- Quelle est la structure d'une équipe entrepreneuriale en phase de pré-crétion ?
- Comment fonctionne une équipe entrepreneuriale en phase de pré-crétion ?
- Comment évolue une équipe entrepreneuriale en phase de pré-crétion ?

Dans la deuxième partie de ce chapitre nous nous intéresserons à la première question complémentaire et notamment à la contribution des professionnels de l'accompagnement pour y répondre. La deuxième et la troisième question seront abordées dans le chapitre 4 de notre thèse.

II. Etude principale

Après une première étude préliminaire et une lecture approfondie de la littérature, nous cherchons à rendre intelligible la structure des équipes entrepreneuriales pendant le processus entrepreneurial pour aider les accompagnateurs à évaluer les équipes entrepreneuriales, dans un premier temps, et les équipes entrepreneuriales à s'auto-évaluer, dans un deuxième temps. Le fonctionnement et l'évolution seront étudiés au chapitre 4 de notre étude. En d'autres termes, nous souhaitons proposer un modèle d'équipe entrepreneuriale afin de pouvoir déceler en amont les différents dysfonctionnements au sein de cette entité avant même qu'elle ne se lance dans la création d'entreprise.

Nous avons été surpris du fait que les professionnels de la création d'entreprise dans l'organisme d'accompagnement où nous avons effectué notre étude exploratoire craignaient l'accompagnement des équipes entrepreneuriales notamment à cause de la fréquence des dysfonctionnements qui peuvent surgir dans les équipes entrepreneuriales pendant le processus entrepreneurial. Au contraire, dans d'autres structures la création en équipe est encouragée, notamment lorsqu'il s'agit de projets de hautes technologies. Nous avons aussi été étonnés de constater que tous les membres des équipes entrepreneuriales ne suivaient pas la formation accélérée dédiée à l'accompagnement à la création d'entreprise. En revanche, ils

étaient tous conviés à rencontrer leurs tuteurs⁷. Il nous semble nécessaire que la formation en entier devraient être suivie par tous les membres des équipes entrepreneuriales.

L'organisation de cette structure d'accompagnement est ainsi faite pour plusieurs raisons diverses : il s'agit, d'abord, de raisons financières. En effet, les sources financières de l'organisme d'accompagnement sont procurées par des subventions et des dons. L'organisme essaye donc d'accompagner un maximum de projets avec un budget limité. Ensuite, pour veiller à une équité de parole au sein du groupe de formation et ne pas empiéter sur le temps de paroles d'autres porteurs de projets et enfin, pour des raisons de disponibilité. En effet, la formation demande une disponibilité de cinq jours par semaine pendant deux mois. Il n'est pas toujours possible pour tous les membres des équipes entrepreneuriales de suivre la formation car certains d'entre eux travaillent ou étudient.

Dans notre étude préliminaire, il s'est avéré que les experts de la création d'entreprises accompagnent l'équipe entrepreneuriale comme un entrepreneur individuel ; ils ne prennent pas en compte sa singularité. Nous avons donc voulu nous pencher sur la structure des équipes entrepreneuriales dans cette partie de notre étude pour aider les accompagnateurs à hotter le flou sur la compréhension des équipes entrepreneuriales.

L'objectif de l'étude principale est de modéliser la structure des équipes entrepreneuriales afin de construire une grille de lecture pour les conseillers accompagnement et pour les équipes entrepreneuriales. Cette grille les aidera à identifier les dysfonctionnements et à les dépasser pendant le processus entrepreneurial.

Notre analyse qualitative suit la méthode de Huberman et Miles (2003), c'est-à-dire qu'elle suit trois étapes : la condensation des données, la présentation des données et l'élaboration/vérification des conclusions (Figure 41). Ces étapes seront assistées par ordinateur comme cela était annoncé avant. Dans les paragraphes suivants, nous détaillerons chaque étape et nous l'appliquerons sur notre étude principale.

⁷ La formation à la création d'entreprise dans cet organisme est établie en deux volets : 1. Des modules théoriques sur la création d'entreprise suivis par une douzaine de porteurs de projets que les professionnels de création d'entreprise appellent « accompagnement collectif », présenté par des formateurs à la création d'entreprise 2. Des modules pratiques, où il s'agit d'appliquer ce que les porteurs de projets ont appris des modules théoriques sur leurs propres projets. Ce deuxième volet est appelé « accompagnement individuel », il est animé par des tuteurs.

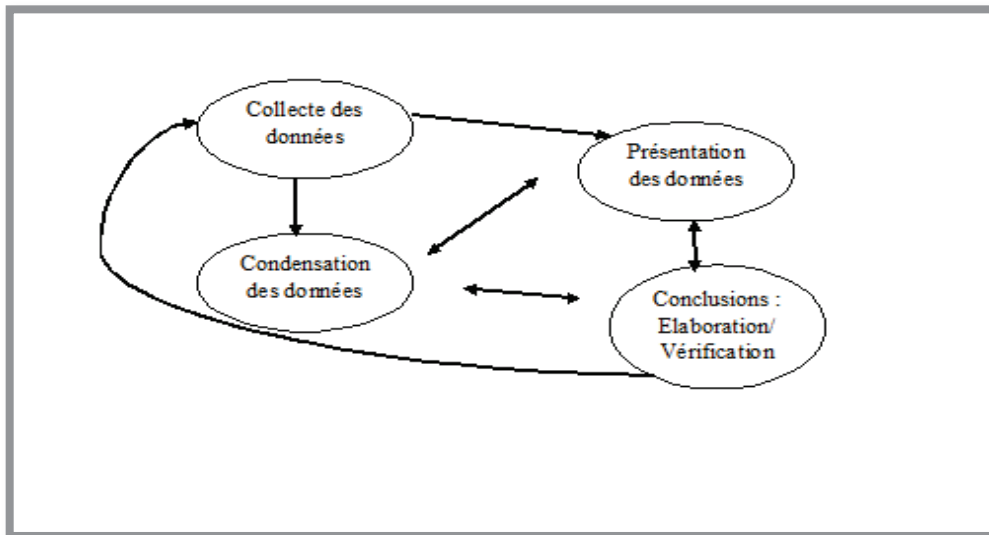


Figure 41 : Composantes de l'analyse des données : modèle interactif selon Huberman et Miles (2003)

II.1. La collecte des données

II.1.1 Le choix d'une méthode qualitative

Duyck (2001) distingue les recherches, les méthodes et les données qualitatives.

« *Les recherches qualitatives servent à désigner le positionnement général (constructiviste, interprétativiste) choisi par le chercheur pour mener ses réflexions* » (Duyck, 2001, p. 53). La méthode qualitative, selon le même auteur, est principalement composée d'entretiens semi-directifs et les données qualitatives sont présentées par des mots (Duyck, 2001, p. 54). En d'autres termes « *Les recherches qualitatives s'appuient sur les méthodes qualitatives (faible directivité) afin de recueillir des données qualitatives (du texte)* » (Duyck, 2001, p. 54).

Nous nous situons, donc, dans une recherche qualitative. En effet, comme cela était exposé dans le chapitre précédent, nous suivons une démarche systémique basée sur des entretiens semi-directifs pour collecter des données qualitatives qui sont dans notre cas sous forme de textes.

Duyck (2001) parle des avantages du choix de l'analyse qualitative : tout d'abord, l'exploitation des questions ouvertes et directes, sans *a priori*, engendre une neutralité. Ensuite, il existe des possibilités de coder l'information textuelle, une capacité de traitement d'un grand corpus qui peut être assisté par logiciel : « *l'ordinateur comme support physique de logiciels de reconnaissance automatique et de logiciels statistiques textuelles innove donc et rend des services indispensables pour le traitement des réponses libres* » (Duyck, 2001, p. 68). Enfin, une souplesse dans le positionnement épistémologique.

II.1.2 Déroulement des entretiens confirmés

Nous avons fait de notre mieux pour respecter la neutralité de nos interventions : par exemple, nous n'avons pas posé beaucoup de questions pour ne pas influencer le répondant ; nous avons aussi décidé de ne pas prendre de notes pour éviter de déconcentrer l'interlocuteur, qu'il ne juge pas du degré d'importance de ce que nous écrivons et pour qu'il n'adapte pas ses propos.

Nous avons opté pour des entretiens semi-directifs avec un guide d'entretien plus précis, donc la directivité de l'entretien est réduite. La durée de l'entretien variait entre 50 minutes et 2H15, selon les disponibilités des interviewés. Chaque répondant a été interviewé deux fois. Le premier contact était physique et le deuxième contact était physique ou téléphonique (Tableau 25).

L'objectif de ces entretiens est de collecter des informations que nous cherchons, *a priori*, avec notre guide d'entretien et de réunir des données auxquelles nous n'avons pas pensé et qui sont extraites de la réalité du terrain.

A la fin du premier entretien ou lors du deuxième selon la disponibilité de l'interviewé, nous lui montrons notre modélisation de la structure, du fonctionnement et de l'évolution des équipes entrepreneuriales par le biais d'un schéma que nous présentons à partir des éléments de l'étude élémentaire. En fonction du retour du répondant, nous essayons d'améliorer notre présentation. L'idée est que le contenu et le visuel puissent sembler clairs à tous les conseillers indépendamment de leurs profils et à toutes les équipes entrepreneuriales indépendamment du type de projet. C'est ainsi que nous sommes passés par plusieurs propositions de modélisation des équipes entrepreneuriales.

II.1.3 Présentation des interviewés

Nous avons interviewés cinq autres experts de la création d'entreprises en ayant une question de recherche modifiée, une grille d'entretien améliorée et des constats tirés de l'étude préliminaire. Une brève présentation des interviewés est exposée dans le Tableau 26.

		Durée de l'entretien	Contact	Objectif de l'entretien	Déroulement de l'entretien
RDV Professionnels/ Universitaires	Première rencontre	1H/1H30 selon la disponibilité de l'interviewé	Physique	-Collecte d'information à partir de l'expérience de l'interviewé. -Un retour sur notre ébauche de modélisation.	-Présenter notre sujet de thèse. -Répondre aux interrogations de l'interviewé. -Poser quelques questions ouvertes pour avoir le témoignage de l'interviewé. -Présenter l'essai de modélisation.
	Deuxième rencontre (dans la mesure du possible)	30min/1H selon la disponibilité de l'interviewé	Physique/ Téléphonique	-Eclaircissement de certaines réponses et/ou validation de notre compréhension.	-Validation et/ou modification de l'entretien précédent par l'interviewé. -Présenter la modélisation retravaillée suite aux remarques faites lors du précédent entretien.
- Il est possible de réaliser un seul entretien et d'avoir une confirmation des résultats par téléphone ou courriel					

Tableau 25: Résumé du déroulement avec les interviewés

Contact	Date de l'entretien	Durée de l'entretien	Nature de l'entretien	Fonction	Parcours
H.E..	13/12/2013	1H15	Confirmatoire	Responsable de la formation création d'entreprises	<u>Expérience</u> : Ancienneté du poste : 2ans ; Ancienneté dans la structure : 10 ans ; Conseiller accompagnement dans plusieurs structures d'accompagnement. <u>Formation</u> : Ecole de commerce.
M.R.	18/12/2013	50 minutes	Confirmatoire	Tuteur-bénévole création d'entreprises	<u>Expérience</u> : responsable général d'un groupe ; bénévole dans l'accompagnement de création d'entreprise. <u>Formation</u> : Ecole de commerce ; Ecole de transport.
S.L.	11/12/2013	1H00	Confirmatoire	Maître de Conférences	<u>Expérience</u> : Chargée de mission relation entreprise apprentissage à l'Université ; Responsable de licence à l'Université ; Accompagnement des étudiants dans la création d'entreprises ; <u>Formation</u> : Parcours académique en biologie.
J.S.	03/02/2014	2H15	Confirmatoire	Entrepreneur Maître de Conférences	<u>Expérience</u> : Responsable Formation/ Directeur des études à l'Université ; Accompagnement des étudiants dans la création d'entreprises. Création de plusieurs entreprises. <u>Formation</u> : Parcours académique en biologie.
M.A.	05/03/2014	1H51	Confirmatoire	Maître de Conférences Futur entrepreneur	<u>Expérience</u> : Responsable de formation continue à l'Université ; Responsable de la formation entrepreneuriat à l'Université. <u>Formation</u> : Parcours académique en Chimie.

Tableau 26 : Présentation des interviewés

II.2. La condensation

II.2.1 Le principe de condensation

La condensation des données se réfère à un processus de sélection des données « brutes » existantes dans les transcriptions de nos interviews ; elle est continue jusqu'à la fin du projet de recherche.

Nous ne dissociions pas la condensation des données à l'analyse. En effet, le choix du codage d'une donnée à une autre est un choix analytique, « *la condensation est une forme d'analyse qui consiste à élaguer, trier, distinguer, rejeter et organiser les données de telle sorte qu'on puisse en tirer des conclusion « finales » et les vérifier* » (Miles et Huberman, 2003, p. 29).

Nous avons retravaillé notre guide d'entretien en posant les variables identifiées dans la phase préliminaire, reclassées et confirmées par la littérature. Nos questions n'explicitent pas les variables, nous laissons les accompagnateurs les spécifier.

Pour effectuer cette étape, nous avons choisi de suivre la démarche de Miles et Huberman (2003) et avons continué d'utiliser Nvivo 10 pour faciliter l'organisation de nos données. Nous nous sommes aussi référés à la mise en pratique de notre analyse à l'aide de ce que prévoit De la Rupelle et Mouricou (2009, p. 6) (Figure 42).

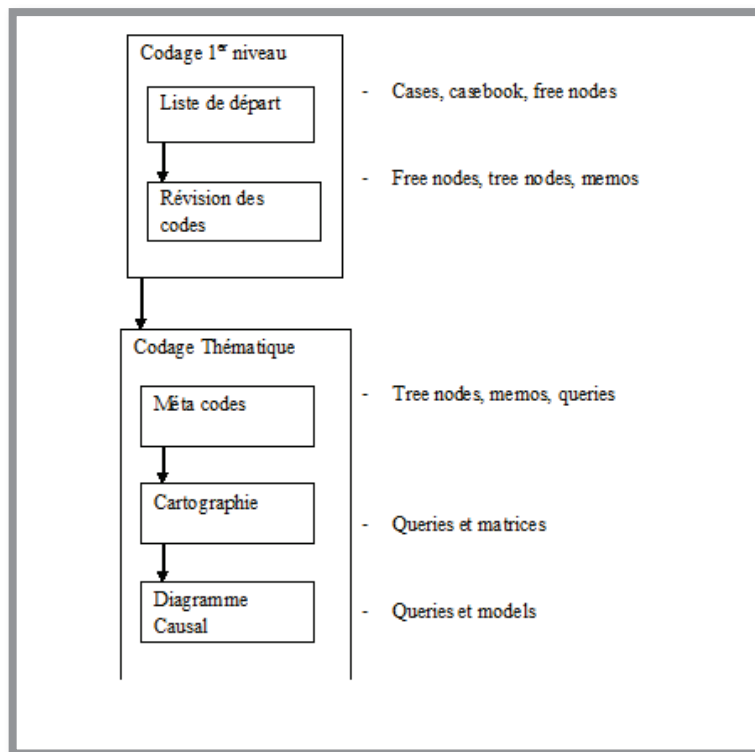


Figure 42 : Mise en pratique d'une analyse « à la Miles et Huberman » (De la Rupelle et Mouricou, 2009, p. 6)

Dans cette étape, nous avons fait émerger les nœuds avant de commencer l'encodage des entretiens, nous avons donc retenus des nœuds qui ont été mentionnés dans la littérature et que nous avons trouvés dans le discours des professionnels d'accompagnement dans notre phase préliminaire. Contrairement à ce que nous avons effectué dans la phase préliminaire, nous avons une liste de départ des thèmes.

II.2.2 Codage des données qualitatives

La démarche de codage est similaire à celle de l'étude préliminaire et est assistée par le logiciel Nvivo 10. Notre unité de codage est le paragraphe mais la distinction réside dans le type de codage qui est plutôt hybride dans l'étude principale, c'est-à-dire un mix de codage inductif et déductif (*a priori* et *a posteriori*) est effectué. En effet, il s'agit d'effectuer des allers-retours entre la littérature et nos entretiens qui nous permettent d'identifier des thèmes plus ciblés et plus détaillés que dans l'étude préliminaire. Nous avons au préalable défini notre concept grâce au travail du chapitre deux. Ensuite, nous avons construit une grille de codage et à partir du discours des accompagnateurs nous avons identifié les indices qui rentrent dans le codage : « (...) *il arrive fréquemment que la grille de codage construite a priori ne permette pas de coder certains éléments du corpus car elle ne comprend pas toutes les catégories révélées par l'analyse du corpus. Cela signifie que le codeur va devoir ajouter de nouvelles catégories afin de pouvoir traiter de manière exhaustive le corpus concerné* » (Gavard-Perret et al., 2012, p. 288). Nous avons donc complété notre grille de codage grâce à d'autres éléments pertinents mentionnés par les accompagnateurs.

II.2.2.1 Le codage de premier niveau

Nous avons fait des allers-retours entre la littérature et notre terrain de recherche et nous avons effectivement commencé par un codage inductif qui nous a aussi permis de préciser notre question de recherche. Nous avons ensuite enrichi, modifié et précisé les codes identifiés par une méthode de codage préétablie. Notre guide d'entretien contient donc des variables identifiées par notre phase préliminaire combinées avec la deuxième vague d'entretien faite après notre retour à la littérature. Notre technique de codage a suivi à la fois une technique *a priori* et une technique *a posteriori* afin de maximiser l'exploitation du discours des interviewés. Nous avons donc obtenu différents thèmes et sous-thèmes et avons fait tout un travail de classement, de regroupement et de suppression de thèmes non pertinents.

Nous avons identifié à partir de la première phase préliminaire et de nos lectures des thèmes différents. Ensuite, comme nous l'avons fait à la phase préliminaire, des regroupements de

nœuds ont été établis et une phase de révision des nœuds a été réalisée. Nous avons supprimé les thèmes qui nous ont semblé hors sujet et avons reclassé et morcelé les thèmes retenus en sous-thèmes pour obtenir la Figure 43. Cette dernière est en forme d'arbre hiérarchique composé de trois nœuds parents : « L'appréhension de l'accompagnement des équipes entrepreneuriales », « la formation à la création d'entreprise », « l'évaluation des équipes entrepreneuriales » et d'un nœud libre « la définition des équipes entrepreneuriales ».

Nom	Sources	Références	Créé le	Modifié le
La formation à la création d'entreprise	5	42	28/05/2014 16:12	04/06/2014 12:58
L'appréhension de l'accompagnement des Equipes Entrepreneuriales	7	25	04/06/2014 12:59	06/06/2014 17:25
Evaluation du projet et de l'équipe entrepreneuriale	10	221	04/06/2014 13:27	11/07/2014 13:04
Définition E E par les accompagnateurs	4	4	29/05/2014 12:20	04/06/2014 13:00

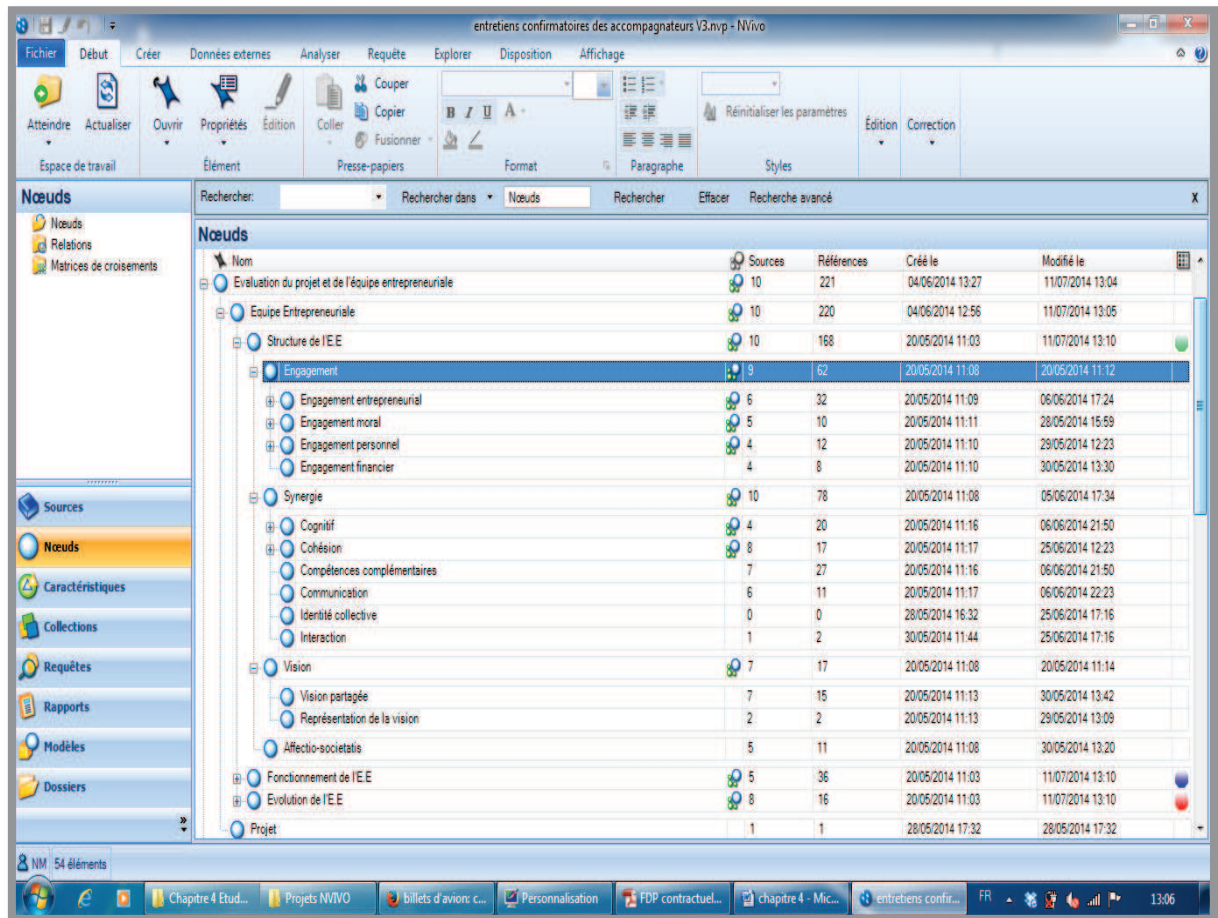
Figure 43 : Présentation de l'arbre hiérarchique au premier codage

Pour être cohérent avec notre objet de recherche, nous décidons de ne pas s'étendre sur « la formation de création d'entreprise » proposée par la structure d'accompagnement. Nous reviendrons rapidement sur « l'appréhension de l'accompagnement des équipes entrepreneuriales » déjà détectée lors de la phase préliminaire. Nous évoquerons les définitions proposées par les nouvelles personnes interviewées et nous nous focaliserons sur l'« évaluation des équipes entrepreneuriales » qui a été aussi identifiée dans la phase préliminaire. Cette variable a subi plusieurs modifications et enrichissement grâce aux entretiens confirmatoires plus ciblés et un retour à la lecture de la littérature. Par conséquent, le thème « évaluation des équipes entrepreneuriales » fera l'objet d'un codage d'un deuxième niveau (codage thématique).

II.2.2.2 Le codage thématique

Le codage thématique est une analyse d'un deuxième niveau qui permet de « *comprendre les patterns, les récurrences, les pourquoi* » (Miles et Huberman, 2003).

Nous avons regroupé les nœuds du premier niveau en thèmes plus restreints, il ressort donc de notre deuxième codage un thème central qui est l'«évaluation des équipes entrepreneuriales» et du « projet ». Nous faisons le choix de considérer les projets comme cohérents et ayant du potentiel. Par conséquent, nous observons uniquement l'évaluation des équipes entrepreneuriales (Figure 44) que nous présenterons dans la Figure 45 sous une autre forme plus parlante.



The screenshot shows the NVivo software interface with a tree view of nodes. The tree is organized as follows:

- Nœuds
 - Relations
 - Matrices de croisements
- Sources
- Nœuds** (selected)
 - Caractéristiques
 - Collections
 - Requêtes
 - Rapports
 - Modèles
 - Dossiers

The main table displays the following data:

Nom	Sources	Références	Créé le	Modifié le
Evaluation du projet et de l'équipe entrepreneuriale	10	221	04/06/2014 13:27	11/07/2014 13:04
Equipe Entrepreneuriale	10	220	04/06/2014 12:56	11/07/2014 13:05
Structure de l'E.E	10	168	20/05/2014 11:03	11/07/2014 13:10
Engagement	9	62	20/05/2014 11:08	20/05/2014 11:12
Engagement entrepreneurial	6	32	20/05/2014 11:09	06/06/2014 17:24
Engagement moral	5	10	20/05/2014 11:11	28/05/2014 15:59
Engagement personnel	4	12	20/05/2014 11:10	29/05/2014 12:23
Engagement financier	4	8	20/05/2014 11:10	30/05/2014 13:30
Synergie	10	78	20/05/2014 11:08	06/06/2014 17:34
Cognitif	4	20	20/05/2014 11:16	06/06/2014 21:50
Cohésion	8	17	20/05/2014 11:17	25/06/2014 12:23
Compétences complémentaires	7	27	20/05/2014 11:16	06/06/2014 21:50
Communication	6	11	20/05/2014 11:17	06/06/2014 22:23
Identité collective	0	0	28/05/2014 16:32	25/06/2014 17:16
Interaction	1	2	30/05/2014 11:44	25/06/2014 17:16
Vision	7	17	20/05/2014 11:08	20/05/2014 11:14
Vision partagée	7	15	20/05/2014 11:13	30/05/2014 13:42
Représentation de la vision	2	2	20/05/2014 11:13	29/05/2014 13:09
Affecto-sociétalis	5	11	20/05/2014 11:08	30/05/2014 13:20
Fonctionnement de l'E.E	5	36	20/05/2014 11:03	11/07/2014 13:10
Evolution de l'E.E	8	16	20/05/2014 11:03	11/07/2014 13:10
Projet	1	1	28/05/2014 17:32	28/05/2014 17:32

Figure 44 : Le thème parent : « évaluation des équipes entrepreneuriales »

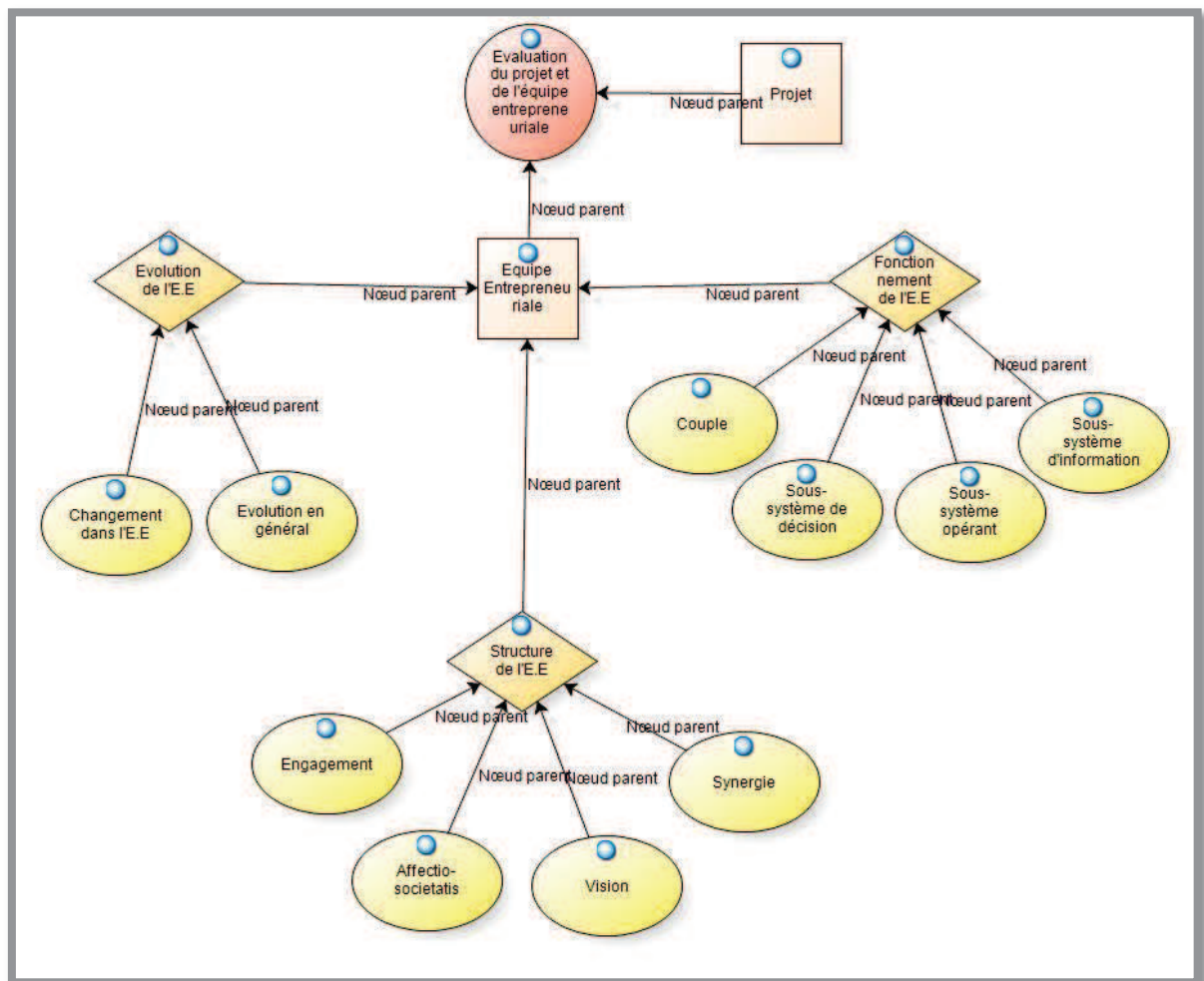


Figure 45 : Représentation des variables d'évaluation des équipes entrepreneuriales

L'objectif de ce travail est de « *représenter schématiquement les codes [...] dans un diagramme causal afin de voir comment les composants s'interconnectent* » (Miles et Huberman, 2003, p. 65). Puisque nous suivons la méthode systémique (cf. Chapitre 2), nous avons construit un arbre hiérarchique qui expose les différents facteurs d'évaluation des équipes entrepreneuriales en les regroupant en « la structure des équipes entrepreneuriales », « fonctionnement des équipes entrepreneuriales » et « Evolution des équipes entrepreneuriales » (Le Moigne, 1977). C'est à partir de cette analyse et de différentes présentations visuelles de Nvivo que nous testerons nos propositions dans la phase suivantes (cf. Chapitre 4) sur de réelles équipes entrepreneuriales. En d'autres mots, trois grands thèmes sont constatés : l'évaluation de la structure de l'équipe entrepreneuriale, son fonctionnement et son évolution. Chaque thème engendre des sous-thèmes (Engagement, Affectio-societatis, Vision, Synergie, Changement dans l'E.E, Evolution générale, Couple, sous-système de décision, sous-système opérant et sous-système d'information).

Nous faisons une digression pour clarifier les notions de catégorie et de code. Miles et Huberman (1994) n'en font pas la distinction. Selon Point et Fourboul, « *La catégorie est un code travaillé par le chercheur faisant référence à sa démarche de théorisation. Elle renvoie ainsi à l'organisation conceptuelle et à la théorisation menée par le chercheur. Elle va alors bien au-delà de la désignation de contenu* » (2006, p. 64). Une catégorie est un code amélioré par la théorie qui explique et présente les propriétés d'un concept. Notre démarche inductivo-déductive nous aide à faire aussi la distinction entre le « code » et la « catégorie ». Nous avons ainsi identifié des variables du terrain pendant notre étude préliminaire et les avons complété et amélioré par notre corpus théorique. Nos catégories étaient donc un mix du terrain et de la théorie ; elles ont une finalité conceptuelle.

« *La particularité du codage à visée théorique est de coupler ces deux approches, afin de procéder de manière plus itérative. Il s'agit alors de favoriser des « allers et retours » entre les données recueillies et les interprétations successives du chercheur, ce que nous assimilons à une démarche d'abduction. La notion d'abduction, que l'on doit à Pierce comme étant « comme la seule forme de raisonnement permettant de découvrir quelque chose de nouveau », s'inscrit bien à notre sens dans ces oscillations inductives et déductives, au cœur de la comparaison constante de Glaser et Strauss (1967)* » (Point & Fourboul, 2006, p. 64). En étant systémiste, nous suivons une démarche abductive : ces allers-retours entre la théorie et le terrain nous permettent de construire notre objet de recherche dans un premier temps et de construire notre modèle dans un second temps.

II.3. Analyse des données collectées

Avec de nouveaux entretiens, la crainte d'accompagner des équipes entrepreneuriales se confirme. En effet, la vigilance des accompagnateurs est de mise. Il est vrai que c'est le métier qui stipule de mettre en garde les entrepreneurs, néanmoins, les accompagnateurs constatent que la création à plusieurs augmentent les conflits.

« *Dans une équipe, il y a toujours celui qui veut imposer ses vues, il y a celui qui dit rien, qui attendent que les autres disent, il y a toujours des différents profils et quelques fois ça énerve, c'est bien qu'ils soient confrontés à ça et pour nous, effectivement, c'est pas facile de gérer. Si il y a un petit conflit ça va, s'il y a un plus gros, c'est déjà arrivé, il faut que nous même qu'on sache ne pas avoir peur de ça et de réagir le plus tôt possible pour quand même au moins une partie d'eux aille jusqu'au bout. En fait c'est un art et ça s'apprend aussi à manger ce genre de chose, il faudrait qu'on soit formé à ça ce qui n'est pas le cas, je fais avec les moyens du bord avec mon expérience, en fait. Il faut surtout pas craindre, ça va arriver de toutes façon, sur dix équipes, il y a forcément une où il y aura un problème, il faut*

s'attendre à ça, il faut pas hésiter à intervenir, après comment intervenir, ça c'est une autre chose : il faut de la psychologie, il faut de tout quoi » M.A

Ces propos nous confortent dans notre objectif d'éclairer les accompagnateurs sur la structure, le fonctionnement et l'évolution des équipes entrepreneuriales. Nous sommes persuadés que nos apports de clarifications sur ces éléments pourraient apporter un meilleur accompagnement aux équipes entrepreneuriales mais aussi des réponses aux corrections que pourraient faire les équipes entrepreneuriales elles-mêmes sur ces trois niveaux avant de se lancer dans la création d'entreprise.

II.3.1 La structure des équipes entrepreneuriales (Figure 46)

La structure des équipes entrepreneuriales est représentée par les nœuds parents : Affectio-societatis, engagement, synergie et vision, dégagés et confirmés par nos divers entretiens.

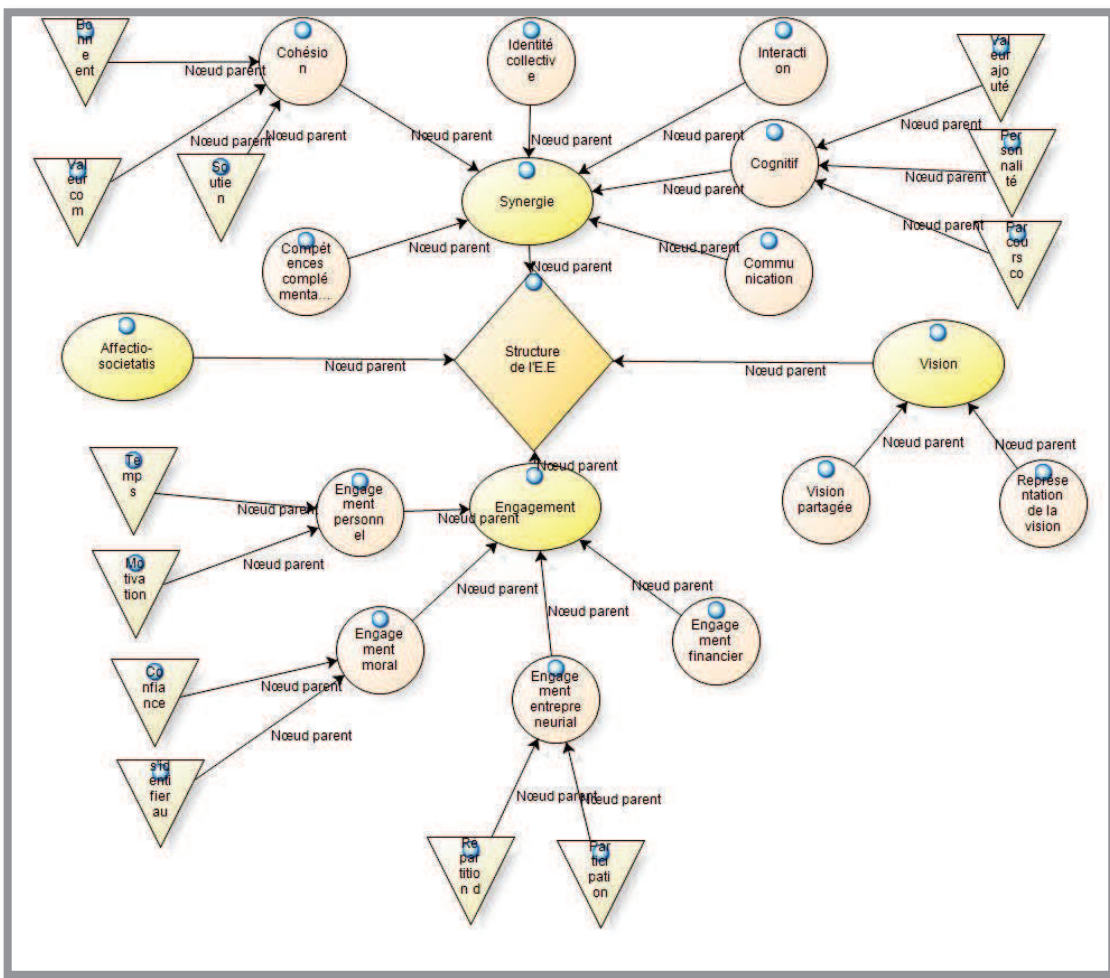


Figure 46 : Arbre hiérarchique détaillé de la structure des équipes entrepreneuriales

II.3.1.1 *Affectio-societatis*

Nous considérons que les membres des équipes entrepreneuriales se forment par ce qu'ils ont envie d'entreprendre ensemble sur un même pied d'égalité. La raison d'avoir envie d'entreprendre avec cette personne et pas avec une autre peut se manifester par deux aspects :

- Soit pour la considération de la personne, c'est-à-dire que l'association est à fort *intuitu-personae* : par exemple, une amitié qui lie les personnes, une relation familiale, un parcours académiques commun, un parcours professionnel commun. Donc dans ce cas, l'affectif est très prononcé.

« Une bonne équipe c'est une équipe soudée, qui a un passif, c'est-à-dire soit c'est des copains d'enfance, soit qui ont fait des études ensemble, soit des gens, enfin, des couples, je les appelle des couples, tous les couples qui sont soudés, c'est qu'ils ont du vécu, un parcours de vie, qui a, fait que, aujourd'hui ils donnent une personne morale qui unit les deux. Il y a deux, trois exemples, des jeunes qui ont grandi ensemble, qui ont une scolarité commune : lycée, université, Ou une passion. C'est des jumeaux, il y a un lien de famille. Pour résumé soit par passion, soit un parcours de vie, soit un lien familial, qui fait que la solidité du couple leur permettra d'avancer et de créer ensemble » H. E.

- Soit pour bénéficier d'une compétence que l'un des associés ne possède pas et dans ce cas l'association est plus objective :

« Moi, mon gérant je l'ai rencontré par hasard, j'avais écrit un article, pour la revue, référence dans notre domaine (...) il m'avait appelé, il m'a dit est ce que on peut débloquer ce procédé-là? -c'est pas un personnage que je trouvais sympathique au départ, c'était pas des relations super on va faire quelque chose (...), moi j'avais besoin de monter ma structure (...) qu'elle soit compatible avec mon activité universitaire, dans un certain périmètre (...), lui il avait besoin de ne pas avoir d'autorité sur lui, c'est un type que j'ai découvert progressivement, puisque je ne le connaissais pas, un autodidacte » J. S.

S. L. fait aussi la distinction entre les deux démarches :

« ça dépend comment se sont montées ces équipes, deux façons de faire, soit c'est monter sur le côté affectif, entre guillemets et que la personne ne se verrait pas monter cette société seule sans l'autre, sans parler de compétences, soit c'est monter, sur des vraies compétences techniques et en effet, quand une personne s'en va avec ses compétences techniques, c'est problématique de la remplacer, je pense que là, il y a tous les cas de figure mais ce dont on parle en ce moment, dans l'entrepreneuriat est vrai dans beaucoup d'autres domaines de travail » S.L.

Un des accompagnateurs évoque la « *volonté d'entreprendre ensemble* », une volonté qui devrait être solide et qui se construit pour H.E par ce passif commun. La volonté d'entreprendre ensemble devrait se baser sur des bonnes raisons si, par exemple, l'un des membres de l'équipe ne s'identifie pas au projet et n'a pas un réel apport, nous ne pouvons pas dire que cette « *volonté d'entreprendre ensemble* » est bénéfique pour l'équipe entrepreneuriale.

« l'idée c'est qu'il faut que les deux apportent quelque chose, si c'est juste un apport psychologique, je pense qu'on ira pas très loin mais s'il y a la volonté de s'associer là on pourra remonter les obstacles. La volonté de s'associer ensemble, elle prime, tien on va s'associer parce que j'ai une défaillance psychologique, j'ai besoin d'appui, mon parcours de vie a fait que j'ai besoin qu'on m'épaule etc., l'autre ce n'est pas ça son projet, lui il va le suivre un petit moment et après il va s'en laisser naturellement parce que ce n'est pas son projet. Et dans l'autre sens si il y a une véritable volonté de s'associer parce que c'est ça ce qu'on veut faire parce que, là on a deux qui sont passionnés par les jeux, dont je t'ai parlé tout à l'heure, ils jouent ensembles, ils travaillent ensemble, des parcours de vie, des études ensemble, ils ont quitté la province pour venir à Paris pour monter le projet, là je pense que l'association pourrait se faire, il y a une flamme qui nourrit tout ça, c'est pas les difficultés, c'est pas l'argent, c'est vraiment la passion qui fait fond de toile et qui motive les deux à créer ensemble. » H.E.

L'envie d'entreprendre ensemble doit aussi s'accompagner d'une équité dans le projet. En effet, comme l'explique l'accompagnateur S.L., la notion de hiérarchie ne devrait pas exister dans une équipe entrepreneuriale même si chaque coéquipier réalise des tâches différentes, qu'il a des responsabilités distinctes ou des parts sociales plus importantes. Les décisions devraient être prises après concertations des différents membres de l'équipe entrepreneuriales :

« j'ai tendance à dire, au début de la création même s'il y a un porteur de projet, je pense que c'est les trois ou les quatre (personnes) qui font l'ensemble, au début du projet, je pense (...) quand il y a une notion de hiérarchie ça se passe pas forcément très très bien, (...), moi je connais, moi je sais, donc, vous vous faites et on a eu un autre projet comme ça qui a scratché et on a reçu l'équipe, c'était, voilà, il décide de tout et nous dit ce qu'il faut faire et n'écoute pas nos idées à nous. Et là je dirai que c'est l'extrême qu'il y ait un porteur de projet, moi ça me gêne pas, je dirai le porteur de projet, dans le sens positif du terme, c'est-à-dire d'orienter peut être le débat, main de fer dans un gant de velours, d'orienter les débats, les actions, de donner des idées, de manager le travail de groupe, de partager le travail de groupe mais pas de décider, de faire exécuter sans aucune concertation » S. L.

S.L. évoque dans ces propos la nécessité d'un leader au sein de l'équipe entrepreneuriale. Pour H.E, l'équité dans la prise de décision est fondamentale, le nombre de parts sociales ne justifie pas une prise de décision individuelle et ne devrait aussi pas être un obstacle au consensus sauf en cas de blocage inévitable.

« Si tu veux ce n'est pas la répartition du pouvoir qui fera que, c'est plutôt l'intelligence des porteurs de projet, on n'est pas là, qui prend plus de parts ? Mais on est dans la logique, au-delà de ce qui est écrit dans les statuts etc. et que c'est monter comme ça et pas autrement. Il y a un fond solide du couple, au-delà de l'écriture et c'est ça le secret de la réussite, on va dépasser tous les obstacles, les statuts à déposer etc. on est assez soudé et il y a un rapport de confiance entre les deux ce qui permet à l'entreprise de durer longtemps. C'est pas parce que j'ai une part en plus ou un pouvoir décisionnel, qu'il faut écraser l'associé parce qu'il a un avis différent, donc c'est le rapport de confiance, c'est pour ça je faisais le lien avec la solidité du parcours qui fait que forcément ils vont s'entendre, je peux t'en citer six projets, des gens, dès qu'ils arrivent à la fin de la formation, ils ne créent plus ensemble, chacun va partir de son côté parce que ce n'est pas si solide, c'est tant mieux, parce qu'ils vont se séparer avant la création d'entreprise » H.E.

Eu égard à ces propos, nous constatons que l'*affectio-societatis* est une variable importante dans la réussite des équipes entrepreneuriale. En général, les membres des équipes entrepreneuriales se forment parce qu'ils ont envie de travailler ensemble mais ils oublient que pour être une véritable équipe entrepreneuriale, tous les membres doivent être sur un même pied d'égalité dans le projet.

II.3.1.2 Engagement

Dans l'engagement, nous avons regroupé quatre sous-thèmes : l'engagement entrepreneurial, l'engagement financier, l'engagement moral et l'engagement personnel.

II.3.1.2.1. Engagement entrepreneurial :

Nous définissons l'engagement entrepreneurial par la participation active de tous les membres de l'équipe entrepreneuriale dans le processus de création d'entreprises en apportant une valeur ajoutée à l'équipe et au projet.

Pour un engagement entrepreneurial réussi, une répartition des rôles entre les membres de l'équipe entrepreneuriale est nécessaire et une participation active à l'action entrepreneuriale est fondamentale.

II.3.1.2.1.1. La répartition des rôles :

Ce facteur a été déjà identifié dans la phase exploratoire et a été confirmé lors des entretiens suivants. Les accompagnateurs insistent sur la répartition des tâches entre les membres de l'équipe en formalisant par écrit et en notant toute l'organisation de l'équipe dans les statuts de l'entreprise pour une structuration claire des rôles.

« Donc (...)c'est une histoire rigolote, pourquoi on disait ça, parce qu'une chose est vraie, son contraire l'est aussi pour les scientifiques, ce n'est pas évident du tout, c'est pour ça des équipes entrepreneuriales vraies, je ne parle plus d'enseignement, ont besoin d'avoir des gens assez forts dans la partie financière , parce que le scientifique à la base, il est dans la certitude, suivant des procédés (...), le rapport humain est plus compliqué que ça, tu vas voir, bon d'accord, il faut se répartir les tâches, c'est pourquoi je crois beaucoup à la dualité. » J.S.

Conscient de la complexité des relations humaines l'accompagnateur, J.S. insiste sur la répartition des tâches et donne l'exemple d'une équipe qui est formée d'un scientifique et d'un financier ; puisque le scientifique est formaté autrement que le gestionnaire, il faut que la répartition des tâches soit claire.

M.R. regrette le manque de formalisme au sein des équipes entrepreneuriales, dans la phase en amont de la création d'entreprises, qui est, selon lui, un moyen pour éviter les conflits futurs. En effet, le défaut total de formalisme peut aussi être une source de conflit dans les équipes entrepreneuriales. La transparence et la précision des rôles dans les équipes entrepreneuriales peuvent s'avérer importantes dans le succès des équipes entrepreneuriales.

« il n'y'a pas beaucoup de formalisme, bien que il devrait y en avoir un peu peut-être parce que dans les affaires c'est quand même important que ça soit un peu borné, structuré si vous voulez, si on prend un bail, on a un bail, quand on est deux personnes dans la même affaire et ben ! il doit y avoir des statuts, qui précisent le rôle des uns et des autres, il faut des choses un peu formelles quand même, même si on s'entend bien parce que c'est tout pareil, c'est quand ça va pas qu'on se rend compte qu'on a rien écrit. Donc il faut du formalisme, donc voilà (...), On ne peut pas avoir une réponse unique, il faut qu'ils définissent le statut, le statut d'entreprise qu'ils veulent, il y a pas mal de structure en France qui permettent, voilà, peut-être se faire aider par un avocat ou par un expert comptable.au début. Ils ne se rendent pas compte de tous les problèmes qui vont voir.» M. R.

Le business plan est un premier pas vers la formalisation des rapports. Il permet aux porteurs de projet de commencer à se questionner sur la définition des rôles au sein de l'entreprise

commune et de commencer à réfléchir à « Qui fait quoi ? ». Il est clair que les membres de l'équipe entrepreneuriale vont avoir chacun un rôle spécifique au sein de l'entreprise. Chaque membre aura à effectuer des tâches particulières, et à participer aux tâches qui seront faites ensemble. L'important est que tous les membres, sans exception, soient actifs dans le processus de création d'entreprise.

« Si tu veux, le problème commence à se poser quand on va monter le business plan, par ce que à ce moment on va se poser les bonnes questions qui fâchent, on est plus dans le rapport copains copines, il y a un rapport d'argent au milieu, le statut juridique, qui fait quoi ?, les parts sociales et qui va prendre les décisions ? et donc là les caractères dominants vont apparaître et soit intelligemment on partira sur 51/49, soit les situations de blocages vont commencer dès le début, 50/50 et chacun va camper sur ses décisions, c'est des choses qui vont aboutir à la règle de partenariat (...) » H. E.

H.E. dit clairement que l'une des causes de l'échec d'une entreprise est la défaillance d'un des associés. Pour éviter cela, l'élaboration d'un business plan est l'outil convenable pour jauger la motivation de chaque associé, son implication et sa vision.

« En cas d'échec, ben ! c'est le dépôt de bilan, chacun partira de son côté. La défaillance d'un des associés, c'est l'une des causes de l'échec de l'entreprise, par contre, il faut accepter, d'où l'intérêt de monter business plan, de vérifier. Quand on est sur le banc de l'école, c'est facile, sur le terrain c'est un moyen de tester, la solidité du couple (...). » H.E.

II.3.1.2.1.2. Participation à l'action :

L'engagement entrepreneurial passe par la participation active dans le projet, notamment, en amont de la création d'entreprises. Les accompagnateurs insistent sur cet aspect de l'engagement. En effet, la création d'entreprises en équipe est un travail collectif. La participation de chacun des coéquipiers dans l'œuvre commune fait évoluer le projet ; elle est aussi un moyen d'apprécier l'implication de chacun des coéquipiers. A ce sujet l'une des personnes interviewées nous a confié qu' :

« Il a pris ce projet là comme un pur exercice, un devoir à rendre et à la limite c'est vraiment ça où j'aime le moins, on peut avoir un groupe qui a des difficultés, qui n'aime pas ce type de projet mais qui fait ce qu'il peut ensemble, c'est la notion d'ensemble mais celui qui à la limite profite, je n'ai pas peur de le dire, profite du

travail des autres alors qu'il dit que lui-même ne peut pas le faire parce qu'il a beaucoup de travail mais les autres aussi, ça c'est pour moi, je dirais le pire » S.L.

La participation active dans le projet se manifeste par le passage de tous les stades de création d'entreprises ensemble, pour gagner en maturité et évoquer tous les points du projet. La charge de travail doit donc être équitable pour ne pas créer de déséquilibre dans le fonctionnement de l'équipe, source de tensions entre les membres de l'équipe entrepreneuriale. Par conséquent, la concertation est de mise pour offrir un environnement propice à la création d'une entreprise.

M.R. rejoint ce qui a été dit auparavant, le travail en commun dans les différentes étapes de la création d'entreprise fait gagner l'équipe en maturité. Cela apprend aux coéquipiers à travailler ensemble, à échanger et à partager sur les aspects du projet afin de construire une œuvre commune, malgré la différence de leurs compétences :

« (...) je pense qu'il y a une histoire de maturation qui doit prendre du temps à se faire en préparation et puis il n'y a pas forcément du temps pour un travail spécifique, c'est pas autour d'une table et en réunion, quand on est deux, au bistrot on pourrait travailler bien que quand on est autour d'une table, donc c'est, ce qu'il faut c'est que les futurs associés à la limite fassent bien le travail, passer par toutes les étapes de création d'une entreprise, (...) le fait de passer par tous ces stades etc., il vaut mieux que ça se passe comme ça que laisser de côté un associé, ça c'est pas bon, il faut que les deux parlent du sujet d'entreprise pour que chacun comprenne l'importance de tous les sujets donc il faut qu'ils partagent tous les sujets, à mon avis après qu'il y ait des spécialistes de ceci et de cela ben ! il faut bien, c'est normal, ça, c'est la complémentarité mais c'est pas mal d'évoquer tous les points les uns avec les autres quelque part (...). Les associés doivent faire le travail pour passer par les différentes étapes de la création d'entreprise. » M. R.

H.E. nous donne un exemple concret de l'importance de la participation de chacun des coéquipiers dans l'œuvre commune :

« Il y a un exemple, la promotion qui vient de se finir, ils sont trois, ils se complètent tous les trois, je n'ai vu que X qui a fait tout le parcours, parce que les autres : y'en a un qui travaille, y'en a un à l'étranger, moi je pose des questions sur la solidité des couples, on va voir, à ce jour je n'ai vu qu'une seule personne qui porte le projet de A à Z, il se rend compte qu'il est en train de faire tout tout seul et que les autres ne font rien (...) j'en ai d'autres, ils travaillaient ensemble pendant deux ans, dans le domaine du bâtiment, il y a un dépôt de bilan. Ils ont décidé de créer ensemble, au bout de la cinquième semaine ils se sont séparés, parce qu'ils se sont rendus compte qu'il y a une grande différence de caractères, mais dans les faits, y'en a un

qui est bosseur et l'autre qui est moins travailleur et ils se sont rendus compte que ce n'est pas la peine d'aller plus loin. » H.E.

L'accompagnateur dans ce cas se pose des questions sur la solidité de l'équipe entrepreneuriale, voire même l'existence d'une équipe à proprement parler : « *est-elle vraiment une équipe ?* ». Le projet est finalement porté par une seule personne, les autres qui normalement faisaient partie de l'équipe n'ont pas du tout fourni d'effort pour élaborer ensemble le business plan et cela fait douter de l'engagement de certains.

« Il y a deux cas de figure, soit c'est solide, on est en groupe, on travaille en collectif, on a deux cerveaux, on fait les choses plus vite, parce que a quatre mains, ou on fait les démarches séparément et après on collecte ou sinon, une personne va faire à la place des deux et ça va être pareil comme si on était un entrepreneur individuel, ce n'est plus une équipe (...)» H. E.

Si nous prenons le cas de l'accompagnateur, J.S. Il est aussi chef d'entreprise de formation scientifique qui a dû s'intéresser à la gestion de l'entreprise afin d'affirmer son engagement dans l'entreprise en participant à son quotidien organisationnel :

« (...) je me résume, je suis vraiment très bon dans rien après je suis bon dans un peu tout, la compréhension de la gestion, la compréhension du contrôle de gestion, je fais du contrôle de gestion dans ma boîte (...) » J.S.

La participation active au processus entrepreneurial de tous les membres de l'équipe entrepreneuriale permet d'apprendre à travailler ensemble, de porter réellement ensemble le projet.

II.3.1.2.1.3. La valeur ajoutée :

Chaque membre de l'équipe entrepreneuriale doit apporter une valeur ajoutée à l'équipe de nature à renforcer sa légitimité et la reconnaissance des autres membres de l'équipe entrepreneuriale. Certains parviennent même à se rendre indispensables.

« (...) Pour qu'ils apportent chacun quelque chose aux autres, pour simuler un peu l'ambiance qu'il y aura plus tard, pour qu'ils apprennent à parler avec des gens qui n'ont pas les mêmes mots qu'eux, chacun a son langage pas forcément compréhensible aux autres, il faut qu'ils apprennent à se parler, par exemple un commercial il ne va pas comprendre ce que fait un scientifique ou il va le comprendre, ça dépend de lui, même s'il comprend pas, ils sont censés se parler et savoir ce que l'un attend de l'autre sans avoir les détails, ça, ça me semble important » M.A.

II.3.1.2.2. Engagement financier

Nous avons voulu savoir si la participation financière de tous les membres de l'équipe entrepreneuriale dans le projet était nécessaire ? La réponse des accompagnateurs était sans équivoque : l'engagement financier de tous les membres est encouragé, mais il doit être accompagné d'autres choses comme la participation aux tâches de l'entreprise, le soutien psychologique mutuel.

« Pour moi c'est quelque chose de primordial que le groupe de créateurs amène quelque chose, au-delà de la partie psychologique, au-delà de l'appui psychologique, il faudrait vraiment qu'au niveau des tâches, que ce soit, avant, pendant et après la création. Pour moi c'est une condition, sinon on va avoir de la frustration des uns et des autres. À part égale 50/ 50, il faut que chaque personne amène quelque chose au niveau financier et au niveau de la charge de travail. C'est juste une question de bon sens et de logique pour que tout le monde arrive à avancer » H.E. « A mon humble avis, c'est comme toute logique de financement d'entreprise si un porteur de projet ne met pas sa part, il n'ira pas très loin, c'est un engagement et au-delà de ta question sur la partie financière, il faut qu'il apporte quelque chose, il met de l'argent, une part de travail, produire dans l'entreprise et la part psychologique, c'est un appui. Pour moi l'apport ne se limite pas à l'argent ou en nature, pour moi la valeur, c'est le travail dans l'entreprise à titre égal que les autres et un appui psychologique, il faut qu'il soit là, sinon il n'a qu'à mettre son argent dans des actions et qu'il attende le bilan de fin d'année, on est dans l'entrepreneuriat (...) » H.E.

Il est clair que la participation financière est nécessaire pour les différents membres des équipes entrepreneuriales mais cela ne suffit pas. Les accompagnateurs associent cette nécessité à une participation aux tâches et un soutien aux autres membres, notamment en cas de démotivation.

L'argent est souvent source de conflit pour les équipes entrepreneuriales. Un des accompagnateurs interviewé avait émis l'hypothèse d'une équipe constituée d'un membre simple apporteur de financements et d'un membre apporteur de compétences. L'accompagnateur considère qu'une telle configuration comporte un déséquilibre et qu'il y aurait forcément un fossé séparant les porteurs de projet. Notre interviewé considère que de tels rapports ne seraient pas sains :

« (...) alors si quelqu'un veut créer quelque chose admettant un restaurant et n'a pas un rond, et c'est l'autre qui a tout l'argent, si c'est comme ça il ne peut pas toujours avoir des rapports très très bon, celui qui est au fourneau et celui qui est dans son lit. » M.R.

Dans une telle configuration, une question se pose : les porteurs de projets forment-ils une équipe entrepreneuriale ?

« (...) si on prend les extrêmes, si quelqu'un apporte tout le financement et l'autre qui est au moulin, bon ! est ce qu'ils peuvent s'associer à cinquante-cinquante, est ce qu'ils peuvent s'associer différemment ? Bon ! parce que on peut apporter l'expertise du métier parce que ceci parce que cela ça c'est une certaine valeur ça aussi. On peut pas avoir une réponse unique, il faut qu'ils définissent le statut, le statut d'entreprise qui veulent, il y a pas mal de structure en France qui permettent, voilà, peut-être se faire aider par un avocat ou par un expert comptable. au début. Ils ne se rendent pas compte de tous les problèmes qui vont y voir. » M.R.

Ce type d'exemple est édifiant. En dépit de la complémentarité apparente entre un apporteur de compétences et un apporteur de financement, il ne s'agit pas d'une équipe entrepreneuriale telle que nous la représentons. Toutefois, nous retenons que si le choix des associés s'est porté sur une telle configuration, une préparation en amont doit être préconisée afin de prévenir les problèmes à venir.

II.3.1.2.3. Engagement moral

Nous pensons que l'engagement moral se manifeste par la confiance et l'identification au projet.

II.3.1.2.3.1. La confiance

La notion de confiance a été relevée dans les entretiens confirmatoires dont voici quelques passages :

« (...) quelque part dans une équipe, il faut apprendre à faire confiance aux autres, ce n'est pas évident, en tout cas pour moi, ça n'a jamais été, facile de laisser faire des choses aux autres sans avoir la main dessus. Pour certaines personnes ce n'est pas facile. » M.A.

« (...) on est assez soudé et il y a un rapport de confiance entre les deux ce qui permet à l'entreprise de durer longtemps. C'est pas parce que j'ai une part en plus ou un pouvoir décisionnel, qu'il faut écraser l'associé parce qu'il a un avis différent, donc c'est le rapport de confiance, c'est pour ça je faisais le lien avec la solidité du parcours qui fait que forcément ils vont s'entendre (...) » H.E.

« La confiance, ce n'est pas parce que tu as 51% que tu vas faire bloquer une situation ou par ce que tu as plus de dividendes je te fais confiance, je prends en considération, ta personne, la qualité de travail, ce que tu apportes à la société » S.L.

Ces différents extraits de discours de certains accompagnateurs montrent que la notion de confiance fait partie des variables de la structure des équipes entrepreneuriales. Il n'est pas toujours facile de se faire confiance mais nous pensons que si les membres des équipes entrepreneuriales décident de créer ensemble, c'est qu'un minimum de confiance existe entre eux. Les Porteurs de projet peuvent se faire confiance parce qu'ils se connaissent et qu'ils ont de la considération les uns pour les autres. Ils peuvent avoir conscience de la compétence, du sérieux et de l'effort que peut apporter chaque coéquipier. Ils doivent se sentir en sécurité et ne pas être écartés dans les prises de décisions. Cette confiance est un des piliers de l'équilibre de l'équipe entrepreneuriale d'autant plus que cette dernière est considérée comme un couple pour certains accompagnateurs. Cette confiance est fragile et peut se perdre causant la séparation des membres de l'équipe entrepreneuriale. Nous aurons l'occasion d'étudier dans les développements du chapitre 4 un cas qui illustre cette fragilité.

II.3.1.2.3.2. S'identifier au projet

L'identification au projet est une variable qui a été constatée lors de l'étude principale.

« (...) La réussite du projet tient au fait que oui ils vont s'identifier au projet et ils vont le porter, ça c'est très important et oui à une bonne entente du groupe, je pense que c'est les deux points essentiels et qui sont d'ailleurs très liés les uns aux autres. » S.L.

L'identification de l'équipe entrepreneuriale au projet est liée, comme l'explique S.L., à la bonne entente de l'équipe, que nous avons perçue à la phase préliminaire et qui sera étudiée postérieurement. Elle est aussi liée à d'autres variables telles que la volonté de s'associer ensemble comme le mentionne ici H.E. :

« La volonté de s'associer ensemble, elle prime, tient on va s'associer parce que j'ai une défaillance psychologique, j'ai besoin d'appui, mon parcours de vie a fait que j'ai besoin qu'on m'épaulé avec moi etc., l'autre ce n'est pas son projet, lui il va le suivre un petit moment et après il va s'en laisser naturellement parce que ce n'est pas son projet. Et dans l'autre sens, s'il y a une véritable volonté de s'associer parce que c'est ça ce qu'on veut faire parce que, là on a deux qui sont passionnés par les jeux, dont je t'ai parlé tout à l'heure, ils jouent ensemble, ils travaillent ensemble, des parcours de vie, des études ensemble, ils ont quitté la province pour venir à Paris pour monter le projet, là je pense que l'association pourrait se faire, ce n'est pas l'argent, ce n'est pas, il y a une flamme qui nourrit tout ça, c'est pas les difficultés, c'est pas l'argent, c'est vraiment la passion qui fait fond de toile et qui motive les deux à créer ensemble. » H.E.

Dans cet exemple, un des membres de l'équipe ne se voyait pas dans le projet, il avait juste suivi son ami pour l'aider. Quand la construction du projet n'était pas commune, la personne ne s'identifie pas au projet alors que dans la deuxième configuration, les membres de l'équipe ont une passion commune. Le projet leur appartient donc à tous les deux. En d'autres termes, dans le premier exemple, il y a un seul porteur de projet alors que dans le deuxième exemple nous pouvons supposer qu'il peut s'agir d'une équipe entrepreneuriale si la présence des autres facteurs constitutifs de l'équipe entrepreneuriale est confirmée.

II.3.1.2.4. Engagement personnel

L'engagement personnel est l'implication des membres des équipes entrepreneuriales qui se manifeste par le temps accordé au projet et la motivation pour s'investir personnellement dans celui-ci.

II.3.1.2.4.1. La motivation

La motivation est le moteur de l'équipe entrepreneuriale. Si une personne prend le projet à la légère ou qu'elle le considère « (...) *comme un pur exercice, un devoir à rendre (...)* » (S.L.), cela ne peut qu'affecter la solidité de l'équipe. La démotivation de l'un des membres peut amener à la séparation de l'équipe :

« (...) *j'ai même vu quelqu'un qui imposait son idée et qui deux séances avant la fin de la formation, abandonnait, alors les autres se sont retrouvés (à se demander), on fait quoi nous ? Ah ben ! oui, on rebondit, il faut les booster à ce moment-là pour arriver jusqu'au bout qui reprennent le flambeau, c'est dur, dans une meute, quand il y a plus de chef, les autres sont perdus* » M.A.

Donc la démotivation d'un des membres peut mener à l'échec d'une équipe entrepreneuriale.

« *Il y a un exemple, la promotion qui vient de se finir, ils sont trois, ils se complètent tous les trois, je n'ai vu que X qui a fait tout le parcours, parce que les autres : y'en a un qui travaille, y'en a un à l'étranger, moi je me pose des questions sur la solidité des couples, on va voir, à ce jour je n'ai vu qu'une seule personne qui porte le projet de A à Z, il se rend compte qu'il est en train de faire tout seul et que les autres ne font rien* » H.E.

Dans ce cas, un seul membre a suivi la formation de la création d'entreprises, les autres pour différentes raisons, ne l'ont pas suivi. Cela peut être perçu comme un signe d'insuffisance de motivation de nature à freiner la création d'entreprise. En revanche, dans le cas suivant, la motivation était partagée par deux futurs associés passionnés par leur projet.

« (...) s'il y a une véritable volonté de s'associer parce que c'est ça ce qu'on veut faire parce que, là on a deux qui sont passionnés par les jeux, dont je t'ai parlé tout à l'heure, ils jouent ensemble, ils travaillent ensemble, des parcours de vie, des études ensemble, ils ont quitté la province pour venir à Paris pour monter le projet, là je pense que l'association pourrait se faire, il y a une flamme qui nourrit tout ça, c'est pas les difficultés, c'est pas l'argent, c'est vraiment la passion qui fait fond de toile et qui motive les deux à créer ensemble. » H.E

II.3.1.2.4.2. Consacrer du temps au projet

La création d'entreprises est un acte qui n'est pas anodin : il faut investir énormément de temps pour bien se préparer en amont et s'accorder sur tous les points nécessaires avec ses futurs associés.

