

**Ensemble, A plusieurs ou en commun?**  
**Proposition d'un cadre conceptuel et d'une typologie pour appréhender**  
**l'entrepreneuriat en équipe**

**Thierry LEVY-TADJINE**

Professeur- Associé à l'Université St Esprit de Kaslik (USEK, Liban)  
Directeur du CIRAME (Centre de Recherches en Gestion de l'USEK)  
[thierrylevy@usek.edu.lb](mailto:thierrylevy@usek.edu.lb)

**Robert PATUREL**

Professeur des Universités françaises  
Université de Bretagne Occidentale, Laboratoire ICI (Information, Coordination,  
Incitations)

Résumé (174 mots) :

Si l'entrepreneuriat collectif est incontestablement l'objet d'un intérêt croissant dans la recherche francophone, comme en témoigne l'investissement quasi simultané de cette thématique par les trois principales équipes universitaires de recherche française en Entrepreneuriat (celles de Mohamed BAYAD, de Thierry VERSTRAETE et de Robert PATUREL), les contours de celui-ci sont encore peu clairs et ceci est également vrai pour les travaux d'Outre-Atlantique sur le sujet. Les définitions sont nombreuses et contradictoires. Pour certains, il conviendrait de "*doter l'entrepreneuriat en équipe d'un cadre intégrateur solide qui permettrait d'appréhender toutes les facettes complexes de cette forme d'entrepreneuriat collectif*". C'est à cette ambition qu'est consacrée cette contribution qui mobilisera les travaux récents sur l'action collective pour définir trois niveaux d'implication du collectif qui structureront le propos. La proposition de typologie élaborée sera mise en perspective avec les travaux de référence sur l'entrepreneuriat collectif.

Thèmes de la communication :        1        -        22        -        24

(1. L'entrepreneur ; 22. Epistémologie et Méthodologie ; 24 : Autre = Entrepreneuriat collectif ; Equipreneuriat)

## **Ensemble, A plusieurs ou en commun?**

### **Proposition d'un cadre conceptuel et d'une typologie pour appréhender l'entrepreneuriat en équipe**

Si l'entrepreneuriat collectif<sup>1</sup> est incontestablement l'objet d'un intérêt croissant dans la recherche francophone, comme en témoigne l'investissement quasi simultané de cette thématique par les trois principales équipes universitaires de recherche française en Entrepreneuriat (celles de Mohamed BAYAD, de Thierry VERSTRAETE et de Robert PATUREL<sup>2</sup>), les contours de celui-ci sont encore peu clairs et ceci est également vrai pour les travaux d'Outre-Atlantique sur le sujet. Comme le rapporte BEN-HAFAIEDH (2006), les définitions sont nombreuses et contradictoires. BONCLER et al. (2006) se bornent à proposer de remplacer le concept multivoque d'entrepreneuriat collectif par celui l'"*entreprendre ensemble*" tout en envisageant d'utiliser ce terme pour décrire les équipes entrepreneuriales comme l'entrepreneuriat social, caractéristique des SCOP (Sociétés Coopératives). Pour BEN-HAFAIEDH (2006, p.47), il conviendrait de « *doter l'entrepreneuriat en équipe d'un cadre intégrateur solide qui permettrait d'appréhender toutes les facettes complexes de cette forme d'entrepreneuriat collectif* ». C'est à cette ambition qu'est consacrée cette contribution qui mobilisera les travaux récents sur l'action collective pour définir trois niveaux d'implication du collectif qui structureront le propos. La proposition de typologie élaborée sera mise en perspective avec les travaux de référence sur l'entrepreneuriat collectif (COONEY, 2005 et al.).

En associant d'autres acteurs à son projet, le porteur engage, de fait, une action collective au sens de LIVET (1994) ou LIVET et THEVENOT (1994). Pour ces auteurs, une action collective implique plusieurs acteurs en exigeant la mise en œuvre de mécanismes de coordination de leurs actions individuelles dans un but précis, ici, la création ou la reprise d'organisation par les porteurs du projet. Cette définition très lâche autorise par la suite, **l'identification de plusieurs niveaux d'action collective** en fonction de l'implication des individus qui y prennent part. LIVET (1994) définit, en effet, successivement :

- l'action commune,

---

<sup>1</sup> Cf PATUREL, 2005 ; le terme « équipreneuriat » a été utilisé pour la première fois, dans le travail de l'auteur, lors du congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat de 2005 à Paris.

