

Entrepreneuriat en équipe : positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif

Par

Cyrine BEN HAFÄIEDH

ATER IAE de Toulon
Laboratoire ERMES
Université du SUD Toulon-Var
B.P. 20132 – 83957 La Garde Cedex
cyrine.ben-hafaiedh@univ-tln.fr

Résumé

Le nombre de personnes s'associant pour entreprendre est de plus en plus important face, notamment, à la complexité croissante des projets entrepreneuriaux. En France, près d'un cas de création ou de reprise d'entreprise sur deux se fait en équipe (INSEE, 2004). S'agissant d'un important phénomène entrepreneurial et collectif à la fois, nous nous demandons quelle est la place de l'entrepreneuriat en équipe dans le champ de l'entrepreneuriat collectif ?

Afin de répondre à cette question, nous effectuons dans cet article une revue de la littérature académique employant l'expression « entrepreneuriat collectif » qui nous amène à distinguer plusieurs cadres d'utilisation. Puis, après avoir tenté de cerner la recherche sur l'entrepreneuriat en équipe, nous démontrons qu'il s'agit bien d'une forme d'entrepreneuriat collectif, qui mériterait un plus grand intérêt de la part de la communauté scientifique avec, notamment, la co-construction d'une base de recherche commune.

Introduction

Dans son analyse critique de la grille de Bruyat (1993) qui croisait le changement pour l'individu et l'importance de la création de valeur nouvelle dans le but de positionner les différentes conceptions de l'entrepreneuriat de l'époque, Paturel (2005 : 5) affirme que l' « on doit laisser la possibilité de parler d'entrepreneuriat y compris lorsqu'une équipe intervient ». Or, lorsque l'on observe l'entrepreneuriat, à la fois sur le plan de la théorie et de la pratique, il apparaît qu'il y ait un besoin très répandu de le voir incarné dans l'entrepreneur solo, comme si les actes entrepreneuriaux ne pouvaient être que le fait d'individus agissant seuls (Lindgren et Packendorff, 2003). Cet état de fait est intimement lié aux valeurs associées à l'entrepreneuriat (Holmquist, 2003). Il s'agit, en effet, le plus souvent, de risque et d'héroïsme : un homme seul face à tous les autres. L'entrepreneur est vu comme un héros et un pionnier (Schumpeter, 1912 ; Ogbor, 2000), comme un conquérant, et cette vision a créé un mythe de l'entrepreneur (Holmquist, 2003). Certains auteurs affirment que ce personnage est une personae très importante de trésors folkloriques nationaux (Hansen et Allen, 1992). L'entrepreneur solo est représenté à travers l'histoire, des anciens mythes tels que l'Odyssée aux entrepreneurs de notre temps tels que Richard Branson ou Bill Gates (Lindgren et Packendorff, 2003). Il est souvent décrit comme un individu – de sexe masculin généralement – « audacieux, courageux qui défie son environnement et qui le ressent comme un challenge. Il voit ce que les autres ne voient pas, il fait ce que les autres ne feraient pas, et il accomplit des changements d'une grande portée dans le monde des affaires et dans la société en général » (Lindgren et Packendorff, 2003 : 96).

Cette vision de l'entrepreneur provient bien sûr d'un besoin pratique de héros et de modèles d'émulation dans notre société (Lindgren et Packendorff, 2003 : 97). Mais elle est aussi non seulement la conséquence, comme l'affirment par exemple ces auteurs, de l'orientation individualiste des théories en entrepreneuriat, mais également, à notre avis, une des sources de cette même orientation. Or, comme le rappelle Danjou (2004 : 24), étymologiquement, entreprendre veut dire « prendre ensemble » et fait donc référence à une action marquée par les échanges et la réciprocité.

Johannisson (2002a) affirme, quant à lui, que l'entrepreneuriat est un phénomène collectif par nature. On peut s'en convaincre, si besoin est, en observant le phénomène entrepreneurial de différents points de vue. Coster (2003) représente, par exemple, les acteurs d'un projet de création d'entreprise dans une

figure de cercles concentriques. Cette figure illustre bien le fait que l'entrepreneur est loin d'être le seul acteur d'un projet entrepreneurial, que d'autres acteurs interviennent. Coster (2003) a choisi de les représenter plus ou moins proches du centre en fonction de leurs niveaux d'implication (« dégressifs au fur et à mesure de l'éloignement du centre », p.12). Autour de l'entrepreneur ou des « associés fondateurs » (Coster, 2003), nous avons les « pionniers (salariés) » puis la famille, à laquelle nous adjoignons les amis proches. Ces deux derniers forment, en effet, le premier système d'appui pour le/les fondateur(s). Ce sont pour Bird (1989) les « systèmes d'appuis personnels ». Puis, Coster (2003) place les associés de référence (investisseurs, partenaires) et enfin les partenaires périphériques. Nous pouvons, également, adopter le point de vue de l'accompagnement, et, dans ce cas, il est intéressant de se référer au triptyque Porteur-Portant-Porté proposé par Lévy-Tadjine (2004) dans son travail doctoral. Une autre approche, jugée très intéressante par Johannisson (2002a) car elle appelle aussi une image de l'entrepreneuriat en tant que phénomène collectif, est l'approche par le capital social. Pour Chambers et Shaw (2004), le capital social trouve son expression concrète dans les réseaux. L'entrepreneur naissant développe des relations dyadiques en un réseau qui sous-tend l'entreprise émergente. L'« approche réseau de l'entrepreneuriat » (Aldrich et Zimmer, 1986) est devenue une des perspectives théoriques les plus populaires dans la recherche en entrepreneuriat (Bøllingtoft, 2004). Le fait d'avoir un réseau solide est souligné comme un des facteurs clés influençant l'émergence et le développement d'une nouvelle entreprise (Bøllingtoft, 2004). Pour Johannisson (2002b), la nouvelle entreprise est d'ailleurs le résultat d'un processus de « sédimentation », de « cristallisation », qui se produit à partir d'un réseau personnel constitué des relations directes et indirectes de l'entrepreneur, pouvant elles-mêmes être liées de différentes façons.

Ces quelques exemples suffisent à établir que l'entrepreneuriat est une activité fondamentalement collective et que l'ère de l'entrepreneur « loup solitaire » a donc passé (Bird, 1989 : 251). Danjou (2004) a interviewé de nombreux entrepreneurs pour son ouvrage « Entreprendre : la passion d'accomplir ensemble » et a noté que « on n'entreprend pas seul » est, véritablement, un leitmotiv (p.24). Un entrepreneur a, par exemple, affirmé : « Il n'y a pas d'entrepreneur individuel, il n'y a pas d'entrepreneur isolé, il n'y a pas d'entrepreneur dans sa chambre... On entreprend avec d'autres et dans un milieu où il y a beaucoup de choses, où il y a beaucoup de monde » (Danjou, 2004 : 120).

Nous retiendrons donc que l'entrepreneur n'agit pratiquement jamais totalement seul. Souvent, il va même s'associer pour entreprendre. Probablement plus encore occulté que l'aspect « génériquement » collectif de l'entrepreneuriat (pour reprendre la terminologie de Johannisson, 2002a), l'entrepreneuriat en équipe¹ est pourtant un sujet très important. En France, 46 % des créateurs-repreneurs fondent leur entreprise avec au moins un associé (INSEE, 2004). Au premier semestre de l'année 1994, ils étaient déjà 39 % (INSEE, 1996). Sans prêcher cette forme collective d'entreprendre comme l'entrepreneuriat du 21^{ème} siècle, force est de remarquer que les projets entrepreneuriaux deviennent de plus en plus complexes, et que l'entrepreneur homme-orchestre n'est plus à la hauteur dans bien des cas. Pour Aldrich et Martinez (2001), l'entrepreneuriat est la capacité à combiner différentes formes de capital : dans leur modèle, il s'agit de la capacité à combiner connaissances et ressources en intégrant du capital humain, social et financier dans un contexte environnemental donné. Les équipes entrepreneuriales ont probablement plus d'atouts que les entrepreneurs individuels pour relever ce défi. Néanmoins, cette notion ne constitue pas encore réellement un objet de recherche en France (Verstraete et Saporta, 2006) contrairement à d'autres pays où il manque tout de même, encore, des bases théoriques solides (Bird, 1989), fédératrices.

Notre objectif dans cet article est double. Il s'agit à la fois de cerner ce domaine de recherche quasiment inexploré en France qu'est l'entrepreneuriat en équipe et de le situer dans le champ de l'entrepreneuriat. S'agissant d'un phénomène entrepreneurial et collectif à la fois, nous nous intéressons, dans une première partie, à ce que la littérature académique internationale place sous la notion d'« entrepreneuriat collectif ». Puis, nous nous attacherons à présenter les principaux axes de recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat en équipe qui, jusqu'à présent, sont surtout focalisés sur l'équipe entrepreneuriale. Nous élaborerons donc sur cette notion. La troisième et dernière partie de cet article sera consacrée au positionnement de ce phénomène dans le champ de l'entrepreneuriat collectif.

1. Entrepreneuriat collectif : les principales acceptions dans la littérature internationale

Quel est le point commun entre le cas du développement de la pêche au thon tropical française (Le Roy et Guillotreau, 2002), des équipes d'employés se mobilisant pour répondre de façon innovante aux demandes d'un client important (Stewart, 1989) et l'expérience coopérative de la communauté Evangeline de l'Île du Prince Edouard au Canada (Wilkinson et Quarter, 1996) ?

Chacune de ces histoires illustre un des nombreux sens donnés à la notion d'entrepreneuriat collectif par la littérature scientifique. Notre objectif, dans cette première partie, est de tenter de cerner la nature polysémique de cette notion. Pour ce faire, nous avons effectué une revue de la littérature² sur les divers emplois de l'expression « entrepreneuriat collectif ».

Il existe déjà plusieurs classifications des phénomènes d'entrepreneuriat collectif. Johannisson (2002a) et Mourdoukoutas (1999) nous en fournissent, par exemple, deux bien distinctes. Johannisson (2002a) structure les différentes images ou « représentations empiriques » de l'entrepreneuriat collectif qu'il propose le long de deux axes, deux continuums : action individuelle à collective, et engagement calculateur (économique) à social. Ceci forme une figure à quatre quadrants. Les coopératives se trouvent, par exemple, dans le quadrant Action collective/Engagement social. L'entrepreneuriat « classique » se situe, quant à lui, dans le quadrant Action individuelle/Engagement économique. Johannisson (2002a) affirme que cette figure part du principe qu'il existe un point de départ pour l'entrepreneuriat : une arène sociétale et un marché qui fonctionne. Mais ce n'est pas toujours le cas. L'idée du collectif en entrepreneuriat peut alors aussi consister à construire collectivement un contexte pour des processus entrepreneuriaux (eux-mêmes collectifs, ou individuels). Ce type d'entrepreneuriat collectif ne peut être associé à aucun des quatre quadrants mais se réfère plutôt à la surface (ovale) dans son ensemble. Il s'agit de la seconde perspective proposée par cet auteur. Pour Mourdoukoutas (1999 : 90), l'entrepreneuriat collectif concerne des structures qui donnent l'occasion et la motivation nécessaires aux individus présents à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de ces structures de partager et de combiner de l'information pour la découverte et l'exploitation de nouvelles opportunités d'affaires. Cet entrepreneuriat collectif peut être classifié de deux façons parallèles : interne versus externe et contractuel versus non contractuel (Mourdoukoutas, 1999 : 91).

Pour notre part, nous avons identifié, grâce à notre revue de la littérature, trois principales formes d'entrepreneuriat collectif. Les travaux du premier courant de recherche se focalisent sur la notion d'équipe dans un cadre organisationnel. Le deuxième courant est bien résumé par les trois mots clés de la communication de Le Roy et Guillotreau (2002) : concurrence, coopération, entrepreneuriat. Souvent, dans ce deuxième groupe, des acteurs institutionnels interviennent, aux côtés des entreprises, pour développer ce que Johannisson (2002a) qualifie d'arènes entrepreneuriales. Enfin, les travaux sur les entreprises collectives, les coopératives en particulier, constituent le troisième courant de recherche que nous avons identifié. C'est dans ce cadre heuristique que nous allons, dans cette première partie, développer notre réflexion au sujet de l'entrepreneuriat collectif, en nous basant sur des travaux issus de notre revue de la littérature.

