

Le rôle des réseaux sociaux dans le processus de création d'entreprises : faut-il compléter la perspective ?

Didier CHABAUD

U. Cergy-Pontoise &
Ecole de Management de Normandie
Didier.Chabaud@eco.u-cergy.fr

&

Roland CONDOR

Ecole de Management de Normandie
r.condor@ecole-management-
normandie.fr

Ecole de Management de Normandie, 30, rue de Richelieu, 76087 Le Havre Cedex
Tel : 02 32 92 59 71 - Fax : 02 35 42 11 16

Résumé

Le champ de l'entrepreneuriat a fait l'objet de nombreux travaux qui insistent sur le rôle des réseaux sociaux (RS) dans la réussite du processus entrepreneurial (Hoang & Antoncic, 2003). Cependant, ces analyses de « l'entrepreneur encadré » semblent focalisées sur un individu, ou une dynamique individuelle : bien qu'il soit fait appel à un réseau social (RS), la création reste l'œuvre d'un créateur unique. Nous discuterons cette perspective dans la mesure où – dans certains cas – le porteur de projet individuel introduit des partenaires dans le tour de table, en mettant en place une équipe entrepreneuriale, tandis que dans d'autres cas le projet s'appuie dès le départ sur une telle équipe. Nous proposons donc d'étudier cette situation – que nous qualifions de « cristallisation » du RS – dans laquelle une équipe entrepreneuriale se constitue pour créer l'entreprise. Sur cette base, nous nous interrogeons alors sur la double dynamique à l'œuvre dans la constitution des équipes entrepreneuriales :

- une dynamique fondée sur l'acquisition de ressources ou de compétences complémentaires, ou similaires,
- une dynamique fondée sur l'activation des liens forts ou des liens faibles du porteur de projet.

Une étude empirique exploratoire est alors conduite sur dix cas de création d'entreprise ou d'activité, pour repérer la façon dont ces dynamiques agissent dans (1) la constitution de l'équipe entrepreneuriale, et (2) le déploiement du projet. Nous montrons ainsi que :

- l'existence de liens forts ou de liens faibles – seule - ne permet pas d'anticiper sur la cristallisation ou non d'une partie du réseau social à savoir que la nature du lien ne détermine pas la constitution d'une équipe de fondateurs.

- la décision de constituer une équipe entrepreneuriale souligne la prégnance des contraintes d'accès aux ressources et aux compétences auxquelles se heurtent le(s) porteur(s) de projet entrepreneurial, confortant les analyses conduites sur la création d'entreprises de haute technologie (Timmons, 1990, Bernasconi, 2004, Neergaard & Madsen, 2004).

- la diversité des dynamiques de constitution des équipes entrepreneuriales s'accompagne de particularités dans le déploiement du projet de création d'entreprises, et semble en affecter tant la performance que la stabilité. Ainsi sera-t-il possible de distinguer quatre configurations d'équipes de fondateurs selon que la nature des ressources et compétences apportées par les équipiers (similaires vs. complémentaires), et selon les liens entretenus entre les membres (liens forts vs. liens faibles).

Il est alors possible, sur cette base, de souligner les limites de la recherche exploratoire conduite, ainsi que les pistes de recherche qui en découlent.

Mots clé : Réseaux sociaux – équipe entrepreneuriale – gestion des réseaux sociaux

Le rôle des réseaux sociaux dans le processus de création d'entreprises : faut-il compléter la perspective ?

Le rôle des réseaux sociaux a, très tôt, fait l'objet d'analyses dans le champ de l'entrepreneuriat. Si Aldrich & Zimmer (1986) ont souligné le rôle des réseaux sociaux dans le processus entrepreneurial, Burt (1992) insiste sur le fait que l'entrepreneur est, par nature, à l'intersection de réseaux relationnels non redondants (*trous structurels*), tandis que Aldrich & Waldinger (1990) et Granovetter (1995) soulignent la diversité des réseaux relationnels activés selon la communauté d'appartenance de l'entrepreneur. Dès lors, il est logique que Hoang & Antoncic (2003) fassent état de plus de soixante dix études appliquant la théorie des réseaux sociaux (TRS) à la compréhension des processus et phénomènes entrepreneuriaux.

Si les premiers travaux ont essentiellement souligné combien la dynamique entrepreneuriale est éloignée de l'image dominante de l'entrepreneur isolé¹ pour mettre en exergue la figure d'un entrepreneur inséré dans des réseaux (Hills, 1995), les analystes se sont depuis intéressés à l'estimation de l'impact du recours aux liens forts ou aux liens faibles dans la réussite du projet (Davidsson & Honig, 2003, Greve, 1995), voire à la dynamique du recours aux réseaux sociaux dans le projet entrepreneurial ou la jeune entreprise (Hite & Hesterly, 2001). D'après ces recherches, l'entrepreneur s'appuierait sur des liens de nature différente (forts vs. faibles) selon l'état d'avancement de son projet (Larson & Starr, 1993), ou selon le stade de développement de son entreprise (Hite & Hesterly, 2001, Johannisson, 1996). Ainsi, le mythe schumpétérien de l'entrepreneur isolé est-il remis en question, du fait que l'entrepreneur n'est pas omniscient mais s'appuie sur ses réseaux sociaux pour développer son projet (Chabaud & Ngijol, 2005)².

Cependant, ces analyses de « *l'entrepreneur encastré* » semblent, pour l'essentiel, focalisées sur un individu, ou une dynamique individuelle : bien qu'il soit fait appel à un réseau social (RS), la création reste l'œuvre d'un créateur unique. Une telle perspective semble devoir être discutée dans la mesure où – dans certains cas – le porteur de projet individuel introduit des partenaires dans le tour de table, en mettant en place une équipe entrepreneuriale³, tandis que

¹ Cette image, largement dérivée de la tradition issue de la théorie de l'évolution économique de Schumpeter, mais aussi des travaux de Kirzner, demeure la référence implicite du paradigme de l'opportunité développé par Venkataraman & Shane (2000) et Shane (2003) (cf. Chabaud & Ngijol, 2004).

² Bouchikhi (2004 : 47) souligne ainsi que « *l'entrepreneur solitaire n'existe pas* ».

³ Nous parlerons indifféremment d'équipe entrepreneuriale ou d'équipe de fondateurs dès lors que « *deux individus ou plus établissent conjointement une entreprise dans laquelle ils détiennent chacun une part du capital* » (d'après Kamm et alii, 1990 : 7).

dans d'autres cas le projet s'appuie dès le départ sur une telle équipe. Ainsi le réseau social fondé sur des liens forts ou faibles va partiellement être « *crystallisé* » dans une équipe entrepreneuriale, et relever d'une interrogation en termes de réseaux sociaux (*cf.* Neergaard & Marsden, 2004, Ruef, Aldrich & Carter, 2003). Notre objectif sera alors d'étudier la diversité de la cristallisation des réseaux sociaux dans des équipes de fondateurs, et la pérennité de telles initiatives. Comment, en définitive, l'équipe se forme-t-elle, à partir du réseau du ou des individus porteurs de projet ? Pourquoi cette cristallisation ? Quels sont les avantages et limites des différentes configurations de création collective ?

A cette fin, après avoir souligné combien la littérature sur le projet entrepreneurial s'est, de manière disjointe, interrogée sur le rôle des réseaux sociaux ou sur le rôle des équipes entrepreneuriales, nous montrerons comment l'articulation des deux dimensions semble nécessaire – théoriquement et empiriquement. Sur cette base, nous nous appuierons sur une étude exploratoire de dix projets de création ou de nouvelles activités, pour discuter les propositions avancées, puis conclure sur le nécessaire enrichissement de perspective.

1- LES RESEAUX SOCIAUX : D'UN FACTEUR D'APPUI A LA CRISTALLISATION ?

La contribution des réseaux sociaux au projet entrepreneurial est, de longue date, connue. Cependant, si cette reconnaissance est ancienne, on peut se demander si les auteurs qui insistent sur cette dimension en ont pleinement tiré les potentialités pour saisir le phénomène entrepreneurial ? En effet, la plupart des chercheurs proposent une vision individualiste du processus de création : l'entrepreneur – individuel – mobilise son réseau social pour localiser des informations (ou autres ressources) nécessaires à son projet. Une telle vision néglige le fait que le porteur de projet puisse trouver des associés au sein de son RS, le réseau social étant alors pour partie « *crystallisé* » sous la forme d'une équipe de fondateurs. Il convient alors de s'interroger sur le rôle joué par le RS dans la constitution des équipes entrepreneuriales.