<sup>2</sup> L'équipreneuriat est l'objet de deux travaux doctoraux bientôt aboutis, celui de Cyrine BEN-HAFAIEDH (cf BEN-HAFAIEDH, 2006) et celui de Haïfa NAFFAKHI du CEREFIGE (Nancy) (cf BAYAD et al., 2007). Dans les deux cas, il ne s'agit pas de recherches isolées mais bien inscrites dans une dynamique. Il suffirait d'évoquer, pour s'en convaincre, les travaux antérieurs que dirigeait Robert PATUREL ou pour les lorrains, de renvoyer le lecteur aux productions stimulantes de BARES et JACQUOT (2007). La sensibilité de Thierry VERSTRAETE pour étudier le passage de l'individuel au collectif qui pointait dans ses travaux de référence (Cf VERSTRAETE, 1999 ; 2000) l'a aussi conduit à lancer son équipe bordelaise sur ce terrain et à coordonner l'édition d'un numéro spécial de la *Revue de l'Entrepreneuriat* en 2006.

- l'action à plusieurs,
- l'action ensemble.

La transposition de cette typologie qui sera l'objet des trois premières sections, à l'entrepreneuriat permettra de fonder une cartographie simplifiée de l'entrepreneuriat collectif. Nous entendons montrer que la dimension collective de l'entrepreneuriat peut se référer à ces trois niveaux. La quatrième section de ce texte sera consacrée à une discussion et à une mise en perspective des résultats obtenus.

## **1. Le processus entrepreneurial dans le cadre d'une action ensemble.**

Si tout processus entrepreneurial est 'génériquement' collectif, comme le note JOHANNISSON (2002), c'est parce qu'il implique des acteurs divers (financeurs, institutionnels, politiques, etc.) aux cotés de l'entrepreneur (MUSTAR, 1994 ; LAVILLE, 2000 ; SCHOONOVEN et al., 2001) et qu'il suppose, de la part de chacun, le respect de conventions explicites (Cf LEVY-TADJINE, PATUREL, 2006). Le respect de certaines règles dans l'élaboration et la présentation du Business Plan ou du Business Model illustrent celles-ci, comme le montrent JOUISON (2005) ainsi que VERSTRAETE et SAPORTA (2006 ; 373 sq). L'entrepreneur cherchant à obtenir un financement doit se conformer aux attentes formelles des financeurs. Celles-ci prennent donc le statut de convention pour les porteurs de projet selon l'axiomatique conventionnaliste. Une convention est, en effet, telle que chacun la connaît et que chacun s'y conforme (GOMEZ, 1994). Le processus entrepreneurial reposant par nature **sur l'usage de conventions explicites, il correspond parfaitement à ce que LIVET (1994) dénomme l'« action ensemble »**. Toutefois, dans une telle perspective d'action collective, la défection est possible. Le non-respect des conventions n'est pas toujours rédhibitoire au processus entrepreneurial. Au contraire, en présentant son concept aux managers de UPS et de US Postal et en rédigeant un business plan dans le cadre de son MBA, Fred Smith, créateur de FedEx avait obtenu un « C » pour la faisabilité de son projet et sa rédaction. Nous savons tous aujourd'hui que l'idée de Fred Smith était une réelle opportunité et que c'est sa pro-activité qui l'a poussé par bonheur à ne pas s'en tenir aux remarques de ses futurs concurrents et de son professeur qui se sont montrés très réservés. De même, M. Bloch, créateur des cafés *Colombus* expliquait qu'il avait dû combattre les réserves de ses experts-comptables, des banquiers et des partenaires qu'il recherchait, avant de pouvoir faire aboutir son projet en trouvant crédit auprès des dirigeants de la FNAC pour développer son concept en soulignant avec humour : « *On m'a dit : vous avez fait l'ESSEC puis l'ECHEC* ». Cette dernière remarque souligne que le mode d'évaluation (basé sur la réputation et sur des standards techniques bien identifiés) des acteurs qu'il rencontrait, était en contradiction avec sa dynamique créatrice<sup>3</sup>. Ces cas illustrent aussi que, **dans une action collective comme l'entrepreneuriat, toutes les participations**

---

<sup>3</sup> Cette contradiction est à rapprocher des effets pervers fréquemment constatés au sein d'incubateurs ou lors de concours primant les meilleurs projets. « *Les plans d'affaires deviennent meilleurs mais les bons plans ne représentent plus nécessairement les bons projets* », ceux qui sont le plus créateurs de valeur (GAILLY, 2004, p. 37). La convention ne conduit pas toujours à la performance.