1.1. Entrepreneuriat collectif dans un environnement d'équipes de travail

Morris, Davis et Allene (1994) remarquent que si l'on a beaucoup écrit sur la nécessité des entreprises établies de devenir plus entrepreneuriales, on a en revanche peu progressé sur la façon exacte dont elles pourraient le devenir et le demeurer. Dans le cadre de « l'entrepreneuriat indépendant » (que Sharma et Chrisman (1999) distinguent de « l'entrepreneuriat corporatif »), l'un des facteurs de performance le plus souvent désigné est l'entrepreneur (exs. Cooper et Gimeno Gascón, 1992 ; Cooper, 1993). Les caractéristiques et les fonctions de cet entrepreneur étaient, par ailleurs, ce que l'on étudiait traditionnellement en entrepreneuriat (Bygrave et Hofer, 1991 : 16). On faisait alors la chasse à l'heffalump, cet animal mythique de contes pour enfants d'Alan Alexander Milne, repris par Kilby (1971) pour décrire la quête du « véritable » entrepreneur. Longtemps après que cette quête se fut avérée vaine, on a quand même continué à vouloir incarner l'entrepreneuriat dans une seule personne, ce fameux entrepreneur,

héroïque et solitaire. Or, comme l'affirment Gartner, Shaver, Gatewood et Katz (1994 : 6) « "l'entrepreneur" en entrepreneuriat est plus susceptible d'être pluriel que singulier ».

Dans le cadre des entreprises établies, cette prise de conscience semble s'être faite plus tôt. Reich (1987) a affirmé que, dans une économie désormais mondialisée, les Etats-Unis d'Amérique doivent abandonner le mythe obsolète du héros-entrepreneur. Dans ce travail, probablement fondateur de cette première conception de l'entrepreneuriat collectif que nous allons exposer, Reich (1987) nous propose de repenser l'entrepreneuriat en donnant aux équipes, par opposition à l'entrepreneur démiurge, les honneurs et la place qu'elles méritent. Il commence par nous présenter deux histoires qui, selon lui, offrent deux explications totalement différentes de ce qui fait avancer l'économie américaine. On a, d'un côté, le conte bien familier de héros entreprenants, qui grâce à leur talent individuel et à de la chance, obtiennent richesses et gloire, et de l'autre, une histoire qui nous enseigne que la réussite vient du talent, de l'énergie et de l'engagement d'une équipe toute entière, à travers l'entrepreneuriat collectif. Pour Reich (1987), chacune de ces histoires glorifie un modèle radicalement différent de l'entrepreneuriat américain, et le sujet est important car, de la version adoptée par ses concitoyens, dépendra la façon dont les Etats-Unis d'Amérique s'adapteront au défi de la concurrence globalisée. Pour Reich (1987 : 78), il faut bien entendu « glorifier l'entrepreneuriat collectif », dans lequel « l'effort total est supérieur à la somme des contributions individuelles ».

La vision de l'entrepreneuriat collectif de Reich (1987) a largement fait école. Aussi, est-il intéressant d'en saisir les principaux éléments.

Tout d'abord, Reich (1987) affirme que le mythe américain, qui met en scène deux types d'acteurs, les héros-entrepreneurs et les travailleurs moyens, est totalement dépassé. Les employés n'y sont que de simples rouages dans les « Grandes Machines », ces entreprises bâties par les héros-entrepreneurs à partir de leurs « Grandes Idées ». Ils n'ont ni génie créatif, ni vision entrepreneuriale. Pour Robert Reich, ce sont les success stories américaines qui contribuent à maintenir ce mythe vivace. Or les mythes établissent les modèles ou les normes pour la communauté des vivants (Eliade, 1957). Reich (1987 : 77) confirme que le pouvoir de ces histoires est grand. Il faut donc impérativement, d'après lui, de nouvelles histoires, dans lesquelles les entreprises sont concurrentielles en se basant sur le talent et la créativité de tous leurs employés.

Après avoir reconnu que la créativité et l'innovation ne sont pas du seul ressort des dirigeants, et que les employés, eux aussi, peuvent être entrepreneuriaux, il faut une structure conçue pour encourager ce type de comportement et inciter à l'innovation à tous les niveaux. Les barrières entre les dirigeants et les employés doivent tomber. Mourdoukoutas (1999) est l'auteur d'un ouvrage où il propose, lui aussi, l'entrepreneuriat collectif comme une stratégie à adopter par les entreprises souhaitant être compétitives sous le nouveau régime de l'économie globalisée. Cet entrepreneuriat collectif est tout d'abord interne. Il se produit au sein des entreprises lorsque la structure est fluide, et que les frontières internes qui séparent les actionnaires de la direction et les dirigeants des travailleurs sont abaissées. « De cette façon, les actionnaires peuvent partager des informations sur le marché ainsi que des informations techniques et travailler de concert avec la direction et l'ensemble des employés pour le développement et l'exploitation de nouvelles opportunités d'affaires » (Mourdoukoutas, 1999 : 91). Lau, Wong, Chan et Lau (2001) reprennent l'idée de structure propice à l'entrepreneuriat collectif selon Reich (1987) dans le cadre de leur travail sur l'impact des technologies de l'information sur la structure et la culture organisationnelles. Cette structure serait plate et composée d'équipes.

Les équipes sont justement le troisième point important de la vision de l'entrepreneuriat collectif de Reich (1987). Elles en sont même la pierre angulaire. En effet, il affirme que « dans l'entrepreneuriat collectif, les compétences individuelles sont intégrées dans un groupe³ ; cette capacité collective à innover devient supérieure à la somme des contributions individuelles » (Reich, 1987 : 81). Il propose, alors, les équipes créatives, ces équipes d'ingénieurs, d'ouvriers, de personnes du marketing, qui créent avec succès de nouveaux produits et services, comme héros au lieu et place de l'entrepreneur solo : « l'équipe comme héros » (Reich, 1987 : 82). Stewart (1989) décrit une approche managériale émergente à l'époque : l'entrepreneuriat collectif par les employés. Il utilise comme base de son étude une petite division très performante d'une usine de pièces détachées d'automobiles. Il propose le concept « d'entrepreneuriat en équipe » pour comprendre les activités entrepreneuriales des employés dans des

entreprises à but lucratif. Johannisson (2002a : 20) affirme qu'« en introduisant la notion d' "entrepreneuriat en équipe" comme un mouvement provenant du bas de l'entreprise, Stewart (1989) fait une contribution significative à notre compréhension de l'auto-organisation au sein d'une entreprise. Dans l'idéal, celle-ci émerge quand l'ingéniosité des ouvriers est mise au défi, par un client influent par exemple ». Pour Stewart (1989), les caractéristiques entrepreneuriales manifestées par les ouvriers sont véritablement collectives : cela ne reflète pas des capacités individuelles mais une action holistique spontanément organisée par le bas (Johannisson, 2002a : 20).

Morris et al. (1994) s'interrogent sur le réalisme des propos de ces auteurs qui affirmeraient, selon eux, que c'est l'équipe ou le groupe, et non l'individu, qui sont essentiels pour accomplir la mission entrepreneuriale d'une entreprise. En effet, pour Morris et al. (1994), l'individualisme est un aspect intrinsèque de la culture américaine qui contribue à expliquer l'intensité de l'activité entrepreneuriale indépendante aux États-Unis. Aussi, le type de modèle préconisé par Reich (1987) pourrait éventuellement s'appliquer lorsque l'innovation en question implique des percées scientifiques et technologiques hautement complexes de la part d'équipes de physiciens, de chimistes ou d'ingénieurs en informatique par exemple (Morris et al., 1994).

Yan et Sorenson (2002) se basent sur une combinaison de la définition de l'entrepreneuriat de Stevenson et Jarillo (1990) et sur les caractéristiques de l'entrepreneuriat collectif que nous avons précédemment évoquées (notamment l'aspect synergique, et la contribution à la compétitivité de l'entreprise) pour définir « l'entrepreneuriat collectif comme une synergie émergeant d'un collectif qui propulse une organisation au-delà de l'état actuel en saisissant des opportunités sans tenir compte des ressources actuellement contrôlées » (p.1). Pour Yan et Sorenson (2002 : 1), « l'entrepreneuriat collectif dans un environnement d'équipes de travail » est ce que l'on appelle « entrepreneuriat en équipe (Stewart, 1989) ». Comme Comeche Martinez (2004), ils recherchent des déterminants de l'entrepreneuriat collectif. Ils s'intéressent, en particulier, au type de leadership existant au niveau de l'équipe entrepreneuriale. Ils considèrent, en effet, avec Stewart (1989), que l'entrepreneuriat est à la fois collectif, une activité basée sur les équipes, et individuel, une création de leaders. Cet entrepreneuriat collectif n'est, par ailleurs, pas réservé aux entreprises du secteur privé. Hewison et Badger (2006) le plébiscitent également dans le secteur public (les établissements hospitaliers en l'espèce).

Nous nous proposons de conclure sur cette première forme d'entrepreneuriat collectif à travers le cas de l'entreprise Acordia présenté par Kuratko, Ireland et Hornsby (2001). Acordia est une entreprise du secteur du management de la santé qui s'est développée et a prospéré grâce à sa vision entrepreneuriale stratégique. Les actions entrepreneuriales sont le fondement de sa stratégie d'entrepreneuriat corporatif et sont, d'après Kuratko et al. (2001), de plus en plus cruciales pour l'obtention d'avantages concurrentiels et pour une performance accrue. Créer des « new-venture teams » (NVTs) fait partie du processus qui, partant d'une vision entrepreneuriale pour l'entreprise, permet d'implémenter la stratégie d'entrepreneuriat corporatif de cette dernière. En effet, Kuratko et al. (2001) affirment que, dans les environnements industriels et commerciaux complexes, les cadres dirigeants n'ont pas accès à toutes les informations nécessaires à leurs entreprises pour innover et poursuivre des opportunités de l'environnement et que, puisque l'information est largement dispersée parmi les employés, des équipes sont constituées. On les appelle souvent des NVTs. Elles se focalisent sur l'entrepreneuriat collectif de l'ensemble des membres de l'entreprise plutôt que sur les seules capacités entrepreneuriales des cadres dirigeants de celle-ci.

1.2. Efforts inter-organisationnels collectifs : deux principaux niveaux d'analyse

Il s'agit, dans ce deuxième courant de recherche sur l'entrepreneuriat collectif, d'efforts inter-organisationnels collectifs. Deux niveaux d'analyse dominant et se retrouvent parfois dans un même travail de recherche. Le premier consiste à se focaliser sur le réseau d'entreprises partenaires et le second à encadrer ce réseau dans son contexte régional, territorial. On se retrouve alors souvent dans des notions de « systèmes productifs locaux » (SPL), « districts industriels », « clusters », etc. D'après le Club des Districts Industriels Français (CDIF), ces notions, « appliquées à des expériences de développement économique local, recouvrent toutes les points de définition suivants (avec parfois des

nuances selon les cas) : une concentration de PME-PMI sur un territoire géographiquement limité et défini par elles ; spécialisées dans un secteur d'activité, autour d'un métier ou autour d'un produit ; concurrentes et complémentaires ; pouvant s'appuyer sur une structure d'animation et associant les autres acteurs du territoire »⁴.

De multiples raisons poussent les entreprises à s'organiser collectivement. Johannisson (2002a : 15) en propose deux, par exemple. Cela peut être un besoin mutuel de contrôler le partenaire pour réduire l'incertitude, ou une façon d'exploiter conjointement des opportunités d'affaires. Pour Van de Ven (2005), les entreprises doivent absolument « *run in packs* », soit « avancer groupées ». Il se base sur le cas du développement et de la commercialisation de nouvelles technologies. Une entreprise a rarement, à elle seule, les ressources, le pouvoir ou la légitimité pour créer du changement. Les entreprises doivent alors se coordonner, c'est-à-dire coopérer et se faire de la concurrence simultanément (concept de coopération) tout en développant et commercialisant leur innovation (Van de Ven, 2005). Pour cet auteur, l'innovation et l'entrepreneuriat sont des actions collectives. Il affirme, en effet, que malgré le folklore qui voudrait que l'entrepreneur soit un farouche individualiste qui travaille seul pour développer une innovation, Ruttan (2001) a passé en revue de nombreuses études démontrant que l'innovation et l'entrepreneuriat sont bien des actions collectives. Pour Le Roy et Guillotreau (2002), l'entrepreneuriat collectif dépasse la simple question de l'alliance ou de la coopération. Ces deux auteurs s'intéressent à la création collective d'un système d'offre. Ils s'appuient pour cela sur le cas de la pêche au thon tropical française. Après avoir présenté les conditions, les motifs qui ont prévalu à la création de cet entrepreneuriat collectif, ils démontrent qu'il s'agit, en fait, d'« un long processus de construction à la fois d'une communauté économique et d'une communauté sociale » (Le Roy et Guillotreau, 2002). C'est, d'après eux, la déconstruction de ce double processus qui a fait que l'entrepreneuriat collectif a finalement cessé : « [...] quand, d'une part, les intérêts économiques des acteurs ne sont plus les mêmes, et d'autre part, [...] les asymétries entre ces acteurs deviennent fortes, l'effort collectif cesse au profit d'actions beaucoup plus individuelles » (Le Roy et Guillotreau, 2002).

