

La formation des équipes d'entrepreneurs

Par

Régis MOREAU

Docteur en Sociologie
Enseignant—Chercheur vacataire
Université Catholique d'Angers

regismoreau@voilà.fr

Résumé

Sur quels principes se fondent les associations entre les membres d'une équipe d'entrepreneurs ? Partant de cette question, le présent article commence par expliquer ce qu'est l'entrepreneuriat collectif, avant de se focaliser sur la littérature scientifique concernant les groupes de fondateurs. Puis, il présente les résultats d'une étude menée sur 30 équipes d'entrepreneurs, à l'origine d'entreprises innovantes.

Le constat est que deux catégories de raisons guident la sélection d'un co-fondateur : une est de type stratégique et l'autre de type sociale. Chacune d'elles procure aux équipes des avantages et des inconvénients spécifiques. Cependant, l'homogamie apparaît comme le mécanisme le plus utilisé et le plus approprié pour expliquer la formation des équipes d'entrepreneurs.

Introduction

Michelin, MacCain, RollsRoyce, Benetton... sont des entreprises dont nous connaissons tous les noms, et qui semblent très différentes les unes des autres. Pourtant, elles possèdent une particularité commune : elles ont été conçues par des groupes d'entrepreneurs.

Comme on peut le constater, les Equipes d'Entrepreneurs (EE) ne constituent pas un phénomène rare et nouveau : les premières entreprises Peugeot datent de 1812 ! Cependant ce n'est que récemment que de plus en plus de chercheurs en entrepreneuriat s'y intéressent. A quoi devons-nous cet engouement ? Au fait que la création d'une entreprise est de plus en plus souvent l'acte d'un collectif de fondateurs plutôt que d'un entrepreneur seul. Ainsi en France, en 1994, 39% des créations d'entreprises étaient le fait d'un groupe de créateurs, tandis qu'en 2002, cette proportion est montée à 46% (Insee, 2000, 2004). Pour reprendre Gartner et al. (1994), on constate que l'entrepreneur est plus souvent à mettre au pluriel qu'au singulier. De plus, la formation d'une équipe de créateurs est un chaînon majeur de la construction des entreprises, ce qui en fait un objet prioritaire d'étude. Enfin, il existerait une forte relation entre l'équipe des créateurs et le succès de la nouvelle organisation (Eisenhardt et Schoonhoven, 1990).

Dans les pays anglo-saxons, contrairement à la France, les recherches sur ce sujet sont en plein essor. Beaucoup sont centrées sur l'impact que l'EE a sur le succès et la croissance de la nouvelle entreprise. D'autres traitent de l'évolution conjointe de l'équipe et de l'entreprise ou encore des changements que connaît le groupe initial (c'est-à-dire des sorties ou des arrivées de membres). Notre contribution concerne une dimension encore peu étudiée : la formation des équipes entrepreneuriales. Nous avons examiné une trentaine d'EE à l'origine d'entreprises innovantes afin de mieux comprendre leur genèse. Plus précisément, nous avons centré notre attention sur la manière dont les cofondateurs se sélectionnent. Sur quels principes basent-ils leur association ? Au cours d'entretiens semi-directifs, nous avons pu accumuler suffisamment d'informations pour distinguer deux types d'équipes : celles qui se sont construites à partir de raisons d'ordre stratégiques, et celles pour des raisons sociales.

Dans une première partie, nous clarifions le terme d'entrepreneuriat collectif, dont les EE sont une des manifestations, avant de présenter l'état de la recherche actuelle et notre propre questionnement d'enquête. La seconde partie est consacrée aux raisons qui permettent aux créateurs de choisir un partenaire, et aux types d'équipe qui découlent de ces modalités de sélection.

1. L'entrepreneuriat collectif : un objet d'étude en pleine expansion

Le terme « d'entrepreneuriat collectif » est de plus en plus usité. Cependant, il peut désigner des phénomènes bien différents, dont l'un est celui des EE. Nous verrons, dans un premier temps, comment les chercheurs définissent ces termes. Dans un second temps, nous précisons les principales questions de recherche qui sont associées aux EE, et les réponses qui leur ont été données. Enfin, nous précisons notre propre questionnement et le terrain qui a servi à notre recherche.

1.1. L'entrepreneuriat collectif et ses manifestations

On peut distinguer dans la littérature scientifique actuelle deux niveaux de définition de l'entrepreneuriat collectif. Le premier désigne l'ensemble des acteurs qui participent à la création d'une nouvelle organisation. Le second est plus restrictif et s'attache aux groupes de créateurs qui fondent la nouvelle entreprise.

1.1.1. Le collectif d'acteurs impliqués

Une première utilisation du terme renvoie à l'association des personnes dont la contribution (quelle que soit sa forme : financière, juridique, informationnelle, etc.) est à la base de la nouvelle entreprise. Autrement dit, il s'agit de la chaîne des acteurs qui participent, d'une façon ou d'une autre, à la création d'une nouvelle organisation. Les individus concernés sont donc les entrepreneurs eux-mêmes et tous ceux qui composent leur environnement familial, économique (les fournisseurs, les clients, les investisseurs) ou encore institutionnel (agents de l'Etat ou des collectivités locales), et qui permettent aux projets entrepreneuriaux de se concrétiser.

