

Pour une modélisation systémique des équipes entrepreneuriales dans une perspective d'accompagnement

MILIANI-MOSBAH, Nesrine

Université de Bretagne Occidentale

LEVY, Thierry

Université Paris 8 – LED et Laboratoire ICI- Université de Bretagne Occidentale

thierry.levy02@univ-paris8.fr; thierry.levy@univ-st-etienne.fr

Résumé :

Ce texte propose une modélisation de l'équipe entrepreneuriale sous le spectre de l'approche systémique en ambitionnant de livrer aux accompagnateurs, un outil pédagogique pour appréhender les dynamiques des équipes entrepreneuriales qui soit dans la même veine que le modèle des 3 E (Paturel, 1997) ou le modèle des 3 P (Levy-Tadjine, Paturel, 2006). Ancré dans le paradigme systémique (Le Moigne 1977), notre proposition de modélisation consiste à expliquer l'équipe entrepreneuriale sous trois pôles (ontologique, fonctionnel et génétique) et à articuler ceux-ci avec les apports et connaissances de la littérature sur l'entrepreneuriat collectif.

Mots-clés : Entrepreneuriat collectif ; ; Equipe ; Systémique ; Accompagnement ; Modélisation.

Pour une modélisation systémique des équipes entrepreneuriales dans une perspective d'accompagnement

Introduction

Si l'intérêt académique pour l'entrepreneuriat collectif est croissant (Ben-Hafaiedh-Dridi, 2011; Miliani-Mosbah, 2015), l'équipe entrepreneuriale reste 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. Sur ces bases, ce texte propose une modélisation de l'équipe entrepreneuriale sous le spectre de l'approche systémique en ambitionnant de livrer aux accompagnateurs un outil pédagogique pour appréhender les dynamiques des équipes entrepreneuriales qui soit dans la même veine que le modèle des 3 E (Paturel, 1997) ou le modèle des 3 P (Levy-Tadjine, Paturel, 2006). Nous considérons donc l'équipe entrepreneuriale comme un système structuré (pôle ontologique), fonctionnel (pôle fonctionnel) et dynamique (pôle génétique).

Pour ce faire, le texte est structuré en deux parties. La première justifie le recours à l'approche systémique et propose un modèle permettant d'aborder la dynamique des équipes entrepreneuriales et les possibles tensions qui émergent au cours du processus. La seconde partie offre une mise en application du modèle.

1. L'équipe comme système ouvert composé de sous-systèmes...

Comme l'écrit Donnadieu et al (2003), la perspective systémique 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*

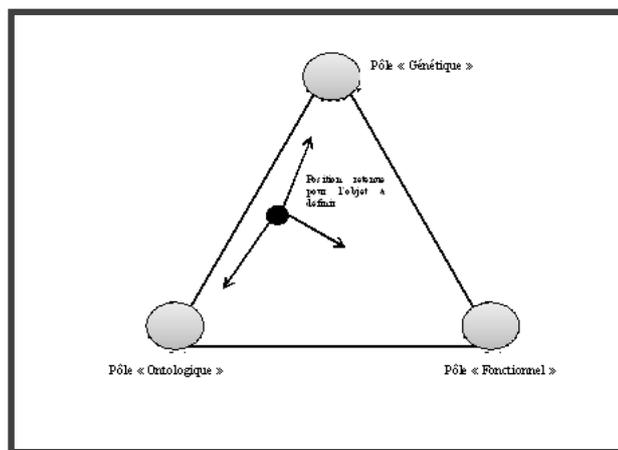
*repose sur l'appréhension concrète d'un certain nombre de concepts tels que : système, interaction, rétroaction, régulation, organisation, finalité, vision globale, évolution, etc. Elle prend forme dans le processus de **modélisation** (...) » (Donnadieu et al., 2003, p. 1). Par conséquent, nous pensons, que l'approche systémique est à même d'assurer une compréhension adéquate du phénomène que représente l'équipe entrepreneuriale en l'appréhendant sous le prisme de sa finalité (en particulier la création de valeur en suivant Bruyat, 1993). Parallèlement, en suivant Bertalanffy (1973), l'équipe (et tout système) doi(ven)t alors être conçue(s) comme un « *ensemble d'éléments en interaction* » (Bertalanffy, 1968-1973, p.37). Pour lui, « *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. De plus, l'équipe entrepreneuriale est en interaction permanente avec son environnement, (elle analyse son environnement et s'adapte à ses évolutions et à ses contraintes) ce que les systémiciens résumant avec la métaphore de l'énergie. Fayolle (2004) explique que l'énergie peut être des sources endogènes « *qui viennent de l'énergie vitale de l'entrepreneur ou de l'équipe et du potentiel entrepreneurial(...)* » (Fayolle, 2004, p. 14) et des sources exogènes qui sont dues à des échanges de flux et d'acquisition des ressources (conseils, informations, finances, relations). Dans notre travail, nous considérons que l'énergie interne est procurée par 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, lorsqu'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.*