(envisagées ou sollicitées au cours du processus) ne sont pas fondamentalement nécessaires. Cette caractéristique constitue, pour nous, un trait distinctif qui permettra de distinguer la dimension intrinsèquement collective de toute manifestation entrepreneuriale des formes explicites d'entrepreneuriat collectif. **En effet, il faut tenir simultanément les deux propositions suivantes :**

1. Toute aventure entrepreneuriale est, par essence, collective.
2. Certaines aventures engagent davantage le collectif que d'autres et toute réalisation entrepreneuriale ne relève pas de l'entrepreneuriat collectif (au sens strict).

Les travaux de LIVET (1994) permettent cette articulation sur la base du concept de « non-participation » qui ne s'applique que dans l'action ensemble.

Pour LIVET (1994), la possibilité de non-participation se fonde sur le registre de la convention qui prévaut dans 'l'action ensemble'. L'auteur cite, comme exemple, le cas où des automobilistes doivent se mettre à plusieurs pour pousser un rocher tombé en travers de la route. Idéalement, tous les automobilistes présents vont participer, chacun y allant de son conseil et de son apport personnel. Si l'un d'entre eux s'aperçoit qu'en relâchant son effort, les forces des autres suffisent, il peut soit s'arrêter de participer à l'action commune, soit utiliser un geste pour montrer sa participation symbolique ; il pousse le rocher du doigt. Tant que les autres ne rencontrent pas de résistance excessive, ils vont pouvoir accepter cette quasi-participation<sup>4</sup>. L'entrepreneuriat relève le plus souvent de cette logique. Le cas d'une créatrice pressée d'entreprendre « *coûte que coûte* » contre l'avis de son accompagnateur et de son banquier et contrainte de prendre un local en Zone Franche Urbaine afin d' "*employer sa sœur*", chômeuse en fin de droits, et de lui redonner des droits, contredit toutefois partiellement cette représentation. La participation implicite de la sœur de la créatrice a, au contraire, remis en question la conventionnalité de l'accompagnement du projet. Dans ce cas, l'action collective relevait davantage d'une 'action à plusieurs'.

## **2. Le processus entrepreneurial dans le cadre d'une action à plusieurs.**

L'« action à plusieurs » (LIVET, 1994) est une forme d'action collective plus contraignante pour l'individu. Elle correspond, pour nous, au premier niveau de l'entrepreneuriat collectif. Pour LIVET, l'acteur doit intégrer dans son comportement, l'action et les décisions ou les intentions des autres. Ce sont celles-ci qui, en créant des tensions, sont à l'origine du processus entrepreneurial. Pour autant, l'instigateur de l'action peut demeurer unique. Le cas d'Haldun Altan, rapporté par SABONNADIÈRE et BLANCO (2005 ; 44-48), illustre plus positivement que le cas FAK comment **l'action à plusieurs constitue le premier étage de l'entrepreneuriat collectif.**

---

<sup>4</sup> Pour LIVET (1994), l'action ensemble présente deux caractéristiques, l'une technique (elle utilise systématiquement des conventions pour coordonner des actions individuelles dispersées dans le temps et l'espace) et l'autre, politique (elle autorise la quasi-participation de certains individus).

### Le cas de M. Haldun ALTAN

Accueilli au sein de l'incubateur grenoblois pour développer un projet d'ambiance, interactif, 'une fontaine à rire'<sup>5</sup> à partir de reproductions de sons et de leur programmation, l'entrepreneur mit deux ans avant que l'incubation n'aboutisse. Au cours de ses démonstrations, Haldun Altan rencontre un autre inventeur, espagnol, qui faisait des jeux à air pulsé. Même s'il a déjà vendu quelques prototypes de sa fontaine à rire, c'est véritablement suite à cette rencontre qu'il devient entrepreneur. Tous deux inventent de nouveaux jeux multi-média et créent ensemble une société, I-Makina.

A la relecture, l'entrepreneur le reconnaît. « *Aujourd'hui, nous avons vendu 30 prototypes et nous avons 7 produits en distribution. (...). Donc je fais maintenant ce que j'avais prévu de faire au départ* ».

**L'alternance lexicale du 'nous' et du 'je' dans le discours illustre comment la rencontre fortuite de son futur partenaire lui a permis de remédier à ses propres freins et d'envisager de nouvelles fonctionnalités pour ses concepts initiaux. Son récit illustre l'emprise incomplète du collectif sur son aventure entrepreneuriale intentionnellement pensée en individuel.** A ce niveau, la collectivité est simplement faite de l'agrégation d'actions individuelles, alors que les acteurs sont chacun conscients de faire partie de cette collectivité. Ils savent que leurs actions ont des conséquences les unes sur les autres et travaillent ensemble en ce sens.