Une telle définition a des incidences profondes sur la façon de concevoir et d'étudier la création organisationnelle. Elle inscrit d'emblée le processus entrepreneurial dans l'action d'un collectif et non plus dans celui d'un être solitaire. Dès le début des années 1980, les sociologues Daniel et Minguet (1981), et Arocena et al. (1983) avaient noté que tout entrepreneur s'insérait dans des réseaux institutionnels qui légalisaient, officialisaient et accompagnaient la création de l'entreprise. Plus tard, Gartner et al. (1994) suggéraient que l'image, ancienne et persistante, de l'entrepreneur avançant seul dans la réalisation de son projet devait être remise en cause. L'entrepreneuriat devait s'étudier comme une activité collective. Cela constituait une nouvelle perspective encore inexplorée conceptuellement et empiriquement. Depuis, des enquêtes de terrain, comme celle de Mustar (1994), Laville (2000) ou encore Moreau (2004), ont montré que les créateurs sont entourés de multiples acteurs avec lesquels ils travaillent de concert pour réaliser leur projet. Ces résultats soutiennent la sentence de Schoonhoven et Romanelli (2001), selon laquelle le mythe de l'entrepreneur solitaire doit être enterré une fois pour toutes.

Mais qu'en est-il aujourd'hui ? Selon nous, la perspective de l'individualisation du processus de création est encore assez répandue dans le milieu scientifique qui étudie l'entrepreneuriat « classique ». Par contre, il semble que les chercheurs qui travaillent sur l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) aient opté pour une perspective inverse. Les entreprises qui constituent ce secteur peuvent prendre la forme d'association, de mutuelles, de coopératives ou encore de fondations. Elles sont considérées comme le résultat d'un partenariat, d'une collaboration entre les créateurs, les élus, les services de l'Etat, les milieux socio-économiques, les citoyens et les usagers. Les entreprises de l'ESS sont présentées d'emblée comme étant issues d'un entrepreneuriat collectif, c'est-à-dire créées par l'action d'un groupement de personnes (Boncler et Hlady Rispal, 2004 ; Collectif Alternatives Economiques, 2006).

1.1.2. L'équipe des fondateurs

Si la première définition rassemble un nombre assez vaste d'acteurs hétérogènes, la seconde s'avère plus restrictive. Elle fait référence à une catégorie plus précise de personnes : les créateurs regroupés en une équipe, que l'on qualifie de fondatrice.

Pour délimiter cette dernière, certains auteurs prennent comme indicateur le travail fourni par les personnes (selon sa nature et sa durée). Ainsi, pour Eisenhardt et Schoonhoven (1990), l'équipe fonda-

trice est le noyau initial composé d'individus qui ont créé l'entreprise. Ces derniers ont travaillé, à plein temps, dans un poste de direction ou à responsabilité, tout au long de la création. Stam et Schutjens (2005) ont opté pour une durée plus précise de travail. Selon eux, les EE comportent au moins deux personnes qui ont participé activement à la stratégie et / ou au management de l'entreprise, et qui ont travaillé plus de 10 heures par semaine pour l'entreprise.

D'autres auteurs ont préféré s'appuyer sur le critère de la détention de capital, plutôt que sur celui du travail fourni. Ainsi, Kamm et al. (1990) définissent l'EE comme l'association de 2 personnes ou plus qui fondent de façon formelle une nouvelle organisation, et dont elles détiennent une part de la propriété.

Enfin, d'autres chercheurs ont donné des définitions de l'équipe entrepreneuriale qui comportent des critères d'identification à la fois objectifs et subjectifs. Par exemple, Schjoedt (2002) parle d'une équipe de 2 personnes ou plus qui ont un intérêt financier, ou d'une autre nature, dans le succès de la création de la future entreprise. Leur travail est interdépendant pour l'atteinte du but commun et de la réussite. Chacune des personnes possède des responsabilités dans la réalisation du projet, que se soit dans la pré-fondation ou durant la fondation. Le groupe est perçu comme une entité sociale par ses membres et les personnes extérieures. L'auteur suggère aussi que l'équipe fondatrice peut évoluer au cours du temps. Ainsi, une personne qui intègre le groupe initial, au cours de l'émergence, peut être considérée comme un fondateur.

Dans un travail précédent (Moreau, 2005), nous avons désigné l'équipe des fondateurs comme étant composée de 2 personnes ou plus, qui se reconnaissent mutuellement comme tels, et dont les contributions (travail, argent ou autre) participent officiellement à la création de l'entreprise. Cette définition exclue donc des cas de travail non-déclaré comme celui de l'épouse qui assiste son mari en tenant les comptes ou en remplissant de temps en temps les dossiers administratifs. De même un partenaire économique, comme un Business Angel, qui pourrait consacrer de nombreuses heures et de l'argent à aider une EE, voire à prendre part à leurs décisions stratégiques, ne serait pas considéré comme un membre fondateur, à moins d'être reconnu comme tel par les autres créateurs, ce qui n'est jamais le cas.

Tous ces auteurs se rejoignent sur le fait que l'équipe fondatrice est distincte de ce que l'on appelle « l'équipe dirigeante ». Cette dernière est un groupe de personnes qui a des responsabilités en management et qui les exercent à l'intérieur d'une entreprise existante. Il peut y avoir une continuité entre ses membres et ceux de l'équipe entrepreneuriale, mais cela n'est pas systématique.

1.2. Les avancées scientifiques sur les EE

La dimension de l'entrepreneuriat collectif qui nous intéresse dans cet article est celle du groupe des fondateurs. Actuellement, une question domine la littérature sur les EE : Est-ce que créer en équipe procure un avantage à la nouvelle entreprise ? Deux voies sont examinées et font l'objet chacune d'une des parties suivantes. La première se focalise sur les atouts comparatifs entre le fait de créer seul et de créer en groupe. La seconde s'intéresse à la relation qui existe entre l'EE, la survie et la croissance de la nouvelle entreprise.

1.2.1. Entreprendre seul ou en équipe : quelles différences ?

Des études comme celles de Teal et Hofer (2003) montrent que les chances de succès augmentent lorsque l'on passe d'un entrepreneur créant seul à une EE. Stam et Schutjens (2005) ont publié une étude qui pose les différences essentielles entre une création en solo et en équipe. Ils ont suivi deux panels d'entreprises sur une période de 6 années (entre 1994 et 2000), dès leur création. Le premier panel était constitué de 90 entreprises créées par des EE, et le second de 1196 entreprises fondées par des entrepreneurs seuls. Chaque année, les créateurs devaient répondre à un questionnaire.