« Il faut consacrer du temps à l'entreprise quelques fois au détriment de la famille, c'est pour ça on leur montre la roue de la vie (...). Qu'ils y passent un minimum de temps, y'en a qui font rien, que chacun y passent un minimum de temps. » M.A.

« (...) pour les jeunes qui sont en binômes, ils viennent à des modules qui sont en option, soit à des ateliers, l'idée c'est d'impliquer l'associé, on le voit, s'il est tout le temps là ou pas, qu'il vient pour le jury, le dernier de la formation, donc l'idée c'est de se partager le travail de montage de projet selon les compétences des uns et des autres et puis par la suite il n'y a pas de raison pour que ça change. En tout cas, l'entreprise, pour moi ça reste cinquante-cinquante du travail qui fera le succès, pour qu'il créé et pour que ça dure. Ils viennent pour les rendez-vous avec les tuteurs, et peuvent venir pour travailler ensemble dans la structure d'accompagnement, nous avons des espaces dédiés à ça » H. E.

S'impliquer dans le projet, c'est aussi participer à la formation de création d'entreprise et aux rendez-vous fixés pour rencontrer les partenaires et passer du temps sur l'élaboration du business plan. Plus généralement, consacrer du temps au projet lors du processus de création d'entreprise.

Nous reprenons l'exemple donné par l'accompagnateur H.E. Dans ce cas, un seul membre passait du temps sur le projet, les autres pour des raisons diverses, ne consacraient pas du tout de temps au processus de création d'entreprises. C'est bien ici un autre défaut de l'équipe entrepreneuriale.

« Il y a un exemple, la promotion qui vient de se finir, ils sont trois, ils se complètent tous les trois, je n'ai vu que X qui a fait tout le parcours, parce que les autres : y'en a un qui travaille, y'en a un à l'étranger, moi je me pose des questions sur la

solidité des couples, on va voir, à ce jour je n'ai vu qu'une seule personne qui porte le projet de A à Z , il se rend compte qu'il est en train de faire tout seul et que les autres ne font rien » H.E.

II.3.1.3 Synergie

Nous avons choisi le terme synergie qui regroupe différents sous-thèmes en relation avec la dynamique des membres de l'équipe entrepreneuriale telle que les compétences complémentaires, la cohésion d'équipe. L'interaction entre les membres participe à créer une dynamique de l'équipe entrepreneuriale source de synergie qui n'est pas sans impact sur la création de l'entreprise.

II.3.1.3.1. Le réseau

L'existence et/ou l'établissement d'un réseau peut s'avérer utile pour une équipe entrepreneuriale qui débute et cherche à s'agrandir par l'intégration de nouveaux membres. J.S. nous parle de son expérience en tant que créateur d'entreprise ayant la double casquette d'entrepreneur et d'accompagnateur :

« La question est comment rencontrer des gens pour être vos compléments alors que vous, vous êtes en thèse, vous êtes en train de faire vos études et vous ne connaissez personne ? ça c'est le gros enjeux, il y a des réseaux sociaux, il y a des choses qui n'existaient pas à l'époque (...) moi, mon gérant je l'ai rencontré par hasard, j'avais écrit un article dans la revue référence dans notre domaine et il m'avait appelé, il travaillait dans une boîte d'ingénierie, il m'a dit est ce que on peut débloquent ce procédé-là (...). » J. S.

« Il y a une certaine complémentarité, on n'est pas les seuls dans cette optique là et puis après les gens, il y a un autre cercle qui se forme qui est l'entourage professionnel, ça peut être l'entourage privé mais l'entourage professionnel, c'est-à-dire mon associé avait des amis directeurs de banques, centraliens, bon ! des gens d'un certain niveau, on va mettre des parts, puisque c'était un financement, mais par contre pour le capital-risque, il y a des gens qui vont vous inciter à faire des choses, c'est une très bonne idée, vous êtes professeur d'université, ça paraît bête mais ce n'est forcément pas vous qui y pensez, donc il faut créer quelque chose, on va mettre une certaine quantité d'argent, c'est comme ça que ça monte, c'est incitatif et puis votre entourage privé, dans les gens que vous connaissez il y a peut-être quelqu'un, qui veut gagner de l'argent, un supplément de salaire, il y a l'ambition où on vous soutient, c'est bien tu t'épanouis, après on se rend pas compte des problèmes, de ce qu'on va rencontrer parce que ça était aussi violent sur ce plan-là mais au départ, c'est épanouissant, on se dit que il vaut mieux quel qu'un d'épanouis, que quel qu'un qui ne l'est pas, et puis, premier cercle la complémentarité, le deuxième cercle les professionnels, pour moi les professionnels

m'ont dit pourquoi tu essayes de vendre une enzyme qui ne sert à rien, j'ai dit mais elle ne sert pas à rien (...), j'ai dit il y a un marché, non ! il y a un marché potentiel parce que le scientifique il mélange tout réellement, oui, on arrivera à les convaincre, non on arrivera pas à les convaincre, nous on va mettre de l'argent ou du moins du capital risque à ce moment-là sur un procédé qui est peut-être là trop tôt (...) mais par contre vous êtes dans le domaine maladie des plantes est ce que économiquement ça peut ? (...) Vous voyez la démarche, finalement, si on regarde avec le recul, c'est des gens qui juste, m'ont mis en face d'un miroir, m'ont dit ben voilà ! après vous allez me dire qu'il y a une démarche, il y a une démarche d'ouverture (...) » J.S

Donc, finalement, ce qui a fait progresser cet entrepreneur, c'est l'interaction avec le monde professionnel, avec son partenaire et avec le réseau de celui-ci.

II.3.1.3.2. Un parcours commun

Nous avons dans le paragraphe précédent fait allusion au partage de valeurs communes. D'après H.E., pour qu'une équipe entrepreneuriale réussisse son processus entrepreneurial, il faudrait qu'elle ait aussi un parcours de vie commun :

« une bonne équipe c'est une équipe soudée, qui a un passé, c'est-à-dire soit c'est des copains d'enfance, soit qui ont fait des études ensemble, soit des gens, enfin, tous les couples, je les appelle des couples, tous les couples qui sont soudés c'est qu'ils ont du vécu, un parcours de vie, qui a, fait que au jour d'aujourd'hui donne une personne morale qui unit les deux. Il y a deux, trois exemples, des jeunes qui ont grandi ensemble, qui ont une scolarité commune : lycée, université, Ou une passion commune, des jumeaux, il y a un lien de famille. Pour résumer soit par passion, soit un parcours de vie, soit un lien familial, qui fait que la solidité du couple leur permettra d'avancer et de créer ensemble » H.E.

Il s'agit d'un lien développé avant la création d'entreprises qui leur permet de construire quelque chose ensemble :

« Bien sûr, chacun son parcours de vie, y'en a qui ont le côté pratique, y en a d'autres des rêveurs, il faut conjuguer les deux c'est pour ça que il faut vraiment que les deux aient une approche pas identique mais une vision, ils regardent tous les deux dans la même direction... » H.E.

En fait, ce « *bout de chemin fait ensemble* » avant la création d'entreprise, permet de renforcer les liens et de ne pas oublier la complicité qu'ils ont eue en cas de coups durs. Cela aide à la construction de la solidité de l'équipe comme l'a mentionné cet accompagnateur à plusieurs reprises dans son discours. En effet, ce lien fort permet de se bien connaître et donc

d'identifier les faiblesses de chacun et de corriger ses lacunes par les forces des autres membres de l'équipe entrepreneuriale.

« Une équipe idéale, c'est une équipe qui sait tirer le meilleur des qualités des uns et des autres et selon les domaines de compétences, une équipe qui se complète, c'est une équipe qui se connaît. En tirer le meilleur de soi dans le domaine que je sais faire et je sais les faiblesses de l'autre et je sais comme une deuxième main pour compléter ce qui manque. Dans ces conditions-là, ça ne pourrait que marcher. » H.E.

L'accompagnateur insiste sur le fait de se connaître avant de se lancer dans la création d'entreprise, cela rejoint ce qui a été mentionné auparavant concernant la répartition des tâches :

« Selon les compétences, plus on se connaît en amont, plus c'est facile, OK t'es plus commercial, ce n'est pas mon domaine je te laisse faire. Par contre, au niveau de la gestion administrative, c'est mon fort, il y a des choses qu'on peut faire ensemble, trouver des terrains d'entente naturels » H.E.

II.3.1.3.3. Une compatibilité des personnalités des membres de l'équipe entrepreneuriale

Les membres de l'équipe entrepreneuriale doivent prendre conscience de leurs différences, par exemple, sur la personnalité et le parcours de chacun. Il est fort probable qu'il y ait un dominant, en général le leader dans l'équipe : cet aspect a aussi été relevé dans l'étude préliminaire. Cette diversité est à double tranchant : elle peut être bénéfique car la différence pourrait être une valeur ajoutée pour l'équipe entrepreneuriale comme elle peut aussi être destructive pour les désagréments qu'elle pourrait engendrer. Nous pouvons nous référer, en l'occurrence, à l'éternel débat sur l'homogénéité ou sur l'hétérogénéité des membres des équipes entrepreneuriales.

« Quand on veut s'associer, c'est le fonctionnement, il y a un peu de ça on est conscient que je n'ai pas un caractère dominant pour vouloir écraser les autres, je fais les choses en me pliant aux exigences, on prend consciences que les gens sont différents et ils peuvent venir de milieux différents forcément, il va y avoir cette approche. » H.E. « Pour moi, on reste dans toute association, tout groupement humain, il y a des gens qui ont un caractère dominant, d'autre moins, forcément il va y avoir un qui va prendre le dessus psychologiquement sur l'autre ce n'est pas autrement, après il faut pas s'arrêter à ça, qu'il y ait une intelligence relationnelle qui permet à l'entreprise, l'intérêt de la personne morale, l'entreprise qui prime. Celui qui a le caractère dominant qui sait jouer avec, d'être souple dans les

moments où ça coince, d'autre qui perfectionne le message d'une manière positive, il faut que ça continue. Dans tout groupement humain il y a un leader, c'est une réalité universelle, qu'on accepte ou pas. » H. E.

S.J., un accompagnateur qui a des expériences entrepreneuriales à son palmarès met en garde les entrepreneurs sur l'attitude qu'ils peuvent avoir :

« (...) je suis génial mais incompris, vous faites attention, quand vous êtes à ce stade là, c'est toujours la faute des autres, donc pour moi 50% de la démarche c'est la lucidité et je pense que c'est une caractéristique que j'ai toujours eu et qui est là à mon avis essentielle dans le parcours, la lucidité/ le bon sens, ça s'entretient. On n'est pas génial, on est juste là au moment donné dans un concours de circonstance exactement avec un partenaire homme/ femme que vous auriez croisé à un certain moment où ce saurait rien passé, là parce qu'il y a - comment je pourrais le dire ? - a une attente : il y a un état d'esprit d'ouverture et puis on voit cette personne, il faut qu'elle soit exactement dans ses prédispositions, comme tous les facteurs de probabilité, quand on est scientifique c'est des choses rares, elles arrivent, il faut juste les saisir. Il y a des gens qui vont les saisir dans la vie professionnelle, il y a des gens qui vont les saisir dans la vie personnelle, il y a des gens qui vont les saisir dans les deux, moi j'ai saisi les opportunités, c'est pas venu comme ça (...), donc ce que j'essaye de dire c'est que un moment donné, voilà, il faut aussi parler peut-être un peu de la psychologie, je me voyais bien comme enseignant, (...) mais par contre j'ai du mal à accepter l'autorité, la boîte c'est un moyen de s'investir, c'est un moyen de liberté pour nous, c'est-à-dire travailler beaucoup ne me fait pas peur, ça me plait bien d'être responsable, parfois c'est aussi bien d'être un collaborateur sans avoir trop de responsabilités, parfois ça pèse (...) malgré tout j'ai l'impression d'être l'acteur, c'est être le propre acteur de son devenir personnel, (...) après le gestionnaire comme on l'a dit avant, je suis obligée de l'être un peu mais c'est vrai que c'est pas mon point fort mais je suis obligé de l'être un peu (...). » J. S.

Pour résumer, une équipe entrepreneuriale doit avoir de la lucidité, du bon sens et une ouverture d'esprit qui permettront de saisir l'opportunité quand elle se présente. Les personnalités des membres de l'équipe entrepreneuriale jouent certainement beaucoup dans la réussite du projet.

II.3.1.3.4. La cohésion

La cohésion est identifiée par le soutien mutuel qu'apportent les membres de l'équipe entrepreneuriale, par les valeurs communes qu'ils partagent et par une bonne entente qui les lie.

II.3.1.3.4.1. Le soutien

Le soutien est une nouvelle variable qui n'a pas été détectée dans la phase préliminaire. En effet, il paraît important qu'il y ait un soutien moral entre les membres de l'équipe entrepreneuriale. Entreprendre à plusieurs peut conforter certains parce qu'ils se sentiront ainsi moins isolés et en cas de difficulté, ils pourront compter sur l'appui des autres membres de l'équipe. Il est clair que ce sentiment de sécurité met en confiance les entrepreneurs et leur permet de dépasser leurs doutes, d'avancer plus sereinement et de se motiver mutuellement en cas de besoin.

« Je voudrais te parler d'un truc c'est l'approche psychologique, une fois qu'on s'associe, c'est qu'on n'a pas confiance en soi peut-être, c'est pour ça il faut creuser un peu et mettre le binôme à l'épreuve de la vie entrepreneuriale et de faire des choses ensemble, comment on dépasse les difficultés ? etc. » H.E.

Presque tous les accompagnateurs nous en ont parlé. Entreprendre individuellement peut s'avérer lourd. L'entrepreneur peut passer par des périodes de stress et de pression intenses :

« (...) j'ai vu des gens qui ont créé des boîtes, et des gens qui étaient dans des grandes difficultés parce que ils étaient seuls ou pas épauler, (...) parce que la pression était trop forte et ça paraît rien mais le partenaire est un soutien, en allant vers l'échange, on projette nos angoisses, c'est compliqué, parce qu'à la fin il faut tenir pour les deux, c'est bien si vous arrivez à durer plusieurs années. » J.S.

« Les avantages aussi d'être à deux c'est qu'on est pas tout seul et que fassent aux problèmes on peut déjà réfléchir à deux et voilà, j'ai des anciens cadres, des cadres qui ont créé leur propre société et ils me demandent de venir les coacher, de les aider parce qu'ils veulent un miroir, depuis qu'ils ont dix, quinze ans, qu'ils ont leur boîte, ils veulent un miroir, quelqu'un à qui parler et échanger, tiens je verrais les choses, comme-ci, comme ça, qu'est-ce que tu en penses ? être tout seul c'est très lourd pour créer une entreprise, même si on est petits entrepreneurs, petite PME, quelque fois c'est difficile, c'est sympa d'avoir quelqu'un à qui parler. Le fait d'être deux c'est pas mal, il y a des avantages et des inconvénients et à qui parler et avoir des idées, ça peut être aussi source de conflits, ça peut être terrible (...) » M.R.

Le soutien psychologique a un rôle dans l'équilibre des équipes entrepreneuriales ; nous le verrons plus concrètement dans un des cas étudiés :

« Pour moi l'apport ne se limite pas à l'argent ou en nature, pour moi la valeur, c'est le travail dans l'entreprise à titre égal même que les autres aient un appui psychologique, il faut qu'il soit là, sinon il n'a qu'à mettre son argent dans des actions et qu'il attende le bilan de fin d'année, on est dans l'entrepreneuriat » H. E.

L'apport des coéquipiers est multiple dans une équipe entrepreneuriale comme l'explique H.E : il peut être en numéraire, en travail et en soutien moral.

II.3.1.3.4.2. Les valeurs communes

Le facteur des « valeurs communes » a été cité par l'accompagnateur S.L. en parlant de son équipe de travail. Ce dernier accorde de l'importance aux valeurs communes qui permettent à son équipe de fonctionner correctement. Par exemple, pour intégrer un nouveau membre dans son équipe, S.L. exige que ce dernier partage ses valeurs « professionnelles et personnelles » :

« Je vois par exemple, si je compare ici pour l'équipe pédagogique, on fonctionne extrêmement bien parce qu'on a des valeurs communes, on a des façons de fonctionner qui sont communes, on a la même vision des choses en effet, donc ça ne peut que fonctionner correctement (...) il y a celui qui s'adjoindra peut être qu'il n'aura pas la même vision que nous peut-être, mais en tout cas dans un premier temps il ne sera pas intégré à l'équipe, il sera intégré sur des compétences et je dirais puisque c'est vraiment la réalité du terrain, s'il le montre au cours de ses interventions, la volonté de se rapprocher, « je vois bien comment vous fonctionner, on a des valeurs communes, moi je veux prendre plus de place là, dans tout ça », on l'intégrera, on l'introduira, par contre quelqu'un qui ne fonctionne pas sur des valeurs communes donc il n'a pas envie de s'impliquer plus que ça, et on a eu, ils se sont sortis de l'équipe parce qu'on leur a dit qu'on ne peut pas fonctionner comme ça voilà, on préfère arrêter là parce que ça va vite dégénérer, on a eu exactement ce même type de gestion, qui est à la fois des gestions de compétences et des gestions de valeurs professionnelles et personnelles. » S.L.

Dans cet exemple, avoir des compétences complémentaires ne suffit pas pour intégrer une équipe. La personne ne peut en faire partie que si elle démontre qu'elle souhaite travailler avec cette équipe (*affectio societatis*), qu'elle a les compétences nécessaires, qu'elle s'implique et qu'elle partage les valeurs communes.

Les valeurs peuvent changer selon l'évolution de l'équipe entrepreneuriale. Cela peut par conséquent influencer d'autres facteurs ce qui amène l'équipe entrepreneuriale à modifier ou ajuster son projet :

« (...) La création d'entreprise est un éternel renouvellement, faire une étude de marché c'est un éternel renouvellement, forcément sera amener à ajuster à chaque fois, si un moment donné nos valeurs changent » H.E.

II.3.1.3.4.3. Une bonne entente

Les accompagnateurs attribuent la réussite de l'équipe à la bonne entente des membres de l'équipe entrepreneuriale. Le défaut d'entente entre les membres, selon J.S., mène à l'inexistence de l'équipe :

« (...) évidemment s'ils ne s'entendent pas, on en parle même pas, ce n'est pas une équipe pour moi (...) » J. S.

Ceci dit, d'autres paramètres sont liés à l'entente intrinsèque comme par exemple la confiance et la solidité de l'équipe :

« C'est pas parce que j'ai une part en plus ou un pouvoir décisionnel, qu'il faut écraser l'associé parce qu'il a un avis différent, donc c'est le rapport de confiance, c'est pour ça je faisais le lien avec la solidité du parcours qui fait que forcément ils vont s'entendre, je peux t'en citer six projets, des gens, dès qu'ils arrivent à la fin de la formation, ils ne créent plus ensemble, chacun va partir de son côté parce que ce n'est pas si solide tout ça et c'est tant mieux, parce qu'ils vont se séparer avant la création d'entreprise » H. E.

« Ils ont intérêt qu'ils s'entendent sinon c'est difficile et il faut qu'ils soient complémentaires si possible (...) Ça aussi, ça joue, il n'y a pas beaucoup de formalisme, bien que il devrait en avoir un peu peut-être parce que dans les affaires c'est quand même que ça soit un peu borner, structurer si vous voulez, si on prend un bail, on a un bail, quand on est deux personnes dans la même affaire et ben ! Il doit y avoir des statuts, qui précisent le rôle des uns et des autres, il faut des choses un peu formel quand même, même si on s'entend bien parce que c'est tout pareil, c'est quand ça va pas qu'on se rend compte qu'on a rien écrit (...) » M.R

Les accompagnateurs conseillent de formaliser tous les points en les consignant dans un document intitulé « pacte d'associés ». Ce document protège les intérêts de tous les membres de l'équipe et permet de garder une bonne entente même en cas de conflits. Les termes de ce pacte doivent être étudiés dans une ambiance saine et faire l'objet d'un consensus.

II.3.1.3.5. La Complémentarité des compétences

Presque tous les accompagnateurs ont mentionné la complémentarité des compétences que nous avons aussi identifiée aussi lors de la phase exploratoire (Tableau 27).

Interprétation	Propos des accompagnateurs
<p>Nous l'avons constaté antérieurement : les équipes entrepreneuriales se forment soit parce qu'il y a un fort <i>intuitu personae</i> soit lorsqu'il y a intérêt à rassembler des compétences complémentaires. Quelle équipe peut réussir le mieux ? L'accompagnateur n'a pas de réponse à cette question sachant que toute équipe est unique : chacune a son propre parcours. Nous ne pouvons donc généraliser ou juger la formation de l'équipe entrepreneuriale. Le rôle de l'accompagnateur est de conseiller toutes sortes d'équipes.</p> <p>Le témoignage de S.L. est fort pertinent : elle fait le rapprochement entre le fonctionnement d'une équipe de travail et celui d'une équipe entrepreneuriale. Les compétences complémentaires sont importantes dans une équipe mais il y a aussi des valeurs communes qui lient les membres de l'équipe. Il est possible d'intégrer une personne extérieure pour ses compétences mais il faudra qu'elle partage les mêmes valeurs « professionnelles et personnelles ». Cet élément a déjà été abordé antérieurement.</p>	<p>« <i>C'est vrai qu'il y a la notion de compétence quoi (...) il vaut mieux se réunir en ayant des compétences particulières, c'est-à-dire que quelqu'un qui va avoir des compétences pour faire tous ce qui est informatique, la gestion financière et ce genre de chose, quelqu'un d'autre dans la vente et voilà. Et là je vous avoue que je n'ai pas de réponse, si moi-même j'étais amenée à monter une entreprise, est ce que je réunirais des gens sur des compétences particulières ou sur le fait que je fasse confiance à ces personnes et qu'elles ont certes des compétences qui se rapprochent du domaine mais pas forcément aussi diversifiées que je le voudrais, à ce moment-là je ferais appel à d'autres personnes que je ne connais pas pour gérer la finance et voilà, j'ai pas de réponse là-dessus, je sais pas ce que j'aimerais faire moi-même et ce qu'il est correcte ou bien de faire pour la réussite d'un projet, j'en ai franchement là aucune idée</i> » S. L.</p> <p>« (...) <i>des fois des équipes se montent et justement elles sont indissociables au point que l'équipe n'existe plus, je pense qu'on a les deux cas de figure puis d'autres, des personnes très remplaçables, les deux cas de figure et ça ça s'appuie toujours, ça dépend comment se sont montées ces équipes, soit, deux façons de faire, soit c'est monté sur le côté affectif, entre guillemets et que la personne ne se verrait pas monter cette société seule sans l'autre, sans parler de compétences, soit c'est montée, en effet, sur des vraies compétences techniques et en effet, quand une personne s'en va avec ses compétences techniques, c'est problématique de la remplacer, je pense que là, il y a tous les cas de figure mais ce dont on parle en ce moment, dans l'entrepreneuriat est vrai dans beaucoup d'autres domaines de travail</i> » S.L.</p> <p>« <i>Je vois par exemple, si je compare ici pour l'équipe pédagogique, on fonctionne extrêmement bien parce qu'on a des valeurs communes, on des façons de fonctionner qui sont communes, on a la même vision des choses en effet, donc ça ne peut que fonctionner correctement et là on est par définition, au sein de la biologie sur des compétences variées, ça c'est agréable, puisqu'on a un panel de compétences des différentes sous disciplines de la</i></p>

	<p><i>biologie qu'on a réussi à avoir et quand on l'a pas on va s'adjoindre quelqu'un qui a ses compétences là, par exemple, il faut faire de la biologie végétale, on a un végétaliste chez nous, on va s'adjoindre une personne qui fait de la biologie végétale mais on va avoir à ce moment deux niveaux d'intervention, c'est-à-dire l'équipe pédagogique qu'on appelle le noyau dur qui est la première équipe dont j'ai parlé qui a la même vision et puis il y a celui qui s'adjoindra peut être qu'il n'aura pas la même vision que nous peut-être, mais en tout cas dans un premier temps il ne sera pas intégré à l'équipe, il sera intégré sur des compétences et je dirais puisque c'est vraiment la réalité du terrain, s'il le montre au cours de ses interventions, la volonté de se rapprocher, je vois bien comment vous fonctionner, on a des valeurs communes, moi je veux prendre plus de place là de dans tout ça, on l'intégrera, on l'introduira, par contre quelqu'un qui ne fonctionne pas sur des valeurs communes donc il n'a pas envie de s'impliquer plus que ça, et on a eu comme ils se sont sortis de l'équipe parce qu'on leur a dit qu'on ne peut pas fonctionner comme ça voilà, on préfère arrêter là parce que ça va vite dégénérer, on a eu exactement ce même type de gestion, <u>qui est à la fois des gestions de compétences et des gestion de valeurs professionnelles et personnelles.</u> » S. L.</i></p>
<p>Pour M.A., il lui semble important d'avoir un mélange de profils dans une équipe entrepreneuriale pour que les membres de l'équipe s'apportent mutuellement des compétences nouvelles et apprennent à se connaître et à parler un langage commun.</p>	<p>« (...) c'est là où on mixe les équipes scientifiques avec un commercial avec un juriste avec un informaticien etc. (...) pour qu'ils apportent, chacun, quelque chose aux autres, pour simuler un peu l'ambiance qu'il y aura plus tard, pour qu'ils apprennent à parler avec des gens qui n'ont pas les mêmes mots qu'eux, chacun a son langage pas forcément compréhensible aux autres, il faut qu'ils apprennent à se parler, par exemple un commercial il ne va pas comprendre ce que fait un scientifique ou il va le comprendre, ça dépend de lui, même s'il comprend pas, ils sont censés se parler et savoir ce que l'un attend de l'autre sans avoir les détails, ça, ça me semble important » M. A.</p>
<p>La complémentarité des compétences pour cet accompagnateur est importante. Il faudrait aussi se connaître un minimum pour savoir si les membres de l'équipe sont réellement complémentaires ou non et</p>	<p>« Une équipe idéale, c'est une équipe qui sait tirer le meilleur des qualités des uns et des autres et selon les domaines de compétences, une équipe qui se complète, c'est une équipe qui se connaît, en tirer le meilleur de soi dans le domaine que je sais faire et je sais les faiblesses</p>

<p>tirer le meilleur de chacun.</p>	<p><i>de l'autre et je suis comme une deuxième main pour compléter ce qui manque. Dans ces conditions-là, ça ne pourrait que marcher (...) selon les compétences, plus on se connaît en amont, plus c'est facile, OK t'es plus commercial, ce n'est pas mon domaine je te laisse faire. Par contre, au niveau de la gestion administrative, c'est mon fort, il y a des choses qu'on peut faire ensemble, trouver des terrains d'entente naturels » H.E.</i></p>
<p>J.S. témoigne de son expérience en tant que membre d'une équipe entrepreneuriale avec son associé. Les deux associés avaient des compétences complémentaires : l'un est scientifique, l'autre est gestionnaire. J.S évoque à ce sujet une dualité (de compétence). Il explique que cette dualité a permis de rassurer les clients et les banques. L'associé apportait ce que J.S. ne maîtrisait pas au départ : la gestion de l'entreprise, avoir un réseau et le contact facile avec les partenaires. Il s'occupait donc plus de la recherche et de l'identification des opportunités. Mais J.S. s'est également intéressé à la partie financière de l'entreprise et il y a eu ainsi un apprentissage au cours du développement de l'entreprise.</p>	<p><i>« on était deux, le gérant et moi, ... ce qu'on a dit, dans les sociétés technologiques, il y a toujours une approche duale, c'est-à-dire il faut à la fois un gérant qui comprend la science, pas beaucoup et un scientifique qui comprend le business, moi j'étais scientifique forcément et j'ai rencontré un autodidacte qui a démissionné de son poste et qui est venu s'installer et voilà après plusieurs schémas ce sont succédés et c'est comme ça qu'on a démarré. (...) c'est une histoire rigolote, pourquoi on disait ça, parce qu'une chose est vraie, son contraire l'est aussi pour les scientifiques, ce n'est pas évident du tout, c'est pour ça des équipes entrepreneuriales vraies, je ne parle plus d'enseignement ont besoin d'avoir des gens dans la partie financière, parce que le scientifique à la base, il est dans la certitude suivant des procédés, diagnostics moléculaires, le rapport humain est plus compliqué que ça, tu vas voir, bon d'accord, il faut se répartir les tâches, c'est pourquoi je crois beaucoup à la dualité. » J.S.</i></p> <p><i>« (...) Eux c'était un schéma classique en dualité, gestionnaire et créatif, dans mon cas, c'était quelque chose d'inverser, je ne peux être gérant entant que fonctionnaire (...), mais j'ai voulu comprendre tout de la partie financière, donc j'étais un peu gestionnaire de ce que je voulais être aussi. Donc il faut pas s'arrêter à la première analyse mais avoir une espèce de complémentarité, ça serait bien, je pense dans l'absolu c'est très bien. » J.S.</i></p> <p><i>« Ben ! moi, (...) j'allais convaincre les sociétés en tant que scientifique et je me suis dit il faut faire le commercial, c'est pas un commerce de base et puis mon associé a amené le côté costard cravate, je comprends votre problème, ne vous inquiétez c'est des scientifiques, c'était un jeu mais rassure vachement le client, ça rassure bizarrement les financiers que les clients</i></p>

	<p><i>qui n'imaginent pas un enseignant de fac se lancer la-dans et puis pour la partie gestion (...) quand on commence à faire des centaines de francs, il y a de la gestion, il y a des relations avec les banques, mon associé prenait son attaché de caisse et va voir la banque, vous voyez l'université, on peut venir vous voir, oui bien sûr, voilà il y a un côté relationnel très très fort et à l'époque, je n'étais pas aussi à l'aise avec les gens c'était pas, je m'intéressais aux applications de la recherche et moi je cherchais les opportunités et progressivement au moment où la boîte se développe, forcément le côté gestion/comptabilité même si vous n'êtes pas comptable, et le côté directeur scientifique, recherche client ou vente et après vous allez avoir de plus en plus de travail, vous allez embaucher des gens des opérationnels, un technicien, deux technicien, un deuxième chercheur (...) » J. S.</i></p>
<p>Pour M. R., la complémentarité des compétences est nécessaire dans une équipe entrepreneuriale. Il prend l'exemple d'un restaurant où il faut un cuisinier et un gestionnaire, deux métiers différents, mais qui se complètent au niveau du fonctionnement de l'entreprise. Donc selon cet accompagnateur, ce sont les compétences qui réunissent les équipes entrepreneuriales mais il y a aussi l'aspect financier qui fait que des personnes se rapprochent pour créer ensemble.</p>	<p><i>« Ils ont intérêt qu'ils s'entendent sinon c'est difficile et il faut qu'ils soient complémentaires si possible (...). Je pense que si y'en a un, de manière très basique, un gestionnaire, l'autre qui est un développeur ou commercial, c'est un bon compromis, car quelque part, un qui peut être opérationnel, si vous créez une entreprise, effectivement, vous avez la production, Dedans un restaurant préparer les plats, les machins, un gestionnaire faut bien gérer, un commercial faut bien vendre, y en a un qui est bon dans la technique parce que c'est son métier. (...) Normalement c'est les compétences qui les réunis, Ils ont des amis avec qui ils ont fait telle ou telle chose, je pourrai aussi dire qu'il y'a aussi des relations financières, il y a ça aussi, c'est une autre forme de collaboration (...)</i></p> <p><i>« Probablement, il faudra réorganiser le travail selon les capacités des autres, il faut donner le meilleur de ce qu'il peut faire dans l'entreprise. J'imagine, un gars qui est restaurateur et y'en a un qui fait la cuisine, un qui fait la facturation, la réception, machin, bon celui qui fait la cuisine s'en va, qu'est-ce qu'on fait, on va chercher un autre cuisinier, il pourrait ne pas être actionnaire de la société il ne sera plus que salarié, celui qui est tout seul, il faut qu'il soit assez costaud pour reprendre la part de l'autre, ça peut être très bien comme ça, si ça bien marché et puis, s'ils doivent se séparer pour X raison, Ben§ t'en a qui peut très bien</i></p>

	<i>céder sa part.</i> » M.R.
--	------------------------------

Tableau 27 : Les propos des accompagnateurs sur la nécessité de la complémentarité des compétences dans une équipe entrepreneuriale

II.3.1.3.6. La communication

La communication est un des facteurs clés à prendre en considération dans le succès d'une équipe entrepreneuriale. Il n'est pas toujours évident de s'en accommoder, mais une organisation doit se mettre en place afin de faire participer les membres de l'équipe, leur donner l'occasion de s'exprimer et de donner leur avis pour n'exclure personne.

« La communication, c'est la chose la plus dure qui existe (...) » M.A.

« Il faut qu'ils mettent ça en commun (en parlant des informations collectées), quelque part, les deux ou s'ils sont plus, il faut qu'ils se trouvent un moment pour se poser et discuter des informations et des actions à entreprendre. Si on est deux on se voit tout le temps, sur les trois, il faut que la troisième personne, il faut faire attention qu'il soit présent aussi. » M.R.

Les différents membres de l'équipe entrepreneuriale doivent être au courant de tous les aspects de l'entreprise même si cela ne fait pas partie de leurs compétences : cela passe par une communication fréquente. S'accorder un moment dans la journée, ou dans la semaine, par exemple pour mettre à jour les différents points à aborder est toujours bénéfique :

« Il faut que les deux parlent du sujet d'entreprise pour que chacun comprenne l'importance de tous les sujets donc il faut qu'ils partagent tous les sujets, à mon avis, après qu'il y ait des spécialistes de ceci et de cela ben ! il faut bien, c'est normal, ça, c'est la complémentarité mais c'est pas mal d'évoquer tous les points les uns avec les autres, quelque part. » M.R.

L'échange permet aux membres de l'équipe de réfléchir à plusieurs et d'apporter des idées, des éléments de réponses. Il n'est pas toujours évident de se faire comprendre par tout le monde, il faut donc apprendre à dialoguer dans un langage commun.

« Pour qu'ils apportent, chacun quelque chose aux autres, pour simuler un peu l'ambiance qu'il y aura plus tard, pour qu'ils apprennent à parler avec des gens qui n'ont pas les mêmes mots qu'eux, chacun a son langage pas forcément compréhensible aux autres, il faut qu'ils apprennent à se parler, par exemple, un commercial il ne va pas comprendre ce que fait un scientifique ou il va le comprendre, ça dépend de lui, même s'il comprend pas, ils sont censés se parler et savoir ce que l'un attend de l'autre sans avoir les détails, ça, ça me semble important » M.A.

Les accompagnateurs trouvent que c'est une qualité d'une bonne équipe que de ne pas imposer les idées mais de discuter pour arriver à des accords :

« (...) Les qualités d'une bonne équipe : qui communique, lui il imposait en sachant tourner les choses comme il fallait pour, que les autres acquiesce, alors que y en a qui imposent brutalement et ça, ça ne marche pas. » M. A.

« (...) comme tout débat il y a un échange après on va trancher, chacun va porter sa vision du virage qu'on va prendre et que voilà à moment donné il faut pas trop délibérer, comme tout groupe, il faudrait qu'on arrive à prendre une décision, on fait juste au fur et à mesure de l'évolution de l'entreprise. » H.E.

H.E met quand même en garde contre l'échange stérile qui n'aboutit pas à une prise de décision. Il est nécessaire d'interagir, mais les décisions devraient être prises dans les délais afin de ne pas retarder la prise de décision et laisser passer, par exemple, une opportunité.

« (...) les petites boîtes comme ça, qui ont deux, trois, quatre personnes, je pense que c'est collégial on se parle, on se voit tous les matins et on prend des décisions comme ça et même après, lorsqu'ils auront des réunions officielles ou des conseils d'administration, ce type de société qui pose les choses. Ça c'est tout à fait normal qui se fasse dans les petites structures, il y a pas de comité de direction, ils font leur truc simplement, ça se passe comme ça à la bonne franquette (...). La communication, Elle peut être naturelle, elle se fait tous les jours ou alors si quelqu'un veut créer quelque chose admettant un restaurant et n'a pas un rond, et c'est l'autre qui a tout l'argent, si c'est comme ça il ne peut pas toujours avoir des rapports très très bon, celui qui est au fourneau et celui qui est dans son lit » M. R.

Dans les équipes entrepreneuriales, la communication peut se faire très simplement en se croisant tous les jours ; elle peut se faire « naturellement ». En effet, M.R mentionne que si, par exemple, un des membres de l'équipe finance tout le projet, les rapports ne peuvent pas toujours être bons. C'est-à-dire qu'il va y avoir un déséquilibre et que celui qui finance le projet se sentira plus légitime de faire certaines actions sans échanger avec les autres membres. Dans ce cas, ce problème de communication peut mettre en péril le fonctionnement de l'équipe entrepreneuriale.

« Les avantages aussi d'être à deux c'est qu'on est pas tout seul et que fassent aux problèmes on peut déjà réfléchir à deux et voilà, j'ai des anciens cadres, des cadres qui ont créé leur propre société et ils me demandent de venir les coacher, de les aider parce qu'ils veulent un miroir, depuis qu'ils ont dix, quinze ans, qu'ils ont leur boîte, ils veulent un miroir, quelqu'un à qui parler et échanger, tiens je verrais les choses, comme-ci, comme ça, qu'est ce que tu en penses ? être tout seul c'est très lourd pour créer une entreprise, même si on est petits entrepreneurs, petite PME, quelque fois c'est difficile, c'est sympa d'avoir quelqu'un à qui parler. Le fait d'être deux c'est pas mal non plus, il y a des avantages et des inconvénients et à qui parler et avoir des idées, ça peut être aussi source de conflits, ça peut être terrible. » M. R.

Il est clair qu'entreprendre à plusieurs atténue le sentiment d'isolement. L'échange et l'interaction permettent de se remettre en question et d'améliorer le fonctionnement de son entreprise. L'échange avec une personne extérieure à l'équipe pourrait aussi être bénéfique.

Etre le « miroir » de son équipe entrepreneuriale pourrait projeter les dysfonctionnements pour les corriger et les éviter à l'avenir. Cela peut être aussi une source de renouvellement :

« Je compare toujours dans le fonctionnement de notre équipe par exemple (...), je ne prends aucune décision fondamentale, aucune décision importante et lui non plus sans que nous n'ayons référer à l'ensemble de l'équipe et que nous ayons pris des décisions communes, notre façon de fonctionner, ce n'est pas remplir un tableau avec des effectifs, c'est le côté administratif, on peut le faire tout seul et quand il y a des décisions de fond, même si parfois, il m'arrive, à la fin d'arbitrer, ça m'est arrivée extrêmement rarement, parce que à force de discussion voilà, on est arrivé sur un point de vue consensuelle, qui n'est peut-être pas la première idée et à force de discuter, oui finalement t'as raison, c'est plus tôt comme ça qu'il faut faire et on arrive sur un consensus et là on peut agir efficacement et c'est à mon avis exactement ça, qu'il y ait entre guillemet un porteur de projet, un porteur identifié et c'est rassurant aussi quelque part parfois mais qu'il ait suffisamment de comment dire ? d'altruisme pour pouvoir intégrer les idées de chacun et le travail de chacun et ça à mon avis c'est fondamental, en plus ces des petites équipes, des équipes de trois ou quatre, celui qui veut se poser en chef dès le début, je pense pas que ça peut fonctionner peut être que je me trompe mais je ne pense pas que ça peut fonctionner correctement, ça tue la créativité, ça tue le dynamisme et voilà, , je dirai que c'est presque une vision philosophique de la vie quoi ! je pense pas qu'on travaille correctement sous une forte pression, je pense au contraire, qu'en intégrant les réussites de chacun et les capacités de chacun, c'est comme ça qu'on arrive à tirer la meilleure partie des gens, voilà c'est ma façon de voir, peut-être, je suis certaine que tout le monde n'a pas cette façon de voir. » S.L.

S.L. compare son équipe de travail à l'équipe entrepreneuriale et déduit que la communication est la clé d'un fonctionnement correcte d'une équipe entrepreneuriale. En effet, prendre des décisions consensuelles de fond est primordial ; le contraire pourrait démotiver les membres de l'équipe entrepreneuriale et diminuer leur engagement personnel.

II.3.1.4 La vision

II.3.1.4.1. Représentation de la vision

La vision a été abordée rapidement dans les différents entretiens menés. En effet, les différentes personnes en charge de l'accompagnement des porteurs de projets trouvent ce paramètre important dans l'élaboration du business plan et pour l'avenir de l'entreprise. Cette représentation de la vision devrait se confronter à la réalité du marché pour la transformer en vision :

« *Que ce soit dans notre structure ou ailleurs, quand on monte un business plan, la vision forcément change, parce qu'il y a un décalage entre comment on imagine le monde et comment est le monde. Un peu pareil, on a imaginé un projet, quand on l'affronte à la réalité il se peut qu'il change : l'axe de travail ou les volumes, ou les clients finaux, les professionnels etc. L'un des avantages à monter des business plan, c'est que ça va nous permettre d'affronter l'imaginaire à la réalité au service du rendement économique, il faut pas oublier ça* » H.E

La vision n'est pas figée dans le temps, elle change tout au long du processus entrepreneurial et s'ajuste en fonction des réalités du terrain. Au moment de l'élaboration du business plan en amont de la création d'entreprise, l'équipe entrepreneuriale se représente une vision.

La divergence dans la représentation de la vision peut être source de tensions entre les membres de l'équipe entrepreneuriale, alors le consensus est nécessaire. En plus, à partir du moment où l'équipe est confrontée à la réalité du terrain, le partage de la représentation de la vision est essentiel pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

« (...) *Une fois qu'on a affronté la vision et la réalité économique, là les divergences peuvent apparaître et c'est tant mieux qu'elles apparaissent et c'est important que ça apparaissent maintenant à l'élaboration du business plan. Il faudrait que tous les deux restent sur la même vision même après la création. La création d'entreprise est un éternel renouvellement, faire une étude de marché c'est un éternel renouvellement, forcément sera amenée à ajuster à chaque fois, si un moment donné nos valeurs changent* » H.E.

II.3.1.4.2. Vision partagée

S.L. dans son discours fait allusion au partage de la vision entre les membres de l'équipe et **elle fait la distinction entre son « équipe noyau dur » dont les membres se partagent la vision et un deuxième niveau d'intervention où les membres ne partagent pas la même vision ; donc ils ne font pas partie de l'équipe :**

« (...) *on va avoir à ce moment deux niveaux d'intervention, c'est-à-dire l'équipe pédagogique qu'on appelle le noyau dur qui est la première équipe dont j'ai parlé qui a la même vision et puis il y a celui qui s'adjoindra peut être qu'il n'aura pas la même vision que nous peut-être, mais en tout cas dans un premier temps il ne sera pas intégré à l'équipe, il sera intégré sur des compétences (...)* » S.L.

Par cette comparaison, nous pouvons comprendre que bien que certaines personnes soient proches de l'équipe entrepreneuriale pour des raisons diverses elles ne sont pas considérées comme faisant partie intégrante de l'équipe tant qu'elles ne partagent pas sa vision.

Il faut dire aussi qu'imposer sa vision aux membres de l'équipe entrepreneuriale peut engendrer des conflits voire le départ de certains.

« Dans une équipe, il y a toujours celui qui veut imposer ses vues, il y a celui qui dit rien, qui attend que les autres disent, il y a toujours des différents profils et quelques fois c'est énervant, c'est bien qu'ils soient confrontés à ça et pour nous, effectivement, c'est pas facile de gérer, si il y a un petit conflit ça va, s'il y a un plus gros, c'est déjà arrivé, il faut que nous même qu'on sache ne pas avoir peur de ça et de réagir le plus tôt possible pour quand même au moins une partie d'eux aille jusqu'au bout.(...) » M. A.

Le partage de la vision est essentiel même si ce n'est pas toujours facile de regarder dans la même direction :

« Etre d'accord sur le projet, qu'il ait tous envie de le faire avancer, ce qui n'est pas toujours facile à faire, y en a qui voudraient le faire avancer dans une direction et les autres dans une autre » M.A.

En effet, la diversité dans une équipe entrepreneuriale est fréquente : personnalités distinctes, parcours divergents, vécus différents. Cette hétérogénéité peut contribuer à une divergence dans la vision mais l'avenir de l'entreprise nécessite une seule et même ligne directrice. Avoir des visions opposées peut engendrer un dysfonctionnement au sein de l'équipe (nous le montrerons avec plus de détails dans un des cas étudiés dans le chapitre 4) :

« Bien sûr, chacun son parcours de vie, y'en a qui ont le côté pratique, y en a d'autres des rêveurs, il faut conjuguer les deux c'est pour ça que il faut vraiment que les deux aient une approche pas identique mais une vision, ils regardent tous les deux dans la même direction , dans notre structure, là où il y a la valeur ajoutée de projet, on montre un peu la ligne directrice, si on crée c'est pour gagner de l'argent, cet argent doit nous permettre de vivre tous les deux, dans cette direction qu'on doit, on ramène à une approche terre à terre au lieu d'avoir le côté rêveur du créateur quoi ! Dans notre structure, on les ramène vraiment sur terre, les questions qui fâchent au début, ils ne sont pas contents mais après tiens tu m'as rendu service parce que tu m'as permis de poser des questions que je ne voyais pas ou que je voyais autrement. » H.E.

S.L. et J. S. citent deux cas qu'ils ont accompagnés et où le facteur « partage de la vision » était défaillant :

Premier cas : « On a eu une fois quelqu'un qui était passionné par les orchidées et qui en effet, a mis en place son projet : un magasin de vente d'orchidées, mais là je dirais aussi, cet exemple est très intéressant parce que on aurait pu penser que

justement, on avait un passionné d'orchidées, c'était porteur, que c'était bien ! et finalement non ! Le projet n'a pas été bon à l'arrivée. Deux raisons pour cela, d'abord il était tellement porteur de projet tellement spécialiste du projet qu'il n'a pas réussi à intégrer les autres, son équipe dans sa passion et donc, à faire travailler ce groupe de telle façon à ce que ça marche et que chacun à autre chose à faire sans être le serviteur de l'autre, du porteur de projet, je dirais pour un petit peu pour schématiser les choses, premier point et puis deuxième point, il était en effet tellement porté par une passion qu'il n'a pas vu du côté commercial de la chose, qui n'est pas forcément lié à la passion, de la vente de l'orchidée à un tel, c'est pas forcément comme ça qu'on fait du chiffre donc voilà, là sa passion l'a un petit peu desservie, alors qu'on aurait pu penser le contraire (...) » S.L.

Cet exemple illustre l'importance du facteur de la vision commune. En effet, le défaut de partage de la vision avec les autres membres de l'équipe entrepreneurial est une des raisons qui a causé l'échec de ce projet. Le porteur de projet s'est imposé leader et n'a pas laissé la place aux autres membres pour participer, contester ou apporter leur touche au projet.

Deuxième cas : « (...) dans ce groupe-là vous avez un alfa, moi je l'identifie, le type qui maîtrise le sujet au niveau technique, après ce groupe commence à travailler avec l'ultra spécialiste du domaine, je raconte à chaque fois cette histoire aux étudiants, je leur dit pourquoi ?, je leur dit d'imaginer les raisons d'échecs, juste comme ça parce que on devrait pas s'attendre à un échec, puisque on a quelqu'un qui est bien dans le domaine, ben ! l'échec il est que, je suis spécialiste donc je suis génial, je suis pas lucide (...), j'en ai eu un musicien, il propose de monter un magasin de musique mais il va s'arrêter à des détails que les deux autres ne comprennent pas et les deux autres ont un regard neuf, il y a des conflits et le groupe implose (...), le musicien oublie le marketing, il oublie, ouai on va pas le faire à Pigalle avec tous les magasins de musique, parce qu'ils sont tous là, s'ils sont tous là, c'est il y a bien une raison, ouai, mais on va se différencier on va le faire dans un autre arrondissement, si tout le monde va voir les magasins à Pigalle, c'est qu'il y a une raison. les non spécialistes, ils se posent beaucoup de questions, ils essayent de voir pourquoi le regroupement géographique etc., pour moi, le spécialiste est potentiellement dangereux, c'est pour ça, on a besoin d'avoir un financier qui arrive un peu la tête sur les épaules, qui calme un peu le jeu et puis qui soit un peu un contre poids il faut accepter ça. » J.S.

Cet exemple est aussi parlant, « le spécialiste », comme le mentionne l'accompagnateur, se croyant maîtriser complètement le projet, oublie de faire partager sa vision aux autres membres qui se sentent ainsi exclus du projet malgré qu'ils apportent un regard neuf et s'interrogent sur des aspects importants négligés par le porteur de projet.

M.R. l'explique différemment :

« (...) c'est quand même bien de partager une vision commune avec son partenaire, si on a pas la même vision on va vers des problèmes, c'est comme un ménage, si un ménage veut appeler son fils Paul et l'autre Éric, c'est pas possible, il vaut mieux avoir la même vision et ça facilite les choses et bon ! je pense ceux qui viennent, arrivent avec un compère, ils ont plus au moins fait la démarche pour faire un truc en commun, après les risques (...) on est pas d'accord sur l'objectif qu'on veut donner, par exemple on veut faire un restaurant, lui il veut faire que des steaks frites et l'autre il veut faire des plats en sauce donc ça ne va pas, on n'a pas la même vision ou celle qu'on avait à l'origine. Quelques fois il vaut mieux provoquer l'arrêt avant que l'entreprise elle-même. Si c'est possible trouver une autre personne, de multiples possibilités, ou il reprend la part de l'autre. Tout est possible, ou il rentre comme salarié. » M.R.

M.R. pense que dès lors que les membres de l'équipe entrepreneuriale n'ont pas la même vision, il est incontestable que le projet est voué à l'échec. Les accompagnateurs se rejoignent tous sur l'importance du partage de vision dans le succès d'une équipe entrepreneuriale.

Après avoir identifié les différentes variables de la structure des équipes entrepreneuriales grâce aux éléments détectés lors de l'étude préliminaire et confirmés pendant l'étude principale, nous posons la proposition suivante qui correspond à la proposition 3(a) du chapitre 2:

P3(a) : La structure de l'équipe entrepreneuriale est composée de l'affectio-societatis, l'engagement, la synergie et la vision de ses membres.

Chaque variable est expliquée par des sous-variables :

- ***P3 (a1) : L'affectio-societatis est expliquée par une envie d'entreprendre ensemble et par une équité des membres dans l'entreprise ;***
- ***P3 (a2) : l'engagement de l'équipe entrepreneuriale est expliquée par l'engagement entrepreneurial, l'engagement financier, l'engagement moral et l'engagement personnel ;***
- ***P3 (a3) : la synergie de l'équipe entrepreneuriale est expliquée par la présence d'un réseau, d'un parcours commun, d'une compatibilité des personnalités des membres de l'équipe entrepreneuriale par une cohésion d'équipe, une complémentarité des compétences et une communication ;***

P3 (a4) : la vision de l'équipe entrepreneuriale est expliquée par une représentation commune de la vision et par son partage effectif.

Nous présenterons les informations sous forme de modélisation de la structure des équipes entrepreneuriales dans la section suivante.

II.3.2 Une présentation des données collectées : Proposition de modélisation de la structure des équipes entrepreneuriales

Après plusieurs essais de schématisation de la structure des équipes entrepreneuriales et suite aux ajustements faits à l'aide des experts de création d'entreprise, nous avons opté pour une forme de Puzzle, suggérée par un des accompagnateurs interviewés. Le schéma du Puzzle permet de montrer dans un premier temps les variables distinctes qui composent la structure des équipes entrepreneuriales et dans un deuxième temps l'interaction de ces variables pour former une équipe entrepreneuriale harmonieuse. Chaque pièce du Puzzle représente un paramètre de la structure des équipes entrepreneuriales. Il est formé, à son tour, de petites pièces de puzzle qui représentent les sous-thèmes identifiés lors de nos entretiens. Par commodité et afin d'éviter d'alourdir le schéma, nous ne présentons pas tous les sous-thèmes (Figure 48).

Dans la démarche de Miles et Huberman (2003), la présentation des données est une étape importante. Il s'agit de trouver un aspect de présentation qui englobe les informations pertinentes et qui leur donne un sens : *« leur lecture nous permet de comprendre une situation et de faire quelque chose (nouvelle analyse ou action) qui soit basé sur cette compréhension »* (Miles et Huberman, 2003, p. 29). Le fait d'utiliser un format particulier de présentation amène une compréhension plus accessible. Il est vrai que nous avons choisi d'opter pour la méthode de Miles et Huberman pour analyser nos données qualitatives mais nous ne voulons pas nous éloigner de notre vision systémique des équipes entrepreneuriales. Notre présentation des données sera donc sous forme de modélisation suivant les étapes de la démarche systémique (cf. chapitre 2).

La deuxième rencontre avec les accompagnateurs avait pour objet la modélisation de la structure des équipes entrepreneuriales. Après avoir retranscrit et analysé les discours, nous avons proposé plusieurs schémas de modélisation qui ont été retravaillés avec chacun des professionnels :

« Ce qu'il manque c'est la forme, sur le fond il y a toutes les idées, la manière dont tu le présentes, ça reste basique, par ce que là, le carré dans le langage des signes c'est la solidité. Parce que tu parles de créer une synergie, une dynamique, de communication si tu regroupes les deux (il me montre deux variables), ça te feras un carré » H.E.

« Il y a un truc qui est bien mais qui ressort pas assez, c'est le côté flexibilité, combien de gens que je connais qui ont raté une boîte parce qu'ils ont une idée rigide, il faut absolument que cette notion de flexibilité, de souplesse (...). Le premier schéma est intéressant parce que c'est les paramètres principaux qui modulent et qui façonnent une équipe entrepreneuriale, donc, je dirai que pour moi au lieu que ce soit géométrique c'est plutôt une pièce de puzzle et un assemblage qui devrait se faire qui est susceptible de modifier l'élément central, de lui donner une forme qui lui sera spécifique » J.S.

Après plusieurs essais, nous avons opté finalement pour la forme de Puzzle (Figure 48 et Figure 48) pour plusieurs raisons :

D'abord, les formes géométriques proposées initialement avaient un aspect rigide qui ne correspondait pas aux équipes entrepreneuriales. Ensuite, nous voulions que notre modélisation soit simple, dynamique, modulable et adaptable à tous types d'équipes entrepreneuriales à la fois sur le fond et sur un plan visuel. Enfin, nous souhaitions présenter une interaction entre les différents paramètres. Donc il nous a semblé que la proposition de S.J. était pertinente et pouvait véhiculer ce que nous voulions exposer.

L'accompagnateur S.L. a aussi confirmé la modélisation structurelle des équipes entrepreneuriales :

« le schéma est fort intéressant, en plus avec la forme du Puzzle, vous me prenez par les sentiments, j'utilise fréquemment cette forme dans mes enseignements, la forme caractérise parfaitement l'équipe entrepreneuriale » S.L.

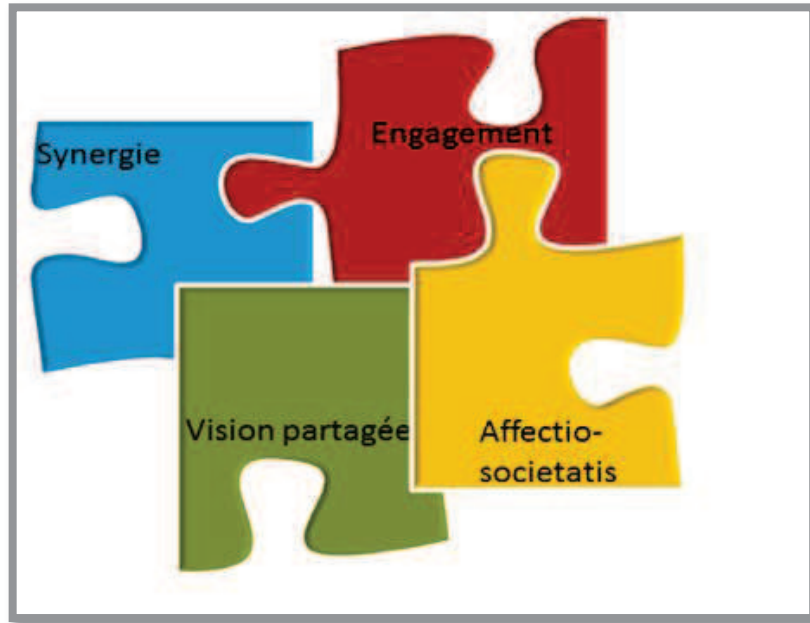


Figure 47 : Les dimensions de la structure des équipes entrepreneuriales (Copyright Showeet.com)

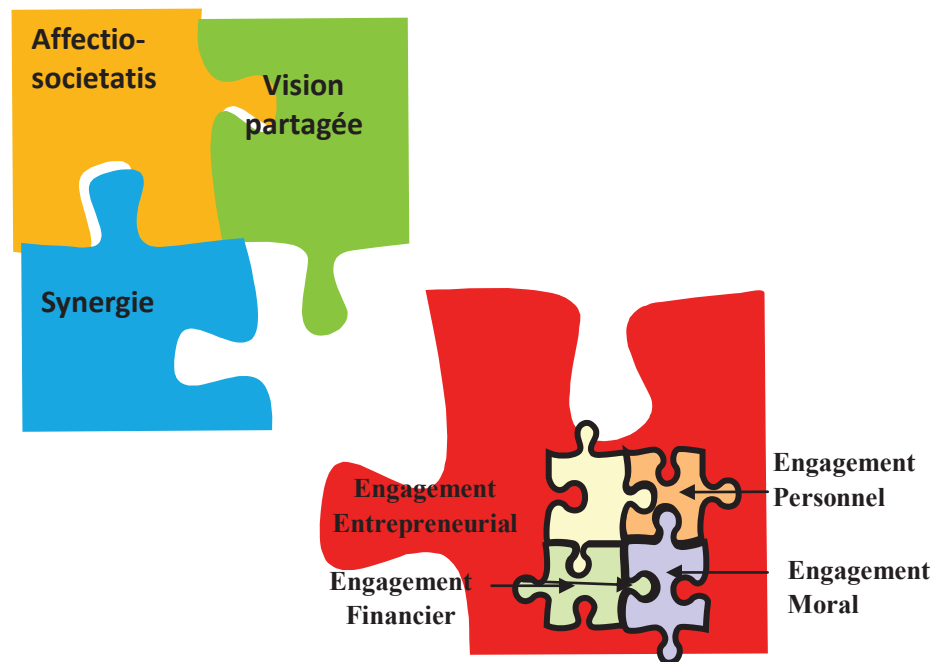


Figure 48 : La modélisation de la structure des équipes entrepreneuriales (Copyright Showeet.com)

Conclusion

Grâce à la démarche inductive adoptée lors de l'étude préliminaire, nous avons identifié l'appréhension des professionnels à accompagner les équipes entrepreneuriales et leurs définitions approximatives de celles-ci, ce qui, nous pensons, a un impact sur son évaluation.

A partir de l'analyse des discours des accompagnateurs, nous avons compris que notre apport réside dans la construction d'une grille de lecture qui servira à l'évaluation des équipes entrepreneuriales, à la fois par les accompagnateurs et par les équipes entrepreneuriales elles-mêmes. La grille de lecture permettra ainsi d'évaluer les équipes entrepreneuriales et d'identifier au préalable leurs dysfonctionnements pour qu'elles puissent créer dans de bonnes conditions.

Dans l'étude principale, nos entretiens réalisés avec des experts en entrepreneuriat ont permis de préciser et de présenter schématiquement la structure des équipes entrepreneuriales. Le chapitre 4 sera additionnel à celui-ci puisqu'il complètera la définition des équipes entrepreneuriales à l'aide de deux autres pôles (le fonctionnement et l'évolution) conformément à notre modélisation qui enrichiront notre grille d'évaluation.

Chapitre 4 : Simulation de la modélisation des équipes entrepreneuriales : Etude de cas

Introduction

Nous analyserons, dans ce chapitre, une démarche d'étude de cas qui sera utilisée comme outil de simulation de la modélisation des équipes entrepreneuriales. Pour ce faire nous sommes allés à la rencontre de neuf porteurs de projets et entrepreneurs qui ont l'intention de créer ensemble ou qui ont déjà créé une entreprise afin de témoigner de leurs expériences. Les entretiens effectués avec ces groupes de personnes nous permettront de modéliser l'équipe entrepreneuriale, si elle en est une.

Dans la première partie du chapitre, nous décrirons la démarche suivie de l'étude de cas. Nous nous focaliserons, dans la deuxième partie, sur l'analyse des cas un par un et terminerons par exposer nos résultats que nous discuterons.

I. Méthodologie de la recherche

I.1. L'étude de cas : Notre choix de démarche

La démarche d'étude de cas complète notre étude empirique. Elle permet de simuler la proposition de modélisation que nous avons exposée dans le deuxième chapitre. Nous définirons, en premier lieu, l'étude de cas et expliquerons le choix de cette méthode et nous exposerons, en deuxième lieu, ses limites.

I.1.1. Justification du choix de l'étude de cas

L'étude de cas est une approche qualitative. Yin (1989) la considère comme une « *stratégie de recherche* » à part entière et bon nombre d'auteurs l'ont explorée (Eisenhardt (1989), Hlady-Rispal (2002), Miles et Huberman (2007), Wacheux (1996), Yin (1990)).

Yin propose la définition suivante: « *une étude de cas est une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* » (Yin, 1989, p. 25). Nous pensons nous référer à un type de cas à visée explicative. En effet, nous souhaitons construire une grille de lecture d'équipes entrepreneuriales. Nous expliquerons donc, selon les trois pôles de Le Moigne, (1977) la

structure, le fonctionnement et l'évolution des équipes entrepreneuriale au cours du processus entrepreneuriale en phase de pré-démarrage du projet.

Selon Wacheux (1996) « *l'étude de cas se justifie par la complexité du problème à étudier* » (Wacheux, 1996, p. 91). L'évaluation des équipes entrepreneuriales nous semble assez complexe, étant donné que l'objet de recherche, « *les équipes entrepreneuriales* », est une entité complexe. Il nous a donc paru évident de choisir une démarche dynamique qui prendrait en considération l'évolution de notre objet de recherche et une démarche de proximité afin de cerner au mieux celui-ci.

L'étude de cas nous permet, ainsi, de comprendre les situations des équipes entrepreneuriales en amont de la création d'entreprise, en prenant en considération le contexte spécifique de chaque équipe entrepreneuriale. Bien que l'étude de cas permette pour certains auteurs la généralisation des résultats (David, 2005), nous ne nous situons pas dans cette démarche. Nous souhaitons plutôt simuler notre proposition de modélisation sur des cas étudiés et identifier les régularités et les différences entre eux. Nous ne souhaitons pas non plus nous limiter à un secteur unique au risque d'écarter un élément qui pourrait s'avérer important pour d'autres équipes entrepreneuriales dans d'autres domaines d'activité.

Notre question de recherche « comment évaluer une équipe entrepreneuriale par une modélisation systémique ? » est une question du type « comment », comme cela a été exprimé par Yin (1989). Les questions du type « comment ? » et « pourquoi ? » relèvent de l'étude de cas. Par conséquent nous pensons que l'étude de cas correspond à ce que nous souhaitons faire à la dernière étape de notre démarche systémique, c'est-à-dire une simulation de notre proposition de modélisation des équipes entrepreneuriales. **Cela ne veut pas dire que nous allons vérifier la véracité de notre modèle mais essayer de découvrir davantage de connaissances à l'aide de notre modélisation des équipes entrepreneuriales.**

Dans l'étude de cas, plusieurs approches peuvent être adoptées : Inductive, déductive et abductive. Nous restons fidèle à ce que nous avons effectué précédemment, en choisissant la dernière approche qui est un mixte des deux logiques complémentaires inductive et déductive.

I.1.2. Les limites de la méthode

L'étude de cas est une méthode qui n'est pas infaillible, ses limites sont donc à prendre en considération. David (2005) a repris les limites relevées par Yin (1989) :

- Une méthode qui manque de rigueur ;
- Une recherche coûteuse en temps et générant des conclusions dont l'intérêt est limité ;
- Des résultats difficilement généralisables.

Pour palier à ces critiques, nous avons suivi un protocole précis de collecte de données, de codification et d'analyse pour garantir une rigueur. Par ailleurs, nous pensons que cette méthode n'est pas aussi coûteuse en temps que pouvait l'être d'autres approches et qu'en ayant une méthode rigoureuse, les conclusions peuvent apporter des éclairages importants. Quant à la dernière critique, notre priorité, comme cela était mentionné auparavant, n'est pas de généraliser les résultats -car nous pensons que chaque équipe entrepreneuriale est singulière- mais d'apporter des éléments de clarifications sur les équipes entrepreneuriales afin de les évaluer à partir d'une proposition de grille d'évaluation élaborée suite à notre travail de recherche. Ceci dit, David (2005) pense que le « *« cas » n'est singulier que par rapport à une référence, cette référence procédant nécessairement d'une théorie d'un certain niveau de généralité* » (David, 2005, p. 5).

I.2. La sélection des cas

Nous avons opté pour neuf cas d'équipes potentiellement entrepreneuriales, que nous avons sélectionnées à partir de critères d'échantillonnage en suivant Rispal (2002).

I.2.1. Neuf cas multi-sites

Nous avons choisi des études de cas multi-sites d'équipes entrepreneuriales. Il nous semble qu'étudier des équipes entrepreneuriales dans des cas différents pourrait nous apporter plus d'informations afin de souligner les similarités et les différences entre les équipes. Ce travail alimenterait notre réflexion à partir d'une comparaison et générerait une compréhension plus globale des équipes entrepreneuriales. « *Ce type de recherche n'a pas pour objectif de confirmer des hypothèses sur une large population théorique mais plutôt la mise en évidence d'éléments de compréhensions du phénomène* » (Wacheux, 1996).

Une étude multi-sites permet, en effet, d'étendre notre réflexion qui ne se limitera pas à des équipes entrepreneuriales ayant des caractéristiques particulières ou ayant des projets spécifiques. Notre recherche vise à élargir la panoplie d'équipes approchées. La raison de ce choix est d'« *approfondir la compréhension et l'explication* » (Miles et Huberman, 2003, p. 308) de notre objet de recherche.

La question du nombre de cas s'est posée. Rispal (2002) pense qu'« (...) *Il n'existe pas en réalité de nombre idéal de cas. (...) le choix d'un nombre exact de cas n'est pas, en principe, effectué a priori. Le chercheur est chargé de constituer un échantillon représentatif sur le plan théorique* » (Rispal, 2002, p.88). L'auteur préconise, par conséquent, de cesser l'ajout de cas quand le chercheur atteint la saturation. Quant à Wacheux (1996), il préconise que le nombre de cas « *doit couvrir l'hétérogénéité et la variabilité des concepts de la problématique pour satisfaire au critère de représentativité théorique* ». Nous avons donc choisi des cas assez hétérogènes qui relèvent aussi bien du secteur d'activité, que du profil des membres de l'équipe, ou du contexte de création. Comme le recommande Eisenhardt (1989), nous avons étudié neuf cas, un nombre compris entre quatre et dix, afin d'effectuer une comparaison entre les équipes entrepreneuriales suivies (Yin, 1994). Les résultats générés nous ont semblé suffisant pour répondre à notre question de recherche.