1.1 La structure du système « équipe entrepreneuriale »

En suivant Le Moigne (1977), ce système est alors caractérisé par trois dimensions : 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 1). 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. Sur la Figure 1, la présence du barycentre permet de se positionner de manière différente par rapport aux trois dimensions. Nous nous inspirons des trois axes pour construire une définition qui prendra en considération les trois aspects des équipes entrepreneuriales.

Figure 1 : La définition d'un objet se fait par triangulation (Le Moigne, 1977, p. 64)



En parallèle, les travaux préalables sur les équipes entrepreneuriales nous enseignent que la structure des équipes entrepreneuriales est composée de quatre grandes dimensions que reprend la Figure 2 (cf aussi Miliani-Mosbah, 2015, chapitre 3). Ces dimensions structurantes sont les suivantes :

- 1- **L'affectio societatis**¹, 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**. 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

¹ « 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)

doivent (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). 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 (Amazon 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 & 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 & 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, Wright et Lockett (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 & 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, Smith, et Pavillet, 1994).

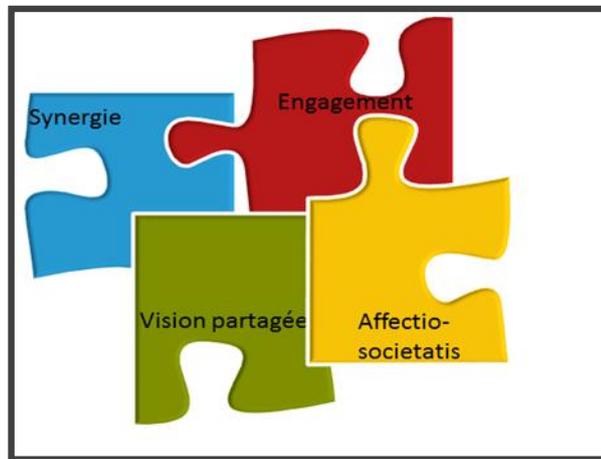
4- **La vision partagée.** La vision est une image que le créateur se fait du futur de sa propre entreprise. Il s'agit d'une construction mentale que l'entrepreneur souhaiterait transformer en action (Bennis, 1982).

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).

Figure 2 : Les dimensions de la structure des équipes entrepreneuriales (Copyright Showeet.com²)

² Une matrice Marketing en forme de puzzle pour Powerpoint.



L'équipe entrepreneuriale est une imbrication des quatre éléments cités précédemment. Par conséquent, la Figure 3 de la structure des équipes entrepreneuriales prendra une forme carrée pour marquer l'enchevêtrement des dimensions.

Figure 3 : La modélisation de la structure des équipes entrepreneuriales



1.2 La dynamique du système « équipe entrepreneuriale » selon une vision diachronique

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 « équipe entrepreneuriale ».

Notre perception des trois sous-systèmes de l'équipe entrepreneuriale se résume dans le contenu du tableau 1.