Le premier constat que font les chercheurs est qu'après 6 années d'existence, il ne reste plus que 18% des entreprises créées avec un seul fondateur contre 13,5% pour les entreprises fondées en équipe. Les auteurs en concluent qu'à moyen terme, le fait de créer en collectif est un facteur qui réduit les chances de survie de l'entreprise. Par contre, du point de vue des performances, une EE a de meilleurs effets.

Ainsi, les entreprises fondées par un groupe atteignent des tailles plus importantes avec un plus grand nombre d'employés (3,3% d'entreprises du premier panel atteignent ou dépassent les 20 employés contre 0,4% pour celles du second panel). Enfin, elles importent et investissent plus, et le volume de leurs ventes est le double de celui des entreprises créées par une personne seule¹.

Cette recherche montre que les entreprises issues d'EE connaissent des croissances bien plus importantes que les autres. Mais cela n'est vrai que durant les trois premières années de leur existence. En effet, passé ce laps de temps, les entreprises créées par un collectif semblent perdre leur avance. Ce ralentissement subséquent pourrait être dû à des conflits internes et aux difficultés inhérentes à la prise de décisions collectives. Tout cela nuit à la conduite stratégique de l'organisation et finalement à l'efficacité de la jeune entreprise.

Le fort développement initial serait dû aux ressources et aux compétences plus nombreuses que les équipes peuvent réunir par rapport à ceux qui sont seuls. Les résultats de l'étude de Weinzimmer (1997) renforcent cette idée : une équipe possède plus de moyens qu'une personne seule car le nombre de partenaires accroît le volume des ressources internes. Il permet aussi un « déploiement cognitif » plus important. En effet, quand plusieurs personnes exercent une surveillance de leur environnement, elles captent une quantité plus importante d'informations et elles ont une analyse plus large des événements qui s'y déroulent qu'une personne seule. Une comparaison est possible avec le radar : les co-fondateurs sont autant de radars qui balayent un espace plus vaste, et qui seront alertés plus tôt en cas de changement dans leur secteur qu'un créateur seul. De plus, grâce aux contacts que possède chacun des membres de l'équipe, l'accès à des ressources externes est plus probable. Beckman, Burton et O'Reilly (2005) insistent sur l'importance de ces liens, qui sont appelés « bridging social capital », et qui mettent, directement ou indirectement, l'entreprise en contact avec des investisseurs potentiels. Selon ces mêmes auteurs, les chances d'obtenir le soutien de sociétés d'investissement sont supérieures quand le dossier de création est soutenu par un groupe plutôt que par un entrepreneur solitaire.

1.2.2. Les EE et leurs influences sur la survie et la croissance de l'entreprise

La relation entre l'équipe entrepreneuriale, la survie et la croissance de la jeune entreprise fait actuellement l'objet de nombreuses études et publications. Récemment, Beckman, Burton et O'Reilly (2005) réaffirment dans leur article le rôle crucial joué par les EE (puis les équipes dirigeantes) sur le succès de l'entreprise et sur sa structuration.

Pour affiner le lien entre les groupes de fondateurs et les performances de la nouvelle entreprise, les chercheurs ont utilisé une approche démographique, qui consiste à analyser les caractéristiques des entrepreneurs. Deux variables reviennent fréquemment dans les études :

- L'hétérogénéité de l'équipe. Elle peut être appréciée à partir de différentes composantes comme les origines ethniques des créateurs, les sexes, les âges, ou encore leurs « habilités » (la nature et la durée de leurs expériences, de leurs compétences et de leurs savoirs).

Ensley et al. (1998) montrent que lorsque les équipes mélangent des associés d'âge et d'ethnies différentes, cette composition a une influence positive sur la performance. De leur côté, Roure et Maidique (1986) expliquent que l'équipe qui a des expériences de nature et de durée diverses fait des choix stratégiques qui favorisent la performance. Par contre, les auteurs ne précisent pas quelle est la composition gagnante (en proportion, en nature et en durée). Pour Murray (1989) plus les compétences et les expériences des membres sont hétérogènes et plus la performance organisationnelle est bonne sur le long-terme. L'auteur se sert d'indicateurs comme le niveau et de la nature du diplôme, des postes et des expériences professionnelles antérieures. Ainsi, 25% de la variation de la performance à court terme et 50% de la variation à long terme sont explicables par ces facteurs.

- La taille de l'équipe. Des recherches ont montré qu'un groupe avait un plus fort impact sur la performance organisationnelle qu'un dirigeant seul (Hambrick et Mason, 1984 ; Teal et Hofer, 2003). Cooper et Bruno (1977) montrent que le nombre de fondateurs a une influence sur le potentiel de développement de l'entreprise. Plus il y a de membres dans l'équipe et plus la croissance de l'organisation

est forte. Selon les auteurs, l'explication réside dans le fait qu'un même problème peut être envisagé très différemment selon que l'équipe de créateurs est petite ou grande. Dans le dernier cas, un nombre plus important de solutions apparaît et permet de s'adapter ou de saisir plus vite les opportunités du marché. Par ailleurs, Clarysse et Moray (2001) insistent sur le fait qu'une équipe de plus de quatre personnes est dans une position plus avantageuse qu'une personne seule ou qu'une équipe plus réduite pour convaincre un investisseur de la soutenir.