Mourdoukoutas (1999 : 51) voit l'entrepreneuriat collectif comme un réseau basé, non pas sur la division du travail, mais sur la division de l'entrepreneuriat. Il affirme que l'entrepreneuriat collectif peut s'étendre au-delà des frontières de l'organisation dans deux directions (et constituer alors de l'entrepreneuriat collectif externe) : verticale, entre les fournisseurs, les producteurs, les distributeurs et les clients, et horizontale, entre les entreprises ayant des produits complémentaires ou similaires, comme des produits technologiques par exemple (Mourdoukoutas, 1999 : 92). Johannisson (2002a) intègre également dans la notion d'entrepreneuriat collectif le cas des entreprises qui travaillent de façon rapprochée avec clients et fournisseurs de façon à innover, en créant et lançant sur le marché de nouveaux produits et processus. Van de Ven (2005) affirme que de nouvelles technologies et de nouvelles affaires sont rarement développées par une entreprise seule dans le vide d'un environnement institutionnel. L'action collective est donc également nécessaire pour construire et maintenir une infrastructure industrielle permettant à des entreprises de réussir et de prospérer. Pour Schoonhoven et Romanelli (2001), la question fondamentale en entrepreneuriat est comment les interactions et les actions collectives créent des espaces de marché. En se plaçant à un niveau plus macro, on peut donc voir la création d'arènes entrepreneuriales (Johannisson, 2002a) à travers les efforts collectifs de différents acteurs. Au sujet d'une politique d'innovation dans un cadre de développement régional, Etzkowitz et Klofsten (2005) affirment que l'entrepreneuriat collectif se fait à travers la collaboration entre les entreprises, les acteurs institutionnels et académiques : la « triple hélice ». Doloreux (2003) cherche à comprendre les mécanismes de l'innovation d'entreprises situées dans une région périphérique (la Beauce au Québec, Canada). Il utilise pour cela l'approche Système d'Innovation Régional (SIR) qui est devenue très importante dans les études du développement régional (Doloreux, 2003 : 68). Elle « englobe divers concepts de "districts industriels", de "milieu innovant" et de "régions apprenantes" » (Doloreux, 2003 : 70). L'auteur affirme que dans la région étudiée, l'entrepreneuriat collectif, à travers la coopération à la fois dans les phases de production et de commercialisation, a donné naissance à une vitalité économique et à une disposition, une inclination à l'entrepreneuriat local. Johannisson (2002a), dont la vision du district industriel se rapproche de celle de Becattini (1990), affirme que ce district fournit un cadre idéal pour

« *l'enactment* » collectif de processus entrepreneuriaux. Il constitue un système combinant à la fois un fort degré d'indépendance et d'intégration. En effet, « l'indépendance » exprime le fait que les composants individuels, les nœuds du système conservent chacun leur identité, et « l'intégration » traduit le fait que ces composants ou nœuds sont interdépendants, socialement, fonctionnellement, dans l'espace, et/ou dans le temps (Johannisson, 2002a : 29). L'exemple sur lequel s'appuie la majorité des écrits de cet auteur est le district industriel de Gnosjö, au sud de la Suède. Cooke et Morgan (1994) se sont, quant à eux, intéressés au succès de la région italienne Emilia-Romagna. Il proviendrait en grande partie de « la capacité de la région pour l'entrepreneuriat collectif, c'est-à-dire la disposition à collaborer à des fins mutuellement bénéfiques. Ceci est évident dans le domaine des entreprises où on remarque de fortes relations inter-entreprises, de puissantes associations d'affaires, etc. ainsi que dans le domaine politique où la création d'un système de soutien institutionnel robuste et décentralisé a été mise au tout premier plan » (Cooke et Morgan, 1994 : 109). Les opinions sur le rôle des acteurs institutionnels et autres dans les « clusters » sont partagées. Dans un article de 1993, Van de Ven se penche sur les questions et les événements concernant la construction d'une structure industrielle qui favorise l'entrepreneuriat. Il affirme que cela demande un entrepreneuriat collectif de la part des entreprises, des organismes institutionnels et des organisations à but non lucratif (Van de Ven, 1993). Chiles et Meyer (2001) confirment le rôle de tous ces acteurs pour catalyser et guider l'émergence de « clusters ». Mais Johannisson (2000) affirme que l'intervention dans un district industriel existant peut aller jusqu'à diminuer ses capacités entrepreneuriales. Ginsberg, Larsen et Lomi (2001) pensent, quant à eux, que des « clusters » géographiques peuvent émerger sans planification centrale et qu'établir des agences d'ordre collectif peut affecter l'ordre qui émerge de façon radicale. Pour Etzkowitz et Klofsten (2005), partisans de la participation d'autres acteurs aux côtés des entreprises, l'essentiel est de créer une dynamique qui s'auto-entretient.

Dans la littérature académique française, la notion d'entrepreneuriat collectif est souvent mobilisée dans le cadre de stratégies de *terroir* (Marchesnay, 2002 ; Loup et Polge, 2002, 2003 ; Marchesnay, Loup et Polge, 2003). Asquin et Marion (2005 : 3) proposent la voie de la « Performance Globale » aux entreprises artisanales pour renforcer « les chances d'un développement durable et maîtrisé de ces entreprises par la création de véritables avantages concurrentiels qui intègrent les parties prenantes ». Pour eux, la notion de *terroir* est un bon exemple de principe. Les TPE artisanales doivent, en effet, co-construire un avantage compétitif ainsi que leur environnement socio-économique. Dans le même esprit, Loup (2003) s'est plus particulièrement intéressée au cas des artisans d'art.

A ce stade, nous avons vu que l'entrepreneuriat collectif peut désigner tout à la fois des pratiques intrapreneuriales basées sur des équipes et des stratégies entrepreneuriales collectives. Parfois, les entreprises concernées sont dans le cadre d'un « cluster », qui est une vision plus macro du phénomène de coopération entre organisations (entreprises, acteurs institutionnels, académiques, etc.). La troisième forme d'entrepreneuriat que nous avons identifiée et que nous présentons, toujours à travers quelques exemples, dans la section suivante, est constituée par les entreprises dites « collectives ».

1.3. Entreprises collectives : entrepreneuriat collectif et entrepreneuriat social

Spaey et Defourny (2004) sont les auteurs d'une étude sur l'entrepreneuriat collectif où ils décrivent « différents types d'entreprises nées dans un cadre d'économie sociale et ayant une dimension collective, tels qu'ils ont émergé dans plusieurs pays d'Europe » (p.5). Ils positionnent les entreprises qu'ils qualifient de « collectives » sur deux dimensions : la dimension collective de leurs objectifs et la dimension collective de leur fonctionnement interne. Ils décrivent brièvement quelques types d'entreprises collectives : les groupements d'employeurs, les coopératives d'activités, les coopératives de production ou de travail, les sociétés de travailleurs associés (« sociedades anonimas o limitadas laborales », SAL), les entreprises sociales, les coopératives à multisociétariat (ex. les coopératives sociales ou de solidarité). Lévesque (2002) distingue les entreprises sociales des entreprises collectives bien qu'il reconnaisse qu'elles ont des traits communs. Boncler et Hlady-Rispal (2003 : 36-37) affirment, en se référant à un autre auteur québécois, Malo (2001), que l'entrepreneuriat en économie solidaire ou sociale

« peut être qualifié de collectif car, d'une part, il estime agir pour la société et, d'autre part, il correspond au fonctionnement d'une structure où l'on considère que la participation des membres est une finalité en soi ». D'après un tableau de Lévesque (2002) présentant trois types d'entrepreneuriat, capitaliste, social et collectif, on peut noter que le deuxième a une « rationalité » qui est « plutôt en valeur vers la communauté (proximité) » tandis que celle du troisième est « plutôt en valeur vers le collectif (membres) ». De plus, le projet en entrepreneuriat social est « plutôt engagement social, développement local (intérêt général) » tandis qu'il est « plutôt entrepreneurial mais collectif » dans le cas de l'entrepreneuriat collectif. Fontan et al. (2004 : 12-13) affirment que « l'entrepreneuriat collectif réfère à des activités économiques mises en œuvre par des entrepreneurs collectifs (Desroche, 1976; Vienney, 1980, 1982; Craig, 1993; Laville, 1994; Thake, Zadek, 1996; Instituto Luzatti, 1998; Jeantet, 2001; Lévesque, 2002) ». L'entrepreneuriat est collectif du fait qu'il regroupe des personnes habilitées à décider sur la base du principe « une personne, un vote » au sein d'organisations telles les Coopératives de travail, les Regroupements de consommateurs, les Entreprises d'insertion, les Syndicats, etc.) ». Ce qui nous permet en définitive de caractériser une entreprise collective, c'est qu'en premier lieu elle suppose un fonctionnement démocratique pour donner son plein potentiel et, qu'en second lieu, la création d'une entreprise collective suppose généralement la mise sur pied préalable d'un regroupement de personnes (Lévesque, 2002).

La coopérative est probablement le type d'entreprise collective le plus connu et le plus étudié. Johannisson (2002a : 15) présente la coopérative comme la forme la plus visible d'entreprise collective avec une structure officielle spéciale qui offre la propriété et le contrôle conjoint. Il affirme qu'elle est particulièrement intéressante à utiliser dans un contexte où des valeurs et des besoins sont partagés entre des personnes et lorsqu'une crise appelle à la mobilisation collective des forces (Johannisson, 2002a : 15). L'expérience coopérative de la communauté Evangeline, telle que rapportée par Wilkinson et Quarter (1996), illustre bien ce propos. La région Evangeline se situe sur l'île du Prince Edouard au Canada. Les habitants de cette région ont mis en place une économie contrôlée par la communauté. Elle se base sur un réseau de dix-sept coopératives qui pourvoient aux besoins familiaux, sociaux et de travail des membres de la communauté : six coopératives offrent des services, comme des services de santé par exemple, aux résidents locaux ; sept sont des coopératives de travail qui traitent avec des entreprises à but lucratif ; et quatre fournissent des programmes éducatifs et culturels. Virtuellement, chaque adulte de cette région de l'île du Prince Edouard est membre de deux coopératives. Ces coopératives pratiquent, en plus, entre elles, un entrepreneuriat collectif, ainsi que d'ailleurs tous les membres de la communauté. Même si une idée vient d'une personne ou d'un petit groupe, le risque et la responsabilité de sa réalisation sont répartis sur l'ensemble de la communauté.

Johannisson (2002a : 15-16) trouve, par contre, la structure d'une coopérative complexe (double niveau de hiérarchie) et peu propice à la prise de décisions rapides face à un environnement en perpétuel changement. Bataille-Chedotel et Hutzinger (2004) se proposent de « comprendre comment est mis en œuvre le principe d'entrepreneuriat collectif qui caractérise les Sociétés Coopératives de Production françaises : quels rapports spécifiques s'établissent entre le conseil d'administration représentant les salariés coopérateurs et le PDG élu ? ». Elles affirment, au final, que la création d'un entrepreneuriat collectif dans une coopérative ne doit pas être considéré comme allant de soi, mais que ce dernier peut néanmoins être réalisé si un des dirigeants en prend la ferme résolution. Ceci est d'autant plus vrai que la structure reste à dimension humaine et qu'on se trouve dans un lieu où de telles valeurs et pratiques ont des racines historiques.

Le contexte dans lequel se trouve la coopérative est très important pour Johannisson (2002a). En effet, il a une forte influence sur la réussite ou l'échec de celle-ci. Johannisson (2002a : 16) affirme que « dans des régions où les coopératives paraissent comme la forme sociale dominante et où d'autres structures sociétales adoptent des principes d'organisation similaires, ce qui est le cas au Mondragon dans la région Basque en Espagne, un vaste contexte social et d'affaires, favorable aux coopératives, est créé ». Alors que Bataille-Chedotel et Hutzinger (2004) se sont intéressées au premier aspect distinctif d'une coopérative, à savoir la gestion collective, Stryjan (1994) se focalise sur le second point, le collectif qui est à sa base. L'article présente un modèle du processus de création de coopératives en s'appuyant essentiellement sur des études de la population d'organisations suédoises. La création de coopératives est vue comme un acte d'entrepreneuriat collectif. Spear et Thomas (1997) affirment que l'étude des coopé-

ratives peut développer une approche innovante de l'entrepreneuriat. Ils soutiennent, en effet, que le développement coopératif a montré quelques modèles très intéressants et innovants d'activité entrepreneuriale (Spear et Thomas, 1997 : 453).