En outre, cette forme d'action collective illustrée par le cas de Haldun ALTAN correspond au premier modèle de constitution des équipes entrepreneuriales envisagés par COONEY (2005) et UCSABARAN et al. (2003) (qui en proposaient trois). En effet, dans ce scénario, l'idée à l'origine de l'aventure entrepreneuriale provient d'UN individu qui, en devenant leader, va « **assembler** » **une équipe** autour du projet. Mais, à la différence des deux autres modèles envisagés par les auteurs, **l'implication collective reste médiatisée par le projet et ne repose que sur une intersubjectivité limitée.** Haldun ALTAN n'est, en effet, entré en négociation avec son associé qu'à partir des échecs liés à son propre projet initial et non préalablement au montage d'un projet collectif.

L'action à plusieurs, au sens de LIVET, définit donc **un premier niveau d'entrepreneuriat collectif** dans lequel les conflits de temporalité précédemment décrits sont hypertrophiés. Qu'en est-il lorsque l'on peut véritablement parler d'équipe entrepreneuriale ? Nous proposons d'assimiler ce cas à l'action commune dans l'axiomatique de LIVET sur les actions collectives.

---

<sup>5</sup> Assemblage d'informatique et d'électronique élémentaires, la fontaine à rires développe le concept d'un jeu interactif dans lequel plusieurs personnes peuvent 'jouer' simultanément avec plusieurs parties du produit, provoquant des réactions sonores adaptées et surprenantes. L'inventeur rêvait, par ce produit, de recréer un lieu de convivialité à l'image des fontaines de village, autrefois lieux de rencontres et d'échanges.

### 3. L'action commune et l'équipreneuriat.

Pour LIVET (1994), prolongeant la théorie des équipes, il y a une action commune quand les acteurs ont le même but commun, et qu'ils coordonnent leurs actions individuelles en fonction de ce but ou/et de règles communes. Un agent qui, tout en coordonnant son action à celle des autres, ne partage pas le but ou la règle commune n'est donc pas membre de l'action commune. Un agent qui partage le but commun, mais qui ne participe pas effectivement par ses mouvements à l'action, n'en fait pas partie non plus.

Cette définition qui se rapproche du concept de '*we-intention*' de BRATMAN (1987, 1992, 1993) **permet de circonscrire précisément ce qu'est l'équipreneuriat et, notamment, de le distinguer aisément de l'entrepreneuriat familial. La participation financière et juridique de membres de la famille au projet ne suffit pas à définir l'équipe entrepreneuriale, si ces membres ne participent pas à l'action entrepreneuriale.** Comme le notait subtilement BEN-HAFAIEDH (2006), le terme 'equipreneuriat' en français, peut renvoyer simultanément à l'idée d'équipe et à celle d'équité ou d'égalité dans l'engagement des membres. Or, cette égalité, toujours relative, est susceptible de générer des conflits de temporalité singuliers. L'histoire de MB, TK et DC que nous accompagnons depuis deux ans est symptomatique.

#### Le cas MB-TK-DC

MB, dirige déjà son propre cabinet d'audit au Liban. Ayant fait ses études en France, il y a fait la connaissance de DC et TK, tous deux enseignants et impliqués avec succès dans des projets de développement de formations au Liban. Les trois hommes sont devenus amis et, en 2004, ont finalisé l'intention de monter une affaire ensemble qui, sur la base des compétences collectives, proposerait des services complets d'audit, de conseil et de formation aux PME et aux institutions bancaires du Moyen-Orient.

Lorsqu'ils se retrouvaient avec nous, chacun ré-affirmait son attachement au projet et son potentiel d'implication. Pourtant, les mois passaient entre chaque rencontre et le démarrage tardait à prendre forme, chacun des trois retournant à ses activités quotidiennes.

Finalement, c'est le contact de MB avec un de ses clients libanais qui aura servi de véritable déclic, deux ans après la naissance de l'idée. Ce client envisageant de nouvelles affaires au Qatar, sollicitait MB pour l'étude de faisabilité et le montage des dossiers, puis pour externaliser le contrôle de gestion de sa future société par la suite. Ayant besoin des compétences de TK, il démarra l'entreprise avec lui, DC se retirant provisoirement de l'action entrepreneuriale '*pour raisons personnelles*' tout en prenant des parts dans la SARL. Aujourd'hui, MB et TK qui assurent la mission commandée au Qatar ainsi qu'une mission dans un hôpital libanais, recherchent ensemble de nouveaux clients au Moyen-Orient et en Afrique. Preuve de son implication dans le projet, TK est venu s'installer au Liban aux côtés de MB. Leur affaire semble prendre son envol.