Tableau 1 : Les sous-systèmes de l'équipe entrepreneuriale

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.

Ces sous-systèmes contribuant à la structuration et au fonctionnement de l'ensemble. Nous pouvons résumer la dynamique de l'équipe entrepreneuriale au moyen de la Figure 4 qui présente de manière schématique le fonctionnement de l'équipe entrepreneuriale :

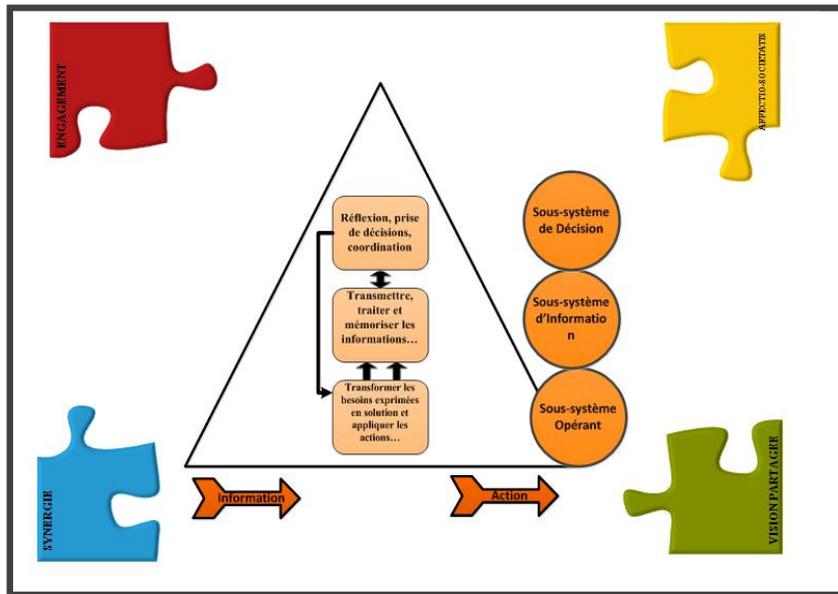
1. le sous-système opérant collecte les informations qui proviennent de l'environnement ;
2. le sous-système opérant élabore sa propre représentation ;
3. le sous-système opérant transmet la représentation au sous-système d'information ;
4. le sous-système d'information enregistre les représentations 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.

Cette dynamique sert la progression de l'équipe entrepreneuriale du stade pré-entrepreneurial jusqu'à l'émergence organisationnelle. On peut alors suivre Vohora, Wright et Lockett (2004) qui repèrent 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 (Figure 5).

Figure 4 : Modélisation du fonctionnement du système « Equipe Entrepreneuriale »



- 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, Wright et Lockett (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, Wright et Lockett 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, Wright et Lockett (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, Wright et Lockett, 2004: 150) et à les surmonter pour passer à la phase suivante.

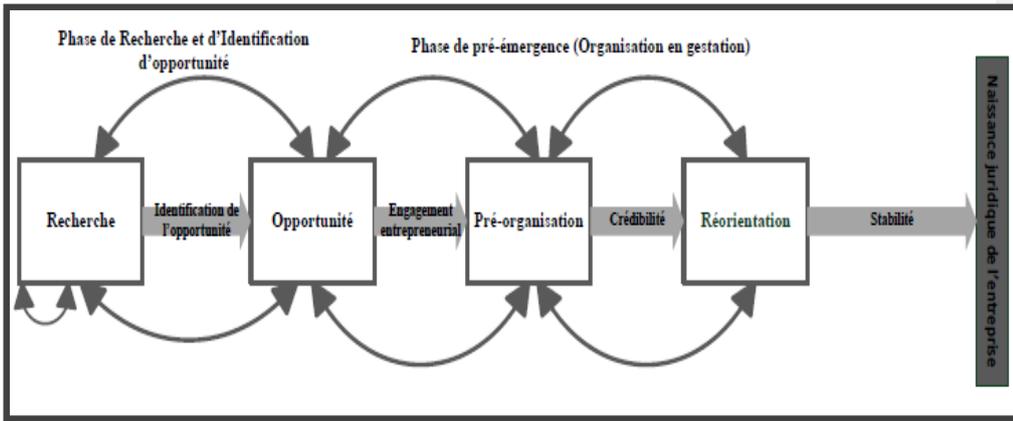
- La reconnaissance de l'opportunité : il s'agit d'identifier un besoin du marché et le moyen pour le satisfaire.
- L'engagement entrepreneurial : Il s'agit à ce stade de prendre des risques réels qui peuvent se manifester par plusieurs moyens : par exemple quitter son travail pour se consacrer complètement 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

