

Editorial

Par

Bertrand SAPORTA

Co-rédacteur en chef de la Revue de l'Entrepreneuriat
Professeur Emérite en Sciences de Gestion
Université Montesquieu Bordeaux IV

Au moment de rédiger l'éditorial de ce numéro spécial de la Revue de l'Entrepreneuriat, nous éprouvons une satisfaction certaine dans l'exercice de cette mission. La première raison en est le fait que réussir à boucler un numéro spécial constitue un signe incontestable de maturité pour une revue scientifique, la nôtre en l'espèce, qui a su mobiliser plus d'une dizaine de chercheurs ou d'équipes (treize au total) pour cinq contributions retenues au final. Le mérite en revient essentiellement aux trois coordonnateurs bordelais de ce numéro, à savoir Jérôme Boncler, Martine Hlady et Thierry Verstraete, qui ont pris le risque – avec le succès que l'on vérifiera à la lecture des articles retenus- de choisir une problématique importante, celle de l'Entrepreneuriat Collectif, dont les contours relativement flous, malgré l'abondance de la littérature à son sujet, nécessitaient une mise au point venue à son heure. En vertu d'automatismes tenaces – y compris chez nous autres enseignants- l'habitude s'est parfois installée, lorsque nous parlons des projets entrepreneuriaux, de présenter leurs porteurs sous le visage d'individus, hommes ou femmes, sous-entendus seul(e)s, même s'ils sont entourés d'un collectif d'acteurs, regroupés dans des structures d'appui ou d'accompagnement (lesquelles ont fait l'objet par ailleurs de l'attention du précédent numéro de notre revue). A la fin de la lecture des articles que nous allons résumer, ces automatismes seront certainement beaucoup plus difficiles à conserver, et ce n'est pas le moindre des mérites de cette initiative éditoriale que d'y contribuer.

D'autres considérations, plus personnelles, donnent à cette rédaction un fort contenu symbolique, car à partir du prochain numéro de la revue l'équipe des rédacteurs en chef sera renouvelée pour moitié, mon collègue et ami Alain Fayolle ayant accepté de prendre les responsabilités qui m'avaient été confiées. L'occasion m'est donc ici donnée de dire tout le plaisir que j'ai éprouvé à participer au lancement, à partir de l'année 2001, d'une publication dont l'avenir, tous s'en doutent, me tiendra toujours à cœur. Mes remerciements à cet égard vont en premier lieu vers mon ami et successeur à l'Université Bordeaux IV, Thierry Verstraete, Directeur de Publication de la Revue, qui a su me persuader, à une époque où l'on songe surtout aux reconversions extra professionnelles, de l'aider dans cette entreprise. Je ne saurais non plus oublier mon collègue Robert Paturel, avec qui j'ai eu le plaisir de travailler en tandem pendant cette période, ainsi que mes camarades, Secrétaire Général, membres du Bureau et du Conseil d'Administration de l'Académie de l'Entrepreneuriat : notre Association, sous la conduite d'Alain Fayolle puis d'Emile-Michel Hernandez, ses deux derniers Présidents, a eu en effet le grand mérite de nous faire confiance, et d'accorder une large autonomie de fonctionnement à l'équipe en charge d'une Revue qu'elle aurait été en droit de contrôler beaucoup plus étroitement, au risque de rompre les fragiles équilibres qui président au maintien de la ligne éditoriale d'une publication scientifique. Cette marque de confiance, nous l'avons enfin reçue de tous les auteurs qui n'ont pas hésité à nous envoyer leurs manuscrits, à passer par les étapes d'un processus de révision (parfois au prix d'une impossibilité finale de publication), tout cela sans bénéficier des garanties de notoriété et de pérennité qu'aurait pu apporter un support à réputation établie. Qu'ils en soient ici remerciés sans réserve : sans eux, pourrait-on parler aujourd'hui de nouvelles étapes à franchir pour améliorer encore ce qui a été accompli ?