I.2.2. Les critères d'échantillonnage

Nous avons sélectionné les équipes entrepreneuriales à partir des critères d'échantillonnage mentionnés par Rispal (2002), (Tableau 28) et avons aussi tenu à ce que nos équipes entrepreneuriales remplissent ces conditions pour garantir une cohérence avec notre question de recherche et dans un souci de comparaison moins biaisé :

- Des créateurs ex-nihilo ;
- Des équipes dans des secteurs différents ;
- Une hétérogénéité des membres de l'équipe entrepreneuriale (âge, expérience, compétences etc.) ;
- Des équipes qui ont été pour la plupart suivies par un organisme d'accompagnement. Ces équipes a priori gagnent en maturité plus rapidement et ont normalement un processus entrepreneurial moins long que les équipes entrepreneuriales non accompagnées.

Critères d'échantillonnage théorique	Implications	Degré d'exigence
Représentativité théorique	Homogénéité des cas, du point de vue de la question à étudier ou des entités examinées.	Indispensable
Variété	Recherche de cas très différents les uns des autres (secteurs, stades de développement, modes relationnels...).	Indispensable si étude de cas multiples à visée de génération de théorie
Equilibre	Recherche d'un échantillon de cas offrant une variété équilibrée de situations différentes.	Souhaitable
Potentiel de découverte	Sélection de cas riches en données sur le phénomène à l'étude, où les acteurs sont ouverts à une démarche d'investigation en profondeur	Indispensable
Prise en compte de l'objectif de recherche	Sélection différente sélection objectif recherché : test, génération de théorie, validation de théorie	Logique

Tableau 28 Le choix des cas pour la constitution d'un échantillon théorique (Hlady Rispal, 2002, p.82)

I.3. Le recueil des données et les modalités d'analyse

Dans ce paragraphe, nous exposons la méthode de collecte des données et le procédé d'analyse de ces dernières, dans le souci d'apporter au lecteur le plus de précisions possibles au vue de valider scientifiquement le travail réalisé.

I.3.1. Les protocoles de la collecte des données

Wacheux (1996) a proposé des conseils qui nous ont servi et guidés dans notre organisation et qui nous ont aussi permis d'avoir un mouvement d'itération sur les résultats identifiés dans les autres études (études préliminaire et principale) de terrain :

- *« chaque information est codifiée et contribue à la formation du dictionnaire des thèmes ;*
- *Chaque évènement est noté dans le journal de recherche pour permettre de reconstruire l'enchaînement chronologique de la recherche ;*
- *Toute observation (entretien, observation participante, analyse documentaire...) doit donner lieu à une micro-analyse : liens aux propositions théoriques, aux autres faits, triangulation ;*

- *A période régulière des rapports intermédiaires doivent être soumis aux acteurs.* » (Wacheux, 1996, p. 97)

I.3.1.1. Négociation de l'entrée

Nous avons d'emblée décidé de faire appel à notre réseau. En effet, ayant fait plusieurs stages dans des organismes d'accompagnement et ayant été responsable de formation de création d'entreprise par intérim, nous avons fait appel à notre expérience pour obtenir des contacts d'équipes entrepreneuriales. Il était très difficile de convaincre ces dernières de nous accorder du temps, car elles étaient en phase de pré-crédation et leur temps était compté. Il nous faudrait reconnaître également qu'il y a eu un sentiment de crainte que nous nous emparions de leurs idées. Grâce aux efforts que nous avons déployés afin de les rassurer, nous avons réussi à obtenir quelques rendez-vous.

Faisant aussi partie d'une équipe enseignante, nous avons fait appel aux réseaux de nos étudiants et de nos collègues pour accéder à des contacts d'équipes entrepreneuriales. Nous avons aussi participé à un colloque d'entrepreneuriat organisé par l'Université ce qui nous a offert l'occasion d'avoir accès à des contacts et de rencontrer quelques équipes entrepreneuriales.

I.3.1.2. Entretien semi-directif

Il est vrai que l'entretien semi-directif présente certains inconvénients (Tableau 29), mais nous l'avons, quand même, privilégié dans la collecte de nos données et pour sa souplesse et pour son cadrage. L'emploi d'un entretien directif ou non directif n'était, donc, pas nécessaire étant donné que notre objet de recherche était défini et que nous avons un niveau d'information important grâce aux études faites ultérieurement. Nous voulions surtout pouvoir exploiter les résultats que nous avons obtenus lors de nos études de terrain ultérieures et de les recouper avec les nouveaux résultats.

Par ailleurs, la relation qui s'établit entre le chercheur et l'interviewé est la clé de succès de l'entretien. Par conséquent, la méthode de collecte de données par l'entretien semi-directif pouvait donner une liberté d'expression au répondant tout en nous permettant de garder le contrôle sur les thèmes abordés.

Nous avons eu recours à l'enregistrement des interviews par dictaphone et avons pris quelques notes lorsqu'il s'agissait uniquement de rendez-vous téléphoniques, dans le souci de

ne pas influencer l'interviewé. Nos questions étaient ouvertes pour éviter les biais et l'incompréhension.

Nous n'avons pas eu recours à des ressources secondaires étant donné que les équipes entrepreneuriales interviewées ont évoqué leur phase de pré-création. Elles sont supposées ne pas avoir d'historique, puisqu'elles n'ont pas encore démarré leurs activités. Mais nous avons pu, à partir de plusieurs contacts physiques ou téléphoniques, collecter suffisamment d'information, notamment sur le parcours de chaque membre des équipes entrepreneuriales.

Pour chaque équipe entrepreneuriale, nous avons fait un entretien de validation des interprétations du chercheur et avons montré le modèle aux membres afin de les confronter à leurs représentations.

	Avantage	Inconvénient
Entretiens	Fournissent une information directe sur le phénomène étudié. Modes de recueil et d'analyse diversifiés.	Information limitée à ce que les acteurs peuvent dire du phénomène étudié. Discours « <i>langue de bois</i> » toujours possible. Faible disponibilité des acteurs.

Tableau 29 Qualification rapide des avantages et des inconvénients des méthodes de recherche (Rispa, 2002 p.117)

I.3.1.2.1. Le guide d'entretien

Nous avons mené nos entretiens à l'aide d'un guide d'entretien « *inventaire des thématiques à aborder au cours de l'entretien et des données de fait qui, à un moment ou un autre de l'échange, feront l'objet d'une intervention de l'enquêteur si l'enquêté ne les aborde pas spontanément.* » (Freyssinet-Dominjon, 1997, p.158). Nous avons listé les différents sujets à aborder avec l'interviewé en s'aidant de notre grille de lecture des équipes entrepreneuriales (Tableau 30). L'ordre des thèmes n'était pas important ; nous avons suivi l'enchaînement des idées des répondants.

Présentation de l'idée de projet et des entrepreneurs	
les membres de l'équipe raconteront leur parcours avant l'idée de création (le récit de vie)	<ul style="list-style-type: none"> - Formation - Expériences
L'idée de création d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation de l'idée de projet - Les raisons de la volonté de création
La formation de l'Equipe Entrepreneuriale	
Information sur la formation d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> - La rencontre - Le choix des co-équipiers - La raison de cette association
La dynamique de l'équipe lors de la pré-crédation	
La structure de l'équipe	<ul style="list-style-type: none"> - Affectio-societatis - Engagement <ul style="list-style-type: none"> ✓ Engagement Entrepreneurial ✓ Engagement moral ✓ Engagement personnel ✓ Engagement financier - Synergie des membres de l'équipe <ul style="list-style-type: none"> ✓ Les compétences ✓ La cohésion ✓ La communication ✓ L'interdépendance - La vision partagée <ul style="list-style-type: none"> ✓ La représentation de la vision ✓ Le partage de la vision
Le fonctionnement de l'équipe	<p>Le rôle de chacun dans le processus de pré-crédation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opérants/ Exécution - Information - Décision
L'évolution de l'équipe	<ul style="list-style-type: none"> - changement de structure - dynamisme dans l'organisation - changement de la configuration fonctionnelle - Apprentissage
Conclusion	
Discussion	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation de la modélisation

Tableau 30 Guide d'entretien

I.3.1.2.2. Le déroulement des différents

Rendez-vous

- La première rencontre (30 min-1H30) :

Lors de notre entretien semi-directif avec un des membres ou les différents membres de l'équipe, nous commençons par expliquer l'objet de notre recherche, ensuite nous nous assurons que les personnes interviewées rentrent dans nos critères de définition de l'équipe entrepreneuriale. Nous posons, après, nos questions ouvertes en rapport avec notre question de recherche, à l'aide de notre guide d'entretien préparé préalablement qui servira de feuille de route. Notre intervention lors de l'entretien ne porte pas sur le fond du sujet, mais uniquement sur le recadrage de l'interviewé. Nous ne posons pas beaucoup de questions afin de ne pas influencer l'interviewé et de le laisser libre dans sa réflexion.

Dans la mesure du possible, nous essayons de rencontrer chacun des membres de l'équipe entrepreneuriale individuellement.

- Deuxième rencontre (1H-1H30) :

Un deuxième entretien est nécessaire avec les membres des équipes entrepreneuriales, pour compléter la collecte des informations, revenir sur des points qui nous ont paru ambigus, et surtout leur présenter notre modélisation de l'équipe entrepreneuriale et confronter leur présentation au modèle.

I.3.2. Les modalités d'analyse et vérification de la qualité de la recherche

Nous avons décrit les modalités d'analyse et suivi les règles de Miles et Huberman (2003) pour veiller à la qualité de nos conclusions.

I.3.2.1. Les modalités d'analyse

Nous avons suivi le même protocole d'analyse que celui suivi dans nos études : préliminaire et principale. Nous avons donc retranscrit l'intégralité de nos entretiens et avons entrepris une analyse thématique. Comme notre démarche est systémique et basée sur un aspect itératif, nous avons analysé notre corpus d'informations pour confirmer, enrichir et améliorer nos résultats. Le codage de nos données était à la fois déductif, en utilisant les thèmes du guide d'entretien, et inductif, en identifiant d'autres codes au contact des équipes entrepreneuriales. Nous n'avons pas changé l'unité de codage « le paragraphe » et la codification s'est faite à partir de la méthode de Miles et Huberman (2003) par de deux niveaux de codage. Pour

faciliter la manipulation du codage, les révisions des codes et l'organisation des données, nous avons été assisté par le logiciel Nvivo 10, comme cela était effectué ultérieurement.

I.3.2.2. Les critères de qualité de la recherche

La qualité de la recherche est un objectif primordial pour le chercheur Elle permet, en effet, de garantir la scientificité du travail. Miles et Huberman (2003) recensent des critères qui permettent d'évaluer la qualité d'un travail de recherche (Tableau 31).

Thèmes à aborder	Exemples de questions pertinentes par thèmes
Objectivité/ confirmabilité	<ul style="list-style-type: none"> -Les méthodes et les procédures générales de l'étude sont-elles décrites de façon explicite et détaillée : avons-nous l'impression de posséder une vue complète, qui comprend l'information « <i>de ce qui se passe en coulisses</i> » ? -Les conclusions sont-elles explicitement liées à des données réduites/ présentées qui les sous-tendent ?
Fiabilité/ sérieux/ auditabilité	<ul style="list-style-type: none"> -Les questions de recherche sont-elles claires, les caractéristiques du canevas de recherche sont-elles en accord avec ces questions ? -Les rôles et statuts du chercheur au sein du site sont-ils explicitement décrits ? - Les résultats se retrouvent-ils de façon significative dans différentes sources de données ? -A-t-on envisagé de faire appel à une forme de vérification par un pair ou un collègue ?
Validité interne/ crédibilité/ authenticité	<ul style="list-style-type: none"> -Le compte rendu « <i>sonne-t-il juste</i> », se tient-il, semble-t-il convaincant ou plausible ? -Les données présentées sont-elles liées aux catégories d'une théorie antérieure ou émergente ? Les mesures reflètent-elles les construits à l'œuvre ? -Les résultats ont-ils une cohérence interne ; les concepts sont-ils systématiquement reliés ?
Validité externe/ transférabilité/ intégration	<ul style="list-style-type: none"> -Les caractéristiques de l'échantillon original de personnes, lieux, processus (etc.) sont-elles suffisamment décrites pour permettre des comparaisons correctes avec d'autres échantillons ? -L'échantillonnage est-il assez diversifié d'un point de vue théorique pour encourager une application plus large ? -Le chercheur définit-il l'étendue et les limites d'une généralisation fondée pour l'étude ? -Les résultats sont-ils en accord avec, reliés à, ou confirment-ils une théorie antérieure ?
Utilisation / application/	<ul style="list-style-type: none"> -Les résultats sont-ils intellectuellement et physiquement accessibles aux utilisateurs potentiels de l'étude ?

prescription	<p>-Les résultats stimulent-ils « <i>des hypothèses de travail</i> » de la part du lecteur qui pourrait servir de guide à une action future ?</p> <p>-Quel niveau de connaissance applicable offre-t-on ? cela peut aller de la prise de conscience et de développement d'une nouvelle compréhension à des considérations plus larges : une théorie pour guider l'action ou des conseils sur la conduite à tenir</p>
--------------	--

Tableau 31 Les critères de qualité de la recherche (Miles et Huberman, 2003, p. 502-507)

Nous expliquons les critères de qualité de recherche selon Miles et Huberman (2003)

- Objectivité/ confirmabilité

Nous sommes conscients des biais qui peuvent surgir lors de notre étude qualitative, notamment des biais qui proviennent du chercheur : par l'influence du répondant, par le choix des cas conformes à ce que le chercheur voudrait démontrer, par le fait de forcer les données à aller dans ce sens. Des biais peuvent découler aussi de l'interviewé : par sa mémoire sélective, par le fait de vouloir satisfaire son interviewer. Nous avons donc veillé à décrire les cas de façon détaillée et explicite afin d'avoir une vue totale de la situation des équipes entrepreneuriale lors du processus entrepreneurial et avons présenté les conclusions ayant un lien explicite avec les données collectées.

- Fiabilité/ sérieux/ auditabilité

Nous avons aussi exposé clairement notre problématique, les questions de recherche qui en émanent, le canevas de recherche que nous avons souhaité élaborer. Nous avons voulu avoir également une posture indépendante de l'objet de recherche qui est cohérente avec notre approche épistémologique. Les résultats obtenus ont été présents dans nos études préliminaire et principale mais aussi dans plusieurs cas.

- Validité interne/ crédibilité/ authenticité

Nous avons essayé d'être le plus explicite possible pour que le lecteur puisse suivre notre représentation mentale et qu'il ait un compte rendu détaillé et cohérent avec la théorie du système, pour que nos propos gagnent en authenticité et en crédibilité.

- Validité externe/ transférabilité/ intégration

La généralisation de nos résultats n'est pas une priorité, néanmoins, il nous semble que sa description et sa diversité pourraient permettre une comparaison avec d'autres échantillons d'équipes entrepreneuriales. Nous pouvons dire aussi que les résultats confirment, pour la plupart des cas, notre modélisation des équipes entrepreneuriales.

- Utilisation / application/ prescription

Notre objectif est d'apporter un éclairage sur la compréhension de la structure, du fonctionnement et de l'évolution des équipes entrepreneuriales lors du processus entrepreneurial. Nous pensons, alors que notre travail pourrait avoir un caractère opérationnel. En effet, la modélisation des équipes entrepreneuriales pourrait être utilisée par des organismes d'accompagnement afin d'évaluer les équipes entrepreneuriales et apporter des solutions adéquates lors d'un dysfonctionnement. Elle peut, en plus, être employée par les équipes entrepreneuriales elles-mêmes afin de s'auto-évaluer.

Nous espérons que cet apport pourrait, d'une part, encourager le lecteur à approfondir sa réflexion et, d'autre part, élargir des pistes de recherche futures.

Concernant la validité des cas, *«Yin (1981) soutient l'idée qu'une étude de cas devrait être construite selon trois critères pour répondre à un impératif de scientificité. Le premier critère permet de distinguer les données recueillies de la construction narrative. Le lecteur doit pouvoir faire la distinction entre la réalité observée et la reconstruction de l'observateur. Le deuxième critère est de faire ressortir les événements les plus significatifs du cas pour rendre le cas compréhensible. Le troisième critère concerne l'interprétation des observations. Le cas est abordé sous l'angle d'une problématique qui structure l'étude d'un objet »* (Deslée, 2008, p. 100).

En effet, nous nous sommes contraints à respecter ces trois critères. Premièrement, nous avons fait la distinction entre les données recueillies et la construction narrative. Cette dernière permet de rendre les données collectées plus compréhensible et de situer le lecteur dans le contexte du cas. En revanche, les données collectées seront essentielles pour le chercheur afin d'identifier des résultats cohérents et de construire des conclusions authentiques et crédibles. Il est clair que notre perception de la réalité observée pourrait être biaisée, donc pour éviter ce travers, nous avons essayé, dans la mesure du possible, d'organiser un deuxième rendez-vous avec le répondant pour lui exposer notre compréhension du cas et apporter des modifications si nécessaire. Deuxièmement, nous nous sommes limités aux événements essentiels des différents cas pour que cela reste compréhensible au lecteur. Troisièmement, le dernier critère a aussi été respecté, nous nous sommes restreint à étudier les cas à partir de notre question de recherche.

II. Etude de cas et Analyse

II.1. La démarche suivie

Notre démarche systémique utilise les cas comme outil de simulation de la modélisation du système équipe entrepreneuriale pendant le processus entrepreneurial.

Nous avons identifié des cas d'équipes entrepreneuriales ayant connu des difficultés, qui ont engendré une séparation des membres avant la création d'entreprise. Ce choix était voulu afin d'identifier les paramètres qui leur ont fait défaut pour atteindre cet objectif. Nous avons également identifié des cas d'équipes entrepreneuriales ayant réussi à aller jusqu'au bout du processus entrepreneurial, et ce afin de vérifier la cohérence de notre modélisation.

Rappelons que l'étude de cas nous permettra d'étudier les variables de la structure et du fonctionnement des équipes entrepreneuriales au cours du processus entrepreneurial. Nous confirmerons, en premier lieu, la présence des variables qui constituent le système de l'équipe entrepreneuriale et nous observerons, en deuxième lieu l'évolution de ces variables pendant le processus entrepreneurial.

Dans la structure des équipes entrepreneuriales, nous examinerons :

- 1- L'*affectio societatis*, il sera identifié par l' « envie d'entreprendre ensemble » et être sur le « même pied d'égalité »
- 2- L'engagement, il sera identifié par plusieurs facteurs :
 - L'engagement entrepreneurial : interprété par la « participation à l'action entrepreneuriale », la « répartition des rôles » avant et après la création d'entreprise et l'apport d' « une valeur ajoutée » à l'équipe et/ou à l'entreprise future.
 - L'engagement financier : traduit par un investissement dans l'entreprise.
 - L'engagement moral : identifié par le fait d'avoir « confiance » dans son coéquipier et de « s'identifier au projet ».
 - L'engagement personnel : identifié par le fait d' « être motivé » et de « consacrer du temps » au projet.
- 3- La synergie, elle sera expliquée par plusieurs facteurs :

- Avoir du « réseau » ;
- Présence d'une « cohésion » d'équipe (un soutien mutuel et une bonne entente) ;
- Présence d'un parcours commun ;
- Avoir des personnalités compatibles
- Existence d'une « complémentarité des compétences » ;
- Présence d'une « communication » entre les membres de l'équipe entrepreneuriale.

4- La vision partagée : une création commune ou l'adhésion à une vision existante d'un des co-équipiers.

Concernant le fonctionnement des équipes entrepreneuriales, nous observerons :

- Le sous-système d'information : Transformer les représentations en symboles, informer et mémoriser l'information.
- Le sous-système de décision : Prendre des décisions, concevoir les actions, finaliser.
- Le sous-système opérant : Elaborer les représentations et appliquer les actions.

Nous analyserons chaque cas de manière spécifique afin de saisir le sens des informations collectées et nous classerons les résultats en :

- Prospectives. Il ne s'agit pas de suivre une démarche prospective pour élaborer des scénarii possibles mais plutôt afin d'anticiper les réactions normales des équipes entrepreneuriales pour chaque étape du processus entrepreneurial. Ces réactions sont identifiées par les régularités parues dans les différents cas.
- Résultats imprévus. Ce sont des résultats qui n'étaient pas prévisibles. Ils correspondent aux diversités rencontrées dans les cas.

II.2. Analyse des cas

La rédaction des cas a été faite avant l'analyse, ensuite le cas a été traité comme « matériaux pour l'analyse » (Giroux in Giordano, 2003, p. 65). Nous pensons que notre proposition de modélisation des équipes entrepreneuriales apporte une mise en forme explicite et pourrait

faciliter la comparaison entre les différents cas dans le but d'avoir une présentation claire pour le lecteur. En effet, « l'effort de comparaison constante (Strauss et Cobin, 1988) et de mise en forme (Miles et Huberman, 1984) est particulièrement important dans l'étude de cas et dans la démarche qualitative en général puisque le chercheur ne dispose pas d'un logiciel pour établir les liens entre les données et les inscrire dans des tableaux de corrélations. Il est celui qui crée l'ordonnancement. Il doit donc trouver des moyens pour condenser les données tout en tentant de leur rendre justice et de limiter la tendance à trop réduire la complexité » (Allard-Poesi, 2012, p.234).

Nous employons pour cela l'aspect itératif de notre démarche systémique afin de vérifier les résultats de l'étude principale tout en appliquant une simulation de notre modélisation sur les cas étudiés.

II.2.1. Cas 1 : Bar à jeux

Le premier cas est considéré comme le « cas pilote », « car il est sélectionné avant les autres. Il possède une représentativité théorique forte et un potentiel de découverte réel » (Rispoli, 2002, p. 179)

II.2.1.1. Présentation du cas 1

Deux amis de longue durée, NL et QT, passionnés par les jeux de sociétés et qui jouent souvent ensemble ont décidé de se lancer dans le projet « Bar à jeux », un projet réparti en deux volets :

- Un magasin de jeux pour la location et la vente de jeux de sociétés (des jeux de sociétés traditionnels, des jeux modernes, des jeux de gestions, des jeux de coopération, des jeux de bluff, des jeux de tactiques, etc.) ;
- Un bar à jeux qui permet aux clients de jouer à des jeux de société et de tester les jeux avant l'achat en consommant des collations et/ou des boissons.

NL avait l'idée depuis 2011, il en parlait souvent à QT lorsqu'ils étaient tous les deux étudiants lors de soirées de jeux de société.

Après une rupture conventionnelle avec son patron, en 2013, NL décide de concrétiser son projet. Il en parle sérieusement à QT pour une éventuelle association en juin 2013. En effet, outre la relation d'amitié qui les lie, les nombreuses qualités humaines, relationnelles et d'animation de QT et le besoin d'une personne supplémentaire et complémentaire pour

assurer les différentes tâches que demandait le projet, étaient nécessaires pour la concrétisation du projet. NL a donc proposé à QT de le rejoindre sur ce projet en dépit des failles que représentait son ami sur le plan organisationnel..

La passion du jeu de société, la disponibilité et le besoin de se lancer dans un nouveau projet ont fait accepter à QT la proposition de NL.

QT décide de rejoindre NL à Paris pendant une semaine afin de discuter convenablement et de réfléchir véritablement sur l'idée du projet. Suite à cette semaine de réflexion, les deux futurs entrepreneurs décident de porter le projet ensemble sous forme d'une SCOP.

N'étant pas de la région parisienne, QT prend l'initiative de s'installer à Paris, en septembre, afin de se rapprocher de son futur associé et de se lancer correctement dans l'aventure. Quant à NL, il suit une formation de création d'entreprise pendant deux mois intensifs (fin octobre-décembre) et transmet les connaissances tous les soirs à QT car l'organisme d'accompagnement proposait une formation à un seul porteur de projet du même projet.

Les deux porteurs de projets travaillent régulièrement pendant quatre mois sur le business plan et, au bout de ces quatre mois de travail, des difficultés se ressentent et menacent l'équilibre de l'équipe.

En mars, 2014, l'équipe décide de se séparer. NL a mis fin à la possibilité d'association car son hésitation de départ sur les capacités organisationnelle de QT se confirmait. D'autres raisons l'ont aussi poussé à le faire

- La fragilité de QT, donnait le sentiment à NL de ne pas pouvoir porter le projet convenablement ;
- NL faisait plus de tâches que QT ;
- QT se positionnait en tant que salarié et non pas comme un chef d'entreprise.

Après l'éclatement de l'équipe, NL a redimensionné le projet pour un seul porteur de projet et a fait appel à deux autres associés en qui il avait confiance dans leurs réflexions et dans leurs jugements. Les deux associés ne feront pas partie de l'équipe, étant donné qu'ils sont salariés dans d'autres entreprises, mais ils financeront une petite partie du projet. L'un des deux associés apportera, le soir, son aide à NL en cas de besoin.

Avant de rencontrer NL, nous avons rencontré un potentiel porteur de projet, CAM, qui avait presque la même idée de projet. Nous avons donc décidé de les mettre en relation pour une éventuelle collaboration.

Nous avons contacté CAM pour un entretien après qu'elle ait rencontré NL et ses deux associés à plusieurs reprises.

Après une formation en communication et plusieurs expériences dans la banque, CAM pense se lancer dans la création d'entreprise. En effet, depuis plusieurs années, elle a l'idée de créer un « café-jeux » car c'est une inconditionnelle des jeux de société et passe énormément de temps à découvrir et à tester beaucoup de jeux qu'elle pense être « créateurs de liens sociaux ». Elle est persuadée que c'est le moment de concrétiser son projet puisqu'elle ne se plaisait plus dans son métier actuel.

Suite à plusieurs échanges avec NL, elle a le sentiment que le projet auquel elle aspire n'était pas tout à fait similaire à celui de NL. Même si le concept des deux projets se rejoint sur plusieurs aspects. La clientèle cible, l'ambiance qu'elle voudrait créer et la sensibilité qu'elle souhaiterait apporter sont différents du projet de NL. En plus, n'ayant pas été dès le départ sur le projet et sachant que NL et ses associés sont des amis de longues dates, elle doute de pouvoir trouver sa place dans le projet. Par conséquent, elle a pris la décision de ne pas se lancer tout de suite avec NL et de s'accorder du temps pour mieux le connaître et faire son propre cheminement de réflexion sur le projet tout en gardant le contact dans l'espoir d'avoir la possibilité de rejoindre NL quand elle sera prête.

Projet : Bar à jeux		
	NL	QT
Genre	H	H
Age	25 ans	25ans
Formation	Licence professionnel Technico-commercial en Matériel Energétique	Licence en Informatique
Expérience	Commercial dans l'Industrie	Animateur
Situation avant la création d'entreprise	Au chômage	travail alimentaire
Initiateur de l'idée du projet	Oui	Non
Accompagnement	A suivi une formation de deux mois à la création d'entreprise, Accompagnement par un tuteur de la structure d'accompagnement.	Accompagnement par le même tuteur que NL

Tableau 32 Informations supplémentaires sur les porteurs de projet du cas 1

Nous analyserons dans un premier temps l'association entre NL et QT et exposerons ensuite la deuxième tentative d'association entre NL et CAM. Les entretiens ont été effectués individuellement avec chaque personne.

II.2.1.2. Analyse du cas 1

Dans cette partie, nous essayons tout d'abord de vérifier si l'entité observée constitue bel et bien une équipe entrepreneuriale. Ensuite, nous l'analyserons au cours du processus entrepreneurial pour étudier son évolution. Puis, nous proposerons un essai de modélisation. Enfin, nous discuterons d'une tentative de composition d'une nouvelle équipe entrepreneuriale après la séparation de la première.

II.2.1.2.1. Validation des variables du système équipe entrepreneuriale

Dans le Verbatim 6, nous validerons les variables qui définissent une équipe entrepreneuriale. Nous constatons que toutes les variables ont été confirmées, par conséquent NL et QT formaient bien une équipe entrepreneuriale.

Variables principales	Variables explicatives	NL	QT
Affectio-societatis	Envie d'entreprendre ensemble	« Je me suis rendu compte qu'à priori tout seul c'était pas possible, il y avait une trop grande amplitude horaire et doublement de force de travail supplémentaire et du coup j'ai proposé à un ami, à l'automne, de rejoindre le projet, après avoir longtemps hésité parce que c'est quelqu'un qui a un profil d'animateur certes, qui a des qualités humaines, relationnelles avec les gens très fortes. Mais au niveau organisation de travail, j'ai déjà vu des points de divergence ».	« ce qui m'as tout de suite intéressé dans cette aventure c'était l'aventure humaine ça fait un moment que j'avais envie de me lancer justement dans une activité de ce genre-là, j'avais déjà commencé dans le monde du jeu d'une certaine manière en solitaire, en se lançant moi-même dans l'animation, en menant différentes activités (...) Et quand il (NL) m'a proposé ça, moi ça, j'ai facilement pu réévaluer mes aspirations personnelles dans ce milieu et je me suis projeté dans la création d'entreprise avec lui, quand je dis l'expérience humaine, outre le fait que j'avais commencé à faire ça tout seul, me dire que je pouvais le faire avec NL, ça était pour moi une occasion de me dire que c'est ça qui me motivait dans cette histoire, c'était le rapprochement avec l'humain en général et là ça c'était un des facteurs qui m'as le plus motivé on va dire »
	Sur le même pied d'égalité	« on était associés à 50/50 et en plus on voulait créer en SCOP, enfin moi j'avais envie de créer en SCOP »	« on avait tous les deux tant de responsabilités et capacités à mettre en œuvre une stratégie d'entreprise qui conviennent de manière égale indépendamment de combien on participe dans l'entité. On est parti pour une SCOP et à s'engager financièrement, et en

			<i>responsabilité à partie égale »</i>
Engagement	Engagement Entrepreneurial		
	Répartition des rôles	—	<i>« il y avait justement une conscience, que chacun avait un rôle à titrer sur certains types de tâches pour qu'on ait pas trop subir la présence de l'autre sur des tâches communes, seulement c'était un peu confus au départ sur les tâches, ensuite en suivant la formation d'accompagnement, elle proposait des choses dans le bon ordre, donc la répartition des tâches était proportionnelle »</i>
	Participation à l'action	<i>« C'était super intéressant, c'est un cadre de travail, c'est des personnes ressources, c'est vraiment génial, ça correspondait vraiment tout à fait à ce que je recherchais pour faire le business plan, continuer à être efficace, à ne pas me bloquer sur des détails qui n'allait pas »</i>	<i>« J'ai besoin de bien mesurer pleinement et personnellement les enjeux d'un projet, si je me sens pas technicien de l'élaboration du projet, ça m'intéresse (...), j'ai la sensation pour créer une entreprise, il faut être concerné pas tous les objectifs et de bien mesurer les enjeux de chaque action, on doit être curieux, on doit être imaginatif, on doit être impliqué dans chacune des tâches, dans chacun des stades d'élaboration du projet. Quelque part si quelqu'un dit donne-moi une fonction, c'est pas une bonne chose, ça ne suffit pas »</i>
Valeur ajoutée	<i>« QT amenait beaucoup pleins de choses, il amenait l'animation, il amenait un réseau sur un jeu particulier qui permettait d'accueillir un club deux fois par semaine, donc il amenait une clientèle socle, super intéressante, qui allait vraiment renforcer l'idée de base qui était</i>	—	

	<i>magasin/ bar à jeux, il amenait des choses, l'implication et l'envie n'étaient pas moindre, c'est plus au niveau de la capacité »</i>	
Engagement Financier		
	<i>« Au début, au démarrage, quand j'ai proposé qu'on soit à 50/50 financièrement, après on risquait d'avoir un blocage et on va avoir une troisième personne, qui sera pas amené à travailler, du coup on réfléchit dans d'autres termes, je pense que c'est un facteur de réussite supplémentaire (...) on voulait être égalitaire avec un troisième qui pouvait empêcher la situation de blocage, du coup en SCOP ça faisait 1/3, 1/3, 1/3 » « je refusais de mettre plus que lui parce que ça me paraissait le moyen le plus efficace pour qu'il soit responsable. Pour que lui aussi soit endetté pareil. Comme c'était pas couplé aux poids dans les décisions, on amenait au tant et dès le départ je lui ai dit qu'il fallait qu'il amène 20 000 euros d'apport, c'est ce que j'ai senti dans les recherches au départ, il s'est avéré qu'il fallait plus, parce qu'il y avait le droit au bail, les frais d'accès pour le local »</i>	<i>« On est parti pour une scop et à s'engager financièrement, et en responsabilité à partie égale et la quantification financière au départ était assez vague et au fur et à mesure on avançait dans le business plan, c'est devenu de plus en plus précis et pour te dire exactement c'est un projet qui se mesurait entre 140 000 et 200 000 euros, au niveau des apports personnels, on se situait entre 25 000 et 30 000 chacun , dans ces eaux-là. »</i>
Engagement Moral		
Confiance	<i>« La confiance qui découle de la communication, c'est un point primordial pour moi en tout cas, c'est une association, c'est des personnes qui œuvrent dans un but commun et le but c'est d'arriver plus loin que la vision</i>	<i>« on avait été capable tous les deux de pouvoir identifier les qualités de chacun, soit de notre part ou de l'approche de l'autre, les difficultés et les défauts et on sait senti capable, suite à cette discussion de</i>

		<i>individuelle des deux, parce que t'as pas à surveiller, parce que tu peux faire confiance aux autres, tu n'as pas à surveiller derrière ton dos, pour moi c'est la confiance qui s'entretient par une bonne communication, par savoir s'écouter, échanger, prendre en compte l'avis de l'autre, c'est essentiel, prendre le temps de faire et utiliser des bons outils »</i>	<i>pouvoir les surmonter et voir les contourner via une autre personne si jamais on exprimait des difficultés à surmonter et après fait cet espèce de bilan de compétences l'un vis-à-vis de l'autre, on s'est senti rassurer dans la capacité de se lancer là-dedans du moins les premiers temps (...)on pouvait se projeter tous les deux dans l'activité, on n'a pas eu la sensation l'un et l'autre qu'on était pas conscient de ce qu'on faisait, ce rapport franc qui m'a donné confiance dans notre collaboration» « Le fait qu'on pouvait rassurer l'un l'autre, le fait qu'on était capable de se mettre à nu l'un par rapport à l'autre pour le bien du projet, c'était un des facteurs déclencheur, de la confiance au niveau de la franchise »</i>
	S'identifier au projet	<i>« Je disais à la base j'étais sur une idée de concept d'entreprise et au tout commencement, au moment où je me suis dit, ben ! bon maintenant j'ai mon idée, cette fois je me lance, je suis prêt pour la transformer en vrai projet »</i>	<i>« on a pris une petite semaine pour essayer de faire un bilan et voir comment on pouvait se projeter et suite à cet échange, moi je me suis trouvé bien, j'étais en accord avec le fait de se lancer dans cette entreprise à ce moment-là, donc pour répondre à la question, non l'idée ne venait pas forcément de moi à la base mais on a su se l'accaparer, se la partager suite à cette première semaine avec NL »</i>
	Engagement personnel		
	Motivation	<i>« On était sur un projet qui demandait d'être deux chefs d'entreprise, avant même d'avoir créé dans une relation,</i>	<i>« il a suffi que moi je me déplace sur Paris et que je me trouve un logement et que je me rende disponible,</i>

		<i>où j'avais l'impression de porter plus de 50% de la chose »</i>	<i>pour que NL ait la sensation que je me sois engagé, et que j'ai la sensation de m'être engagé et NL il s'est engagé en prenant la formation d'accompagnement, c'est un engagement au niveau du temps assez significatif. L'un et l'autre on avait la sensation d'être engagé l'un par rapport à l'autre de manière assez claire »</i>
	Consacrer du temps au projet	<i>« c'est moi qui a suivi la formation à plein temps, on ne pouvait pas être les deux présents, je pense que c'était une des petites erreurs qu'on a faites, et du coup on a travaillé les deux mois de la formation, puis, les deux mois suivants sur le business plan »</i>	<i>« Je note quand même que c'est important de commencer par des choses pas pécuniaires au départ, l'engagement par rapport au travail, de l'effort et de l'implication »</i>
Synergie	Réseau		
		<i>« j'ai puisé dans mon cercle d'amis, il avait des qualités, tout ça est, il me complétait, il me renforçait sur cet aspect-là, il était dispo dans sa vie et c'est un passionné de jeux. »</i>	<i>« le fait qu'on soit amis, qu'on se connaît à la base, c'est pas spécialement un truc qui nous a motivé de se mettre ensemble, ça a facilité le rapprochement et l'échange au niveau de la communication au départ, mais c'était clairement un fait qui nous donnait de l'appréhension, on partageait un lien d'amitié l'un et l'autre, on a voulu se le dégager, pour se rassurer sur le fait qu'on était capable de créer une entreprise, outre le fait qu'on était amis »</i>
	La cohésion		
	Soutien	—	<i>« Au final on n'a pas pu se soutenir l'un l'autre à ce moment-là, (...) je pense que j'étais trop surmené, pas dans la capacité de pourvoir le soutenir et c'était dur</i>

			<i>pour lui, j'ai pas pu réagir convenablement à ce moment-là, je suis pas très réactif, je prends toujours le temps pour relativiser et voir les choses, et à ce moment-là il fallait voir plus de punch et plus de réactivité. »</i>
Bonne entente	<p><i>« Il y en a pas eu trop de conflit, on était vraiment dans une démarche d'échanges, on se dit tout, même les choses, il y a un moment où on a eu des conflits mais on s'écoute, on entend l'autre, on s'est jamais braqué »</i></p> <p><i>« Si on s'est entendu, tant qu'on était dans la phase de pré-création, dans l'émulsion, ça, ça allait, le grand souci c'était au moment où il fallait prendre une décision avec les données qu'on avait, dès qu'elles étaient suffisantes et agir. »</i></p>		—
Complémentarité des compétences			
	<p><i>« Il avait des qualités et, il me complétait, il me renforçait sur cet aspect-là, il était dispo dans sa vie et c'est un passionné de jeux (...) Je pense que les compétences sont très complémentaires, c'était en fonctionnement où c'était complémentaires ».</i></p> <p><i>« Le fait d'avoir repris une licence et d'avoir eu un volet commercial et le fait d'avoir bossé pendant un an, ça m'a vraiment aidé au niveau de la structuration, du travail heureusement que j'avais fait ça, avant j'aurais pas été capable de le faire (...) lui il avait une formation informatique puis animateur, pour le business plan c'est</i></p>		<p><i>« Au niveau des compétences, justement avec NL ça fait un moment qu'on se connaît, parce on est amis, et on partage pas mal de choses à côté de ça puis on a essayé dès le départ de mettre ce facteur-là de côté, on essaye justement de fonctionner de manière très pragmatique, quelles étaient les qualités qu'on pouvait mettre en commun suite à notre collaboration et à ce niveau-là nous avons eu la sensation et le sentiment de se compléter sur différents thèmes</i></p> <p><i>« il avait un profil beaucoup plus capable de gérer un planning au niveau de ses expériences, j'étais rassurer</i></p>

		<i>principalement du commercial et du financier, et là-dessus il ne s'est pas assez approprié la chose »</i>	<i>sur le fait qu'il était capable de mettre en place des bilans de comptabilité, enfin la partie administrative de la création d'entreprise et moi mon créneau c'était plus la communication et la recherche de partenariats parce que il se trouve que quelque chose que je faisais depuis plusieurs années dans lequel je sais que j'excelle. On savait qu'on se complétait sur deux thèmes assez divergents et par la suite on a découvert d'autres »</i>
	Communication		
		<i>« on discutait beaucoup, il s'est avéré qu'on avançait que quand on discutait (...). Il y en a pas eu trop de conflits, on était vraiment dans une démarche d'échanges, on se dit tout, il y a un moment où on a eu des conflits mais on s'écoute, on entend l'autre, on s'est jamais braqué» « En premier lieu la communication, savoir écouter, du coup ça déborde aussi sur savoir s'exprimer avec d'autres, sortir du sentiment, accepter de ne pas être dans l'affection, tout en étant dans la réflexion, et pour moi c'est fondamentale, une bonne équipe, il faut que chacun sache sa capacité du travail à laquelle il est appelé qui lui donne sa place dans l'équipe, ses compétences. après c'est communication, savoir écouter, savoir discuter, savoir débattre, savoir échanger en permanence »</i>	<i>« ce qui m'a pas mal donner envie de me lancer dans cette expérience, c'était le fait que d'emblée, on avait réussi avec NL à avoir un rapport avec la communication qui était extrêmement franc »</i>
	Vision partagée		

<p>Vision</p>		<p>« Mon objectif c'est à la fois d'avoir un métier passion, pour lequel je me vois passer des années voir toute ma vie et mon quotidien parce que ça touche au domaine du jeu, le domaine de l'entrepreneuriat et puis à côté le fonctionnement d'une société c'est un truc qui me passionne »</p> <p>« mon objectif c'est d'en vivre correctement, d'être mon propre patron et expérimenter à la fois mon idée dans l'univers du jeu et affiner ma réflexion dans l'entrepreneuriat »</p> <p>« moi qui avait une vision globale des étapes et du coup l'organisation du travail, qu'on était ensemble on pouvait réfléchir sur la vision globale mais QT ne l'avait pas tout seul ne pouvait pas la faire avancer et du coup on s'est dit soit on fait les choses ensemble soit on se répartit les tâches »</p> <p>« c'était toujours sur ma vision globale, enrichi avec la discussion et l'apport qu'amenait Quentin et d'amélioration des points que j'avais en tête, il enrichit, y a pas de souci mais à aucun moment, j'ai acté autre chose que ce qui est prévu dans l'armature globale »</p>	<p>« on a pris une petite semaine pour essayer de faire un bilan et voir comment on pouvait se projeter et suite à cet échange, moi je me suis trouvé bien, j'étais en accord avec le fait de se lancer dans cette entreprise à ce moment-là, donc pour répondre à la question, non l'idée ne venait pas forcément de moi à la base mais on a su se l'accaparer, se la partager suite à cette première semaine avec NL »</p> <p>« NL a suivi cette formation et à mener de front l'aboutissement du business plan en suivant la formation tous les jours et on faisait un bilan tous les soirs, on prenait deux, trois heures de plus par jour pour se réapproprier les éléments qu'il a travaillé dans la journée et aller plus loin et on a mené cette partie ci à deux mais avec lui qui était à charge et moi comme j'avais tu temps libre, je m'occupais de transmettre et de partager avec notre entourage le projet et en suivant des partenariats avec différents publics qui pourraient être intéressé par le projet »</p>
<p>Sous-système d'information</p>		<p>« il y avait encore une partie de recherche pour le business plan, c'est la phase de l'émulsion, c'est là où l'envie a grandi où les appréhensions sont atténuées »</p>	<p>—</p>
<p>Sous-système de décision</p>		<p>« il y avait un peu d'appréhension au niveau de la décision mais ça posait pas de problème, j'avais</p>	<p>« il y avait un peu d'appréhension au niveau de la décision mais ça posait pas de problème, j'avais</p>

		<i>l'impression de le contrôler parce que au final, chaque décision qu'on prenait c'était celle que j'aurai prise tout seul, conforté par le fait qu'il me rejoignait sur la position, vu qu'elle avait été enrichie en discutant (...)</i> »	<i>l'impression de le contrôler parce que au final, chaque décision qu'on prenait c'était celle que j'aurai prise tout seul, conforté par le fait qu'il me rejoignait sur la position, vu qu'elle avait été enrichie en discutant (...)</i> »
Sous-système opérant		<i>« c'est à ce niveau là où il y avait un décalage, en gros c'est pas il en faisait une action, j'en faisais une, c'était, il en faisait une, j'en avais fait quatre et après il y a un temps énorme de discussion parce qu'il fallait convaincre pour valider tous ensemble et moi ce qu'il a fait je m'en retrouvait pas de plus en plus (...) au moment du travail en commun, il était là. Il avait envie de travailler avec moi, ce n'était pas une question d'envie justement. C'est plus à côté, il n'avancait pas ou il n'avancait pas assez et après ça se sentait »</i>	<i>« Au niveau de la mise en œuvre il y a eu une incompréhension, des doutes sur le rôle de chacun et du coup il y a eu une difficulté à se mettre en œuvre »</i>

Verbatim 6 Interviews avec NL ET QT

II.2.1.2.2. La modélisation de l'équipe entrepreneuriale

Nous détaillerons le processus entrepreneurial suivi par l'équipe entrepreneuriale puis nous analyserons l'évolution de l'équipe entrepreneuriale au cours de ce processus.

II.2.1.2.2.1. Le processus entrepreneurial suivi par l'équipe entrepreneuriale

La phase de recherche et d'identification de l'opportunité a été faite dans un premier temps par NL seul.

« A cette époque j'avais mis l'idée de côté, j'avais réfléchi vite fait, j'ai pas franchi le cap, quand je suis arrivé à Paris, en ayant quitté mon boulot, je savais pas ce que je voulais faire, je savais ce que je voulais pas faire, c'était un déclic, de me rappeler, tiens ! j'avais ça en tête, c'est ça que j'ai envie de faire » NL

Quand NL s'est rendu compte que c'était un projet qui demandait un nombre plus élargi de partenaires, il a proposé à QT de le rejoindre. Donc QT a participé à la phase de recherche et d'identification de l'opportunité vers la fin.

NL
<i>« Je réfléchis, l'idée ou l'opportunité, elle vient d'une expérience de consommation, de recherche, parce que j'étais consommateur, après j'ai fait des recherches une fois que j'ai décidé, je savais qu'il y avait une opportunité, j'ai validé qu'il y avait de la place à Paris, il y a des gens qui ont la même idée, après j'ai fait des recherches pour consolider et valider que l'opportunité était sur le marché aussi du point de vue d'une entreprise (...) comme l'amplitude horaire et la charge de travail étaient grandes, du coup à ce moment-là, j'ai proposé à QT c'était directement un engagement entrepreneurial couplé avec assimilation de tous ce que j'ai déjà fait »</i>
QT
<i>« Il se trouve que la recherche d'idée, on faisait notre étude de marché, note étude de terrain en adéquation avec la recherche de l'idée, il nous a fallu quasiment trois semaines, pour que ça ressemble à quelque chose et même si NL y avait déjà travaillé à la base, la création d'idée a pris forme qu'après avoir fait une recherche sur le terrain, et avoir déjà reçu quelques personnes qui étaient déjà intéressés, des clients etc. pour bien mesurer pleinement l'ampleur de nos objectifs »</i>

Verbatim 7

L'engagement entrepreneurial a été fait par les deux associés : QT a rejoint NL à Paris et NL s'est engagé dans une formation à la création d'entreprise « je cherchais un cadre pour pouvoir bosser » NL. Donc ce seuil a été franchi par l'équipe entrepreneuriale.

La phase de pré-organisation s'est manifestée par l'élaboration du business plan. Il faut dire que la phase de pré-organisation et de réorientation étaient emmêlées, pour NL, et cela est fréquent dans les équipes entrepreneuriales accompagnées car le rôle de l'accompagnement est de permettre aux porteurs de projet d'être réaliste et de ne pas s'éloigner de la réalité du marché (Verbatim 28 en Annexe 1). En revanche, QT pense qu'ils sont passés par une phase de réorientation,

« On a constaté que ce n'était pas forcément viable à petite échelle et que si on voulait que ce soit plus pérenne, il valait mieux voir plus grand, (...) enfin on a pu le déterminer grâce à l'aboutissement de notre business plan, en tout cas la partie financière, on a pu modéliser justement un lancement avec un faible budget avec moins d'ambition et avec plus de budget, plus d'ambition » QT.

L'équipe entrepreneuriale a gagné en crédibilité quand elle a présenté son projet à des personnes ressources de l'organisme d'accompagnement ainsi qu'aux banquiers rencontrés et aux agences immobilières lors de la recherche de local.

« j'ai vraiment senti que je devenais crédible, c'était au fur à mesure que je bossais, je me sentais crédible, c'est pas parce qu'on est jeune qu'on est en train de faire du n'importe quoi, je savais ce que je faisais, que c'était réfléchi et du coup, quand j'avais besoin d'une information sur un point j'allais la chercher pour prendre ma décision. » NL.

Les membres de l'équipe entrepreneuriale ont rencontré de potentiels partenaires et l'interaction avec ces parties prenantes leur a permis d'ajuster leur projet.

« il fallait mettre en pratique, contacter les fournisseurs rendre réel le modèle théorique qu'on a construit quoi, il restait que l'opérationnel le local, convaincre une banque, lever les fonds, il y a toujours une part du décisionnel puisque tu le confortais au réel. » NL

Au seuil de stabilité, l'équipe entrepreneuriale s'est néanmoins effondrée et s'est séparée. En effet, ce seuil permettait normalement à l'équipe de prendre du recul et de garder un équilibre correct pour pouvoir passer à l'acte de création. La séparation est due à un événement personnel qu'a subi QT et qui a eu des conséquences sur le fonctionnement et la structure de l'équipe entrepreneuriale. Nous analyserons cela en détails dans la suite du travail.

II.2.1.2.2.2. Evolution du système équipe entrepreneuriale

La structure et le fonctionnement de l'équipe entrepreneuriale ont subi des modifications d'une phase à une autre du processus entrepreneurial et l'équipe entrepreneuriale a connu des difficultés qui ont causé sa séparation et que nous présenterons ultérieurement.

II.2.1.2.2.2.1 Les phases du processus entrepreneurial

- **Phase de Recherche et d'identification d'opportunité**

L'amitié qui lie NL et QT existe depuis des années. Elle a facilité le rapprochement mais n'était pas l'élément déclencheur ; au contraire une certaine appréhension existait.

« *Le fait qu'on soit amis, qu'on se connaît à la base, c'est pas spécialement un truc qui nous a motivé de se mettre ensemble, ça a facilité le rapprochement et l'échange au niveau de la communication au départ, mais c'était clairement un fait qui nous donnait de l'appréhension. On partageait un lien d'amitié l'un et l'autre, on a voulu se le dégager pour se rassurer sur le fait qu'on était capable de créer une entreprise, outre le fait qu'on était amis* » QT.

Nous relevons aussi que les raisons qui ont poussé NL et QT à s'associer sont différentes, bien qu'il existe une certaine hésitation sur les capacités organisationnelle de QT de la part de NL. Ce dernier lui a quand même proposé de s'associer pour d'autres raisons, notamment pour sa capacité relationnelle et pour son aptitude d'animation, deux qualités importantes pour le succès du projet.

NL voulait entreprendre à plusieurs puisque le projet demandait d'autres compétences mais aussi une aide supplémentaire pour la gestion de l'organisation du quotidien du « bar à jeux ». Ainsi, l'envie d'entreprendre de NL avec QT était présente mais était plus motivée par la disponibilité de QT et par le fait que cela rassurait NL d'avoir une autre personne dans le projet pour pouvoir confronter ses idées à un avis autre que le sien.

Mais si nous nous focalisons sur les raisons d'entreprendre de QT, nous trouvons qu'elles sont complètement différentes. La raison d'entreprendre de QT avec NL était une raison d'ordre affectif. C'était pour la personne de NL et pour l'aventure qu'ils pouvaient vivre ensemble, en plus QT n'avait pas le projet d'entreprendre auparavant, il cherchait un emploi en tant que salarié.

NL nous confiait que son nouvel associé qui ne fait pas partie de l'équipe mais qui investit dans le projet après le départ de QT est :

« *Quelqu'un en qui j'ai confiance à la fois au niveau de son jugement, dans sa réflexion et dans sa parole donnée. Par exemple, s'il dit qu'il le fait, il va le faire et typiquement lui c'était l'associé idéal si ça l'avait intéressé, je lui aurais proposé tout de suite.* » NL.

Nous avons eu l'impression que l'envie d'entreprendre avec ce nouvel associé était plus développée qu'avec QT.

Par ailleurs, QT et NL étaient catégorique dans leurs propos quant à l'équité dans l'entreprise. Ils étaient tous les deux soucieux d'une égalité au niveau des responsabilités et des tâches à effectuer, c'est pour cette raison qu'ils ont choisi le statut de SCOP pour éviter d'éventuels conflits de hiérarchie.

NL et QT ont eu un engagement important en phase de recherche et d'identification d'opportunité. NL a suivi un accompagnement intensif de deux mois auprès d'un organisme d'accompagnement et il partageait tous les soirs les connaissances acquises avec QT.

Quand à QT, il s'est installé à Paris pour être plus près de son associé et pour se consacrer entièrement au projet, cela montre aussi son engagement sincère. A la même phase, « *il y avait encore une partie de recherche pour le business plan, c'est la phase de l'émulsion, c'est là où l'envie a grandi où les appréhensions sont atténuées* » NL. Cela montre que le sous-système d'information a été mobilisé.

- **Phase de pré-émergence**

Le business plan a été effectué par l'ensemble de l'équipe entrepreneuriale. En effet, les deux membres de l'équipe étaient présents à tous les stades du processus entrepreneurial et la répartition des tâches étaient équilibrée jusqu'au stade de réorientation.

La confiance et la communication étaient leur moteur de fonctionnement. QT définissait la confiance comme suit « *le fait qu'on s'est rassuré sur un point crucial, c'était notre capacité, à pouvoir nous ouvrir sur nos qualités et nos faiblesses, pour nous ce qui nous a paru être un point essentiel* ». Les deux membres de l'équipe ont réussi à se faire confiance au départ. Grâce au leur lien d'amitié, ils avaient confiance dans le jugement de l'un et de l'autre, et pouvaient même identifier les qualités et les défauts de chacun et surmonter les difficultés quand elles se présentaient en communiquant « *un des facteurs essentiels, c'est avoir confiance dans les échanges à avoir avec le partenaire, pour moi c'est primordial* » QT. La

communication était effectivement régulière entre les deux associés et les décisions sont prises suite à un consensus entre les deux membres en phase de pré-organisation.

NL
<i>« il y avait un peu d'appréhension au niveau de la décision mais ça posait pas de problème, j'avais l'impression de le contrôler parce que au final, chaque décision qu'on prenait c'était celle que j'aurai prise tout seul, conforté par le fait qu'il me rejoignait sur la position, vu qu'elle avait été enrichie en discutant (...)»</i>
QT
<i>« On est resté sur une base d'échange, on était très pointilleux sur les capacités à faire face aux difficultés, on discutait constamment des objectifs à court terme et moyen terme, ces décisions émergeaient à chaque fois d'une concertation à deux »</i>

Verbatim 8

Les deux amis se sont mis d'accord sur un engagement financier égal. Il était fondamental pour eux de participer financièrement au projet, cela leur permettait de montrer qu'ils croyaient au projet et qu'ils allaient prendre un risque égal afin de conforter leur engagement l'un vis-à-vis de l'autre.

L'idée du projet est celle de NL ; QT a mis un certain temps pour partager la vision de NL.

« Moi qui avait une vision globale des étapes et du coup l'organisation du travail, on était ensemble on pouvait réfléchir sur la vision globale mais QT ne l'avait pas tout seul ne pouvait pas la faire avancer et du coup on s'est dit soit on fait les choses ensemble soit on se répartit les tâches » NL.

Mais en phase de réorientation QT et NL avait la même vision du projet.

« J'ai toujours pensé que la vision du projet évoluait, je n'avais pas de vision figée, je n'avais pas de problème à revoir ma vision, ça n'a jamais été mon souci » QT.

Les différents paramètres qui constituent la structure de l'équipe entrepreneuriale ont évolué tout au long du processus entrepreneurial et sont arrivés à l'équilibre lors de la réorientation du projet mais cette stabilité n'a pas duré. En effet, à la phase de réorientation un dysfonctionnement, s'est manifesté au niveau du fonctionnement de l'équipe entrepreneuriale. Ce dysfonctionnement a eu des conséquences sur sa structure, ce qui a engendré la séparation. Nous étudierons en détail le dysfonctionnement qu'a subi cette équipe ainsi que ses conséquences.

II.2.1.2.2.2 Les difficultés rencontrées par l'équipe entrepreneuriale

- **Les difficultés rencontrées dans le fonctionnement de l'équipe entrepreneuriale**

Les difficultés rencontrées par cette équipe entrepreneuriale se sont manifestées en phase de pré-émergence et plus particulièrement à partir du stade de réorientation du projet

« (...) quand après on voulait mettre au point la structure, pour faire un ensemble cohérent, sur certains points ça a commencé à se perturber, j'ai eu le sentiment de plus être dans du 50/50 au niveau de l'énergie déployée. Au départ c'était déjà un peu le cas mais parce qu'il prenait en marche le train (...) On s'est entendu, tant qu'on était dans la phase de pré-crédation, dans l'émulsion, ça, ça allait, le grand souci c'était au moment où il fallait prendre une décision avec les données qu'on avait, dès qu'elles étaient suffisantes et agir. » NL.

En effet, à ce stade QT a eu un problème personnel qui l'a affecté et qui a eu des conséquences sur l'équipe entrepreneuriale

« Il y avait une phase où j'étais pas au meilleure de ma forme, j'ai eu besoin d'un peu d'aide pour me mettre en route et ça n'a pas forcément rassuré NL, j'ai pas pu me mettre en avant à ce moment-là, j'ai laissé la situation se détériorer » QT.

Suite à cet obstacle, NL s'est senti seul sur le projet et a remarqué que QT a eu des difficultés à exécuter des actions planifiées (Verbatim 9).

NL
« c'est à ce niveau là où il y avait un décalage, en gros c'est pas il en faisait une action, j'en faisais une, c'était, il en faisait une, j'en avais fait quatre et après il y a un temps énorme de discussion parce qu'il fallait convaincre pour valider tous ensemble et moi ce qu'il a fait je m'en retrouvait pas de plus en plus (...) au moment du travail en commun, il était là. Il avait envie de travailler avec moi, ce n'était pas une question d'envie justement. C'est plus à côté, il n'avancait pas ou il n'avancait pas assez et après ça se sentait »
« QT voulait qu'on fasse ensemble, les tâches qu'il avait à faire seul, il y avait un problème d'organisation, un problème d'efficacité dans le travail, de gestion de son temps et du coup il en faisait trop peu par rapport aux choses à faire et à travailler sur le projet. »
QT
« Au niveau de la mise en œuvre il y a eu une incompréhension, des doutes sur le rôle de chacun et du coup il y a eu une difficulté à se mettre en œuvre »

Verbatim 9

Nous pouvons dire que le sous-système opérant n'était pas assez mobilisé par QT. Le dysfonctionnement du sous-système opérant a continué au stade de stabilité et a contaminé les autres sous-systèmes : sous-système de décision et sous-système d'information.

« Là où il y avait un décalage, on était pas à 50/50, à la fois sur la prise de décision c'était de l'énergie inutile, je me sentais obligé de déployer pour que ça parte pas en sucette pour convaincre QT et en plus sur la partie opérationnelle on était pas sur la même répartition il y avait pas du 50/50 (...) » NL⁸

Le dysfonctionnement fonctionnel de l'équipe entrepreneuriale a eu un impact sur sa structure.

- **L'impact des difficultés rencontrées sur la structure de l'équipe entrepreneuriale**

L'impact du dysfonctionnement sur la structure de l'équipe entrepreneuriale a été relevé au cours du seuil de stabilité du processus entrepreneurial. Plusieurs variables sont devenues moins prononcées dans l'équipe entrepreneuriale et cela a participé à la séparation de l'équipe entrepreneuriale.

- **L'Engagement**

Selon NL, il y a eu un engagement entrepreneurial moins élevé de la part de QT parce qu'il manquait de maturité et d'un cadre de référence, « *ça aurait été plus bénéfique pour lui (QT) d'avoir les apports que procure la formation* ». Etant donné que NL avait des notions en gestion grâce à sa formation et son expérience, il aurait aimé que la formation soit suivie par QT qui n'avait pas de connaissance dans ce domaine. NL pense que cette difficulté avait comme conséquence un désengagement de QT.

« *J'ai eu le sentiment que QT se voyait comme animateur du lieu et du coup, il quittait le costume de chef d'entreprise qui était un peu dommage. Animateur des lieux c'est tout ce qu'il sait faire et bien faire et la partie commerciale et financière, c'était des trucs sur lesquels, il se sentait le moins performant* » NL

Suite à un problème personnel, QT s'est démotivé et NL a eu alors le sentiment de porter le projet plus que QT.

« *Il y avait un événement perso dans la vie de QT et quand il est revenu ça lui a mis une grosse claque, il était démotivé, démotivant, il transpirait l'absence de fiabilité* » NL.

⁸ Dans le Verbatim 29 en annexe 1 expose d'autres propos de NL qui montrent le dysfonctionnement du système opérant.

NL ne pouvait plus compter sur son associé ; l'attitude de QT lui était difficile à gérer. Cela a eu un impact sur l'avancement du projet. Selon NL, QT manquait de réactivité, il attendait de lui d'agir et de ne pas juste rester à la phase de réflexion.

Suite à ce constat, la répartition des tâches s'est déséquilibrée. En effet, QT se positionnait en tant que salarié. Il exécutait donc les décisions de NL et, face à cette réaction, NL a pris en charge la totalité du projet. Par conséquent, QT s'est mis à l'écart du projet, il ne s'y identifiait plus ; le projet devenait celui de NL. Ce qui a, de fait, engendré une fragilisation de l'équipe entrepreneuriale.

« Je lui ai proposé quelque chose, le projet comme moi je l'imaginai et que j'avais envie de faire, il était porté sur quelque chose qui était trop gros pour lui et qu'il n'était possible de le ramener à un niveau convenable pour QT » NL.⁹

NL pense qu'au-delà du problème qu'a eu QT. Ce dernier n'était pas assez armé pour se lancer dans la création d'entreprise avec un projet de cette ampleur.

« Il n'était pas prêt, il n'était pas assez adulte, il était proche de la situation où j'étais il y a deux ans, justement sortir de ce rôle d'enfant, qu'on a vachement dans le milieu scolaire, je fais quelque chose, tu as une maîtresse, non ! C'est juste ta décision, en dernier recours c'est toi qui l'a prend (...)»NL.

En plus, NL n'a pas eu une preuve convaincante de l'engagement financier de QT. Il pense qu'il n'était pas encore prêt à apporter un apport personnel et à s'endetter, bien que ce dernier soit conscient de la nécessité de l'engagement financier. Sa volonté était présente mais, selon QT la situation instable des deux associés les empêchait de mettre au point un plan de financement personnel clair.

⁹ Dans le Verbatim 30 en annexe1, d'autres propos de NL et QT montrent la fragilisation de l'équipe entrepreneuriale.

NL

« un projet comme ça, qui demande au tant d'endettement, qui demande du temps, c'est un projet de tel ampleur, je comptais sur 90 000 euros de budget, quand même, sur 68 000 euros d'emprunt perso sur le dos plus encore un emprunt bancaire, je pense qu'il n'était pas prêt à apporter quelque chose et que ce n'était pas un manque de volonté parce qu'il avait envie de le faire mais il n'était pas prêt »

QT

« Je note quand même c'est important de commencer par des choses pas pécuniaires au départ, l'engagement par rapport au travail, de l'effort et de l'implication mais il arrive un moment où il faut s'engager de manière financière, chose qu'on a pas faite avec NL (...), on était dans une situation financière pas stable, on l'a pas fait parce que ça pouvait nous mettre en difficultés »

Verbatim 10

NL doutait de plus en plus des capacités de son ami à porter le projet convenablement comme cela était planifié. Sa confiance en son futur associé allant en diminuant, il a préféré arrêter la collaboration avant la création d'entreprise. Les membres de l'équipe n'ont pas réussi à créer une stabilité suffisante pour passer à l'action de création d'entreprise.

« j'avais, plus le temps qui m'était donné pour voir si ça se confirmerait ou si ça s'infirmait et au bout de 4 mois, il y a une hésitation hyper compliquée, mon partenaire qui est aussi mon ami. C'est un projet solide que je me sens capable de réaliser mais aujourd'hui la plus grosse incertitude, c'est que lui, me claque dans les mains» NL¹⁰

« il se trouve qu'il il y avait une phase où j'étais pas au meilleure de ma forme, j'ai eu besoin d'un peu d'aide pour me mettre en route et ça n'a pas forcément rassuré NL, j'ai pas pu me mettre en avant à ce moment-là, j'ai laissé la situation se détériorer. Par moment NL, n'avait spécialement pas besoin de se mettre dans cette position par rapport à moi et je pense que c'était pas un manque de communication mais un manque de discernement des attentes du partenaire. On était partie sur une idée de collaboration à deux, en misant sur notre bonne foi et notre franchise, seulement, la difficulté dans l'histoire, c'est à partir du moment où il y'a un qui flanche un peu, c'était une difficulté qui n'était pas forcément simple, facile à gérer pour le projet, on avait d'autres délais » QT

○ La Synergie

Ayant eu un problème personnel, QT attendait une forme de soutien de la part de NL et une compréhension de son relâchement mais ses attentes ont été déçues. En constatant cette baisse

¹⁰ D'autres propos de NL sont présenté dans le Verbatim 31 qui montre l'insuffisance de stabilité de l'équipe entrepreneuriale

de moral, NL s'est également senti non soutenu aussi et a continué à travailler sur le projet en prenant donc de plus en plus de place ce qui a fait ressentir à QT une forme d'exclusion et ce dernier s'est mis de plus en plus en retrait.

« Je pense que j'étais trop surmené, je n'étais pas dans la capacité de pourvoir le soutenir et c'était dur pour lui, j'ai pas pu réagir convenablement à ce moment-là, je suis pas très réactive, je prends toujours le temps pour relativiser et voir les choses, et à ce moment-là il fallait voir plus de punch et plus de réactivité. » QT¹¹

Le lien d'amitié entre les deux associés a facilité au départ la communication mais, au cours de la stabilité, l'excès de communication les a empêchés de prendre des décisions rapidement. Nous pensons que c'était un symptôme de non partage de la vision du projet.

« Il y avait un décalage, j'avais l'impression de m'épuiser, à force, ça on va encore en parlait pendant dix heures et on n' a pas non plus encore réfléchi, donc il faut qu'on discute, en partant de zéro, avec QT qui prend le temps de réfléchir et machin et à le faire arriver à une conclusion, du coup tu fais exactement ce que tu as décidé, sur la fin c'est ça qui m'as épuisé » NL.

Vers la fin de la collaboration, la communication s'est dégradée mais ne s'est jamais arrêtée.

« la communication ça a super bien commencé et après Noël, ça s'est détériorée au même temps que le reste, lui il me disait pas tout, moi j'avais l'impression de prendre des pincettes tout le temps, ça s'est détériorée au même temps que le reste mais pourtant c'est resté au niveau très correcte, au moment où j'ai dit stop ! on a fait ça intelligemment. On a continué à se voir. » NL¹²

○ **La Vision partagée**

La vision du projet de NL a pu être partagée et affinée avec QT pendant l'élaboration du business plan mais en prenant le pas sur le projet, à cause de la distance émise par QT, NL a continué de confronter sa vision à la réalité du marché en l'ajustant au fur et à mesure. Quant à QT, il n'a pas participé à cette étape, il ne se projetait plus en tant que patron.