Outre une mutualisation des compétences, ce qui, au quotidien, caractérise la conduite de leur projet commun, c'est aussi, selon leurs dires, « *la nécessité d'être prêt à corriger les erreurs de l'autre* ». MB le souligne précisément. « *TK n'est pas toujours très carré en contrôle de gestion. Parfois, lorsqu'il fait des offres à nos prospects, je dois repasser derrière, vérifier ses calculs de coût. Je n'ai évidemment pas ce souci dans mon propre cabinet. Mais je crois davantage à ce projet ensemble. Il me donne plus d'ambition, plus de perspectives. Je peux dire qu'il me donne des ailes pour envisager des développements* »

*hors du Liban* ». De son côté, TK affirme : « *Avant le démarrage, ça semblait comme un vague projet entre copains. Maintenant, c'est du sérieux, on est obligé de passer du temps pour discuter de notre stratégie, surtout avec MB. Pour l'heure, DC nous suit depuis la France. Avec MB, il nous faut continuellement vérifier qu'on est bien sur la même longueur d'onde. Sinon, on ferait chacun notre projet. Lui, il a déjà son propre cabinet en plus* ».

Ces propos mettent en avant ce que représente l'engagement dans une action commune et donc l'équipreneuriat. L'action commune exige, en effet, l'entrelacement des processus de correction et de révision des actions individuelles, sources de micro-conflits de temporalité. A la différence des actions collectives précédentes, elle n'est pas basée uniquement sur des conventions et ne se satisfait pas de quasi-participation.

Il n'est pas anodin de relever que, dans cette configuration, l'équipe préexiste généralement au lancement du projet, ce qui correspond aux modèles 2<sup>6</sup> et 3<sup>7</sup> de COONEY (2005).

Comme l'illustre le tableau 1, ce parcours aura permis **de définir la singularité de l'entrepreneuriat collectif sans renier pour autant la dimension collective de tout phénomène entrepreneurial.**

<b>Nature de l'action collective</b>	<b>Réalité entrepreneuriale</b>	<b>Correspondance avec la typologie de COONEY (2005)</b>
Action commune	Equipreneuriat pur	L'équipe précède généralement l'idée entrepreneuriale
Action à plusieurs	Entrepreneuriat avec forte implication d'acteurs gravitationnels	L'idée entrepreneuriale et le projet sont à l'origine de la constitution d'équipes.
Action ensemble	Entrepreneuriat standard conçu comme un phénomène collectif	Sans objet

**Tableau 1 : Typologies comparées de l'entrepreneuriat et de l'action collective.**

Il est alors possible de proposer une discussion et une mise en perspective des résultats obtenus.

#### **4. L'entrepreneuriat individuel ou collectif.**

Le principal intérêt des lignes précédentes est de proposer une grille de positionnement de l'équipreneuriat et de l'entrepreneuriat lorsqu'il concerne un seul individu et des parties prenantes, fondée sur une axiomatique cohérente (les théories de l'action collective). Les partisans de la singularité de l'entrepreneuriat collectif trouveront ici

<sup>6</sup> Les membres de l'équipe se connaissent auparavant, veulent entreprendre ensemble et engagent de ce fait ensemble le processus d'exploration d'idées d'affaires.

<sup>7</sup> Les membres de l'équipe se connaissent auparavant sans pour autant avoir pensé à une création d'entreprise ensemble et il y a un événement déclencheur (opportunité ou « déplacement » au sens de SHAPERO) qui va les pousser à l'envisager.