1.1- Le réseau social, appui de la création : un individu encastré

« *Comme alternative à des modèles sous-socialisés ou sur-socialisés de l'entrepreneuriat, nous proposons une perspective qui voit l'entrepreneuriat comme encastré dans des réseaux de relations sociales continues* » (Aldrich & Zimmer, 1986, 8). Par-delà la référence à Granovetter (1985), qui affirmait la nécessité de sortir des approches sous-socialisées focalisées sur un individu – ici l'entrepreneur solitaire de la théorie néoclassique – et des approches sur-socialisées – ici, l'entrepreneur fruit d'une détermination culturelle –, Aldrich

& Zimmer (1986) proposent de penser l'entrepreneur dans des réseaux sociaux pour cerner à la fois son accès aux ressources et aux opportunités⁴. Ils soulignaient déjà combien la mobilisation des RS aux fins d'obtenir des ressources – ce que d'aucuns qualifient de « *capital social* » (Adler & Kwon, 2002, Burt, 2001, Lin, 2001) – joue un rôle crucial. De façon synthétique leur travail souligne déjà :

- le rôle des liens forts, notamment celui des communautés - ethniques ou autres - comme vecteur d'une plus forte tendance à l'entrepreneuriat et facteur influençant la probabilité de succès (pp. 14-16).
- le rôle des liens faibles, et de la diversité de ces liens, dans l'accès aux ressources et l'identification des opportunités (pp. 16-20).

Ainsi, Aldrich & Zimmer (1986) préfigurent-ils nombre des études théoriques et empiriques conduites ces vingt dernières années sur le rôle des RS dans l'entrepreneuriat. La question est en effet de savoir quels réseaux mobilise le créateur pour obtenir les ressources financières, humaines, techniques, ou autres qui sont nécessaires à l'accomplissement de son projet ? Burt (1992) a souligné sur ce point le rôle d'une gestion non redondante des réseaux : le fait d'être en relation avec des individus n'ayant pas les mêmes relations, i.e. d'être à l'interface de « *trous structurels* », permet à l'entrepreneur de tirer parti d'un accès à des informations et à des ressources distinctes⁵.

Plus encore, il souligne le fait que l'entretien des contacts est « *coûteux* » pour l'entrepreneur, lui prend du temps et des ressources. Dès lors, Burt souligne l'intérêt d'une vision proactive de la gestion des réseaux sociaux⁶ (cf. figure 1). Les deux situations « *avant* » et « *après* » de la figure 1, qui décrivent les relations entretenues par un individu à deux moments du temps, occasionnent le « *même coût* » d'entretien de cinq contacts. Cependant, les deux situations sont radicalement différentes dans une logique d'accès à des ressources informationnelles. Dans la situation « *avant* », les cinq contacts sont tous inter reliés, et permettent l'accès aux mêmes informations, voire à deux ensembles d'informations distincts si l'on considère que les individus (4) et (5) ne sont liés aux autres que par (3). Dans la situation « *après* », l'individu a, au contraire, accès à des réseaux distincts de contacts, ce qui lui permettra d'accéder à des

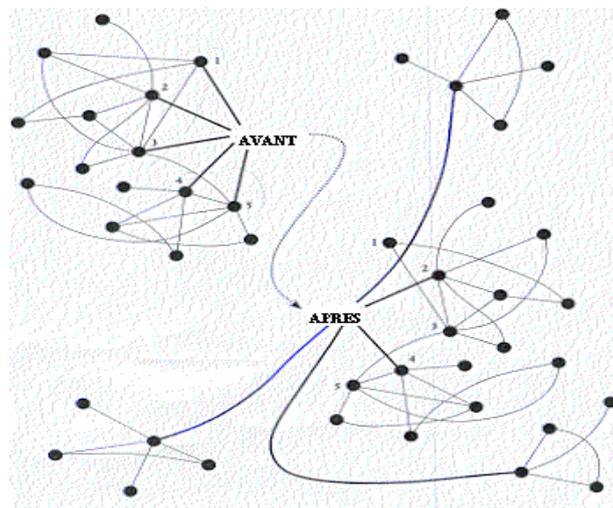
⁴ Aldrich & Zimmer (1986 : 4) affirment fonder leur analyse sur Granovetter (1973 et 1985), et mentionnent également les travaux (non publiés alors) de Burt.

⁵ Dans l'analyse de Burt, un entrepreneur est quelqu'un qui ajoute de la valeur en faisant l'intermédiaire entre d'autres individus (Burt, 2005 : 9), ce qui ne le restreint – et ne le réduit – pas à l'entrepreneur pris dans le sens d'un porteur de projet de création d'entreprise. L'analyse de Burt, si elle a suscité de nombreux travaux de sa part, ou d'autres, dans le champ l'entrepreneuriat a ainsi une portée plus générale. En outre, cette perspective suscite un débat : à la suite de Coleman (1988, 1990), des analystes ont insisté sur l'importance des liens forts qui facilitent la circulation de l'information et limitent les dérives opportunistes.

⁶ Cet aspect a, du reste, occasionné un débat avec Granovetter.

informations diverses, voire qui le mettra en situation de contrôler la diffusion de l'information d'un réseau à l'autre. Il convient, assurément de se garder d'une vision simpliste et restrictive : la nature du lien (fort vs. faible), l'implication de l'individu, sa personnalité, *etc...* influenceront à la fois le coût et les gains retirés de la structure de ses contacts, ainsi que le côté proactif de sa gestion des contacts (*cf.* notamment Burt, 1992, mais aussi le *draft* de Burt, 2005 : chapitre 1). Cependant, on pressent l'intérêt pour un entrepreneur de bénéficier de l'accès à des réseaux non redondants, même si cette dimension peut être source d'une plus ou moins grande efficacité. Dans une étude sur des projets d'innovation, Pfeffer, Hansen & Podolny (2001) soulignent ainsi que l'entretien de liens multiples sera d'autant plus intéressant (en termes d'efficacité et délai) que le degré d'innovation du projet est grand.

Figure 1 - Une gestion proactive des réseaux



Source : d'après Burt (1992 : 22), (1993 : 296), (2005).

Dès lors, si la question de l'arbitrage entre liens forts et liens faibles a longtemps été étudiée (*cf.* Hoang & Antoncic, 2003), la question de l'évolution des liens utilisés au cours du projet entrepreneurial va retenir l'attention. Hite et Hesterly (2001) s'intéressent ainsi à la dynamique des réseaux, en fonction de l'étape de déploiement du projet entrepreneurial. Ils soulignent la nécessaire évolution des réseaux de partenaires de l'entreprise, qui passent de réseaux personnels au démarrage de l'entreprise à des réseaux beaucoup plus impersonnels et professionnalisés par la suite. « *Les firmes doivent évoluer vers des réseaux plus calculateurs (calculative) pour faire face aux besoins en quantité et à la diversité de ressources* » (Hite & Hesterly, 2001 : 276). Si dans un premier temps l'entrepreneur s'appuie sur des liens forts pour se procurer des ressources, par la suite, l'évolution de l'entreprise s'accompagne :

- d'une part, d'une professionnalisation des réseaux. Ainsi, les liens forts sont-ils relativisés, l'entrepreneur prenant ses distances avec ses liens forts. Il est conduit à

relativiser leur implication et à professionnaliser ses rapports. Les amis, sources de compétences et de ressources financières, sont alors « *mis en concurrence* » avec des individus extérieurs ;

- d'autre part, d'un renforcement des liens faibles. Les premières relations d'affaires (qui constituaient des liens faibles) se pérennisent et tendent - dans certains cas - à devenir plus étroites. L'entrepreneur échange (sur un plan personnel : affectif et social) avec ces personnes et les liens se resserrent. Cette analyse de la dynamique des réseaux (et des liens) a été confirmée par une étude longitudinale conduite sur 6 années par Johannisson (1996).

Allant plus loin, Hite et Hesterly considèrent que le rôle de connexion des trous structurels, *i.e.* de la mise en contact de réseaux distincts, fera surtout sentir son importance dans des phases ultérieures. On perçoit alors la nécessité d'une analyse empirique : dans quelle mesure cette dimension de « *pontage* » des trous structurels sera-t-elle importante dans les différentes phases du processus entrepreneurial ?

On conçoit que l'interrogation puisse alors devenir celle de la coexistence nécessaire entre le recours aux liens forts et faibles, à l'appui sur un réseau dense et cohérent et sur des réseaux distincts et non redondants. Rowley, Behrens & Krackhardt (2000) ont ainsi montré, dans une étude de l'encastrement des pratiques dans les secteurs de l'acier et des semi-conducteurs, que le comportement de l'entrepreneur repose à la fois sur de l'exploration et de l'exploitation des réseaux qu'il possède. Lors de la création, il va chercher à exploiter ses liens forts pour obtenir les ressources qui lui manquent. Par la suite, pour assurer le développement de son affaire, il aura également un comportement d'exploration, qui lui permettra de créer des liens faibles, qui lui permettront de tirer parti des « *trous structurels* » qui existent. Hite et Hesterly (2001) vont rejoindre (et étendre) cette analyse en évoquant le fait que « *la cohésion du réseau décroîtra* », ou bien que « *le nombre de trous structurels reliés s'accroîtra* »...« *lorsque la firme passera de l'émergence aux premiers stades de croissance* » (Hite & Hesterly, 2001 : 281).