« Je pense, avoir quelque chose qui plaise aux clients, mais la démarche c'est d'être côté entreprise, et pas projeté ses envies de consommateurs sans tenir compte de l'envers du décor, combien ça nous coûte ? Combien de temps ça nous prend ? Est ce qu'on est capable de faire ça ? là aussi des choses moins attrayante à faire etc. » NL.

Il y a eu, donc un fossé qui s'est creusé entre les deux associés, la vision n'était plus partagée,

¹¹ Le Verbatim 32 en annexe 1 présente le sentiment de QT quant au manque de soutien de NL.

¹² Le Verbatim 33 en annexe 1 montre la présence de la communication dans l'équipe entrepreneuriale.

« Il y a eu un décalage qui s'est trouvé sur la vision, parce que moi je continuais à faire les étapes qu'on a prévu de faire, je prenais de l'avance, je mettais à acter des choses, je mettais sciemment deux semaines à en parler à QT parce que je voulais qu'il termine son étape parce que si je lui en parle, il se lancerait là-dessus, je m'astreignais à attendre qu'il ait fait son truc » NL.

La séparation de l'équipe entrepreneuriale de NL-QT est due dans un premier temps au dysfonctionnement du sous-système opérant en phase de réorientation, cela a eu impact sur les autres sous-systèmes au stade de stabilité, ce qui a engendré, dans un second temps, un déséquilibre dans la structure de l'équipe entrepreneuriale.

II.2.1.2.2.3. Représentation de la modélisation de l'équipe entrepreneuriale¹³

Les variables de la structure de l'équipe entrepreneuriale (affectio societatis, synergie, engagement et vision partagée) ont connu des changements au cours du processus entrepreneurial. Leur importance a augmenté au fur et à mesure que l'équipe avançait d'une étape à une autre du processus jusqu'à atteindre un équilibre en phase de réorientation¹⁴.

L'équipe entrepreneuriale a mobilisé les sous-systèmes O.I.D (opérant, information, décision).

- une dominance du S.I est observé dans la phase de pré-émergence ;
- une présence importante du S.D a été remarquée en phase de pré-organisation ;
- une mobilisation du le S.O par un seul membre de l'équipe entrepreneuriale, a été constaté suite aux difficultés qu'a connues l'équipe entrepreneuriales détaillées antérieurement.

Cette équipe entrepreneuriale n'a pas connu de stabilité, la faiblesse du S.O a eu un impact sur sa structure. En effet, l'engagement des membres a diminué considérablement, la vision n'était plus partagée et la synergie a été moins développée. Tous ces éléments ont mené à la séparation de l'équipe entrepreneuriale avant la création d'entreprise.

¹³ Plusieurs essais de représentation de la modélisation de l'équipe entrepreneuriale ont été proposés aux professionnels de création d'entreprise (voir Annexe 2). A l'unanimité une représentation a été retenue que nous adoptons dans notre travail.

¹⁴ Lorsque la structure de l'équipe entrepreneuriale forme un carré, nous considérons que l'équipe atteint un équilibre.

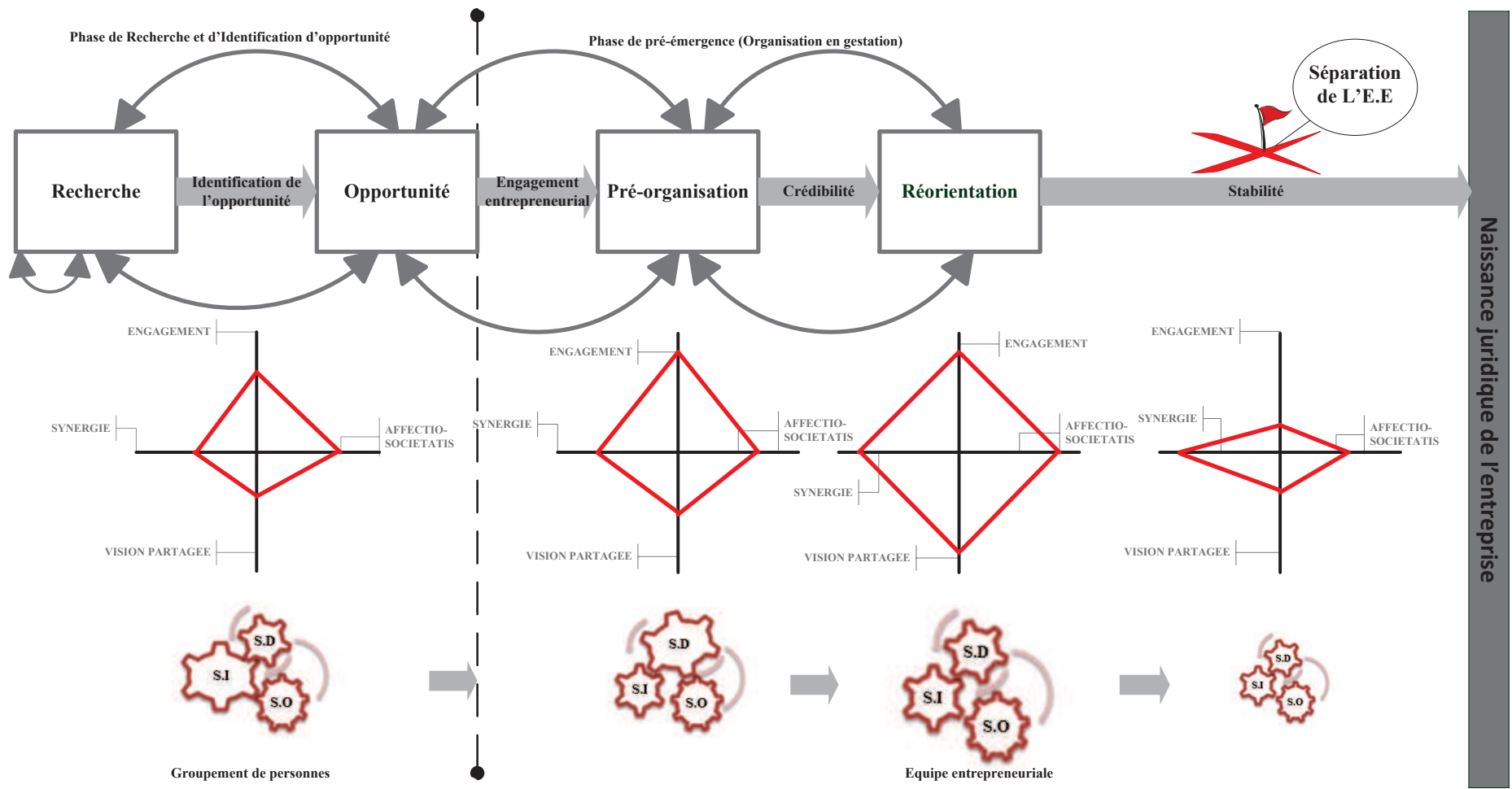


Figure 49 Représentation de la modélisation de l'équipe entrepreneuriale du cas 1

II.2.1.2.2.4. Une tentative de composition d'une nouvelle équipe entrepreneuriale

NL a continué de porter seul le projet jusqu'à la création d'entreprise. Il a fait appel à des associés qui participent uniquement au financement du projet et a effectué une tentative de composition d'une nouvelle équipe entrepreneuriale avec une autre personne CAM. Malheureusement, cette tentative n'est pas allée jusqu'au bout. Nous avons interviewée CAM pour comprendre ses hésitations et les raisons de la non concrétisation.

Bien que CAM cherche également des associés pour lancer son propre projet « café à jeux », un projet se rapprochant de celui de NL.

« Si je rencontre quelqu'un avec qui le projet peut mâcher pourquoi pas, parce que j'ai pas envie de le monter avec quelqu'un que je connais, un ami, parce que j'ai peur que ça clache. Après le monter avec quelqu'un que je ne connais pas ou un ami d'ami, je me dis pourquoi pas ? En même temps je dis, je trouve que c'est plus facile quand on est deux, ça a ses avantages et ses inconvénients. Quand on est deux c'est plus facile, on est deux à apporter des idées, on est deux à supporter » CAM

Elle n'a pas donné suite à l'association. En effet, CAM souhaitait s'engager dès le départ, dans le processus entrepreneurial pour s'identifier au projet. Elle préférerait « passer du temps sur le projet, faire les choses un peu en profondeur et pas juste comme ça », elle a hésité à intégrer le projet de NL pour plusieurs raisons :

- Elle a eu peur de ne pas trouver sa place dans le projet.

« Je me dis, là j'arrive dans leur projet, ils sont trois et sont très bons potes et là j'arrive au milieu, et je me dis, il faut réussir à dire, ben ! non, là-dessus je suis pas d'accord, là c'est difficile » CAM.

La relation d'amitié qui lie NL avec ses associés minoritaires, l'a aussi fait douter. Selon CAM, cela pourrait être une source de conflit potentiel puisque l'association est basée sur l'affectif. Par conséquent, CAM n'est pas encore prête pour un engagement avec NL.

« Je pense et d'autant plus que là, tu vois je me dis les copains de NL sont des investisseurs, il y a encore plus de choses qui pourraient faire capoter le projet, je sais pas moi, et ben ! que dans leur vie perso ils ne s'entendent plus, c'est quand même des moments qui sont un peu éprouvants pour les gens, ça peut clacher pour autre chose, ça peut aussi faire capoter le projet. » CAM.

- Comme elle ne connaît pas encore suffisamment NL, elle a émis des réserves sur la complémentarité des compétences. Elle souhaitait s'associer avec une personne plus

âgée ayant plus d'expérience notamment dans l'entrepreneuriat. Nous pouvons dire, qu'à ce stade, il n'existait pas encore de synergie entre NL et CAM.

« Il faut qu'on ait des compétences différentes, qu'on se marche pas dessus, je pense à quelqu'un qui a déjà l'expérience d'avoir monté une boîte ou juste plus âgé, donc plus d'expérience, je pense que ça me rassurait, après je pense qu'il y a une question de feeling, est ce qu'on est sur la même longueur d'onde ? C'est difficile je trouve. (...) quelqu'un qui va avoir un très bon contact client, ça va être hyper important, quelqu'un qui sache faire un peu de compta., c'est très important aussi. Je me disais aussi, ah oui je m'associerai plus avec un garçon qu'avec une fille, parce que je pense qu'on apporte des choses différentes et que je pense que c'est plus sain».

- CAM émet aussi quelques réserves sur la vision du projet : elle pense que la vision de son idée du projet est différente de celle de NL.

« ce qui me fait hésiter, il faut que le projet soit vraiment similaire, (...) c'est ça qui me freine avec le projet avec NL, parce que je crois que c'est pas tout à fait le même projet parce qu'on est hyper différents aussi. NL et ses associés, c'est de très gros joueurs, c'est super ! parce que à la fois ils apportent cette touche là, mais à mon avis ils vont toucher une clientèle relativement de passionnés alors que moi, j'ai envie de démocratiser plus le jeu, moi j'ai envie de toucher un public à la fois de jeunes : des jeunes actifs ou des étudiants et des familles avec des enfants et ça, je sens que dans leur café à eux, c'est différent (...) il faut quand même que sur le projet, qu'on a envie de lui donner la même sensibilité, la même atmosphère, ça c'est important dans le choix d'un associé. » CAM

En fait, CAM est encore dans la première phase du processus entrepreneurial, alors que NL est déjà passé par toutes les étapes du processus. Donc CAM relève un décalage. C'est ce qui lui a fait choisir de faire son propre cheminement pour gagner en maturité de projet ou alors trouver un associé qui soit au même point qu'elle afin qu'ils puissent construire ensemble le projet.

« je commence à peine à voir ce qui se fait dans les cafés jeux, moi j'y vais jamais seule, je trouve que c'est hyper intéressant d'y aller même avec des proches qui sont pas du tout dans idée de s'associer dans le projet mais après de débriefer avec eux (...), oui on est en décalage et on me demande de passer très rapidement à la création. J'ai l'impression qu'il faut que je fasse mon petit chemin. » CAM

Dans son idée de création d'entreprise, CAM souhaiterait intégrer une équipe entrepreneuriale où elle pourrait participer aux trois sous-systèmes. Alors que dans ce cas de figure, elle vient

juste de mobiliser son sous-système d'information. Elle se pose des questions sur le sous-système de décision et le sous-système opérant.

« La difficulté, je pense qu'au moment de la prise de décision, un peu compliqué, voilà après, oui est ce que le projet a été vraiment monté pour deux ou à plusieurs ? » CAM

En conclusion, nous avons trouvé dans le discours de CAM les différentes variables qui construisent la structure de l'équipe entrepreneuriale (Affectio-societatis, Engagement, Synergie et vision) et son fonctionnement (sous-système d'information, sous-système de décision et sous-système opérant) qui ne sont pas encore réunies dans son cas. Il est clair que CAM ne pourra pas composer une équipe entrepreneuriale avec NL dans cette configuration. Elle a effectivement décidé de ne pas intégrer tout de suite le projet de NL et de s'accorder du temps pour réfléchir sur le projet mais elle a quand même gardé le contact avec NL pour une éventuelle future collaboration.

II.2.2. Cas 2 : Restaurant

Le deuxième cas complète le cas pilote et propose une modélisation différente car les difficultés rencontrées par cette équipe sont différentes du cas 1 mais confirment la structure et le fonctionnement de l'équipe entrepreneuriale.

II.2.2.1. Présentation du cas 2

Après deux ans en école d'architecture, ANT avait envie de faire autre chose et a commencé à travailler dans des associations socio-culturelles où il a rencontré SAN son future associée. SAN a formé ANT et ce dernier lui a succédé dans la gestion d'une structure socio-culturelle.

Après trois ans de lien d'amitié, ANT et SAN ont décidé de se lancer dans le lancement d'un restaurant. SAN avait une formation et de l'expérience dans la cuisine et ANT avait une expérience dans la gestion de structure socio-culturelle.

SAN était à l'initiative de ce projet et ANT trouvait que c'était une opportunité de travailler à nouveau avec SAN, de créer son propre emploi et d'utiliser ses économies à bon escient.

ANT et SAN ont collaboré ensemble pendant un an et demi sur l'élaboration du projet « restaurant » qui n'a pas pu être concrétisé. Les raisons de la séparation de l'équipe entrepreneuriale présentées par ANT étaient, premièrement, une recherche très longue de local qui a duré six mois. A chaque tentative, l'équipe réadaptait le projet en fonction des possibilités qu'offraient les potentiels locaux trouvés. Et deuxièmement, cela est dû au refus des banques de prêter de l'argent à cette équipe.

Après six mois d'attente et une difficulté personnelle qu'a rencontrée ANT, ce dernier avait besoin d'une autre dynamique et a décidé de quitter la ville. Ne voulant pas être la source de l'échec du projet, il a pris la décision d'investir quand même dans le projet à hauteur de 49% et de laisser la gestion de l'établissement à SAN. Sachant qu'ANT s'installait loin du lieu de projet, SAN ne souhaitait pas travailler seule dans le projet avec ces conditions. Quant à ANT, il s'est senti dépossédé du projet, après avoir fourni des efforts considérables. Ils n'ont pas eu le temps de se mettre d'accord car la banque a refusé le prêt demandé ce qui a mis fin à leur association.

Projet : Restaurant		
	ANT	SAN
Genre	H	F
Age	25 ans	35ans
Formation	Deux ans d'écoles d'architecture	Diplôme dans l'économie sociale et solidaire Formation en cuisine
Expérience	Animation Gestion d'une structure socio-culturelle	Gestion d'une structure socio-culturelle Chef de cuisine
Situation avant la création d'entreprise	Bénévoles dans des associations socio-culturelles	Chef de cuisine
Initiateur de l'idée du projet	Non	Oui
Accompagnement	Non	Non

Tableau 33 : Informations supplémentaires sur les porteurs de projet du cas 2

II.2.2.2. Analyse cas 2

II.2.2.2.1. Validation des variables du système équipe entrepreneuriale

Nous allons dans un premier temps s'assurer du type de l'entité et nous l'analyserons dans un second temps. Nous avons interviewé uniquement ANT. Son discours présente les différentes variables d'une équipe entrepreneuriale. Par conséquent, pour nous ANT et SAN forment bien une équipe entrepreneuriale.

Variables principales	Variables explicatives	ANT
Affectio-societatis	« C'était vraiment l'opportunité qui m'a fait penser à entreprendre, (...), j'ai profité de l'opportunité, je me suis dit pourquoi pas, mais c'est vrai que c'était pas une volonté forte de ma part au départ, je me suis dit je me laisse embarquer là-dans, ça a l'air intéressant. »	
Engagement	Engagement Entrepreneurial	
	Répartition des rôles	<p>« on s'était fait une répartition des tâches et après on bossait en autonomie chacun de son côté, on se retrouvait pour se faire des comptes rendus de ce qu'on a fait et pour construire le business plan ensemble. »</p> <p>« on se partageait les tâches, en fonction de nos envies, de nos compétences de base et des rôles qu'on projetait d'avoir dans la structure. En gros, SAN, était plus au niveau de la cuisine, puisqu'elle a suivi une formation en cuisine c'est elle qui s'occupait, d'être cuisinière quoi ! Des commande et du matériel, donc de tout ce qui touche à la cuisine.</p> <p>Elle s'est occupée principalement de penser à des menus, à contacter des cuisinistes pour le matériel voilà ! Après sur le terrain d'exploitation au niveau des licences pour vendre de l'alcool. Et moi je m'occupais plus du volet communication, car on projetait d'avoir un site internet et volet financier c'est quelque chose qui m'attirait plus qu'elle, je suis allé discuter avec les banquiers aussi, tout le reste qui tourne autour de la création concrète du dossier ».</p>
	Participation à l'action	<p>« on a construit le projet vraiment ensemble en fait, en à peu près six mois. On était dans la construction, on se voyait régulièrement et on a construit notre business plan à deux quoi ! En écrivant vraiment toutes les phrases à deux. »</p> <p>« Au départ, les quatre premiers mois du projet (...) on s'est vu de manière assez ponctuelle, de temps en temps, une fois toutes les deux semaines à peu près. On s'est dit on lance le projet, on signe vraiment, du coup on s'est fait une première réunion officielle pour dire qu'à partir de maintenant, on doit se voir, on s'est dit toutes les semaines en fait, on se voit deux heures par semaines pour bosser au moins, après on verra en fonction de nos besoin, on a tenu jusqu'à terminer le business plan (...)»</p>
	Engagement Financier	
« SAN participait mais dans une proportion moindre, en gros, en termes de chiffre, moi je mettais 50 000 euros d'apport et elle 4 000 euros, (...) en gros,		

<p>on est parti sur une forme juridique en SARL et qu'on soit gestionnaire en égalité. L'idée c'était sur un capital de 8000 euros, 4000 euros chacun donc, 50% de part chacun et le reste 40000 euros c'était plus un emprunt en fait, un emprunt en compte courant d'associé »</p>	
Engagement Moral	
Confiance	« On avait déjà travaillé ensemble plusieurs années, c'est une personne avec qui j'aimais beaucoup travailler, en qui j'avais confiance, ça me motivait »
S'identifier au projet	« c'est quelque chose qui nous touche très personnellement, qui prend aux tripes, c'est son petit bébé, quelque chose qu'on a pas envie de lâcher, quelque chose dans lequel on s'est vraiment investi, dès qu'il y a un conflit, des vrais conflits, des conflits profonds c'est très difficile de les résoudre (...) »
Engagement personnel	
Motivation	« on avait déjà travaillé ensemble plusieurs années, (...) c'est une personne avec qui j'aimais beaucoup travailler, en qui j'avais confiance, ça me motivait »
Consacrer du temps au projet	« C'était un peu variable, au départ du projet, j'ai fait un bilan de compétences chez Pôle emploi, prestation dans le cadre d'un projet qui dure trois mois et c'était pour confirmer cette idée d'entrepreneuriat, sur cette période-là on s'est vu de manière assez ponctuelle, de temps en temps, une fois toutes les deux semaines à peu près. Après (...) on devait se voir, on s'est dit toutes les semaines en fait, on se voit deux heures par semaines pour bosser au moins, après on verra en fonction de nos besoins, généralement, on a tenu jusqu'à terminer le business plan et puis quand on est rentré dans le concret la recherche de local tout ça, donc en fait, sur le six mois, on se voyait au minimum une fois par semaine, deux trois heures par semaine, à savoir on s'appelait, je pense en moyenne trois ou quatre heures par semaine en plus, avec pas mal de boulot chacun de son côté »

Synergie	Cohésion
	<i>« on avait des phases où l'un travaille plus que l'autre mais c'est pas grave, on pouvait avoir des phases de mous, on se rendait compte tous les deux, ah ! moi j'ai pas fait ça, ah ! moi non plus, on s'est assez bien entendu et que globalement ça fonctionnait bien, ça c'est dès le départ, parce que les choses étaient claires. »</i>
	Complémentarité des compétences
	<i>« Dans la structure, c'était un peu différent, elle était dans la cuisine et moi en service avec des coups de mains de sa part en service si besoin, et moi des coups de main en cuisine si besoin et après. Sur la partie gestion plus globale, moi je m'occupais de la partie administrative et comptable et communication en gros et elle sur la gestion de la cuisine, en sachant que tous les deux on a géré une structure avant et qu'on avait tous les deux la possibilité de prendre en charge des parties de l'autre sans trop de problème »</i>
Vision	Communication
	<i>« On a réussi à être constant tout le long du projet, la rapidité globale, le faire évoluer à deux, grâce à une très bonne communication »</i>
	<i>« un des ingrédients nécessaires est que les associés soient à l'écoute en fait, de l'autre et cette communication entre les personnes et la possibilité à chacun d'avoir sa place, ça me paraît être vraiment primordial. »</i>
	<i>« (...) on a réussi en fait, à communiquer jusqu'au bout et à essayer de trouver des solutions, d'avoir du recul, de rester professionnel, de faire vraiment la séparation entre ce qui relevait de nos envies, de notre vie personnelle et puis de notre association »</i> <i>« on avait une communication qui fonctionnait très bien, je pense qu'on serait débattu, en coupant la poire en deux d'une manière ou d'une autre mais c'est vrai qu'on était dedans »</i>
Sous-système d'information	Vision partagée
	<i>« dès le départ on avait aussi une idée assez proche de ce qu'on voulait faire, je pense que c'est ce qui a facilité la prise de décision commune. »</i>
	<i>« A cette étape de recherche, je dirais débroussaillage du projet, j'y ai passé beaucoup, plus de temps vu que SAN travaillait et donc elle avait pas d'énergie à donner à ça. Moi je travaillais, 2/3 heures par jour en moyenne pendant 5 jours pendant une période de deux trois mois. Je travaillais pas très efficacement d'ailleurs, mais j'avais simplement un pied dedans, SAN un peu moins »</i>

<p>Sous-système de décision</p>	<p>« SAN participait mais dans une proportion moindre, en gros, en termes de chiffres, moi je mettais 50 000 euros d'apport et elle 4 000 euros. Par contre, pour notre première réunion, on s'est fixé quelques principes qui nous paraissaient super importants et on c'était très vite mis d'accord c'est pas parce que je mettais un peu plus d'argent que j'allais avoir plus de pouvoir décisionnaire (...) »</p>
<p>Sous-système opérant</p>	<p>« nous nous sommes organisés en fonction de nos envies, de nos compétences aussi des bases et des rôles qu'on projetait d'avoir dans la structure, en gros SAN, était plus au niveau de la cuisine, puisqu'elle a suivi une formation en cuisine c'est elle qui s'occupait, d'être cuisinière quoi ! des commandes et du matériel en gros, donc de tout ce qui touche à la cuisine. Elle s'est occupée principalement à penser les menus, à contacter des cuisinistes pour le matériel voilà ! Après sur le terrain d'exploitation au niveau des licences pour vendre de l'alcool</p> <p>Et moi je m'occupais plus du volet communication, car on projetait d'avoir un site internet et volet financier c'est quelque chose qui m'attirait plus qu'elle. Je suis allé discuter avec les banquiers, aussi tout le reste qui tourne autour de la création concrète du dossier (...) ».</p>

Verbatim 11 Interview avec ANT

II.2.2.2. La modélisation de l'équipe entrepreneuriale

II.2.2.2.1. Le processus entrepreneurial suivi par l'équipe entrepreneuriale

Bien que SAN fût à l'initiative de ce projet de restaurant, les étapes du processus entrepreneurial ont été conduites par les deux membres ensemble.

« C'était vraiment SAN qui était à l'initiative du projet et en gros ce qu'on a dit : toi, tu as l'idée, moi j'ai des sous et envie de créer un projet, on se met ensemble et op ! on lance le truc. Au départ le domaine de la cuisine, c'était vraiment son envie et moi je me disais créer une entreprise, mon projet, créer son propre boulot, ça me branche bien, et je trouvais mon compte aussi. Et après on a construit le projet vraiment ensemble ; en à peu près six mois. On était dans la construction, on se voyait régulièrement et on a construit notre business plan à deux quoi ! En écrivant vraiment toutes les phrases à deux. » ANT

Lors de la phase de Recherche et d'identification d'opportunité, ANT a fourni un peu plus d'effort que SAN étant donné que cette dernière travaillait et que ANT avait plus de temps. Cela n'a pas duré dans la phase de pré-émergence. En effet, l'engagement entrepreneurial et l'organisation de l'équipe entrepreneuriale se sont manifestés deux mois après l'intention d'entreprendre ensemble. En effet, après deux mois, les membres consacraient des réunions de travail régulières et l'engagement dans l'élaboration du business plan était plus équilibré.

« A cette étape de recherche, je dirais débroussaillage du projet, j'y ai passé beaucoup, plus de temps vu que SAN travaillait et donc elle avait pas d'énergie à donner à ça. Moi je travaillais, 2/3 heures par jour en moyenne pendant 5 jours pendant une période de deux trois mois. Je travaillais pas très efficacement d'ailleurs, mais j'avais simplement un pied dedans, SAN un peu moins. Après on se fixait des réunions toutes les semaines, on était engagé mais pas au même niveau et c'est quelque chose de voulu et d'accepter et après les choses se sont équilibrées, voir inversées à certains moments, (...), c'était relativement équilibré (...) on s'est dit on lance le projet, on signe vraiment, du coup on s'est fait une première réunion officielle pour dire qu'à partir de maintenant, on doit se voir, on s'est dit toutes les semaines en fait, on se voit deux heures par semaines pour bosser au moins, après on verra en fonction de nos besoin, on a tenu jusqu'à terminer le business plan » ANT

Le seuil de crédibilité a été atteint par l'équipe entrepreneuriale lorsque celle-ci a échangé avec son réseau. L'équipe entrepreneuriale a gagné en confiance.

« (...) c'était motivant, on avait des super retours et puis au moment de rencontrer des gens dans l'opérationnel, dans le concret, ah ! c'est bien vous avez fait ça tous seuls ce qui mine de rien c'était notre carburant, oui effectivement on travaille bien ensemble, c'est l'image qu'on renvoie, ça fait plaisir ! » ANT.

Concernant le seuil de stabilité, celui-ci était lié à la possibilité de trouver un local adéquat pour le projet du restaurant. La recherche de local a duré six mois. A chaque trouvaille, l'équipe réorientait son projet pour qu'il soit cohérent au lieu potentiel du restaurant. Suite à plusieurs refus, l'équipe n'a pas pu atteindre ce seuil et le dépasser pour créer.

« La stabilité n'a jamais été atteinte, (...) on n'a jamais été vraiment stable parce que on a pas eu de local en fait, c'est à ce moment là où on aurait quitté cette phase d'attente, on n'a jamais pu la dépasser et du fait on réorientait, réorientait et encore que sur des petites projection c'est vrai qu'on aurait pu changer le projet plus radicalement, on aurait pu faire pleins de choses, On aurait plus aller plus loin mais généralement on a pas quitté cette étape-là quoi ! » ANT

II.2.2.2.2. Evolution du système équipe entrepreneuriale

L'équipe entrepreneuriale a subi des difficultés vers la fin du processus entrepreneuriale qui a touché le sous-système opérant et qui a donc affecté la dynamique de l'équipe et, à terme, a eu un impact sur la structure de l'équipe entrepreneuriale menant à sa séparation.

II.2.2.2.2.1 Les Phases du processus entrepreneurial

- **Phase de Recherche et d'identification d'opportunité**

La phase de recherche et d'identification d'opportunité s'est déroulée sans difficultés particulières.

L'*affectio-societatis* était présent dans cette équipe « (...) c'est une personne (en parlant de SAN) avec qui j'aimais beaucoup travailler, en qui j'avais confiance, ça me motivait (...). » ANT. Mais les raisons d'entreprendre de chaque membre étaient différentes. En effet, nous avons mentionné précédemment que l'idée de projet est celle de SAN car cette dernière était attirée par le domaine de restauration, elle y travaillait déjà. ANT a été séduit par l'idée pour d'autres raisons, notamment, créer son propre emploi et investir son argent économisé. En revanche, il n'avait pas songé auparavant à la création d'entreprise, il a suivi SAN dans son projet parce que cela lui a semblé intéressant. En plus, il n'avait pas de vision particulière du projet.

Cette réserve ne mettait pas forcément l'équipe en péril. La vision s'est construite au cours du processus entrepreneurial, surtout qu'ANT était motivé pour concrétiser ce projet avec SAN (Verbatim 12).

ANT
<i>« C'était vraiment SAN qui était à l'initiative du projet et en gros ce qu'on a dit : toi, tu as l'idée, moi j'ai des sous et envie de créer un projet, on se met ensemble et op ! On lance le truc. Au départ le domaine de la cuisine, c'était vraiment son envie et moi je me disais créer une entreprise, mon projet, créer son propre boulot, ça me branche bien, et je trouvais mon compte aussi. »</i>
<i>« C'était vraiment l'opportunité qui m'a fait penser à entreprendre, je suis content de faire cet entretien, je pense que ça va me servir, c'est peut être l'une des raisons qui a fait que ça a pas forcément fonctionné sur le long terme et même d'ailleurs pas abouti quoi ! c'est parce qu'en fait, j'ai profité de l'opportunité, je me suis dit pourquoi pas ? Mais c'est vrai que, c'était pas une volonté forte de ma part au départ, je me suis dit je me laisse embarquer là-dans, ça a l'air intéressant. »</i>

Verbatim 12

Il est vrai qu'à cette phase la vision du projet n'était pas encore partagée et ANT se rendait compte de cet aspect.

« En fait, vu que c'était son (SAN) projet au départ, moi j'étais très ouvert, je n'ai pas d'idée précise sur l'orientation du projet, sur ce qui touche à la cuisine c'était plus son dada à elle, après moi je suivais ses préconisations dans la mesure où ça me gênait pas, où je pensais qu'elle était plus apte que moi à décider là-dessus ANT».

Etant donné que l'idée de projet ne lui appartenait pas encore, il ne se projetait pas encore dans l'avenir de l'entreprise, il n'avait pas non plus de vision individuelle puisqu'il était étranger au domaine de la restauration. En revanche, les deux membres de l'équipe entrepreneuriale ont eu une expérience de travail commune, ils ont conscience des compétences de chacun. Nous pouvons considérer qu'elles sont complémentaires. En effet, SAN a effectué une formation en cuisine qui lui permet d'avoir la responsabilité des cuisines du restaurant. Quant à ANT, il a une expérience de direction d'une structure, il a donc, potentiellement les qualités requises dans la gestion de l'établissement.

Par ailleurs, l'engagement dans la phase de recherche et d'identification d'opportunité n'était pas prononcé. SAN travaillait, elle n'avait donc pas beaucoup de temps à consacrer au projet et ANT effectuait au pôle emploi un bilan de compétences d'une durée de trois mois.

ANT

« L'engagement était présent à des degrés différents, à cette étape de débroussaillage du projet, j'ai passé beaucoup, plus de temps vu que SAN travaillait et donc elle avait pas d'énergie à donner à ça, moi je travaillais, 2/3 heures par jours en moyenne pendant 5 jours pendant une période de deux trois mois, je travaillais pas très efficacement, d'ailleurs mais j'avais simplement un pied dedans, SAN un peu moins »

« Au départ, les quatre premiers mois du projet, j'ai fait un bilan de compétences chez pôle emploi, prestation dans le cadre d'un projet qui dure trois mois, c'était pour confirmer cette idée d'entrepreneuriat, sur cette période-là on s'est vu de manière assez ponctuelle, de temps en temps, une fois toutes les deux semaines à peu près (...) »

Verbatim 13

Nous pouvons évoquer qu'à cette phase le sous-système d'information était développé, l'équipe cherchait un concept de restaurant ; des échanges ont eu lieu avec leur environnement. Nous ajoutons, en revanche, que ce sous-système était plus mobilisé par ANT que par SAN. Cela ne posait pas de problème car ANT était averti de cette situation étant donné que SAN avait gardé son travail de cuisinière.

« A cette étape de recherche, je dirais débroussaillage du projet, j'y ai passé beaucoup, plus de temps vu que SAN travaillait et donc elle avait pas d'énergie à donner à ça. Moi je travaillais, 2/3 heures par jour en moyenne pendant 5 jours pendant une période de deux trois mois (...), on était engagé mais pas au même niveau et c'est quelque chose de voulu et d'accepter et après les choses se sont équilibrées, voir inversées à certains moments (...)» ANT.

Même si nous pensons que ce déséquilibre pouvait mettre l'équipe entrepreneuriale en péril, cela ne s'est pas manifesté. Nous pensons que, premièrement, ANT était au courant de l'indisponibilité de SAN, à cette étape. Il a accepté, dès le départ, a aidé au bon fonctionnement de l'équipe. Deuxièmement, SAN a rattrapé son retard et s'est engagée davantage dans la suite du processus entrepreneurial, ce qui fait que le déséquilibre n'a pas persisté.

- **Phase de pré-émergence**

Dans la phase d'émergence, plus précisément à l'étape de pré-organisation, l'engagement des deux membres de l'équipe a augmenté et ils ont réussi à le garder intacte au stade de réorientation. En effet, ils ont validé leur engagement mutuel par le démarrage d'une réunion « officielle » et à partir de ce moment, ils se voyaient régulièrement pour échanger et élaborer le business plan ensemble. Ils se sont, de plus, affectés des tâches spécifiques et avaient donc

des rôles distinctifs dans le projet. ANT s'identifiait de plus en plus au projet ; ainsi, en s'y impliquant il se l'approprie.

« (...) c'est quelque chose qui nous touche très personnellement, qui prend aux tripes, c'est son petit bébé, quelque chose qu'on a pas envie de lâcher, quelque chose dans lequel on s'est vraiment investi (...) » ANT¹⁵.

L'engagement financier était aussi présent mais de manière inéquitable. D'après ANT cela ne posait pas de problème à l'équipe car les décisions sont communes et faisaient abstraction à la hauteur du financement de chacun.

« SAN participait mais dans une proportion moindre, en gros, en termes de chiffres, moi je mettais 50 000 euros d'apport et elle 4 000 euros. Par contre, pour notre première réunion, on s'est fixé quelques principes qui nous paraissaient super importants et on c'était très vite mis d'accord c'est pas parce que je mettais un peu plus d'argent que j'allais avoir plus de pouvoir décisionnaire (...) » ANT

La communication dans l'équipe était présente dès le début du processus entrepreneurial et s'est intensifiée en phase de pré-émergence (Verbatim 14).

ANT
« (...) En gros au départ, les quatre premiers mois (...) sur cette période-là on s'est vu de manière assez ponctuelle, de temps en temps, une fois toutes les deux semaines à peu près, on s'est dit on lance le projet, on signe vraiment du coup on s'est fait une première réunion officielle pour dire qu'à partir de maintenant, on doit se voir, on s'est dit toutes les semaines en fait, on se voit deux heures par semaines pour bosser au moins, après on verra en fonction de nos besoins, généralement, on a tenu, jusqu'à terminer le business plan et puis quand on est rentré dans le concret la recherche de local tout ça, donc en fait sur le six mois, on se voyait au minimum une fois par semaine, deux trois heures par semaine à savoir on s'appelaient, je pense en moyenne trois ou quatre heures par semaine en plus, avec après pas mal de boulot chacun de son côté
« on a réussi à être constant tout le long du projet, la rapidité globale, le faire évoluer à deux grâce à une très bonne communication »
« (...) on se voyait régulièrement et on a construit notre business plan à deux quoi, en écrivant vraiment toutes les phrases à deux »

Verbatim 14

La complémentarité des compétences s'est confirmée à l'étape de pré-organisation.

« Nous nous sommes organisés en fonction de nos envies, de nos compétences aussi des bases et des rôles qu'on projetait d'avoir dans la structure, en gros SAN, était plus au niveau de la cuisine, puisqu'elle a suivi une formation en cuisine c'est elle qui s'occupait, d'être cuisinière quoi ! des commandes et du matériel en gros, donc

¹⁵ D'autres propos d'ANT, en annexe 1, qui complètent ce discours sont dans le Verbatim 34.

de tout ce qui touche à la cuisine. Elle s'est occupée principalement à penser les menus, à contacter des cuisinistes pour le matériel voilà ! Après sur le terrain d'exploitation au niveau des licences pour vendre de l'alcool

Et moi je m'occupais plus du volet communication, car on projetait d'avoir un site internet et volet financier c'est quelque chose qui m'attirait plus qu'elle. Je suis allé discuter avec les banquiers, aussi tout le reste qui tourne autour de la création concrète du dossier (...) » ANT.

Par contre, au stade de pré-organisation, la vision n'était pas encore commune : ANT considérait que comme l'idée venait de SAN et n'étant spécialisé dans la restauration, il valait mieux suivre la vision de SAN.

« En fait, vu que c'était son projet au départ, moi j'étais très ouvert, je n'ai pas d'idée sur l'orientation du projet, sur ce qui touche à la cuisine c'était plus son dada à elle, après moi je suivais ses préconisations dans la mesure où ça me gênait pas, où je pensais qu'elle était plus apte que moi à décider là-dessus ».

Tout au long de la progression du processus entrepreneurial, SAN a réussi à faire partager sa vision.

« (...) c'est quelque chose qui nous touche très personnellement, qui prend aux tripes, c'est son petit bébé, quelque chose qu'on a pas envie de lâcher, quelque chose dans lequel on s'est vraiment investi (...) » ANT.

En fait, l'élaboration du business plan en équipe a permis le partage de la vision et la prise de décisions communes, grâce au sous-système de décision.

« (En parlant du business plan) il faut être sûr qu'on parle bien des choses, c'est bien de les écrire. Déjà se mettre d'accord, pour être clair aussi, qu'est-ce qu'on fait ? Comment on va s'organiser ? Est ce qu'on a pensé à tout ? Se poser là-dessus, on l'a fait très vite, on avait pas mal de facilités à écrire des dossiers, des projets parce que c'est quelque chose qu'on faisait dans le domaine du socio-culturel, mais on a commençait dès le départ à travailler à l'écrit, parce que c'est une attitude et puis ça permet de garder des traces de ce qu'on dit, de poser les choses quoi ! Pour nous c'était très utile, c'était notre outil de travail dès le départ jusqu'au bout, vraiment notre fil rouge, ce dossier ».

Nous pensons que les sous-systèmes de cette équipe fonctionnaient normalement avant le seuil de stabilité. Effectivement nous n'avons pas identifié d'anomalie d'après le discours d'ANT.

« On avait beaucoup de faciliter à se mettre d'accord, je pense qu'on était tous les deux prêt à faire des compromis et que dès le départ on avait aussi une idée assez proche de ce qu'on voulait faire, je pense que c'est ce qui a facilité la prise de décision commune. » ANT

II.2.2.2.2.2 Les difficultés rencontrées par l'équipe entrepreneuriale

- **Les difficultés rencontrées dans le fonctionnement de l'équipe entrepreneuriale**

Nous pensons que l'équipe entrepreneuriale a rencontré des difficultés dans le sous-système opérant en phase de stabilité qui était tributaire de son environnement. En effet, à cette étape, l'équipe devait avoir des réponses suite à leur recherche de local qui soit tardaient à venir, soit étaient négatives. Dès lors, l'équipe entrepreneuriale est devenue passive puisqu'elle était indépendante des réponses des parties prenantes. La dynamique de l'équipe est devenue inexistante. Par conséquent l'équipe entrepreneuriale n'arrivait pas à dépasser le seuil de stabilité pour passer à l'acte de création d'entreprise.

« ce qui était compliqué, à partir de juin/ juillet on a commencé à chercher les locaux et ça était notre très grosse difficulté, on trouvait un local qui nous convenait mi-décembre, en gros, de juillet à mi-décembre, on allait de déconvenue en déconvenue, à faire du yoyo émotionnel, oui on trouve quelque chose, on trouve quelque chose, oh ! finalement ça n'a pas marché pour X raisons. Moi j'étais dans une situation personnelle assez difficile en même temps, et au chômage et de voir un projet qui ne fonctionnait pas, qui n'avancait pas, moi ça m'a rendu un peu dingue. En mi-décembre, j'ai décidé que, que je partais sur autre chose, je travaillais plus dans le projet (...) » ANT¹⁶

- **L'impact des difficultés rencontrées sur la structure de l'équipe entrepreneuriale**

Nous pensons que les difficultés sont survenues au moment où l'équipe devait passer par le seuil de stabilité. Elle n'a pas pu le dépasser car le projet stagnait : l'équipe entrepreneuriale ne trouvait pas de local adéquat et les banques lui ont, en plus, refusé l'emprunt. Cela a eu donc, un impact sur la structure de l'équipe entrepreneuriale. Le fait aussi de ne pas avoir eu d'accompagnement n'a pas aidé l'équipe entrepreneuriale dans la concrétisation du projet. Pour toutes ces raisons, les variables composant la structure de l'équipe entrepreneuriale se sont effondrées.

« Je trouve qu'on a pas été assez accompagné, on n'a pas eu de tuteur, on s'est beaucoup organisé à deux et on avait pas une tierce personne pour prendre du recul et nous aider par rapport à ça. Après on a travaillé avec des gens extérieurs, on a travaillé avec des experts comptable, avec un avocat d'affaires mais c'est différents, c'était pas quelqu'un avec qui on était proche avec qui on pouvait parler de nos

¹⁶ Plus de détails se trouvent dans le Verbatim 35 en annexe 1.

conflits en fait. Peut-être ça aussi nous a manqué, une tierce personne pour prendre du recul oui voilà ! ».

- **L’Affectio societatis**

Suite à une recherche de local qui a duré, ANT n’a pas supporté cette attente. Voyant que le projet ne se concrétisait pas et étant dans une posture professionnelle et personnelle compliquées, ANT n’avait plus envie de continuer le projet. Par conséquent, *l’affectio-societatis* n’a pas été préservé.

« C’est vrai moi j’avais envie que ça se termine, j’associe aussi à mes problèmes dans la vie perso, quelque chose qui était super long, qui n’avait pas fonctionné et je voulais pas trop en entendre parler en fait, et c’est vrai que ça était un gros soulagement lorsque le projet s’est arrêté » ANT.

- **L’Engagement**

Ne voyant pas le projet évoluer, l’engagement d’ANT a dégringolé. En effet, au seuil de stabilité, les membres de l’équipe n’arrivaient pas à avoir un accord sur un local. Le stress d’attente et la déception ont eu un impact sur la motivation d’ANT. Ajoutons à cela la situation personnelle et professionnelle inconfortables d’ANT ; ce dernier s’est donc désengagé et a pris la décision d’arrêter de croire en ce projet.

« (...) vers la fin, moi mon engagement a baissé, j’ai arrêté de donner du temps (...)» ANT¹⁷.

- **La Synergie**

La synergie de l’équipe a été aussi affectée. La longue attente des réponses de la part des agents immobiliers et des banques a cassé le rythme de l’équipe qui n’avançait plus.

« (...) les circonstances ont fait que voilà je me suis senti obligé de sortir du projet et puis c’est vrai que ça a vraiment modifié la dynamique qu’on avait au départ et la dynamique profonde du projet à la base, on n’a pas réussi à s’adapter à ça » ANT.

- **La Vision**

Suite aux différents refus des agents immobiliers et des banques, l’équipe entrepreneuriale a réorienté à plusieurs reprises son projet pour rentrer dans les critères des parties prenantes ce qui a fragilisé l’équipe entrepreneuriale. Par conséquent, ANT ne s’identifiait plus au projet.

« C’est là où on a perdu notre vision commune je la voyais plus, vu que je ne voyais plus d’évolution, je ne voyais plus l’issue favorable au projet, j’ai perdu ma

¹⁷ Des propos de ANT en complément sont présentés dans le Verbatim 36.

motivation et ma vision (...), on a eu du mal à garder une vision commune, au final je me suis éloigné géographiquement et du coup le projet de base ayant été modifié sur pas mal d'aspect finalement, notre équipe fonctionnait moins bien, c'était presque pas plus mal quand ça n'a pas fonctionné bien » ANT.

II.2.2.2.3. Représentation de la modélisation de l'équipe entrepreneuriale

La Figure 50 montre la dynamique de l'équipe entrepreneuriale, sa structure a connu une contraction des ses variables, jusqu'à atteindre un équilibre en phase de réorientation.

L'utilisation des sous-systèmes O.I.D était constatée après à l'analyse des données.

- Le S.I était mobilisé en phase de pré-émergence plus que les autres sous-systèmes ;
- Le S.D était plus sollicité en phase de pré-organisation ;
- Contrairement à l'équipe entrepreneuriale du cas 1, le S.O de cette équipe était mobilisé par les deux membres et était plus sollicité que les autres sous-systèmes.

Bien que, cette équipe entrepreneuriale avait le potentiel pour passer à l'action, elle n'a pas réussi à passer le cap de la stabilité. En effet, elle est passée par des obstacles, détaillés antérieurement qui ont affecté son S.O. Ce dernier a impacté les autres sous-systèmes et sa structure. Par conséquent, l'équipe entrepreneuriale s'est séparée avant la création d'entreprise.

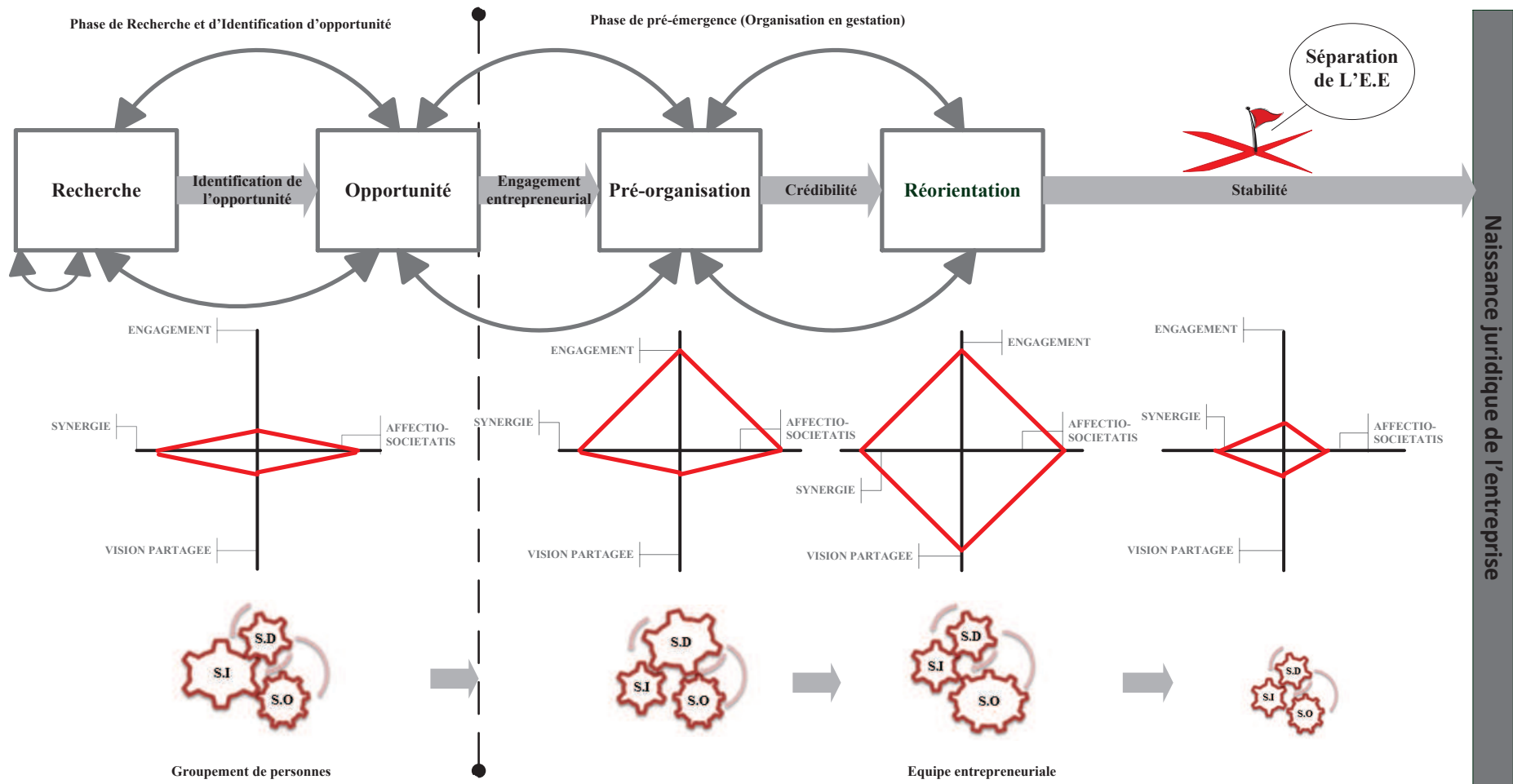


Figure 50 : Représentation de la modélisation de l'équipe entrepreneuriale du cas 2

II.2.2.2.4. Une tentative de nouvelle configuration d'association

Suite à la décision d'ANT d'arrêter sa participation entrepreneuriale au projet, il a proposé à SAN d'intervenir uniquement en tant qu'investisseur. En effet, ANT avait un apport financier important et le fait de se retirer du projet mettait en danger sa concrétisation. Il a donc décidé de continuer à investir dans le projet sans y travailler.

« Du coup, on est parti sur une idée, que je deviendrai associé mais à 49%, ce qui permettrait à SAN d'avoir la gestion courante, pour pouvoir prendre les décisions assez simplement et que je serai en tant qu'apporteur financier (...) » ANT.

Cette solution a eu un impact négatif sur les relations des associés vue que cette nouvelle configuration d'association n'était plus une équipe entrepreneuriale. En effet, toutes les variables de la structure de l'équipe entrepreneuriale sont devenues inexistantes, c'est-à-dire, qu'il ne s'agissait plus de participer à une création commune. ANT serait un simple investisseur : il ne s'engagerait plus dorénavant dans la création de l'entreprise, ne travaillerait plus dans la structure, il n'y aurait plus d'interaction entre les associés et la vision serait celle de SAN.

En définitif, cette association n'a pas abouti puisque ANT a pris conscience qu'il n'aura plus le même rôle qu'auparavant. Il s'est donc senti dépossédé du projet et SAN a eu probablement un sentiment de déception du fait du désengagement de ANT.

En plus, les banques n'ont pas voulu leur accorder un emprunt. Donc cela a mis fin à toute nature d'association entre ANT et SAN, ce qui a provoqué, selon ANT, un effet de soulagement général.

« C'est vrai moi j'avais envie que ça se termine, j'associe ça aussi à mes problèmes dans ma vie perso, quelque chose qui était super long, qui n'avait pas fonctionné et je voulais pas trop en entendre parler en fait et c'est vrai que ça était un gros soulagement. Je voudrais pas trop m'avancer, mais je pense que pour SAN aussi était un gros soulagement, le fait que je sois parti, que je sois désengagé, j'ai amené quand même ,un coup de démotivation assez important de se trouver avec la responsabilité de tout le projet sur ses épaules, quelque chose qu'on avait créé à deux, c'était un peu gros, lourd d'un coup, c'était pas plus mal que ça ne se fasse pas » ANT¹⁸.

¹⁸ Le Verbatim 37 en annexe 1 expose la fin de la collaboration d'ANT et SAN.

II.2.3. Cas 3 : Cabinet d'avocats

II.2.3.1. Présentation cas 3

Après avoir exercé le droit en tant qu'avocat d'affaires dans des cabinets et en tant qu'enseignant dans différentes universités, MAH a acquis une expérience internationale et a affirmé ses compétences. Il aspire maintenant à créer son propre cabinet d'affaires et ne souhaitait plus être collaborateur. Sa très forte personnalité et son leadership prononcé étaient de plus en plus incompatibles avec les liens de subordination.

Après sa démission de son poste de collaborateur, il a eu le choix entre deux associations : Une première opportunité d'association avec ses anciens employeurs s'offre à lui qu'il a préféré décliner. En effet, le manque de confiance en ses futurs associés l'empêchait d'inscrire son engagement dans le long terme. En revanche, il a accepté une association avec son ancienne collègue avec qui, il s'est lié d'amitié et ils ont conçu le projet de créer ensemble un cabinet d'affaires.

Projet : Cabinet d'avocat		
	MAH	NAD
Genre	H	F
Age	31 ans	45ans
Formation	Master en Droit Barreaux de Paris Barreaux de Tunisie	Master en Droit Thèse en Droit Barreaux de Paris
Expérience	Enseignant Avocat en droit des affaires	Maître de conférences Avocat en droit des affaires
Situation avant la création d'entreprise	Collaborateur en droit des affaires	Maître de conférences Avocat en droit des affaires
Initiateur de l'idée du projet	Oui	Oui
Accompagnement	Une formation de création de cabinet d'avocat	Non

Tableau 34 : Informations supplémentaires sur les porteurs de projet du cas 3

II.2.3.2. Analyse du cas 3

Tout d'abord, nous validerons les caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale, ensuite nous suivrons son processus entrepreneurial, enfin nous proposerons une modélisation de celle-ci.

II.2.3.2.1. Validation des variables du système équipe entrepreneuriale

Les variables du système équipe entrepreneuriale ont été validées dans le

Verbatim 11. Nous considérons cette équipe comme une équipe entrepreneuriale.

Variables principales	Variables explicatives	MAH
Affectio-societatis		<p>« J'ai toujours voulu créer avec d'autres personnes, parce que l'activité d'avocat est une activité très concurrentielle, c'est un marché concurrentiel et le travail individuel qui est en réalité la base des professions libérales et de moins en moins apprécié surtout comporte un risque plus important. D'abord j'ai participé à certaines formations concernant la création de cabinets d'avocats et les différents intervenants conseillent vivement les entrepreneurs, notamment les jeunes entrepreneurs libéraux à s'associer et à créer des cabinets d'avocat en associations avec d'autres (...) ça s'inscrivait un peu dans ce que je voulais faire et donc j'ai décidé de m'associer avec une personne et une troisième qui est également prévue. »</p> <p>« Le jour où le pacte initial, les raisons pour lesquelles je me suis engagé initialement feront défauts, c'est-à-dire le jour où je n'aurai plus confiance en mon associé, le jour où je vois que je n'ai pas ma place ou que la relation n'est pas une relation basée sur le partage en quelque sorte des risques et des bénéfices, je pourrais partir, puisque toute association, toute société est marquée par un affectio-societatis c'est-à-dire une volonté de collaborer ensemble sur un pied d'égalité, on peut faire des concessions l'un vis-à-vis de l'autre mais on peut pas se permettre de biaiser cet élément »</p>
Engagement	Engagement Entrepreneurial	
	Répartition des rôles/ participation à l'action	<p>« (...) la répartition des tâches se modifient peu à peu c'est lié aussi à la confiance que pouvait m'accorder mon associé qui a déjà commencé la mise en place du projet et qui peu à peu me confie certaines tâches, et d'autres que moi-même je demande à les prendre en charge, là par exemple, récemment pour la mise en place du logiciel, j'ai demandé à mettre en concurrence plusieurs intervenants et la décision était prise d'un commun accord suite de plusieurs rendez-vous et entretiens. Certaines décisions sont prises par mon associée de son côté, moi aussi, surtout concernant nos activités propres mes des décisions communes sont aujourd'hui, on essaie de prendre des décisions communes peu à peu mais c'est aussi lié au contexte, on n'a pas d'activité commune réelle pour l'instant, et la structure n'a pas encore été créée. »</p>
Valeur ajoutée		<p>« Aussi la richesse et la diversité du parcours professionnel, en ce qui me concerne, je considère que le fait de m'associer avec une personne qui a plus d'expériences que moi m'apporte une certaine sérénité et je trouve que c'est une compétence qui n'est pas négligeable, un facteur qui n'est pas négligeable (...) »</p>

	Engagement Financier	
		<i>« C'est ce qui est en train de se mettre en place, c'est-à-dire au départ toutes les dépenses étaient prises en charge par mon associé et peu à peu on est en train de trouver un moyen de se répartir les tâches selon nos moyens contributifs, le logiciels, j'ai fait un premier chèque correspondant à 30% des dépenses liées au logiciel, mon associée versera le reste suivant les modalités décrites dans le contrat. »</i>
	Engagement Moral	
	Confiance	<i>« Personnellement j'accorde beaucoup d'importance à la confiance, à l'intuitu personae, c'est-à-dire à la considération de la personne, notre profession nécessite d'abord, que les clients aient confiance en nous et que nous ayons confiance à nos clients et qu'on est confiance les uns avec les autres, c'est un facteur très important, qui est même déterminant en ce qui me concerne, de ce côté-là, j'ai totalement confiance en mon associée et puis surtout c'est quelqu'un d'extrêmement compétent, quelqu'un qui est pédagogue, avec qui on apprend beaucoup de choses. Compétences, complémentarités, confiance, ce sont des éléments déterminants dans mon choix (...) »</i>
	S'identifier au projet	<i>« Le jour où le pacte initial, les raisons pour lesquelles je me suis engagé initialement feront défauts, c'est-à-dire le jour où je n'aurai plus confiance en mon associé, le jour où je vois que je n'ai pas ma place ou que la relation n'est pas une relation basée sur le partage en quelque sorte des risques et des bénéfices, je pourrais partir, puisque toute association, toute société est marquée par un affectio-societatis c'est-à-dire une volonté de collaborer ensemble sur un pied d'égalité, on peut faire des concessions l'un vis-à-vis de l'autre mais on peut pas se permettre de biaiser cet élément »</i>
	Engagement personnel	
Motivation		
Consacrer du temps au projet	<i>« (...) je vais faire de mon mieux pour que les choses se passent bien, c'est-à-dire qu'aujourd'hui je peux arriver à 10H00 du matin au cabinet alors que je suis là à 9H du matin lorsque que je sais que mon associé n'est pas là, donc c'est vraiment, c'est un équilibre à trouver petit à petit, on va pas quantifier l'engagement par le temps passé »</i>	
Synergie	Réseau	
		<i>« (...) le partage du risque, la mutualisation des ressources et aussi le fait d'entreprendre à plusieurs et de créer un cabinet d'avocat à plusieurs, ça augmente la confiance à la fois des clients, les clients, surtout les clients institutionnels,</i>

	<p><i>sont plus rassurés lorsqu'ils ont à faire à un cabinet d'une taille, suffisamment importante pour que leurs dossiers soient gérés au quotidien par des gens spécialisés, même s'ils privilégient toujours, d'avoir un seul interlocuteur qui est l'avocat en charge de leurs dossiers. Entreprendre à plusieurs ou le fait qu'il y ait plusieurs avocats dans une structure permet toujours d'avoir une information et un interlocuteur à joindre même en cas d'absence de l'avocat en charge du dossier, donc c'est rassurant pour les clients, (...) »</i></p>
<p>Complémentarité des compétences</p>	
	<p><i>« (...) c'est rassurant aussi pour les avocats surtout lorsqu'il y a des compétences complémentaires ou alors des expériences complémentaires et diverses parce que ça élargit aussi le champ d'intervention du cabinet, chose que ne permet pas le travail d'un avocat collaborateur exerçant à titre individuel. »</i></p> <p><i>« Complémentarité des compétences, ça concerne à la fois la compétence pratique et aussi la complémentarité des compétences d'une manière générale, à savoir les noms. Pour être plus concret aujourd'hui au cabinet nous avons une clientèle très variée, une clientèle nationale qui a besoin d'être rassurée par la compétence technique de l'avocat et nous avons également une clientèle un peu internationale qui a besoin en plus de la technicité, d'être rassurée par un avocat qui parle sa langue. Personnellement je parle arabe, ce type de dossier aurait pu traiter par mon associé mais le client serait plus à l'aise lorsque il a un interlocuteur qui parle sa langue et je constate ça dans le cas des confrères qui exercent dans la même structure, notamment une consœur qui est espagnole et la plus part de ses clients sont espagnols et ils sont rassurés d'avoir un interlocuteur parlant espagnole »</i></p> <p><i>« (...) une complémentarité à la fois sur plan technique mais aussi la manière d'aborder les choses, le travail contentieux, moi-même j'ai fait beaucoup de conseils, mon associé a fait beaucoup de contentieux, en soit, c'est une complémentarité. On aborde pas les choses de la même manière, je suis plutôt dans une logique de consultation juridique, donc de présentation de la règle de droit alors que le contentieux nécessite également une part de bataille en quelque sorte, c'est une bataille judiciaire, il y a des moyens et des outils propres aux contentieux, donc mon associé m'apporte ce savoir-faire en matière de contentieux là aussi c'est une complémentarité et une sécurité pour moi, de confiance que ce soit pour moi ou pour les clients. »</i></p> <p><i>« Une bonne équipe, est une équipe qui est complémentaire (...) »</i></p>

	<p style="text-align: center;">Communication</p> <p>« La communication est assez fluide entre nous, dans le sens où on essaye toujours de se rendre disponible pour parler ou discuter de certaines questions, à ce niveau il n y a pas eu de problèmes particuliers mais certaines décisions doivent être prises par mon associée qui les prend et ensuite on en discute mais c'est toujours dans le même état d'esprit, dans la ligne fixée au départ. »</p> <p>« Pour l'instant, il n y a pas eu de désaccord, par contre on essaye toujours d'établir le dialogue, et de discuter des points qui pourraient engendrer des différends plus importants. Il y a eu un petit cas où je n'ai pas apprécié certaines choses, j'ai discuté de cela ouvertement et donc le problème s'est réglé, mais c'est vraiment petit à petit qu'on va trouver un équilibre, on s'apprend à se connaître pendant cette phase. »</p> <p>« Une bonne équipe, est une équipe qui est complémentaire, une équipe de personnes qui font l'effort chacun d'aller vers l'autre, de comprendre l'autre et de rien attendre en retour, en réalité c'est que, c'est vraiment la notion de partage, la notion de confiance et surtout faire de son mieux pour satisfaire l'autre et pour améliorer les choses, bien sûr avec un élément n'est pas négligeable qui est le postulat de base qui est la compétence. »</p>
<p style="text-align: center;">Vision</p>	<p style="text-align: center;">Vision partagée</p> <p>« Nous avons un objectif commun, celui de réussir cette expérience et de tout mettre en œuvre afin que le projet aboutisse, qu'il soit un succès, là c'est un objectif commun. Il y a des objectifs sur le moyen terme, notamment en matière de développement de la clientèle, on discute entre nous, on est d'accord sur la nécessité de développer une clientèle, la vie de la structure en dépend, on essaye de mettre en place les moyens et les outils adéquats pour atteindre ces objectifs, on fixe soit en commun, soit à l'initiative de l'un ou de l'autre mais dans tous les cas ça s'inscrit dans le même objectif pour atteindre l'objectif fixé au départ. »</p> <p>« Je crois qu'on a la même vision, c'est de mettre en place une structure viable et surtout de créer une activité, ou une ambiance de travail. Travailler dans des bonnes conditions, là on partage totalement la même vision après il y a des impératifs qui peuvent varier pour chacun des associés. En fonction de ces objectifs, ça peut affecter la vision. Oui, à priori c'est un projet qui s'inscrit sur le long terme, c'est un projet où on est d'accord sur la manière de procéder, la manière de faire le business mais les choses peuvent varier en fonction des impératifs et en fonction du développement, parce qu'on a une clientèle assez variée, une activité totalement différente. »</p>

Sous-système d'information		« (...)D'abord j'ai participé à certaines formations concernant la création de cabinets d'avocats et les différents intervenants conseillent vivement les entrepreneurs, notamment les jeunes entrepreneurs libéraux à s'associer et à créer des cabinets d'avocat en associations avec d'autres (...) ça s'inscrivait un peu dans ce que je voulais faire et donc j'ai décidé de m'associer avec une personne et une troisième qui est également prévue. »
Sous-système de décision		« (...)Certaines décisions sont prises par mon associée de son côté, moi aussi, surtout concernant nos activités propres mes des décisions communes sont aujourd'hui, on essaie de prendre des décisions communes peu à peu mais c'est aussi lié au contexte, on n'a pas d'activité commune réelle pour l'instant, et la structure n'a pas encore été créée. »
Sous-système opérant		« Nous avons aussi rencontré plusieurs entreprises, d'autres cabinets d'avocats, notamment aux Emirats arabes Unis, en Tunisie, en France, nous avons participé à plusieurs manifestations juridiques : forums, tables rondes et nous publions dans des revues juridiques professionnelles et académiques pour nous faire connaître. Nous sommes aussi entrain de préparer un site internet où nous exposerons nos prestations, nos compétences (...) »

Verbatim 15 Interview avec MAH

II.2.3.2.2. La modélisation de l'équipe entrepreneuriale

II.2.3.2.2.1. Le processus entrepreneurial suivi par l'équipe entrepreneuriale

NAD est une collègue de travail de MAH qui est devenue ensuite son amie.

« On se connaît, nous avons travaillé ensemble à l'université pendant trois ans et nous nous sommes connus dans un cadre professionnel, nous avons tout de suite appréciés l'un l'autre, par la suite une relation d'amitié s'est créée et petit à petit ça a abouti à la mise en place de cette structure. » MAH.

A plusieurs reprises lors de leurs nombreuses discussions, ils ont abordé le sujet de créer ensemble une équipe. En effet, en dehors de son activité d'enseignant-chercheur, NAD était avocate, traitait quelques dossiers et voulait s'investir de plus en plus dans son activité d'avocate. Comme MAH a démissionné de son ancien poste de collaborateur, elle lui a proposé de le rejoindre sur le projet de création d'un cabinet d'avocats d'affaires, une proposition qu'il a accepté.