matière à asseoir épistémologiquement leurs positions. Pour autant, dans le jeu d'opposition si fréquent entre les deux réalités, la notion même d'équipe entrepreneuriale supporte, par essence, sa propre contradiction. En effet, si l'on revient à la théorie des équipes (MARSHACK, RADNER, 1972), on constate aussitôt que l'équipe (dans sa version la plus pure) traduit le fait que tous ses membres œuvrant dans le même sens, ils ne font qu'un et le collectif peut alors être pris comme une entité unique. Ces considérations suggèrent que l'intensité des débats sur la justesse de modéliser l'entrepreneur comme un individu tend vers la stérilité. Comme le montre PATUREL (1997 ; 2007), il n'est d'aucun intérêt de s'interroger sur « *qui est l'entrepreneur* » sans relier l'action de ce dernier à son **projet**. Or, la caractéristique incontestable de tout phénomène entrepreneurial, qu'il soit qualifié de collectif ou non, c'est l'existence **d'UN projet**. De surcroît, comme le suggère l'examen approfondi de la littérature consacrée aux équipes entrepreneuriales, il est le plus souvent question d'un individu, l'entrepreneur, qui « assemble » autour de lui une équipe. Les travaux cherchent à montrer que plus il s'entoure de compétences diversifiées, plus la conduite de son projet sera performant (RUEF et al., 2003; BAYAD et al., 2007). L'engouement des discours sur le collectif alors que la société moderne est, au contraire, plus individualiste que les sociétés traditionnelles, ne manquerait pas d'interroger l'historien des idées. La complexité, l'ampleur et la rapidité des changements technologiques, économiques et sociaux expliquent sans doute cette mutation. L'homme tribal pouvait se débrouiller seul dans la nature. L'homme moderne ne peut vivre sans les autres. La complexité de l'environnement et le besoin de ressources obligent, davantage qu'autrefois, celui qui est porteur d'un projet à s'entourer de parties prenantes. Ce n'est pas pour autant systématiquement de l'équipreneuriat.

Au-delà de ces perspectives, le recentrage essentiel de la recherche en Equipreneuriat sur le projet auquel nos remarques appellent, est finalement au cœur du présent travail. L'action collective (socle de nos propositions) présuppose, en effet, celui-ci.

Il est alors possible de reprendre la grille proposée de manière à bien faire apparaître l'unicité du projet dans toutes les configurations où seul varie le niveau d'interchangeabilité des acteurs associés au projet et à son promoteur (Cf Tableau 2).

Nous avons défini le premier niveau d'action collective (l'action ensemble) comme une situation dans laquelle la défection d'un des membres du collectif est facile et le remplacement aisé à court terme. A mesure que l'équipreneuriat se rapproche de l'action à plusieurs (niveau 2) et de l'action commune (niveau ultime), la participation active et effective de tous est de plus en plus déterminante pour la réalisation du projet. Le tableau 2 offre une mise en perspective de ces propositions.



Modèle	Action ensemble	Action à plusieurs	Action commune
<b>Le noyau stratégique du projet</b>	1 seule personne	Plusieurs personnes avec des compétences redondantes et/ou non indispensables	Plusieurs personnes avec chacune des compétences indispensables pour la mise en œuvre du projet
<b>UN SEUL PROJET</b>			
<b>Caractérisation du processus entrepreneuriat</b>	Entrepreneuriat individuel	Entrepreneuriat à plusieurs (tous les membres ne sont pas entrepreneurs ; nous parlons plus haut d'acteurs gravitationnels)	Equipreneuriat (tous sont engagés fortement et prennent un risque dans le projet)
<b>Caractéristiques de la conduite du projet</b>	Seule la personne physique à l'origine du projet est indispensable, les autres parties prenantes de l'organisation étant interchangeables à court-terme.	Si certains membres quittent le projet, cela ne pose pas de problèmes pour la mise en œuvre, car ce ne sont pas « <i>des pièces maitresses</i> » du projet	Si une personne arrête, le projet capote pendant un temps voire définitivement, faute de trouver un remplaçant, surtout si le projet est à forte innovation fondée sur des combinaisons de compétences (plus ou moins rares) des membres.
<b>Interchangeabilité des acteurs impliqués dans l'action collective</b>	A Court-Terme (1)	A Moyen-Terme (2)	A Long-Terme ou Impossible (3)

**Tableau 2. Trois formes entrepreneuriales, toujours un seul projet.**

On pourrait avancer que, dans la situation (1), il n'y a pas d'équipreneuriat, dans la (2), nous pouvons parler d'équipreneuriat au sens large et dans le cas (3), d'équipreneuriat au sens étroit.

## **Conclusions et perspectives de recherche**

Le présent travail qui demeure exploratoire, propose une axiomatique permettant de discuter plus rigoureusement qu'il n'est d'usage jusqu'alors, de la singularisation de l'entrepreneuriat collectif. Celui-ci peut être défini dans les termes de l'action à plusieurs ou de l'action commune. En nous fondant sur les travaux de Pierre LIVET pour y parvenir, nous avons proposé une définition des équipes entrepreneuriales qui ne s'appuie pas sur l'effectif impliqué et qui reste neutre quel(le) que soit le secteur d'activité ou la participation familiale.