Abordant maintenant le contenu de ce numéro spécial, il revenait à ses coordonnateurs de nous présenter d'entrée, sous la forme de propos qualifiés « d'introductifs », un cadre d'analyse qui dépasse largement ce qualificatif. Il s'agit en fait d'un article de fond, à la fois conceptuel et méthodologique, et qui nous propose en fin de parcours un véritable programme de recherche sur le thème très vaste de

l'« entreprendre ensemble » ; sous ce vocable se regroupent d'après les auteurs trois notions très souvent confondues dans la littérature (et dans la pratique), celles d'entrepreneuriat collectif, d'équipe dirigeante et d'équipe entrepreneuriale, d'où la nécessité du cadrage théorique annoncé dans le titre de l'article. Dans un premier temps, une revue de la littérature, conçue dans une optique historique, nous montre l'évolution des travaux empiriques sur la dernière composante du thème, à savoir l'équipe entrepreneuriale. Ces travaux, pour la plupart anglo-saxons, deviennent à la fois plus précis et plus ambitieux (notamment dans la recherche d'un lien entre entreprendre à plusieurs et la performance de l'initiative), mais à mesure qu'ils se multiplient, le vocabulaire devient de plus en plus fluctuant, les dérives fréquentes, comme le montre l'analyse de textes parus dans un numéro spécial récent de l'International Journal of Small Business. Des efforts méritoires de définition existent sans doute, qui seront pour certains repris plus en détail dans les articles suivants de ce numéro spécial. Plutôt que de s'y attarder, les auteurs nous proposent une démarche tout à fait intéressante : celle de partir d'une modélisation théorique du phénomène entrepreneurial (en l'espèce celle développée au cours de ces dernières années par Thierry Verstraete, l'un des auteurs de l'article), et de voir comment cette modélisation permet de mieux comprendre le jeu par lequel les dimensions « collectives » prennent le pas sur les individuelles au départ et tout le long d'une initiative entrepreneuriale. De cette grille de lecture naissent des énoncés de recherche, assortis d'exemples, quel que soit le type de « collectif » envisagé. L'idée d'impulsion d'une organisation, inhérente à la modélisation qui sert de base aux énoncés, permet en particulier de mieux distinguer l'équipe entrepreneuriale de l'équipe dirigeante. Deux « terrains » d'investigation empirique sont ensuite choisis, afin de mettre à l'épreuve la démarche proposée. Celui des « équipes entrepreneuriales » au sens strict étant déjà très labouré par la littérature, l'équipe de recherche préfère se concentrer sur deux manifestations du phénomène entrepreneurial, à savoir la création d'entreprises innovantes issues d'un processus de valorisation de la recherche, et les modes de fonctionnement des Sociétés Coopératives de Production (SCOP). Outre le fait que ces deux activités sont loin d'être des inconnues pour les chercheurs du Centre, l'avantage de ce choix est qu'en raison de leur richesse et de leur complexité, elles permettent de retrouver, d'analyser, et de distinguer en leur sein les trois dimensions ou notions annoncées dans le titre de l'article. Un programme de recherche est annoncé, s'appuyant sur des méthodologies qualitatives (études de cas), domaine de compétence reconnu de l'un des membres de l'équipe (Martine Hlady). Le calendrier de réalisation des études comportera trois étapes, mettant successivement l'accent sur chacun des trois niveaux - cognitif, structural, praxéologique - de la modélisation de départ. En conclusion, on ne peut que se réjouir à la lecture d'une publication qui se projette ainsi dans l'avenir, et qui témoigne du dynamisme de l'équipe de recherche regroupée autour du Professeur Thierry Verstraete.