Le tableau suivant récapitule les principales acceptions de la notion d'entrepreneuriat collectif telles qu'elles ressortent de notre revue de la littérature.

ENTREPRENEURIAT COLLECTIF DANS UN ENVIRONNEMENT D'ÉQUIPES DE TRAVAIL
<ul style="list-style-type: none"> - « Dans l'entrepreneuriat collectif, les compétences individuelles sont intégrées dans un groupe ; cette capacité collective à innover devient supérieure à la somme des contributions individuelles » (Reich, 1987 : 81). - « L'équipe comme héros » (Reich, 1987 : 82). - « Entrepreneuriat en équipe » (Stewart, 1989) : entrepreneuriat collectif par les employés. - « New-venture teams » (Kuratko et al., 2001) : équipes qui se focalisent sur l'entrepreneuriat collectif de l'ensemble des membres de l'entreprise plutôt que sur les seules capacités entrepreneuriales des cadres dirigeants de celle-ci.
EFFORTS INTER-ORGANISATIONNELS COLLECTIFS
<p>Deux niveaux d'analyse dominant et se retrouvent parfois dans un même travail de recherche : le niveau réseau d'entreprises (souvent en situation de coopération) et le niveau plus macro de l'encastrement de ce réseau dans son contexte régional ou territorial.</p> <p style="margin-left: 20px;">Stratégies entrepreneuriales collectives</p> <ul style="list-style-type: none"> - entrepreneuriat collectif externe : verticalement, entre les fournisseurs, les producteurs, les distributeurs et les clients, et horizontalement, entre les entreprises ayant des produits complémentaires ou similaires, comme des produits technologiques par exemple (Mourdoukoutas, 1999 : 92). - L'entrepreneuriat et l'innovation sont des actions collectives ; les entreprises doivent « run in packs » (Van de Ven, 2005). - « Entreprendre avec ses concurrents » (Le Roy et Guillotreau, 2002). <p style="margin-left: 20px;">Entrepreneuriat collectif dans un cadre de développement régional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développement d'arènes entrepreneuriales (Johannisson, 2002a) à travers les efforts collectifs de diverses organisations et parties prenantes (ex. la triple hélice de Etzkowitz et Klofsten (2005) : les entreprises, les acteurs institutionnels et académiques).
ENTREPRISES COLLECTIVES
<ul style="list-style-type: none"> - Une entreprise collective suppose un fonctionnement démocratique et la mise sur pied préalable d'un regroupement de personnes, et se distingue d'une entreprise sociale bien qu'elles aient certains traits en commun (Lévesque, 2002). - La création d'un entrepreneuriat collectif dans une coopérative ne doit pas être considérée comme allant de soi (Bataille-Chedotel et Hutzinger, 2004).

Tableau 1. Formes d'entrepreneuriat collectif

Les trois formes d'entrepreneuriat collectif que nous avons identifiées ne sont pas mutuellement exclusives. On peut très bien imaginer le cas d'une entreprise collective ayant des pratiques intrapreneuriales basées sur des NVTs et coopérant avec d'autres entreprises dans un cadre que les acteurs institutionnels contribuent à rendre plus propice à l'entrepreneuriat. Il s'agit surtout de distinguer trois principaux courants de recherche autour de trois principaux cadres d'utilisation de la notion d'entrepreneuriat collectif.

Nous allons, à présent, nous intéresser à un phénomène entrepreneurial et collectif à la fois, mais qui ne semble pas avoir de courant de recherche qui lui soit dédié dans le champ de l'entrepreneuriat collectif.

2. Equipes entrepreneuriales : au cœur d'un important phénomène entrepreneurial collectif

Dans notre propos introductif, nous avons présenté l'entrepreneuriat comme un phénomène « génériquement collectif » (Johannisson, 2002a). L'un des entrepreneurs interviewé dans l'ouvrage de Danjou (2004 : 120) a affirmé qu'« on est entrepreneur si on a une équipe. On ne peut pas entreprendre sans avoir d'équipe, c'est un travail d'équipe ». On pourrait pousser la logique jusque dire que l'entrepreneuriat n'est qu'équipes. Ben Hafaiedh (2006b) a ainsi proposé une « totally team-based view » de l'entrepreneuriat. L'objectif n'était pas de passer d'un extrême à l'autre et de nier l'importance de l'effort individuel en entrepreneuriat, mais plutôt d'attirer l'attention sur les caractéristiques collectives négligées de ce dernier et espérer ainsi établir un équilibre (Ben Hafaiedh, 2006b). Ce sont, en effet, les dimensions individuelles et collectives de l'entrepreneuriat, qui toutes deux, croisées, donnent sens à l'entrepreneuriat et lui permettent de se réaliser (Johannisson, 2002a, 2002b). Toujours est-il que l'on peut considérer qu'à tout moment du processus entrepreneurial, l'entrepreneur interagit avec des équipes ou essaie d'en construire. Nous pouvons voir toutes les relations que l'entrepreneur développe – qu'il s'agisse de liens forts ou faibles (voir Granovetter, 1983) – comme des équipes temporaires ou parfois plus permanentes. De plus, on peut remarquer que tous les acteurs d'un projet entrepreneurial entrent dans une des deux grandes catégories d'équipes proposées par Bird (1989) et Vesper (1980). Bird (1989 : 253-298) affirme qu'un entrepreneur a un ensemble de relations externes qui sont très importantes pour la réussite de son entreprise. Elle passe en revue différentes parties prenantes telles que les capitaux-risqueurs et autres investisseurs privés, les conseillers professionnels, la famille et les amis, et les réseaux en général. Vesper (1980) parle, dans ce cas, d'équipes externes. L'autre catégorie d'équipes est, pour Bird (1989), les équipes internes. Elle en distingue deux : l'équipe constituée par les employés et l'équipe des associés ou équipe entrepreneuriale. C'est à cette dernière que nous allons nous intéresser dans cette seconde partie.

Tout d'abord, nous verrons que parvenir à déterminer parmi tous les acteurs impliqués dans un projet collectif d'entreprendre quels sont ceux qui appartiennent à la fameuse « équipe entrepreneuriale » est bien moins simple qu'il n'y paraît. Dans leur tentative de cadrage théorique visant à clarifier la notion d'équipe entrepreneuriale en se basant sur la modélisation du phénomène entrepreneurial proposée par Verstraete (2003), Boncler, Hlady et Verstraete (2006) considèrent trois niveaux d'étude : cognitif, structural et praxéologique, dans le cadre de la relation liant l'entrepreneur ou les entrepreneurs s'étant associés pour entreprendre et l'organisation qu'il(s) impulse(nt) (Boncler et al., 2006 : 8). Ils démontrent, entre autres, que les distinctions ne sont pas claires entre les notions d'équipe entrepreneuriale, d'équipe dirigeante et celles d'entrepreneuriat collectif, d'entrepreneuriat en équipe ou d'entrepreneuriat organisationnel (Boncler et al., 2006 : 7). Après avoir élaboré sur cette notion d'équipe entrepreneuriale, nous argumenterons sur l'importance du phénomène d'entrepreneuriat en équipe et présenterons les principaux axes de recherche.

2.1. Qu'est-ce qu'une équipe entrepreneuriale ?

Le premier problème pour qui souhaite travailler sur les équipes entrepreneuriales est de définir son objet de recherche. Il semble que, comme dans bien des cas en entrepreneuriat, le concept d'équipe entrepreneuriale soit interprété de façons tellement différentes que la caractérisation l'emporte parfois sur la définition.

Il existe, selon nous, au moins deux façons d'aborder la question de ce qu'est une équipe entrepreneuriale. La première approche, globale, consiste à raisonner par opposition à d'autres types d'équipes ou de groupes organisationnels. La seconde se focalise sur les membres supposés de cette équipe et cherche à établir un ensemble de critères qui permettraient de distinguer les membres des non-membres.

Certains auteurs utilisent les termes « groupe » et « équipe » indifféremment (cf. note 3), mais ce n'est pas le cas de Guzzo et Dickson (1996), par exemple. En effet, en examinant les équipes dans les organisations, ces derniers suggèrent qu'une équipe est plus qu'un groupe, que cela implique un sens de

l'engagement, de la responsabilité partagés. Cooper et Daily (1997) reprennent cette notion d'engagement partagé pour parler des équipes entrepreneuriales, mais sans pour autant la préciser. Pour Allard-Poesi (2003), une équipe constitue un certain type de groupe. Elle définit le groupe d'après K. Lewin pour qui il s'agit d'un ensemble d'individus interdépendants et ayant en conséquence une influence les uns sur les autres. Puis elle affirme que, pour l'équipe, « l'interdépendance des membres repose alors sur la réalisation d'un objectif commun, impliquant un degré plus ou moins élevé de collaboration entre les participants » (Allard-Poesi, 2003 : 12). Katzenbach (1997 : 84) affirme qu'une véritable équipe est un petit nombre de personnes aux compétences complémentaires engagées dans un objectif commun de performance avec une stratégie dont elles sont mutuellement responsables.

Il s'agit, à présent, de différencier l'équipe entrepreneuriale d'autres équipes organisationnelles. Plusieurs auteurs reprennent l'usage que fait Stewart (1989) de la notion d'équipe entrepreneuriale (équipe d'employés). Or, Bird (1989) distingue deux équipes internes à une entreprise : l'équipe entrepreneuriale et l'équipe des employés. De plus, Cooper et Daily (1997) affirment qu'une équipe entrepreneuriale signifie plus que d'avoir un entrepreneur individuel avec des employés, même s'il s'agit d'employés clés. Nous ne nous situons donc pas dans la lignée de Stewart (1989).

La distinction entre équipe entrepreneuriale et équipe dirigeante (« top management team », TMT) est plus complexe. On voit, en effet, apparaître, de plus en plus, de dénominations telles que « new venture top management team » (NVTMT) pour désigner les équipes entrepreneuriales (ex. Ensley et Hmieleski, 2005). Devrait-on en conclure pour autant que la seule différence entre une équipe entrepreneuriale et un TMT se situe au niveau du cycle de vie de l'entreprise considérée ? D'autres affirment que le « new venture team » est un type de TMT (Foo, Sin et Yiong, 2006). Ce débat est loin d'être clos, tout comme celui qui vise à distinguer l'entrepreneur du dirigeant, ou plus encore, du propriétaire-dirigeant. Ensley, Carland et Carland (2000) affirment, par exemple, que le propriétaire-dirigeant d'une entreprise est un entrepreneur, et qu'un groupe de propriétaires et dirigeants d'une même entreprise sont un groupe ou une équipe d'entrepreneurs. Du point de vue de Ucsabaran et al. (2002), une caractéristique clé distinguant les entreprises dirigées par leur propriétaire des entreprises établies est le fait que le fondateur y soit toujours présent en tant que propriétaire-dirigeant. Ils définissent alors les équipes entrepreneuriales comme composées de membres impliqués dans la création de l'entreprise et qui ont des parts dans celle-ci.

La seconde approche consiste à identifier les membres de l'équipe entrepreneuriale en fonction d'un certain nombre de critères. Kamm et al. (1989) suggèrent qu'une équipe entrepreneuriale implique deux individus ou plus qui créent une entreprise ensemble et qui sont impliqués dans les activités de pré-création (effective). Dans un article ultérieur, Kamm et Nurick (1993) ont ajouté la condition de détention de parts sociales. Watson, Ponthieu et Critelli (1995) ont défini les équipes entrepreneuriales comme deux individus ou plus qui créent une affaire conjointement et qui continuent, ensuite, à la diriger ensemble. Eisenhardt et Schoonhoven (1990) considèrent les membres d'un TMT comme fondateurs s'ils occupaient des postes de direction à plein temps quand l'entreprise a été fondée.

Moehle von Hoffmannswaldau (2004) s'est basée sur ces définitions également listées par Birley et Stockley (2000 : 289) pour établir un tableau comparatif (tableau 2). Elle a comparé trois définitions d'une équipe entrepreneuriale sur cinq éléments caractéristiques d'un membre de cette équipe : avoir été impliqué dans les activités précédant la création effective de l'entreprise, être cofondateur de l'entreprise, posséder des parts sociales, travailler à temps plein ou à temps partiel dans l'entreprise et être impliqué au niveau du management de celle-ci.