Bien que ces travaux mettent bien en évidence que la manière de recourir aux réseaux évolue avec le temps, ils semblent assez discrets sur leur cristallisation : or il est possible qu'au-delà d'une simple identification de trous structurels, le créateur intègre différents individus de ses réseaux dans le projet de création d'entreprise.

1.2- L'équipe, entre quête de ressources et réseaux sociaux

La dimension collective de l'entrepreneuriat est désormais régulièrement affirmée théoriquement et étayée empiriquement. Ainsi, tandis que Gartner, Shaver, Gatewood & Katz (1994 : 6) affirmaient que « *l'entrepreneur* » « *est plus probablement à mettre au pluriel qu'au singulier* », compte tenu de la diversité des ressources à obtenir, et que Kamm, Shuman, Seeger & Nurick (1990) proposaient d'ouvrir un programme de recherche sur les équipes entrepreneuriales, les travaux récents montrent que l'entrepreneuriat est fréquemment un phénomène d'équipe (Aldrich, Carter & Ruef, 2004, Bernasconi, 2004, Ucbasaran, Lockett, Wright & Whesthead, 2003). Par-delà, la mise en exergue de l'importance de ce phénomène collectif, la question est ouverte de la connexion entre TRS et formation des équipes entrepreneuriales (Ruef, Carter & Aldrich, 2003, Neergaard & Madsen, 2004).

L'entrepreneuriat est, fréquemment, un phénomène collectif et non seulement individuel. Au sein de l'étude conduite sous l'égide de Paul Reynolds⁷, Aldrich, Carter et Ruef (2004) ont souligné que plus de la moitié des projets sont portés par une équipe constituée de plus d'un membre (421/816)⁸, sachant que plus de la moitié de celles-ci comportent le conjoint du porteur de projet (223/421). Leur constat conforte des travaux qui se sont interrogés depuis plusieurs années sur les équipes de fondateurs. Les premières analyses se sont intéressées aux raisons de l'existence d'une équipe (Kamm, Shuman, Seeger & Nurick, 1990, Kamm & Nurick, 1993). La décision de formation d'une équipe entrepreneuriale apparaît alors comme un processus délibéré :

- Soit un entrepreneur individuel, confronté à la rareté des ressources, s'associe à des partenaires disposant de ressources complémentaires aux siennes.
- Soit un collectif d'individus, souhaitant travailler ensemble, envisage l'exploitation d'une opportunité de marché et s'engage dans la constitution d'une équipe.

La logique à l'œuvre est alors la même : attirer de nouveaux membres permettra à l'individu (ou l'équipe) initial(e) d'accéder à des ressources complémentaires, qu'elles soient financières, matérielles ou immatérielles (savoir faire...). La logique à l'œuvre serait largement instrumentale, l'équipe étant le vecteur d'accès à des ressources ou des compétences.

Dans des projets pour lesquels la levée de fonds est très importante (comme dans ceux fondés sur une innovation technologique par exemple), la constitution d'une équipe semble souvent

⁷ cf. Gartner *et alii* (2004) pour une présentation du *panel study of entrepreneurial dynamics* (PSED) qui a suivi plus de 816 porteurs de projet sur 18 mois, avec des échantillons spécialisés (minorités ethniques et femmes) et un échantillon témoin.

⁸ Dans une étude conduite au Danemark sur des entreprises de haute technologie, Neergaard & Madsen (2004) estiment à environ ¼ les entreprises créées par un individu isolé.

une condition *sine qua none* pour faire aboutir le projet et éventuellement le pérenniser (Bernasconi, 2004, Moreau, 2005). Mais la ressource financière n'est pas la seule ressource nécessaire au projet, et par conséquent, pas le seul élément à prendre en compte dans le processus de constitution de l'équipe. D'autres ressources doivent être mobilisées : la ressource technique (apport de machines, de bâtiments, de bureaux, de terrains), la ressource humaine (apport de main d'œuvre) ou encore les compétences (en gestion/management *vs.* en savoirs faire techniques). Sans doute, toutes les ressources ne présentent pas la même nature. Deux éléments doivent être pris en compte⁹ :

- le caractère crucial ou non de la ressource ou compétence pour le projet. S'agit-il d'une ressource ou d'une compétence nécessaire à l'existence même du projet ?
- les modalités d'appropriation de la ressource. La ressource ou compétence est-elle tacite au sens de Polanyi (1967), *i.e.* la ressource est-elle difficile à expliciter et à s'approprier ? Si oui, l'entrepreneur aura des difficultés d'accès à la ressource ou à la compétence, ce qui influencera *a priori* ses décisions d'association. Inversement, si l'accès à la ressource ne présente pas de difficultés, des formules contractuelles suffiront (e.g. dépense de formation, achat de licence, prêt...).

Ainsi, compte tenu du caractère crucial, mais non tacite, d'une ressource financière, son obtention conduira fréquemment à un montage de prêt, voire à une prise de participation, qui confèrera un droit de regard sans engendrer obligatoirement un rôle actif dans la gestion de l'entreprise. De même, la détention d'une information sera sans doute insuffisante pour justifier l'intégration dans le pool de fondateurs. Inversement, une compétence « *métier* » difficilement appropriable rendra nécessaire la présence dans l'entreprise nouvelle d'une telle compétence. Sans doute, faut-il souligner la diversité des modes d'intégration d'une telle compétence : de la mise en place d'un contrat de travail, jusqu'à l'insertion dans l'équipe de fondateurs.

Dans une analyse de l'équipe, la littérature met ainsi l'accent sur le fait que celle-ci permet l'accès à des ressources ou compétences complémentaires. Cela signifie que les co-équipiers qui se rassemblent estiment qu'ils ne disposent pas des ressources/compétences suffisantes pour créer et/ou pérenniser leur entreprise. La complémentarité entre les partenaires est perçue alors comme stratégique, l'un et l'autre ayant tout intérêt à s'associer. Cependant, n'y a-t-il pas d'autres facteurs de création des équipes ?

⁹ Vesper (1990) évoque deux avantages complémentaires des équipes : leur présence rassure les partenaires extérieurs sur la capacité managériale des porteurs de projet (qui montrent par l'équipe leur capacité à gérer des dynamiques de groupe), et elle conforte la viabilité du projet, vu le nombre de personnes prêtes à investir des ressources dans le projet.

Aldrich, Carter et Ruef (2004 : 300) soulignent ainsi, à la suite de Bird (1989), la possibilité de constituer une équipe entrepreneuriale pour des raisons non instrumentales : le groupe sera en mesure de mieux assumer le poids des décisions, et de faire face à la « *solitude* » de l'entrepreneur. Plus largement, l'observation empirique selon laquelle plus de la moitié des équipes entrepreneuriales sont formées de l'entrepreneur et de son conjoint permet de soulever la question de la nature des liens entretenus par les équipiers. Francis & Sandberg (2000) proposeront ainsi, en s'inscrivant dans le programme de recherche ouvert par Kamm, Shuman, Seeger & Nurick (1990), de traiter à la fois de l'amitié comme fondement à la mise en place d'une équipe entrepreneuriale et de son impact sur la performance de l'entreprise créée. Plus largement, il est possible d'envisager la formation de l'équipe comme appuyée sur les liens entretenus au sein des réseaux sociaux. Dès lors, la présence d'un lien fort peut conduire à former une équipe avec des proches – famille ou amis – tandis que la présence de liens faibles peut également sembler suffisante. On conçoit que, de ce point de vue, la nature des liens entretenus va impacter la confiance entretenue entre les membres de l'équipe et, plus largement, sa capacité à traiter de possibles conflits. Ruef, Carter & Aldrich (2003) soulignent ainsi que les équipes sont généralement marquées par une association avec des individus :

- proches par leurs caractéristiques de sexe, ethnie ou âge, ou leurs valeurs (homophilie),
- ayant des liens forts entre eux (familiarité),

dans la mesure où l'on aura confiance en eux. De même Francis & Sandberg (2000) et Ucbasaran, Lockett, Wright & Whesthead (2003) montrent-ils quant à eux la plus grande « *solidité* » des équipes fondées sur des liens forts ou des relations d'amitié. Cependant, certaines équipes sont fondées entre des individus n'ayant entretenu que des liens faibles¹⁰. Il semble alors nécessaire de considérer que deux grands types de cristallisation des RS sont possibles, selon que les liens faibles ou les liens forts prévalent dans la logique de constitution de l'équipe entrepreneuriale. On conçoit alors la nécessité de s'interroger sur l'articulation entre les réseaux sociaux et les équipes en prenant à la fois en compte :

- la dimension de nature des ressources et compétences mobilisées,
- la nature du lien (fort vs. faible) entretenu entre les membres de l'équipe.