Le deuxième article de ce numéro spécial, du à Cyrine Ben Hafaïedh, dont la thèse est en cours, a pour titre : « Entrepreneuriat en équipe : positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif ». Il s'agit d'un état de l'art structuré et développé, présentant d'utiles complémentarités avec la contribution précédente. Tout d'abord, nous sommes en présence d'une approche plus radicale de la dimension collective de l'entrepreneuriat : celle-ci serait en fait « génétique », consubstantielle à l'entrepreneuriat, et l'auteur, comme l'indiquent les titres de ses communications à divers Congrès, s'inscrit en faux contre une longue tradition de l'entrepreneur mythique « héros ». En second lieu, le plan de l'article, logique si l'on tient compte de la remarque précédente, est inversé par rapport à celui des coordonnateurs du numéro spécial : on part de la conception la plus englobante de l'entrepreneuriat collectif, dont trois acceptations principales sont repérées dans la littérature, pour ensuite examiner le cas particulier des « équipes d'entrepreneurs » et la place qu'elles occupent au sein du premier ensemble, plus vaste par définition. La classification tripartite de l'entrepreneuriat collectif qui est proposée en première partie (« environnements d'équipes de travail » ; « efforts inter-organisationnels collectifs » ; « entreprises collectives »), au demeurant intéressante et originale, n'a pas de contenu normatif (la question n'est pas de savoir si elle est bonne en soi, si elle doit être retenue par les chercheurs) : elle est simplement le fruit d'une consultation systématique, effectuée en 2006, des banques de données disponibles où apparaissent réunis les deux mots clés (en français et en anglais), à savoir « entrepreneuriat » et « collectif ». Trois exemples emblématiques de ces visages du collectif nous sont proposés : la mobilisation d'équipes d'employés dans une unité performante de fabrication de pièces détachées, la création collective d'un système d'offre dans le secteur de la pêche au thon tropical française, et l'expérience coopérative de la

communauté Evangeline au Canada. Le lecteur lira avec intérêt la revue de littérature à l'appui de ces exemples, car les auteurs cités, notamment scandinaves (Johannisson) ou anglo-saxons (Stewart, Reich, Mourdoukoutas) ne font pas toujours partie de la nomenclature habituelle des références bibliographiques en la matière. Dans la deuxième partie consacrée aux équipes entrepreneuriales au sens strict, la revue de la littérature est moins systématique, mais offre d'utiles éclairages, notamment sur les problèmes de définition, qui sont discutés très en détail. On y trouve aussi une classification des thèmes de recherche s'y rapportant, à savoir l'étude des processus de formation d'une équipe, les recherches sur ses modes de fonctionnement, et enfin l'établissement des liens entre la composition de l'équipe et la performance. Si la partie conclusive, essayant de replacer les équipes entrepreneuriales dans le champ de l'entrepreneuriat collectif, reste à l'état d'ébauche, nous avons personnellement apprécié le schéma final suggérant une « montée en puissance du collectif », le premier réseau dans lequel est encadré l'entrepreneur (qui n'est jamais en fait « isolé ») pouvant se cristalliser par la suite en un véritable collectif, voire même une « équipe entrepreneuriale ».