Les éléments précédents sont les plus récurrents dans les définitions de l'équipe entrepreneuriale. Mais Cooper et Daily (1997) rapportent qu'on a finalement surtout traité la question en demandant simplement au dirigeant de l'entreprise au moment de l'étude qui il considérait comme étant les fondateurs de l'entreprise. Cependant, même dans ce cas, les problèmes persistent. Cooper et Daily (1997) se souviennent, par exemple, que lorsque l'un d'entre eux a interviewé une série d'entrepreneurs technologiques à propos de leurs processus de création et leur a posé des questions au sujet des fondateurs, la notion n'était pas très précise pour ces entrepreneurs. Leurs réponses incluaient, « Vous voulez dire les fondateurs à temps plein ou les fondateurs à temps partiel ?, que les fondateurs de la première heure ou ceux arrivés

	Le membre de l'équipe entrepreneuriale ...				
	était impliqué dans les activités précédant la création effective de l'entreprise	a co-fondé l'entreprise	possède des parts sociales	travaille à temps plein ou partiel dans l'entreprise	participe au management de l'entreprise
Eisenhardt et Schoonhoven (1990)	pas nécessairement	pas nécessairement	pas nécessairement	oui	oui
Kamm et al. (1989, 1993)	oui	oui	oui	pas nécessairement	pas nécessairement
Watson et al. (1995)	pas nécessairement	oui	?	oui	probablement

Tableau 2. Les composants de différentes définitions de l'équipe entrepreneuriale ; Moehle von Hoffmannswaldau (2004 : 18)

plus tard aussi ? ». Un point commun était néanmoins d'avoir plusieurs personnes clés travaillant ensemble pour arriver à créer une entreprise. Verstraete et Saporta (2006 : 426) résument la situation en parlant d' « individus s'associant pour entreprendre ensemble. Ils se rejoignent pour lancer ou reprendre une affaire ». Certains conservent des emplois à temps plein et ne participent que les soirs et les week-ends. Ils ne quitteront leur emploi et ne rejoindront à temps plein l'entreprise que lorsque celle-ci aura franchi certaines étapes (pré-établies) ou qu'elle sera devenue capable de les faire vivre (Cooper et Daily, 1997). Il arrive que des personnes clés (comme un cadre expérimenté du marketing) souhaitent rejoindre l'équipe alors que le processus de création est déjà bien entamé. L'entreprise reposera alors grandement sur la réputation de cette personne, ses contacts, et ses efforts, même si elle n'était pas à bord quand les premières planifications ont eu lieu (Cooper et Daily, 1997). Cette personne fera alors partie de l'équipe entrepreneuriale bien qu'elle n'ait pas été là depuis le tout début.

Cela rejoint la définition « cumulative » de Schjoedt (2002), pour qui il n'est en effet pas nécessaire d'être présent dans les phases de pré-crédation ou de fondation de l'entreprise pour faire partie de l'équipe entrepreneuriale. Il est possible, d'après lui, qu'une personne soit considérée comme faisant partie de l'équipe entrepreneuriale si elle l'a intégrée dans les toutes premières phases post-crédation pour aider à établir l'entreprise. Schjoedt (2002) suggère de définir une équipe entrepreneuriale comme deux personnes ou plus,

- ayant un intérêt (financier notamment) dans la réussite de l'entreprise et qui s'y impliquent ;
- dont le travail est lié dans la poursuite d'objectifs communs de performance ;
- qui sont responsables de l'entreprise et devant les autres membres de l'équipe ;
- qui sont considérées comme occupant des postes à hautes responsabilités dans les premières phases de l'entreprise ;
- et qui sont perçues comme une entité sociale par elles-mêmes ainsi que par les autres.

Ces différents éléments expriment plutôt bien ce que peut recouvrir la notion d'équipe entrepreneuriale. Un élément mériterait tout de même d'être ajouté. Nous pouvons le déduire de Bruyat et Julien (2000) lorsqu'ils envisagent le cas où la création de valeur provient d'une équipe, et non d'un individu seul. Ils affirment que, dans ce cas, on peut considérer l'équipe comme étant l' « entrepreneur » si le projet aurait été clairement impossible sans la contribution de tous les membres de l'équipe, ou si le fait d'enlever un des individus supprimerait, ou changerait radicalement, la dialogique Individu \Leftrightarrow Création de valeur nouvelle. Ce point de vue semble être également partagé par d'autres chercheurs, tels que Paturel (2005) qui a évoqué le cas des équipes et de leurs membres dans les termes suivants : « Si l'un ou plusieurs de ces membres pourrai(en)t être sorti(s) de l'équipe sans dommage pour la réalisation du projet, ce ou ces membres ne sont pas des entrepreneurs » (p.5). On rejoint donc l'idée de Bruyat et Julien (2000), pour qui l'équipe entrepreneuriale ne peut être divisée sans être détruite, ce qui implique bien de façon

consubstantielle l'indispensabilité de chacun de ses membres respectifs. Il est donc important de prendre en considération ce dernier élément, et de noter également, avec Paturel (2005), que cette condition sera probablement d'autant plus délicate à remplir que l'effectif de l'équipe s'élève.

Ces deux approches ne sont pas concurrentes, mais plutôt complémentaires. En effet, chacune se focalise sur un élément important de la caractérisation de l'équipe entrepreneuriale. Les croiser contribue donc à une meilleure appréhension de la notion. Rappelons pour finir que s'il est vrai que « Good science has to begin with good definitions » (Bygrave et Hofer, 1991 : 13), aucune définition n'est bonne en soi. Il faut qu'elle soit appropriée à l'usage qu'on compte en faire. Il faut surtout qu'il y en ait une, car comme le font remarquer Birley et Stockley (2000), cette question de définition de l'équipe entrepreneuriale est souvent négligée dans les publications qui traitent de cet important sujet, ce qui rend ardue la comparaison des résultats de chacune.

2.2. Importance de l'entrepreneuriat en équipe et principaux axes de recherche

Le phénomène d'entreprendre en équipe est un phénomène bien plus important que ce que la littérature en entrepreneuriat pourrait laisser penser. En effet, une part importante de personnes s'associent pour entreprendre, et leur nombre est croissant. En France, 46 % des créateurs-repreneurs fondent leur entreprise avec au moins un associé (INSEE, 2004)⁵. Au premier semestre de l'année 1994, ils étaient déjà 39 % (INSEE, 1996). Les chiffres sont tous aussi importants, si ce n'est plus, dans d'autres pays, comme les Etats-Unis par exemple (Kamm et al., 1990 ; Watson et al., 1995). Sans prêcher cette forme collective d'entreprendre comme l'entrepreneuriat du 21ème siècle, force est de remarquer que les projets entrepreneuriaux deviennent de plus en plus complexes, et que l'entrepreneur homme-orchestre n'est plus à la hauteur dans bien des cas. Les projets demandent de plus en plus de connaissances et de savoir-faire, ainsi que de capital social. La formation d'une équipe peut être une réponse à ces exigences accrues de l'entrepreneuriat. Moreau (2005 : 129-135) s'interroge également sur les raisons de l'entrepreneuriat en équipe. Il affirme que quatre justifications importantes ressortent du discours des entrepreneurs⁶ : le regroupement des ressources, l'intelligence du groupe (« l'émulation intellectuelle qui découle de la réflexion commune », p.131), le sentiment de sécurité, et l'influence des partenaires économiques (« Nous avons constaté que la création de certaines équipes avait été souhaitée ou fortement encouragée par des partenaires financiers », p.134). Verstraete et Saporta (2006) examinent aussi les conditions prévalant à la constitution d'une équipe entrepreneuriale. Ils affirment que « la tâche à accomplir peut, tout simplement, dépasser les limites d'une seule personne, soit au regard des compétences nécessaires, soit en raison de son ampleur » (Verstraete et Saporta, 2006 : 427). D'autres circonstances favorisantes sont proposées (des liens antérieurs par exemple). Il y a bien sûr des avantages à entreprendre en équipe mais aussi des handicaps. L'équipe peut ainsi être la meilleure comme la pire des choses (Fayolle, 2004). En tout état de cause, Verstraete et Saporta (2006) nous livrent quelques « précautions à prendre lors de la constitution et au cours de la vie d'une équipe entrepreneuriale » (p.429).

Les équipes entrepreneuriales sont significatives, non seulement par leur nombre, qui plus est croissant, mais aussi par leur impact sur la performance ultérieure de l'entreprise. Kamm et al. (1990) nous donnent des exemples d'études, se situant entre 1977 et 1989, montrant l'impact positif de la constitution d'une équipe entrepreneuriale sur la performance de l'entreprise créée. Eisenhardt et Schoonhoven (1990) ont montré qu'il y avait une forte corrélation entre performance et équipe entrepreneuriale. Entreprendre en équipe a un fort effet positif sur la croissance (calculée en termes de chiffre d'affaire et de nombres d'employés, par exemple) (Kamm et al., 1990 ; Birley et Stockley, 2000 ; Lechler, 2001 ; Stam et Schutjens, 2004) même si cela n'a pas d'influence notable sur la simple probabilité de survie (Cooper, Gimeno-Gascon et Woo, 1994 ; Stam et Schutjens, 2004).

A quelques rares exceptions près (ex. Kamm et Nurick, 1993), les recherches sur l'entrepreneuriat en équipe se sont surtout focalisées sur l'équipe entrepreneuriale plutôt que sur l'ensemble du processus. Mais en France, il semblerait que même celle-ci ne constitue pas encore réellement un objet de recherche (Verstraete et Saporta, 2006 : 273). Les chercheurs anglo-saxons l'étudient par contre depuis un certain temps. Kamm et ses collègues ont même proposé, en 1990, un véritable programme de recherche

sur les équipes entrepreneuriales. Leur objectif était double : il s'agissait de combler un vide dans le domaine de l'entrepreneuriat sur les équipes entrepreneuriales, et ils souhaitaient également aider les entrepreneurs futurs et actuels à créer et maintenir des équipes entrepreneuriales efficaces. Ils ont proposé pour cela trois principaux axes de recherche. Tout d'abord, il est important de définir les dimensions des équipes entrepreneuriales. Puis, il faut identifier les coûts et les problèmes de la constitution d'équipes. Et enfin, il faut identifier les facteurs clés de succès dans la constitution d'équipes entrepreneuriales.

Cooper et Daily (1997) proposent également trois axes de recherche. Pour réfléchir sur les questions et les événements importants dans la vie d'une équipe entrepreneuriale, il est intéressant d'adopter leur cadre qui comprend trois catégories : les processus de formation de l'équipe, son fonctionnement et leurs effets sur la performance.

Comme pour tout processus, on a tenté de modéliser le processus de formation de l'équipe entrepreneuriale, de déceler certains schémas. Kamm et Nurick (1993) s'intéressent à la création d'une entreprise à plusieurs et proposent un modèle décisionnel couvrant deux principales étapes : l'idée et son implémentation. Ils considèrent deux points de départ possibles : soit un individu identifie une opportunité puis décide de créer une équipe autour de lui (approche de l'entrepreneur-leader), soit deux personnes ou plus décident de travailler ensemble et cherchent une opportunité d'affaires (approche groupe). Chabaud et Condor (2006) parlent de « cristallisation » du réseau social pour étudier le cas dans lequel une équipe entrepreneuriale se constitue pour créer une entreprise. Ils s'interrogent sur une double dynamique qui serait à l'œuvre dans la constitution d'équipes entrepreneuriales : une première « fondée sur l'acquisition de ressources ou de compétences complémentaires, ou similaires » et une seconde « fondée sur l'activation des liens forts ou des liens faibles du porteur de projet » (Chabaud et Condor, 2006 : 1). De nombreuses questions restent néanmoins sans réponse. Par exemple, existe-t-il un mode privilégié pour former une équipe entrepreneuriale ? Des deux approches identifiées par Kamm et Nurick (1993), y en a-t-il une plus performante que l'autre ? Comment les membres de l'équipe s'évaluent-ils les uns les autres, en particulier lorsqu'il n'y a pas vraiment eu de relations antérieures ? (Cooper et Daily, 1997) Comment se règlent les questions de la répartition du capital et des rémunérations éventuelles ? (voir Timmons et Spinelli, 2006 ; Verstraete et Saporta, 2006).

Après s'être constituée, une équipe entrepreneuriale doit fonctionner de façon efficace, mais les problèmes relationnels sont fréquents. De nombreuses études se focalisent donc sur les rôles au sein de l'équipe, le leadership, l'hétérogénéité des équipes, le consensus dans la prise de décision, etc. (Cooper et Daily, 1997). Nombre de chercheurs s'accordent sur la nécessité d'une vision, sinon commune, du moins partagée (Timmons et Spinelli, 2006; Handelberg, Vyakarnam et Jacobs, 1998).