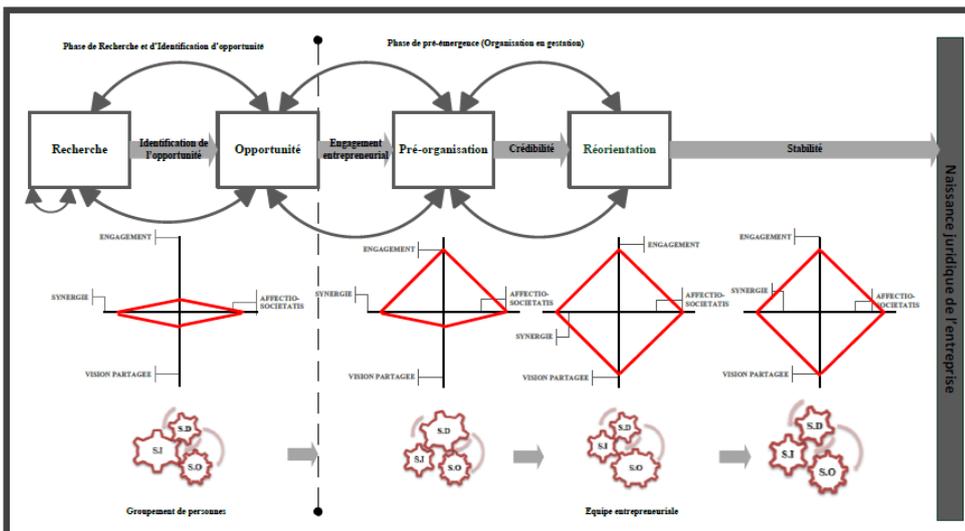
qu'elle trouve la solution qui lui permettrait d'avancer dans le processus, ou alors de décider de s'arrêter parce qu'elle n'est pas encore prête à continuer.

Figure 5 : Le processus entrepreneurial inspiré des travaux de Vohora, Wright et Lockett (2004)



En rassemblant l'ensemble des éléments de notre édifice, il est alors possible de proposer un modèle générique de l'équipe entrepreneuriale (Figure 6).

Figure 2 : Le modèle générique du système « équipe entrepreneuriale »



Ce modèle doit pouvoir être mobilisé en pratique. A titre illustratif, nous l'appliquerons sur un cas.

2. La dynamique du Système « équipe entrepreneuriale » en pratique

2.1 Dispositif méthodologique

Notre démarche systémique utilise le cas comme outil de simulation de la modélisation du système équipe entrepreneuriale pendant le processus entrepreneurial. 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. La rédaction des cas a été faite avant l'analyse, ensuite le cas a été traité comme « matériaux pour l'analyse » (Giroux, 2003, p. 65).

Nous avons, d'abord, rencontré deux fois chaque membre de l'équipe individuellement et avons privilégié l'entretien semi directif dans la collecte de nos données pour sa souplesse et son cadrage. En effet, 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. Nos questions étaient ouvertes pour éviter les biais et l'incompréhension. Nous avons, ensuite, retranscrit l'intégralité de nos entretiens et avons, enfin, 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 de l'équipe entrepreneuriale. L'unité de codage était « 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.

2.2 Présentation du cas

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 volet :

- 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.