Dans son article intitulé « la formation des équipes d'entrepreneurs », Régis Moreau donne un coup de projecteur sur une question plus précise, à savoir comment se forment les équipes entrepreneuriales (la question du pourquoi avait été traitée dans une autre publication, s'appuyant sur la même base empirique). Sociologue de formation, l'auteur a à sa disposition un panel de trente « équipes de fondateurs » d'entreprises de haute technologie de la région nantaise, qui lui ont fourni un riche matériau documentaire, à la fois quantitatif (par le biais des réponses à un questionnaire) et qualitatif (issu d'entretiens semi-directifs). Avant de nous présenter les résultats de son enquête, l'auteur passe en revue quelques problèmes relatifs au concept d' « équipe d'entrepreneurs » et aux thèmes de recherche s'y rapportant. Concernant la définition même du concept, on note un recours à une série de critères d'identification, à la fois objectifs et subjectifs, due à une publication récente de L. Schjoedt (2002) ; celle-ci avait été déjà citée dans l'article précédent de Cyrine Ben Hafaïedh : Serais-ce la bonne ? En lisant les quelques résultats de recherches effectuées sur les liens entre entreprendre en équipe et performance, notamment celle de Stam et Schutjens (2005), on ne peut que souscrire à la prudence de l'auteur quant à l'interprétation de leurs résultats. Il y a sans doute encore des progrès d'ordre méthodologique à accomplir à cet égard, en particulier au niveau du contrôle des variables autres que la présence ou la composition d'une équipe de fondateurs comme facteurs possibles d'influence sur la pérennité et/ou la croissance des entreprises créées... Le retour du terrain donne comme résultat central une nette bipolarisation des conditions dans lesquelles se sont formées les équipes de fondateurs interrogées. D'un côté une priorité a été donnée à des considérations rationnelles, économiques et stratégiques ; dans ce cas, la nature du projet fait loi, et l'équipe se constitue de manière à ce que ses membres aient des compétences complémentaires, et que l'ensemble soit cohérent par rapport à chacune des exigences managériales du projet. De l'autre, ce sont les liens anciens et forts entre les membres du groupe, qu'ils soient de nature sociale ou familiale, qui priment (l'auteur parle même d'une dynamique de nature « homogamique », en référence aux travaux sociologiques sur le mariage) ; dans ce cas, c'est plutôt le projet qui doit épouser les caractéristiques d'une équipe qui le plus souvent le précède. On lira avec intérêt les commentaires détaillés sur cette bipolarisation, avec comme résultat paradoxal que la solution la plus rationnelle, la première, se retrouve en minorité par rapport à la seconde, plus commode sous un certain nombre de points (information préalable existante sur les futurs associés, moindre risque perçu de trahison dans l'avenir, antériorité de la relation, partenaires moins difficiles à convaincre, etc). On retrouve en somme ici au premier plan le poids de la confiance réciproque, les atouts de la proximité, voire de la « proxémie », mis en exergue par d'autres auteurs (Olivier Torrès) dans d'autres contextes. Les avantages et inconvénients respectifs de la solution « stratégique » et de la solution « sociale » sont discutés avec finesse par l'auteur, qui plaide in fine en faveur d'une solution de compromis, malheureusement difficile à obtenir dans la pratique.

Dans l'article suivant, du à nos Collègues québécoises Maripier Tremblay et Camille Carrier, le thème de l'entrepreneuriat collectif fait l'objet d'un rapprochement inédit avec celui de l'identification des opportunités, lui aussi objet privilégié d'attention de la part des chercheurs dans notre domaine. Le titre de l'article est très clair à cet égard : « Développement de la recherche sur l'identification

collective d'opportunités d'affaires : assises et perspectives ». Nous avons pris la liberté de mettre en italiques les deux termes afin de rappeler que dans la littérature classique en entrepreneuriat, la découverte et l'exploitation des occasions d'affaires sont souvent citées comme une caractéristique majeure de ce qui différencie l'entrepreneur du reste de la population, mais en le considérant essentiellement comme un individu, doté de facultés rares, sinon exceptionnelles, de vigilance et de clairvoyance. Ici au contraire, c'est la possible dimension collective d'une activité longtemps considérée comme individuelle qui est mise en exergue. Il faut noter à ce propos que le Québec est un terrain riche en expériences de ce type, comme en témoignent les « groupes d'idéation » mis en place dans certaines de ses localités, chargés de proposer des idées d'affaires porteuses, et de les mettre ensuite à disposition d'entrepreneurs en situation de les exploiter... Mais c'est sur un plan plus théorique que se positionnent les auteurs de l'article, en prenant le parti d'identifier les principaux facteurs (quatre au total) susceptibles de stimuler la découverte d'occasions d'affaires chez un individu : à savoir le fait de détenir des informations pertinentes et privilégiées, des facultés minima d'apprentissage (mais selon des modalités différentes qui auront plus ou moins d'impact selon le stade du processus d'identification auquel se situe le candidat à l'entreprise), la créativité (dont Camille Carrier est une spécialiste écoutée), et enfin la richesse des réseaux et du capital social détenu par le futur entrepreneur. Pour chacun de ces facteurs, le lecteur trouvera une abondante revue de la littérature apportant les preuves de la direction d'influence annoncée et les conditions dans lesquelles elle peut s'exercer. Les développements les plus novateurs, à la fin de chaque paragraphe, montrent dans chaque cas comment le fait d'être à plusieurs exalte et multiplie les chances d'identifier de véritables occasions d'affaires (en fait, des idées d'affaires, mais validées par le contexte socio-économique dans lequel elles s'inscrivent). Par exemple, un groupe dans lequel nous avons des personnes qui ont différents « styles d'apprentissage » (façons de traiter l'information répertoriées en psycho-sociologie) verra son efficacité multipliée par le fait que ces différents styles étant plus ou moins performants selon les étapes du processus d'identification, on a de fortes chances de voir se compléter correctement la totalité de ces étapes. Dans une optique plus normative et quasiment managériale, on notera en fin d'article une tentative intéressante de mise en place d'un « groupe d'idéation » que l'on soumettra successivement à trois dispositifs différents d'encadrement et de tâches à effectuer, selon le stade du processus d'identification (préparation, « insight », incubation) où l'on se situe.