L'influence de la composition de l'équipe entrepreneuriale sur la stabilité de celle-ci et sur la performance de l'entreprise constitue le troisième axe de recherche proposé par Cooper et Daily (1997). Il arrive souvent, même si l'on ne peut avancer de chiffres précis, que les équipes se dissolvent (en tout ou en partie) assez rapidement (Timmons et Spinelli, 2006). Les conflits interpersonnels font partie des principales causes de dissolution (totale ou partielle) de l'équipe entrepreneuriale. Cooper et Daily (1997) se demandent alors si les équipes composées de membres qui se connaissaient avant (collègues de travail, famille, amis) ne seraient pas plus stables. Francis et Sandberg (2000) étudient, par exemple, l'impact de l'amitié au sein d'une équipe entrepreneuriale sur la performance de l'équipe ainsi que sur celle de l'entreprise. Le rapport entre l'équipe entrepreneuriale et la performance de l'entreprise (souvent entendue en termes de croissance) est justement le thème le plus fréquemment abordé par les chercheurs. Il y a bien sûr plusieurs facteurs qui influencent la performance d'une nouvelle entreprise. Cooper (1993 : 241-242) affirme que « les recherches antérieures ont été entravées par des cadres théoriques inappropriés et, dans certains cas, par des méthodes d'analyse inappropriées » et propose le cadre d'analyse suivant⁷ :

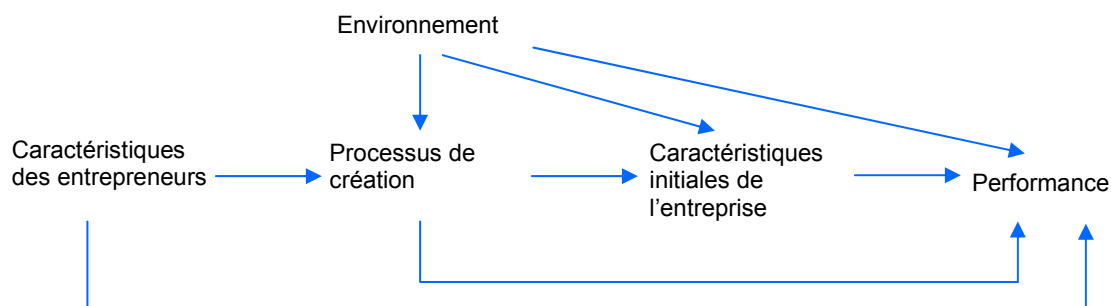


Figure 1. Cadre d'analyse ; Cooper (1993,p.243)

Plusieurs caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale ont été examinées pour voir leur influence sur la performance de l'entreprise, en particulier celles relatives à l'hétérogénéité des équipes (hétérogénéité en termes, par exemple, d'expérience professionnelle des membres, des compétences, de l'âge, de la formation, etc.) et la taille (débat sur la taille « idéale »).

Notre objectif, dans cette partie, n'était pas d'effectuer une revue de la littérature portant sur l'entrepreneuriat en équipe, mais de démontrer l'importance de ce phénomène et de situer les principales interrogations des chercheurs à son sujet. Comme nous l'avons évoqué, celles-ci se focalisent quasi-exclusivement sur la notion d'équipe entrepreneuriale, aussi avons-nous commencé par tenter de mieux cerner cette notion. Cet ensemble constitue une étape indispensable pour pouvoir discuter, comme nous nous proposons de le faire dans notre troisième et dernière partie, du positionnement de l'entrepreneuriat en équipe dans le champ de l'entrepreneuriat collectif.

3. S'associer pour entreprendre : cadre actuel et perspectives

Dans la revue que nous avons effectuée en première partie sur les usages de la notion « d'entrepreneuriat collectif », nous remarquons qu'il n'y a pas de courant distinguable relatif à l'entrepreneuriat en équipe. La recherche sur ce phénomène telle que présentée dans la précédente partie de cet article appartient-elle au domaine de l'entrepreneuriat collectif ?

En revisitant la grille de C. Bruyat « afin qu'elle puisse éventuellement prendre en considération les derniers résultats de la recherche académique internationale » (p.3), Paturol (2005) a affirmé que l'« on doit laisser la possibilité de parler d'entrepreneuriat y compris lorsqu'une équipe intervient » (p.5). L'entrepreneuriat en équipe fait donc bien partie du champ de l'entrepreneuriat. Johannisson (2002a) présente les différentes images possibles que l'on peut avoir de l'entrepreneuriat dans une figure reproduite ci-après (figure 2).

	Une seule entreprise	Plusieurs entreprises	
Entrepreneur individuel	Image traditionnelle de l'entrepreneuriat	Entrepreneuriat en parallèle	Entrepreneuriat en série
Plusieurs entrepreneurs	Entrepreneuriat collectif		

Figure 2. Images alternatives de l'entrepreneuriat ; Johannisson (2002a : 9)

L'entrepreneuriat collectif peut donc être considéré comme un « entrepreneuriat à plusieurs ». Après avoir affirmé que l'activité entrepreneuriale dans un projet se situe souvent au niveau de plus d'une personne, Gartner et al. (1994 : 6) nous proposent de nous focaliser sur les personnes susceptibles d'avoir une influence « stratégique » directe sur le développement de ce projet entrepreneurial. Il s'agit d'un premier niveau d'action collective. L'entrepreneuriat en équipe serait alors un second niveau d'action collective. Sur le modèle de la définition de l'entrepreneuriat de Verstraete (2002, 2003), nous

proposons de définir l'entrepreneuriat en équipe comme l'impulsion d'une organisation par une équipe. Cette dernière est une équipe entrepreneuriale. Cela signifie que l'on peut considérer le cas d'équipes qui créent ou reprennent des entreprises, voire même des équipes dans des contextes intrapreneuriaux. Rappelons que Stewart (1989) parle d'équipes entrepreneuriales pour désigner des équipes d'employés et que Kuratko et al. (2001) affirment que la création de « new-venture teams » dans une entreprise fait partie de l'implémentation d'une stratégie d'entrepreneuriat corporatif. Il reste à examiner ces équipes plus précisément, pour s'assurer qu'il s'agit bien d'intrapreneuriat et d'équipes intrapreneuriales.

Nous pouvons aussi nous interroger sur la présence d'entrepreneuriat en équipe dans le troisième courant de recherche identifié en première partie : les entreprises collectives. Ces dernières ont, en effet, pour caractéristique d'être fondées par un collectif d'entrepreneurs. Verstraete (2002 : 35) affirme que la notion « d'entrepreneuriat collectif [...] traduit un collectif d'individus s'associant pour entreprendre ». Moreau (2005) utilise, quant à lui, indifféremment les termes « collectif d'entrepreneurs » et « équipe entrepreneuriale ». L'impulsion d'une entreprise collective par un « collectif » est-elle de l'entrepreneuriat en équipe ? A l'instar de Verstraete (2002) nous pensons que l'impulsion d'une entreprise par un collectif d'entrepreneurs est bien de l'entrepreneuriat collectif. Au sein de ce « collectif d'entrepreneurs », il est parfois possible de trouver un « noyau stratégique »¹, qui peut, lui, répondre aux différentes conditions nécessaires à une équipe entrepreneuriale.

Nous nous sommes inspirée du schéma de Bruyat (1993 : 60) délimitant le champ de l'entrepreneuriat au sens large avec des limites floues (Bruyat, 1993 : 59), en y incluant le terme impulsion selon l'acception de Verstraete (2003), pour illustrer notre conception de l'entrepreneuriat en équipe dans un cadre d'entrepreneuriat collectif (figure 3).

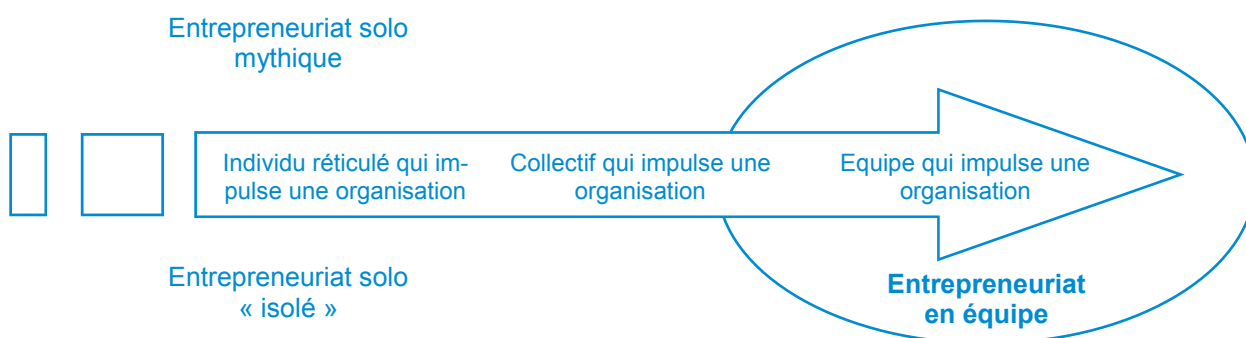


Figure 3. Champ de l'entrepreneuriat en équipe au sens large

Ce schéma illustre le fait que, dans un premier temps, l'entrepreneuriat est un phénomène « génériquement » collectif, et que l'entrepreneur solo isolé n'est qu'un mythe. Comme l'affirment Lindgren et Packendorff (2003), il faut que le passage se fasse d'une vision où les actes entrepreneuriaux sont accomplis par des individus en solo à une vision de ces mêmes actes comme des constructions collectives de co-acteurs au sein de réseaux. L'entrepreneur solo héroïque doit laisser place à l'entrepreneur réticulé. Par la suite, pour reprendre l'image proposée par Chabaud et Condor (2006), une partie de ce réseau dans lequel l'entrepreneur est encastré peut se « cristalliser » en un véritable collectif voire même en une équipe entrepreneuriale⁹.

Comme nous avons pu le démontrer, l'entrepreneuriat en équipe est un phénomène très important. Or, depuis la constatation de Bird (1989) que la recherche sur les équipes entrepreneuriales était anecdotique, éparse et manquait de bases théoriques, les choses ont-elle réellement évolué ? Même si les recherches sur les équipes entrepreneuriales ont connu une forte croissance ces dernières années¹⁰, on ne peut pas dire qu'il existe de véritable cadre fédérateur et de co-construction par les chercheurs d'une base de recherche commune qui permettrait d'étudier toutes les facettes de ce complexe phénomène (le processus, l'équipe entrepreneuriale, etc.). Dans un travail récent (Ben Hafaiiedh, 2006c), nous avons proposé de considérer l'intersection de trois littératures : l'entrepreneuriat, l'action collective et les équipes, comme point de départ pour ce type de réflexion. Plusieurs avancées, tant au niveau de la

théorie que de la pratique, en sont attendues. Birley et Stockley (2000) ont affirmé que les recherches sur les équipes entrepreneuriales n'avaient pas besoin de partir de zéro et qu'elles pouvaient s'appuyer sur les recherches effectuées sur d'autres types d'équipes et d'autres domaines. La « dynamique des groupes » (restreints en particulier) sera une base théorique importante. K. Lewin qui créa ce terme postula que « le groupe est un tout dont les propriétés sont différentes de la somme des parties » (Anzieu et Martin, 1968 : 76). Le groupe est plus qu'une totalité, il est « une totalisation en cours », « un tout dynamique, en mouvement, à faire, avec des rapports dialectiques d'intériorité entre les parties » (Anzieu et Martin, 1968 : 76). Mais on ne peut également s'empêcher de remarquer que les questions dans le domaine de l'entrepreneuriat en équipe se focalisent sur l'individu : l'équipe entrepreneuriale. Allons-nous reproduire au sujet de l'entrepreneuriat en équipe les mêmes erreurs que la recherche en entrepreneuriat à ses débuts ? Plus encore, il est nécessaire que les équipes entrepreneuriales ne soient pas un « sujet totalisateur » (Hatchuel, 2000) de cette action collective. Nous devons pouvoir appréhender ce phénomène entrepreneurial dans sa globalité. Bréchet et Desreumaux (1999) rappellent et mettent en exergue « la nécessité de lier la réflexion sur le quoi (le substantif, qui ne saurait exclure le pourquoi) et le comment (le procédural) de l'action collective pour fonder une théorisation propre à notre discipline [les sciences de gestion] ». Un rappel est également fait de l'importance de la dialectique au cœur du phénomène. On peut dire que pour l'entrepreneuriat en équipe, il est important de considérer l'équipe entrepreneuriale dans sa dialectique avec le projet de création de valeur (Verstraete, 2003 ; Bréchet et Desreumaux, 1999). Il est aussi intéressant d'examiner l'entrepreneuriat en équipe dans le cadre d'autres paradigmes de l'entrepreneuriat (voir, notamment, Verstraete et Fayolle, 2005). Dans le cadre du paradigme de l'opportunité, on pourrait par exemple réfléchir aux phases d'identification et d'exploitation de l'opportunité : doivent-elles être toutes deux collectives ?