S'il apparaît assez clairement que les équipes de fondateurs se forment dans la perspective d'une acquisition ou d'une accumulation de ressources/compétences, il semble nécessaire de

¹⁰ Soulignons, enfin, que d'un point de vue statistique une mixité est possible : des équipes peuvent comprendre des membres entretenant des liens de nature diverse, certains entretenant des liens forts avec l'un des membres et faibles avec les autres. Neergaard & Madsen (2004) soulignent de façon régulière ce cas de figure dans les entreprises de haute technologie dès lors que les équipes comportent plus de trois membres.

voir dans quelle mesure la nature des liens (forts ou faibles) influence le choix de constitution de l'équipe.

2- DE LA DIVERSITE DES RECOURS AUX RS : ELEMENTS EMPIRIQUES.

Pour cerner la validité de ces éléments, nous avons procédé à une étude exploratoire sur la nature des liens et leur rôle dans des projets entrepreneuriaux. L'étude a reposé sur 10 cas d'entrepreneurs ayant conçu un projet de création d'entreprise ou d'activité nouvelle. Après avoir rapidement justifiée la méthodologie choisie, nous soulignerons la dynamique relationnelle à l'œuvre dans chacun des cas.

2.1. Présentation de la méthodologie

La recherche a été menée entre 1999 et 2002 auprès d'entreprises ayant conçu un projet de création d'entreprise ou de nouvelle activité au cours de leurs cinq dernières années. Cette démarche rétrospective a été retenue car elle permettait d'obtenir un maximum d'informations sur la mobilisation des réseaux, un projet en cours étant confidentiel et donc sujet à retenue de la part de son créateur. Bien sûr un risque de rationalisation *a posteriori* est inévitable, mais limité à la fois par le nombre de cas étudiés et la démarche de collecte des informations qui a permis de recouper celles-ci (Eisenhardt, 1988, Huberman & Miles, 1991). Comme le montre l'annexe 1, les entreprises appartiennent à des secteurs d'activité divers. Il s'agit là d'un choix délibéré de couvrir un large spectre de créations d'entreprises, et qui permet de ne pas se limiter au cas des entreprises présentes dans le secteur *high-tech*. Si certains cas présentent ainsi un caractère technologique et ont pu connaître des taux de croissance élevés, la majorité est présente dans le *low-tech*. Ce choix vise, notamment, à compléter les analyses existantes qui sont fréquemment conduites dans le domaine *high-tech*.

A l'origine, la recherche visait à modéliser le processus de conception de projet de la petite entreprise (Condor, 2002). Elle reposait donc sur l'hypothèse générique que la plupart des petites entreprises, du fait de leur taille, de leur mode direction, de la formation de leurs dirigeants, etc. suivaient un processus commun. Dans la recherche que nous poursuivons sur les réseaux, nous nous situons dans la même perspective. Toutefois, il ne s'agit pas de déceler un modèle du recours au réseau dans les projets entrepreneuriaux mais plutôt de comprendre les manières dont les créateurs d'entreprises se servent de leurs relations pour concevoir leurs projets ou à l'inverse modifient leurs projets en fonction de leurs relations. Dans la mesure où il s'agit d'une étude exploratoire, nous ne cherchons donc pas la restriction ni même la construction de théorie mais la compréhension de phénomènes.

Les entreprises présentées dans le tableau ont été choisies sans critères de sélection particuliers si ce n'est d'avoir récemment conçu un projet. Le recours ou non au réseau n'a donc pas été un élément déterminant dans le choix des cas. Parmi toutes ces entreprises, 5 ont été contactées dans le cadre de relations entre le créateur et notre institution d'appartenance. Les 5 autres proviennent de sources diverses, essentiellement des contacts personnels.

2.2. La mobilisation du réseau dans le cadre du projet : une description intra site

Avant d'identifier les principaux enseignements tirés des cas, nous proposons de présenter chaque projet entrepreneurial et la manière dont les créateurs ont mobilisés les réseaux. Cette démarche nous semble essentielle pour faire le lien avec la réalité des entreprises. Par ailleurs, il est coutumier dans les recherches qualitatives d'opérer une analyse intra site avant de croiser les informations et d'aboutir ainsi à des résultats globaux (Yin, 1984).

2.2.1. Cas CSL

CSL a été créée en 1995 par deux amis d'enfance qui se vouaient une amitié réciproque et partageaient une passion commune : l'animation de soirées. L'entreprise a été créée sur cette base. Après des expériences régulières dans l'animation pour l'un et la poursuite d'études en école de commerce pour l'autre, ils ont décidé de s'associer pour créer une entreprise dont les deux activités principales sont la vente et la location de matériel de sonorisation.

Les profils de ces créateurs sont assez différents. Le numéro 1 est plus engagé dans l'animation que le second qui a préféré poursuivre des études. C'est la passion de la musique qui a rythmé son parcours professionnel. Le numéro 2 qui s'occupe davantage de la gestion, animait également des soirées mais de manière ponctuelle. Il a préféré suivre des études dans une école de commerce pour s'assurer un avenir dans un grand groupe. Il n'avait d'ailleurs pas imaginé de créer son entreprise avant son entrée en grande école. Il l'a finalement créée avec la perspective d'une revente au bout de quelques années. Ces deux parcours différents se retrouvent aujourd'hui dans les prérogatives de chacun : développement commercial pour l'un et gestion pour l'autre. En animant régulièrement des soirées, le premier a fidélisé une clientèle d'habitues qu'il a sollicitée pour démarrer son activité. Le réseau « école » du second a permis également de signer d'importants contrats. Notons que l'activité a commencé à démarrer alors que le second était encore étudiant ce qui a permis une structuration du réseau autour du projet de création d'entreprise.

2.2.2. Cas DM

DM est un salon de coiffure, dirigé par un patron d'une trentaine d'années qui a créé en 1999 après avoir été témoin d'un parcours familial dans le même métier. Le grand-père avait

commencé par ouvrir un salon, puis en à ouvert d'autres pour arriver finalement à un réseau de 7 salons de coiffure. Le père a commencé à suivre ce schéma avant d'abandonner la coiffure pour se recentrer vers les ambulances et les pompes funèbres. Notre créateur avait déjà créé son premier salon lorsque nous l'avons rencontré mais était en train d'acheter un deuxième local et commençait à réfléchir à créer un réseau de franchise. Compte tenu de l'expérience de la famille dans le métier, celle-ci a joué un rôle fondamental dans la construction du projet. Ce réseau a contribué à la conception et la maturation des différents projets. Il a également été mobilisé pour l'apport de fonds lors de la création du premier salon. Le dirigeant a conscience de l'importance du réseau. Le second salon a d'ailleurs été créé grâce à une opportunité fournie par un ami agent immobilier. La manière dont l'opportunité a été saisie apparaît selon le dirigeant comme le fruit du hasard. Il envisageait depuis un certain temps d'ouvrir un nouveau salon. L'opportunité lui est apparue un matin en prenant un café dans un commerce voisin. Il rencontra sans le vouloir un ancien copain d'école qui était devenu agent immobilier. Celui-ci avait justement une offre de fonds de commerce dans un centre commercial situé à une quarantaine de kilomètres. Notre chef d'entreprise a tout de suite été intéressé par l'affaire. Il alla visiter le local puis signa le contrat de vente qui clôtura sa recherche d'opportunités d'affaires.

2.2.3. Cas NC

NC est spécialisée dans la conception de sites Internet. Cette entreprise a été créée en 1999 par deux jeunes fraîchement sortis de l'école qui se connaissaient depuis peu de temps. Ces deux jeunes gens se sont rencontrés sur un lieu de stage un peu plus de 6 mois avant la création de l'entreprise. L'un effectuait un stage de gestion suite à des études de management et l'autre réalisait une action dans un service de recherche et développement dans le cadre de son école d'ingénieurs. Nos deux protagonistes avaient l'ambition commune de créer une entreprise. Ils étaient par ailleurs complémentaires, l'un maîtrisant la gestion, l'autre étant plus à l'aise avec la technique.

Le réseau professionnel a été fortement mobilisé pour le démarrage de l'entreprise. Les deux associés ont d'abord gardé de bons contacts avec leur entreprise d'accueil, laquelle contribua par la suite à développer des actions de communication. Cette entreprise fut également cliente à un moment donné. L'un des créateurs, issu d'une famille de commerçants eut également recours à des amis de la famille pour signer les deux premiers contrats.

Pour doper l'activité, les dirigeants ont décidé par la suite d'intégrer différentes associations, chargées de promouvoir Internet à la fois dans les collectivités locales et les petites entreprises. L'insertion dans ce type de réseaux est apparue rapidement comme une condition

essentielle de survie. Le réseau école a été également mobilisé, donnant lieu ainsi à plusieurs contrats significatifs.