Nous signalons que toutes les études ne reconnaissent pas l'influence positive de ces dimensions sur la jeune entreprise. Des chercheurs ont insisté sur les limites, voire les désavantages de la création en équipe. Ainsi, l'impact de l'hétérogénéité est discuté parce que les diverses opinions générées par les membres de l'équipe peuvent entraîner un excès de discussions qui freine le démarrage de la jeune organisation (Clarysse et Moray, 2001). De plus, l'hétérogénéité aurait tendance à diviser le groupe et à générer des conflits. D'un point de vue sociologique, elle compliquerait les liens entre les membres et porterait atteinte au niveau de confiance au sein de l'équipe². Mosakowski (1998) soutient que la créativité, la prévoyance, l'intuition, et la vigilance diminuent à mesure que le groupe s'agrandit. Cet appauvrissement peut devenir dommageable à l'entreprise. Plus radicalement, des études remettent même en cause l'intérêt de la création collective. Ainsi, Lasch, Le Roy et Yam (2005) expliquent que fonder une entreprise en équipe dans le secteur des TIC réduit les chances de croissance, avec une probabilité inférieure à 0.05 (N=498). Ils ajoutent que créer en groupe n'a pas non plus d'influence sur la survie des nouvelles entreprises de leur panel. Sur la base de ces résultats, entreprendre en équipe n'offrirait aucun avantage.

1.3. Le questionnement et le terrain d'étude

Les incidences des EE restent discutées et suscitent un vif débat. Ce phénomène, de plus en plus fréquent dans la vie économique, connaît depuis une quinzaine d'année, dans les pays anglo-saxons, un regain d'attention remarquable. Son analyse ouvre de nouvelles perspectives de réflexions et promet d'intéressants résultats et de passionnants débats entre les auteurs. Dans un premier temps, nous présentons quelle contribution nous souhaitons y apporter. Dans un second temps, nous exposons notre terrain d'enquête.

1.3.1. Comment se forment les équipes d'entrepreneurs ?

Parallèlement aux recherches qui étudient les relations qui peuvent exister entre les EE et la nouvelle entreprise, une deuxième grande question est en cours d'émergence. Elle concerne la formation du groupe lui-même. Il ne s'agit plus d'étudier ses composantes et leurs influences sur le succès et la croissance de la nouvelle entreprise, mais de comprendre pourquoi et comment des personnes décident de s'associer pour créer ensemble, et selon quel mode de sélection. L'attention du chercheur se déplace donc des avantages que les groupes procurent à la jeune entreprise vers leur genèse. Il y a encore relativement peu d'études sur ce sujet, mais leur nombre semble être en augmentation.

Dans un précédent travail (Moreau, 2005), nous expliquons que si des créateurs ressentent le besoin de s'associer, c'est parce que la constitution d'une équipe est une stratégie de réduction des risques (connus ou anticipés) inhérents à certains types de création d'entreprise. Nous suggérons³ que la perspective de créer en groupe a la capacité d'abaisser la réticence des personnes à se lancer dans l'aventure créative. Autrement dit, les personnes ont tenté la création parce qu'elles ont trouvé dans une EE un moyen pratique de diminuer temporairement un niveau de risque qu'elles jugeaient autrement excessif. Les entretiens avec les membres des équipes font apparaître quatre raisons qui ont motivé leur association : une diversification et une accumulation des ressources, l'intelligence du groupe, un sentiment accru de sécurité et une pression des partenaires financiers. Notre conclusion est qu'une EE se présente comme une stratégie entrepreneuriale et une solution pratique d'incitation au passage à l'acte.

Le but de notre article est d'apporter une nouvelle contribution à la compréhension de la genèse des équipes entrepreneuriales. Si nous savons mieux pourquoi les personnes s'associent, nous n'avons pas

d'informations sur la façon dont elles se sélectionnent. On oppose généralement un mode de sélection stratégique à un autre plus social. Dans le premier cas, les cofondateurs se choisiraient sur la base d'une rationalité économique qui vise à optimiser l'efficacité stratégique du groupe. Dans le second cas, les créateurs se sélectionneraient en fonction de leurs affinités et de leurs caractéristiques communes. Lequel de ces processus intervient réellement dans le choix du partenaire ? Quelles raisons sont invoquées par les fondateurs ? L'objectif de notre recherche est d'apporter une réponse à ces questions de fond. Cela nous paraît d'autant plus utile que les productions scientifiques sur ce sujet sont encore peu fréquentes (voire inexistantes en France), et que le phénomène observé gagne en importance.

1.3.2. Méthodologie et terrain d'études

Notre terrain d'enquête est constitué, à l'origine, de 45 entreprises innovantes (basées sur les villes de Nantes et d'Angers)⁴, que nous appelons Entreprises de Nouvelle Technologie (ENT). Ces dernières possèdent et développent dès leur création, une technologie plus avancée voire inédite, qui leur permet d'avoir des performances améliorées, des coûts plus bas ou de produire un service ou un bien nouveau. Nous n'avons pas souhaité restreindre notre panel à un secteur précis. De fait, leurs activités concernent aussi bien la mécanique, la robotique, et l'électronique (22%), l'informatique et les NTIC (27%), la biotechnologie et le biomédical (29%), ou encore les nouveaux matériaux et la chimie (22%). Concernant leur forme juridique, 57% sont des SARL et 34% des SA. Quant à leur capital social, il est supérieur à 7500 Euros dans 58% des cas (et supérieur à 45.800 Euros dans 32% des cas). Enfin, nous avons constaté que sur ces 45 ENT, 30 d'entre elles avaient été créées par des équipes d'entrepreneurs (qui peuvent rassembler jusqu'à 5 associés). D'autres études montrent que des équipes de créateurs sont souvent à l'origine des entreprises innovantes, ce qui fait d'elles un terrain privilégié pour l'étude de cette forme d'entrepreneuriat collectif (Burton 2001 ; Jacquin, 2003).