La référence aux travaux de LIVET présente, en outre, le mérite de fonder l'entrepreneuriat collectif sur des bases individualistes alors que d'autres axiomatiques, plus holistes, suggéreraient une rupture conceptuelle entre l'entrepreneuriat collectif et les initiatives individuelles. Au contraire, dans la perspective adoptée, les modèles phénoménologiques de l'entrepreneuriat (VERSTRAETE, 1999, 2002) conservent tous leur pertinence pour appréhender l'entrepreneuriat collectif puisque ce dernier est un simple prolongement de l'action ensemble qui caractérise l'entrepreneuriat individuel.

Le recours exclusif à l'axiomatique de LIVET pourrait toutefois être réfuté. A défaut, il autoriserait sans doute des rapprochements avec les travaux analysant l'entrepreneuriat dans les termes d'une convention d'effort (BARES, CORNOLTI, 2005). Nous avons, de surcroît, souligné que la typologie construite se superposait assez bien avec les typologies existantes (COONEY, 2005). Cette parenté qui resterait à confirmer, ouvre la voie à des travaux d'approfondissement. En effet, si comme nous l'avons mentionné, la plupart des travaux se sont surtout consacrés aux interrogations sur la constitution optimale des équipes entrepreneuriales (RUEF et al., 2003; BAYAD et al., 2007), cette voie ne saurait épuiser la réalité de l'équipreneuriat puisqu'elle se limite aux cas où l'idée entrepreneuriale précède le projet. Dans ce cas que nous avons qualifié d'équipreneuriat au sens large, l'idée entrepreneuriale et le projet sont à l'origine de la constitution d'équipes, le leader rassemblant des acteurs autour de lui pour engager « une action à plusieurs ». Ce constat souligne de façon évidente que la littérature a, pour le moment, laissé de côté l'étude de l'équipreneuriat au sens restrictif. Dans cette configuration, l'équipe préexiste généralement au projet et les équipreneurs s'engagent dans « une action commune » dont l'exploration supposerait d'adapter les modèles d'intention comme y invitent avec peu de succès à ce jour, SHEPHERD et KRUEGER (2002). A notre connaissance, ce chantier reste d'actualité. Sa réalisation passe par un approfondissement des travaux sur l'intention collective qui sert de fondement à l'action ensemble.

Sur un plan managérial, il semble nécessaire pour les accompagnants d'équipes entrepreneuriales de prendre en compte la possibilité d'inerties entre les parties constituant l'équipe entrepreneuriale, comme l'a montré la longue maturation du projet pour MB, TK et DC.

Enfin, dans ce travail, nous nous sommes limités au processus de création et de démarrage de l'équipe entrepreneuriale sans envisager explicitement sa dynamique. Une telle perspective visant à l'étude du fonctionnement des équipes entrepreneuriales dans la durée constitue véritablement un agenda pour la recherche dans le domaine, comme le soulignent KAMM et alii (1990). Elle pourrait combiner la cartographie proposée dans ce texte et une analyse centrée sur la mesure de l'intensité et de la nature des conflits de temporalité que certains (LEVY-TADJINE, PATUREL, 2006) placent au cœur de tout processus entrepreneurial. Or, il va sans dire, que l'implication croissante du collectif est susceptible d'accentuer la conflictualité, notamment au fur et à mesure que l'équipe croît.

## Références :

BARES F., CORNOLTI C. (2005), Investigation des conditions de succès au démarrage de deux spin-offs universitaires à partir de la théorie des conventions, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 4.

BARES F., JACQUOT T. (2007), Contribution à l'analyse des comportements d'une équipe entrepreneuriale en phase projet : le cas de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, Communication à la Conférence annuelle de l'AIMS, cahier de recherches N 2006-13 du CEREFIGE, Université de Nancy 2.

BAYAD M. NAFFAKHI H., SCHMITT C. (2007), L'équipe entrepreneuriale: rôle de la diversité dans le processus entrepreneurial, Communication au 5eme Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat.

BEN-HAFAIEDH C. (2006), Entrepreneuriat en équipe : positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 5, 2, 31-54.

BONCLER J., HLADY-RISPAL M., VERSTRAETE T. (2006), Entreprendre ensemble: cadrage théorique des notions d'entrepreneuriat collectif, d'équipe dirigeante et d'équipe entrepreneuriale, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 5, 2, 9-29.