2.2.4. Cas CLB

Il s'agit de la constitution d'une carrosserie entre deux créateurs qui avaient chacun un garage estampillé de la même marque automobile. Lors d'un voyage organisé par la marque, les deux porteurs de projet se rencontrèrent et décidèrent de créer ensemble la carrosserie. La création eut lieu 6 mois après leur rencontre : ils disposaient d'une parfaite connaissance du métier de l'automobile, connaissaient bien le marché local et étaient prêts à constituer un capital commun pour créer dans une localité où un potentiel existait. Les deux coéquipiers se séparèrent après 6 mois d'activité : l'un des deux associés semblait de moins en moins investi par sa nouvelle mission tandis que l'autre voyait un grand potentiel dans la nouvelle société. Des différends apparurent rapidement entre les deux hommes qui restaient par ailleurs concurrents et qui n'avaient pas les mêmes compétences en matière de carrosserie. Cette activité était parfaitement connue de celui qui était plus engagé. Son garage d'origine, situé à une dizaine de kilomètres de CLB, était connu pour ces prestations de carrosserie alors que l'autre tirait davantage de crédit de sa station-service. La rupture conduisit à un changement radical de stratégie pour l'expert en carrosserie : il racheta les parts de son collaborateur, vendit au bout de quelques mois son local d'origine, installa la mécanique, la carrosserie et la vente de véhicules dans les nouveaux locaux et transféra le dépannage à l'autre bout de la ville. L'autre associé pu à nouveau se consacrer à 100% à son ancienne société, laquelle connaissait une passe difficile depuis quelques temps.

2.2.5. Cas VGE

L'entreprise, spécialisée dans le remplacement de vitres automobiles et le nettoyage de véhicules résulte avant tout de la rencontre des deux associés : l'un carrossier, l'autre travaillant dans le vitrage automobile. Aujourd'hui, le premier est chargé des affaires administratives et commerciales et fait figure de numéro un. Le second a plutôt en charge la partie technique. Ces deux personnes se sont connues sur leur lieu de travail. Le numéro un actuel travaillait à l'époque pour le père du numéro deux. Le numéro 1 disposait à l'époque d'un petit parc immobilier et souhaitait créer une société de gestion des appartements. L'autre avait des difficultés dans son travail. L'un avait la volonté d'être indépendant, l'autre n'avait plus envie d'être dépendant.

Après plusieurs mois d'activité dans une zone industrielle, les deux protagonistes ont décidé de changer de local. Des appels téléphoniques ont été passés auprès d'agents immobiliers jusqu'à 6 mois après la décision de déménager en centre-ville. Mais les immeubles étaient

rare et, pour des raisons réglementaires et stratégiques, il fallait trouver rapidement un nouvel emplacement. Cette recherche a eu lieu jusqu'à ce qu'une opportunité soit proposée par un ami du frère du numéro 2. Compte tenu de la rareté des affaires et du caractère urgent de l'opération, l'opportunité fut saisie immédiatement.

2.2.6. Cas ESP

ESP est une entreprise de transport urgent. Elle a été créée en 1997 suite à l'abandon de l'activité d'un grand groupe international. Les créateurs sont deux anciens salariés du groupe. Après avoir créé une première agence, ils ouvrent actuellement différentes entités en France.

Le réseau mobilisé pour la création d'entreprise est essentiellement professionnel. Les deux principaux associés étaient auparavant collègues de travail. C'est leur licenciement qui les a incités à se rapprocher. Ils croyaient au transport urgent et connaissaient parfaitement le métier. Un autre partenaire est venu s'ajouter à l'équipe en formation : un autre collègue de la même enseigne mais implanté dans une ville voisine. Celui-ci avait déjà créé suite à un licenciement. Sa participation à la création résulte essentiellement d'un différend quand à la dénomination sociale de la société : le nom proposé par les deux créateurs avait déjà été déposé par le troisième. Pour résoudre le problème, il a donc été décidé de l'intégrer à l'équipe.

Les différentes implantations successives ont été possibles grâce au réseau des créateurs. Une implantation en banlieue parisienne résulte de l'activation volontaire d'un réseau d'agences immobilières. Mais le site choisi fut proposé par le propriétaire d'un local visité par les trois associés. La proposition fut acceptée compte tenu d'un positionnement stratégique. Un second emplacement, dans la région de Lille, résulte d'une proposition de collègues licenciés par leur employeur, un transporteur qui avait déjà travaillé avec les trois associés. L'entreprise a également déménagé son siège social. Le réseau mobilisé est encore une fois constitué des salariés du transport urgent et, plus précisément, les propres salariés de l'entreprise. Le local utilisé jusqu'alors étant devenu trop petit, les dirigeants avaient envisagé la construction d'un nouveau bâtiment en périphérie. Un ami d'un des associés avait même été retenu pour la construction. Mais le projet retenu fut celui des salariés. Ces derniers voyaient d'un mauvais œil le changement de local concocté par la direction. Ils proposèrent un projet contradictoire qui fut accepté.

2.2.7. Cas LTH

Le projet de création de cette société de conseil en ressources humaines résulte de différentes expériences de la créatrice dans l'enseignement, le conseil et au ministère du travail. L'enseignement et le conseil lui apprirent simplement qu'elle ne devait pas emprunter ces

deux voies. La troisième expérience fut davantage significative car elle lui permit de rentrer en contact avec de futurs clients. Deux autres personnes participeront au tour de table : un collègue de promotion de formation continue qu'elle avait rencontré deux ans auparavant et une psychothérapeute qui relève d'un contact personnel. Ces deux personnes se sont associées financièrement au projet mais ont avant tout été sollicitées pour donner leur avis sur sa viabilité. En termes d'implantation, c'est un concours de circonstances qui a permis à la créatrice de s'implanter dans ses locaux, une pépinière d'entreprise. L'opportunité lui avait été fournie par un agent de la chambre de commerce qu'elle avait rencontré pour présenter le projet.

2.2.8. Cas LFI

L'entreprise en question est spécialisée dans le génie civil industriel. Son dirigeant a ouvert quelques années après sa création une autre entité dédiée à la commercialisation d'ouvrages métalliques.

La création de l'entreprise est quasiment une reprise. L'entrepreneur était adjoint de direction dans une société qui a été dissoute suite au décès de son dirigeant¹¹. LFI a été créée sur les fondations de l'ancienne entreprise : même concept, mêmes salariés, mêmes clients. Le dirigeant avait ainsi à sa disposition l'ensemble des compétences et ressources nécessaires au projet.

La seconde société, créée sous forme de filiale, résulte d'une activation de réseau. L'ancien groupe pour lequel travaillait le dirigeant avait développé un partenariat avec une entreprise du Luxembourg. A la liquidation de celle-ci, cette dernière trouva un nouveau partenaire qui ne donnait pas satisfaction. Quand elle eut connaissance de la création de LFI, elle décida de rompre son contrat et de retravailler avec son ancien partenaire.

2.2.9. Cas MA

Cette petite entreprise de démolition automobile a été rachetée suite à une proposition faite par la cellule de reclassement d'un grand groupe automobile en pleine restructuration. Le repreneur n'est autre qu'un salarié de ce groupe. Il fut mis à l'écart dans le cadre de plan de reclassement.

Notre protagoniste n'ayant jamais créé ou repris d'entreprise, en particulier dans le domaine de la démolition automobile, il s'est entouré rapidement de personnes et d'organismes pour apprendre le métier et changer l'organisation de l'entreprise. Un des premiers réseaux approché fut le Comité National des Professions de l'Automobile qui le contraignit à obtenir

¹¹ La famille souhaitait vendre la société, mais l'entrepreneur n'a pas pu la reprendre.

une autorisation préfectorale. En effet, l'ancien propriétaire ne la possédait pas et le CNPA l'exige pour ceux qui souhaitent devenir adhérents de l'association. Par effet boule de neige, le dirigeant dû se rapprocher d'une CCI pour pouvoir monter son dossier d'autorisation préfectorale. Celle-ci fut obtenue quelques mois plus tard.

C'est alors qu'il engagea une transformation radicale de son entreprise. Différents intervenants furent mobilisés : architectes, banquiers, mais aussi une association de soutien aux PME. Cette association permit au dirigeant de bénéficier des services d'étudiants d'école de commerce pour effectuer un diagnostic organisationnel. Parallèlement à toute cette réorganisation, le dirigeant entreprend de se créer un réseau de partenaires parmi les sociétés d'assurance.

2.2.10. Cas AGR

La création de cette entreprise innovante, spécialisée dans les fours micro-ondes à basse tension résulte d'une proposition du groupe électroménager en pleine restructuration. A l'époque les fours micro-ondes destinés au marché des loisirs sont en perte de vitesse dans ce groupe. Notre créateur reprend cette activité dans le cadre d'une opération d'essaimage. C'est donc le réseau interne au groupe électroménager qui lui offre l'opportunité. Lorsque l'entreprise fut créée, le dirigeant s'est associé à un organisme consulaire et à une école de gestion pour effectuer une étude de marché et trouver les débouchés de son produit. Dans le même temps, il a fait appel à son ancienne école d'ingénieur pour le développement du produit.