Conclusion

Dans le cadre de cet article, nous nous sommes en tout premier lieu attachée à présenter ce que la recherche scientifique place sous l'expression « entrepreneuriat collectif ». Nous avons pu mettre en évidence, grâce à une revue de la littérature, trois principaux cadres d'utilisation. Tout d'abord, la notion d'entrepreneuriat collectif est utilisée pour désigner le comportement entrepreneurial d'équipes d'employés au sein d'une entreprise (Reich, 1987 ; Stewart, 1989). On ne doit donc pas simplement se focaliser, dans le cadre de firmes établies, sur les capacités entrepreneuriales du ou des dirigeants (ex. Kuratko et al., 2001). Dans la deuxième perspective, la nature collective de l'entrepreneuriat est liée au fait que les actions entrepreneuriales concernent des ensembles ou des « clusters » d'entreprises avec des intérêts productifs similaires ainsi que des agents publics et semi-publics tels que des agences spécialisées, des gouvernements régionaux ou des associations entrepreneuriales (Silva et Rodrigues, 2005). Cette nature collective inclut aussi l'idée de coordination stratégique entre les différents acteurs. Les entreprises collectives constituent le troisième courant de recherche en entrepreneuriat collectif que nous avons identifié.

Suite à ce premier travail, nous nous sommes intéressée à l'entrepreneuriat en équipe, un autre phénomène d'entrepreneuriat collectif, en pleine expansion et pourtant méconnu. Nous avons proposé certaines perspectives de recherche, qui pourraient par exemple contribuer, au niveau pratique, à une amélioration de la prise en compte des besoins, en partie spécifiques, de ce type d'entrepreneuriat (Ben Hafaiedh, 2006b). Le champ de recherche global de l'entrepreneuriat bénéficierait également d'avancées sur l'entrepreneuriat en équipe. On pourrait, ainsi, assister à l'élaboration de théories reflétant plus la nature collective de l'entrepreneuriat et donc moins « individualistes » (Holmquist, 2003). On pourrait également voir l'usage de certains niveaux d'analyse jusqu'ici négligés en entrepreneuriat se développer : le niveau équipe, par exemple (Davidsson et Wiklund, 2001).

En définitive, l'entrepreneuriat en équipe mériterait d'être plus amplement discuté par la communauté des chercheurs en entrepreneuriat. Une première tâche consisterait à le doter d'un cadre intégrateur solide, qui permettrait d'appréhender toutes les facettes de cette forme complexe d'entrepreneuriat collectif.

Notes

1. A noter que nous utilisons généralement le terme « equipreneuriat » pour désigner ce phénomène d'entrepreneuriat en équipe. Etymologiquement, il s'agit de la contraction des termes « équipe » et « entrepreneuriat », mais nous le présentons aussi en soulignant la possibilité d'y voir le préfixe « equi- », du latin *aequus* « égal » qui introduit une note d'équité (entre les membres de l'équipe entrepreneuriale notamment). L'un des avantages procurés par l'usage de ce néologisme est qu'il permet d'éviter la confusion que peut induire la définition de Stewart (1989) (voir 1.1.) de l'entrepreneuriat en équipe. A notre connaissance, la publication de Paturel (2005) est la première ayant employé le terme, Barès et Jacquot (2006) affirment même qu'il s'agit d'une « terminologie défendue par Paturel ».
2. Nous avons interrogé les bases de données suivantes en août 2006 sur les termes « entrepreneuriat/entrepreneuriat/entrepreneurship collectif » et « collective entrepreneurship » : Business Source Premier, Social Sciences Citation Index et ProQuest European Business (cette dernière base nous a notamment permis d'accéder à la Revue des Sciences de Gestion). Le moteur de recherche académique Google Scholar nous a permis de rechercher électroniquement des actes de conférences telles que celles organisées par l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), l'Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME (AIREPME) et l'Académie de l'Entrepreneuriat. Nous avons aussi obtenu des références d'ouvrages, anglo-saxons pour la plupart, et un grand nombre de documents de recherche, essentiellement québécois (les deux principaux auteurs cités étant Benoît Lévesque et Marie-Claire Malo). Nous avons également effectué des recherches électroniques sur les bases de la Revue Française de Gestion et sur les sites Internet de la Revue de l'entrepreneuriat et de la Revue Internationale PME.
Cette revue de la littérature ne vise pas l'exhaustivité, mais de parvenir à comprendre quels sont les différents sens donnés à l'expression « entrepreneuriat collectif » et dans quels contextes, cadres, elle est employée. Pour cela, nous nous sommes limitée aux travaux contenant cette expression précise.
3. Reich (1987) fait partie des auteurs qui utilisent indifféremment les termes « groupe » et « équipe ». Cohen et Bailey (1997) affirment, à ce propos, que certains auteurs utilisent l'étiquette « équipe » pour des groupes qui développent un degré élevé de « groupness », que l'on peut traduire par « groupitude ». Ils donnent pour exemple Katzenbach et Smith (1993). Mais cette convention n'étant pas encore, d'après eux, largement partagée, ils ne font pas de différenciation dans l'usage des deux termes.
4. Site Internet du CDIF <http://www.districts-industriels.com>; Le CDIF se base sur les définitions de la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (DATAR, 2002).
5. Les associés purement financiers ne sont pas pris en compte.
6. Echantillon composé de 45 entreprises de nouvelles technologies (ENT) basées sur les villes de Nantes et d'Angers. « Dans une écrasante majorité des cas, 68 % des ENT ont été créées par des collectifs d'entrepreneurs » (p.128).
7. Verstraete et Saporta (2006) proposent deux autres exemples de modélisations (Davidsson, 2003 ; Chandler et Hanks, 1994).
8. Verstraete (2000) propose l'utilisation de ce concept tel que présenté par Martinet. A noter également que ce raisonnement pourrait aussi s'appliquer aux entreprises familiales que Johannisson (2002a) considère comme faisant partie du champ de l'entrepreneuriat collectif.
9. On peut, comme nous l'avons évoqué précédemment, voir ce schéma comme une élévation progressive du niveau d'action collective. Livet et Thévenot (1994 : 139) affirment qu'« on ne se réfère à une notion d'action collective, pour parler d'agissements de plusieurs personnes, que si la conjonction de leurs actes permet de constater un certain ordre, une certaine coordination ». Le problème est « qu'au-delà de ce constat, il reste à s'accorder sur quelles formes de coordination sont valables ou sur quels niveaux de coordination sont acceptables. Le débat est toujours ouvert » (Ben Hafaiedh, 2006a). Aussi, nous ne faisons usage d'aucune catégorisation formelle de l'action collective comme celle proposée, par exemple, par Livet (1991). Livet et Thévenot (1994) ont appliqué ces « catégories de l'action collective » comme autant de « ressorts d'ordre » dans les domaines de l'économie et de la sociologie. Aussi séduisante que puisse paraître l'idée d'en faire de même dans notre cas, il semble clair à la lecture attentive des travaux de P. Livet qu'il ne s'agit pas d'un classement par niveaux, au sens de « degré d'action collective », avec donc une montée en puissance de cette dernière en passant d'une forme à une autre. Il s'agit simplement de modes différents, comme, par exemple, les catégories de l'action de Bateson (1972).
10. On note, en effet, une augmentation notable des recherches concernant les équipes entrepreneuriales dans les revues anglo-saxonnes spécialisées (ex. Entrepreneurship, Theory and Practice ; Journal of Business Venturing) ces dernières années.

Bibliographie

- ALDRICH H., MARTINEZ M.A. (2001), "Many are called but few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 25
- ALDRICH H., ZIMMER C. (1986), "Entrepreneurship through social networks", In D.L. SEXTON & R.W. SMILOR (Eds.), *The art and science of entrepreneurship*, Ballinger Publishing Company, pp.3-23.
- ALLARD-POESI F. (2003), *Management d'équipe*, Dunod
- ANZIEU D., MARTIN J.-Y. (1968), *La dynamique des groupes restreints*, PUF, Paris

- ASQUIN A., MARION S. (2005), « La performance globale comme intention stratégique praticable pour le développement d'une activité artisanale », *Atelier de recherche Les TPE artisanales en devenir*, Montpellier, 19 Mai
- BARES F. ; JACQUOT T. (2006), « Contribution à l'analyse des comportements d'une équipe entrepreneuriale en phase de projet : le cas de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur », Université de Nancy, *Cahier de recherche n°2006-13*
- BATAILLE-CHEDOTEL F., HUTZINGER F. (2004), « Faces of governance of production cooperatives: an exploratory study of ten French cooperatives », *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), p.89-111.
- BATESON G. (1972), *Steps to an ecology of mind: A revolutionary approach to man's understanding of himself*, New York: Ballantine books
- BEN HAFÄIEDH C. (2006a), « Essai sur l'action collective en entrepreneuriat », *18è Journées Nationales des IAE* (Congrès du Cinquantenaire), Montpellier, Avril
- BEN HAFÄIEDH C. (2006b), « Essay on a Team-based View of Entrepreneurship », *14th Nordic Conference on Entrepreneurship and Small Business Research* (NCSB), Stockholm, May
- BEN HAFÄIEDH C. (2006c), « Equipreneurship: Advancing Research on Entrepreneurial Teams », *ELASM RENT XX conference*, Brussels, November
- BECATTINI G. (1990), « The Marshallian industrial district as a socio-economic notion », In PANDKE, F., BECATTINI, G. and SENGENDERGER, W. (eds.), *Industrial Districts and Inter-firm co-operation in Italy*, International Institute for Labour Studies, Geneva, p.37-51.
- BIRD B.J. (1989), *Entrepreneurial behavior*, Scott Foresman, Glenview: IL
- BIRLEY S., STOCKLEY S. (2000), « Entrepreneurial teams and venture growth », In D.L. SEXTON and H. LANDSTRÖM (eds), *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*, Blackwell, Oxford, p.287-307.
- BÖLLINGTOFT A. (2004), « The Bottom-Up Business Incubator: Motives and Mechanisms », RENT XVIII conference
- BONCLER J., HLADY M., *Caractérisation de l'entrepreneuriat en économie solidaire*, Editions de l'ADREG (téléchargeable sur <http://www.adreg.net>)
- BONCLER J., HLADY M., VERSTRAETE T. (2006), « Les équipes entrepreneuriales : cadrage théorique et proposition méthodologique », *8è CIFEPME*, Fribourg
- BRECHET J.P., DESREUMAUX A. (1999), *Des théories de la firme aux dynamiques de l'action collective. Pour une socio-économie des projets productifs*, Cahiers de recherche de l'IAE de Nantes
- BRUYAT C. (1993), *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France de Grenoble
- BRUYAT C., JULIEN P.-A. (2000), « Defining the field of research in entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, 16, 2000, p.165-180.
- BYGRAVE W.D., HOFER C.W. (1991), « Theorizing about entrepreneurship », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(2), p.13-22.
- CHABAUD D., CONDOR R. (2006), « Le rôle des réseaux dans le processus de création d'entreprises : faut-il compléter la perspective ? », XVè conférence de l'AIMS, Annecy
- CHAMBERS E. J., SHAW S. E. (2004), « A Primer on Western Canadian Entrepreneurship », *Information Bulletin*, N°76, April 2004.

CHILES T.H., MEYER A.D. (2001), « Managing the emergence of clusters: An increasing returns approach to strategic change », *Emergence*, 3(3), p.58-89.

COMECHE MARTINEZ J.M. (2004), « Una visión dinámica sobre el emprendedurismo colectivo », *Revista de Negócios*, Blumenau, 9(2), p.91-106.

COSTER M. (2003), « Entrepreneur et entrepreneuriat », In F. Dany (Dir.), *Cadres et entrepreneuriat, Mythes et Réalités*, Les cahiers du gdr CADRES

COOKE P., MORGAN K. (1994), « Growth regions under duress: renewal strategies in Baden-Wurtemberg and Emilia-Romagna », in A. AMIN et N. THRIFT (Eds), *Globalization, Institutions, and Regional Development in Europe*, Oxford: Oxford University Press, p. 91-117.

COOPER A.C. (1993), « Challenges in predicting new firm performance », *Journal of Business Venturing*, 8(3)

COOPER A. C., DAILY C. M. (1997), « Entrepreneurial teams », In D. L. Sexton & R. W. Smilor (Eds.), *Entrepreneurship 2000*, Chicago: Upstart Publishing, pp. 127-150.