Tableau 2 Informations supplémentaires sur les porteurs de projet du cas

Projet : Bar à jeux		
	NL	QT
Genre	H	H
Age	25 ans	25ans
Formation	Licence professionnelle Technico-commercial en Matériel Energétique	Licence en Informatique
Expérience	Commercial dans l'Industrie	Animateur
Situation avant la créa-	Au chômage	travail alimentaire

tion d'entreprise		
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

2.3 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.

Verbatim 1

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 tout 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 intéressées, des clients etc. pour bien mesurer pleinement l'ampleur de nos objectifs »</i>

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. 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 quo !, 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.

2.4 Les phases du processus entrepreneurial

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. 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.

Verbatim 2

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> »

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 dans le paragraphe suivant.

2.5 Les difficultés rencontrées par 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 3

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 faisait 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 »

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.

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.

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.

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.

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.

Verbatim 4

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 »

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'infirmerait et au bout de quatre 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» NL

« il se trouve qu'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 discerne-

ment 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

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 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 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. » QT.

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. » NL.

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 plaît 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,

« 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.

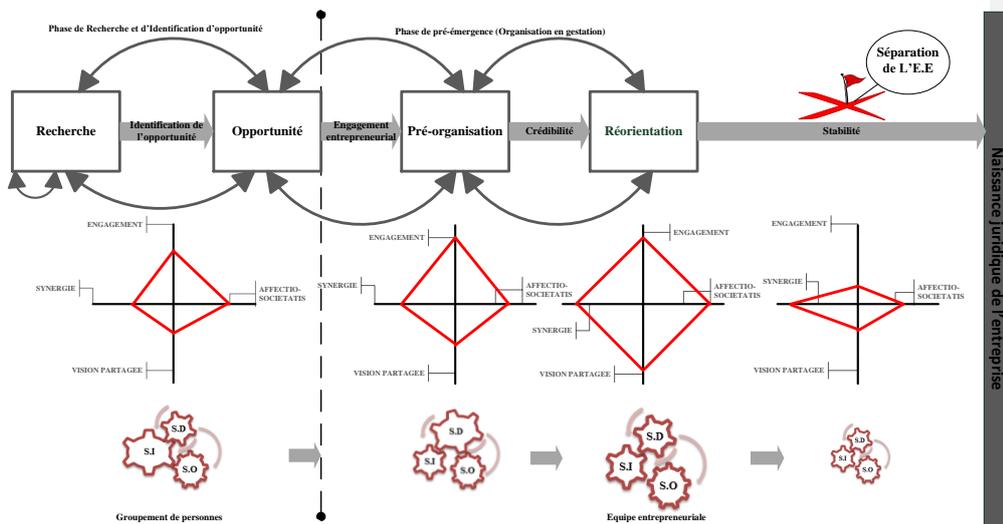
Les variables de la structure de l'équipe entrepreneuriale (affectio societatis, synergie, engagement et vision partagée) ont connu des changements au cours du processus entrepreneurial. Leur importance a augmenté au fur et à mesure que l'équipe avançait d'une étape à une autre du processus jusqu'à atteindre un équilibre en phase de réorientation.

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. **La figure 7 permet de relire le parcours de l'EE.**

Figure 7 Représentation de la modélisation de l'équipe entrepreneuriale du cas "Bar a Jeux"



Au travers du décryptage de ce cas singulier, nous espérons avoir montré l'actionnabilité et la dimension opérationnelle du modèle proposé.

CONCLUSION

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. Pour nous, 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.