La réflexion sur les équipes d'entrepreneurs s'inscrit dans un travail plus large de compréhension de l'émergence des entreprises innovantes. Dans cette optique, nous avons fait remplir des questionnaires et passé des entretiens semi-directifs auprès des fondateurs des 45 ENT, entre 2000 et 2001. Toutes les rencontres ont eu lieu dans les locaux des entreprises. Notre questionnement général concernait plusieurs thèmes : l'activité de l'entreprise, ses moyens de financement, son organisation, et une partie était spécialement consacrée au(x) créateur(s). Le questionnaire a permis d'obtenir des données sur leur identité : leur âge, leur sexe, leur niveau et le type d'étude, la durée et la nature de leur expérience professionnelle. Les entretiens semi-directifs, qui venaient après la passation du questionnaire, permettaient d'interroger les personnes sur la façon dont leur équipe s'était constituée : Dans quelles circonstances les personnes s'étaient-elles rencontrées ? Quel était leur degré d'intimité ? Pour quelles raisons s'étaient-elles associées ? Comment s'était déroulée cette coopération ?

Toutes ces questions relatives à l'EE n'avaient pas pour but de vérifier une hypothèse préétablie, mais d'obtenir une somme suffisante d'informations pour élargir notre compréhension du phénomène, et pouvoir faire émerger des suppositions. Ce but a été atteint grâce à la complémentarité des méthodes utilisées. Le questionnaire permettait d'avoir des données factuelles sur les 30 équipes de créateurs⁵, et l'entretien restituait la dynamique de leur formation et les logiques afférentes. Les entretiens ont été traités grâce à une analyse thématique : d'une part nous avons pu construire une connaissance à partir des aspects formels de la communication, et d'autre part, à partir d'éléments des discours, nous avons mis en évidence les raisons qui influencent les sélections entre les partenaires.

Finalement, même si la taille de notre échantillon est modeste, le corpus de données sur chaque EE est suffisamment riche et solide pour que nous puissions améliorer notre compréhension de ce phénomène.

2. Les raisons du choix d'un partenaire : entre une logique stratégique et une logique sociale

Diverses raisons sont invoquées lors de l'élection d'un partenaire. Nous les avons classées en deux groupes qui ressortissent d'une dimension stratégique ou sociale. Dans un premier temps, nous présentons ces raisons qui président aux choix. Dans un second temps, nous comparons les équipes sur la base des

critères qui les ont formées. Enfin, nous discutons de l'intérêt de fonder un collectif d'entrepreneurs sur des raisons stratégiques ou sociales.

2.1. Les raisons qui décident du choix des associés

Nous commencerons en présentant les raisons qui relèvent d'une logique stratégique, et ensuite sociale.

2.1.1. Les raisons stratégiques du choix

Un constat est que, lors de leur création, certaines équipes se sont efforcées de renforcer leurs avantages ou de combler leurs faiblesses de départ, tant au niveau de leurs ressources que de leurs connaissances et de leurs compétences.

Prenons l'exemple de ce chercheur qui a créé son entreprise dans le secteur biomédical. Il maîtrise parfaitement la technologie qu'il voudrait introduire sur le marché. Après avoir prospecté et discuté avec d'éventuels investisseurs⁶, il en arrive à la conclusion qu'il doit s'associer avec une personne ayant de solides compétences en sciences de gestion. Cette dernière aura pour tâches de négocier avec les investisseurs financiers, de surveiller la comptabilité, d'aider à l'embauche des premiers employés, etc. Bref, le profil idéal est celui d'une personne qui a déjà de l'expérience en direction d'entreprise et / ou en création d'entreprise technologique.

De son côté, un ancien salarié d'un grand groupe voulait fonder son entreprise dans l'informatique. Il a cherché des partenaires capables de lui apporter les ressources supplémentaires dont il manquait pour s'équiper en machines et pour pouvoir louer un local. Son idée était de s'associer avec une ou plusieurs personnes qui possédaient suffisamment de fonds personnels ou qui pouvaient l'insérer dans un réseau de financeurs publics ou privés. Voici comment il présentait la chose : « le choix de mon associé s'est fait sur mes bases de réflexion (...) en fonction de ce qu'il allait me manquer, de ce qu'on m'avait dit. Je me suis dit que mon partenaire devrait m'aider, me compléter et m'apporter ce qui pourrait me faire avancer ».

Ces deux exemples montrent que la sélection des partenaires est décidée à partir de considérations utilitaristes. Le futur associé doit répondre à des besoins initiaux, soit relatifs à de nouvelles compétences, soit à de nouvelles ressources. Le but est de se lier à une autre personne dont les capacités doivent améliorer les performances et la croissance de la nouvelle entreprise. L'idée de rationalité « substantive », propre à la pensée économique classique, rend bien compte du mode de sélection de ces créateurs. Ces derniers choisissent leurs futurs partenaires selon des critères qu'ils ont définis a priori, et sur la base de plans à partir desquels ils concluent qu'une telle association sert leurs intérêts économiques. Comme le dit un des créateurs interrogés : « on se devait d'être complémentaires pour se laisser le plus de chances de créer la société et faire en sorte que ça tourne le mieux possible ». Le choix vise à maximiser les chances de réussite entrepreneuriale. L'appariement avec un futur co-créateur est donc conçu de telle façon qu'il soit le plus adapté (par rapport aux bilans ou aux prévisions qui ont été faites) et le plus profitable possible (dans l'acquisition de ressources) pour réaliser les objectifs visés.