En clôture de ce numéro spécial, nous est présenté un exemple très original d'« entreprise collective » (pour reprendre le terme utilisé dans la classification d'un article précédent de la série). Les auteurs en sont Stéphane Veyer et Joseph Sangiorgio, deux professionnels de la coopération, auteurs d'un article intitulé : « L'entrepreneuriat collectif comme produit et projet d'entreprises « épistémiques » : le cas des Coopératives d'Activités et d'Emploi ». Ce type de coopérative, qui relève du secteur des SCOP, a pour particularité de rassembler des personnes désireuses de créer leur entreprise, mais en conservant un statut protecteur de salarié. La proposition qui leur est faite par la coopérative est alors la suivante : « Plutôt que de créer votre propre entreprise, créez votre emploi salarié dans une entreprise que vous partagez ». On trouvera dans les premières pages de l'article une description très claire du mode de fonctionnement de cette « fabrique d'auto-emploi », au sein de laquelle le porteur de projet finance son emploi avec son propre chiffre d'affaires, tout en bénéficiant d'un accompagnement de la part à la fois de ses « pairs » (ses collègues déjà entrepreneurs de la CAE) et de la structure de la coopérative, à laquelle il reverse un pourcentage (10%) du produit de son activité. Peu à peu, à mesure qu'il prend de l'assurance et que son activité se développe, il cesse d'être un simple « utilisateur » de la CAE pour devenir, en tant qu'associé, un « contributeur ». On note alors une série d'échanges mutuels fructueux entre les projets individuels des adhérents, le projet collectif de la coopérative, et le cadre de sécurisation (et de recueil de fonds publics) apporté par la structure. Cette dynamique est bien mise en valeur dans un schéma de synthèse très bien présenté (figure 2). Dépassant cette approche descriptive, les auteurs nous proposent ensuite un cadre conceptuel susceptible de nous éclairer sur la logique profonde qui sous-tend le mode de fonctionnement décrit. Avec beaucoup de pertinence, l'analogie avec celui des « communautés épistémiques » (dont un exemple, celui du système d'exploitation Linux, nous est fourni) permet alors de comprendre l'emprunt, par la CAE, d'un assez grand nombre de pratiques contre-intuitives. Pourquoi, par exemple, l'entrepreneur sociétaire qui a réussi continuerait-il de reverser une

partie non négligeable de son chiffre d'affaires à la structure, mais aussi, pourquoi, à son arrivée, ses pairs l'avaient-ils accueilli sans le moindre contrôle sur le sérieux de son engagement ? Nous sommes donc en présence d'un univers paradoxal, que les auteurs nous aident en fin d'article à décrypter à l'aide de trois pistes majeures de compréhension : la coopération est un but en soi dans une CAE, qui se donne pour objectif l'accomplissement d'un projet intangible ; « l'entrepreneur-salarié » ne se plaint pas de l'état de subordination associé à son statut, car il l'a librement choisi, et a accepté par avance de se comporter conformément à l'éthique et au respect mutuel qui sont le propre de la structure ; enfin, des relations de confiance non contrainte, fondée sur le dévoilement des fragilités réciproques, la promesse d'un contre-don, sont le ciment affectif qui stabilise l'édifice. Au final, on ne peut que féliciter les auteurs d'avoir réussi à nous faire appréhender « ce qui résiste tant à être décrit », grâce à leur volonté, annoncée en début d'article, de distanciation et de questionnement par rapport à leur propre pratique expérimentale...