« En réalité, le sujet s'est posé à plusieurs reprises mais de manière informelle, plusieurs fois on discutait à un déjeuner, qu'on allait s'associer et mettre en place une structure, mon associé ne voulait pas dans un premier temps exercer dans un cabinet, elle avait une activité marginale parce qu'elle est enseignante à titre principale, elle s'est rendue dans un local pour louer un bureau, elle a eu le coup de foudre pour le local en entier, elle a donc louer l'ensemble des locaux, ce qui nous a permis d'avoir un cadre agréable et à partir de là, dès lors que le local était disponible et qu'il était possible de construire quelque chose de bien, elle a pensé à moi et ça tombais parfaitement à un moment ou moi-même je cherchais un autre projets, c'était une coïncidence en quelque sorte mais qui était inévitable puisque on avait abordé le sujet à plusieurs reprises au préalable mais l'occasion ne s'est pas présentée, c'était vraiment un concours de circonstances qui a fait que le projet a pu prendre forme et se concrétiser au final. » MAH

Durant la période de Recherche d'information et de saisie d'opportunités, MAH a eu une offre de ses anciens employeurs afin qu'il s'associe avec eux dans la même idée que celle de MAH et NAD. C'est à dire créer un cabinet d'avocats en droit des affaires. Il a donc voulu intégrer NAD au projet de ses anciens employeurs mais cela ne s'est pas concrétisé pour plusieurs raisons.

En effet, en phase de Recherche d'information et d'identification d'opportunité, MAH était sur deux projets à la fois. Il a essayé d'intégrer son projet avec NAD à celui de ses anciens employeurs. La situation était complexe car ces derniers devaient justifier cette association à leurs autres associés et cela ne s'est donc pas fait. En effet, il y avait, de la part des anciens employeurs, de la réticence à divulguer leurs informations et ils étaient imprécis sur la possibilité d'intégrer NAD à l'équipe.

MAH était conscient du caractère non viable de cette association, étant donné qu'il considérait que c'était une solution transitoire. Cette association lui permettait d'avoir, certes des revenus fixes, la première année mais il ne se voyait pas rester longtemps dans le cadre de cette association. Ainsi son engagement n'était pas présent, il n'y avait pas non plus de vision commune.

En plus, MAH n'avait pas confiance en ses anciens employeurs et il notait une absence totale de cohésion. Or, les anciens employeurs voulaient collaborer avec MAH avec des conditions que MAH estimait inéquitables et manquait de transparence. Par conséquent MAH a préféré arrêter cette éventuelle association et s'est concentrée sur le projet avec NAD et a continué la construction de son équipe. Par conséquent, un engagement entrepreneurial a été déclaré par les deux associés et ont commencé à organiser leur activité à deux notamment en recrutant du personnel.

« On a eu le départ de la secrétaire qui a été remplacé par une autre plus compétente, ce qui a déchargé l'assistante du travail administratif qui aujourd'hui se consacre au travail juridique, c'est à partir du moment-là que j'essaie de confier à cette personne du travail juridique, mon associé également. Tout se fait progressivement. » MAH.

Au passage à la phase de réorientation l'équipe entrepreneuriale a eu quelques difficultés. En effet, l'écart d'âge et d'expérience entre les deux associés, le manque d'assurance de MAH, l'imprécision dans le rôle de chacun des associés ainsi que les responsabilités supplémentaires de NAD (teneur de bail des locaux), ne donnaient pas assez de crédibilité à l'équipe entrepreneuriale. Cette dernière essaye de dépasser ce manque de crédibilité en redéfinissant le rôle de chaque associé. Par exemple, en délimitant les tâches de chacun afin que la nouvelle secrétaire et l'assistante juridique sachent exactement quelles sont les tâches qui leur sont confiées. Une remise en question a été effectuée par MAH pour un changement d'attitude adéquat à son statut d'associé.

Cette équipe entrepreneuriale a pu dépasser le seuil de crédibilité et est passée par une phase de réorientation, en mettant au clair le rôle de chacun dans le projet (Verbatim 16).

MAH

« Au départ et jusqu'à ce jour, certains confrères dans la structure considèrent que je suis plutôt le collaborateur de mon associé qu'un véritable associé. Cela est dû à deux facteurs au moins :

le premier facteur, mon comportement vis-à-vis des personnes en question, je me présente jamais comme quelqu'un qui est associé mais j'ai une attitude de quelqu'un plutôt en lien de subordination. La deuxième chose est liée à l'expérience, j'ai une expérience de deux ans comparait à celle de mon associée, elle est insignifiante et en règle générale, la pratique dans les cabinets d'avocat, c'est d'acquérir une certaine séniorité avant de pouvoir s'associer. Il est normal de confondre les deux statuts quand on est un associé très jeune. D'un autre côté on a quelqu'un plus expérimenté, visiblement c'est lui qui dirige la structure, c'est à ce niveau là où se situe la difficulté. »

« C'est l'âge et c'est l'expérience et puis surtout il y a une confusion puisque mon associée est le preneur du bail, donc celui qui prend le bail, le bail n'est pas au nom de notre futur cabinet mais de mon associée, cela ne va pas changer tout de suite, petit à petit oui, c'est ce qui a été annoncé. »

Verbatim 16

L'équipe entrepreneuriale est restée deux mois au seuil de stabilité afin de régler quelques points juridiques et est passée à l'acte de création d'entreprise.

II.2.3.2.2.2. Evolution du système équipe entrepreneuriale

- **Phase de Recherche et d'identification d'opportunité**

Nous pouvons dire, d'après le Verbatim 17, qu'au stade de recherche et d'identification d'opportunité, aucun élément ne pouvait garantir la présence immédiate ou future d'une équipe entrepreneuriale entre MAH et ses anciens employeurs. En effet, les paramètres qui pouvaient permettre la naissance d'une éventuelle équipe entrepreneuriale, tels que la synergie et l'*affectio-societatis*, étaient absents ou insatisfaisants. En revanche ces éléments étaient présents avec NAD comme cela était exposé dans le paragraphe « validation des variables du système équipe entrepreneuriale (§ 4.2.4.2.1) ».

MAH
<i>« il y a eu beaucoup de flous concernant son (NAD) intégration, plusieurs éléments n'étaient pas clairs ou suffisamment clairs, par la suite il y a eu du retard, puisque j'ai demandé avoir accès à certaines informations, je crois qu'ils ne voulaient pas partager tous ces éléments, (...) en ce qui me concerne c'était une solution provisoire pour avoir un revenu fixe pendant la première année d'exploitation et dans tous les cas, je ne comptais pas poursuivre l'expérience avec eux, il n'y avait pas de vision commune (...) »</i>
<i>« Oui, il n'y avait aucune envie de collaborer ensemble sur le même pied d'égalité, ça c'est certain »</i>
<i>« Ça n'a pas abouti par ce que un élément indispensable et sine qua non faisait défaut, c'est l'élément de la confiance, je ne pouvais pas me projeter dans le futur avec des personnes avec lesquelles je comptais m'associer (...) je n'avais aucune volonté de m'engager dans leur projet pourquoi parce que la confiance faisait défaut. »</i>
<i>« Il n'y avait aucune cohésion (...). Il y avait des choses qui étaient non-dites et qui pouvaient déranger. »</i>
<i>« Ce n'était pas réellement une équipe et en discutant à la suite de la réunion qu'on a eu, en discutant les uns avec les autres, je crois il n'y avait aucune vision de cohésion d'équipe qui était partagée, bien au contraire, il fallait que tout soit concentré sur un pôle, une personne pourquoi ? parce que le projet entre les associés seniors était de pouvoir par la suite vendre les différents cabinets et qu'on pouvait pas les vendre s'il y avait trois pôles, c'est plus facile de vendre un package avec un associé qui centralisait tous, je crois, enfin en tout cas de mon côté ça posait problème, (...) qu'il y a beaucoup de choses qui ne sont pas dites et qui pourraient en ce qui les concerne poser problème par la suite, c'est juste, pour moi, je dû partir dès le départ, je ne voulais pas m'inscrire dans ce projet. »</i>

Verbatim 17

En phase de Recherche d'information et de saisi d'opportunité MAH et NAD ont beaucoup discuté, c'est un projet qui diffère des autres cas exposés auparavant. En effet, MAH et NAD avaient chacun sa propre activité d'avocat ; les deux étaient complémentaires. Ainsi, ils connaissaient déjà le marché. Le sous-système d'information se matérialisait surtout dans les échanges entre les deux associés et dans la construction de réseaux de futurs partenaires.

- **Phase de pré-émergence**

MAH ne s'est pas engagé dans le projet de ses anciens employeurs et a continué le processus entrepreneurial avec NAD. Cela montre que MAH s'est engagé entrepreneurialement dans le projet ; ainsi l'engagement de l'équipe entrepreneuriale a pris plus d'ampleur.

Une troisième personne allait probablement les rejoindre. En attendant sa réponse, MAH et NAD avançaient dans le processus entrepreneurial tout en gardant chacun sa propre activité individuelle dans les mêmes locaux.

Au stade de pré-organisation, MAH et NAD ont pris leur temps pour discuter de toute l'organisation du projet et pour apprendre à travailler ensemble.

« (...) c'est un contexte qui est totalement différent dans lequel j'étais avant, le temps de trouver mes marques, le temps de comprendre un peu le fonctionnement des choses, de ce qui m'était demandé, de l'organisation de mon temps, les impératifs financiers qui sont un stress au démarrage, ce sont en quelque sorte des difficultés, trouver aussi le moyen de communiquer avec son associé et se connaître, communiquer d'une manière général, c'était aussi un élément, c'était pas une difficulté mais c'était un élément difficile à gérer. » MAH.

N'ayant pas eu la réponse de la troisième personne, MAH et NAD ont décidé de s'engager dans la création d'entreprise sans l'attendre. D'autres décisions ont été prises, tels que le recrutement d'une nouvelle secrétaire, la réorganisation de l'affectation des tâches, le futur achat d'un logiciel de recherche juridique et de gestion de dossiers juridiques.

« C'est une association en cours de formation, ça n'a toujours pas abouti puisque nous avons envoyé un projet de statuts au troisième associé depuis deux mois, et on attend toujours son retour mais on a pris la décision de ne plus l'attendre et de commencer, d'entamer la structure quitte à qu'il nous rejoigne par la suite » MAH.

Certes, toutes les décisions ne sont pas encore communes car à ce stade chacun des associés garde sa propre activité, mais ils font l'effort de communiquer fréquemment et d'apprendre à décider de façon collégiale. Le sous-système de décision a été plus mobilisé à ce stade pour permettre une meilleure organisation du projet futur.

« Aujourd'hui, on essaie de prendre des décisions communes peu à peu mais c'est aussi lié au contexte, on n'a pas d'activité commune réelle pour l'instant, et la structure n'a pas encore été créée. » MAH.

En phase de réorientation, bien qu'il existe une confusion dans le statut de MAH auprès de certains autres avocats, MAH se considérait avec NAD comme une équipe ayant une vision partagée.

« Oui, on est une équipe, une équipe en formation tout comme notre structure, c'est une équipe en formation, tous les deux, on essaye de trouver nos marques, chacun d'entre nous a un caractère marqué mais on est d'accord sur l'essentiel. » MAH.

À ce stade le sous-système opérationnel était identifiable et valide. Après avoir pris un nombre de décisions, les associés sont en train de mettre au point : un pacte d'associés, des outils et un plan de communication pour attirer une clientèle, à travers notamment, la participation à des forums juridiques, des tables rondes et des publications dans des revues

juridiques. Ils ont même commencé à élaborer un site internet qui serait la vitrine de leurs prestations.

MAH
<i>« Nous avons un objectif commun, celui de réussir cette expérience et de tout mettre en œuvre afin que le projet aboutisse, qu'il soit un succès, là c'est un objectif commun. Il y a des objectifs sur le moyen terme, notamment en matière de développement de la clientèle, on discute entre nous, on est d'accord sur la nécessité de développer une clientèle, la vie de la structure en dépend, on essaye de mettre en place les moyens et les outils adéquats pour atteindre ces objectifs, on fixe soit en commun, soit à l'initiative de l'un ou de l'autre mais dans tous les cas ça s'inscrit dans le même objectif pour atteindre l'objectif fixé au départ. »</i>
<i>« Pour l'instant, il y a un projet de pacte d'associé qui n'a pas encore abouti. »</i>
<i>« Nous avons aussi rencontré plusieurs entreprises, d'autres cabinets d'avocats, notamment aux Emirats arabes Unis, en Tunisie, en France, nous avons participé à plusieurs manifestations juridiques : forums, tables rondes et nous publions dans des revues juridiques professionnelles et académiques pour nous faire connaître. Nous sommes aussi entrain de préparer un site internet où nous exposerons nos prestations, nos compétences (...) »</i>

Verbatim 18

II.2.3.2.2.3. Représentation de la modélisation de l'équipe entrepreneuriale

MAH a entamé deux projets à la fois, le premier projet a été abandonné rapidement. En revanche le deuxième projet avec NAD a abouti à la création d'entreprise. En effet, sa structure et son fonctionnement ont connus une évolution au cours du processus entrepreneurial et contrairement aux cas 1 et 2, l'équipe est passée par une phase de stabilité dans laquelle sa structure était équilibrée et le fonctionnement de ses sous-systèmes était cohérent.

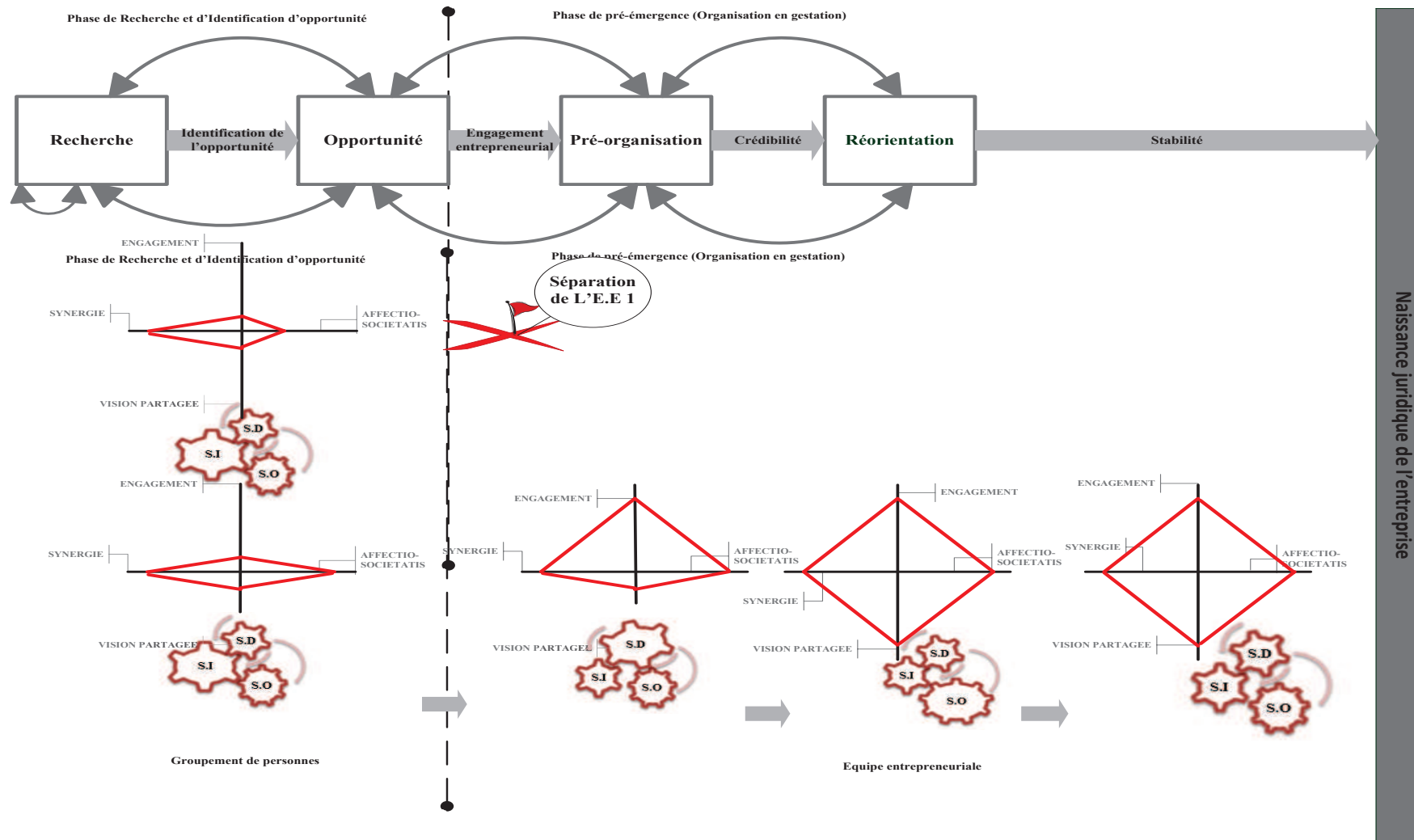


Figure 51 : Représentation de la modélisation de l'équipe entrepreneuriale du cas 3

II.2.4. Cas 4 : Café associatif

II.2.4.1. Présentation du cas 4

CHA a eu un DUT GEA où elle s'est confrontée à la gestion d'entreprise mais ne voulait pas spécialement travailler dans une entreprise classique. Après une année ERASMUS en Irlande où elle a découvert le microcrédit suite à un exposé qu'elle a présenté, elle a commencé à chercher des débouchés dans ce domaine. Après quelques recherches, elle s'est rapprochée d'une structure de microcrédit et d'accompagnement à la création d'entreprise où elle a fait un stage qui a donné du sens à ce qu'elle voulait faire plus tard. Elle s'est donc inscrite parallèlement à un master d' « Entrepreneuriat et de Conseils aux PME » où elle a rencontré sa future associée.

Les différentes expériences et les études choisies ont appris aux deux amies, entre autres, d'élaborer un business plan et leur ont donné envie de créer leur propre projet. À la fin de leurs études, elles se sont promis l'une à l'autre d'avoir un projet commun sans vraiment avoir une idée précise du projet en question.

Au cours de leur stage de fin de master, elles ont pris connaissance d'un appel à projet établi par la ville qui voulait animer un quartier grâce à un café associatif. Elles ont gagné l'appel à projet et ont eu ainsi une subvention pour mettre au point le « café associatif ».

Le projet regroupait un aspect de création d'entreprise et une dimension sociale. En effet, il s'agit plus particulièrement d'une association dont l'objectif est de créer des liens sociaux et d'animer un des quartiers de la ville, en accueillant les habitants dans un lieu qui fait office d'un café pendant la journée et d'un restaurant à midi. En plus, les mercredis l'équipe met en place des ateliers pour enfants et les vendredis soirs elle offre des activités pour les adultes : concerts, débats, sensibilisations à des actions, repas partagés.

L'association a été créée en 2012 et elle continue son activité à ce jour.

Projet : Café associatif		
	CHA	DIA
Genre	F	F
Age	27 ans	27ans
Formation	DUT GEA Master Entrepreneuriat et conseils aux PME à l'IAE	Ecole de commerce Master Entrepreneuriat et conseils aux PME à l'IAE
Expérience	Chargée mission dans un organisme de microcrédit et d'accompagnement à la création d'entreprise, Entrepreneur.	Chargée de communication chez un promoteur immobilier, Entrepreneur.
Situation avant la création d'entreprise	Etudiante	Chargée de communication
Initiateur de l'idée du projet	Non	Non
Accompagnement	Diplôme en entrepreneuriat	Diplôme en entrepreneuriat

Tableau 35 : Informations supplémentaires sur les porteurs de projet du cas 4

II.2.4.2. Analyse du cas 4

II.2.4.2.1. Validation du système équipe entrepreneuriale

Il s'agit d'une équipe entrepreneuriale puisque les variables qui la composent ont été validées à la suite de l'analyse de l'entretien avec CHA (Verbatim 19).

Variables principales	Variables explicatives	CHA
Affectio-societatis		<p>« Ça c'est vraiment fait sur un coup de tête, un jour, on était crevé et en cherchant un endroit confortable pour se poser dans le campus et du coup, il manque trop un endroit, ça donne pas envie, il manque un lieu là, on a eu une idée là-dessus et ben !, il manque une grande baraque, pour lire des bouquins ou faire la sieste et là d'où venu l'idée de créer, un papier pour s'engager l'une vis-à-vis de l'autre de créer un lieu ensemble d'ici les cinq prochaines années, et c'est parti de là et du coup, c'est resté, ce qui a fait que cet évènement pouvait mener à rien, il a marché. De mon côté j'avais pas envie de rentrer dans une vie professionnelle, très cadrée, travailler pour quelqu'un, chercher du boulot tout ça et du coup c'était une vraie motivation, de me dire que c'est une solution de monter un projet, de continuer à avoir une certaine autonomie, une indépendance en plus c'était motivant d'ouvrir un bar avec une association, des animations et tout »</p> <p>« je me vois mal avec la volonté de créer seule. Après moi que ce soit association ou pas, je pense que de toutes façons, je m'essaierai pas de me lancer si j'étais seule dans le projet de création parce que le début c'est quand même lourd, ça aurait été compliqué de porter ça toute seule, les moments de partage et d'échanges sont très forts, ils permettent de prendre du recul, de dire si on est toujours dans nos objectifs, à deux ça engage du dialogue donc ça permet de se poser des questions alors que toute seule, qui viennent pas peut être si facilement toute seule, aussi rapidement toute seule »</p> <p>« Non après c'était vraiment le délire de vivre cette aventure toutes les deux, ensemble, après si on n'étaient pas des bonnes amies, j'aurais pas forcément eu cette idée ou alors chercher une autre personne avec qui je m'entends très bien pour avoir cette idée de projet. Mais c'était vraiment de se dire qu'il pouvait y avoir du plaisir dans le côté professionnel »</p>
Engagement	Répartition des rôles	<p style="text-align: center;">Engagement Entrepreneurial</p> <p>« On discutait, on écrivait les parties à deux, d'autres parties, c'était l'une, d'autres parties c'était l'autre, ou alors y'en a une qui écrivait l'autre qui relisait et qui rajoutait, qui complétait. Après deux ans d'activité, on s'est rendu compte que c'était pas facile de remplir un dossier de subvention, un dossier de présentation à deux, on avait deux styles, deux personnalités différentes, avec deux manières de chiffrer différentes, l'important c'était d'être d'accord sur le fond, après sur la forme, on savait que la forme diffère que ça soit l'une ou l'autre. Du coup c'était indispensable de se relire, pas</p>

		<p><i>pour changer la forme mais pour qu'on soit sur du fond. Du coup maintenant on bosse comme ça, on est sur la réflexion à deux et après sur comment ça va se symboliser, on a deux manières de dire les choses, laquelle on choisit ?, c'était plus simple chacun rédige comme elle veut »</i></p> <p><i>« (...) sur la comptabilité, j'avais plus de connaissances que DIA, après la chose qui nous a pris beaucoup de temps, on s'est dit même si y'en a une mieux que l'autre, il faut le faire à deux, parce que c'est une tâche trop grande pour que seulement une le fasse et c'était une responsabilité assez lourde (...) »</i></p>
Participation à l'action	à	<p><i>« après à la fin de l'année on a eu le projet, du coup on a réécrit ensemble, adapté le projet qui était fait à la base à l'appel à projet que proposait la ville »</i></p>
Engagement Financier		
		<p><i>« On a passé énormément de temps à travailler sur le projet sans être payé pendant un long moment et du coup c'était un peu ça, c'était en termes d'heures bénévoles en fait »</i></p> <p><i>« c'est nous qui avons acheté des plaques de fours, on a fait des travaux à l'intérieur pour améliorer, ça était fait par des personnes bénévoles, des choses comme ça. »</i></p> <p><i>« (...) on a fait le choix que pendant un moment DIA soit payé par son chômage, pour baisser les frais supportés par l'association (...)»</i></p>
Engagement Moral		
S'identifier au projet	au	<p><i>« on s'est dit on aura un projet en commun, on savait pas à quelle date on pouvait le faire, on s'était plus au moins engagée l'une envers l'autre c'était symbolique et en fait pendant mon stage de fin master, l'été 2011, on est tombé sur l'appel à projet de la ville qui disait qu'il y avait un café qui allait ouvrir en tant qu'association pour animer ce lieu là et c'était en mars, on a répondu en mai, deux mois après l'appel à projet et en septembre on a eu la réponse qu'on était sélectionné pour avoir le lieu, la subvention, bref qu'on a gagné l'appel à projet et après on a ouvert en mars 2012 »</i></p>
Engagement personnel		
Motivation		<p><i>« (...) j'avais pas envie de rentrer dans une vie professionnelle, très cadrée, travailler pour quelqu'un, chercher du boulot tout ça et du coup c'était une vraie motivation, de me dire que c'est une solution de monter un projet, de continuer à avoir</i></p>

		<p><i>une certaine autonomie, une indépendance en plus c'était motivant d'ouvrir un bar avec une association, des animations et tout »</i></p> <p><i>« j'ai envie de commencer par ça même si pas mal de monde nous disait d'attendre, d'avoir de l'expérience etc, je me suis dit moi j'ai plutôt envie de commencer par ça, et je verrai si cela aboutirait sur autre chose »</i></p>
	<p>Consacrer du temps au projet</p>	<p><i>« (...) le local n'était pas adapté, donc on a demandé à la ville d'ajouter des placards des choses comme ça, après comme on a fait des plats du jour, on avait pas l'équipement qu'il fallait donc quand on s'est rendu compte que ça marchait, du coup c'est nous qui avons acheté des plaques de fours, on fait des travaux à l'intérieur pour améliorer, ça était fait par des personnes bénévoles, des choses comme ça. Ça suffisait, ce qu'on a mis c'est qu'on a passé énormément de temps à travailler sur le projet sans être payer pendant un long moment et du coup c'était un peu ça, c'était en termes d'heures bénévoles en fait »</i></p>
Synergie	La cohésion	
	Bonne entente	<p><i>« L'idée est venu, du fait, qu'on s'entendait bien toutes les deux, ça passait bien, c'était pas forcément rationnel dans le sens on s'est pas posé pour dire bon ! c'est professionnel, concrètement qu'est-ce que cela veut dire ? comment faire ?, quelles sont nos qualités, quels sont nos défauts ? (...) »</i></p> <p><i>« Je me rappelle pas qu'on ait eu des points de blocages significatifs, on était sur un truc un peu compliqué pour se dire on est d'accord, pas d'accord, c'est quelque chose d'essentiel, pour continuer d'avancer sans se mette d'accord sur ce point-là, je me rappelle pas qu'il y ait eu de gros désaccords jusqu'à ce soit des points de blocages »</i></p>
	Complémentarité des compétences	
		<p><i>« (...), après on a des caractères qui sont assez complémentaires avec DIA qui a un côté très diplomate et modéré et moi je suis dans l'action et dans la mise en place des choses, ce qui permettait quand il fallait aller on y allait, et sinon si c'était pas simple, on pouvait poser le débat et attendre avant de se lancer, l'un dans l'autre, ça fonctionnait bien »</i></p>
	Communication	
	<p><i>« On discutait, on écrivait les parties à deux, d'autres parties, c'était l'une d'autres parties c'était l'autre, ou alors y'en a une qui écrivait l'autre qui relisait et qui rajoutait, qui complétait mais, après deux ans d'activité , on s'est rendu compte que c'était pas facile de remplir un dossier de subvention, un dossier de présentation à deux, on avait deux styles, deux</i></p>	

		<p><i>personnalités différentes, avec deux manières de chiffrer différentes, l'important c'était d'être d'accord sur le fond , après sur la forme, on savait que la forme différente quand ça soit l'une ou l'autre. Du coup c'était indispensable de se relire, pas pour changer la forme mais pour qu'on soit sur du fond (...) »</i></p> <p><i>« (...) les moments de partage et d'échanges sont très forts, ils permettent de prendre du recul, de dire si on est toujours dans nos objectifs, à deux ça engage du dialogue donc ça permet de se poser des questions alors que toute seule, qui viennent pas peut être si facilement toute seule, aussi rapidement toute seule »</i></p>
Vision		Vision partagée
		<p><i>« (...) l'important c'était d'être d'accord sur le fond, après sur la forme, on savait que la forme différente quand ça soit l'une ou l'autre. Du coup c'était indispensable de se relire, pas pour changer la forme mais pour qu'on soit sur du fond et du coup maintenant on bosse comme ça, on est sur la réflexion à deux et après sur comment ça va se symboliser, on a deux manières de dire les choses, laquelle on choisit, c'était plus simple chacun rédige comme elle veut »</i></p>

Verbatim 19 Interview avec CHA

II.2.4.2.2. La modélisation de l'équipe entrepreneuriale

Dans ce cas, l'équipe entrepreneuriale n'a pas eu de difficultés particulières au cours du processus entrepreneurial. Nous avons donc préféré aborder ce dernier parallèlement à l'évolution de l'équipe entrepreneuriale pour faciliter au lecteur le cheminement de la modélisation.

Vers la fin de leurs cursus universitaire commun, les deux associées pensaient créer un projet ensemble. Elles se sont rendues compte que le campus universitaire manquait d'un lieu convivial où les étudiants pourraient venir bouquiner et flâner. et elles se sont engagées en écrivant sur un papier leur souhait de collaborer ensemble dans le futur sans avoir une idée préalable du projet. Elles n'avaient pas encore un plan de carrière. Elles partageaient juste toutes les deux l'envie d'être indépendantes. Se lancer dans la création d'entreprise était une solution pour continuer à être autonome. Ainsi, l'*affectio-societatis* était déjà présent et la synergie entre les deux amies existent vu qu'il y a une bonne entente, une communication fluide et une interaction perçue.

« Ça c'est vraiment fait sur un coup de tête, un jour, on était crevé et en cherchant un endroit confortable pour se poser dans le campus et du coup, il manque trop un endroit, ça donne pas envie, il manque un lieu là, on a eu une idée là-dessus et ben ! Il manque une grande baraque, pour lire des bouquins ou faire la sieste et là d'où venu l'idée de créer un papier pour s'engager l'une vis-à-vis de l'autre de créer un lieu ensemble d'ici les cinq prochaines années, et c'est parti de là et du coup, c'est resté, ce qui a fait que cet événement pouvait mener à rien, il a marché. De mon côté j'avais pas envie de rentrer dans une vie professionnelle, très cadrée, travailler pour quelqu'un, chercher du boulot tout ça et du coup c'était une vraie motivation, de me dire que c'est une solution de monter un projet, de continuer à avoir une certaine autonomie, une indépendance en plus c'était motivant d'ouvrir un bar avec une association, des animations et tout » CHA.

Les deux associés ont commencé le processus entrepreneurial avant la fin de leurs études. Elles étaient en train de chercher des informations, une idée pertinente qui pourrait être transformée en opportunité. Entre temps, CHA est partie au Mexique dans le cadre d'un stage de fin d'études et elle a élaboré avec DIA un business plan d'une œuvre multiculturelle. Nous pensons que cet exercice fait partie de la phase recherche d'idées. Elles ont, en effet, mobilisé en grande partie le sous-système d'information.

Peu de temps après, CHA et DIA sont tombées sur l'appel à projet de leur ville et c'est à ce moment là qu'elles ont saisi l'opportunité et se sont engagées entrepreneurialement en

travaillant sur le montage de dossier et en commençant à élaborer un business plan cohérent avec le projet du « café associatif ». Elles ont donc augmenté leur engagement et sont entrées dans la phase de pré-organisation.

*« Du coup, il y avait une base qu'elle a préparé pendant l'année universitaire, ça c'était quand j'étais au Mexique, il y avait pas mal de fois qu'elle m'a sollicité, du coup des choses que j'avais avancé au même temps, on a abordé tous les points. Après dans le cas du projet associatif, on a quasiment tout réécrit parce que c'était pas du tout le même projet, on est passé sur un café, un appel à projet, subventionné, dans un quartier, c'était différent (...). On était vraiment sur un truc commun, l'idée c'était le café soit ouvert, qu'on puisse s'occuper des personnes, je pense qu'on a passé beaucoup de temps à définir le projet pour pouvoir être choisi, quand on a répondu à l'appel à projet, puisque il fallait détailler tous les points (...) ». A ce stade l'équipe entrepreneuriale a fait appel en grande partie au sous-système de décision, « on les (les décisions) prenait à deux après c'était l'idée de travailler ensemble, on discutait toutes les deux et on était d'accord sur le fond, après il y a eu des détails, c'était pas important, on est d'accord sur la restauration, après quel type de salade on va faire ben !, tu proposes ça, c'était libre l'une comme l'autre, tant que on était d'accord sur le fond, on est d'accord sur la restauration, on se prend pas la tête sur ça, c'était la ligne sur laquelle on s'est mis d'accord »
CHA*

Deux mois après, CHA et DIA ont gagné l'appel à projet et elles ont donc dépassé le seuil de crédibilité.

« On a eu la réponse qu'on était sélectionné pour avoir le lieu, la subvention, bref qu'on a gagné l'appel à projet et après on a ouvert en mars 2012 » CHA.

L'équipe entrepreneuriale est passée par la phase de réorientation lorsqu'elle a découvert les locaux du café. Il fallait réfléchir à une entrée d'argent immédiate pour pouvoir développer rapidement leur activité. En effet, l'équipe entrepreneuriale avait l'argent nécessaire pour équiper le local mais non pas pour créer des activités permanentes. Il fallait avoir une entrée d'argent rapide.

« local n'était pas adapté, donc on a demandé à la ville d'ajouter des placards des choses comme ça, après comme on a fait des plats du jour, on avait pas l'équipement qu'il fallait donc c'est nous qui avons acheté des plaques de fours, on fait des travaux à l'intérieur pour améliorer, ça était fait par des personnes bénévoles, des choses comme ça. Ça suffisait, ce qu'on a mis c'est qu'on a passé énormément de temps à travailler sur le projet sans être payer pendant un long moment et du coup c'était un peu ça, c'était en termes d'heures bénévoles en fait (...), ça permettait de dégager des bénéfices pour pouvoir financer les autres moments du projet (...)» CHA.

En d'autres termes, l'équipe a ajusté son projet en fonction du local mis à sa disposition et elle a construit une vision commune pour arriver à atteindre ses projets qui était de rendre le lieu conviviale et de créer des activités diverses pour animer la vie du quartier.

Il est clair, qu'à ce niveau, l'équipe entrepreneuriale mobilise son sous-système opérant. Elle a défini des besoins plus ciblés et elle s'est mise en action. Citons à titre d'exemple : Faire des travaux pour améliorer l'agencement du local, élaborer des plats de jours qui permettent d'avoir une entrée d'argent afin de financer les autres activités sociales de l'entreprise. Elle a continué à prendre des décisions en ayant une vision du projet plus claire. En effet, en racontant le chemin parcouru, CHA a évoqué la « vision globale » au stade que nous identifions comme l'étape de réorientation du projet.

« On était seul à être au quotidien dans l'association et d'avoir la vision globale du projet et de chaque activité, du coup les décisions sont prises par toutes les deux, c'était un consensus » CHA.

La phase de stabilité était très courte puisque l'équipe entrepreneuriale était accompagnée par la ville, le local était fourni et les frais de démarrage étaient subventionnés. Ceux-ci ont permis à l'équipe entrepreneuriale de passer rapidement à la création d'entreprise.

« (...) on a pas eu un apport de 50 000 chacune, avec un prêt de 10 ans et il y avait le truc lourd qui nous fait dire comment on fait si on rembourse pas ? je pense que ça aurait pu faire énormément de stress, de pression, tout ça aurait pu faire des rapports plus compliqués (...) » CHA.

L'entreprise a maintenant le statut d'association, CHA et DIA en sont actuellement salariés.

II.2.4.2.3. Représentation de la modélisation de l'équipe entrepreneuriale

Dans ce cas, il existe des similitudes avec le cas 3. En effet, à chaque stade du processus entrepreneurial, l'équipe entrepreneuriale mobilise davantage un sous-système en particulier jusqu'à la phase de stabilité à laquelle les trois sous-systèmes sont sollicités de façon équitable en plus d'une structure équilibrée. L'équipe entrepreneuriale a pu concrétiser son projet de création.

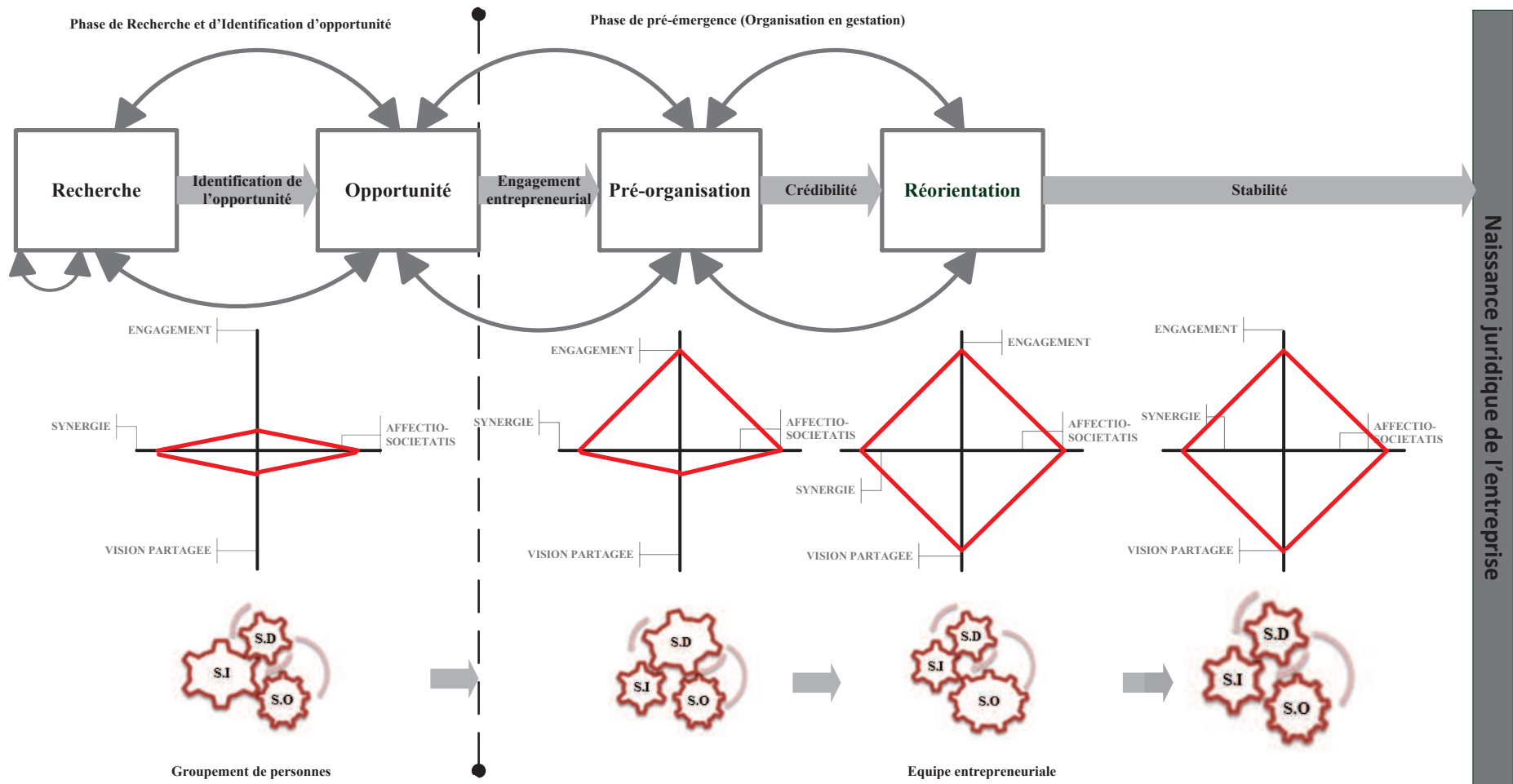


Figure 52 : Représentation de la modélisation de l'équipe entrepreneuriale du cas 4

II.2.5. Cas 5 : entreprise de vente par correspondance d'objets de décoration ethnique

II.2.5.1. Présentation du cas 5

PHI et ROB deux amis qui s'entendent bien, ils se sont rencontrés lors de leurs études en école de commerce et avaient la passion commune du voyage. Ils ont décidé de créer ensemble une entreprise de vente par correspondance d'objets de décoration ethniques et authentiques qui proviennent du monde entier. Ils ont créé en 2007, mais l'activité avait des difficultés à se développer car les associés ont eu quelques problèmes liés aux prestataires extérieurs, à la surévaluation de la taille du marché et aux aspects du e-commerce. Ces difficultés ont eu un impact sur l'entente des associés. À la fin des trois années d'activités, les associés ont décidé de se séparer. PHI a racheté les parts de ROB et a développé une deuxième activité, une agence média qui a pris le dessus sur la première activité. ROB a créé une autre entreprise, il intervient de temps en temps comme prestataire externe dans l'entreprise de PHI.

Projet : entreprise de vente par correspondance d'objets de décoration ethnique		
	PHI	ROB
Genre	H	H
Age	25 ans	25ans
Formation	IUT Ecole de Commerce	Ecole de Commerce
Expérience	Entrepreneur	Entrepreneur
Situation avant la création d'entreprise	Etudiant	Etudiant
Initiateur de l'idée du projet	Oui	Non
Accompagnement	A suivi une option entrepreneuriat en master	A suivi une option entrepreneuriat en master

Tableau 36 : Informations supplémentaires sur les porteurs de projet du cas 5

II.2.5.2. Analyse du cas 5

II.2.5.2.1. Validation des variables du système équipe entrepreneuriale

Nous considérons que cette équipe est entrepreneuriale, bien que les compétences de ses membres ne soient pas complémentaires. En effet, les membres de l'équipe entrepreneuriales

peuvent avoir des caractéristiques homogènes, notamment des compétences similaires (retour au débat homogénéité/ hétérogénéité cf. Chapitre 1).

Dans l'entretien effectué avec PHI, nous n'avons pas pu exploiter les données exclusives au S.O, car elles étaient imbriquées au S.D.

Variables principales	Variables explicatives	PHI
Affectio-societatis	Envie d'entreprendre ensemble	« On a fait nos études ensemble, on avait la même passion pour le voyage, on a beaucoup voyagé et lui et moi et effectivement on a trouvé que cette thématique-là, c'était assez intéressant, c'était de pouvoir rapporter des objets de là on voyageait, et les proposer à la vente, vendre des objets du pays insolites ou authentiques et les proposer à la vente (...), l'autre raison, c'est que on se connaissait, on connaissait nos caractères et ça c'est super important, même si on avait des caractères assez différent, ils étaient quand même assez complémentaires et dans cette optique-là, on savait de toute façon s'il se passait quelque chose, ça se passerait bien »
	Sur le même pied d'égalité	« (...) il s'occupait de la relation client mais après on gérait tout, ensemble, même si par exemple j'intervenais plus sur les chiffres après on validait tous ensemble, les conditions, les fournisseurs, on faisait tout ensemble (...), on prenait toutes les décisions ensemble »
Engagement	Engagement Entrepreneurial	
	Répartition des rôles	« Non, c'était avant, après il y avait effectivement d'autres facettes, par exemple moi, c'était les chiffres, côté business, lui était plus orienté client et Net-Market. (...) » « Il s'occupait de la relation client mais après on gérait tout, ensemble, même si par exemple j'intervenais plus sur les chiffres après on validait tous ensemble, les conditions, les fournisseurs, on faisait tout ensemble (...) »
	Participation à l'action	« Ça a toujours était équitable, sur les démarches administratives, peut être sur ce volet là j'en faisais un peu plus mais sur le reste c'était pareil »
	Engagement Financier	
		« on s'est dit bon allez ! maintenant pour que ça marche bien, il faut s'investir il faut mettre plus de fonds et puis s'investir à 100% dans le projet, c'est ce qu'on a fait (...), on était à part égale »
	Engagement Moral	
Confiance	« L'autre raison, c'est que on se connaissait, on connaissait nos caractères et ça c'est super important, même si on	

		<i>avait des caractères assez différent, ils étaient quand même assez complémentaires et dans cette optique-là, on savait de toute façon s'il se passait quelque chose, ça se passerait bien »</i>
	S'identifier au projet	<i>« Effectivement, c'était mon idée, on a fait, en fait, ensemble une option en première année de master qui était une option entrepreneur et on suivait les mêmes cours et je savais effectivement qu'il était partant dans le projet d'entrepreneuriat, après moi j'ai amorcé l'idée que j'avais, qui correspondait aussi à ses valeurs et puis on s'est dit allez, on y va, on se lance, on teste »</i>
	Engagement personnel	
	Motivation	<i>« A un certain moment, on a engagé des frais même avant la naissance juridique de l'entreprise, on a engagé du temps, du temps de recherche, du temps de réflexion, »</i>
	Consacrer du temps au projet	<i>« A un certain moment, on a engagé des frais même avant la naissance juridique de l'entreprise, on a engagé du temps, du temps de recherche, du temps de réflexion, » « On s'est dit bon allez ! maintenant pour que ça marche bien, il faut s'investir il faut mettre plus de fonds et puis s'investir à 100% dans le projet, c'est ce qu'on a fait (...) »</i>
	Réseau	
		<i>« avoir à temps égal travailler à 100% sur le projet, à moins qu'on soit avec quelqu'un qui ait de l'expérience qui puisse l'apporter, c'est ce qui existe dans les entreprise, on est pas à 100% égal par contre on apporte un peu d'expérience, le réseau, si on n'est pas à la base du projet. »</i>
	La cohésion	
	Bonne entente	<i>« c'est quelqu'un avec qui je m'entendais très bien, avec qui je suis resté des amis enfin voilà, on a pris des voies différentes et après tous les deux, finalement on a recréé chacun sa structure, chacun de son côté. »</i>
	Complémentarité des compétences	
		—
	Communication	
		<i>« C'était un peu compliqué aussi, je lui demandais pas mal de communication, c'est vrai que c'était beaucoup compliqué pour lui de communiquer régulièrement, mais oui on faisait des points par mails ou le soir et le weekend</i>

		<i>quand on se retrouvait on fait aussi des points »</i>
Vision	Vision partagée	
		<p><i>« (...) on a pas forcément les mêmes réflexions mais on avait je pense une force, on avait le même objectif c'est de rechercher le meilleur compromis possible pour prendre la décision, la plus bénéfique pour la boîte, le même objectif, en fait, même si on est pas forcément d'accord, on se redimensionner pour pouvoir avoir finalement un compromis bénéfique »</i></p> <p><i>« Avoir le même objectif et tout faire pour aller dans ce sens-là (...), on avait pas forcément les mêmes manières d'y arriver ou quoi mais on avait les mêmes objectifs »</i></p>
Sous-système d'information		<i>« on recherche beaucoup d'idées, potentiellement on voit ce qui pourrait être fait et donc là on saisit l'opportunité notamment pour ma part se dire est-ce qu'il y a un marché ? Parce que la recherche, ça peut être la recherche de l'équipe, après quand tu es entouré, tu as déjà ton réseau tu attends qui veut faire quoi mais par contre la recherche l'idée principale qui doit ensuite être transformée en opportunité ou non et après c'est comment identifier ses besoins réels ? »</i>
Sous-système de décision		<i>« (...) il s'occupait de la relation client mais après on gérait tout, ensemble, même si par exemple j'intervenais plus sur les chiffres après on validait tous ensemble, les conditions, les fournisseurs, on faisait tout ensemble (...), on prenait toutes les décisions ensemble »</i>
Sous-système opérant		—

Verbatim 20 Interview avec PHI

II.2.5.2.2. La modélisation de l'équipe entrepreneuriale

II.2.5.2.2.1. Le processus entrepreneurial suivi par l'équipe entrepreneuriale

Dans les propos de PHI, nous avons constaté que les deux associés sont passés par un processus entrepreneurial tel que nous l'avons présenté, c'est-à-dire ils ont suivi un cheminement classique : la recherche d'idées, la saisie d'opportunité et la pré-organisation.

« On recherche beaucoup d'idées, potentiellement on voit ce qui pourrait être fait et donc là on saisit l'opportunité notamment pour ma part se dire est-ce qu'il y a un marché ? Parce que la recherche, ça peut être la recherche de l'équipe, après quand tu es entouré, tu as déjà ton réseau tu attends qui veut faire quoi mais par contre la recherche l'idée principale qui doit ensuite être transformée en opportunité ou non et après c'est comment identifier ses besoins réels ? » PHI.

En revanche PHI n'a pas donné des précisions sur le stade de réorientation, il était conscient que le projet entrepreneurial pouvait subir des changements.

Nous pensons que le fait que l'équipe avait une vision partagée depuis le début du processus entrepreneurial a permis d'avoir une étape de réorientation furtive ; elle leur a permis de prendre des décisions et de passer à l'action plutôt que de revoir le projet.

« Parfois on va jusqu'à la création et on revient à l'opportunité, quand ça décolle pas, on recherche l'opportunité parce que t'as l'impression qu'au départ que c'est une opportunité, que c'était déjà creusé, finalement elle n'a pas abouti parce qu'il n'y a pas de marché, par exemple. » PHI.

II.2.5.2.2.2. Evolution du système équipe entrepreneuriale

II.2.5.2.2.2.1 Les phases du processus entrepreneurial

- **Phase de Recherche et d'identification d'opportunité**

À la phase de Recherche et d'identification d'opportunité, nous pouvons constater que l'*affectio-societatis* était présent comme nous l'avons évoqué dans le tableau de validation des variables du système équipe entrepreneuriale. Cette variable n'a pas diminué tout au long du processus entrepreneurial.

La synergie des associés n'est pas au plus haut niveau puisqu'il n'existe pas de complémentarité des compétences mais il y a une interaction entre les deux associés. Ils s'entendent bien et communiquent suffisamment, même si PHI aurait aimé plus de régularité dans la communication et d'affirmation dans l'engagement. Il ne l'a pas évoqué à ce stade. Quant à la vision des associés, dans cette phase, elle était déjà partagée.

« La vision sur l'entreprise, de là où on veut aller, je pense qu'elle est déjà assez importante au départ » PHI.

Nous pouvons ajouter également que le sous-système d'information était développé à cette étape.

« Oui, on fait de la recherche à ce moment-là, il y a la mobilisation de l'idée, la mobilisation de l'opportunité ; ces décisions, si ça fonctionnait, ok on y va quoi ! Au pire on continue et on regarde après » PHI.

- **Phase de pré-émergence**

En phase de pré-émergence, lors de la pré-organisation, l'engagement de l'équipe entrepreneuriale a augmenté au niveau de la structure de l'équipe entrepreneuriale.

« (...) on a engagé des frais, on a engagé du temps, du temps de recherche, du temps de réflexion, l'engagement croit de plus en plus » PHI

Pour cette équipe entrepreneuriale, le sous-système d'information était encore sollicité, mais la qualité de l'information est devenue meilleure. Les sous-systèmes de décision et opérant n'avaient pas encore une importance. PHI considère que lors de l'élaboration du business plan, l'équipe était encore dans la collecte d'information.

« Tu commences à faire ton business plan, tu es encore dans l'étape d'information, tu récupères encore énormément d'information que tu traites, tu es encore beaucoup dans la récolte d'informations qui sont de plus en plus précises » PHI.

Et à la phase de réorientation, l'équipe entrepreneuriale a sollicité les systèmes de décision et opérant au même temps.

« C'est à ce moment-là à mon avis que tu te dis bien ! là on a toutes les informations qu'on a acquises durant la phase de l'organisation maintenant que tu as toutes les informations, qu'est-ce qu'on fait ? D'où un site internet, beau logo, passer les commandes, c'est à mon avis là où tu prends les décisions et tu passes à l'action, c'est ma vision des choses » PHI.

Nous retrouvons dans cette équipe toutes les variables qui nous ont permis de confirmer qu'il s'agit bien d'une équipe entrepreneuriale. En revanche son fonctionnement et son évolution

au cours du processus entrepreneurial étaient différents de ce que nous avons pu observer dans les autres équipes entrepreneuriales étudiées.

II.2.5.2.2.2 Les difficultés rencontrées par l'équipe entrepreneuriale

Après un certain recul PHI pense que la séparation de l'équipe qui s'est transformée en équipe managériale est due à un manque de complémentarité dans les compétences auquel il n'a pas accordé d'importance au cours du processus entrepreneurial.

« on est issu de la même école, on pensait qu'on était potentiellement complémentaires, on était complémentaires psychiquement mais pas dans les compétences, on faisait exactement la même chose, ça c'était, je pense que c'était un des soucis, il y aurait fallu avoir une partie technique et une partie plus stratégique, en fait on était deux stratèges. Il nous manquait la partie technique clairement, c'était un grand frein (...), c'est difficile de trouver effectivement des profils opérationnels vraiment, on était vraiment deux stratèges plutôt qu'un stratège et un opérationnel » PHI.

En fait le manque de complémentarité de l'équipe a permis de créer une entreprise, mais il ne s'agissait pas d'une entreprise solide. En effet, les deux associés se sont rendu compte de l'importance de n'avoir cette compétence en interne qu'après la création d'entreprise. Pour remédier à ce handicap, ils ont essayé de chercher des profils de commerciaux qui étaient difficile à trouver.

« C'est là où on se dit qui commercialise ce projet-là, qui va le faire et comment on va le faire, il faut qu'il y ait une personne qui décroche son téléphone, qui prenne des rendez-vous qui aille faire les visites, qui s'occupe de l'administration etc. et le commercial, on c'est très bien que c'est un profil très très difficile à recruter parce que il y a peu de très bons, c'est une priorité (...)au niveau de la complémentarité on s'est moins posé de question » PHI.

Nous avons identifié la complémentarité des compétences dans le discours de PHI et nous l'avons marquée dans le tableau de validation des variables du système équipe entrepreneuriale. En fait, PHI croyait au départ que les deux associés étaient complémentaires mais cette complémentarité ne s'est pas confirmée dans l'activité de l'entreprise. Nous pensons que la complémentarité était quand même présente malgré les dires de PHI, et ce au niveau d'autres compétences qui ont participé au succès de la création d'entreprise, mais qui n'ont pas été suffisantes pour entretenir leur association.

« (...) par exemple moi, c'était les chiffres, côté business, lui était plus orienté client et Net-Market. (...) » PHI.

II.2.5.2.2.3. Représentation de la modélisation de l'équipe entrepreneuriale

En dépit de l'absence de compétences complémentaires (une des composantes de la synergie de l'équipe entrepreneuriale), l'équipe entrepreneuriale pouvait créer un minimum de synergie et détenait les autres facteurs qui constituaient sa structure. Elle n'a pas atteint une structure équilibrée mais cela lui a suffi en plus de la présence des trois sous-systèmes pour passer à l'action de la création.

Cette équipe entrepreneuriale a mobilisé le S.I de manière importante au cours des deux phases de Recherche/Identification d'opportunité et de pré-organisation et a donc utilisé à la fois le S.D et S.O de façon conséquente en phase de réorientation.

Ces particularités, nous conforte dans l'idée que chaque équipe entrepreneuriale est unique.

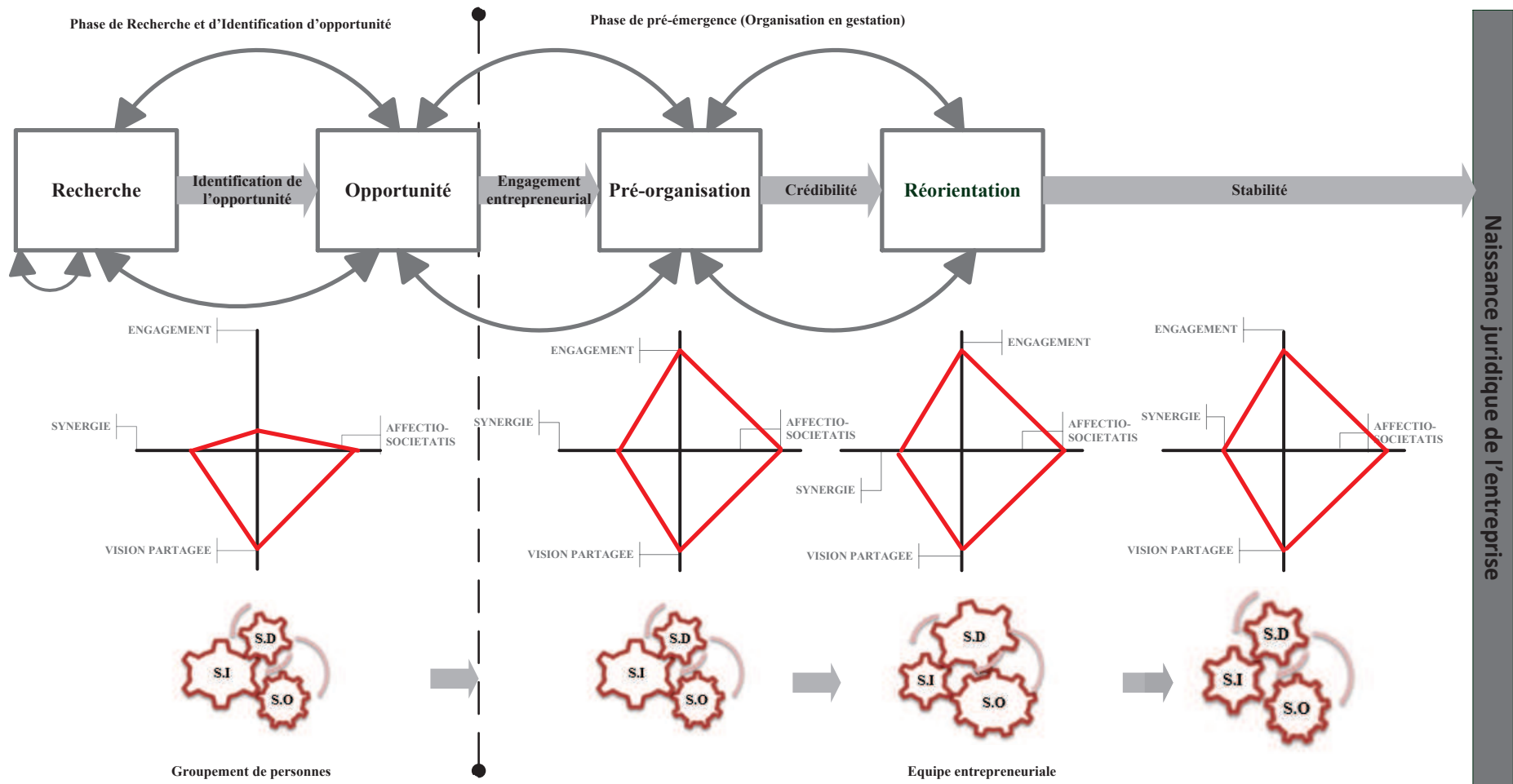


Figure 53 : Représentation de la modélisation de l'équipe entrepreneuriale du cas 5

II.2.6. Cas 6 :

Projet 1: Accompagnement d'étudiants Iraniens, pour s'inscrire dans des universités étrangères

Projet 2 : Import-Export de vêtements et accessoires féminins

II.2.6.1. Présentation cas 6

HOS a un master en droit intellectuel d'une université iranienne, il a ensuite dirigé une clinique pendant un an. Après cette expérience, il a préféré continuer ses études en France où il a obtenu un diplôme de master en Management. Actuellement, il prépare une thèse en droit au sein d'une université française et prépare parallèlement un diplôme universitaire en entrepreneuriat dans la même université.

HOS a toujours été attiré par l'entrepreneuriat et le milieu des entreprises. Il provient d'une famille d'entrepreneurs, ce qui l'a encouragé à se décider de s'associer avec son meilleur ami dans trois projets.

Le premier projet, consiste à aider les étudiants iraniens de s'inscrire dans les universités étrangères, notamment françaises. Le projet offre un accompagnement administratif, des informations utiles du pays d'accueil choisi, un éventail des meilleurs universités dans le monde, leurs procédures de sélection, les dates les plus importantes, des conseils sur l'élaboration de lettre de motivation et curriculum vitae. Un accompagnement personnalisé est proposé pour chaque client selon son besoin. L'entreprise lui fait profiter de son réseau d'Université, d'administration, des organismes de logement. L'entreprise a commencé son activité en 2012 et compte douze collaborateurs.

Le deuxième projet s'intéresse au domaine de l'import-export des vêtements et des accessoires féminins de France et des Etats-Unis vers l'Iran. L'entreprise est créée par les deux mêmes associés en 2013 et recense six collaborateurs.

Le troisième projet est lié à l'actualité iranienne. En effet, suite à des levés de sanctions et d'embargos sur l'Iran, de nouvelles opportunités et de nouveaux marchés s'ouvrent pour l'occident. Ainsi le projet consiste à accompagner les PME et les TPE françaises à pénétrer le marché iranien et à s'y implanter. Les associés proposeront dans un premier temps des études de marchés, des conseils juridiques, un réseau d'avocats, de traducteurs, d'interprètes et une mise en relation avec l'administration publique.

Le troisième projet est très en amont de la création. Nous avons choisi de ne pas le traiter et de s'intéresser aux deux premiers projets qui ont abouti à la création d'entreprises.

Projet 1: Accompagnement d'étudiants Iraniens, pour s'inscrire dans des universités étrangères		
Projet 2 : Import-export de vêtements et accessoires féminins		
	HOS	MOH
Genre	H	H
Age	26 ans	26ans
Formation	Master en Droit intellectuel Master en Management Thèse en Droit en cours DU d'entrepreneuriat en cours	Master en Droit intellectuel Thèse en Droit en cours
Expérience	Direction d'une clinique Entrepreneur	Entrepreneur
Situation avant la création d'entreprise	Etudiant	Etudiant
Initiateur de l'idée du projet	Oui	Oui
Accompagnement	DU en entrepreneuriat en cours	—

Tableau 37 : Informations supplémentaires sur les porteurs de projet du cas 6

II.2.6.2. Analyse cas 6

Nous allons, comme pour les autres cas, valider les variables du système équipe entrepreneuriale en premier lieu et nous essaierons de modéliser l'équipe entrepreneuriale en deuxième lieu.

II.2.6.2.1. Validation des variables du système équipe entrepreneuriale

Nous avons identifié toutes les variables qui construisent l'équipe entrepreneuriale d'après le témoignage de HOS. Nous pouvons, par conséquent, considérer HOS et MOH comme une équipe entrepreneuriale.

Bien que les projets aient été concrétisés, nous avons demandé à HOS de faire appel à ses souvenirs pour nous donner des détails sur l'amont de la création. Etant donné que l'équipe entrepreneuriale n'a pas suivi un processus entrepreneurial clair, les réponses de HOS peuvent sembler quelques fois confuses. Néanmoins, le discours de HOS révèle qu'il s'agit effectivement d'une équipe entrepreneuriale.