Par-delà la diversité des cas et des formes de mobilisation des réseaux sociaux, il semble intéressant de s'interroger sur les dimensions qui sont à l'œuvre dans les choix de constitution des équipes : une analyse croisée des cas est alors nécessaire.

3. DISCUSSION AUTOUR D'UNE ANALYSE CROISEE DES CAS

L'analyse des cas permet de mettre en évidence deux groupes : les projets pour lesquels aucune cristallisation ne s'est faite, le porteur de projet ayant choisi de créer seul, et les projets ponctués par une cristallisation, c'est-à-dire la constitution d'une équipe à partir du réseau social. Deux questions se posent alors : pourquoi certains porteurs de projets créent en équipe alors que d'autres préfèrent une approche individuelle ? Dans le cas particulier de la création collective, comment s'opère la constitution de l'équipe ?

3.1. Les raisons de la cristallisation

Les 10 cas montrent que le créateur se sert de son réseau pour faire aboutir son projet, qu'il s'agisse de liens forts ou de liens faibles. Cependant, tous les créateurs ne vont pas jusqu'à

intégrer des relations ou des proches dans leur projet. Comme le montre le tableau 2, six porteurs de projets sur 10 ont décidé de créer avec un ou plusieurs associés.

Tableau 2 – Répartition des cas en fonction du caractère isolé ou collectif de la création

Projets portés par un créateur isolé	Projet porté par une équipe de fondateurs
DM	CSL
LFI	NC
MA	CLB
AGR	VGE
	ESP
	LTH

La nature des liens peut bien entendu être une explication à la cristallisation mais les cas montrent que la relation n'est pas simple : ce n'est pas parce qu'un lien fort uni des personnes que celles-ci vont être intégrées –en tant qu'associés– au processus de création. Inversement, des équipes peuvent être constituées sur la seule base de liens faibles.

Dans les cas CSL, VGE et ESP, qui ont abouti à une création collective, ce sont plutôt des liens forts qui caractérisent les relations entre les associés. Dans le cas CSL, les deux principaux associés (80% des parts sociales) sont des amis d'enfance. Ils partagent une passion commune qui sera le concept originel de la société créée. Dans cet exemple, la force du lien est évidente tout comme son rôle dans la création : CSL a été créé avant tout parce qu'une confiance réciproque et un besoin d'entreprendre animaient les deux personnages. Les deux autres associés sont plutôt des liens faibles. Leur intégration résulte d'un souci de constitution de capital. Dans les cas VGE et ESP, les associés n'appartiennent pas à la même famille et ne se connaissent pas –comme chez CSL- depuis l'enfance. Le seul lien est d'ordre professionnel. Mais ce qui traduit la force de ce dernier est l'expérience partagée entre les différents associés. Dans un cas comme dans l'autre, un long vécu professionnel commun caractérise la relation des protagonistes : les associés d'ESP effectuaient des livraisons ensemble alors que ceux de VGE travaillaient dans un même atelier. La seule exception concerne le troisième associé d'ESP qui apparaît davantage comme un lien faible. Même s'il appartenait à la même communauté professionnelle, il ne travaillait pas régulièrement avec les deux autres. De plus, ils ont véritablement fait connaissance lors du choix de la dénomination sociale de la société, quasiment au moment où l'entreprise devenait une entité juridique.

Les trois derniers cas reposent incontestablement sur des liens faibles. Les associés de NC ne se connaissaient que depuis quelques mois lorsqu'ils ont décidé de créer en commun. Leur rencontre, qui a eu lieu dans un cadre professionnel, a permis de préciser le projet du dirigeant

1. En effet, si ce dernier souhaitait créer, il ne savait dans quel domaine. C'est la rencontre avec son associé qui lui a permis d'affiner son projet. Et dans la mesure où se projet reposait sur une expertise technique qu'il n'avait pas, leur association devenait incontournable. Quant à LTH, les trois associés se sont rencontrés au cours des deux dernières années précédant la création dans le cadre d'un programme de formation continue et d'un contact purement privé. A l'époque de la création, il était difficile de parler de lien fort. Tout au plus, les liens faibles se renforçaient. CLB, enfin, est caractérisé par l'association de personnes qui disposaient d'un garage de la même marque sans être pour autant en relation d'affaires avant leur rencontre lors d'un voyage professionnel. D'une manière générale, l'analyse des six cas montre que toutes les formes de liens peuvent aboutir à la cristallisation de l'équipe et qu'un créateur peut, selon les cas, cristalliser des liens forts ou des liens des faibles, en fonction des motivations et des types de ressources dont ils ont besoin.

L'étude des cas de créateurs isolés renforce ces constats. Si les porteurs de projets n'aboutissent pas à la cristallisation, ce n'est pas par absence de réseau ou par prégnance de liens faibles ou de liens forts. D'une part, tous les créateurs ont mobilisé leurs réseaux. D'autre part, selon les cas ou alternativement dans chaque projet, le créateur mobilise l'une ou l'autre forme de liens. DM a eu recours aux deux types de liens tandis que les 3 autres ont plutôt eu recours à du lien faible. Le salon de coiffure a été créé par un individu seul mais ce dernier a bénéficié de l'expertise et de ressources financières de sa famille. Par ailleurs, le projet de création du deuxième salon a été permis grâce à son réseau dans l'immobilier (lien faible). Le dirigeant de LFI, qui maîtrisait les compétences essentielles à la réussite du projet, a su mobiliser son réseau professionnel –ses anciens salariés plus précisément- pour constituer son effectif de façon cohérente. La filiale, quant à elle, a été créée grâce à des liens faibles tirés de son expérience précédente. MA a été reprise par un individu qui ne connaissait pas du tout le métier de la démolition et qui, petit à petit, s'est constitué un réseau. A l'image de LTH, le projet de création d'entreprise et plus tard de réorganisation, joue finalement un rôle structurant : les liens se renforcent grâce à eux et pour eux mais dans les deux cas le créateur possède les ressources financières nécessaires au lancement du projet. Quant à AGR, les liens faibles sont constitués par des relations avec son ancienne école ainsi qu'avec le personnel du technopôle où il est implanté.

Comment expliquer alors que certains créateurs aient cristallisé leur réseau alors que d'autres n'ont pas atteint ce stade ? L'élément important réside sans doute dans la capacité du créateur à mobiliser les ressources nécessaires au lancement du projet.

Dans la plupart des cas d'entreprises créées par une équipe, c'est celle-ci qui prédomine. Le principal associé de NC cherchait un collaborateur qui maîtrisait la technique alors que ces compétences étaient davantage liées au management. Dans cet exemple, la ressource financière a un faible impact car le leader disposait des fonds suffisants pour créer l'entreprise.

Dans les cas VGE, CLB, ESP et LTH, c'est plutôt cette ressource qui explique la cristallisation. Seuls, les porteurs de projets n'avaient pas les moyens de créer. Par contre, à l'exception de LTH où une complémentarité de compétences était recherchée, les associés détenaient un savoir-faire commun qu'ils étaient prêts à associer. Dans le cas CSL, la variable ressources est secondaire mais elle apparaît clairement au moment de l'intégration des deux associés supplémentaires. Par ailleurs, on constate une certaine complémentarité entre les deux fondateurs historiques : l'un ayant des compétences en gestion, l'autre disposant d'un carnet d'adresses étoffé (clients potentiels). Dans cet exemple, la force du lien semble être l'élément décisif de la cristallisation, même si là aussi la complémentarité des ressources semble avoir une importance tant pour la structuration que pour la réussite du projet de création. Les associés estiment posséder les ressources et compétences nécessaires à leur projet et vont « sauter le pas » grâce à leur amitié solide.

Si nous avons pu souligner la diversité des combinaisons entre dimension relationnelle et dimension d'accès aux ressources, il semble intéressant de s'interroger plus avant sur la diversité des cas de figure.

3.2. Typologie des équipes et des réseaux sociaux : des propositions

La constitution d'équipes semble, ainsi, renvoyer à de multiples configurations. D'une part, les formes que peut prendre la constitution d'une équipe dépendent de la nature des ressources engagées, mais il faut distinguer ici le caractère complémentaire ou similaire des ressources/compétences. D'autre part, la nature des liens entretenus semble également pouvoir constituer une variable déterminante. Le tableau 3 –à titre de proposition- met en évidence quatre catégories d'équipes, identifiées à partir du croisement entre la nature du lien entre les ressources/compétences et la nature du lien entre les personnes issues des recherches sur le réseau social.