COOPER A.C., GIMENO GASCON F.J. (1992), « Entrepreneurs, Processes of Founding, and New Firm performance », In D.L. SEXTON and J.D. KASARDA (eds.), *The State of the Art of Entrepreneurship*, Boston, PWS-Kent Publishing Co., p.301-340.

COOPER A.C., GIMENO GASCON F.J, WOO C.Y. (1994), « Initial human and financial capital as predictors of new venture performance », *Journal of Business Venturing*, 9, p.371-395.

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

DAVIDSSON P., WIKLUNG J. (2001), « Levels of analysis in entrepreneurship research practice and suggestions for the future », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(4), p.81-99.

DOLOREUX D. (2003), « Regional innovation systems in the periphery: The case of the Beauce in Québec. (Canada) », *International Journal of Innovation Management*, 7 (1), p.67-94.

EISENHARDT K. M., SCHOONHOVEN C. B. (1990), « Organizational growth: linking founding team, strategy, and growth among u.s. semiconductor ventures, 1978-1988 », *Administrative Science Quarterly*, 35, p.504-529.

ELIADE M. (1957), *Mythes, rêves et mystères*. Gallimard, Paris

ENSLEY M.D., CARLAND J.W., CARLAND J.C. (2000), « Investigating the Existence of the Lead Entrepreneur », *Journal of Small Business Management*, 2000.

ENSLEY M.D., HMIELESKI K.M. (2005), « A comparative study of new venture top management team composition, dynamics and performance between university-based and independent start-ups », *Research Policy*, 34

ETZKOWITZ H.E., KLOFSTEN M. (2005), « The Innovative Region: Toward a Theory of Knowledge-Based Regional Development », *R&D Management*, 35(3), p.243-255.

FAYOLLE A. (2004), *Entrepreneuriat, Apprendre à entreprendre*, Dunod, Paris

FONTAN J.-M., TREMBLAY D.-G., BENKO G., KLEIN J.L. (2004, dir.), *L'apport de la nouvelle économie à la revitalisation des territoires marginalisés*, Cahier de recherche, CRISES-ARUC-ES, n° R-10-2004

FOO M.-D., SIN H.-P., YIONG L.-P. (2006), « Effects of team inputs and intrateam processes on perceptions of team viability and member satisfaction in nascent ventures », *Strategic Management Journal*, 27(4), p.389-399

FRANCIS D.H., Sandberg W.H. (2000), « Friendship within entrepreneurial teams and its association with team and venture performance », *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 25(2), p.5-25.

GARTNER W.B., SHAVER K.G., GATEWOOD E., KATZ J.A. (1994), « Finding the entrepreneur in entrepreneurship », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(3), p.5-9.

GINSBERG A., LARSEN E., LOMI A. (2001), « Regional Development in Entrepreneurial Settings: Explaining the Dynamics of Strategic Interaction » in C. SCHOONHOVEN and E. ROMANELLI (eds.), *The Entrepreneurship Dynamics: Origins of Entrepreneurship and the Evolution of Industries*, Stanford University Press, p.312-348.

GRANOVETTER M. (1983), « The strength of weak ties: a network theory revisited », *Sociological Theory*, Volume 1, p.201-233.

GUZZO R. A., DICKSON M. W. (1996), « Teams in organizations: Recent Research on performance and Effectiveness », *Annual Review of Psychology*, 47, p.307-338.

HANDELBERG J., VYAKARNAM S., JACOBS R.C. (1998), « Towards a Theoretical Model of Entrepreneurial Team Formation », *1998 Babson College Entrepreneurship Research Conference*, Wellesley, MA: Babson College

HANSEN E.L., ALLEN K.R. (1992), « The creation corridor: environmental load and pre-organization information-processing ability », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17(1), 57-65.

HATCHUEL A. (2000), « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », In A. DAVID, A. HATCHUEL et R. LAUFER, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris, p.7-43.

HEWISON A., BADGER F. (2006), « Taking the initiative: nurse entrepreneurs in the NHS », *Nursing Management*, 13 (3), p.14-19.

HOLMQUIST C. (2003), « Is the medium really the message? Moving perspective from the entrepreneurial actor to the entrepreneurial action », *New Movements in Entrepreneurship*, Chapter 5, Edward Elgar Publishing, p.73-85.

INSEE (1996), « Les créations d'entreprises du premier semestre 1994 », *INSEE Résultats*, N° 455-456.

INSEE, (2004), « Créations et créateurs d'entreprises », *Enquête SINE, profil du créateur 2002*, Insee Résultats, Économie, N°16, Août

JOHANNISSON B. (2002a), *Entrepreneurship as a collective phenomenon*, Working Paper, Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship (SIRE), Växjö University, Sweden,

JOHANNISSON B. (2002b), *Entrepreneurship in Scandinavia – Bridging Individualism and Collectivism*, Working Paper, SIRE, Växjö University, Sweden

KAMM J.B., SHUMAN J.C., SEEGER J.A., NURICK A.J. (1989), « Are well-based teams more successful? » In R. H. BROCKHAUS (Ed.) *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College, p.428-429.

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*, 14(4), p.7-17.

KAMM J.B., NURICK A.J. (1993), « The stages of team venture formation: A decision-making model », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 17, p.17-28.

KATZENBACH J. R. (1997), « The myth of the top management team », *Harvard Business Review*, 75, p.82-91.

- KILBY P. (1971), « Hunting the heffalump », In P. KILBY (Ed.), *Entrepreneurship and Economic Development* (Chapter 1), New York: Free Press
- LECHLER T. (2001), « Social Interaction: A Determinant of Entrepreneurial Team Venture Success », *Small Business Economics*, 16, p.263-278.
- KURATKO D.F., IRELAND R.D., HORNSBY J.S. (2001), « Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy », *Academy of Management Executive*, 15(4), p.60-71.
- LAU T., WONG Y.H., CHAN K.F., LAU M. (2001), « Information technology and the work environment – does IT change the way people interact at work? », *Human Systems Management*, 20(3)
- LE ROY F., GUILLOTREAU, P. (2002), « Entreprendre avec ses concurrents : le cas du développement de la pêche au thon tropical française », XIe conférence de l'AIMS, juin
- LEVESQUE B. (2002), « Entrepreneurship collectif et économie sociale : entreprendre autrement », *Forum L'entrepreneuriat en économie sociale : oser l'entrepreneuriat différemment*, 21 février
- LEVY-TADJINE T. (2004), *L'entrepreneuriat immigré et son accompagnement en France*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université du Sud-Toulon-Var
- LINDGREN M., PACKENDORFF J. (2003), « A project-based view of entrepreneurship: towards action orientation, seriality and collectivist », *New Movements in Entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing, p.86-102.
- LIVET P. (1991), *Les catégories de l'action collective*, Document de recherche, CREA, Ecole Polytechnique
- LIVET P., THEVENOT L. (1994), « Les catégories de l'action collective », in ORLÉAN A., *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF
- LOUP S. (2003), « Un essai de clarification des stratégies entrepreneuriales collectives : Application au secteur des métiers d'art », *Conférence de l'AIMS*
- LOUP S., POLGE M. (2002), « Le terroir dans la stratégie des PME face à la mondialisation : d'une capacité dynamique locale à une capacité dynamique extra locale », *6è CIFPME, Montpellier*
- LOUP S., POLGE M. (2003), « Quel(s) entrepreneuriat(s) pour quel développement durable ? Le cas du terroir », *Conférence de l'AIMS, Tunis*
- MALO M.C. (2001), « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale », *RECMA*, n°281, p.84-97.
- MARCHESNAY M. (2002), « Individual and collective entrepreneurship for SMEs: the case of French Exception », *Rencontres de Saint-Gall*, Lucerne, p.319-332.
- MARCHESNAY M., POLGE M., LOUP S. (2003), « Entrepreneurship in the French local Development – Different strategies for defending local products- The case of terroirs », *Colloque de Regensburg*
- MOEHLE VON HOFFMANNSWALDAU A. (2005), *Organising in team based new ventures*, PhD Dissertation, Universität Bamberg, Allemagne
- MOREAU R. (2005), « Les raisons de l'entrepreneuriat collectif : le cas des équipes créatrices d'Entreprises de Nouvelles Technologies », *Gestion 2000*, n°3, p.123-142.
- MORRIS M.H., DAVIS D.L., ALLENE J.W. (1994), « Fostering corporate entrepreneurship: cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism », *Journal of International Business Studies*, 25(1), p.65-89.
- MOURDOUKOUTAS P. (1999), *Collective Entrepreneurship in a Globalizing Economy*, Quorum Books
- OGBOR J.O. (2000), « Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse: Ideology-critique of entrepreneurial studies », *Journal of Management Studies*, 37 (5)

- PATUREL R. (2005), « Pistes de réflexion en vue de l'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques de l'entrepreneuriat », *4ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris, novembre
- REICH R.B. (1987), « Entrepreneurship reconsidered: the team as hero », *Harvard Business Review*, May-June, p77-83.
- SCHJOEDT L. (2002), « Entrepreneurial teams: definition and determinants », *16th USASBE Conference*, Nevada
- SCHOONHOVEN C.B., ROMANELLI E. (2001, Eds.), *The Entrepreneurship Dynamic: Origins of Entrepreneurship and the Evolution of Industries*, Chapitre introductif, Stanford University Press
- SCHUMPETER J.A. (1912), *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, (Traduction française: ANSTETT J.-J., *Théorie de l'évolution économique : recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Dalloz, Paris, 1999).
- SHARMA P., CHRISMAN J.J.(1999), « Toward a reconciliation of the definition in the field of corporate entrepreneurship », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3), 11-27.
- SILVA M., RODRIGUES H. (2005), *Public-Private Partnerships and the Promotion of Collective Entrepreneurship*, Working paper, Universidade do Porto, Faculdade de Economia do Porto
- SPAHEY M., DEFOURNY J. (2004), « Introduction et objectifs de l'étude », in M. Spahey (dir), *Entrepreneuriat collectif et création d'entreprises dans un cadre d'économie sociale*, Etude pour le Gouvernement Wallon
- SPEAR R., THOMAS A. (1997), « Comparative perspective on worker development in several European countries », *Annals of Public and Cooperative Economics*, 68(3), pp. 453-467.
- STAM E., SCHUTJENS V. (2004), *The Performance of Team Start-Ups In The First Phases Of The Life Course*, Research Paper, ERIM, RSM Erasmus University
- STEVENSON H.H., JARILLO J.C. (1990), « A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management », *Strategic Management Journal*, 11, p.17-27.
- STEWART A. (1989), *Team entrepreneurship*, Sage Publications
- STRYJAN Y. (1994), « The Formation of New Cooperatives: Theory and the Swedish Case », *Economic and Industrial Democracy*, 15(4), p. 565-594.
- TIMMONS J.A., SPINELLI S. (2006), *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, 7th ed., Boston: McGraw-Hill Irwin
- UCSABARAN D., WESTHEAD P., WRIGHT M., LOCKETT A., LEI A. (2002), « The dynamics of entrepreneurial teams », *Babson College Entrepreneurship Research Conference*
- VAN DE VEN A.H. (1993), « The development of an infrastructure for entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, 8(3)
- VAN DE VEN A.H. (2005), « Running in packs to develop knowledge-intensive technologies », *MIS Quarterly*, 29(2), p.365-377.
- VERSTRAETE T. (2000), « L'entrepreneuriat - Un phénomène aux multiples formes d'expression », In T. VERSTRAETE (Ed.), *Histoire d'entreprendre - Les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions Management et Société, Caen, p.11-20.
- VERSTRAETE T. (2002), *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, Editions de l'ADREG, (téléchargeable sur <http://www.adreg.net>)

VERSTRAETE T. (2003), *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat*, Editions de l'ADREG, (téléchargeable sur <http://www.adreg.net>)

VERSTRAETE T., FAYOLLE A. (2005), « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 4, n° 1.

VERSTRAETE T., SAPORTA B. (2006), *Création d'entreprise et Entrepreneuriat*, Editions de l'ADREG, (téléchargeable sur <http://www.adreg.net>)

VESPER K.H. (1980), *New venture strategies*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

WATSON W.E., PONTHEIU L.D., CRITELLI J.W. (1995), « Team interpersonal process effectiveness in venture partnerships and its connection to perceived success », *Journal of Business Venturing*, 10, p.393-411.

YAN J., SORENSON R.L. (2002), « An Empirical Assessment of The Contribution of Leadership, Attitudes, and Behaviors to Collective Entrepreneurship », *USASBE Annual National Conference*, Reno, Nevada, 17-20 January

WILKINSON P., QUARTER J. (1996), *Building a Community-Controlled Economy: The Evangeline Co-Operative Experience*, University of Toronto Press