Par ailleurs, l'appréciation portée sur les éventuels partenaires est une affaire qui touche aussi à la stratégie de la future entreprise. Ainsi, le fait de partager une vision entrepreneuriale⁷ similaire de la future organisation contribue à une appréciation positive de l'autre. C'est ce qu'explique cet entrepreneur angevin : « On s'est donc réuni et on a parlé de ce projet. Y avait rien de joué. Et puis finalement comme on partageait le même point de vue sur ce qu'on voulait faire, on s'est dit qu'on allait dans le même sens et on s'est lancé (...) bien sûr ce n'était pas là la seule chose qu'on avait en commun, mais sans ça je me serai pas risqué ». Si un entrepreneur souhaite créer une entreprise indépendante et autonome, afin d'en faire un bien patrimonial, il s'associera avec une personne qui partagera cette ambition, et non celle d'une revente à court ou moyen terme. Le choix le plus probable dans ce cas est un membre de sa famille, voire le conjoint. L'important, encore une fois, c'est que la sélection d'un cofondateur doit renforcer le projet qui devient univoque et qui bénéficie du soutien inconditionnel de toute l'équipe.

2.1.2. Les raisons sociales du choix

Certaines associations de créateurs ont été bâties sur des relations préexistantes, que nous qualifierons de « fortes »⁸. C'est ce qu'explique ce créateur d'une entreprise d'électronique / informatique de Nantes : « [Je me suis associé avec lui] tout simplement parce que c'était plus simple de le contacter et de faire ça ensemble (...) Parce que je le connaissais bien et que je savais avec qui je m'engageais. Vous savez, dans ce genre d'opération, on va pas agir avec n'importe qui. On se connaissait bien et on se faisait confiance, et puis on était des gars sérieux. A partir de là, tout pouvait se faire ». Quatre autres entreprises ont été fondées par des équipes de personnes qui se connaissaient auparavant, et qui formaient déjà des groupes d'amis solidaires. Nous ajoutons à ce nombre les entrepreneurs qui sont maritalement liés. C'est le cas de cette entreprise du secteur biomédical qui a été fondée par un couple : le mari s'est occupé de la partie technique, et l'épouse de la gestion. D'autres entreprises sont créées par des équipes de personnes qui font partie de la même famille. Deux cas typiques, issus de notre panel, sont celui de la société créée par des frères et celle fondée par le père et ses enfants. Comme l'explique ce créateur d'une entreprise d'électronique : « quand on a voulu se lancer, on a fait ça ensemble [avec ses deux fils], ça nous semblait naturel (...) et puis ça nous donnait l'avantage de la force qu'il y avait dans la famille ».

Notre constat est que ces projets entrepreneuriaux se sont développés à partir d'un tissu préexistant de liens forts. Les relations professionnelles sont venues s'encadrer dans d'autres qui étaient de type amical, familial ou marital. Quelle importance cela a-t-il ? Nous supposons que sans ces liens affectifs antérieurs certaines associations et réalisations de projets n'auraient pas pu voir le jour ou alors plus difficilement, par manque de confiance entre les personnes. Autrement dit, et pour reprendre Granovetter (2000), c'est parce que les relations professionnelles s'imbriquent dans des liens forts que les personnes sont plus rassurées et qu'elles craignent moins les trahisons. Le passage à l'acte est alors facilité, et l'action collective bénéficie de plus de cohésion, de solidarité et de tranquillité.

Une conséquence forte de ces associations entre amis, conjoints et membres d'une même famille est une relative homogénéité sociale au sein des groupes. L'observation dans notre échantillon des équipes fondées par des amis montre que leurs membres partagent de nombreux points communs : le même âge (à 1 ou 2 ans près), un niveau similaire d'études, la fréquentation du même établissement juste avant la création, le même sexe, et un parcours professionnel ressemblant (en terme d'expérience et de durée professionnelle). Les sociologues utilisent le terme « d'homogamie »⁹ pour qualifier et expliquer cet état de similarité. Il signifie que les personnes ont plus de chances de s'associer avec des personnes issues du même milieu socioculturel qu'elles, plutôt qu'avec des personnes issues d'autres groupes. Cela est possible parce qu'elles fréquentent les mêmes endroits, qu'elles ont des connaissances communes ou encore parce qu'elles ont des goûts ou des affinités similaires.

Pour Ruef et al. (2003), l'homogamie représente la principale explication au fait que les organisations soient peuplées par des personnes aux caractéristiques similaires. Les auteurs insistent aussi sur le fait que dans les petites entreprises familiales, la composition de l'équipe est puissamment influencée par les relations de confiance et la similarité des caractéristiques personnelles de ses membres (sexe, ethnie, et loisirs). Nous sommes en mesure d'ajouter que certains groupes d'entrepreneurs se conforment aussi à cette règle de l'homogamie. Ainsi, les cofondateurs proviennent des mêmes milieux sociaux, et possèdent des critères d'identité sociale similaire (éducation, âge, sexe, etc). L'homogamie est un procédé de sélection qui n'opère pas seulement dans le cadre de la vie domestique (pour le choix du conjoint), mais aussi dans celui des affaires et plus précisément du choix des partenaires économiques.

2.2. La valeur des équipes selon leur mode de constitution

L'observation de nos 30 équipes de fondateurs montre que 70% d'entre elles se sont créées sur la base de raisons sociales. Les équipes incluses dans cette catégorie sont celles dont les membres se connaissaient avant le projet d'entreprendre et dont les liens étaient considérés comme « forts » par les concernés eux-mêmes. Ce sont les groupes d'amis, familiaux et maritaux qui sont concernés. Les 30% d'équipes restantes englobent les personnes dont les liens antérieurs étaient plus faibles. Cette catégorie

est composée d'anciens collègues de travail ou d'école. On trouve aussi, mais cela est plus rare, des associations fondées sur une recherche active d'un profil précis de cofondateur. Dans les deux cas concernés, il n'y a pas eu de fréquentation préalable entre les associés.

L'objet de la première partie est de présenter ce qui distingue ces deux types d'équipes. La seconde partie compare les avantages de l'une et l'autre.