Variables principales	Variables explicatives	HOS
Affectio-societatis		<p>« C'est un ami, on était ensemble à la fac de droit en Iran, c'est mon meilleur ami, il est toujours partout avec moi (...) c'est arriver comme ça, la vérité c'est que je le connais depuis longtemps et on se comprend, on se fait confiance et puis il y a vraiment un lien de confiance entre nous, on est aussi très complémentaires, on crie souvent, ça nous arrive souvent mais on s'en veut pas, c'est-à-dire qu'on sait plus au moins mettre des limites, on sait que l'amitié c'est l'amitié et le business c'est le business même si on crie l'un sur l'autre, cinq minutes après on se réconcilie, c'est ça qui est intéressant dans notre amitié (...), j'aime travailler avec lui »</p> <p>« (...) je suis plus pour l'idée d'un groupe, de promouvoir une entreprise que promouvoir une personne, je crois tout seul je ne pourrais pas faire ça, c'est même à l'école de business, on m'avait appris quand il y a deux personnes ça se multiplie, elles s'ajoutent pas, elles se multiplient. Avec les compétences, elles se multiplient, je crois beaucoup en ça »</p>
Engagement	Engagement Entrepreneurial	
	Répartition des rôles	<p>« On a pas beaucoup défini exactement chacun fait quoi, chacun fait quoi, c'est plutôt par rapport à ce qu'on aime, c'est-à-dire sur XYZ, MOH, il s'appelle comme ça, (...), c'est son projet à lui, je suis co-fondateur mais je suis à 20%, lui à 80%, c'est différent, sur ABC je suis à 80%, je suis manager, je suis sur le terrain (...) il y a d'autres personnes qui travaillent, par exemple sur ABC, sur la technique, il y a d'autres personnes qui la fassent, moi je dirige, je suis dans le marketing, mais par exemple trouver les formations, je ne vais jamais sur internet pour trouver les formations, c'est d'autres personnes qui le font, je n'écris jamais de lettre de motivation parfois je corrige, je contrôle parce qu'on a commencé les étapes du contrôle qualité et on a le truc Excel, chacun doit faire quoi pour qu'on puisse répondre aux clients, qu'ils nous font confiance. Sur XYZ, parce qu'on achète ici, on va à la poste, on les envoie. (...). Dans une équipe chaque membre a ses tâches mais il y a un échange et un apprentissage qui se fait »</p>
Participation à l'action	<p>« Sur chaque projet ça dépend comme je t'ai dit par exemple sur ABC 80% moi, 20% lui, pareil pour XYZ 80% lui, 20% moi, comme il est à Téhéran en train de négocier avec un partenaire, ce qui est intéressant, c'est qu'on s'aide beaucoup, là en ce moment je suis à Paris, c'est moi qui achète les vêtements, c'est moi qui les envoie, je fais beaucoup de chose, parce que on a besoin de ça, je pourrais pas partir en Iran, parce que on avait besoin de quelqu'un qui devait être là, c'est</p>	

		<i>un peu ça. Pour XYZ, j'ai investi, une de mes parts c'est pas seulement le temps mais aussi de l'argent, parce que acheter des produits, il faut les envoyer, les deux autres c'est du service mais ça c'est le produit »</i>
Engagement Financier		
		<i>« c'est important de mettre de l'argent dans le projet, comme quoi la personne est investie mais pour cette personne (MOH), je sais qu'il est investi, il a pas besoin de mettre de l'argent pour savoir qu'il est investi, c'est pas un problème entre nous. Si, c'est d'autres personnes, ce sera un critère important »</i>
Engagement Moral		
Confiance		<i>« (...) on se fait confiance et puis il y a vraiment un lien de confiance entre nous (...)» « (...) on se fait confiance, si l'un poursuit un truc et on lui dit c'est pas bien, je discute avec lui, il va pas me mentir, il va me dire ce qu'il pense, il y a vraiment un lien de confiance entre nous » « Sur les trois projets, la confiance est toujours là quoi ! »</i>
S'identifier au projet		<i>« Oui c'est son idée, il y croit, c'est sa vie, il est très investi sur le projet et la thèse est accessoire, la différence que moi je suis serial entrepreneur et lui, il veut rester sur ça, même le troisième projet c'est à côté, pour lui le premier c'est XYZ»</i>
Engagement personnel		
Motivation		<i>« La chose la plus importante, c'est la motivation. Une motivation importante, bien sûr le savoir-faire, je crois avant de créer une boîte il faut faire une bonne étude de marché, avant de se lancer avec l'équipe, il faut savoir ce qui se passe pour ne pas dire qu'après six mois, après un an on s'est trompé sur ça. il faut savoir ce qu'on fait, si on voit que cette étude va durer assez longtemps, il faut commencer, l'action est plus importante que l'hésitation. Il y a des milliards de gens qui veulent créer leurs boîtes, et qui les créeront jamais, il faut une personne qui dit aujourd'hui on fait ça, demain, on fait ça »</i>
Consacrer du temps au projet		<i>« Ça dépend, comme il y a trois projets, sur chaque projet ça dépend comme je t'ai dit par exemple sur ABC 80% moi, 20% lui, pareil pour XYZ 80% lui, 20%, comme il est à Téhéran en train de négocier avec un partenaire, ce qui est intéressant, c'est qu'on s'aide beaucoup, là en ce moment je suis à Paris, c'est moi qui achète les vêtements, c'est moi qui les envoie, je fais beaucoup de chose, parce que on a besoin de ça, je pourrais pas partir en Iran, parce que on avait besoin de quelqu'un qui devait être là, c'est un peu ça. Pour XYZ, j'ai investi, une de mes parts c'est pas seulement le</i>

		<i>temps mais aussi de l'argent, parce que acheter des produits, il faut les envoyer, les deux autres c'est du service mais ça c'est le produit »</i>
Synergie	Réseau	
		<i>« J'avais des compatriotes qui étaient en France, qui connaissaient le processus pour venir en France, le système et tout et donc moi ce que j'ai fait j'ai formé un groupe avec eux, ce que je leur disais, vous vous allez faire le travail, vous allez les aider à venir ici et je les mets en contact » « C'est du networking mais je suis aussi le responsable des ventes, je suis en train de former une personne, quand on commence une boîte c'est le manager normalement qui fait tout, toutes les fonctions transverses et ça au fur et à mesure, ça doit changer (...) »</i>
	La cohésion	
	Soutien	<i>« (...) ça fait 8 ans qu'on est pote, ça fait longtemps et on se soutient beaucoup, c'est-à-dire que ce qui est très important dans une équipe, c'est mettre les valeurs de l'équipe en avant et ça c'est un truc qu'on a tout les deux, c'est-à-dire par rapport aux autres personnes, même dans notre amitié on se protège beaucoup, si quelqu'un dit du mal sur l'autre personne, l'autre le défend »</i>
	Complémentarité des compétences	
		<i>« (...) il (MOH) m'a transmis les idées, il est moins dans la théorie lui, je suis plus investi dans le fait de faire des formations, lire des livres, lui c'est pas vraiment son truc, lui il est beaucoup plus pratique que moi. Moi j'essaye à la fois d'être pratique et théorique (...)».</i>
	Communication	
	<i>« (...) il y a beaucoup d'heures qu'on passe ensemble à discuter du projet, ça c'est important, si on est dans la voiture, dans le train, on commence à parler et on s'écoute, parfois on crie, on passe beaucoup de temps sur la définition du projet et par exemple ce qui est important en ce moment, lui il est en Iran, il en profite pour discuter de ce projet à nos futurs coopérateurs potentiels, il va voir quelques administrations, quelques entreprises, s'ils ont les capacités pour faire partie de nos futurs partenaires, c'est beaucoup » « Oui, on discute beaucoup, ce qu'on pourrait faire et ce qu'on compte faire ça c'est important, on discute vraiment sur ce qui marche peut être, quelles sont les failles dont on pourrait s'en servir pour avoir des bons marchés, c'est beaucoup ça »</i>	

Vision partagée	
Vision	<p>« Oui, on a quasiment le même parcours, c'est un peu ça notre force, on s'encourage, on s'entraide, on a une vision qui se complète, très complémentaires au niveau de notre vision du business et il a lui aussi un très bon niveau pour diriger les gens et ça c'est très intéressant, il est très fort sur ça »</p> <p>« Dans la vision, y en a qui fait quelque chose, l'autre va dire attend ça c'est pas une bonne idée, on discute longtemps et on est très influencé l'un par l'autre, on se fait confiance, si l'un poursuit un truc et on lui dit c'est pas bien ! je discute avec lui, il va pas me mentir, il va dire ce qu'il pense, il y a vraiment un lien de confiance entre nous »</p>
Sous-système d'information	<p>« (...) il y a toujours l'opérationnel mais on faisait de la recherche d'information »</p> <p>« (...) tu as l'idée et après tu fais des recherches, on va pas faire les recherches à partir de rien, après il fallait aller voir les clients (...).Souvent pour mieux connaître son marché, au lieu de faire la recherche il vaut mieux faire la démarche, c'est-à-dire faire de la prospection un peu avant mais je crois qu'il faut très vite aller voir les clients et voir ce qu'ils en pensent et voir si ça vaut la peine ou pas (...) »</p>
Sous-système de décision	<p>« Sur XYZ c'est lui qui a le dernier mot, sur ABC, c'est moi., il a de l'influence, il est aussi impliqué »</p> <p>« Il faut un seul qui dise le dernier mot, après tout le monde donne son avis, mais il faut un qui soit légitime vis-à-vis des autres, ça c'est important. C'est pas au tirage au sort qu'on va choisir un manager, il faut que les autres l'acceptent. Si un groupe, qui n'a pas de manager, une personne qui a du caractère, ça va marcher à mon avis. Il faut quelqu'un qui sache plus que les autres et qui aime ce qu'il fait, parce que manager c'est plus comme avant, il y a une seule personne, quelqu'un qui a de l'argent, il va investir et les salariés vont l'écouter, dans les start-up, dans les petites boites, il y a plus d'argent, ce qui différencie le manager des autres, c'est son travail, il va travailler trois fois quatre fois plus que les autres, c'est ça sa légitimité, il y a le charisme mais il y a aussi le travail à côté »</p>
Sous-système opérant	<p>« Il faut agir, voilà là on va commencer, là on va voir notre client et surtout dans l'étude de marché. Toujours dans l'étude de marché, le plus important, c'est d'aller voir le client, aller sur le terrain, potentiellement tu as 100 clients, tu vas voir, cinq, tu vas voir dix, peut être que ça va pas aboutir mais au moins aller voir ces cinq ou dix personnes pour connaître leurs besoins, c'est pas à la maison qu'on va créer une boite, ça c'est certain, ou devant les ordinateurs. »</p> <p>« (...) on a commencé à avoir les clients après ça a marché, on pas eu le temps, on a pas forcément fait beaucoup de</p>

		<p><i>recherches, les clients sont venus nous voir, c'est pas nous qui allons voir les clients, on a travaillé. Pour ABC c'était vraiment très opérationnel, on est passé directement à l'action »</i></p> <p><i>« La différence entre MOH et moi, moi je suis plus dans la réflexion et lui il est dans l'action, on agit après il arrivera ce qu'il arrivera, il est pas vraiment dans la réflexion, il commence l'action après, il est très rock'n'roll »</i></p>
--	--	--

Verbatim 21 Interview avec HOS

II.2.6.2.2. Echec de la modélisation de l'équipe entrepreneuriale

HOSS est issu d'une famille d'entrepreneur. Il a souhaité suivre son exemple et a créé des entreprises avec son meilleur ami. Il est passionné par la lecture d'ouvrages sur l'entrepreneuriat, c'est ce qui lui a donné encore envie d'entreprendre.

« Je ne voulais pas faire autre chose, ça m'intéresse pas de travailler pour les autres, il y a un truc, je détestais devenir salarié, j'ai jamais voulu travailler pour les autres, j'ai toujours voulu devenir manager, c'est un truc chez moi, c'est mon obsession, je ne veux pas être commandé mais entreprendre et créer de l'emploi, créer de la richesse, c'est ça qui m'intéresse le plus (...), j'ai commencé à lire beaucoup de livre sur l'entrepreneuriat, le management, sur l'art d'entreprendre et ça m'a motivé (...). Les livres m'ont donné envie, j'avais les gènes, c'est-à-dire dès mon enfance, j'étais leader. Par rapport à ce que j'ai maintenant c'est grâce aux livres que j'ai lu et l'expérience que j'ai eu (...) » HOS

Nous allons nous intéresser aux deux premières expériences entrepreneuriales de HOSS et MOH. La première entreprise d'accompagnement d'étudiants iraniens pour s'inscrire dans les Universités étrangères était l'idée de HOSS et la deuxième entreprise d'import-export de vêtements et d'accessoires féminins était l'idée de MOH.

Le processus entrepreneurial des deux entreprises a été effectué par les deux associés mais après la création, chacun gère sa propre entreprise en s'entraïdant en cas de besoin.

« Pour ABC c'est mon idée, pour XYZ c'est son idée, c'est pour ça moi je suis gérant d'ABC et lui gérant d'XYZ. Je suis plus investit que lui sur ABC et lui, il est plus investit sur XYZ, c'est son idée, il y croit, c'est sa vie, il est très investi sur le projet et la thèse c'est accessoire, la différence que moi je suis serial entrepreneur et lui, il veut rester sur ça, même le troisième projet c'est à côté, pour lui le premier c'est XYZ » HOS

Cette équipe entrepreneuriale a créé les deux projets de façon intuitive, avec un an d'écart. Elle avait les idées au départ et passait rapidement à l'action. La recherche d'informations se faisait au fur et à mesure de l'avancement du projet.

« (...) tu as l'idée et après tu fais des recherches, on va pas faire les recherches à partir de rien, après il fallait aller voir les clients (...).Souvent pour mieux connaître son marché, au lieu de faire la recherche il vaut mieux faire la démarche, c'est-à-dire faire de la prospection un peu avant mais je crois qu'il faut très vite aller voir les clients et voir ce qu'ils en pensent et voir si ça vaut la peine ou pas, c'est pas une démarche classique, parce que les résultats qu'on a ne sont pas forcément réel mais si on se place dans la peau de quelqu'un qui veut créer une entreprise, c'est

important, je pense que c'est la meilleure solution pour créer sa boîte (...). Ce qui est primordial dans l'entrepreneuriat c'est d'aller voir les gens » HOS.

L'équipe entrepreneuriale a contacté les clients avant même que le service proposé ne soit au point et a commencé à former un vivier de collaborateurs et à traiter des dossiers sans s'organiser au préalable.

« On s'est rendu compte que deux personnes ne suffisaient pas, on était en phase de recrutement, je cherchais des personnes pour qu'elles puissent nous aider et pour pouvoir s'organiser pour qu'on puisse avoir des tâches chacun parce que nous ce qu'on a à côté nous pouvons pas tout faire, si on se consacre juste à ça, on va perdre l'autre (projet) et pour nous, ce n'est pas possible, on doit avoir des revenus via autre chose » HOS.

Le processus entrepreneurial que nous avons exposé ultérieurement ne correspondait pas à la réalité vécue par l'équipe entrepreneuriale. Les étapes étaient confuses et les seuils n'étaient pas identifiables. Cela n'a pas empêché l'équipe entrepreneuriale de créer deux entreprises en espace de temps relativement court. En revanche, nous avons pu identifier les variables d'une équipe entrepreneuriales présentées auparavant mais nous n'avons pas pu suivre son évolution. Nous pouvons, cependant, relever la particularité de cette équipe entrepreneuriale qui était de mobiliser les sous-systèmes de décision et opérant plus que le sous-système d'information dans son parcours entrepreneurial.

II.2.7. Cas 7 : Entreprise de conseils dans le marketing

II.2.7.1. Présentation cas 7

Après avoir identifié une opportunité de marché lors d'une expérience commune dans leur ancienne entreprise, PAT s'est associée avec trois personnes : un ancien collègue de travail, l'assistante de ce dernier ainsi qu'une autre personne appartenant au réseau de l'assistante dans le but de créer une entreprise de conseils dans le marketing.

La création d'entreprise s'est déroulée de façon intuitive et le choix des membres de l'équipe s'est effectué sur les bases de la complémentarité des compétences, la capacité de travail ainsi que sur une entente professionnelle. Cette entreprise avait comme investisseur une autre entreprise dans le même domaine qui est dirigée par une équipe que nous ne considérons pas comme faisant partie de notre équipe entrepreneuriale.

Après la création d'entreprise, notre équipe entrepreneuriale s'est transformée en équipe dirigeante. Elle a subi des modifications dans sa composition tout le long des trois années d'existence. En effet, un membre de l'équipe a quitté rapidement l'entreprise car il s'est rendu compte qu'il n'était pas capable de subir les pressions d'une création d'entreprise et avait besoin d'avoir une visibilité certaine que la création d'entreprise ne lui offrait pas. Ensuite un deuxième membre a quitté l'entreprise pour cause de maternité qui n'était pas gérable avec ses responsabilités dans l'entreprise. Puis des tensions ont affecté l'équipe d'investisseurs qui a eu vraisemblablement un impact sur l'équipe dirigeante. Quelques temps après, l'équipe d'investisseurs s'est séparée, un membre a racheté les parts des autres et a continué à investir dans l'entreprise de notre équipe dirigeante. Peu de temps après, cette personne s'est mise en couple avec un des membres de l'équipe dirigeante, ce qui a exclu de plus en plus PAT dans les prises de décisions et a engendré la séparation de l'équipe dirigeante et la sortie de PAT de l'entreprise.

Projet : entreprise de conseils dans le marketing				
	PAT	Membre de l'équipe n°2	Membre de l'équipe n°3	Membre de l'équipe n°4
Genre	F	H	F	H
Age	33 ans	35ans	35	35
Formation	Ecole de commerce	Autodidacte	Autodidacte	Autodidacte
Expérience	Commerciale	Commercial	Assistante	Commerciale
Situation avant la création d'entreprise	Commerciale	Commercial	Assistante	Commercial
Initiateur de l'idée du projet	Oui	Oui	Non	Non
Accompagnement	Non	Non	Non	Non

Tableau 38 : Informations supplémentaires sur les porteurs de projet du cas 7

II.2.7.2. Analyse du cas 7

II.2.7.2.1. Validation des variables du système équipe entrepreneuriale

Toutes les variables composant une équipe entrepreneuriale ont été validées par cette équipe.

Variables principales	Variables explicatives	PAT
Affectio-societatis	Envie d'entreprendre ensemble	« On se connaissait, on travaillait ensemble, on s'apercevait souvent qu'on travaillait tard le soir, il y avait les mêmes personnes, quand on avait des analyses sur différents sujets on était souvent d'accord et qu'on avait identifié une opportunité de marché »
	Sur le même pied d'égalité	« Les décisions sont collégiales dès le départ (...) »
Engagement	Engagement Entrepreneurial	
	Répartition des rôles	« (...) de toute façon, il faut deux groupement commerciaux, moi je m'occupais de la prospection et mon associé plus de la fidélisation, dès qu'on rentrait, je lui passais le bébé, il faisait monté, on avait notre associé qui gérait toute la partie backoffice comme son nom l'indique facture, relation avec expert-comptable etc. et l'autre est parti très très vite, lui je ne le compte pas dedans quoi !, donc c'est clair, c'était prospection, fidélisation, backoffice »
	Participation à l'action	« nous, on a mis de l'argent dans l'entreprise aussi, mais opérationnellement c'est les quatre associés qui travaillaient vraiment, les trois autres c'était des associés capitalistiques et eux leur boîte évoluait dans le même secteur que nous »
	Engagement Financier	
		« Nous avons eu une participation financière équitable » « nous, on a mis de l'argent dans l'entreprise aussi, mais opérationnellement c'est les quatre associés qui travaillaient vraiment, les trois autres c'était des associés capitalistiques et eux leur boîte évoluait dans le même secteur que nous »
	Engagement Moral	
	Confiance	« il y a quelque chose de l'ordre de la confiance, donc c'est vrai qu'aujourd'hui je ne suis pas sûre de me réengager (...), j'aurais du mal, quelque part la confiance est cassée, c'est pour ça je vous dis que c'est assez personnel, comme la confiance est cassée, derrière c'est très difficile de se réassocier avec quelqu'un (...) »
S'identifier au projet	« Les objectifs étaient communs et très clairs, nous on est parti parce qu'on connaissait le marché, et parce qu'on savait comment l'attaquer, très vite, on a vu qu'on avait raison, on a pris très vite beaucoup de parts de marché, comme on était de bons commerciaux à la base aussi, c'était la compétence numéro un qui nous a permis de décoller »	

	Engagement personnel	
	Motivation	« Parce que on se connaissait, on travaillait ensemble, on s'apercevait souvent qu'on travaillait tard le soir, il y avait les mêmes personnes, quand on avait des analyses sur différents sujets on était souvent d'accord et qu'on avait identifié une opportunité de marché » ; « Ça s'est renforcé, je pense que les plus investis à la base qui sont restés »
	Consacrer du temps au projet	« Oui très équitable, un fort engagement, parce que on se connaissait d'avant, on savait que les uns et les autres étaient des bosseurs, on avait pas eu de surprises, celui qui était moins bosseur, il est parti très vite, il est parti en quelques semaines »
Synergie	La cohésion	
	Bonne entente	« on se connaissait, on travaillait ensemble, on s'apercevait souvent qu'on travaillait tard le soir, il y avait les mêmes personnes, quand on avait des analyses sur différents sujets on était souvent d'accord et qu'on avait identifié une opportunité de marché »
	Complémentarité des compétences	
		« Compétences, c'était forte expertise, très forte connaissance du marché pour les deux, puis les compétences spécifiques de l'autre personne que je vais appeler M et moi grosse compétence commerciale, négociation, très bonnes connaissances des grands comptes, une personne dans le backoffice et un autre commercial aussi (...) » « Une bonne équipe, c'est une équipe complémentaire ça c'est sûr, c'est une équipe où il y a de la communication, c'est une équipe qui peut se dire les choses et peut être un moment donné, les personnes ont su planter le côté communication quoi ! et puis d'être à sept c'est assez délirant et en plus avec une autre boîte (...) »
	Communication	
		« Des réunions commerciales, des réunions, c'est ça aussi qui est un bon indicateur, quand on est à quatre on faisait des réunions d'associés (...) » « Une bonne équipe, c'est une équipe complémentaire ça c'est sûr, c'est une équipe où il y a de la communication, c'est une équipe qui peut se dire les choses et peut être un moment donné, les personnes ont su planter le côté communication quoi ! et puis d'être à sept c'est assez délirant et en plus avec une autre boîte (...) »

		Vision partagée
Vision		<i>« Les objectifs étaient communs et très clairs, nous on est parti parce qu'on connaissait le marché, et parce qu'on savait comment l'attaquer, très vite, on a vu qu'on avait raison, on a pris très vite beaucoup de parts de marché, comme on était de bons commerciaux à la base aussi, c'était la compétence numéro un qui nous a permis de décoller ».</i>
Sous-système d'information		<i>« Ben ! le business plan, combien de clients t'as ? Où est ce qu'on peut vendre ? Oui c'est ça, bon ! on y va, ça c'est fait de façon intuitive (...) »</i>
Sous-système de décision		<i>« Les décisions sont collégiales dès le départ (...), on avait mis en place un pacte d'associé, ce qui nous a sauvé, dans bon nombre de situations, c'était très importants »</i>
Sous-système opérant		<i>« Nous on est parti parce qu'on connaissait le marché, et parce qu'on savait comment l'attaquer, très vite, on a vu qu'on avait raison, on a pris très vite beaucoup de parts de marché, comme on était de bons commerciaux à la base aussi, c'était la compétence numéro 1 qui nous a permis de décoller »</i>

Verbatim 22 Interview avec PAT

II.2.7.2.2. Echec de la modélisation de l'équipe entrepreneuriale

L'équipe entrepreneuriale de ce cas n'a pas suivi des étapes spécifiques du processus entrepreneurial. Elle s'est basée sur son intuition et sur les solutions qu'elle pouvait apporter à ses besoins.

« Nous avons pas suivi des étapes précises, c'était au feeling, la confiance, je connais machin, il a envie de bosser, c'était pas mes amis, c'était des gens avec qui je bossais, au feeling, on a besoin de ça et ça, bon ! Lui, il fera l'affaire, après ceux-là parce qu'ils nous apportaient des sous, du capital et la caution bancaire pour prendre des locaux etc. » PAT.

PAT a quand même effectué un business plan sans passer par les étapes du processus entrepreneurial qu'on a identifié car l'équipe connaissait le marché et les besoins de celui-ci.

« Ben ! le business plan, combien de clients t'as ? Où est ce qu'on peut vendre ? Oui c'est ça, bon ! on y va, ça c'est fait de façon intuitive (...) » PAT.

Nous pouvons confirmer qu'il s'agit d'une équipe entrepreneuriale puisqu'elle valide la structure étudiée et a réussi la création d'entreprise malgré un fonctionnement aléatoire. Son fonctionnement ne nous a pas permis de la modéliser, ce qui n'a pas empêché l'équipe entrepreneuriale de créer une entreprise qui s'est développée d'une manière croissante pendant trois ans.

Le dysfonctionnement de l'équipe s'est manifestée trois ans après la création d'entreprise. Suite à cette création, l'équipe s'est transformée en équipe managériale, elle n'était plus dans une dynamique entrepreneuriale. Sa séparation, à notre connaissance, n'a pas de rapport avec sa structure ou son fonctionnement.

Bien que l'équipe semble solide en phase de pré-crétion, cela ne l'a pas empêché de connaître des difficultés en phase de post-crétion, causant sa séparation. Le capital humain reste imprévisible et influençable par son environnement.

II.2.8. Cas 8 : Entreprise de traitement d'imageries

II.2.8.1. Présentation cas 8

Ingénieur informatique, AN a effectué une thèse sur le traitement d'imageries vasculaires et a identifié au cours de celle-ci une opportunité de marché dans l'imagerie médicale des IRM. Ayant acquis une expertise dans ce domaine et ayant l'envie d'entreprendre depuis quelques années, AN pense de plus en plus au passage à la création d'entreprise.

Suite à une expérience de six mois dans le privé en tant que responsable d'innovation-santé, son envie d'entreprendre devient de plus en plus présente. Profitant d'un concours OSEO qui permet au gagnant d'acquérir un financement pour une étude de faisabilité technique, économique et juridique, AN forme une équipe pour pouvoir se présenter au concours. Cette dernière est composée de quatre ingénieurs dans des domaines différents avec des compétences complémentaires. L'équipe a gagné ce concours ainsi que plusieurs autres.

Après une étude de marché effectuée grâce au financement obtenu, l'équipe se rend compte que l'environnement est idéal pour une création d'entreprise dans ce domaine.

Motivé par des retours positifs de conseillers et d'autres entrepreneurs, AN décide de quitter son travail et d'entreprendre sérieusement. L'équipe avance alors plus dans le projet et se présente à un autre concours qui propose un prix plus important afin de passer à la création d'entreprise. Elle n'a malheureusement pas obtenu le prix, par conséquent deux personnes quittent l'équipe initiale et une nouvelle personne l'intègre.

Projet : Entreprise spécialisée dans les logiciels de traitement d'imageries médicales				
	Membre de l'équipe n°1	Membre de l'équipe n°2	Membre de l'équipe n°3	Membre de l'équipe n°4
Genre	H	H	H	H
Age	32 ans	31ans	32 ans	33 ans
Formation	Ecole d'ingénieur ; Thèse sur le traitement d'images cardiovasculaire S Formation en management dans une Ecole de Commerce	Ecole d'ingénieur ; Thèse sur le traitement d'image radar	Ecole d'ingénieur	Ecole d'ingénieur
Expérience	Ingénieur Informatique	Ingénieur Informatique	Ingénieur Informatique	Ingénieur Informatique
Situation avant la création d'entreprise	Responsable du département innovation de santé au sein d'une entreprise	Entrepreneur	Ingénieur dans une entreprise	Ingénieur dans une entreprise
Initiateur de l'idée du projet	Oui	Non	Non	Non
Accompagnement	Accompagné pas un fonds d'investissement	Accompagné pas un fonds d'investissement	Accompagné pas un fonds d'investissement	Accompagné pas un fonds d'investissement

Tableau 39 : Informations supplémentaires sur les porteurs de projet du cas 8

II.2.8.2. Analyse du cas 8

II.2.8.2.1. Validation des variables du système équipe entrepreneuriale

Plusieurs variables d'une équipe entrepreneuriale ont fait défaut à cette entité. En analysant le discours de AN, l'engagement financier, l'identification au projet, la vision partagée, le fait qu'elle soit dans la phase de recherche d'information et d'identification d'opportunité,

l'équipe ne s'est pas encore construite. Par conséquent, dans ce qui suit nous allons employer l'expression de « groupement de personnes ».

Variables principales	Variables explicatives	AN
Affectio-societatis		<p>« Franchement, pour n'importe quel projet, il faut être deux au minimum, parce que il faut qu'il y ait une autre personne pour vous challenger sur plusieurs aspects, être tout seul même en face d'autres investisseurs potentiels, c'est très mal vu, c'est un peu délicat, parce qu'une personne seule ne pourra jamais gérer tous les aspects, toutes les activités d'une entreprise et en plus l'idée qu'il y ait quelqu'un surtout sur une décision donnée, on se challenge pour trouver une meilleure solution (...) c'est mon avis, il faut être au minimum deux »</p> <p>« C'est pas un objectif, c'est en fonction du projet de quoi ! tu as besoin, on se dit pas j'ai envie de créer une start-up, je ne vais pas dire j'ai envie de créer seul ou avec une équipe (...) quand tu crées une boite il faut qu'i y ait deux personnes fondateurs c'est-à-dire puisque tu es dans la phase en amont, tu peux être seul à mettre en place ton environnement, essayer de mettre en place une stratégie, définir ton business plan ou identifier ton marché, tu peux faire ça seul, il y a pas de problème »</p>
Engagement	Engagement Entrepreneurial	
	Répartition des rôles	« En fait il y a avait un document à remplir, moi je prenais le lead sur ce dossier là et en fonction de mes besoins, là où j'ai besoin d'une aide particulière, je délègue »
	Valeur ajoutée	<p>« En fait, dans l'équipe c'est des personnes dont tu as vraiment besoin, il faut qu'il soit présent c'est forcément des personnes clés dans ton projet (...) ».</p> <p>« (...) On est amis, y a pas de problèmes mais je pense que pour créer une équipe il faut s'affranchir de tout ce qui est on va dire sentiments, il faut être objectif, il faut dire, c'est pas parce que c'est ton ami ou ton frère qu'il faut s'associer avec lui, il faut avoir une analyse assez objective, il faut dire bon ! lui il va apporter en termes de valeur à la société, c'est comme ça qu'il faut voir les choses de mon point de vue »</p>
	Engagement Moral	
	Confiance	« (...) l'aspect confiance, on doit avoir confiance, la transparence, ça c'est très très important si il y a un problème il faut tout mettre sur la table tout de suite, tout doit être transparent, enlever l'aspect sentiment dans la discussion, rester objectif dans la prise de décision, dans la discussion »
Engagement personnel		

	Motivation	<p>« A ce moment-là oui, on avait les même objectifs, bien sûr on était focalisé sur le prix pour avoir le prix OSEO (...). Pour que l'équipe soit soudée, puis par rapport au projet, il faut que chacun soit motivé pour créer la boîte, il y a la motivation pour atteindre les objectifs, chacun doit trouver son intérêt, les personnes quand elles vont travailler, il est possible, qu'elles n'aient pas le même intérêt pour créer une boîte »</p>
Synergie	Réseau	
		<p>« C'est un dossier que tu montes, tu proposes ton idée, ton projet qui doit être assez innovant mais l'aspect émergence c'était un mini business plan. C'était juste un financement pour étudier le marché, voir si ton idée, ton opportunité est viable ou pas, j'avais fait ça, donc ça m'a permis justement de connaître des gens et développer mon réseau, ce qui m'a permis d'avoir le prix d'innovation INSERM sur mon produit »</p> <p>« (...) on a un financement, des bonnes personnes sont identifiées pour rejoindre l'équipe, des bonnes compétences, la stratégie est claire, on a de beaux partenariats, on a développé un réseau, on connaît les bonnes personnes (...) »</p> <p>« (...), c'était vraiment pendant cette phase là où j'ai commencé avec la phase de retour d'expérience, prospect et d'analyse l'opportunité du marché que j'avais identifiée »</p>
	Complémentarité des compétences	
	<p>« C'est surtout les compétences, c'est-à-dire que j'avais l'idée d'une start-up où il y avait pleins d'activités, donc j'ai identifié les différentes activités de la start-up et en fonction de l'activité j'ai choisi la bonne personne, la personne adéquate pour ce type d'activité et donc voilà et apparemment je connaissais aussi les bonnes personnes (...) c'était vraiment ça, c'était en termes de compétences, essayer d'évaluer la valeur, quel type de valeur il va apporter à la société, je pense c'était une très très bonne équipe (...). C'est une bonne équipe parce que il y avait les compétences nécessaires, il y avait aussi un plus dans le sens où, la personne qui était plus technique, lui il a fait une thèse sur le traitement d'image radar, intrinsèquement, il est très bon techniquement, de plus il y a un baground qu'on peut appliquer (...). Sur l'aspect business il y avait une personne qui avait une expérience de deux ans chez XYZ. par exemple (...)»</p>	
	Communication	
	<p>« Moi, quelque chose qui est très important, je sais que je ne maîtrise pas tout, il y a sur des sujets dont je suis</p>	

		<i>expert, je suis apte à prendre des décisions sur ce domaine-là après il y a d'autres domaines où je maîtrise pas du tout, sur ce point-là on discute , donc vraiment, chacun amène des arguments, chacun essaye de comprendre, essayer de trouver la meilleure décision et je me base sur les données qui me vont me fournir, ça c'est important (...). On discute, on argumente et à la fin on sort une décision ou une action à entreprendre, il y avait pas un truc régulier, c'était pas par exemple chaque semaine, là où on avait besoin de faire un point on le disait »</i>
Sous-système d'information		<i>« En fait, la première étape , ce que j'ai fait c'était la phase retour d'expérience, c'est à dire avant de faire quoi que ce soit, j'ai fait comme tu es en train de faire des interviews avec des personnes qui ont déjà créé leur boites, donc c'était des entrepreneurs, j'ai commencé à discuter avec eux, sachant que moi c'est assez particulier c'est vraiment une valorisation du technologique issue d'un laboratoire de recherche c'est pas la même chose, c'est pas les mêmes stratégies. Donc la première chose, j'ai identifié quelques personnes, je les ai contactés, j'ai discuté avec elles, donc il y avait une phase de retour d'expérience, essayer de voir les stratégies possibles et à un moment donné, une réflexion sur quelle stratégie optée, à fixer. »</i>
Sous-système de décision		—
Sous-système opérant		—

Verbatim 23 Interview avec AN

II.2.8.2.2. La modélisation de l'équipe entrepreneuriale

Bien qu'il ne s'agisse pas encore d'une équipe entrepreneuriale, nous avons tenu à étudier le début du processus entrepreneurial suivi par ce « groupement de personnes » afin de représenter la modélisation de celui-ci en phase de recherche d'informations et d'identification d'opportunité.

II.2.8.2.2.1. Le processus entrepreneurial suivi par l'entité

L'élaboration d'une thèse a permis à AN d'identifier une opportunité de marché dans l'imagerie médicale. La phase de recherche d'information et d'identification d'opportunité a été effectuée essentiellement par AN seul.

« Oui un certain pourcentage, plus que 50% et après la recherche d'information dans l'équipe, il y a avait une personne qui a trouvé des données des choses comme ça mais plus que 80% ou à 90% j'ai pris en charge cette activité-là » AN.

Il est allé à la rencontre de conseillers accompagnement et d'autres entrepreneurs pour avoir des retours d'expérience avant de se lancer dans la création d'entreprise. Ayant besoin d'un financement pour compléter la recherche d'information et valider l'opportunité, une possibilité de s'inscrire au concours émergence d'OSEO s'offre à lui. A partir de ce moment, AN a voulu former son équipe parce qu'il était conscient que la concrétisation du projet avait besoin d'autres compétences que les siennes.

« (...) ce qu'il faut savoir, c'est que moi j'ai quand même une compétence dans les différents domaines, parce que j'ai fait ma thèse sur l'expertise technique, j'ai des compétences techniques, j'ai aussi une certaine compétence de business, de marketing puisque j'ai fait une formation HEC et je suis rentré dans un projet où je faisais plus du management, plus de conseils stratégiques, j'avais plus cet aspect, que l'aspect technique donc, j'avais une idée sur l'ensemble des activités de l'entreprise mais je sais que je ne pouvais pas faire toutes ces activités c'est pour ça il me fallait une équipe pour décomposer les responsabilités, des responsabilités sur un truc donné (...) » AN.

Se présenter en tant qu'équipe donnait en plus une crédibilité supplémentaire au projet vis-à-vis des investisseurs.

« Pour OSEO, j'avais monté une équipe pour faire la demande du premier financement, il fallait une équipe, d'ailleurs une remarque générale, pour les projets il vaut mieux plus être en équipe, au minimum il faut être deux en fait, une seule

personne on se méfie en général. Franchement, pour n'importe quel projet, il faut être deux au minimum parce que il faut qu'il y ait une autre personne pour que vous vous challenger sur plusieurs aspects, être tout seul même en face d'autres investisseurs potentiels, c'est très mal vu, c'est un peu délicat, parce que une personne seule ne pourra jamais gérer tous les aspects, toutes les activités d'une entreprise et en plus l'idée qu'il y ait quelqu'un surtout sur une décision donnée on se challenge pour trouver une meilleure solution » AN.

Une fois les bonnes personnes identifiées, l'équipe se forme, s'inscrit au concours « Prix d'émergence OSEO » et travaille à nouveau sur l'idée de projet, en apportant des améliorations à l'étude ultérieure effectuée par AN. L'entité gagne le prix ce qui lui a permis de valider la faisabilité technique, économique et juridique du projet. Elle a aussi gagné d'autres prix d'innovation qui ont apporté plus de crédibilité au « groupement de personnes » et au projet.

« On a gagné en crédibilité, quand on a mis en place cet environnement, le fait qu'on ait gagné OSEO, nous a aussi apporté de la crédibilité » AN.

Plusieurs indicateurs positifs ont validé l'opportunité et la faisabilité du projet. L'entité a aussi édifié un réseau de futurs partenaires et a voulu avancer dans le processus entrepreneurial en déposant une nouvelle candidature pour un financement plus important qui permettrait le passage à la création.

« Donc voilà ! il y a pleins d'indicateurs pour dire qu'on est dans la bonne voie. Maintenant ce qui est le plus important c'est l'exécution, parce qu'il y a pleins d'hypothèses, on est parti sur plusieurs hypothèses maintenant, c'est vraiment t'as tout ou presque, donc vas-y, on met en place la stratégie, c'est vraiment l'exécution c'est ça qui est très important et donc voilà c'est un challenge » AN¹⁹

La candidature pour le deuxième financement n'a pas été retenue, par conséquent, deux membres ont quitté le groupe pour d'autres projets.

Nous avons un doute sur la qualification de ce groupe. Nous n'avons pas utilisé l'expression d'équipe entrepreneuriale parce que le groupe n'a pas dépassé la phase de recherche d'information et d'identification d'opportunité. Le paragraphe suivant confirmera notre intuition.

¹⁹ Le Verbatim 35 complète les propos d'AN concernant la présence d'une opportunité de marché.

II.2.8.2.2.2. Evolution du « groupement de personnes »

II.2.8.2.2.2.1 Les phases du processus entrepreneurial

Nous n'aurons qu'une seule phase à analyser puisque le « groupement de personnes » n'a pas encore dépassé cette phase.

- **Phase de Recherche et d'identification d'opportunité**

Le « groupement de personnes » s'est formé pour obtenir un financement afin d'effectuer une étude de faisabilité du projet. Ayant obtenu un premier financement, les membres ont continué à collaborer ensemble. La synergie était présente. Elle est liée au fait que les compétences des membres sont complémentaires. L'*affectio-societatis* existait dans ce groupement de personnes sauf que AN utilisait dans ces propos le « je » et rarement le « on » ou le « nous ». Nous pensons, qu'à ce stade, il était le seul à s'identifier au projet car il se chargeait de la majorité des tâches. Ainsi les tâches n'étaient pas partagées équitablement

« (...) plus que 80% ou à 90% j'ai pris en charge cette activité-là » AN,
« (...), Oui, j'étais le porteur de projet, (...), Oui voilà, c'est la gestion du projet, c'est le chef du projet, c'est le manager, c'est le lead, c'est celui qui prend le lead c'est le porteur de projet. Il peut avoir dans l'équipe une personne qui a eu l'idée du projet mais le porteur du projet c'est celui qui va porter le projet en face des personnes là où tu vas faire une présentation, demander de l'aide c'est l'interface avec l'extérieur » AN.

Comme au départ AN était seul sur le projet, cela explique que le fonctionnement du « groupement de personnes » était tenu par celui-ci et que le sous-système d'information, qui était mobilisé à ce stade, était pris en charge uniquement par AN.

II.2.8.2.2.2 Les difficultés rencontrées par le « groupement de personnes »

- **Les difficultés rencontrées dans le fonctionnement du groupe**

Nous pensons que ce groupement de personnes ne forme pas réellement une équipe entrepreneuriale. En effet, le groupe n'a pas réussi à franchir le stade de pré-émergence. Par conséquent l'équipe n'a pas pu se construire et continuer le processus entrepreneurial car sa structure n'a pas évolué à cause de la séparation du groupe. Nous n'avons pas pu obtenir beaucoup d'informations sur son fonctionnement puisque l'objectif à ce stade était de gagner un prix qui permettrait la création de l'entreprise.

- **L'impact des difficultés rencontrées sur la structure du groupe**

- **Engagement**

Le dysfonctionnement majeur qu'a rencontré cette équipe se situe dans l'engagement qui était insuffisant.

« C'était moi le plus engagé sur le projet, c'était clair ça ! (...), les autres c'était en termes de conseils, dans des tâches précises, si j'avais besoin de choses ? Ils ont travaillé sur quelques tâches, c'était clair dès le départ, ils étaient pas dans le domaine, moi j'ai ré-initié le truc, donc c'était logique aussi, moi je centralisais, il y avait des tâches chacun sur ses compétences plus business, techniques, chacun regarde et on discute mais après à la fin la formalisation et tout ça c'était à moi de le faire » AN.

Effectivement, cela s'est confirmé lors du refus du deuxième financement ; deux membres du groupe ont préféré quitter celui-ci et ne pas prendre le risque de continuer le processus entrepreneurial pour des raisons diverses. Un des membres avait déjà investi dans un autre projet, lui a donné la priorité et a préféré ne pas s'engager dans le projet d'AN car le financement était inexistant. L'autre membre a aussi quitté le groupe après avoir eu la décision du non financement pour une raison plus personnelle. En effet, il avait le projet de se marier donc il ne voulait pas prendre un risque personnel, moral et financier.

« Non, à ce moment-là, il (en parlant d'un des membres) était en train de travailler sur un projet de création d'entreprise et juste après il était aussi intéressé de rejoindre mon équipe, l'idée qu'on travaillait ensemble pas à 100% mais voilà et après on verra comment ça se passera. Et en fait, lui il est parti créé la boîte avec d'autres collaborateurs des amis en communs, il est allé rejoindre l'équipe de la boîte et la deuxième personne, une fois qu'on a pas eu le financement, en fait ce qui

s'est passé, il va se marier, il voulait avoir une phase stable, il voulait pas se lancer, il voulait prendre un risque c'est toujours des risques à prendre quand on crée une start-up, c'était un des paramètres, il s'est dit que c'était pas le moment » A.N

AN était au courant du projet du premier membre et cela ne l'a pas dérangé, il était conscient qu'ils allaient collaborer ensemble pour un temps limité.

« En fait, ce qui s'est passé, quand on a déposé le deuxième dossier, l'idée c'était qu'une fois on aura le financement beaucoup plus important, on va créer la boîte, ce financement là on l'a pas eu et quand on l'a pas eu, il y a une personne de l'équipe qui est partie qui a créé une autre boîte, en fait déjà cette personne-là était dans l'équipe et il était sur un deuxième projet donc il était sur un autre projet. On était au courant, l'idée c'est de travailler ensemble pendant un certain temps. » AN.

En revanche, il ignorait le projet du deuxième membre mais cela ne l'a pas surpris. Il s'est rendu compte du manque de motivation du deuxième membre et de son indisponibilité beaucoup plus fréquente.

« Il y avait des indicateurs qui montraient ça, c'était pas un choc, Ben ! En termes de disponibilité, il était plus disponible, ça se voyait aussi, il y avait plus de motivation, Il y a pas de prises d'initiative (...). J'ai facilité les choses, c'était clair, on va pas continuer à travailler ensemble. En plus, quand j'ai pas eu le deuxième financement, à un moment donné, j'étais en train de changer de stratégie et donc à ce moment-là, on voit que tu n'es pas motivé donc y a pas de problème. C'était pas un clash ! (...) il a focalisé son énergie sur autre chose et sur un autre objectif. Manager les deux, êtres sur les deux c'était compliqué pour lui. Il est probable qu'on travaille ensemble en tant que prestation extérieure » AN.

Il est clair que nous ne pouvons pas évoquer l'engagement financier dans ce « groupement de personnes ». Ce dernier, avait l'opportunité de financer son projet auprès d'organismes de financement et n'ayant pas eu un financement important, il s'est séparé. AN a continué seul le processus entrepreneurial. Le troisième membre, même s'il est resté, il avait une participation minimale dans le projet.

« L'équipe est restée juste à l'opportunité, il n'y a pas eu d'engagement, il y a que moi qui me suis engagé » AN.

« (A propos du troisième membre) C'est plus du conseil, il n'est pas opérationnel à 100%, il est à 10%, parce que lui, il a un profil plus clinique » AN²⁰.

²⁰ D'autres propos d'AN sur l'engagement sont présentés dans le Verbatim 39.

○ Vision

Le groupe n'avait pas encore de vision collective. Par conséquent AN avait sa propre vision : il était conscient qu'elle allait évoluer mais il ne l'avait pas encore partagé avec ses coéquipiers.

« La vision n'était pas encore claire, c'est juste, la vision était claire pour déposer le dossier en émergence du financement mais à long terme elle n'était pas encore claire » AN.

« Il y avait une vision initiale, c'est sûr que moi j'avais une vision et en fonction du temps ça a évolué, en fonction des discussions que j'ai eu avec eux ou même avec d'autres personnes de l'extérieur, en fonction de ce que j'ai vécu, soit dans mon parcours dans la boîte, parce que j'avais fait aussi une formation XYZ pendant un an tout ça, ça te permet de te construire. Pendant toute cette période-là, comme je t'ai dit c'est le fait d'étudier l'opportunité peut être, c'est sûr qu'on est amené à remettre en question la vision» AN.

Nous estimons que cela est probablement normal si nous suivons notre intuition de départ. En effet, au stade où se trouve le « groupement de personne », la vision n'est pas encore partagée. Elle est généralement celle du porteur de l'idée de projet et elle évoluera en phase de pré-émergence pour devenir collective. Etant donné que ce groupement de personnes n'a pas encore franchi le stade de l'émergence, la vision reste celle de AN.

II.2.8.2.2.3. Représentation de la modélisation de l'équipe entrepreneuriale

Nous rappelons que ce groupement de personnes ne forme pas une équipe entrepreneuriale, donc une modélisation complète semble difficile. Nous nous sommes arrêtés à la phase de Recherche/Identification d'opportunité puisque les membres de ce groupement n'ont pas dépassé le seuil de l'engagement entrepreneurial.

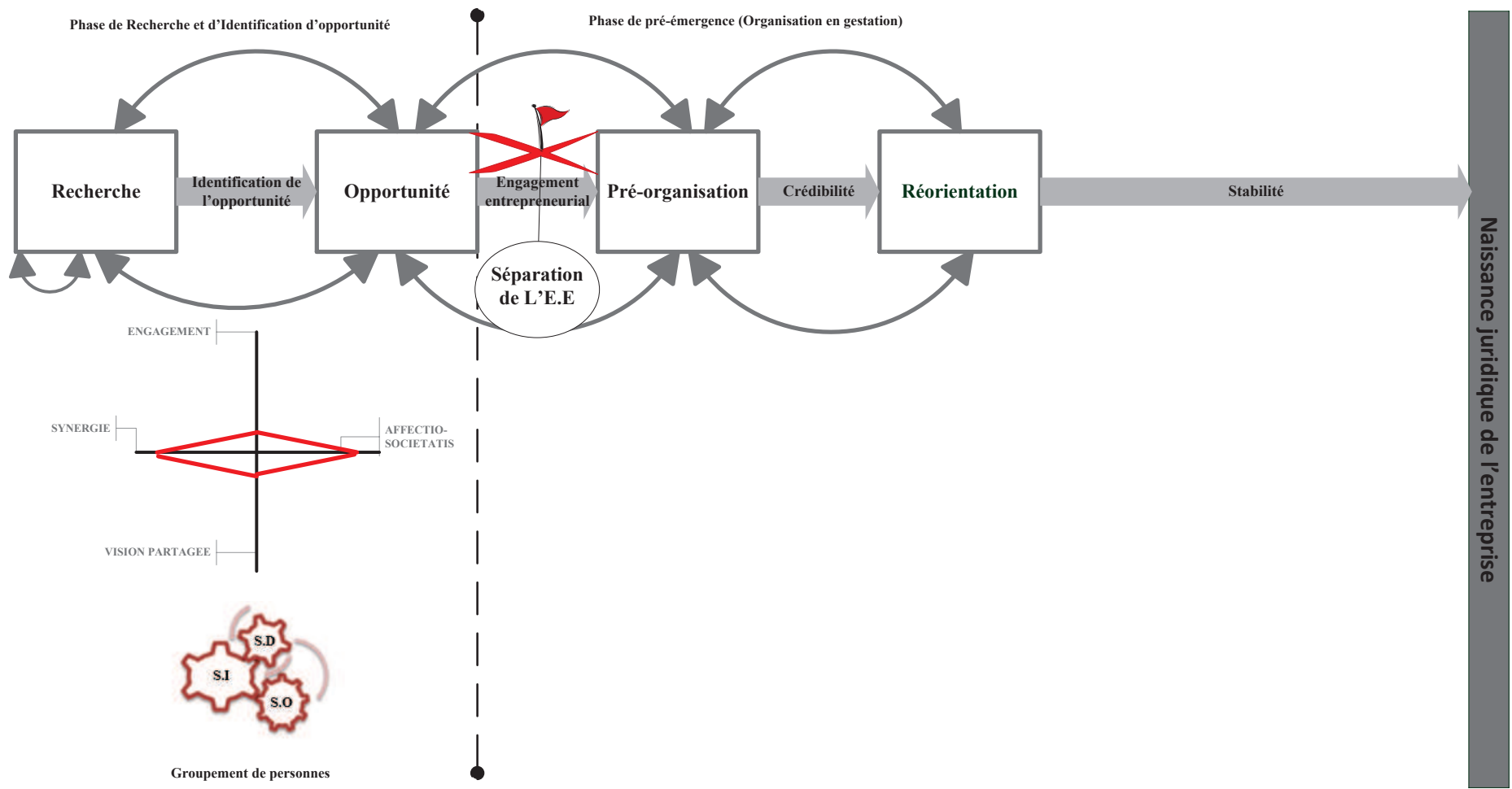


Figure 54 : Représentation de la modélisation de l'équipe entrepreneuriale du cas 8

II.2.8.2.2.4. Une tentative de nouvelle configuration d'association

Après la séparation du groupe, AN a continué à concrétiser son projet avec l'aide de la troisième personne que nous ne considérons pas comme faisant partie d'une éventuelle équipe entrepreneuriale. Nous ne pouvons pas prétendre qu'il s'agit cette fois-ci d'une équipe entrepreneuriale, puisque l'association ne s'est pas encore formée.

« Il y a une autre personne avec qui je suis, on travaille ensemble mais lui il est toujours en poste il ne sera pas tout le temps sur le projet, il sera à 10% en fait sur le projet ». Un autre membre va rejoindre le « groupement de personnes », « c'est quelqu'un de l'extérieur, je le connais depuis trois/quatre mois, j'étais en train de chercher une personne et j'avais identifié cette personne (...) quand deux sont partie, donc il me fallait une qui remplaçait une de ces deux personnes, j'avais besoin de ça, donc j'ai cherché et j'ai trouvé aussi la bonne personne (...), je sais que je ne pouvais pas faire toutes ces activités c'est pour ça il me fallait une équipe pour décomposer les responsabilités, des responsabilités sur un truc donné, quand ils sont partis (les autres membres), bien sûr les activités dont ils étaient responsables, je prenais en charge ça pendant une phase et j'étais en train de chercher cette personne-là, cette troisième personne quand elle va venir, elle va prendre la responsabilité technique» AN.

II.2.9. Cas 9 : entreprise d'informatique, télécommunication et réseaux

Le cas 9 s'agit d'un cas antipode. La différence par rapport aux autres cas réside dans le fait que la séparation de l'équipe s'est faite au moment du développement de l'entreprise.

II.2.9.1. Présentation cas 9

EMM est un passionné d'informatique ; il se considère comme un autodidacte. Il a un bac professionnel en alternance en télécommunication et gestion de réseaux d'entreprise et cinq années d'expériences au cours desquelles il a développé un réel savoir-faire technique en informatique dans diverses entreprises de services informatiques. Il a, ensuite, complété sa formation par un diplôme et des certificats en gestion de réseaux informatiques et a travaillé pendant sept ans dans une SSII et quatre ans dans une grande entreprise où il était responsable d'une équipe de six personnes.

Pendant cette période EMM cherchait une idée de projet pour se lancer dans la création d'entreprise. Il était en même temps encouragé par un membre de la famille, FLO, qui lui a proposé d'être son associé. En effet, EMM a toujours su qu'il voulait créer sa propre structure, depuis l'âge de 17 ans. Il a attendu que trois facteurs soient réunis pour pouvoir se lancer : « *l'idée, l'opportunité et l'argent* » EMM. Il a donc profité d'un plan social de son entreprise pour la quitter et se lancer dans la création d'entreprise d'informatique, télécommunication et réseaux. En 2005, EMM s'est associé avec FLO, qui était déjà entrepreneur. Il possédait sa propre entreprise, en Province, dans le câblage et était associé à hauteur de 25% avec EMM. Ce dernier l'a choisi comme associé parce qu'il le connaissait, il avait déjà une expérience d'entrepreneur et de dirigeant d'entreprise et avait surtout un réseau intéressant pour le développement de la future entreprise.

Un troisième associé, STE, a participé au capital social de l'entreprise à hauteur de 10%. C'était un ami de EMM mais il n'était qu'investisseur, il ne contribuait pas au projet de création. Cela était clair et accepté par les deux autres associés.

Après un an et demi de la création, un nouvel associé, GAB, intègre l'entreprise. EMM et FLO ont acheté son entreprise qui avait une activité complémentaire à la leur. L'entreprise se développe correctement malgré la distance qui sépare EMM et FLO et les indisponibilités de ce dernier. Au bout de deux années d'activité, FLO a décidé de quitter la France et a accepté un nouvel emploi à l'étranger, parce que son entreprise en Province ne fonctionnait plus. Il a informé EMM en dernier lieu et ne lui a pas laissé le choix. EMM a vécu la situation comme

une trahison et a souhaité que FLO quitte l'entreprise en lui rachetant ses parts. Un an plus tard GAB quitte aussi l'entreprise.

Trois ans après ces incidents, EMM s'est réassocié avec une autre personne qui a passé auparavant un stage entrepreneurial d'un an à côté de lui. Cette personne était en reconversion professionnelle après un parcours de quinze ans dans une entreprise.

Ils ont donc appris à se connaître surtout que EMM avait besoin d'un autre associé pour développer son entreprise et l'aider dans sa direction. Ils ont établis un pacte d'associés et cela fait deux ans qu'ils sont associés : l'un s'occupe de la partie technique et l'autre de la partie commerciale.

Pour nous, l'éventuelle équipe entrepreneuriale à étudier est composée par EMM et FLO avant la création de l'entreprise. Cette équipe s'est transformée, après la création, en équipe de direction. L'équipe qui s'est formée à la suite de la dissolution de la première équipe est aussi une équipe dirigeante qui ne fait pas l'objet de notre travail.

Projet : entreprise d'informatique, télécommunication et réseaux		
	EMM	FLO
Genre	H	H
Age	40 ans	44ans
Formation	diplôme et des certificats en gestion de réseaux informatique	—
Expérience	Plusieurs expériences dans des entreprises diverses entre autres dans le service informatique	Entrepreneur
Situation avant la création d'entreprise	Salarié responsable projet	Entrepreneur
Initiateur de l'idée du projet	Oui	Oui
Accompagnement	Non	Non

Tableau 40 : Informations supplémentaires sur les porteurs de projet du cas 9

II.2.9.2. Analyse du cas 9

II.2.9.2.1. Validation des variables du système équipe entrepreneuriale

D'après le tableau ci-dessous, plusieurs variables sont inexistantes dans l'association de EMM et FLO. Nous n'avons identifié ni structure ni semblant de fonctionnement d'une équipe entrepreneuriale. Nous pensons qu'il est probable que les deux associés n'ont pas formé une

équipe entrepreneuriale. Nous essayerons de confirmer ce résultat par une analyse plus détaillée du discours d'EMM dans le paragraphe suivant.

Variables principales	Variables explicatives	EMM
Affectio-societatis		« Lui il était déjà entrepreneur, il avait déjà son entreprise, quelque part c'est rassurant, il avait son entreprise dans le sud de la France, il savait, qu'est-ce que c'était une entreprise ? moi pas. Donc il avait déjà un réseau de business, un certain nombre de contacts, ça aide pour commencer. Maintenant, pourquoi lui, je pense que c'est l'opportunité qui a fait ça et ça s'est fait un peu naturellement. Lui parce que c'est lui qui m'en a parlé, parce que c'est lui qui m'as dit faisons-le ensemble, qui avait une idée qu'on a fait évoluer mais qui avait le début de l'idée. Mais je crois que le fait qu'il soit déjà entrepreneur et qu'il est déjà un premier réseau, qui sait ce que c'est une entreprise ? »
Engagement	Engagement Entrepreneurial	
	Répartition des rôles	—
	Participation à l'action	—
	Valeur ajoutée	—
	Engagement Financier	
		—
	Engagement Moral	
	Confiance	« Lui il était déjà entrepreneur, il avait déjà son entreprise, quelque part c'est rassurant, il avait son entreprise dans le sud de la France, il savait, qu'est-ce que c'était une entreprise ? moi pas (...) »
	S'identifier au projet	—
	Engagement personnel	
	Motivation	—
Consacrer du temps au projet	—	

Synergie	Réseau	
		« (...) il avait déjà un réseau de business, un certain nombre de contacts, ça aide pour commencer (...).Mais je crois que le fait qu'il soit déjà entrepreneur et qu'il est déjà un premier réseau, qui sait ce que c'est une entreprise »
	La cohésion	
	Soutien	—
	Bonne entente	—
	Complémentarité des compétences	
	« Alors, il a pas des compétences en informatique, pas trop, c'était surtout au niveau infrastructure, tout ce qui était connectique, câblage, interconnexion. informatique pur non mais infrastructure informatique oui, bien sûr oui »	
	Communication	
		—
Vision	Vision partagée	
		—
Sous-système d'information		—
Sous-système de décision		—
Sous-système opérant		—

Verbatim 24 Interview avec EMM

II.2.9.2.2. Echec de modélisation de l'équipe entrepreneuriale

EMM et FLO ont suivi un processus entrepreneurial classique où ils ont étudié des idées, les ont testées afin de saisir la bonne opportunité. Ils se sont organisés en effectuant un business plan pour réfléchir sur les aspects économiques, stratégiques et financiers.

« Avant de me lancer, j'ai été en relations professionnelles avec mon ancien associé pendant deux ans et pendant deux ans on se cherchait, tiens ! Dans les idées il y a ça, c'est pas mal, il y a ça, ça sera intéressant et à chaque fois en termes d'opportunité, il y a eu effectivement une boucle qui s'est faite pendant quasiment deux ans. D'abord rechercher les idées, trouver l'opportunité, s'organiser et se lancer. (...) Nous ce qu'on a fait dans le business plan, on a fait des hypothèses. Une hypothèse haute, donc très optimiste, une hypothèse très pessimiste et après on a fait la moyenne. » EMM

Les résultats financiers étaient au-delà de ce qu'ils ont prévu.

« (...) Les répartitions, c'étaient pas du tout celles qu'on a prévu mais en chiffre d'affaires on était très très bien. A tel point qu'à la fin de la première année, j'avais déjà embauché un premier collaborateur et surtout avec mon associé d'époque, il avait dans ses contacts une société sur bordeaux. » EMM.

Par ailleurs, EMM ne s'est pas posé la question de créer seul ou avec un associé. Il s'est associé avec quelqu'un de la famille parce qu'il le lui a demandé et l'a encouragé à se lancer dans la création d'entreprise étant lui-même entrepreneur. Ainsi il avait de l'expérience dans une compétence complémentaire à celle d'EMM et avait un réseau important qui a aidé l'entreprise dans son démarrage. EMM souhaitait travailler avec d'autres collaborateurs après la création d'entreprise mais se lancer seul était envisageable pour lui. Nous pouvons stipuler que l'*affectio-societatis* était présent mais n'était pas assez développé (Verbatim 25).

EM

« En terme d'associé, je me suis pas posé la question, est ce que je le ferai seul ou pas seul, j'avoue que ça s'est fait comme ça, peut être que je me serai pas lancé s'il avait pas été derrière, il était derrière allez on y va machin, il faut quand même avoir le courage de le faire, se jeter dans le vide et peut être que je l'aurais pas fait tout de suite, j'avoue je ne sais pas. Par contre j'ai toujours su que je ne serai pas autoentrepreneur, je serai pas travailleur individuel, je voulais créer une société avec une équipe, avec du monde, ça c'était très clair dans ma tête mais au niveau de l'association, est ce que je l'aurais fait sans lui, oui c'est possible »

« Lui (son associé), il était déjà entrepreneur, il avait déjà son entreprise, quelque part c'est rassurant, il avait son entreprise dans le sud de la France, il savait, qu'est-ce que c'était une entreprise ? moi pas. Donc il avait déjà un réseau de business, un certain nombre de contacts, ça aide pour commencer. Maintenant, pourquoi lui ?

je pense que c'est l'opportunité qui a fait ça et ça s'est fait un peu naturellement. Lui ? parce que c'est lui qui m'en a parlé, parce que c'est lui qui m'as dit faisons-le ensemble, qui avait une idée qu'on a fait évoluer mais qui avait le début de l'idée, mais je crois que le fait qu'il soit déjà entrepreneur et qu'il est déjà un premier réseau, qu'il sait ce que c'est une entreprise »

Verbatim 25

Lors du processus entrepreneurial, EMM s'est senti seul à porter le projet. Son associé n'était pas assez disponible pour échanger avec lui et pour participer à la création d'entreprise. EMM a donné l'exemple de l'élaboration du Business plan qui a été effectué par ses soins et grâce à une aide extérieure. Il est clair que l'engagement entrepreneurial de FLO n'était pas élevé. Il dirigeait une autre entreprise et l'éloignement géographique de ce dernier n'a pas avantaagé la participation entrepreneuriale au projet et son engagement personnel (Verbatim 26).

EM

« Moi la vision que j'en ai, c'est que dès le début, j'ai eu l'impression de beaucoup porté le projet, je pense que c'est l'une des raisons qui a fait que ça a capoté. Ayant déjà une entreprise, il était beaucoup pris, donc moins de disponibilité, enfin certainement pas la disponibilité, que je souhaitais qu'il y mette, ça c'est évident. Une des difficultés de ne pas en discuter avant, c'est de ne pas se dire OK on lance combien de temps tu vas passer dans l'entreprise techniquement ? C'est-à-dire tu as ta boîte, là on crée une société comment tu te partages ? moi je vais avoir besoin de toi, concrètement quel temps tu vas passer dans cette nouvelle structure ? et combien de temps tu vas passer dans ton entreprise ? moi j'étais pas actionnaire dans sa société et j'étais largement majoritaire dans cette entreprise et dès le début en y pensant après, j'ai eu le sentiment de faire les choses seules et si je m'associais c'était pas justement pour être seul, donc porter le projet même si il a fait beaucoup de choses, bien sur mais avoir l'impression d'avoir porté le projet seul c'était dès le début, ne serait-ce que le business plan c'est moi qui l'ai travaillé, j'ai pris un consultant pour nous aider à le finaliser, à le construire, combien de produit on allait vendre ?, quelle type prestation allons-nous faire ? Création de l'offre ? C'est beaucoup moi qui ai porté ça dès le début et peut être beaucoup moins que lui »

« Mon associé était sur Toulouse, en plus il y avait la distance géographique, en plus qui compliquait les choses. Il était sur Toulouse, moi j'étais sur Paris, on a quand même décidé de se lancer, lui il venait de temps en temps sur paris et moi sur Toulouse (...) »

Verbatim 26

FLO ne s'est pas engagé financièrement dans le projet. EMM lui a offert ses parts dans l'entreprise (Verbatim 27).

Suite aux explications d'EMM, nous affirmons que l'engagement de FLO était minime par rapport à celui d'EMM.

EM

« lui il avait déjà son entreprise, il avait déjà son salaire, il avait une société de plusieurs collaborateurs avec les difficultés qu'elle pouvait avoir, elle existait. Moi je quittais une situation, où j'étais extrêmement bien payé avec déjà ma femme, un enfant et un deuxième bébé qui arrivait donc, (...) j'avais pas le droit à l'erreur quelque part, une vraie pression, je pars d'un avantage où je suis salarié, une paye qui tombe tous les mois à un an et demi où j'ai l'aide à la création d'entreprise l'ACCRE et après qu'est ce qui se passe si ça marche pas, en tout cas certainement pas la même pression que mon associé. »

« quand j'ai créé l'entreprise avec mon ancien associé, il n'avait pas spécialement d'argent pour mettre dans le capital, il avait un réseau, il n'avait pas d'argent, ce que j'ai fait, c'est que je lui ai fait un chèque pour qu'il achète des parts de l'entreprise, donc quand je dis qu'il avait 20 ou 25% de parts de l'entreprise, c'est avec mon argent qu'il les avait achetés et quand il est parti, quand on avait acter le fait qu'il fallait qu'on se quitte, je lui ai racheter ses parts, donc je les ai payer deux fois voilà. Et oui, il y a un moment comme à la bourse il faut savoir acter sa perte, il vaut mieux se dire bon voilà j'ai perdu X milliers d'euros mais au moins je me libère d'une situation qui est ingérable plutôt que de garder un associé dans l'entreprise, soit il ne fait plus rien, soit il risque de créer des problèmes ensuite. »

Verbatim 27

La communication entre les deux associés constituait un obstacle majeur. Ils n'ont pas discuté sur plusieurs aspects de l'organisation future de l'entreprise, donc nous pouvons dire qu'il n'y a pas eu de cohésion entre les associés bien que les compétences soient complémentaires. Par conséquent la synergie n'était pas suffisante.

« (...) je pense que la vraie difficulté c'est le manque de communication, c'est-à-dire si on avait réellement communiqué dès le début, c'est ce que j'ai fait après avec mon associé d'aujourd'hui, soit on serait pas associés, soit je me serai lancé mais au moins en sachant qu'à 90% 95% que j'étais seul, donc vraiment je crois que le mot d'ordre c'est communication, échange et parler des choses qui peuvent être bonnes ou mauvaises, c'est-à-dire parler de ce qui va se passer nette sur la table. Je pense pour éviter l'échec, communiquer, échanger, pérenniser et écrire tout ça, faire un pacte d'associés, en disant les missions de chacun, et comment ça se passe si ça marche pas ? Ok aujourd'hui tu mets 100 000 dans l'entreprise comment on va utiliser cet argent ? Est-ce que c'est du capital ou est-ce que c'est du compte courant associé ? Si 50 000 capital, 50 000 en compte associés, quand est-ce que tu comptes les récupérer ? Ecrire tout ça. » EMM.

EMM mentionne qu'une association solide ne peut pas éclater au bout de deux ans d'activité. Il pense que cela est dû à l'absence d'une vision commune qui est lié au manque de communication qu'avaient eu les deux associés dès l'intention d'association.

« Je lui ai dit, bon si c'est comme ça tu vois les choses, je l'ai senti comme une trahison, c'était il y a deux ans on se lance, quand on s'associe c'est pas pour deux ans, ou alors c'est un business Angel, on le sait à l'avance, c'est quelqu'un qui met de l'argent dans le capital et on sait que dans trois ou cinq ans il veut récupérer sa mise initial plus 50% bon voilà ! C'était pas du tout ça » EMM.

« Comme on avait pas parler, moi j'avais une vision de l'entreprise en tant que chef d'entreprise même si au départ je ne me suis pas considéré comme un chef d'entreprise, j'avais une vision à moyen long terme avec plusieurs agences, une société de certaine taille et je pense qu'eux ne s'inscrivaient pas dans ce schéma-là, ils s'inscrivaient dans autres choses, je ne sais pas dans quoi mais dans autre chose et le fait de ne pas avoir discuté avant, évidemment on imagine des choses. (...) à partir du moment où on s'associé, il faut imaginer l'avenir ensemble il faut pas l'imaginer de manière individuelle et donc il faut échanger et échanger c'est écrire et communiquer et c'est ce qu'on a pas fait avant et ça peut pas marcher si on communique pas, c'est comme dans un couple (...). Il n'a pas échangé avec moi et j'ai certainement pas su échanger avec lui et faire ce que j'aurais pu faire, je l'ai fait avec le nouveau. Ce que j'ai fait là maintenant j'aurais dû le faire avant, l'erreur elle est partagée, je l'a prends beaucoup pour moi. Je peux pas dire que ça vient juste de lui, c'est pas vrai » EMM

Avec du recul, EMM pense que des signaux étaient présents avant la création d'entreprise qui montraient que ce n'était pas une association solide.

« Moi la vision que j'en ai, c'est que dès le début, j'ai eu l'impression de beaucoup porté le projet, je pense que c'est l'une des raisons qui a fait que ça a capoté » EMM.

En effet, au cours du processus entrepreneurial, nous ne retrouvons pas la structure de l'équipe entrepreneuriale. Une absence d'engagement de l'un des associés a été notée ainsi que l'identification d'un manque de synergie et d'une vision partagée.

En plus, le fonctionnement a été effectué par EMM individuellement. Nous ne pouvons pas dans ce cas évoquer l'équipe entrepreneuriale. Ajoutons que EMM a utilisé, au cours de l'interview, le « je » plus que le « on » et le « nous », ce qui affirme que le projet a été porté par EMM et non pas par une équipe. Ainsi, les conditions n'étaient pas réunies. Nous pensons qu'EMM était un entrepreneur individuel et que FLO était uniquement un investisseur qui a apporté son réseau et un certain savoir-faire. Cela confirme bien le premier état des lieux du tableau de validation des variables du système équipe entrepreneuriale qui montre l'absence d'une équipe entrepreneuriale au cours du processus entrepreneurial. Par conséquent, aucune modélisation ne sera proposée.

L'entreprise existe encore et elle est en développement. Le deuxième associé a quitté l'entreprise et un nouveau l'a remplacé après un stage d'un an au sein de la même entreprise, ayant comme objectif une reconversion professionnelle dans l'entrepreneuriat. Le temps passé dans l'entreprise leur a permis de se connaître.