Tableau 3 – Typologie des équipes de fondateurs

Nature du lien Ressource/Compétence	Faible	Fort
Similaire	Equipe de circonstance (LTH, CLB)	Equipe de jumeaux (VGE, ESP)
Complémentaire	Equipe de mousquetaires	<i>Dream team</i>

	(NC)	(CSL)
--	------	-------

La recherche de complémentarité est loin d'être le seul leitmotiv de la constitution d'une équipe. Outre l'équipe de mousquetaires et la *dream team* qui sont les deux configurations où la complémentarité des ressources/compétences est un motif pour créer, il existe deux autres configurations. Celles-ci se caractérisent par des ressources/compétences identiques. Il s'agit de l'équipe de circonstance et de l'équipe de jumeaux.

L'équipe de circonstance pourrait être appelée également « *ad hoc* ». En effet, il s'agit de créateurs qui, *a priori*, ont de faibles liens mais qui se rapprochent du fait d'une compétence similaire. La faiblesse des liens peut signifier un temps réduit entre le moment de la rencontre des individus et la création effective de la société. L'échange sur des ressources/compétences communes est alors directement à l'origine de la création de la société. On peut se poser la question de la pérennité de ce type d'association. Le cas CLB montre assez bien les limites de cette configuration. L'association fut rapidement remise en question. Six mois après la création, les deux associés se séparèrent. L'un d'eux, a priori le plus entreprenant dans la constitution de l'équipe, racheta les parts de l'autre. L'équipe fut dissoute aussi rapidement qu'elle fut constituée. Elle a failli mener au dépôt de bilan de l'entreprise du numéro deux et amena une réorganisation totale de l'entreprise de premier qui vendit finalement son entreprise familiale. Dans cet exemple, on voit bien la réalité de cette configuration et ses risques : constitution non réfléchie, associés qui ne connaissent pas et qui ont par ailleurs d'autres activités, compétences non complémentaires et opportunisme.

La seconde forme est l'équipe de jumeaux. Il s'agit de co-équipiers qui se connaissent bien (liens forts) et qui disposent de ressources/compétences indifférenciées. Dans cette configuration, c'est le lien fort qui est à l'origine de la création. Les créateurs sont peu regardants à l'égard de la non-complémentarité de leurs ressources/compétences. Soit ils estiment que les différences du point de vue de la personnalité sont suffisantes pour réussir ; soit la complémentarité est perçue comme moins importante que la fraternité et le partage de valeurs. Outre l'appartenance à une même famille ou à une communauté, le point de commun peut être une passion commune, l'envie de construire ensemble un projet partagé. Le risque de cette configuration tient sans doute à l'absence de conflit cognitif. Les associés se connaissant bien, ils risquent de créer l'entreprise sur une base affective, reniant ainsi toute opinion contraire. Or, comme le montrent Ensley, Pearson & Amason (2002), l'existence d'un conflit cognitif est une condition de réussite des projets de création d'entreprise. Lorsque la pensée unique domine, un faible nombre d'hypothèses est identifié fragilisant ainsi le projet.

L'équipe de mousquetaires est formée créateurs qui se rassemblent pour pallier les lacunes de l'autre¹². Le cas le plus typique est l'association de l'ingénieur et du gestionnaire. Les associés ont des compétences spécifiques dans leur domaine mais savent que les forces de l'un peuvent combler les faiblesses de l'autre. La difficulté réside ici dans le conflit cognitif. Celui-ci peut rapidement tourner en conflit affectif si la reconnaissance de la différence n'est pas faite et si les coéquipiers ne perçoivent pas cette différence comme constructive. Si l'association paraît crédible à court terme, peut-elle vraiment durer ? Par ailleurs, les risques d'opportunisme évoqués à propos de l'équipe de circonstances peuvent s'appliquer également. Cette forme d'équipe, si elle paraît en mesure de faire preuve de son efficacité, risque de connaître une certaine instabilité dans sa composition.

A priori, l'équipe qui semble la mieux armée pour réussir la création est la *dream team*. Celle-ci se caractérise par un lien fort entre les membres et une complémentarité des ressources/compétences. L'atout majeur de cette équipe est certainement l'expérience qu'ont les personnes à travailler ensemble, et ce, malgré leurs différences. Comme nous l'avons vu précédemment, la différence peut être un atout pour créer mais elle peut rapidement devenir une faiblesse si les coéquipiers ne perçoivent pas la complémentarité. Dans la *dream team*, les créateurs sont différents et ont su avec le temps accepter cette différence et s'en servir pour avancer dans des projets. Cette configuration n'empêche cependant pas le conflit affectif de dominer. Deux frères qui ont des formations différentes vont-ils pour autant renier des malentendus si courants dans les affaires familiales ?

Conclusion

Si les analystes ont jusqu'alors souligné le rôle crucial des réseaux sociaux dans le processus de création d'entreprise, il semble nécessaire de compléter la perspective en s'interrogeant sur la façon dont le RS peut se cristalliser dans une équipe entrepreneuriale.

Cependant, une telle analyse soulève de nombreuses questions. D'une part, elle nécessite de s'interroger sur ce qui conduit les individus à s'associer ou, au contraire, à rester solitaire dans le processus de création. D'autre part, elle conduit à analyser finement les dynamiques à l'œuvre dans la décision d'association. Notre étude exploratoire a permis de montrer que, si les contraintes d'accès aux ressources financières ou autres semblent expliquer largement la décision d'association, les équipes combinent à des degrés divers la logique relationnelle et la

¹² Moreau (2005) montre que cette forme d'équipe est présente dans le secteur des entreprises de nouvelles technologies au sein desquelles des partenaires extérieurs (*venture capitalists* ou *business angels*) souhaitent que l'équipe soit composée d'individus ayant des compétences et ressources complémentaires, afin d'améliorer la probabilité de survie.

recherche de complémentarité des ressources. Au-delà d'analyses statistiques, une étude qualitative de la diversité des configurations d'équipes de fondateurs est apparue pertinente. L'analyse doit, bien sûr, être approfondie : au-delà de l'étude de la dynamique de constitution de l'équipe entrepreneuriale, il sera nécessaire de cerner sur longue période les avantages et les risques liés à chacune des configurations.

En outre, des pistes complémentaires pourraient être explorées relatives, d'une part, au « *pourquoi* » de la non construction de l'équipe et, d'autre part, au rôle structurant du projet. Comme nous l'avons vu, la création en solitaire peut être liée à l'inexistence d'un besoin de ressources ou de compétences cruciales. Mais elle peut s'expliquer également par les aspirations du créateur, en particulier sa recherche d'indépendance : mieux articuler notre analyse avec la psychologie du créateur semble alors pertinent. Concernant le caractère structurant du projet, il s'agit de renforcer la proposition suivante. Nous avons, en effet, analysé en quoi la nature des liens et la quête de ressources peuvent expliquer la dynamique (individuelle ou collective) du projet. Il est également possible d'inverser la relation, en soulignant en quoi le projet renforce les liens.

Bibliographie

- ADLER Paul S. & KWON Seok-Woo (2002), Social Capital: Prospects for a new concept, *Academy of Management Review*, 27 (1), 17-40
- ALDRICH H. (1979), *Organizations Evolving*, London : Sage.
- ALDRICH, H. E. CARTER, N. M. & RUEF, M. (2004), Teams, in GARTNER, William B., SHAVER K.G., CARTER N.M., et REYNOLDS P.D. (2004), *Handbook of Entrepreneurial Dynamics. The Process of Business Creation*, London: Sage, pp. 299-310.
- ALDRICH H. et WALDINGER R. (1990), Ethnicity and Entrepreneurship, *Annual Review of Sociology*, 16, pp. 111-135.
- ALDRICH H. et ZIMMER C. (1986), Entrepreneurship through social networks, dans D.L. SEXTON et R.W. SMILOR (eds.) (1986), *The art and science of entrepreneurship*, Cambridge, MA, Ballinger.
- BERNASCONI M. (2004), Modélisation de la création d'entreprises technologiques comme un projet en évolution, *7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Montpellier, 27-29 Octobre.
- BIRD B.J. (1989), *Entrepreneurial Behavior*, Glenview, Foresman.
- BIRLEY, S., STOCKLEY, S., 2001. Entrepreneurial teams and venture growth. In: Sexton, D.L., Landström, H. (Eds.), *Blackwell Book of Entrepreneurship*. Blackwell Publishers, UK, pp. 287-307.
- BOUCHIKHI H. (2004), Entreprendre, manager, même combat !, *L'Expansion Management Review*, décembre, n°115, pp. 44-48.
- BURT R. S. (1992), *Structural Holes : The Social Structure of Competition*, Cambridge, MA, Harvard Business Press.