BRATMAN M (1987), *Intentions Plans and Practical Reason*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

BRATMAN M. (1992), Shared intention, *Ethics*, 104; 97-113.

BRATMAN M. (1993), Shared cooperative activity, *Philosophical Review*, 101; 372-41

COONEY M.T. (2005), What is an Entrepreneurial team ?, *International Small Business Journal*, vol. 23, N 3, pp. 226-235.

GAILLY B. (2004), Les concours de plan d'affaires comme prédictors de réussite entrepreneuriale, *Gestion 2000*, Mars-Avril.

GOMEZ P.Y. (1994), *Qualité et Théorie des conventions*, Economica, Paris.

GOMEZ P.Y. (1996), *Le gouvernement d'entreprise*, InterEditions, Paris.

JOHANNISSON B. (2002), Entrepreneurship as a collective phenomenon, Working Paper, Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship (SIRE), Vaxjo university.

JOUISSON E. (2005), Délimitation théorique du Business Model, Communication à la XIVème Conférence de l'AIMS, Angers.

KAMM J.M, SHUMAN J.C., SEEGER J.A., NURICK A.J. (1990), Entrepreneurial teams in new creation: a research agenda, *Entrepreneurship Theory & Practice*, summer.

LAVILLE (DE), V.I. (2000), L'entrepreneuriat technologique comme processus de création collective, dans BERNASCONI, M., MONSTED, M. et coll., *Les Start Up high-tech*, Paris, Dunod.

LEVY-TADJINE T., PATUREL R. (2006), Essai de modélisation dialogique du phénomène entrepreneurial., in *La Stratégie dans tous ses états, Mélanges en l'honneur de M. Marchesnay*. E.M.S., Caen.

LEVY-TADJINE Thierry, TOKATLIOGLU Sibel, ZOUITEN Jihene (2006), L'entrepreneuse et le temps : Les femmes ont-elles besoin de dispositifs d'accompagnement spécifique ?, *Organisation et Territoires- Vol 15, N°3 (Automne)*.

LIVET P. (1994), *La Communauté virtuelle, action et communication*, Editions de l'Eclat, Combas.

LIVET P., THEVENOT L. (1994), Les catégories de l'action collective, in A. ORLEAN (Ed), *Analyse Economique des conventions*, PUF.

MARSCHAK J., RADNER R. [1972], *Economic Theory of Teams*, New Haven, Yale University Press.

MUSTAR P. (1994), L'entrepreneur Schumpéterien a-t-il jamais existé ?, *Annales des Mines*, mars, pp. 30-37.

PATUREL R. (1997), *Pratiques du Management Stratégique*, Presses Universitaires de Grenoble.

PATUREL R. (2005), Pistes de réflexion en vue de l'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques en Entrepreneuriat, 4eme *Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris.

PATUREL R. (2007), Grandeurs et servitudes de l'entrepreneuriat, *Revue Internationale de Psychosociologie*, Décembre.

RUEF M., ALDRICH H., CARTER N.M. (2003), The structure of founding teams : Homophily, Strong ties, and Isolation among U.S. entrepreneurs, *American Sociological review*, 68; 2; 195-222.

SABONNADIÈRE J.M., BLANCO S. (2005), *La création d'entreprises innovantes*, Lavoisier-Hermès, Paris.

SCHOONHOVEN, C., ROMANELLI E. (2001), Emergent themes and the next wave of entrepreneurship research, dans SCHOONHOVEN, C. et E. ROMANELLI (Dir.), *The*

*entrepreneurship dynamic : origins of entrepreneurship and the evolution of industries*, USA, California, Stanford University Press, pp. 383-408.

SHEPHERD D., KRUEGER N. (2002), An Intentions-Based Model of Entrepreneurial teams' social cognition, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Winter, 167-184.

VERSTRAETE T. (1999), *Entrepreneuriat. Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, L'harmattan, Paris.

VERSTRAETE T. (2000), *Entrepreneuriat et sciences de gestion*, document d'HDR, Université de Lille 1, 98 pages.

VERSTRAETE T. (2000), *Histoire d'entreprendre, Les réalités de l'entrepreneuriat*, ouvrage collectif, Editions EMS, Management et Société, 298 pages.

VERSTRAETE T. (2002), *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherches*. Editions de l'ADREG, [www.adreg.net](http://www.adreg.net)

VERSTRAETE T., SAPORTA B. (2006), *Creation d'entreprise et entrepreneuriat*. Editions de l'ADREG, [www.adreg.net](http://www.adreg.net)