Le présent travail s'est voulu une réponse aux besoins des organismes d'accompagnement en matière d'évaluation des équipes entrepreneuriales. Ancré dans le paradigme systémique (Le Moigne 1977), notre proposition de modélisation consiste à expliquer l'équipe entrepreneuriale sous trois pôles (ontologique, fonctionnel et génétique) et à articuler ceux-ci avec les apports et connaissances de la littérature sur l'entrepreneuriat collectif. L'applicabilité de l'outil à un cas donné suppose toutefois l'implication et l'interprétation de l'observateur. Son utilisation

Commentaire [A1]: A la suite de cette partie empirique, il manque une partie ds laquelle l'auteur expliquerait la manière dont des accompagnateurs peuvent utiliser ce modèle ds le processus d'accompagnement, ainsi qu'une discussion

Commentaire [A2]: Evalueateur : de plus, la conclusion ne fait pas ressortir les éléments distinctifs du papier et les objectifs de la recherche. Elle mériterait également d'être retravaillée

tion par d'autres chercheurs et praticiens et une mutualisation critique des observations serait utile pour en asseoir la portée.

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 dédiés.

Références

ALDRICH H.E., CARTER N.M., RUEF M. (2004), Teams, Handbook of entrepreneurial dynamics: The process of business creation, 299-310.

AMSON 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.

BAYAD M., COUTERET P. (2002), L'ENTREPRENEUR FACE AU DEVELOPPEMENT DE SA FIRME : DE LA CONSTRUCTION D'EQUIPE A LA VISION PARTAGEE, ACTE DE COLLOQUE, 6E EDITION CIFEPM, 17.

BEN-HAFAIEDH-DRIDI C. (2011), Essai de modélisation de la constitution des équipes entrepreneuriales, Thèse de doctorat Sciences de gestion Brest.

BENNIS W. (1982), The artform of leadership, AMER SOC Training Development 1640 King ST, BOX 1443, Alexandria, VA 22313-2043.

BERTALANFFY L. VON (1972), The history and status of general systems theory, Academy of Management Journal, 15 : 4, 407-426.

BRUYAT C. (1993), Création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation, Thèse de doctorat, Pierre Mendès France (Grenoble II Ecole Supérieure des Affaires).

DANJOU I. (2004), Entreprendre: la passion d'accomplir ensemble, Editions L'Harmattan.

FAYOLLE A. (2004), « Entrepreneuriat et processus: faire du processus un objet de recherche et mieux prendre en compte la dimension processus dans les recherches », 1-31, Acte de Colloque CIFEPM.

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, 489-505.

GIORDANO Y. (2003), Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative, Colombelles, EMS, Éd. Management & société.

- 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, 7-17.
- KATZ J., GARTNER W.B. (1988), Properties of Emerging Organizations, *Academy of Management Review*, 13 : 3, 429-441.
- KATZENBACH J.R., SMITH D.K., PAVILLET M.-F. (1994), *Les équipes haute performance: imagination et discipline*, Dunod.
- LE MOIGNE J.L. (1977), *La théorie du système général: Théorie de la modélisation*, Presses Universitaires De France, Paris (Systèmes-Décisions), 340.
- LE MOIGNE J.L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Bordas, Paris (Afcet Systèmes DUNOD), 178.
- 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), 380.
- LUECKE R. (2004), *Creating teams with an edge: The complete skill set to build powerful and influential teams*, Rutgers University Press.
- MILES M.B., HUBERMAN A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur.
- MILIANI-MOSBAH N. (2015). *Structure, fonctionnement et évolution des équipes entrepreneuriales: une modélisation systémique dans une perspective d'accompagnement à la création d'entreprises*, Thèse de doctorat Sciences de gestion Brest.
- MOREAU R. (2006), La formation des équipes d'entrepreneurs, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5 : 2, 55-68.
- PATUREL R. (1997), *Pratique du management stratégique*, Grenoble, France, PUG.
- UCBASARAN D., LOCKETT A., WRIGHT M., WESTHEAD P. (2003), Entrepreneurial Founder Teams: Factors Associated with Member Entry and Exit, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28 : 2, 107-127.
- VERSTRAETE T., SAPORTA B. (2006), *Création d'entreprise et entrepreneuriat*, Editions de l'ADREG.
- VOHORA A., WRIGHT M., LOCKETT A. (2004), Critical junctures in the development of university high-tech spinout companies, *Research Policy*, 33 : 1, 147-175.