- BURT R. S. (2001), The Social Capital of Structural Holes, chapter 7 dans M. F. GUILLEN, R. COLLINS, P. ENGLAND et M. MEYER (eds.) (2001), *New Directions in Economic Sociology*, Russell Sage Foundation, p. 201-260, downloadable at <http://gsbwww.uchicago.edu/fac/ronald.burt/research>.
- BURT R.S. (2005), Chapter 1- the social capital of structural holes, in *Brokerage and Closure*, à paraître, Oxford University Press.
- CHABAUD D., EHLINGER S. & PERRET V. (2003), Les incubateurs d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré ?, 12^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), <http://www.strategie-aims.com/tunis/communications/csp%5F18c.pdf>.
- CHABAUD D., NGIJOL, J. (2004), La reconnaissance des opportunités de marché par l'entrepreneur : faut-il changer de perspective ?, 13^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), <http://www.strategie-aims.com/normandie04/sessions/chabaud%2Dngijol.pdf>.
- CHABAUD D., NGIJOL, J. (2005), La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marché, *Revue Internationale PME*, 18 (1), pp. 29-46.
- CHANDLER G.N. & HANKS S. H. [1998], An Investigation of New Venture Teams in Emerging Businesses, *Frontiers of Entrepreneurship Research*,
- COLEMAN J.S. (1988), social capital and the creation of human capital, *American Journal of Sociology*, 94 (supplement), pp. S95-S120.
- COLEMAN J.S. (1990), *Foundations of Social Theory*, Cambridge (Ma.): Harvard University Press.
- CONDOR R. (2002), *La conception de projets dans les petites entreprises : une approche par les conduits d'anticipation*, Thèse pour le doctorat ès sciences de gestion, Université de Caen.
- COOPER A.C. & BRUNO, A. (1977). Success Among High Technology Firms, *Business Horizons*, April 20, 16–22.
- COOPER A.C. & Daily, C.M. (1997). Entrepreneurial Teams. In D.L. Sexton and R.W. Smilor (eds.), *Entrepreneurship 2000*, 127–150. Chicago: Upstart Publishing Company.
- DAVIDSSON P. & HONIG B. (2003), The Role of Social and Human Capital among Nascent Entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 301-331.
- EISENHARDT K. (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 4 (4), pp. 532-550.
- 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), 365–386.
- FRANCIS, D.H. & SANDBERG, W.R. (2000). Friendship Within Entrepreneurial Teams and its Association with Team and Venture Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 5–26.
- GARTNER, W.B., SHAVER, K.G., GATEWOOD, E., & KATZ, J.A. (1994). Finding the Entrepreneur in Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 5–10.
- GRANOVETTER M. (1995), The Economic Sociology of Firms and Entrepreneurs, in A. Portes (ed.) *The Economic Sociology of Immigration. Essays on Networks, Ethnicity, and Entrepreneurship*, New York, Russel Sage Foundation.
- GREVE A. (1995), Networks and entrepreneurship - An analysis of social relations, occupational background and use of contacts during the establishment process, *Scandinavian Journal of Management*, 11 (1), pp. 1-24.

- HILLS G. E. (1995), Opportunity Recognition by Successful Entrepreneurs : A Pilot Study, *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA, Babson College.
- HITE J. et HESTERLY W. (2001), « The Evolution of Firm Networks : From Emergence to Early Growth of the Firm », *Strategic Management Journal*, 22, p. 275-286.
- HOANG H. & ANTONCIC B. (2003), « Network-based Research in Entrepreneurship. A Critical Review », *Journal of Business Venturing*, 18 (2), 165-187.
- HUBERMAN A.M., MILES M.B. (1991), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Université.
- JOHANNISSON B (1996), The Dynamics of Entrepreneurial Networks, in REYNOLDS (ed.) (1996), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 253-267.
- KAMM J.B., NURICK A.J. (1993), The Stages of Team Venture Formation: A Decision-making model, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, pp. 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 and Practice*, summer, pp. 7-17.
- LARSON AL & STARR JA (1993), A network model of organization formation, *Entrepreneurship : Theory and Practice*, 17 (2), pp. 5-15.
- LIN, BURT & COOK (2001), *Social Capital. Theory and Research*, Aldine.
- MOREAU R. (2005), Les raisons de l'entrepreneuriat collectif : le cas des équipes créatrices d'Entreprises de Nouvelles Technologies, *Gestion 2000*, 22 (3), pp. 123-142.
- NEERGAARD H. & MADSEN H. (2004), Knowledge intensive entrepreneurship in a social capital perspective, *Journal of Enterprising Culture*, 12 (2), pp. 105-125.
- PFEFFER Jeffrey, HANSEN T. & J.M. PODOLNY (2001), So Many Ties, So Little Time: A Task Contingency Perspective on Corporate Social Capital in Organizations, in *Research in the Sociology of Organizations, Vol. 18*, (S.M. Gabbay & R.T.J. Leenders (eds.)), 21-57, Amsterdam: Elsevier Science.
- ROWLEY T, BEHRENS D. & KRACKHARDT D (2000), Redundant Governance Structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries, *Strategic Management Journal*, 21 (3), pp. 369-386.
- RUEF, M., ALDRICH, H. E. and CARTER, N. M. (2003). The Structure of Founding Teams: Homophily, Strong Ties and Isolation among U.S. Entrepreneurs. *American Sociological Review*, 68: 195-222.
- SHANE S. (2003), *A General Theory of Entrepreneurship. The Individual-Opportunity Nexus*, Northampton, MA : Edward Elgar;
- TIMMONS, J.A. (1990). *New Venture Creation*. Homewood, IL: Irwin.
- UCBASARAN, LOCKETT, WRIGHT & WHESTHEAD (2003), Entrepreneurial Funders Teams: Factors Associated with Entry and Exit, *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 107-128.
- VENKATARAMAN S., SHANE S. (2000), The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research », *Academy of Management Review*, vol. 25, n°1, pp. 217-226.
- VESPER K.H. (1990), *New Venture Strategies*, Cliffs (NJ): Prentice-Hall.
- YIN R.K. (1984), *Case Study Research, Design and Methods*, Sage.



ANNEXE 1

	DM	LFI	MA	AGR	CLB	LTH	VGE	ESP	NC	CSL
Activité de l'entreprise	Salon de coiffure	Génie civil	Casse automobile	Fabrication de fours micro-ondes	Réparation automobile	Conseil en gestion du changement	Remplacement de vitres automobiles	Transport urgent	Conception de sites Web	Animation, location/vente d'appareils son/vidéo
Date de création	1993 (1 ^{er} salon) 1999 (2 ^{ème} salon)	1997	1992	1996	2002	2001	1999	1997	1999	Avril 1995
Fonction du ou des créateur(s) avant création	Coiffeur	Adjoint de direction dans le génie civil	Technicien dans un bureau d'études automobile	Ingénieur dans un groupe électroménager	Patrons de garages automobiles	Enseignante, chargée de mission puis consultante	Carrossier et technicien dans le remplacement de vitres auto	Chauffeur-livreurs dans le transport urgent	Etudiants	Etudiants
Age(s) au moment de la création	35	40	36	35	37 et 34	33	41 et 38	40 et 43	22 et 23	22 et 21
Diplômes	Baccalauréat professionnel coiffure	CAP Constructeur en bâtiment	Baccalauréat en électrotechnique	Ecole d'ingénieur	CAP	DESS Gestion du personnel	Formation dirigeant de pme CAP	Formation CCI pour l'un/pas d'informations pour l'autre	MSG et diplôme d'ingénieur	ESC et sans diplômes
Liens entre les co-équipiers	-	-	-	-	Tous les deux gérants de garages automobiles	Collègues de formation continue + contact privé	Travaillent pour la même société et se connaissent très bien	Travaillent pour la même société	Collègues de stage de fin d'études	Les deux associés majoritaires (50% et 30%) sont des amis d'enfance.
Raisons de l'association	-	-	-	-	Même point de vue sur l'opportunité de la création Impossibilité de se lancer seul dans la création pour des raisons financières	Besoin de ressources financières pour faire aboutir le projet Carnet d'adresse des co-équipiers	Complémentarité des compétences: tempérament entrepreneur pour l'un ; bonnes connaissances techniques et réseau de clients pour l'autre.	Subissent un plan social ensemble Sentiment partagé qu'un marché existe	Compétences complémentaires (technique et gestion)	Amitié, passion commune, envie de créer. Bonnes connaissances de la clientèle pour l'un ; bonnes connaissances en gestion pour l'autre
Réseau institutionnel mobilisé	Banque uniquement Ne veut pas recourir aux aides publiques par convictions politiques	Banques	Banques CCI Syndicat professionnel	Banques, école d'ingénieur, université, technopole	Banques	Banques CCI	Banques CCI	Banques CCI	Banques	Banques
Forme juridique à la création et montant du capital	Entreprise individuelle. Investissement : 100 000 euros (1 ^{er} salon) ; 137 200 euros (2 ^{ème} salon)	SAS au capital de 40 000 euros	SARL au capital d'environ 20000 euros	SARL (capital non communiqué)	SARL au capital de 8000 euros	SARL au capital de 1000 euros	SARL au capital de 1000 euros	SARL au capital de 23000 euros	SARL au capital de 7500 euros	SARL au capital de 7500 euros