III. Résultats et discussion

Nous présenterons, dans cette partie, les résultats des neuf cas étudiés précédemment, nous affinerons nos propositions et nous répondrons aux questions posées antérieurement :

- Quelle est la structure de l'équipe entrepreneuriale ?
- Comment fonctionne une équipe entrepreneuriale ?
- Comment évolue une équipe entrepreneuriale ?

Nous faisons, dans un premier temps, un tableau de synthèse des cas étudiés et présenterons, dans un second temps, les prospectives et les résultats inattendus

Cas	Situation	Synthèse de l'analyse
Cas 1 : Bar à jeux	Séparation de l'équipe entrepreneuriale => Création sous une autre forme	Validation de l'équipe entrepreneuriale ; Modélisation possible ; Les raisons de la séparation : le dysfonctionnement du sous-système opérant qui a eu un impact négatif sur les autres systèmes et la structure de l'entreprise : engagement moins développé, synergie faible et vision non partagée.
Cas 2 : Restaurant	Séparation de l'équipe entrepreneuriale => Pas de création	Validation de l'équipe entrepreneuriale ; Modélisation possible ; Les raisons de la séparation : des difficultés dans le sous-système opérant a affecté la structure de l'équipe entrepreneuriale : baisse de l' <i>affectio-societatis</i> , de l'engagement, disparition de la synergie et une vision ébranlée.

Cas 3 : Cabinet d'avocat	Création en équipe entrepreneuriale	Validation de l'équipe entrepreneuriale ; Modélisation possible ; Une structure de l'équipe entrepreneuriale solide ; un fonctionnement normal ; une évolution cohérente.
Cas 4 : Café associatif	Création en équipe entrepreneuriale	Validation de l'équipe entrepreneuriale ; Modélisation possible ; Une structure de l'équipe entrepreneuriale solide ; un fonctionnement normal ; une évolution cohérente.
Cas 5 : entreprise de vente par correspondance d'objets de décoration ethnique	Création en équipe entrepreneuriale => Séparation après la création	Validation de l'équipe entrepreneuriale ; Modélisation possible Une défaillance dans la structure de l'équipe entrepreneuriale : absence de complémentarité des compétences qui a mené à la séparation de l'équipe après la création.
Cas 6 : Projet 1: Accompagnement d'étudiants Iraniens, pour s'inscrire dans des universités étrangères Projet 2 : Import-Export de vêtements et accessoires féminins	Création en équipe entrepreneuriale	Validation de l'équipe entrepreneuriale ; Echec de modélisation.
Cas 7 : Entreprise de conseils dans le marketing	Création en équipe entrepreneuriale => Séparation après la création	Validation de l'équipe entrepreneuriale ; Echec de modélisation
Cas 8 : Entreprise de traitement d'imagerie	Séparation => Pas de création	Il ne s'agit pas d'une équipe entrepreneuriale ; Modélisation limitée Absence d'engagement et de vision partagée claire.
Cas 9 : Entreprise d'informatique, télécommunication et réseaux	Création => Séparation après la création	Il ne s'agit pas d'équipe entrepreneuriale ; Echec de modélisation ;

		La structure, le fonctionnement et l'évolution ne correspondent pas à une équipe entrepreneuriale.
--	--	--

III.1. Prospectives²¹

La complexité du système, nous l'avons défini dans le deuxième chapitre par la multitude et la diversité des interactions entre les membres de l'équipe entrepreneuriale et son environnement, ainsi que par l'imprévisibilité des membres en tant que composante humaine.

Par ailleurs, l'ouverture du système équipe entrepreneuriale se manifeste par son interaction avec son environnement afin de s'adapter à ses évolutions et à ses contraintes

Nous ne nous intéressons pas aux cas 8 et 9, étant donné que les entités étudiées ne correspondaient pas aux critères des équipes entrepreneuriales.

Dans les autres cas, nous pouvons identifier, en premier lieu, la complexité de l'équipe entrepreneuriale par la présence de la synergie, de l'engagement et du partage de la vision des membres des équipes entrepreneuriales, ainsi que par la présence des sous-systèmes O.I.D. En effet, ces variables demandent des interactions régulières entre les membres des équipes entrepreneuriales afin de communiquer, de s'organiser, de construire un réseau, de s'informer, de prendre des décisions et d'exécuter les actions nécessaires à la concrétisation des projets.

Certaines variables étaient défailtantes à un moment donné de la vie des équipes entrepreneuriales, dans les cas 1 et 2, ce qui a mené à la séparation de ces dernières. Nous pensons que ces défaillances peuvent être dues à l'imprévisibilité des membres de l'équipe entrepreneuriale. En effet, dans le cas 1, la séparation de l'équipe entrepreneuriale était la source d'un dysfonctionnement du sous-système opérant, conséquence d'un problème personnel qui a affecté l'un des membres (QT). Ce dysfonctionnement a eu un impact désastreux sur les autres sous-systèmes du fonctionnement, ainsi que sur la structure de l'équipe entrepreneuriale et plus particulièrement sur l'engagement, la synergie et la vision de celle-ci.

L'équipe entrepreneuriale du cas 2 a aussi subi des difficultés au niveau du sous-système opérant à cause de la dynamique ralentie de l'équipe, ce qui a eu un impact sur l'impatience d'un des membres (ANT) et a donc affaibli l'*affectio-societatis* et l'engagement de l'équipe

²¹ Donnadieu et al. (2003) utilisent le terme « prospective » que nous adoptons dans la démarche systémique. Il s'agit, suite à la simulation et la mise en œuvre du modèle, d'étudier des scénarii possibles sur la base des données en notre possession.

entrepreneuriale. Ces difficultés ont eu aussi des conséquences néfastes sur la synergie, la vision de l'équipe et a causé l'immobilité des autres sous-systèmes.

La plupart des membres de ces équipes entrepreneuriales se sont associés en équipe pour répondre, entre autres, au besoin de leurs environnements. Dans les cas 1 et 2, les projets demandaient une charge de travail et une somme financière importante pour que le projet soit concrétisé. L'environnement ne leur permettait pas de créer individuellement.

Les membres de l'équipe entrepreneuriale du cas 3 se sont associés, quant à eux, notamment parce que, d'une part le marché est très concurrentiel et, d'autre part, l'environnement d'affaire apprécie de moins au moins le travail individuel.

Dans le cas 4, l'appel à projet demandait à se présenter en équipe pour pouvoir assurer la charge de travail demandée.

Concernant le cas 8, même s'il ne s'agit pas encore d'une équipe entrepreneuriale, AN préfère entreprendre en équipe pour plusieurs raisons, notamment le fait que l'équipe entrepreneuriale soit plus crédible du point de vue des investisseurs.

« (...) être tout seul, même en face d'autres investisseurs potentiels, c'est très mal vu
(...) »EMM.

Il est clair que l'équipe entrepreneuriale doit communiquer avec son environnement pour exister et pour se maintenir. En effet, les informations collectées (l'étude de marché) par le système proviennent de son environnement et grâce à elles l'équipe entrepreneuriale pourrait prendre des décisions et passer à l'action. Toutes les équipes entrepreneuriales interrogées ont élaboré une étude de marché dont le contenu est l'origine du business plan.

Suite aux explications précédentes, nous pouvons valider notre proposition suivante :

P1 : L'équipe entrepreneuriale est un système ouvert complexe à composantes humaines.

Nous avons proposé antérieurement de modéliser le système « équipe entrepreneuriale » afin de le rendre intelligible et de pouvoir l'évaluer en amont de la création. Nous avons donc opté pour la méthode triangulée de Le Moigne (1977) qui consiste à définir l'objet selon trois aspects : l'aspect ontologique (ce que l'objet est), l'aspect fonctionnel (ce que l'objet fait) et l'aspect génétique (ce que l'objet devient). Nous avons alors étudié l'équipe entrepreneuriale au cours du processus entrepreneurial et avons posé la proposition suivante :

Proposition 2 : L'équipe entrepreneuriale est un système dynamique qui subit des changements au cours du processus entrepreneurial afin de s'adapter à son environnement.

L'étude principale nous a permis de construire la troisième proposition et des propositions complémentaires suivantes :

P3: l'équipe entrepreneuriale est définie selon trois pôles : Ontologique (la structure), fonctionnel (le fonctionnement) et génétique (l'évolution).

P3(a) : la structure de l'équipe entrepreneuriale est composée de l'affectio-societatis, la synergie, l'engagement et la vision partagée de ses membres.

Nous avons affiné cette proposition en proposant des mesures plus précises de chaque composante de la structure de l'équipe entrepreneuriale:

- ***P3 (a1) : L'affectio-societatis est mesurée par une envie d'entreprendre ensemble et par une équité des membres dans l'entreprise ;***
- ***P3 (a2) : L'engagement de l'équipe entrepreneuriale est expliquée par un engagement entrepreneurial, un engagement financier, un engagement moral et un engagement personnel ;***
- ***P3 (a3) : La synergie de l'équipe entrepreneuriale est expliquée par la présence d'un réseau, d'un parcours commun, d'une compatibilité des personnalités des membres de l'équipe entrepreneuriale, par une cohésion d'équipe, une complémentarité des compétences et une communication ;***
- ***P3 (a4) : la vision de l'équipe entrepreneuriale est expliquée par une représentation commune de la vision et par son partage effectif.***

Lors de notre confrontation aux équipes entrepreneuriales, nous avons ainsi validé les propositions ***P3 (a1) et P3 (a2)***. En effet, les propos des équipes entrepreneuriales correspondent à ce qui a été évoqué par les accompagnateurs dans l'étude principale (cf. § « validation des variables du système équipe entrepreneuriale »). En revanche, les variables qui expliquent la synergie (***P3 (a3)***) n'ont pas été toutes identifiées. Nous avons constaté, suite aux entretiens effectués avec les équipes entrepreneuriales, que le « parcours commun » n'était pas une variable pertinente pour expliquer la synergie. En effet, parmi les équipes interviewées, six équipes ont un parcours académique ou professionnel commun, mais aucune équipe n'a mis en exergue ce critère. Nous pensons donc que cela ne justifie pas la synergie des équipes entrepreneuriales.

La « compatibilité des personnalités », une autre variable identifiée lors de l'étude principale pour expliquer la synergie de l'équipe entrepreneuriale, n'apparaît pas, non plus, dans le

discours des équipes entrepreneuriales. Nous pensons que ce critère est compliqué à observer par le chercheur et difficile à mesurer par les équipes entrepreneuriales.

Toutes les autres variables ont été mentionnées par toutes les équipes entrepreneuriales étudiées.

Notre proposition **P3 (a3)** devient alors : ***la synergie de l'équipe entrepreneuriale est expliquée par la présence d'un réseau, d'une cohésion d'équipe, d'une complémentarité des compétences et d'une communication.***

Concernant l'aspect fonctionnel des équipes entrepreneuriales, nous avons proposé antérieurement de le représenter par trois sous-systèmes (sous-système opérant, sous-système d'information et sous-système de décision) selon le modèle canonique de Le Moigne (1990). Nous avons constaté que ces sous-systèmes étaient présents dans les différentes équipes entrepreneuriales étudiées. Aussi, le dysfonctionnement d'un sous-système pourrait avoir des conséquences négatives, d'une part, sur les autres sous-systèmes et, d'autre part, sur la structure de l'équipe entrepreneuriale. Ce dysfonctionnement peut même mener à la séparation de l'équipe entrepreneuriale. Nous pouvons citer les cas 1 et 2 où les équipes se sont séparées avant la création d'entreprise, à cause, principalement, d'une défaillance du système opérant.

Nous insistons sur le fait que les trois sous-systèmes doivent être exécutés par l'équipe entrepreneuriale. En effet, l'exemple du cas 9 est probant, les O.I.D. ont été effectués non pas par l'ensemble des associés mais uniquement par EMM, un des associés. Nous avons donc décidé qu'il ne s'agissait pas d'une équipe entrepreneuriale, car ce ne sont pas tous les membres qui ont participé au processus entrepreneurial.

« (...) j'ai eu le sentiment de faire les choses seules et si je m'associais c'était pas justement pour être seul, (...) avoir l'impression d'avoir porté le projet seul c'était dès le début, ne serait-ce que le business plan c'est moi qui l'ai travaillé (...) »
EMM.

À la lumière de ces propos, nous pouvons valider la proposition suivante :

P3 (b): La modélisation du fonctionnement du système « équipe entrepreneuriale » est représentée par trois sous-systèmes (O.I.D) selon le modèle canonique de Le Moigne (1990), les trois sous-systèmes sont exécutés par l'équipe entrepreneuriale.

Les cas 1, 2, 3 et 4 nous ont permis de proposer des essais de modélisations des équipes entrepreneuriales au cours d'un processus entrepreneurial. En effet, schématiquement les différentes modélisations réalisées montrent une contraction et une décontraction de la structure et du fonctionnement des équipes entrepreneuriales d'un stade à un autre du processus entrepreneurial. Cela donne un visuel en mouvement qui traduit la dynamique réelle des équipes entrepreneuriales étudiées.

Chaque équipe entrepreneuriale présente sa progression dans le processus entrepreneurial qui répond aux exigences du processus entrepreneurial ainsi qu'à son environnement. Cela permet d'expliquer l'aspect génétique (évolution) du système équipe entrepreneuriale. Nous constatons, d'après les témoignages des équipes entrepreneuriales, que toutes ont subi des changements au cours du processus entrepreneuriales. Ils se sont manifestés par une transformation dans la structure et dans le fonctionnement des équipes entrepreneuriales à chaque nouveau stade du processus entrepreneurial et après avoir dépassé le seuil critique (cf. § « Représentation de la modélisation de l'équipe entrepreneuriale »).

Nous constatons des similitudes entre les cas 3 et 4 des équipes entrepreneuriales qui ont concrétisé leurs projets. D'abord, à la phase de la recherche d'idées et d'identification d'opportunité, ces équipes entrepreneuriales ont un *affectio-societatis* et une synergie, importants. Ces derniers sont restés intact tout au long du processus entrepreneurial. En plus, le sous-système d'information était le plus mobilisé: l'équipe entrepreneuriale collecte beaucoup d'informations, les analyse et les mémorise.

Ensuite, en phase de pré-organisation, l'engagement des membres des équipes entrepreneuriales a augmenté tout en restant élevé dans les phases suivantes du processus entrepreneurial. L'augmentation de l'engagement était accompagnée d'une utilisation plus importante du sous-système de décision. C'est à cette étape que l'équipe prend les décisions importantes pour s'organiser.

Enfin, au stade de la réorientation, la vision partagée était beaucoup plus développée, ainsi que le sous-système opérant. Il s'agit du moment, où les équipes rentrent en action et se confrontent à la réalité du marché, donc la vision doit être commune.

Les cas 1 et 2, n'ayant pas suivi cette dynamique à cause de dysfonctionnements liés à la structure et au fonctionnement des équipes entrepreneuriales, n'ont pas réussi à achever le processus entrepreneurial et à créer une entreprise.

Le cas 8 est encore en phase de recherche et d'identification d'opportunité, donc nous pensons que l'équipe entrepreneuriale ne s'est pas encore formée puisque les variables de structure et de fonctionnement de l'équipe entrepreneuriale ne sont pas encore satisfaits.

Quant au cas 9, bien que le projet ait donné naissance à une entreprise, nous ne considérons pas les associés comme une équipe entrepreneuriale. En effet, après une analyse détaillée, nous nous sommes rendu compte que le projet était porté par un seul individu et donc les conditions nécessaires pour former une équipe entrepreneuriale n'étaient pas réunies.

A l'instar de ces propos, nous pouvons valider la proposition suivante :

P3 (C): L'équipe entrepreneuriale dépasse les seuils critiques en évoluant par un changement dans sa structure et / ou dans son fonctionnement.

Il est clair que dans notre travail doctoral, nous ne souhaitons pas généraliser puisque nous considérons chaque équipe entrepreneuriale comme unique, mais il existe effectivement plusieurs similitudes dans la modélisation des équipes entrepreneuriales relevées dans ce paragraphe qui nous permettent de construire une grille d'évaluation des équipes entrepreneuriales qui va servir, d'une part, aux équipes entrepreneuriales et, d'autre part, aux accompagnateurs. Néanmoins, nous avons aussi listé des résultats inattendus, que nous exposerons dans le paragraphe suivant.

III.2. Résultats imprévus

Les analyses des entretiens des équipes entrepreneuriales ont relevé des résultats ne correspondant pas à nos propositions.

Le cas 5 n'a pas suivi la dynamique qui a conduit les cas 3 et 4 à la création d'entreprise, pourtant l'équipe entrepreneuriale a réussi sa création d'entreprise. En effet, en premier lieu, la synergie de l'équipe entrepreneuriale existait, elle était expliquée uniquement par le réseau, la cohésion d'équipe et la communication. La complémentarité des compétences était inexistante. En deuxième lieu, le sous-système d'information était développé à la fois en phase de recherche d'idée et d'identification d'opportunité et en phase de pré-organisation. Le sous-système de décision et le sous-système opérant étaient mobilisés de façon importante simultanément en phase de réorientation. Le fonctionnement de cette équipe entrepreneuriale était complètement différent de ce que nous avons pu analyser dans les autres cas, malgré la présence des O.I.D. Cette différence, lui a quand même permis d'aboutir à une création d'entreprise.

Le défaut de complémentarité des compétences s'est ressenti après la création d'entreprise et c'était une des causes de la séparation de cette équipe. Par conséquent la proposition **P3 (a3)** ne s'applique pas à toutes les équipes entrepreneuriales.

Les équipes entrepreneuriales des cas 6 et 7 étaient particulières. Nous avons pu valider le caractère entrepreneurial de ces équipes à partir des variables de sa structure et de son fonctionnement. Par contre, il nous était impossible de les modéliser, le processus entrepreneurial suivi était très intuitif et ne suivait pas les étapes d'un processus entrepreneurial classique. Ces équipes entrepreneuriales étaient incapables de nous exposer les étapes suivies et pourtant elles ont créés une entreprise et même plusieurs pour le cas7.

Ce résultat pourrait témoigner encore plus de la complexité des équipes entrepreneuriales et donc de valider la **P1**. En revanche, comme nous n'avons pas pu modéliser les équipes entrepreneuriales dans ces cas, nous ne pourrions pas vérifier la proposition **P2**.

Ces résultats imprévus nous confortent dans l'idée que chaque équipe entrepreneuriale est unique et qu'il est difficile de construire une modélisation compatible avec toutes les équipes entrepreneuriales. Néanmoins, nous pensons que l'essai de modélisation des équipes entrepreneuriales pourrait anticiper ses dysfonctionnements et être un outil d'aide à l'évaluation des équipes entrepreneuriales.

Conclusion

L'hétérogénéité des neuf cas étudiés nous a permis de distinguer les vraies équipes entrepreneuriales de celles qui croyaient en être une. En effet, les cas 8 et 9, ne sont pas considérés comme des équipes entrepreneuriales selon les critères de structure, de fonctionnement et d'évolutions identifiés.

L'analyse des cas nous a aidés à modéliser certaines équipes entrepreneuriales pour les rendre plus intelligibles. Bien qu'il existe certaines similitudes entre les modélisations construites, nous pensons que chaque modélisation est propre à chaque équipe entrepreneuriale, ce qui explique la présence de résultats imprévus.

Nous pouvons d'ores et déjà reconnaître que certaines équipes entrepreneuriales ont une structure composée d'affectio-societatis, d'engagement, de synergie et de vision partagée. Elles ont un fonctionnement qui dépend du modèle canonique O.I.D. et évoluent au cours du processus entrepreneurial par un changement dans leurs structures et leurs fonctionnements.

Conclusion de la deuxième partie

Cette partie était l'occasion de comprendre les besoins et contraintes des professionnels de création d'entreprise dans l'accompagnement des équipes entrepreneuriales.

Nous avons essayé de fournir des éléments de réponse à l'interrogation suivante : « comment évaluer les équipes entrepreneuriales en amont de la création d'entreprise par une approche systémique ? ».

Notre étude principale a proposé sous une vision synchronique une structure des équipes entrepreneuriales, un des trois pôles de la modélisation des équipes entrepreneuriales.

Il ressort de cette étude que la structure des équipes entrepreneuriales se compose de quatre facteurs :

- *L'affectio-societatis* : il s'agit de l'envie d'entreprendre ensemble sur le même pied d'égalité.
- L'engagement : définit par quatre formes :
 - L'engagement entrepreneurial : Tous les membres de l'équipe entrepreneuriale doivent participer activement au processus entrepreneurial ;
 - L'engagement financier : une participation financière de tous les membres de l'équipe entrepreneuriale est nécessaire ;
 - L'engagement moral : les membres de l'équipe entrepreneuriale doivent à la fois se faire confiance et s'identifier au projet de l'équipe ;
 - L'engagement personnel : il se manifeste par l'implication totale des membres de l'équipe entrepreneuriale dans le projet.
- La synergie : englobe tous les facteurs moteurs de la dynamique de l'équipe entrepreneuriale, tels que : un réseau pertinent, une complémentarité des compétences des membres de l'équipe entrepreneuriale, une cohésion d'équipe et une communication fluide.
- La vision partagée : il s'agit d'une même image mentale appropriée par tous les membres de l'équipe entrepreneuriale.

Les cas étudiés nous ont permis d'observer le fonctionnement et l'évolution des équipes entrepreneuriales au cours du processus entrepreneurial.

En premier lieu, le fonctionnement est modélisé par trois sous-systèmes O.I.D (opérant, information, décision) qui interagissent entre eux et qui prennent un aspect plus ou moins important selon la phase du processus entrepreneurial. En deuxième lieu, la structure et le fonctionnement des équipes entrepreneuriales sont dynamiques, ils subissent des transformations selon la phase où se trouvent les équipes entrepreneuriales dans le processus entrepreneurial. Ces changements traduisent l'évolution des équipes entrepreneuriale.

Par ailleurs, L'absence d'un des facteurs de la structure ou des sous-systèmes de fonctionnement pourrait mettre en péril la vie de l'équipe entrepreneuriale, soit en provoquant la séparation de ses membres, soit en entraînant son immobilisme. Les deux situations mettraient fin à l'évolution des équipes entrepreneuriales et mèneraient donc à la non création d'entreprise.

La modélisation des équipes entrepreneuriales en trois pôles (structure, fonctionnement et évolution) nous semble être un outil pour aider les accompagnateurs de création d'entreprise à évaluer les équipes entrepreneuriales avant la création d'entreprise en anticipant et/ou en identifiant les obstacles qu'elles pourraient connaître au cours du processus entrepreneurial.

Conclusion générale

Le présent travail s'est voulu une réponse aux besoins des organismes d'accompagnement en matière d'évaluation des équipes entrepreneuriales et une contribution à la modélisation d'un phénomène en plein essor.

Nous avons essayé tant bien que mal d'analyser le phénomène des équipes entrepreneuriales, leur dynamique interne et leur interaction avec l'environnement.

La première difficulté à laquelle nous devons faire face était d'ordre sémantique. En effet, aussi bien la littérature que les professionnels de l'entrepreneuriat, ne distinguent pas le groupe de l'équipe et l'équipe entrepreneuriale des autres formes d'équipe (équipe managériale, équipe de projet, équipe de travail, etc.). Nous avons donc essayé d'apporter une contribution à la définition de l'équipe entrepreneuriale et souligner ses éléments caractéristiques.

Cette définition est importante à plus d'un titre. D'abord, elle permet aux organismes d'accompagnement de comprendre davantage les besoins des équipes entrepreneuriales qu'ils accompagnent, d'anticiper les dysfonctionnements et d'adapter leurs outils d'accompagnement.

De plus, la définition permet aux équipes entrepreneuriales de saisir la nature de leur association, d'affiner leur discours et leur méthode avant d'entreprendre des démarches de levée de fond et/ou avant de mettre en place leur projet.

En outre, notre proposition de définition est une modeste contribution dans la délimitation du champ de recherches des équipes entrepreneuriales. Elle consiste à expliquer l'équipe entrepreneuriale sous trois pôles (Le Moigne 1977) : ontologique, fonctionnel et génétique.

Afin de mener à bien le présent travail, nous avons fait appel à l'approche systémique qui nous a semblé la plus adaptée compte tenu de sa vision globalisante. En effet, la théorie systémique ne réduit pas l'objet étudié à ses composantes et ne l'isole pas de son contexte. Elle permet d'apporter une clarté et de mettre de l'ordre d'un objet complexe.

L'approche ainsi adoptée, nous a permis grâce notamment à la modélisation triangulée de Le Moigne (1977), de dégager une esquisse du modèle d'équipe entrepreneuriale.

La modélisation de l'équipe entrepreneuriale nous a aidé à dépasser, la deuxième contrainte à laquelle nous devons faire face, celle d'identifier dans le discours des personnes interrogées la nature de leur association (groupe/équipe ; équipe entrepreneuriale/autres équipes). Dans notre partie empirique, les cas 8 et 9 par exemple, ont démontré l'inexistence d'équipes entrepreneuriales grâce à la modélisation proposée. Cette dernière est considérée, dans notre travail, comme une grille de lecture qui permet, dans un premier temps, aux accompagnateurs d'évaluer les équipes entrepreneuriales et, dans un second temps, aux équipes entrepreneuriales de s'auto-évaluer.

En dépit de l'apport considérable de l'approche systémique, notre étude empirique n'a pas été facile à mener, et ce à cause de la frilosité des entrepreneurs à se « confier » à une personne étrangère quant à leur expérience dans la mise en place du projet, notamment aux contraintes auxquelles ils ont dû faire face avec leurs partenaires dans le projet. En effet, témoigner des séparations avec leurs associés était considéré comme faire aveu d'échec.

Les entrepreneurs interrogés avaient pris du recul de leurs expériences et avaient rebondi soit en créant une entreprise de nouveau, soit en trouvant un emploi salarié tout en gardant l'idée de créer dans le futur, soit en abandonnant définitivement cette option.

Nous sommes conscients que l'étude de la littérature, dans ce travail, n'est pas exhaustive. Notre choix s'est basé sur quelques publications anglophones et francophones qui nous ont semblé en cohérence avec notre intuition et notre compréhension de l'objet de recherche.

Le choix de la modélisation systémique des équipes entrepreneuriales, peut ne pas correspondre à d'autres chercheurs. L'application d'une approche systémique, dans les sciences de gestion est limitée, il pourrait y avoir une raison. En effet, L'approche systémique se base essentiellement sur l'implication et l'interprétation de l'observateur, cela pose des questions sur la construction de la réalité observée

Aussi, les variables retenues pour expliquer la structure, le fonctionnement et l'évolution des équipes entrepreneuriales sont discutables. Elles mériteraient d'être renforcées et confirmées par d'autres travaux.

L'objet de recherche est lui-même une source d'imprévisibilité. Nous étudions un capital humain donc des personnes régies par une humeur, une attitude propre, des traits de personnalités spécifiques, un sentiment de sympathie envers l'interviewer qui pourraient orienter le discours des entrepreneurs et tromper l'interprétation de l'observateur.

Nous pouvons ajouter que, dans notre travail empirique, lors de nos entretiens avec les accompagnants et les équipes entrepreneuriales, nous avons fait appel aux souvenirs de ces personnes. La mémoire pourrait constituer un biais, étant donné, qu'elle est en général sélective.

Bien que nous ayons insisté à l'enregistrement de toutes nos interviews, vouloir rendre le discours de nos répondants cohérents pourrait être une source d'un autre biais pour notre étude. En plus, nous avons, interviewé un nombre limité de professionnels de création d'entreprise et étudié un nombre restreint de cas d'équipes entrepreneuriales dont nous n'avons pas pu nous entretenir avec tous leurs membres. Les raisons sont liées à la disponibilité ou au refus des anciens associés à témoigner.

Toutes ces limites, rend la généralisation de nos propositions et résultats difficile. Nous sommes conscients qu'une exploration plus approfondie et des recherches complémentaires sont nécessaires pour vérifier l'adéquation de nos propositions grâce, par exemple, à un échantillon plus important d'équipes entrepreneuriales, dans d'autres secteurs d'activités.

La modélisation des équipes entrepreneuriales reste encore à améliorer et à développer. Nous estimons, qu'il serait intéressant de la mettre à la disposition des professionnels de création d'entreprises pour évaluer les équipes entrepreneuriales en amont de la création, d'anticiper et/ou d'identifier les dysfonctionnements.

Il serait aussi utile de rendre ce travail opérationnel, en confiant par exemple, la modélisation aux équipes entrepreneuriales en difficultés afin qu'elles puissent identifier le problème et y remédier.

Le prolongement de cette étude pourrait consister à proposer, d'abord, des pondérations des variables (*affectio-societatis*, engagement, synergie, vision partagée) composant la structure des équipes entrepreneuriales et des sous-systèmes (opérant-information-décision) constituant le fonctionnement des équipes entrepreneuriales. Ensuite, de comparer les mesures à chaque étape du processus entrepreneurial. Nous pensons que ce travail pourrait apporter une évaluation plus précise des équipes entrepreneuriales et permettrait aux accompagnateurs de donner un score grâce à un barème qui faciliterait le suivi de l'évolution des équipes entrepreneuriales.

Bibliographie

ALBARELLO L., DIGNEFFE F., HIERNAUX J.-P., MAROY C., RUQUOY D., SAINT-GEORGES D., 1995, « Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales » *Manuel de recherche en sciences sociales-4^e édition*, Dunod.

ALDRICH H.E., CARTER N.M., RUEF M., 2002, « With very little help from their friends: gender and relational composition of nascent entrepreneurs startup teams », *Frontiers of entrepreneurship research*, p. 156-169.

ALDRICH H.E., CARTER N.M., RUEF M., 2004, « Teams », *Handbook of entrepreneurial dynamics: The process of business creation*, p. 299-310.

ALDRICH H.E., MARTINEZ M.A., 2001, « Many are called, but few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25, 4, p. 41-56.

ALDRICH H.E., ZIMMER C., 1986, « Entrepreneurship Through Social Networks », SSRN Scholarly Paper, ID 1497761, Rochester, NY, Social Science Research Network.

ALLARD-POESI F., 2012, *Management d'équipe-3e édition*, Dunod.

AMASON A.C., 1996, « Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams », *Academy of Management Journal*, 39, 1, p. 123-148.

AMASON A.C., SAPIENZA H.J., 1997, « The Effects of Top Management Team Size and Interaction Norms on Cognitive and Affective Conflict », *Journal of Management*, 23, 4, p. 495.

AMASON A.C., SHRADER R.C., TOMPSON G.H., 2006, « Newness and novelty: Relating top management team composition to new venture performance », *Journal Of business Venturing*, 21, p. 125-148.

ARGYRIS C., SCHÖN D.A., 2002, *Apprentissage organisationnel: théorie, méthode, pratique*, De Boeck Supérieur.

AVENIER M.-J., GAVARD-PERRET M.-L., 2008, « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », *Méthodologie de la Recherche-Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*.

BARES F., JACQUOT T., 2006, « Contribution à l'analyse des comportements d'une équipe entrepreneuriale en phase projet: le cas de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur », CEREFIGE (Centre Européen de Recherche en Economie Financière et Gestion des Entreprises), Université de Lorraine.

BARRY B., STEWART G.L., 1997, « Composition, process, and performance in self-managed groups: the role of personality. », *Journal of Applied Psychology*, 82, 1, p. 62.

BAYAD M., COUTERET P., 2002, « L'entrepreneur face au développement de sa firme : de la construction d'équipe à la vision partagée », p. 17, acte de colloque, *6e édition CIFEPME*.

BAYAD M., NAFFAKHI H., SCHMITT C., 2007, « L'équipe entrepreneuriale: rôle de la diversité dans le processus entrepreneurial », *Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*.

BECKMAN C.M., BURTON M.D., O'REILLY C., 2007, « Early teams: The impact of team demography on VC financing and going public », *Journal of Business Venturing*, 22, 2, p. 147-173.

BENNIS W., 1982, *The artform of leadership*, AMER SOC TRAINING DEVELOPMENT 1640 KING ST, BOX 1443, ALEXANDRIA, VA 22313-2043.

BERIOT D., 1992, *Du microscope au microscope: l'approche systémique du changement dans l'entreprise*, Paris, ESF (Communication et complexité), 238 p.

BERNARD M.-J., 2008, « L'entrepreneuriat, comme un processus de résilience: les bases d'un dialogique entre deux concepts », *revue internationale de psychologie*, XIV, 32, p. 13-43.

BERTALANFFY L. VON, 1972, « The history and status of general systems theory », *Academy of Management Journal*, 15, 4, p. 407-426.

BIRD B., 1988, « Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention », *Academy of Management Review*, 13, 3, p. 442-453.

BIRLEY S., MUZYKA D., 1998, *L'art d'entreprendre*, Financial Times Limited.

- BIRLEY S., STOCKLEY S., 2000, « Entrepreneurial teams and venture growth », *The Blackwell handbook of entrepreneurship*, p. 287-307.
- BLANCHET A., GHIGLIONE R., MASSONNAT J., TROGNON A., 1987, *Les techniques d'enquête en sciences sociales: observer, interviewer, questionner*, Dunod.
- BONCLER J., HLADY M., VERSTRAETE T., 2006, « Les équipes entrepreneuriales: cadrage théorique et proposition méthodologique », p. 1-25, acte de Colloque, *8e édition CIFEPME*.
- BONCLER J., HLADY-RISPAL M., VERSTRAETE T., 2006, « Entreprendre ensemble: cadrage théorique des notions d'entrepreneuriat collectif, d'équipe dirigeante et d'équipe entrepreneuriale », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5, 2, p. 9-29.
- BOTERF G. LE, 2013, *Construire les compétences individuelles et collectives: Le modèle: agir avec compétence en situation-Les réponses à plus de 100 questions*, Editions Eyrolles.
- BOURDON S., 2000, « L'analyse qualitative informatisée: logique des puces et quête de sens », *Recherches qualitatives*, 21, p. 21-44.
- BOURION C., 2008, « Les représentations créatives dans la maîtrise de la destinée humaine », *Revue internationale de psychosociologie*, 32, p.45-66.
- BOURNOIS F., POINT S., VOYNNET-FOURBOUL C., 2002, « L'analyse des données qualitatives assistée par ordinateur: une évaluation », *Revue française de gestion*, 137, p. 71-84.
- BOUTIGNY E., 2005, « Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion ? », *Management & Avenir*, n° 4, 2, p. 59-69.
- BOUTILLIER S., UZUNIDIS D., 1999, *La légende de l'entrepreneur: le capital social, ou comment vient l'esprit d'entreprise*, Syros.
- BRADFORD L.P., 1964, *T-group theory and laboratory method*, New York John Wiley.
- BRUYAT C., JULIEN P.-A., 2001, « Defining the field of research in entrepreneurship », *Journal of business venturing*, 16, 2, p. 165-180.
- BRUYAT C., 1993, *Création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de doctorat, Pierre Mendès France (Grenoble II Ecole Supérieure des Affaires), 432 p.

- BURT R.S., 1992, « Structural hole », *Harvard Business School Press, Cambridge, MA.*
- BURT R.S., 2005, *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital*, Oxford University Press, 290 p.
- BYGRAVE W.D., HOFER C.W., 1991, « Theorizing about Entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 13-22.
- CAMPENHOUDT L. VAN, QUIVY R., MARQUET J., 2011, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod.
- CARLAND J.C., CARLAND J.W., STEWART W.H., 1996, « Seeing what's not there: The enigma of entrepreneurship », *Journal of Small Business Strategy*, 7, 1, p. 1-20.
- CARRIER C., 1997, *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Puq.
- CAVARRETTA F., 2008, « Quels compromis pour composer l'équipe entrepreneuriale, 2008, in H. Bouchikhi, ed. *L'Art d'Entreprendre : des Idées pour Agir* Pearson Education, Paris, 55. », dans *L'Art d'Entreprendre : des Idées pour Agir*.
- CHABAUD D., 2003, « La stratégie, entre jeux d'acteurs et institutions. Des réflexions issues des travaux de Mark Granovetter », p. 1-21.
- CHABAUD D., CONDOR R., 2006, « Le rôle des réseaux sociaux dans le processus de création d'entreprises: faut-il compléter la perspective? », *15e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*.
- CHABAUD D., CONDOR R., 2009, « La formation des équipes entrepreneuriales: Une étude exploratoire », *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 22, 1, p. 81.
- CHANDLER G.N., HANKS S.H., 1993, « Measuring the performance of emerging businesses: A validation study », *Journal of Business venturing*, 8, 5, p. 391-408.
- CHANDLER G.N., HANKS S.H., 1998, « An investigation of new venture teams in emerging businesses », *Frontiers of entrepreneurship research*, 10, p. 318-330.

CHANDLER G.N., HONIG B., WIKLUND J., 2005, « Antecedents, moderators, and performance consequences of membership change in new venture teams », *Journal Of Business Venturing*, 20, p. 705-725.

CHANDLER G.N., LYON D.W., 2001, « Entrepreneurial Teams in New Ventures: Composition, Turnover and Performance », *Academy of Management Proceedings & Membership Directory*, p. A1-A6.

CHARUE F., MIDLER C., 1992, « L'apprentissage organisationnel d'une nouvelle logique industrielle », *Cahiers du CRG*, 9.

CHIRITA M.-G., 2010, « Équipes entrepreneuriales et partenariats - Entreprises technologiques », *Cahier de recherche n° : 2010 - 05 HEC-Montréal*.

CHOWDHURY S., 2005, « Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: is it important? », *Journal of Business Venturing*, 20, p. 727-746.

CLARKSON M.E., 1995, « A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance », *Academy of management review*, 20, 1, p. 92-117.

CLARYSSE B., MORAY N., 2004, « A process study of entrepreneurial team formation: the case of a research-based spin-off », *Journal of Business Venturing*, 19, 1, p. 55-79.

COHEN S.G., BAILEY D.E., 1997, « What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite », *Journal of Management*, 23, 3, p. 239-290.

COONEY T.M., 2005, « Editorial: What is an Entrepreneurial Team? », *International Small Business Journal*, mai 2005, p. 226-235.

COOPER A.C., BRUNO A.V., 1977, « Success Among High-Technology Firms », *Business Horizons*, 20, 2, p. 16.

COOPER A.C., DAILY C.M., 1996, *Entrepreneurial teams*, Krannert Graduate School of Management, Purdue University, Institute for Research in the Behavioral, Economic, and Management Sciences.

COOPER A.C., DUNKELBERG W.C., 1986, « Entrepreneurship and paths business ownership », *Strategic Management Journal*, 7, 53-68.

COOPER A.C., GIMENO-GASCON F.J., WOO C.Y., 1994, « Initial Human and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance », *Journal of Business Venturing*, 9, 5, p. 371.

COSTER M., 2003, « «Entrepreneur et entrepreneuriat», Inf. Dany (Dir), Cdares et entrepreneuriat, Mythes et Réalités. Les cahiers du grd CADRES. - Google Scholar ».

CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris (Sociologie politique), 436 p.

CUCCHI A., 2006, « Capacités relationnelles et communauté de pratiques : le cas des communautés cognitives », *15ème Conférence Internationale de Management Stratégique*.

CUSEO J., 1992, « Collaborative & cooperative learning in higher education: A proposed taxonomy », *Cooperative Learning and College Teaching*, 2, 2, p. 2-4.

DAMART S., 2006, « La construction de cartes cognitives collectives pour l'aide à la structuration de formes de coopération hybrides. ». *Actes de Colloque AIMS 2006*.

DANJOU I., 2004, *Entreprendre: la passion d'accomplir ensemble*, Editions L'Harmattan.

DAVID A., 2005, « Des rapports entre généralisation et actionnabilité: le statut des connaissances dans les études de cas », *Revue Sciences de Gestion*, 39, p. 139-166.

DESCHENAUX F., 2007, « Guide d'introduction », *les cahiers pédagogiques de L'Association pour la recherche qualitative*.

DESLEE C., 2008, *Transformation d'une routine organisationnelle : le cas de l'innovation participative à la SNCF*, Lille 1.

DONNADIEU G., DURAND D., NEEL D., NUNEZ E., SAINT-PAUL L., 2003, « L'Approche systémique: de quoi s'agit-il », *Union Européenne de Systemique*. Available in <http://www.afscet.asso.fr/SystemicApproach.pdf>. [05/10/2005].

DOZ Y.L., 1994, « Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés » *Revue Française de Gestion*, 86, p.92-104.

DUYCK J.-Y., 2001, « Ordinateur et méthodes qualitatives en Gestion: une application aux questions ouvertes », *La Revue des Sciences de Gestion-Direction et Gestion*, 187, p. 53-71.

EISENHARDT K.M., 1989, « Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments », *Academy of Management Journal*, 32, 3, p. 543-576.

EISENHARDT K.M., BIRD SCHOONHOVEN C., 1990, « Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among U.S. Semiconductor Ventures 1978-1988 », *Administrative Science Quarterly*, 35, 3, p. 504-529.

EISENHARDT K.M., KAHWAJY J.L., BOURGEOIS III L.J., 1997, « How Management Teams Can Have a Good Fight », *Harvard Business Review*, 75, 4, p. 77-85.

ENSLEY M.D., BANKS M.C., 1992, « Raising questions about entrepreneurial teams », *The Proceedings of the 1992 Southern Management Association Meeting*, p. 438-440.

ENSLEY M.D., CARLAND J.W., CARLAND J.C., NÄSI J.M., NÄSI S., BANKS M., 1998, « Entrepreneurial teams in high growth ventures: A cross-cultural comparison », *International Journal of Entrepreneurship*, 2, p. 13-25.

ENSLEY M., GRIDEN D., 1998, « The Effect of Executive Pay Dispersion on Entrepreneurial Team Conflict, Cohesion, Consensus, and New Venture Performance », *Frontiers of Entrepreneurship Research, Wellesley, MA*.

ENSLEY M.D., CARLAND J.W., CARLAND J.A., 1998, « The effect of entrepreneurial team skill heterogeneity and functional diversity on new venture performance », *Journal of Business and Entrepreneurship*, 10, 1, p. 1-14.

ENSLEY M.D., CARLAND J.W., CARLAND J., 2000, « Investigating the Existence of the lead Entrepreneur », *Journal of Small Business Management*, p. 59-77.

ENSLEY M.D., CARR J.C., SAJASALO P., 2004, « A social cognitive model of founding team dynamics », *Frontiers of Entrepreneurship Research*.

ENSLEY M.D., 1997, *The effect of entrepreneurial team skill heterogeneity and conflict on new venture strategic orientation and performance: A study of the inc. 500*, Thèse de doctorat, Mississippi State University. Department of Management and Information Systems.

ENSLEY M.D., AMASON A.C., 1999, « Entrepreneurial team heterogeneity and the moderating effects of environmental volatility and team tenure on new venture performance », *Frontiers of entrepreneurship research, 1999*, p. 505-517.

ENSLEY M.D., HMIELESKI K.M., 2005, « A comparative study of new venture top management team composition, dynamics and performance between university-based and independent start-ups », *Research Policy, 34*, 7, p. 1091-1105.

ENSLEY M.D., HMIELESKI K.M., PEARCE C.L., 2006, « The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups », *The Leadership Quarterly, 17*, 3, p. 217-231.

ENSLEY M.D., PEARSON A.W., AMASON A.C., 2002, « Understanding the dynamics of new venture top management teams Cohesion, conflict, and new venture performance », *Journal of Business Venturing, 17*, 4, p. 365.

FALLERY B., RODHAIN F., 2007, « Quatre approches pour l'analyse de données textuelles: lexicale, linguistique, cognitive, thématique. », *Actes de Colloque AIMS 2007*.

FAYOLLE A., 2002, « Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial: quelques idées et pistes de recherche », p. 1-21.

FAYOLLE A., 2004, « Entrepreneuriat et processus: faire du processus un objet de recherche et mieux prendre en compte la dimension processus dans les recherches », p. 1-31, *Acte de Colloque CIFEPME 2004*.

FILION L.J., 2008, « Les représentations entrepreneuriales, un champ d'étude en émergence », *Revue internationale de psychosociologie, XIV*, 32.

FILION L.J., ENVIRONNEMENT U. DU Q. A T.-R.G. DE RECHERCHE EN ECONOMIE ET GESTION DES PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS ET DE LEUR, 1989, *Le développement d'une vision: un outil stratégique à maîtriser*, Trois-Rivières: Groupe de recherche en économie et gestion des petites et moyennes organisations et de leur environnement, Université du Québec à Trois-Rivières.

FILLOL C., 2004, « Apprentissage et systémique », *Revue française de gestion, 149*, 2, p. 33-49.

FORBES D.P., BORCHERT P.S., ZELLMER-BRUHN M.E., SAPIENZA H.J., 2006, « Entrepreneurial Team Formation: An Exploration of New Member Addition », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30, 2, p. 225-248.

FORBES D.P., MILLIKEN F.J., 1999, « Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups », *Academy of Management Review*, 24, 3, p. 489-505.

FRANCIS D., SANDBERG W., 2005, « Friendship Within Entrepreneurial Teams and its Association with Team and Venture Performance », *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 5-21.

FREYSSINET-DOMINJON J., 1997, *Méthodes de recherche en sciences sociales*, Montchrestien.

GALTIER V., 2003, « Proposition d'une échelle de mesure contextualisée de l'apprentissage d'équipe: Une analyse exploratoire », *Cahier de Recherche n°321 DMSP*.

GARREAU L., BANDEIRA-DE-MELLO R., 2008, « Possibilités et pièges liés à l'utilisation des logiciels dans le processus d'analyse au travers de la théorie enracinée », *Actes de Colloque AIMS*.

GARTNER W.B., 1985a, « A conceptual Framework for Describing the phenomenon of new venture creation », *Academy of Management Review*, 10, 4, p. 696-706.

GARTNER W.B., 1985b, « A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation », *Academy of Management Review*, 10, 4, p. 696-706.

GARTNER W.B., 1989, « Who Is an Entrepreneur? Is the Wrong Question », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 13, 4, p. 47-68.

GARTNER W.B., SHAVER K.G., GATEWOOD E., KATZ J.A., 1994, « Finding the Entrepreneur in Entrepreneurship », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 18, 3, p. 5-9.

GAVARD-PERRET MARIE-L., GOTTELAND D., HAON C., JOLIBERT A., 2012, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: réussir son mémoire ou sa thèse*, Montreuil, Pearson.

GENELOT D., 2011, *Manager dans la complexité: Réflexions à l'usage des dirigeants*, 4ème édition INSEP Consulting, Paris, 371 p.

- GEORGE S., 2001, *Apprentissage collectif à distance, SPLACH: un environnement informatique support d'une pédagogie de projet*, Thèse de doctorat, Université du Maine.
- GILBERT L.S., 2002, « Going the distance: 'closeness' in qualitative data analysis software », *International journal of social research methodology*, 5, 3, p. 215-228.
- GIORDANO Y., 2003, *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*, Colombelles, EMS, Éd. Management & société.
- GOKHALE A.A., 1995, « Collaborative learning enhances critical thinking », *Journal of Technologie Education*, Vol. 7, 1, Google Scholar.
- GRANOVETTER M., 2000, « Le marché autrement », *Paris: Desclée de Brouwer*.
- GRIZE J.-B., 1999, « Systémique, discours et schématisation », dans *Entre systémique et complexité, chemin faisant... Mélanges en l'Honneur du Professeur Jean Louis LE MOIGNE*, Presses Universitaires de France, Paris (GRASCE), p. 91-96.
- GUEGUEN G., 2014, « Équipe entrepreneuriale et survie de l'entreprise créée : une analyse longitudinale », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 12, 1, p. 101-120.
- GUZZO R.A., DICKSON M.W., 1996, « Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness », *Annual review of psychology*, 47, 1, p. 307-338.
- HAFIAIEDH C. BEN 2006, « Entrepreneuriat en équipe: positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collecti », *vol 5, n°2*, p. 31-54.
- HAFIAIEDH-DRIDI C. BEN, 2011, *Essai de modélisation de la constitution des équipes entrepreneuriales*, Thèse de doctorat Sciences de gestion Brest.
- HAFIAIEDH-DRIDI C. BEN, PATUREL R., 2007, « L'appréciation de la performance des équipes entrepreneuriales : une problématique délicate... », *acte de Colloque CIFEPME*.
- HAMBRICK D.C., CHO T.S., MING-JER CHEN, 1996, « The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves », *Administrative Science Quarterly*, 41, 4, p. 659-684.

HAMBRICK D.C., MASON P.A., 1984, « Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers », *Academy of Management Review*, 9, 2, p. 193-206.

HELLERSTEDT K., ALDRICH H.E., 2008, « The Impact of Initial Team Composition and Performance on Team Dynamics and Survival », *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, p. 1-6.

HERNANDEZ E.-M., 1999, *Le processus Entrepreneurial: vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*, L'Harmattan, France/ canada, L'Harmattan, 256 p.

HERNANDEZ E.-M., 2001, *L'entrepreneuriat: approche théorique*, Editions L'Harmattan.

HIGASHIDE H., BIRLEY S., 2000, « Value created through the socially complex relationship between the venture capitalist and the entrepreneurial team », *Frontiers of entrepreneurship research*.

HIGASHIDE H., BIRLEY S., 2002, « The consequences of conflict between the venture capitalist and the entrepreneurial team in the United Kingdom from the perspective of the venture capitalist », *Journal of Business Venturing*, 17, 1, p. 59-81.

JACKSON S.E., BRETT J.F., SESSA V.I., COOPER D.M., JULIN J.A., PEYRONNIN K., 1991, « Some Differences Make a Difference: Individual Dissimilarity and Group Heterogeneity as Correlates of Recruitment, Promotions, and Turnover », *Journal of Applied Psychology*, 76, 5, p. 675-689.

JEHN K.A., SHAH P.P., 1996, « Interpersonal Relationships and Task Performance: An Examination of Mediating Processes in Friendship and Acquaintance Groups », *Academy of Management Best Papers Proceedings*, p. 279-283.

JIATAO LI, HAMBRICK D.C., 2005, « Factional Groups: A New Vantage on Demographic Faultlines, Conflict, and Disintegration in Work Teams », *Academy of Management Journal*, 48, 5, p. 794-813.

JOLIBERT A., GAVARD-PERRET M.-L., 2012, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: réussir son mémoire ou sa thèse*, éditions Perason

- KAMM J.B., NURICK A.J., 1993, « The Stages of Team Venture Formation: A Decision-making Model », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 17, 2, p. 17-27.
- KAMM J.B., SHUMAN J.C., SEEGER J.A., NURICK A.J., 1990, « Entrepreneurial Teams in New Venture Creation: A Research Agenda », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 14, 4, p. 7-17.
- KATZENBACH J.R., SMITH D.K., PAVILLET M.-F., 1994, *Les équipes haute performance: imagination et discipline*, Dunod.
- KATZ J.A., 1993, « The Dynamics of Organizational Emergence: A Contemporary Group Formation Perspective », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 17, 2, p. 97-101.
- KATZ J., GARTNER W.B., 1988, « Properties of Emerging Organizations », *Academy of Management Review*, 13, 3, p. 429-441.
- KIM P.H., ALDRICH H.E., 2002, « Teams that work together, stay together: resiliency of entrepreneurial teams », *Babson College, Babson Kauffman Entrepreneurship Research Conference (BKERC), 2006*.
- KOCHAN T.A., RUBINSTEIN S.A., 2000, « Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership », *Organization science*, 11, 4, p. 367-386.
- KOENIG G., 2006, « L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, 1,160, p.239-306.
- LARSON A., STARR J.A., 1993, « A Network Model of Organization Formation », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 17, 2, p. 5-15.
- LEVY-TADJINE T., 2008a, « Action collective et entrepreneuriat: Proposition d'un cadre conceptuel pour appréhender l'entrepreneuriat en équipe », *Revue Organisation et Territoires*, 17, 2, p. 57-62.
- LEVY-TADJINE T., 2008b, « Intersubjectivité et Singularités en Entrepreneuriat et en Sciences de Gestion », HDR, Université Bretagne Occidentale.

LEVY-TADJINE T., PATUREL R., 2006, « Essai de modélisation trialogique du phénomène entrepreneurial », dans *La stratégie dans tous ses états*, EMS, (Mélanges en l'honneur du professeur Michel Marchesnay), p. 380.

LEVY-TADJINE T., PATUREL R., 2008, « Ensemble, à plusieurs ou en commun? Proposition d'un cadre conceptuel et d'une typologie pour appréhender l'entrepreneuriat en équipe », *Actes de Colloque CIFEPME*.

LEWIN K., 1959, *Psychologie et dynamique*, Presse Universitaire de France, Paris.

LEWIS R., 1998, « Apprendre conjointement: une analyse, quelques expériences et un cadre de travail », 4^{ème} colloque « *Hypermédiats et Apprentissages* », p. 11-28.

LOCKETT A., UCASARAN D., BUTLER J., 2006, « Opening up the investor–investee dyad: syndicates, teams, and networks », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 2, p. 117-130.

LUECKE R., 2004, *Creating teams with an edge: The complete skill set to build powerful and influential teams*, Rutgers University Press.

MACMILLAN I.C., KULOW D.M., KHOYLIAN R., 1989, « Venture Capitalists' Involvement in Their Investments: Extent and Performance », *Journal of Business Venturing*, 4, 1, p. 27.

MACMILLAN I.C., ZEMANN L., SUBBANARASIMHA P.N., 1987, « Criteria distinguishing successful from unsuccessful ventures in the venture screening process », *Journal of business venturing*, 2, 2, p. 123-137.

MACMILLAN I., SIEGEL R., NARASIMHA P.N.S., 1985, « Criteria Used by Venture Capitalists to Evaluate New Venture Proposals », *Journal of Business Venturing*, 1, 1, p. 119.

MARCHESNAY M., 2008, « Trente ans d'entrepreneuriat et PME en France: naissance, connaissance, reconnaissance », *Revue Internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 21, 2, p. 145-168.

MESSEGHEM K., TORRES O., 2015, *Les grands auteurs en entrepreneuriat*, Edition EMS.

MILES M.B., HUBERMAN A.M., 2003, *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur.

- MILES M., HUBERMAN A.M., 2007, *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck Université.
- MINTZBERG H., 1989, « *Le Management* », *Voyage au centre des organisations*. Paris: Editions d'Organisation.
- MOIGNE J.L. LE, 1977, *La théorie du système général: Théorie de la modélisation*, Presses Universitaires De France, Paris (Systèmes-Décisions), 340 p.
- MOIGNE J.L. LE, 1990, *La modélisation des systèmes complexes*, Bordas, Paris (Afcet Systèmes DUNOD), 178 p.
- MOREAU R., 2004, « L'émergence organisationnelle: Le cas des Entreprises de Nouvelle Technologie », *Université de Nantes*.
- MOREAU R., 2006, « La formation des équipes d'entrepreneurs », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 5, N°2, p. 55-68.
- MOREAU R., 2006, « La formation des équipes d'entrepreneurs », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5, 2, p. 55-68.
- MUCCHIELLI A., 1996, *Dictionnaire des techniques qualitatives en sciences humaines et sociales*, Armand Colin.
- MUCCHIELLI A., 2006, « Place de la systémique des communications dans les diverses systémiques », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 12, 26, p. 11-61.
- MUCCHIELLI R., 2013, *Le travail en équipe: clés pour une meilleure efficacité collective*, esf.
- MUZYKA D., BIRLEY S., LELEUX B., 1996, « Trade-offs in the investment decisions of European venture capitalists », *Journal of Business Venturing*, 11, 4, p. 273-287.
- NAFFAKHI H., 2008, « Équipe Entrepreneuriale et prise de décision une étude exploratoire sur le rôle de la diversité du capital humain », Thèse de doctorat, Université de Nancy IAE, 509 p.

- NEERGAARD H., 2005, « Networking activities in technology-based entrepreneurial teams », *International Small Business Journal*, 23, 3, p. 257-278.
- NONAKA I., TAKEUCHI H., 1995, *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford university press.
- O'REILLY ILL C.A., CALDWELL D.F., BARNETT W.P., 1989, « Work Group Demography, Social integration, and Turnover », *Administrative Science Quarterly*, 34, 1, p. 21-37.
- OSGOOD W.R., WETZEL W., 1977, « A systems approach to venture initiation », *Business Horizons*, 20, 5, p. 42-53.
- PAILLE P., MUCCHIELLI A., 2008, « L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales, Paris, Armand Colin, 315 p. Coll », *Sciences Humaines & Sociales*.
- PATUREL R., 1998, *Pratique du management stratégique*, Grenoble, France, PUG, 150 p.
- PATUREL R., 2005, « Pistes de réflexions en vue de l'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques de l'entrepreneuriat », p. 25. 4^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat.
- PATUREL R., 2007, « Grandeurs et servitudes de l'entrepreneuriat... », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 13, 31, p. 27-43.
- PELLED L.H., EISENHARDT K.M., XIN K.R., 1999, « Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance », *Administrative Science Quarterly*, 44, 1, p. 1-28.
- PETTIGREW T.F., 1998, « Intergroup contact theory », *Annual review of psychology*, 49, 1, p. 65-85.
- PFEFFER J., SALANCIK G.R., 2003, *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, Stanford University Press.
- PIAGET J., 1988, *Psychologie et pédagogie*, Gallimard.
- PICQ T., 2005, *Manager une équipe projet: pilotage, enjeux, performance*, Dunod.

POINT S., FOURBOUL C.V., 2006, « Le codage à visée théorique », *Recherche et applications en marketing*, 21, 4, p. 61-78.

RAU D., 2005, « The influence of relationship conflict and trust on the transactive memory performance relation in top management teams », *Small Group Research*, 36, 6, p. 746-771.

REICH R.B., 1987, « reconsidered: the team as hero », *Harvard Business Review*.

RHENMAN E., STYMNE B., 1965, *Corporate management in a changing world*, Aldus/Bonniers.

RISPAL M.H., 2002, *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*, De Boeck Supérieur.

ROSNAY J. DE, 1975, *Le microscope Vers une vision globale*, du seuil, Points, 298 p.

ROURE J.B., KEELEY R.H., 1990, « Predictors of success in new technology based ventures », *Journal of Business Venturing*, 5, 4, p. 201-220.

ROURE J.B., MAIDIQUE M.A., 1986, « Linking Prefunding Factors and High-Technology Venture Success: An Exploratory Study », *Journal of Business Venturing*, 1, 3, p. 295.

ROUSSEL P., WACHEUX F., 2005, *Management des ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck Supérieur.

ROY F. LE, GUILLOTREAU P., 2002, « Entreprendre avec ses concurrents: le cas du développement de la pêche au thon tropical française », *Acte de la Conférence AIMS*.

RUEF M., ALDRICH H.E., CARTER N.M., 2003, « The structure of founding teams: Homophily, strong ties, and isolation among US entrepreneurs », *American sociological review*, 68, 2, p. 195-222.

RUPELLE G. DE LA, MOURICOU P., 2009, « Donner du sens à ses données qualitatives en Systèmes d'Information : deux démarches d'analyse possibles à l'aide du logiciel NVivo 8 », *14ème Colloque AIM*.

SAHA D.H., CARROLL A.B., BUCHHOLTZ A.K., 2003, « Philanthropy as strategy when corporate charity "begins at home" », *Business & Society*, 42, 2, p. 169-201.

SAPIENZA H.J., 1992, « When Do Venture Capitalists Add Value? », *Journal of Business Venturing*, 7, 1, p. 9.

SAPIENZA H.J., AMASON A.C., 1993, « Effects of Innovativeness and Venture Stage on Venture Capitalist-Entrepreneur Relations », *Interfaces*, 23, 6, p. 38-51.

SAPIENZA H.J., GUPTA A.K., 1994, « Impact of Agency Risks and Task Uncertainty on Venture Capitalist-Ceo Interaction », *Academy of Management Journal*, 37, 6, p. 1618-1632.

SAPIENZA H.J., TIMMONS J.A., 1989, « The Roles of Venture Capitalists in New Ventures: What Determines Their Importance? », *Academy of Management Best Papers Proceedings*, p. 74-78.

SCHJOEDT L., 2002, « Entrepreneurial teams: definition and determinants », *Annual National Conference on entrepreneurial Bonanza*.

SCHMITT C., BAYAD M., 2008, « L'entrepreneuriat comme une activité à projet: Intérêts, apports et pratiques », *Revue internationale de psychosociologie*, XIV, 32, p. 141-159.

SCHOONHOVEN C.B., ROMANELLI E., 2001, *The Entrepreneurship Dynamic: The Origins of Entrepreneurship and the Evolution of Industries*, Stanford University Press.

SCHUMPETER J.A., 1934, *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Transaction Publishers, 324 p.

SCHUMPETER J.A., 1939, *Business cycles*, Cambridge Univ Press.

SERVANTIE V., 2010, *Les entreprises à internationalisation précoce et rapide: lecture par le Business Model*, Thèse de doctorat, Bordeaux 4.

SEVILLE M., PERRET V., 2007, « «fondement épistémologique de la recherché» », *Méthodes de recherche en management*, p. 13-33.

SHANE S., VENKATARAMAN S., 2000, « The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research », *Academy of Management Review*, 25, 1, p. 217-226.

SHAPERO A., 1975, « The displaced, uncomfortable entrepreneur », *Psychology today*, 9, 6, p. 83-88.

SHAVER K.G., SCOTT L.R., 1991, « Person, process, choice: The psychology of new venture creation », *Entrepreneurship theory and practice*, 16, 2, p. 23-45.

SHRADER R., SIEGEL D.S., 2007, « Assessing the Relationship between Human Capital and Firm Performance: Evidence from Technology-Based New Ventures », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 31, 6, p. 893-908.

STAM E., SCHUTJENS V., 2004, « The performance of team start-ups in the first phases of the life course », *ERIM Report Series Research in Management*.

STEWART G.L., BARRICK M.R., 2000, « Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intrateam Process and the Moderating Role of Task Type », *Academy of Management Journal*, 43, 2, p. 135-148.

STEWART R., 1989, « Studies of managerial jobs and behaviour: the ways forward », *Journal of Management Studies*, 26, 1, p. 1-10.

STUART R., ABETTI P.A., 1987, « Start-up ventures: Towards the prediction of initial success », *Journal of Business Venturing*, 2, 3, p. 215-230.

STUART R.W., ABETTI P.A., 1990, « Impact of entrepreneurial and management experience on early performance », *Journal of Business Venturing*, 5, 3, p. 151-162.

TAJFEL H., TURNER J.C., 1979, « An integrative theory of intergroup conflict », *The social psychology of intergroup relations*, 33, 47, p. 74.

TEAL E.J., HOFER C.W., 2003, « The determinants of new venture success: strategy, industry structure, and the founding entrepreneurial team », *The journal of private equity*, 6, 4, p. 38-51.

TESCH R., 2013, *Qualitative Research: Analysis Types and Software*, Routledge, 344 p.

TIMMONS J.A., 1975, « The entrepreneurial team: An american Dream or Nigntmare? », *Small Entreprises in the Economy U.S Small Business Administration*.

TIMMONS J.A., 1979, « Careful self-analysis and team assessment can aid entrepreneurs », *Harvard Business Review*, 57, 6, p. 198-206.

TIMMONS J.A., SPINELLI S., 1994, *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*, Irwin Boston.

TIMMONS J., BYGRAVE W., 1986, « Venture capital's role in financing innovation for economic growth », *I*, p. 161-178.

TRADIEU H., 1999, « Construire la réciprocité pour agir ensemble », dans *Entre systémique et complexité, chemin faisant... Mélanges en l'Honneur du Professeur Jean Louis LE MOIGNE*, Presses Universitaires de France, Paris (GRASCE), p. 251-260.

TREMBLAY M., CARRIER C., 2006, « Développement de la recherche sur l'identification collective d'opportunités d'affaires : assises et perspectives », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 5, 2, p. 69-88.

TUCKMAN B.W., 1965, « Developmental sequence in small groups. », *Psychological bulletin*, 63, 6, p. 384.

TUCKMAN B.W., JENSEN M.A.C., 1977, « Stages of small-group development revisited », *Group & Organization Management*, 2, 4, p. 419-427.

TYEBJEE T.T., BRUNO A.V., 1984, « A model of venture capitalist investment activity », *Management science*, 30, 9, p. 1051-1066.

UCBASARAN D., LOCKETT A., WRIGHT M., WESTHEAD P., 2003, « Entrepreneurial Founder Teams: Factors Associated with Member Entry and Exit », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28, 2, p. 107-127.

UCBASARAN D., WESTHEAD P., WRIGHT M., LOCKETT A., LEI A., 2001, « The dynamics of entrepreneurial teams », *BABSON ENTREPRENEURSHIP RESEARCH CONFERENCE, Proceedings*.

VANAELST I., CLARYSSE B., WRIGHT M., LOCKETT A., MORAY N., S'JEGERS R., 2006, « Entrepreneurial Team Development in Academic Spinouts: An Examination of Team Heterogeneity », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30, 2, p. 249-271.

VEN A.H. VAN DE, 2005, « Running in packs to develop knowledge-intensive technologies », *Mis Quarterly*, p. 365-377.

VERSTRAETE T., 1999, *Entrepreneuriat: connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, Editions L'Harmattan, 209 p.

VERSTRAETE T., 2001, « Entrepreneuriat: modélisation du phénomène », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1, 1, p. 5-23.

VERSTRAETE T., SAPORTA B., 2006, « Création d'entreprise et entrepreneuriat », *Editions de l'ADREG*.

VEYER S., SANGIORGIO J., 2006, « L'entrepreneuriat collectif comme produit et projet d'entreprises épistémiques: le cas des Coopératives d'Activités et d'Emploi », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5, 2, p. 89-102.

VIEIRA BORGES JUNIOR C., BERNASCONI M., FILLON L.J., 2003, « La création des entreprises de haute technologie (EHT) Examen de la documentation », Cahier de recherche, n° 2003-11, HEC Montréal.

VILLE V.-I. DE LA, 2001, « L'émergence du projet entrepreneurial: apprentissages, improvisations et irréversibilités », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1, 1, p. 43-59.

VOHORA A., WRIGHT M., LOCKETT A., 2004, « Critical junctures in the development of university high-tech spinout companies », *Research Policy*, 33, 1, p. 147-175.

VYAKARNAM S., HANDELBERG J., 2005, « Four themes of the impact of management teams on organizational performance implications for future research of entrepreneurial teams », *International Small Business Journal*, 23, 3, p. 236-256.

WACHEUX F., 1996, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

WEISZ N., VASSOLO R.S., COOPER A.C., 2004, « A Theoretical and Empirical Assessment of the Social Capital of Nascent Entrepreneurial Teams », *Academy of Management Proceedings*, p. K1-K6.

WEST G.P., 2007, « Collective cognition: When entrepreneurial teams, not individuals, make decisions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31, 1, p. 77-102.

WITT P., 2004, « Entrepreneurs' networks and the success of start-ups », *Entrepreneurship & Regional Development*, 16, 5, p. 391-412.

WRIGHT M., HMIELESKI K.M., SIEGEL D.S., ENSLEY M.D., 2007, « The role of human capital in technological entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31, 6, p. 791-806.

YIN R.K., 1989, « Case study research: Design and methods, revised edition », *Applied Social Research Methods Series*, 5.