2.2.1. Les différences entre les équipes construites sur des raisons stratégiques et sociales

La taille des équipes est un premier point de dissemblance. Les groupes fondés sur des raisons sociales sont composés de plus de membres : en moyenne 3,3 personnes (la taille va jusqu'à 5 associés) contre 2,3 pour les autres (pour 3 associés maximum). La plus faible taille de ces derniers peut provenir de la difficulté à trouver un associé en dehors de ses réseaux personnels (qui doit posséder des critères précis), ce qui réduit considérablement les possibilités d'association.

Un autre point de différenciation est celui du montant de capital social initial et de sa provenance. Ce sont les groupes fondés sur des raisons stratégiques qui débutent avec le capital social de départ le plus important (14.500 Euros en moyenne contre 8.000 pour les autres). Leur argent provient plus souvent de grandes entreprises déjà existantes, et parfois des sociétés en capital d'investissement. Pour les équipes créées sur des raisons sociales, la provenance des capitaux sociaux est plus souvent celle de la famille et des amis. La « love money » (l'argent investi par les proches des créateurs dans le projet) ne peut pas égaler les possibilités financières des grands groupes économiques, et cela peut expliquer pourquoi l'importance du capital social est moindre.

La moyenne du nombre d'employés nous apprend que les groupes fondés sur des raisons sociales recrutent moins que les autres la première année. Cela peut s'expliquer par le fait qu'elles regroupent en leur sein un nombre plus important d'associés qui peut être suffisant pour assurer, dans un premier temps, les tâches de travail de la jeune entreprise. A l'inverse, les groupes créés sur des raisons stratégiques étant de taille plus réduite, il peut y avoir un plus grand besoin de recruter des employés.

On peut aussi supposer qu'étant soutenu par des groupes industriels, les projets des équipes créées sur la base de raisons stratégiques sont plus ambitieux (parce que destinés à des marchés plus vastes et internationaux), et réclament donc des moyens humains plus élevés.

Nous arrivons à ce qui constitue un point essentiel de la distinction entre les deux catégories d'équipe : leur relation au projet de création. Pour les équipes formées à partir de raisons sociales, le projet est adapté au groupe qui lui préexiste. C'est ce qu'explique ce fondateur d'une entreprise d'informatique (qu'il a créé avec des amis) : « c'est parce qu'on avait ces compétences qu'on a décidé de faire ce nouveau service aux entreprises (...) On est parti de ce qu'on savait faire et une fois qu'on a su cela, on a pu peaufiner notre idée et la préciser ». En d'autres termes, puisque le projet entrepreneurial s'inscrit au sein d'une équipe qui le précède, il en épouse les caractéristiques. Il est pensé et écrit en fonction des expériences et des compétences présentes au sein du groupe. Cela signifie donc qu'il adhère aux capacités de l'équipe qui le conçoit. A l'inverse, dans les groupes créés à partir de raisons stratégiques, c'est le projet qui préside aux associations. Comme le dit ce créateur en biotechnologie : « le projet tel qu'on le voyait [avec le groupe industriel qui le soutenait financièrement] faisait que je devais absolument trouver une personne capable de m'épauler sur les questions plus commerciales et financières ». Ainsi, le projet n'est pas borné aux capacités de l'équipe qui le porte, au contraire, c'est lui qui va décider des savoirs et des compétences nécessaires, et donc des membres du groupe qui devront le réaliser. L'équipe est modelée de façon à être conforme aux exigences technico-économiques du projet, et non l'inverse, à savoir que les caractéristiques technico-économiques du projet sont pensées de façon à être conformes aux possibilités de l'équipe fondatrice (ce qui correspond aux groupes d'entrepreneurs formés à partir de raisons sociales).

2.2.2. Y a-t-il une supériorité d'un mode de sélection sur l'autre ?

Naturellement, nous en venons à poser la question suivante : vaut-il mieux former une EE sur la base de raisons instrumentales ou sociales ?

Différentes études, comme celle de Hambrick et al. (1996) ou Beckman, Burton et O'Reilly (2005), montrent que la qualité et la composition de l'équipe dirigeante est un déterminant critique de la performance organisationnelle. Sur ces bases, nous pourrions dire que la question du choix d'un cofondateur pourrait être intégrée à un chapitre de stratégie économique. La sélection d'un partenaire doit être réfléchie et calculée afin d'optimiser les chances de performance. Les fondateurs doivent s'engager dans une recherche active et ouverte, en utilisant des critères fondamentaux, basés sur une évaluation du potentiel que devrait avoir l'équipe pour assurer au mieux le développement de la future entreprise. En augmentant les possibilités d'accès à des ressources diverses et variées, et en atteignant une complémentarité des savoirs et des compétences, les fondateurs évitent l'écueil du manque de diversité qui peut être un désavantage dans certains environnements ou à certains moments du développement de l'entreprise (Murray, 1989). Dans cette perspective, en fonction des besoins perçus par l'équipe, faire entrer un nouveau membre peut s'avérer fort judicieux, tout comme en faire sortir un qui n'a plus sa place. Cela permet une certaine adaptation à l'évolution des besoins de l'entreprise. Opérer une sélection rationnelle d'un partenaire semble s'imposer comme un bon moyen d'augmenter les chances de réussite et de performances de la nouvelle organisation.