YIN R.K., 1990, *Case study research: Design and methods*, Sage publications.

ZELLMER-BRUHN M.E., 2003, « Interruptive Events and Team Knowledge Acquisition », *Management Science*, 49, 4, p. 514-528.

Index des figures

Figure 1 : Schéma de la cohérence du projet avec la zone de compatibilité du créateur (Paturel, 1998, p. 15)	13
Figure 2 : Une forme générique du processus de création d'entreprise (Bruyat, 1993, p. 260.15	
Figure 3 : Les différents acteurs de la création d'entreprise (Coster, 2003).....	21
Figure 4 : Les sources des articles identifiés	33
Figure 5: Répartition des publications retenues selon la langue	34
Figure 6: La fréquence des articles entre 1975 et 2011	34
Figure 7: Nombre de publications par décennie	35
Figure 8: Répartition des articles selon l'année.....	35
Figure 9: Les auteurs les plus cités et les thèses importantes dans notre inventaire de la littérature.....	38
Figure 10: La répartition des articles selon le vocabulaire utilisé.....	40
Figure 11: A work group (Luecke, 2004, p. 3)	43
Figure 12 : A Team (Luecke, 2004, p. 4)	44
Figure 13 : Le réseau d'auteurs identifiés collaborant sur le thème « des équipes entrepreneuriales »	66
Figure 14 : Les deux réseaux d'auteurs anglophones et francophones	68
Figure 15 : Du réseau social à la cristallisation (Chabaud et Condor, 2009, p. 86).....	75
Figure 16 : Expansion du réseau social (Burt, 1992)	75
Figure 17 : Optimisation des trous structuraux (Burt, 1992)	75
Figure 18 : Le contexte de l'intention entrepreneuriale (Bird, 1988, p. 444).....	86
Figure 19 : La systémique un savoir et une pratique (Donnadieu et al., 2003, p. 2).....	112
Figure 20 : La forme canonique du système général (Mucchielli, 2006, p. 22)	115
Figure 21 : Le paradigme systémique	122
Figure 22 : Changement de configuration de l'équipe entrepreneuriale	132
Figure 23 : Le principe de rétroaction	134
Figure 24 : Les mécanismes de régulation dans le processus de changement (Bériot, 1992 p.48).....	134
Figure 25 : La finalité des équipes entrepreneuriales.....	135
Figure 26 : Les étapes de la démarche systémique (Donnadieu et al., 2003, p. 10)	141
Figure 27: Les trois composantes d'un système de représentation (Génélot, 2011: 104)	143

Figure 28 : La définition d'un objet se fait par triangulation (Le Moigne, 1977, p. 64).....	144
Figure 29 : Les dimensions de la structure des équipes entrepreneuriales (Copyright Showeet.com).....	145
Figure 30 : La modélisation de la structure des équipes entrepreneuriales	148
Figure 31 : Distinction entre système à considérer et système apparent, inspiré du travail de Bériot (Bériot, 1992, p. 29).....	150
Figure 32 : Modélisation du fonctionnement du système « Equipe Entrepreneuriale »	152
Figure 33 : Le processus entrepreneurial inspiré des travaux de Vohora et al. (2004)	156
Figure 34 : Le modèle générique du système « équipe entrepreneuriale »	158
Figure 35 : Trois niveaux d'apprentissage d'après Argyris et Schön (2002)	162
Figure 36 : Représentation graphique du principe de la destruction-restructuration d'un corpus (Deschenaux, 2007, p. 10)	190
Figure 37 : Illustration de nœuds libres dans Nvivo 10.....	193
Figure 38 : Consolidation des cinquante thèmes en quatre nœuds parents	194
Figure 39 : Illustration du thème « évaluation des équipes entrepreneuriales »	202
Figure 40 : Les facteurs d'évaluation des équipes entrepreneuriales par les accompagnateurs de création d'entreprise.....	223
Figure 41 : Composantes de l'analyse des données : modèle interactif selon Huberman et Miles (2003).....	226
Figure 42 : Mise en pratique d'une analyse « à la Miles et Huberman » (De la Rupelle et Mouricou, 2009, p. 6)	230
Figure 43 : Présentation de l'arbre hiérarchique au premier codage.....	232
Figure 44 : Le thème parent : « évaluation des équipes entrepreneuriales »	233
Figure 45 : Représentation des variables d'évaluation des équipes entrepreneuriales.....	234
Figure 46 : Arbre hiérarchique détaillé de la structure des équipes entrepreneuriales.....	236
Figure 47 : Les dimensions de la structure des équipes entrepreneuriales (Copyright Showeet.com).....	270
Figure 48 : La modélisation de la structure des équipes entrepreneuriales (Copyright Showeet.com).....	270
Figure 49 Représentation de la modélisation de l'équipe entrepreneuriale du cas 1	310
Figure 50 : Représentation de la modélisation de l'équipe entrepreneuriale du cas 2	329
Figure 51 : Représentation de la modélisation de l'équipe entrepreneuriale du cas 3	344
Figure 52 : Représentation de la modélisation de l'équipe entrepreneuriale du cas 4	354
Figure 53 : Représentation de la modélisation de l'équipe entrepreneuriale du cas 5	364

Figure 54 : Représentation de la modélisation de l'équipe entrepreneuriale du cas 8392

Index des tableaux

Tableau 1 : une synthèse des recherche en entrepreneuriat Fayolle (2002, p. 7).....	11
Tableau 2 : Quelques questions clés en entrepreneuriat (Hernandez, 2001, p. 63)	12
Tableau 3 : Distinction entre groupe et équipe (Katzenbach et al. 1994, p.27).....	44
Tableau 4 : Caractéristiques de l'équipe.....	45
Tableau 5 : Trois formes entrepreneuriales, toujours un seul projet (Levy-Tadjine et Paturel, 2008, p.9).....	49
Tableau 6 : les définitions de l'équipe entrepreneuriale	54
Tableau 7 : Caractéristiques d'une équipe entrepreneuriale	57
Tableau 8 : Une majorité d'entreprises est lancée par des équipes entrepreneuriales (Boncler, Hlady-Rispal et Verstraete, 2006).....	62
Tableau 9: Le poids économique des équipes entrepreneuriales et leur performance : résultats de premières études empiriques menées dans la période des années 70-90. (Boncler et al. 2006).....	63
Tableau 10 : Les modes de sélection des équipes entrepreneuriales.....	64
Tableau 11: Les groupes d'auteurs ayant collaborés ensemble selon NodeXL.....	69
Tableau 12: Typologie des équipes de fondateurs (Chabaud et Condor, 2009, p. 95).....	73
Tableau 13 : Opposition des caractéristiques de l'approche analytique et de l'approche systémique (De Rosnay, 1975, p. 108).....	113
Tableau 14 : Les définitions les plus employées dans la littérature Fillol (2004, p.33).....	116
Tableau 15 : Définition du système à composante humaine (Bériot, 1992) et sa transposition sur l'équipe entrepreneuriale.....	125
Tableau 16: Transposition du modèle à neuf niveaux de Jean Louis Le Moigne (1990) pour l'étude de l'équipe entrepreneuriale	129
Tableau 17 : Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste (Perret et Séville, 2007, p.14-15).....	137
Tableau 18 : Les sous-systèmes de l'équipe entrepreneuriale	151
Tableau 19 : Une synthèse du modèle de développement des groupes restreint selon Tuckman (1965 ; 1977) et des différents stades du processus d'apprentissage collectif inspirés du modèle de Galtier (2003).....	167
Tableau 20 : Quelques informations sur les professionnels de création d'entreprises interviewés	177

Tableau 21 : Inventaire de définitions du codage (Miles et Huberman, 2003, p. 112).....	181
Tableau 22 : Espoirs et craintes de l'utilisation de CAQDAS (Bourdon, 2000, p. 64)	185
Tableau 23 : Fonctionnalités principales des logiciels CAQDAS <i>Computer-Aided Qualitative Data Analysis Software</i>), (Adapté d’Alexa et Zuell (1999), Weitzman (2000) et Lacey et Luff (2001) in (Garreau et Bandeira-De-Mello, 2008))	186
Tableau 24 : Les nœuds enfants du nœud « évaluation des équipes entrepreneuriales ».....	222
Tableau 25: Résumé du déroulement avec les interviewés	228
Tableau 26 : Présentation des interviewés.....	229
Tableau 27 : Les propos des accompagnateurs sur la nécessité de la complémentarité des compétences dans une équipe entrepreneuriale	260
Tableau 28 Le choix des cas pour la constitution d’un échantillon théorique (Hlady Rispal, 2002, p.82)	276
Tableau 29 Qualification rapide des avantages et des inconvénients des méthodes de recherche (Rispal, 2002 p.117)	278
Tableau 30 Guide d’entretien.....	279
Tableau 31 Les critères de qualité de la recherche (Miles et Huberman, 2003, p. 502-507) .	282
Tableau 32 Informations supplémentaires sur les porteurs de projet du cas 1	289
Tableau 33 : Informations supplémentaires sur les porteurs de projet du cas 2	315
Tableau 34 : Informations supplémentaires sur les porteurs de projet du cas 3	331
Tableau 35 : Informations supplémentaires sur les porteurs de projet du cas 4	346
Tableau 36 : Informations supplémentaires sur les porteurs de projet du cas 5	355
Tableau 37 : Informations supplémentaires sur les porteurs de projet du cas 6	366
Tableau 38 : Informations supplémentaires sur les porteurs de projet du cas 7	375
Tableau 39 : Informations supplémentaires sur les porteurs de projet du cas 8	381
Tableau 40 : Informations supplémentaires sur les porteurs de projet du cas 9	395

Index des verbatim

Verbatim 1	196
Verbatim 2	198
Verbatim 3	198
Verbatim 4	199
Verbatim 5	200
Verbatim 6 Interviews avec NL ET QT	298
Verbatim 7	299
Verbatim 8	303
Verbatim 9	304
Verbatim 10.....	307
Verbatim 11 Interview avec ANT	319
Verbatim 12.....	322
Verbatim 13.....	323
Verbatim 14.....	324
Verbatim 15 Interview avec MAH.....	337
Verbatim 16.....	340
Verbatim 17.....	341
Verbatim 18.....	343
Verbatim 19 Interview avec CHA.....	350
Verbatim 20 Interview avec PHI.....	359
Verbatim 21 Interview avec HOS	371
Verbatim 22 Interview avec PAT.....	378
Verbatim 23 Interview avec AN	385
Verbatim 24 Interview avec EMM.....	398
Verbatim 25.....	400
Verbatim 26.....	400
Verbatim 27.....	401
Verbatim 28.....	457
Verbatim 29.....	457
Verbatim 30.....	458
Verbatim 31.....	459

Verbatim 32.....	459
Verbatim 33.....	460
Verbatim 34.....	460
Verbatim 35.....	461
Verbatim 36.....	461
Verbatim 37.....	462
Verbatim 38.....	462
Verbatim 39.....	463

Table des matières

Remerciements.....	2
Sommaire	5
Introduction générale.....	7
I. Le champ de recherche de l'entrepreneuriat	7
I.1. Les trois approches les plus citées dans la littérature.....	7
I.2. Les paradigmes de l'entrepreneuriat	9
I.3. Les modèles de l'entrepreneuriat	12
I.3.1. Le modèle des « 3 E ».....	12
I.3.2. Le modèle de Shapero.....	14
I.3.3. Le modèle de Bruyat.....	14
I.3.4. Le modèle de Verstraete.....	16
II. La naissance théorique de la notion « Equipe Entrepreneuriale » dans la sphère de l'entrepreneuriat.....	16
II.1. L'entrepreneur comme acteur principal de l'entrepreneuriat	17
II.2. L'émergence de la notion « Equipe entrepreneuriale »	18
II.2.1. L'équipe entrepreneuriale, une partie prenante de l'entreprise.....	19
II.2.2. La réussite de l'acte entrepreneurial par les équipes entrepreneuriales.....	22
III. Evaluation des équipes entrepreneuriales : objet de notre recherche.....	23
III.1. La problématique de notre recherche.....	23
III.2. La méthodologie adoptée	25
III.3. Intérêts théorique et pratique de notre étude et l'énoncé du plan.....	26
PARTIE 1- Les fondements d'une approche systémique de l'équipe entrepreneuriale.....	29
Introduction de la première partie.....	29
Chapitre 1 : Positionnement de l'équipe entrepreneuriale dans le champ de l'entrepreneuriat.....	31

Introduction	31
I. Inventaire de la littérature consacré aux « équipes entrepreneuriales »	31
I.1. Un aperçu de la revue de littérature	31
I.1.1. Un champ de recherche récent.....	34
I.1.2. Un engouement pour le champ de recherche des équipes entrepreneuriales	35
I.2. Amalgames et diversité de lexiques	38
I.2.1. Equipe : une forme particulière de groupe.....	41
I.2.1.1. La distinction entre groupe et équipe	41
I.2.1.2. Plusieurs formes d'équipes	45
I.2.2. Classification sémantique des notions voisines de l'équipe entrepreneuriale.....	46
I.2.2.1. L'entrepreneuriat collectif	47
I.2.2.2. Equipe managériale	50
I.2.2.3. Equipe projet	50
I.2.2.4. Equipe de travail.....	51
I.2.2.5. Equipe parallèle.....	51
I.2.3. Les raisons des amalgames et la proposition d'un agenda de recherche	51
I.2.3.1. Inexistence d'un cadrage théorique	51
I.2.3.1.1. L'entrepreneuriat est pluriel	51
I.2.3.1.2. Pluralité des définitions : signe de vitalité ou de dispersion	52
I.2.3.1.1. Absence de consensus dans la définition des équipes entrepreneuriales	57
I.2.3.1.2. Un agenda de recherche	59
I.2.3.2. Singularité de l'équipe entrepreneuriale	61
I.2.3.2.1. Une présence significative dans les entreprises technologiques.....	61
I.2.3.2.2. Existence d'un leader au sein des équipes entrepreneuriales	63
I.2.3.2.3. La formation des équipes entrepreneuriales	64
I.2.3.2.4. Chaque équipe est unique.....	64
II. Les différents thèmes identifiés	66

II.1. La composition des équipes entrepreneuriales	70
II.1.1. La formation des équipes entrepreneuriales.....	72
II.1.1.1. La quête des ressources	72
II.1.1.1.1. La nature des liens sociaux.....	73
II.1.1.1.2. La transformation des liens sociaux.....	74
II.1.1.2. L'attraction interpersonnelle	76
II.1.1.3. Le débat entre homogénéité et hétérogénéité des équipes entrepreneuriale.	78
II.1.1.3.1. Homogénéité	78
II.1.1.3.2. Hétérogénéité.....	79
II.1.2. La taille de l'équipe entrepreneuriale	80
II.1.3. L'équipe entrepreneuriale est une entité sociale	80
II.1.4. L'engagement dans l'équipe entrepreneuriale	81
II.1.5. Interdépendance de membres de l'équipe entrepreneuriale	82
II.2. La dynamique des équipes entrepreneuriales	83
II.2.1. Interaction entre les membres de l'équipe entrepreneuriale	83
II.2.2. Le conflit	84
II.2.3. Elaboration d'une vision entrepreneuriale commune à partir d'un cognitif collectif.....	84
II.2.3.1. L'intention entrepreneuriale	85
II.2.3.2. La vision entrepreneuriale	86
II.2.4. Le changement de composition de l'équipe entrepreneuriale.....	87
II.3. L'impact de la composition de l'équipe entrepreneuriale et de sa dynamique sur la performance	88
II.3.1. Le lien entre les équipes entrepreneuriales et la performance	88
II.3.2. L'impact de la composition des équipes entrepreneuriales sur la performance..	90
II.3.2.1. L'hétérogénéité	92
II.3.2.1.1. Hétérogénéité démographique.....	92
II.3.2.1.2. Hétérogénéité fonctionnelle	93

II.3.2.2. Les Compétences complémentaires	94
II.3.2.3. L'expérience de l'équipe entrepreneuriale	95
II.3.2.4. Equité entre les membres de l'équipe entrepreneuriale.....	95
II.3.3. L'impact de la dynamique des équipes entrepreneuriales sur la performance ...	96
II.3.3.1. Le conflit.....	98
II.3.3.2. La Cohésion et la confiance.....	98
II.3.3.3. Le leadership partagé.....	99
II.3.3.3.1. Le leadership vertical.....	99
II.3.3.3.2. Le leadership partagé.....	100
II.3.3.4. Les Réseaux sociaux	101
II.3.3.5. La rotation des membres de l'équipe entrepreneuriale	102
II.4. L'intérêt que porte le capital risque aux équipes entrepreneuriales.....	104
II.4.1. Les apports du capital-risque aux équipes entrepreneuriales.....	104
II.4.2. La relation entre le capital-risque et les équipes entrepreneuriales.....	105
II.4.3. La composition de l'équipe entrepreneuriale attire le capital risque.....	106
Conclusion.....	108
Chapitre 2 : Définition systémique de l'équipe entrepreneuriale.....	109
Introduction	109
I. L'Equipe entrepreneuriale sous l'angle de l'approche systémique.....	109
I.1. L'approche systémique.....	110
I.1.1. Distinction entre les approches analytique et systémique.....	110
I.1.2. Les courants de l'approche systémique	114
I.1.3. Les concepts clés de la systémique.....	115
I.1.3.1. Le système.....	115
I.1.3.2. La complexité.....	118
I.1.3.3. La totalité et la non-sommativité.....	119
I.1.3.4. L'interaction.....	120

I.2. Le choix d'une approche systémique	120
I.2.1. L'équipe entrepreneuriale comme système	120
I.2.1.1. L'équipe entrepreneuriale : un système ouvert	122
I.2.1.2. L'Equipe Entrepreneuriale : un système ouvert à composantes humaines ..	124
I.2.2. Les caractéristiques de base du système « Equipe Entrepreneuriale »	126
I.2.2.1. La complexité	126
I.2.2.2. La globalité	130
I.2.2.3. L'interaction	130
I.2.3. Les caractéristiques complémentaires du système « équipe entrepreneuriale » ..	130
I.2.3.1. L'échange d'information	130
I.2.3.2. Le changement	131
I.2.3.3. La régulation par l'homéostasie	133
I.2.3.4. La finalité	134
I.3. Notre posture épistémologique	136
II. Proposition d'une modélisation systémique du système « Equipe Entrepreneuriale » ..	139
II.1. Les étapes de la démarche systémique	140
II.2. Une représentation de l'entreprise	141
II.3. Une modélisation triangulée	143
II.3.1. La structure du système « équipe entrepreneuriale » selon une vision synchronique.....	144
II.3.2. Le fonctionnement et l'évolution du système « équipe entrepreneuriale » selon une vision diachronique	148
II.3.2.1. Le Pôle fonctionnel du système « équipe entrepreneuriale »	150
II.3.2.2. Le Pôle génétique du système « équipe entrepreneuriale ».....	152
II.3.2.2.1. Le changement, origine de l'évolution du système « équipe entrepreneuriale »	153
II.3.2.2.2. Présentation du processus entrepreneurial	154
II.3.2.2.3. Modèle générique des équipes entrepreneuriales	156

II.4. L'émergence d'une entreprise, résultat d'une dynamique d'apprentissage collectif des membres du système « équipe entrepreneuriale ».....	159
II.4.1. Définition de l'apprentissage	160
II.4.2. La délimitation de l'apprentissage collectif dans une équipe entrepreneuriale	162
II.4.3. Le modèle de Tuckman (1965) : « Les phases de développement d'un groupe restreint ».....	163
II.4.4. Les différents niveaux d'apprentissage de l'équipe entrepreneuriale inspirés du continuum des différentes manifestations du processus et du résultat de l'apprentissage organisationnel de Galtier (2003).....	165
Conclusion.....	168
Conclusion de la première partie	169
PARTIE 2- Les réalités de l'équipe entrepreneuriale conçue comme système	171
Introduction de la deuxième partie	171
Chapitre 3 : L'appréhension de l'équipe entrepreneuriale par les accompagnateurs : Résultats des études préliminaire et principale du terrain	172
Introduction	172
I. Etude préliminaire	172
I.1. La collecte des données à partir d'entretiens exploratoires avec des professionnels de la création d'entreprise	174
I.1.1 Le choix des répondants.....	174
I.1.2 L'entretien semi-directif.....	174
I.1.3 La rupture faite à l'aide de l'entretien exploratoire	175
I.1.4 Le guide d'entretien	178
I.1.5 Déroulement des entretiens préliminaires	178
I.2. La construction : Traitement des données qualitatives	179
I.2.1 La retranscription des données	179
I.2.2 Le choix d'une analyse thématique	179
I.2.3 Le codage	181

I.2.3.1	Définition du codage	181
I.2.3.2	Les étapes du codage	182
I.2.3.2.1.	Les Types de codage	182
I.2.3.2.2.	Les unités de codage	182
I.2.3.2.3.	La codification thématique	183
I.2.3.2.4.	Les révisions des codes	183
I.2.3.3	Le recours à un logiciel de codage	184
I.3.	La constatation : Analyse des données	187
I.3.1	Le choix du logiciel Nvivo	187
I.3.1.1	Les raisons de ce choix	188
I.3.1.2	Le fonctionnement de Nvivo.....	189
I.3.1.3	Utilisation du logiciel Nvivo	190
I.3.2	Application de la méthode de Miles et Huberman avec le logiciel Nvivo	191
I.3.2.1	Le codage de premier niveau	192
I.3.2.2	Le Codage de deuxième niveau : un codage thématique.....	193
I.3.3	Analyse des données	195
I.3.3.1	Appréhension de l'accompagnement des équipes entrepreneuriales	195
I.3.3.2	Définition des équipes entrepreneuriales selon les professionnels de la création d'entreprise	198
I.3.3.3	Evaluation des équipes entrepreneuriales	201
II.	Etude principale.....	224
II.1.	La collecte des données	226
II.1.1	Le choix d'une méthode qualitative	226
II.1.2	Déroulement des entretiens confirmés.....	227
II.1.3	Présentation des interviewés	227
II.2.	La condensation	230
II.2.1	Le principe de condensation	230

II.2.2 Codage des données qualitatives	231
II.2.2.1 Le codage de premier niveau	231
II.2.2.2 Le codage thématique.....	233
II.3. Analyse des données collectées	235
II.3.1 La structure des équipes entrepreneuriales (Figure 46).....	236
II.3.1.1 <i>Affectio-societatis</i>	237
II.3.1.2 Engagement	239
II.3.1.2.1. Engagement entrepreneurial :	239
II.3.1.2.2. Engagement financier	244
II.3.1.2.3. Engagement moral	245
II.3.1.2.4. Engagement personnel	247
II.3.1.3 Synergie	249
II.3.1.3.1. Le réseau	249
II.3.1.3.2. Un parcours commun	250
II.3.1.3.3. Une compatibilité des personnalités des membres de l'équipe entrepreneuriale	251
II.3.1.3.4. La cohésion.....	252
II.3.1.3.5. La Complémentarité des compétences.....	255
II.3.1.3.6. La communication	261
II.3.1.4 La vision	263
II.3.1.4.1. Représentation de la vision	263
II.3.1.4.2. Vision partagée	264
II.3.2 Une présentation des données collectées : Proposition de modélisation de la structure des équipes entrepreneuriales.....	268
Conclusion.....	271
Chapitre 4 : Simulation de la modélisation des équipes entrepreneuriales : Etude de cas	272
Introduction	272
I. Méthodologie de la recherche	272

I.1. L'étude de cas : Notre choix de démarche.....	272
I.1.1. Justification du choix de l'étude de cas	272
I.1.2. Les limites de la méthode.....	273
I.2. La sélection des cas	274
I.2.1. Neuf cas multi-sites.....	274
I.2.2. Les critères d'échantillonnage	275
I.3. Le recueil des données et les modalités d'analyse	276
I.3.1. Les protocoles de la collecte des données	276
I.3.1.1. Négociation de l'entrée.....	277
I.3.1.2. Entretien semi-directif	277
I.3.1.2.1. Le guide d'entretien	278
I.3.1.2.2. Le déroulement des différents Rendez-vous	280
I.3.2. Les modalités d'analyse et vérification de la qualité de la recherche.....	280
I.3.2.1. Les modalités d'analyse.....	280
I.3.2.2. Les critères de qualité de la recherche	281
II. Etude de cas et Analyse	284
II.1. La démarche suivie	284
II.2. Analyse des cas	285
II.2.1. Cas 1 : Bar à jeux.....	286
II.2.1.1. Présentation du cas 1	286
II.2.1.2. Analyse du cas 1	289
II.2.1.2.1. Validation des variables du système équipe entrepreneuriale.....	289
II.2.1.2.2. La modélisation de l'équipe entrepreneuriale	299
II.2.2. Cas 2 : Restaurant	314
II.2.2.1. Présentation du cas 2	314
II.2.2.2. Analyse cas 2	315
II.2.2.2.1. Validation des variables du système équipe entrepreneuriale.....	315

II.2.2.2.2. La modélisation de l'équipe entrepreneuriale	320
II.2.3. Cas 3 : Cabinet d'avocats.....	331
II.2.3.1. Présentation cas 3	331
II.2.3.2. Analyse du cas 3	331
II.2.3.2.1. Validation des variables du système équipe entrepreneuriale.....	332
II.2.3.2.2. La modélisation de l'équipe entrepreneuriale	338
II.2.4. Cas 4 : Café associatif.....	345
II.2.4.1. Présentation du cas 4	345
II.2.4.2. Analyse du cas 4	346
II.2.4.2.1. Validation du système équipe entrepreneuriale.....	346
II.2.4.2.2. La modélisation de l'équipe entrepreneuriale	351
II.2.4.2.3. Représentation de la modélisation de l'équipe entrepreneuriale.....	353
II.2.5. Cas 5 : entreprise de vente par correspondance d'objets de décoration ethnique	355
II.2.5.1. Présentation du cas 5	355
II.2.5.2. Analyse du cas 5	355
II.2.5.2.1. Validation des variables du système équipe entrepreneuriale.....	355
II.2.5.2.2. La modélisation de l'équipe entrepreneuriale	360
II.2.6. Cas 6 :	365
II.2.6.1. Présentation cas 6.....	365
II.2.6.2. Analyse cas 6	366
II.2.6.2.1. Validation des variables du système équipe entrepreneuriale.....	366
II.2.6.2.2. Echec de la modélisation de l'équipe entrepreneuriale.....	372
II.2.7. Cas 7 : Entreprise de conseils dans le marketing	374
II.2.7.1. Présentation cas 7	374
II.2.7.2. Analyse du cas 7	375
II.2.7.2.1. Validation des variables du système équipe entrepreneuriale.....	375

II.2.7.2.2. Echec de la modélisation de l'équipe entrepreneuriale.....	379
II.2.8. Cas 8 : Entreprise de traitement d'imageries	380
II.2.8.1. Présentation cas 8	380
II.2.8.2. Analyse du cas 8	381
II.2.8.2.1. Validation des variables du système équipe entrepreneuriale.....	381
II.2.8.2.2. La modélisation de l'équipe entrepreneuriale	386
II.2.9. Cas 9 : entreprise d'informatique, télécommunication et réseaux	394
II.2.9.1. Présentation cas 9	394
II.2.9.2. Analyse du cas 9	395
II.2.9.2.1. Validation des variables du système équipe entrepreneuriale.....	395
II.2.9.2.2. Echec de modélisation de l'équipe entrepreneuriale	399
III. Résultats et discussion.....	403
III.1. Prospectives.....	405
III.2. Résultats imprévus.....	410
Conclusion.....	411
Conclusion de la deuxième partie	412
Conclusion générale	414
Bibliographie.....	417
Index des figures	438
Index des tableaux	441
Index des verbatim	443
Table des matières	445
Annexes	456
Annexe 1- Discours complémentaires des entrepreneurs interviewés.....	457
Annexe 2- Evolution de la représentation de la modélisation de l'équipe entrepreneuriale	464
Résumé	470

Annexes

Annexe 1- Discours complémentaires des entrepreneurs interviewés

Verbatim 28

NL
<i>« Ben ! du coup sur le même projet, j'ai pas eu l'impression d'avoir eu une réorientation, parce que à chaque fois avec la méthode rigoureuse de l'organisme d'accompagnement, où c'est étape par étape, (...) parce que il y avait pas de facteur qu'on n'a pas vu. Sur ce point-là on le mettait en place et ça suffisait pour répondre au problème (...). A chaque fois, on abordait un point, on en tirait une décision qui consolidait l'ensemble parce qu'elle se connectait avec d'autres choses »</i>
<i>« (...), au niveau des décisions à prendre, c'était vraiment ça et Quand on accompagnait, on validait déjà dans le bon ordre les étapes, tu fais les ajustements, peut être t'as moins besoin de bifurquer complètement, d'abandonner en partie ton idée de base »</i>

Verbatim 29

NL
<i>« Il y avait pas de décalage de qualité (...) c'est juste qu'au niveau opérationnel ; comme il avait pas les bonnes méthodes ça donnait des décisions qui étaient tronqués quoi ! (...) ».</i>
<i>« c'est pas du tout une interprétation, il m'a dit comme il se sentait défaillant au niveau opérationnel, il s'est mis en retrait, il s'est enfermé dans le rôle d'exécutant en mettant toutes ses forces pour essayer de le faire et il s'est mis dans le rôle du salarié alors que, à la base on n'était pas parti pour faire ça, en plus, ça ne le correspondait pas, Il n'a pas un profil d'exécutant »</i>
<i>« il n'était pas assez armé, assez adulte, il était proche de la situation où j'étais il y a deux ans, j'envisageais de le faire, mais j'aurais jamais envisagé que j'étais capable de le tenir quoi ! (...) c'est juste ta décision, en dernier recours c'est toi qui l'a prend, (...) tenir compte de l'avis extérieur, faire appel à des personnes ressources, mais pas des personnes qui vont te corriger pour revoir ta copie quoi ! »</i>

Verbatim 30

NL
<p>« j'avais l'impression de portait plus de 50% de la chose et on voyait ensemble la répartition des tâches, j'aime pas trop le terme entrepreneur mais d'être moins dans l'entrepreneur et d'avoir un associé qui était quasiment dans une situation de salarié, c'est compliqué alors qu'on devait décider ensemble mais en plus ce n'était pas la relation que j'avais envie d'établir avec lui »</p>
<p>« il y avait juste à le rédiger, à compléter et à densifier un petit peu sur un point, je te donne un exemple sur le point de communication après trois mois de travail et qu'on en ait parlé cinq heures ensemble, cinq heures, c'est quand même apriori bien. Oui t'as fait des choses ? il était capable de faire une liste de toutes les actions potentielles qu'on peut mener, voire de les hiérarchiser et après d'aller voir quelqu'un de compétent dans la matière pour qu'il nous dise qu'est-ce qu'on garde ? Qu'est-ce qu'on garde pas ? et ça était un des déclencheurs »</p>
<p>« On était sur un projet qui demandait d'être deux chefs d'entreprise, j'avais l'impression de portait plus de 50% de la chose et on voyait ensemble la répartition des tâches, j'avais l'impression d'avoir un associé qui était quasiment dans une situation de salarié, c'est compliqué alors qu'on devait décider ensemble mais en plus ce n'était pas la relation que j'avais envie d'établir avec lui, être associé avec un ami, je pense que c'est assez compliqué, ça a aussi des points forts, mais d'après mon analyse, c'est pas quelque que chose qu'il faut faire »</p>
<p>« (...) j'ai eu vraiment qu'il y avait une baisse d'engagement et quand il commençait à devoir prendre des décisions concrètes, lors de la recherche d'un local, d'aller demander des sous à mon entourage, alors que je commençais à faire des choses concrètes qui était le fruit d'une décision lourde personnelle »</p>
QT
<p>« il se trouve qu'il il y avait une phase où j'étais pas au meilleure de ma forme, j'ai eu besoin d'un peu d'aide pour me mettre en route et ça n'a pas forcément rassuré NL, j'ai pas pu me mettre en avant à ce moment-là, j'ai laissé la situation se détériorer par moment NL, n'avait spécialement besoin de se mettre dans cette position par rapport à moi et je pense que c'était pas un manque de communication mais un manque de discernement des attentes du partenaire »</p>
<p>« je pense que j'étais trop surmené pas dans la capacité de pourvoir le soutenir et c'était dur pour lui, j'ai pas pu réagir convenablement à ce moment-là, je suis pas très réactive, je prends toujours le temps pour relativiser et voir les choses, et à ce moment-là il fallait voir plus de punch et plus de réactivité »</p>
<p>« C'est un peu l'histoire du serpent qui se mord la queue parce que j'avais pas le moral, le fait que NL prenne le pas sur le projet, je me suis naturellement mis en retrait parce que je me sentais pas bien, c'est une réaction naturelle face à mon manque de soutien c'était de prendre le pas sur tout, lui ça l'a angoissé et ça l'a fait réagir plus fortement dans cette dynamique et moi du coup j'étais de plus en plus en retrait.</p>
<p>« à ce moment-là, j'ai toujours étais comme ça au niveau de ma personnalité, à savoir, quand j'ai à affronter un problème de fonds, prendre le temps de relativiser et de ne pas être dans la réaction à sang chaud ce qui fait que j'ai laissé NL prendre la main sur des choses sans trop me positionner clairement et surtout quand NL a commençait à prendre en main mes prérogatives, là j'aurais dû être plus clair sur la délimitation de nos taches</p>

respectives »

Verbatim 31

NL
<p>« C'est un ensemble, il est pas dans son meilleur jour, il est assez fragile, au niveau de l'organisation du travail, il a un problème d'optimisation, il sait pas trop être efficace, enfin je trouve, peut être que je me trompe dans mon analyse, du coup je n'avais plus confiance alors qu'on était associés à 50/50 et en plus on voulait créer en SCOP »</p>
<p>« La confiance a diminué, (...) il y avait un événement perso dans la vie de QT et quand il est revenu ça lui a mis une grosse claque, il était démotivé, démotivant, il transpirait l'absence de fiabilité »</p>
<p>« (...) il a eu l'impression de rendre des comptes, et c'est que je demandais mais j'essayais, pas que ça (...) la confiance qui a volé en éclat, qui n'a pas été validée plutôt (...) je n'ai pas eu une baisse de confiance dans le projet, j'ai senti que je me lançais dans quelque chose qui ne tenait pas la route, ça était sur le fait de le faire à deux. le projet était dimensionné pour que ça soit une source de revenu pour deux au départ »</p>

Verbatim 32

QT
<p>« au final on n'a pas pu se soutenir l'un l'autre à ce moment-là, du moins la manière qu'on a pu se soutenir c'est, j'ai pas réussi à délimiter mon rôle dans ce projet à ce moment-là, j'ai toujours été comme ça au niveau de ma personnalité, à savoir, quand j'ai à affronter un problème de fonds, prendre le temps de relativiser et de ne pas être dans la réaction à sang chaud ce qui fait que j'ai laissé NL prendre la main sur des choses sans trop me positionner clairement et surtout quand NL a commencé à prendre en main mes prérogatives, là j'aurais dû être plus clair sur la délimitation de nos tâches respectives »</p>
<p>« J'avais pas le moral, le fait que NL prenne le pas sur le projet, je me suis naturellement mis en retrait parce que je me sentais pas bien et ce qui faisait que NL se sentait de plus en plus, c'est une réaction naturelle face à mon manque de soutien c'était de prendre le pas sur tout. Le sentiment de ne pas être soutenu et donc ça l'a angoissé et ça l'a fait réagir plus fortement dans cette dynamique et moi du coup j'étais de plus en plus en retrait. »</p>
<p>« Je pense que NL n'avait pas forcément la capacité de pouvoir assumer ce rôle-là à ce moment-là, il n'avait pas envie de se mettre en danger. Comment dire ça, j'avais besoin d'aide, et ce besoin d'aide ne l'a pas rassuré que j'étais au maximum de mes capacités et donc de tirer le projet vers le bas, je pense que ça a mis un coup au moral, et il s'est pas senti avoir les capacités de répondre au problème à ce moment-là. »</p>

Verbatim 33

NL
<i>« on discutait beaucoup, des fois trop, j'essaye de transmettre une façon de fonctionner alors qu'il l'a découvre au même temps mais non on essaye de le faire en commun, en plus à cette époque-là en parallèle du business plan, on prévoyait de le faire en SCOP, ça accentuait plus les décisions collectives »</i>
QT
<i>« On était très pointilleux sur les capacités à faire face aux difficultés, on discutait constamment des objectifs à court terme et moyen terme, ces décisions émergeaient à chaque fois d'une concertation à deux, le fait d'échanger et de ré-échanger sur des points constamment, ça peut être handicapant au niveau les prises de décisions, mais c'est vrai avec NL on aimait bien partager nos objectifs, et qu'on était assez carré, on allait dans la même ligne, ça nous a pas posé de souci, sauf sur la fin, où on a commencé à avoir la sensation de ne pas pouvoir se faire à l'idée de l'autre et ça devenait très handicapant »,</i>

Verbatim 34

ANT
<i>« On a construit le projet vraiment ensemble en fait, en à peu près six mois (...), on était dans la construction, on se voyait régulièrement et on a construit notre business plan à deux quoi ! en écrivant vraiment toutes les phrases à deux »</i>
<i>« ça doit être au début janvier, on s'est dit on lance le projet, on signe vraiment du coup on s'est fait une première réunion officielle pour dire qu'à partir de maintenant, on doit se voir, on s'est dit toutes les semaines. En fait, on se voit deux heures par semaines pour bosser au moins, après on verra en fonction de nos besoin, généralement, on a tenu jusqu'à terminer le business plan et puis quand on est rentré dans le concret la recherche de local tout ça. Donc, en fait, sur le six mois, on se voyait au minimum une fois par semaine, deux/trois heures par semaine à savoir on s'appelait, je pense en moyenne trois ou quatre heures par semaine en plus, avec après pas mal de boulot chacun de son côté »</i>
<i>« on s'était fait une répartition des tâches et après on bossait en autonomie chacun de son côté, on se retrouvait pour se faire des comptes rendus de ce qu'on a fait et pour construire le business plan ensemble. »</i>

Verbatim 35

ANT

« j'ai trouvé difficile personnellement, qui me semble important, c'est la dynamique de l'équipe dans le temps, dans les six premiers mois, on était vraiment à fond, ça marchait très bien, on avait de grosses difficultés insurmontables et le projet évoluait petit à petit. On était sur un rythme relativement soutenu quoi ! les choses avançaient vite, et à partir du moment où on était parti sur la recherche d'un local, le rythme s'est beaucoup ralenti parce qu'on avait fini notre travail de constitution de budget prévisionnel, de contact avec les personnes, tout ce qui nous manquait, il nous manquait plus l'aspect principal le local concret, où est ce qu'on s'implantait, en fait là on était tributaire des agents immobiliers, qui nous ont donné des visites et le rythme s'est beaucoup ralenti. Ça nous a mis un gros coup, c'était vraiment une grosse difficulté de sentir que ben ! que la dynamique était beaucoup plus lourde et ça d'ailleurs qui m'a fait partir du projet, j'avais marre, j'avais l'impression qu'on y arriverait jamais, ça faisait six mois qu'on était sur la recherche du local, ça ne s'arrangeait pas quoi ! C'était la plus grosse difficulté insurmontable de ce projet-là. Cette notion de dynamique d'équipe et dynamique autour du projet, il faut que ça avance, il faut continue à avancer, au moment où ça se souffle, si ça marche moins vite ça devient difficile »

Verbatim 36

ANT

« (...) ce qui était dur c'est le désengagement en fait, ce qui nous a planté, c'est que je me désengage, du coup il faut que les deux porteurs de projet soient présents (...) »

« ce qui était compliqué, pour reprendre le cours de l'histoire, à partir de juin juillet on a commencé à chercher les locaux et ça était notre très grosse difficulté, on trouvait un local qui nous convenait mi-décembre, en gros, de juillet à mi-décembre on allait de déconvenue en déconvenue, à faire du yoyo émotionnel, oui on trouve quelque chose, oh ! finalement ça n'a pas marché pour X raisons. Moi j'étais dans une situation personnelle assez difficile en même temps, et c'est vrai qu'au chômage et de voir un projet qui ne fonctionnait pas, qui n'avancait pas, moi ça m'a rendu un peu dingue. En mi-décembre, j'ai décidé que, que je partais sur autre chose, je travaillais plus dans le projet. Par contre, je voulais quand même proposer, d'apporter du financement, étant donné que c'est moi le principal financeur, si moi je me désistais complètement, le projet tombait complètement à l'eau »

Verbatim 37

ANT
<p>« Je me suis dit à partir du moment où je suis parti , j'aurais, je pense dû assumer vraiment et dire : non j'arrête point barre quoi ! et ça j'ai pas réussi à le faire, j'ai essayé, j'avais le sentiment d'être engagé moralement par rapport à SAN, et je ne voulais pas que du fait de mon départ, le projet tombe à l'eau sauf qu'en fait c'était le cas, j'ai pas assumé sur le moment ça, j'ai essayé de bricoler quelque chose et au final, qui était bancal quoi !</p>
<p>« C'est vrai que SAN, ça l'a vraiment gêné que moi, j'ai 49% de parts au capital, que j'aurais des revenus importants en cas de réussite du projet, alors que ça serait vraiment que le fruit de son travail et donc, on n'était plus vraiment dans ces discussions-là, le projet a capoté parce qu'on a pas eu de financement. C'est vrai, on n'est pas arrivé à quelque chose de fini à cause des banques, on était dans un truc très compliqué autour de ça quoi ! Du coup, si jamais le projet fonctionnait, c'est vrai, qu'on avait pas mal de boulot encore à faire, pour être clairs tous les deux et se mettre d'accord par ce que là on était pas en situation pour se mettre d'accord. »</p>
<p>« C'est vrai que moi, j'ai compris le problème qu'elle avait mais en terme de ressenti moi, j'ai le sentiment d'être dépossédé du projet, sur quelque chose sur lequel j'ai bossé un an et demi, que finalement ça ne m'appartiendrait plus alors qu'on a vraiment construit ensemble. c'est vrai que les circonstances ont fait que j'étais dans une situation assez délicate, après c'était vraiment pas un problème d'incompréhension entre nous mais plus quelque chose, relativement insoluble, parce ça nous gênait tous les deux, je pense que nous avions tous les deux des arguments assez justes, et que c'était surtout du ressenti, c'était difficile de faire des compromis autour de ça. »</p>

Verbatim 38

AN
<p>« Pour rajouter, là actuellement, l'environnement est très bien, il y a un très bon environnement pour commencer à créer quelque chose pour créer une start-up. Dans le sens où on a un financement, des bonnes personnes sont identifiées pour rejoindre l'équipe, des bonnes compétences, la stratégie est claire, on a de beaux partenariats, on a développé un réseau assez important, on connaît les bonnes personnes (...) »</p>
<p>« j'ai commencé à faire mon étude de marché et après il y avait un autre dossier à monter, j'ai déposé un autre dossier l'année d'après chez OSEO aussi pour avoir un deuxième financement, pour pouvoir créer la boîte, c'est un financement assez important, plus important, c'était vraiment pendant cette phase là où j'ai commencé avec la phase de retour d'expérience, prospects et juste après essayer de vraiment, d'analyser l'opportunité du marché que j'avais identifiée »</p>

Verbatim 39

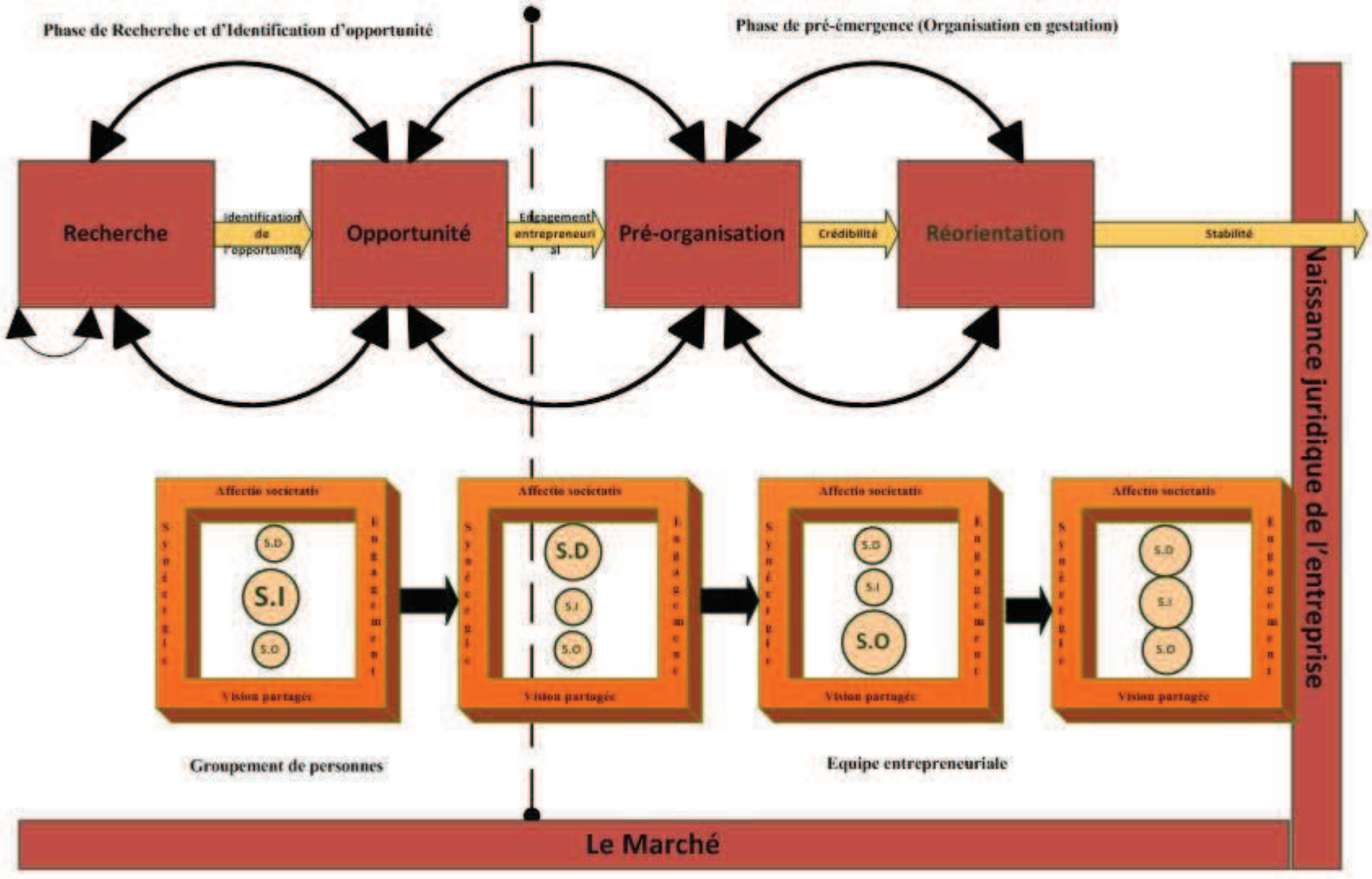
AN

« (...) on était dans l'opportunité, ce que j'ai dit c'est qu'il nous fallait des indicateurs, l'objectif était juste le financement OSEO, après personne n'était à 100% allez on valide pour créer la boîte, l'équipe est restée ici dans la phase de l'opportunité, après moi, j'ai continué et j'ai mis en place un environnement et maintenant il y a deux mois ou trois mois, je peux dire qu'il y a un engagement entrepreneurial. Bon j'ai quitté ma boîte pour commencer le projet »

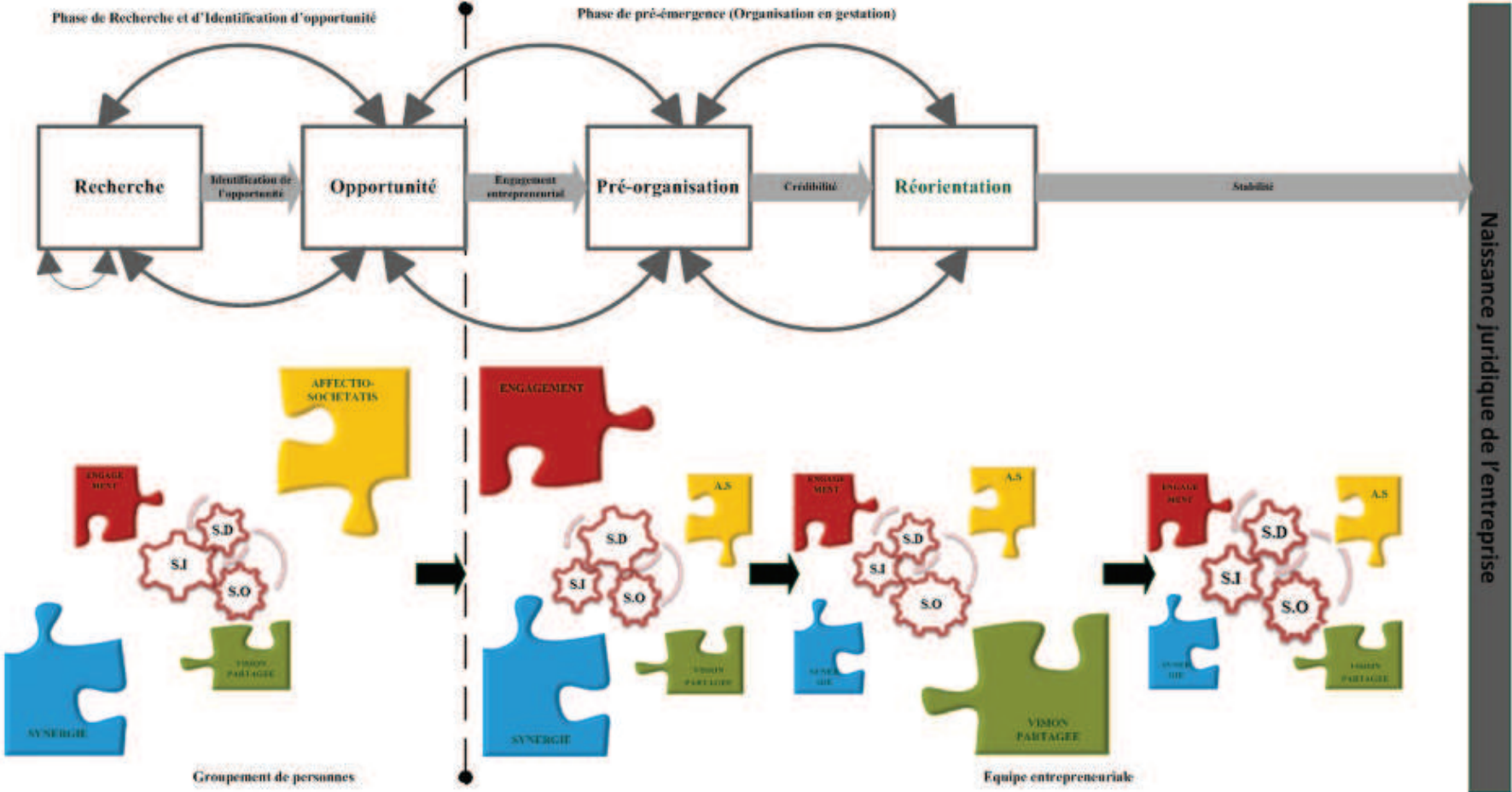
« Vu qu'on allait déposer le même dossier, tout le monde est d'accord, il faut savoir que c'était pendant un certain temps, par exemple on a même pas discuté sur combien on va mettre d'argent, on n'est pas encore arrivé là. L'objectif c'était ce prix-là, le fait de l'avoir ça renforce, c'est qu'on a pu convaincre des gens sur notre projet, c'était un indicateur pour continuer, on avait besoin d'un financement pour étudier l'opportunité, on sait pas encore si l'opportunité est bonne ou pas du coup on ne peut pas se poser ces questions-là, ça sert à rien. Ma stratégie c'était commencer pas à pas en jouant la sécurité, on sait dit un objectif c'est ça, on va faire ça bien et après on verra »

**Annexe 2- Evolution de la représentation de la modélisation de l'équipe
entrepreneuriale**

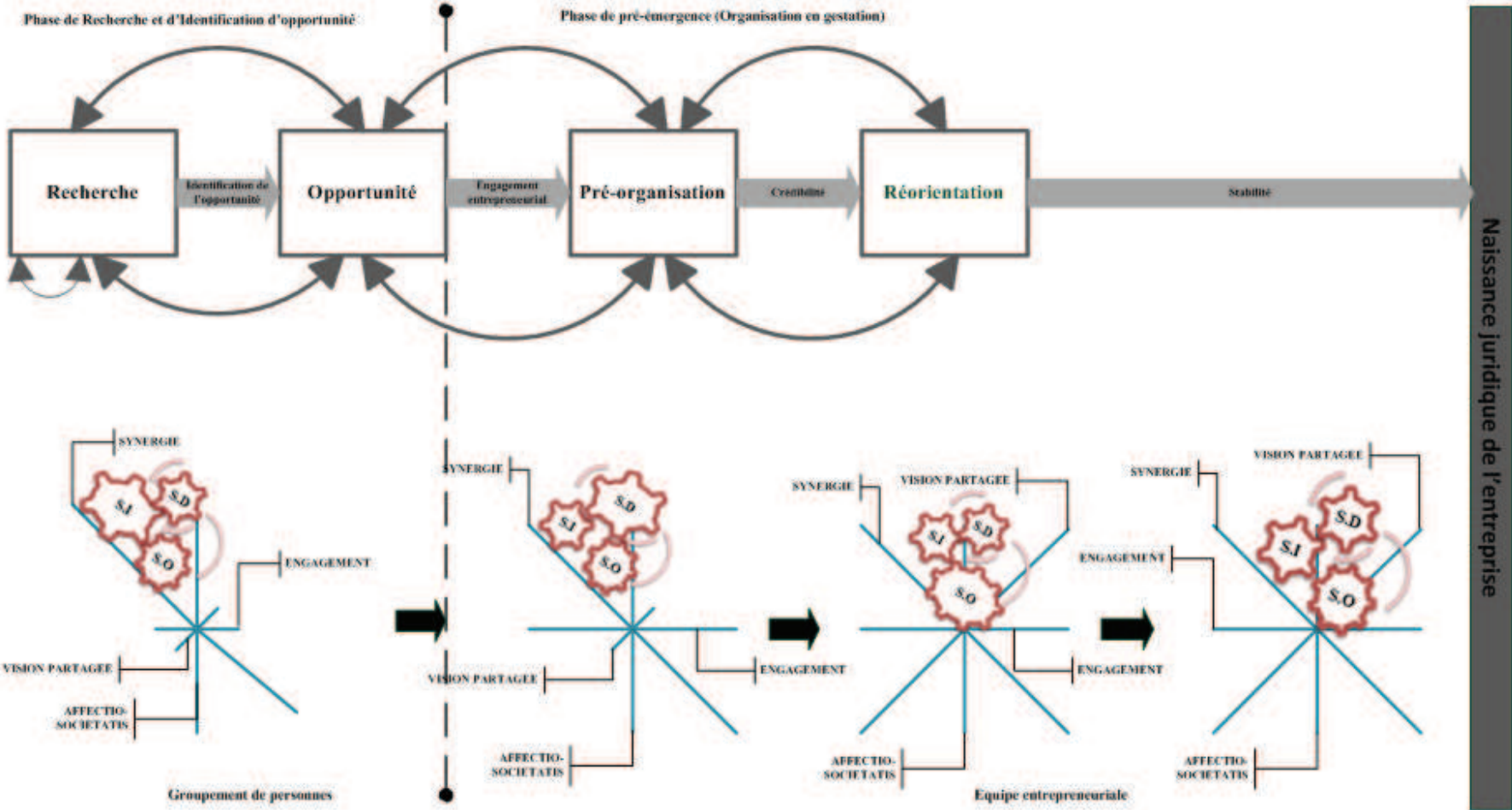
Première proposition



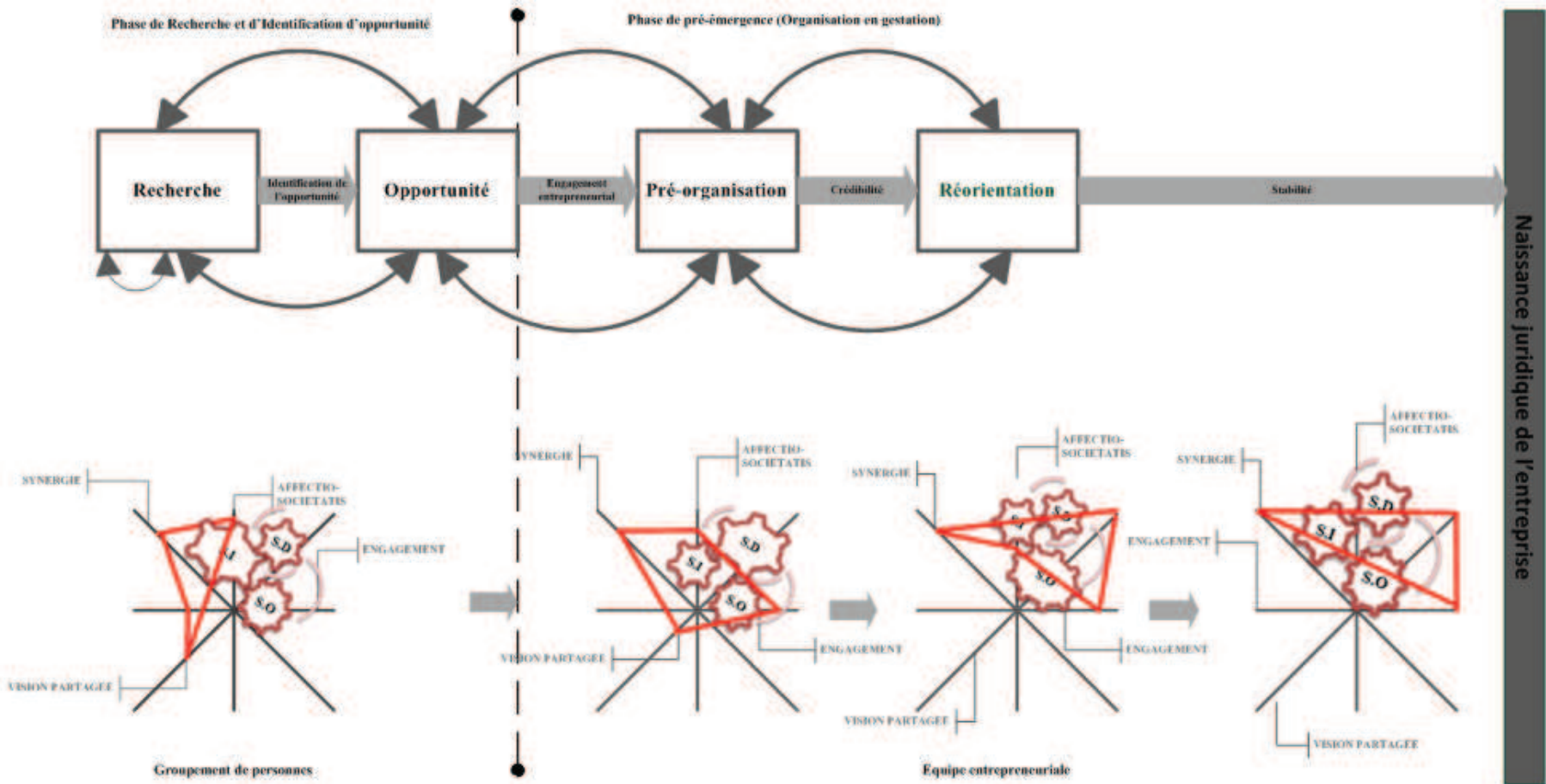
Deuxième proposition



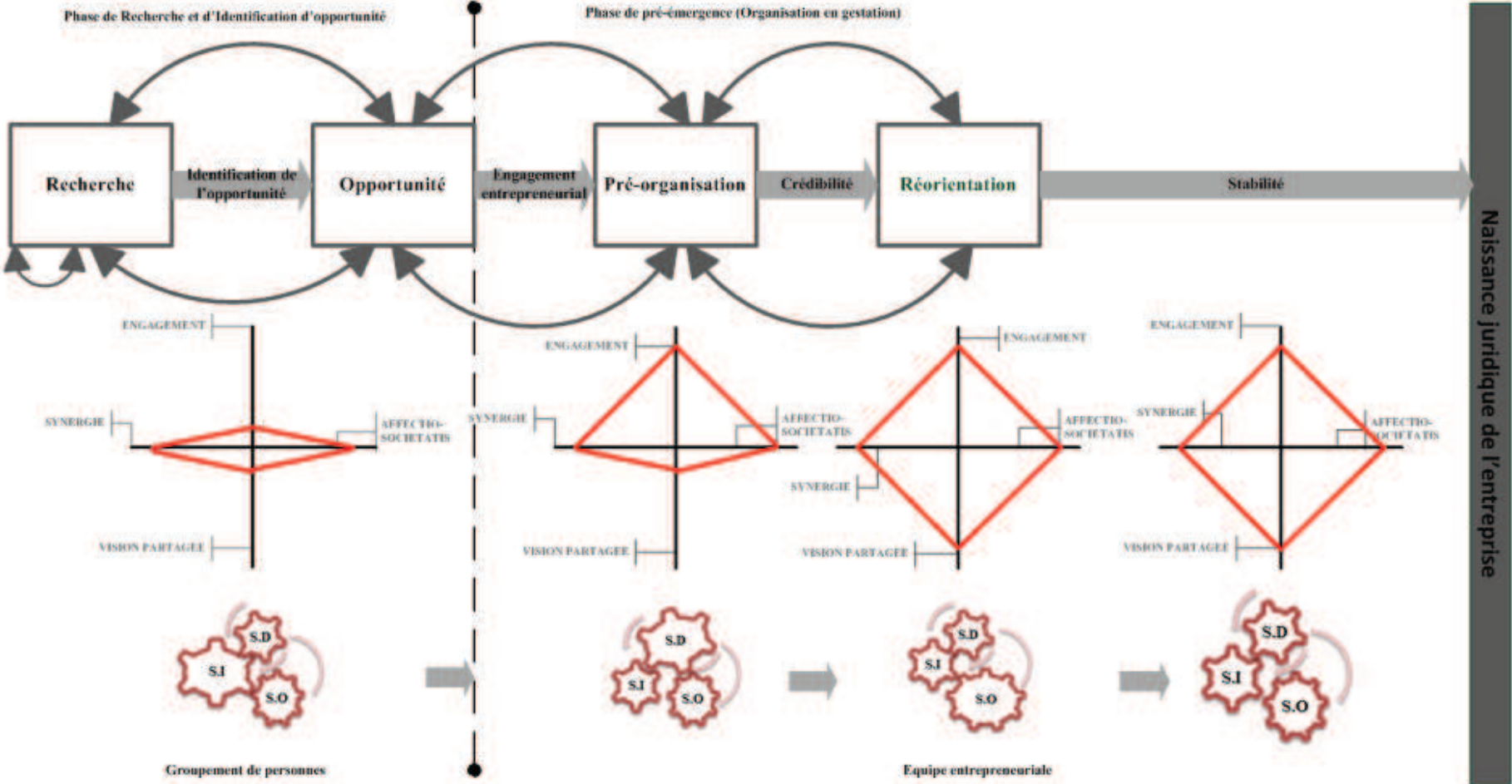
Troisième proposition



Quatrième proposition



Cinquième proposition retenue dans notre travail



Résumé

La littérature, s'est beaucoup intéressée à l'entrepreneur solitaire, notamment à ses origines, à son profil et à ses actions. Certains auteurs le considèrent comme un mythe et un héros capable de se dépasser dans les situations les plus complexes. L'émergence des entreprises de nouvelles technologies ont fait connaître une nouvelle forme d'entrepreneuriat de plus en plus fréquente, qui se présente sous forme d'équipe entrepreneuriale. Etant donné, la réserve des réflexions académiques concernant ce champ d'étude, il est utile d'apporter quelques éclairages à ce sujet. Cette recherche se veut donc une contribution théorique et pratique à la compréhension de la notion de l'équipe entrepreneuriale et ses spécificités.

L'équipe entrepreneuriale étant une entité dynamique devant être traitée en sa globalité irréductible, une analyse analytique nous semble réductrice. Par conséquent, nous proposons un cadrage théorique au moyen de la théorie systémique.

Par ailleurs, pour définir les équipes entrepreneuriales, nous nous appuyons sur la définition de l'objet par Le Moigne (1977). Ainsi les équipes entrepreneuriales ont été étudiées sous trois aspects : l'aspect ontologique (ce que l'objet est), l'aspect fonctionnel (ce que l'objet fait) et l'aspect génétique (ce que l'objet devient).

A partir de cette définition, nous nous employons à modéliser les équipes entrepreneuriales, un moyen qui permettrait d'apporter une compréhension simple et non simplifiante du phénomène dans une perspective d'améliorer l'accompagnement en amont de la création d'entreprise.

Nous adoptons, dans ce travail, une démarche qualitative en deux volets :

- collecte des données auprès de professionnels de création d'entreprise afin de proposer une modélisation des équipes entrepreneuriales ; et
- expérimentation de la modélisation sur des cas réels d'équipes entrepreneuriales en phase de pré-crétion.

Les résultats observés pourraient aider les conseillers en création d'entreprise à anticiper et/ou identifier les dysfonctionnements des équipes entrepreneuriales.

Mots clés : entrepreneuriat, équipes entrepreneuriales, approche systémique, modélisation, création d'entreprise, processus entrepreneurial, étude de cas.

Abstract

Literature has been deeply interested in the solitary entrepreneur, mainly in his origins, profile and actions. Some authors consider him as a myth and a hero capable to exceed himself in the most complex situations. The emergence of new technology companies introduced a new form of entrepreneurship more and more frequent, which comes in the shape of entrepreneurial team. Since there is a reservation on the topic of academic thoughts in this field of study, it is useful to provide some insight on this. This research is intended for a theoretical and practical contribution to the understanding of the entrepreneurial team concept.

Following a literary review on entrepreneurial teams, we propose a theoretical framework based on systemic approach. In fact, the entrepreneurial team is a dynamic entity; an analytical analysis seems to reduce the complexity in its elementary components whereas it should be treated in its irreducible globalism.

Otherwise, to define the entrepreneurial teams, we are assisted by the definition of the object provided by Le Moigne (1977), that is to say, we study the entrepreneurial teams in three aspects: the ontological aspect (what the object is), the functional aspect (what the object does) and the genetic aspect (what the object becomes).

From this definition, we use to model the entrepreneurial teams, a way that would provide a simple (and not simplifying) understanding of the phenomenon, in an assistance perspective for the creation of business.

We adopt in this work, qualitative two-sided approach:

- collect data with business creation professionals in order to propose a model of entrepreneurial teams; and
- test the modeling on real cases of entrepreneurial teams in the pre-creation phase.

The observed results could help business creation advisors to anticipate and/ or identify the entrepreneurial team malfunctions.

Keywords: entrepreneurship, entrepreneurial teams, systemic approach, modeling, entrepreneurship creation, entrepreneurial process, case study.