Mais une sélection de type stratégique présente aussi de sérieuses limites et n'a pas certains des avantages qu'offre la sélection parmi des proches. Il y a un problème d'application pratique. D'abord, la sélection d'un partenaire qui soit complémentaire suppose que le ou les créateurs sachent identifier leurs points forts comme leurs points faibles. Ensuite, il faut qu'ils aient une vision prédictive de l'évolution de leur marché, afin de déterminer quels profils de partenaires seraient les plus adéquats pour y faire face. De telles opérations s'avèrent ardues et demandent une connaissance et une intuition extrêmement fine. De plus, il est très difficile de trouver un candidat dont le profil corresponde aux critères établis rationnellement. Et même en supposant qu'un tel partenaire existe, il faudrait le chercher et ensuite le convaincre de risquer l'aventure. Il semble donc qu'une sélection rationnelle soit presque impossible à mettre en œuvre. En plus, toutes ces démarches ont un prix (en argent, en temps et en énergie) largement supérieur à celui d'un recrutement parmi ses proches. Choisir un partenaire dans son réseau de relations fortes existantes est une solution qui apparaît souvent moins coûteuse pour les acteurs, et qui leur semble donc plus accessible. En effet, la sélection se concentre sur un nombre limité de personnes sur lesquelles il existe déjà une information (du fait de l'antériorité de la relation), qu'il est plus facile de contacter, et sans doute de convaincre. De plus, si le choix se faisait sur un mode purement instrumental, les équipes seraient composées de personnes qui se connaîtraient peu ou pas du tout (Kim et Aldrich, 2004). Cette association entre étrangers se traduirait par une méfiance permanente, nuisible à la communication et à l'investissement des personnes dans la réalisation du projet, et elle augmenterait les risques de trahison (Granovetter, 2000). Or, les personnes cherchent d'abord la confiance, qui est justement procurée par l'existence des liens antérieurs d'ordre familiaux ou amicaux. Voilà pourquoi le choix d'un proche plutôt que d'un inconnu est une option intéressante, voire privilégiée, même si l'inconnu possède un excellent profil professionnel.

Certains chercheurs évitent de trancher abruptement la question de la supériorité d'un mode de sélection sur l'autre, et optent plutôt pour une réponse consensuelle. D'abord, chacun de ces modes possède ses avantages et ses inconvénients, et il est difficile d'attribuer plus de bénéfices à l'un ou à l'autre. Ensuite, ils ne sont pas théoriquement antinomiques. Par exemple, Francis et Sandberg (2000) reconnaissent le rôle important que les relations personnelles jouent lors de l'association, mais ils pensent aussi que la sélection peut se faire en accord avec des critères stratégiques. Ainsi, rien n'empêche une équipe de se renforcer en recrutant parmi des proches. Elle peut y trouver les compétences qui lui manquent. Dans ce cas, les coûts de recherche s'avèrent moins importants, la sélection plus rapide, et la confiance entre les personnes est déjà d'un niveau élevé. La combinaison des deux mécanismes serait donc « LA » solution optimale, c'est-à-dire procurant le maximum d'avantages pour un minimum d'inconvénients. De prochaines études devraient vérifier cette hypothèse.

En attendant, nous insistons sur le fait que la sélection parmi des proches est la façon de faire la plus répandue dans notre panel. C'est la proximité et la similarité des membres et non leur différence qui prévaut. Lorsqu'un créateur cherche à s'associer, il est plus guidé dans ses choix par l'intimité et la confiance qu'il entretient avec un candidat que par la complémentarité des compétences. De la même façon que Kim et Aldrich (2004), nous affirmons que la théorie sociologique de l'homogamie est actuellement mieux placée que celle de la rationalité économique pour expliquer les faits observés sur le terrain. La proximité sociale structure le choix du cofondateur plus fortement et plus fréquemment que les injonctions directes issues d'une volonté stratégique d'optimisation économique.

Conclusion

Notre propos était de questionner les raisons qui favorisaient les associations entre co-fondateurs. D'abord, nous avons mis en avant des raisons d'ordre économique. Elles consistent à baser le choix d'un associé sur des considérations stratégiques. Le but est de maximiser l'obtention de ressources utiles (financières, informationnelles, matérielles...) pour la performance de la démarche entrepreneuriale. Ensuite, nous avons présenté des raisons d'ordre social. Dans ce cas, le partenaire est recruté en raison de sa proximité sociale et du degré d'intimité partagé avec lui. Dans les faits, nous avons observé que la règle de l'homogamie est prédominante dans la constitution des équipes. Cependant, cela ne veut pas dire qu'elle soit la plus performante. En fait, nous ne pensons pas que l'une des deux formes de genèse soit plus appropriée que l'autre : chacune présente des avantages et des inconvénients qui peuvent s'avérer être des atouts ou des difficultés en fonction des événements qui vont marquer le processus créatif.

Notre étude possède deux limites. La première est que notre observation se base sur 30 équipes d'ENT et que nos données s'appuient principalement sur les déclarations des entrepreneurs, obtenues lors des entretiens semi-directifs. De futures études pourraient se baser sur des échantillons plus grands et utiliser des méthodes quantitatives. La seconde provient du fait que nos données sur les équipes entrepreneuriales ont été acquises quelques années après leur genèse. Dans l'idéal, il faudrait pouvoir suivre l'évolution des équipes en établissant des bilans annuels de leur évolution à l'aide d'entretiens et de questionnaires. Le chercheur aurait ainsi une vision plus dynamique, longitudinale et complète des EE.

Par ailleurs, si nous apportons de nouvelles informations sur la constitution des équipes entrepreneuriales, de nombreuses questions restent toujours en suspens. Par exemple, comment l'équipe initiale évolue-t-elle, selon quelles séquences et quels enchaînements ? Quels impacts des transformations au sein de l'équipe initiale peuvent-elles avoir sur la jeune entreprise ? De plus, de nombreux points méritent d'être encore approfondis et clarifiés comme la relation entre les EE et les performances des nouvelles entreprises. Nous espérons donc que de futures recherches compléteront nos propos et s'intéresseront à cet aspect récurrent et important de la création des entreprises.

Notes

1. Toutes les entreprises créées par des équipes ne connaissent pas la croissance. Les auteurs signalent qu'il y a deux sous-groupes : celles qui connaissent un fort développement et celles qui stagnent.
2. Des chercheurs suggèrent que l'importance de l'hétérogénéité doit être appréciée en fonction de l'environnement dans lequel évolue l'équipe. Dans un environnement stable et prévisible, les équipes peuvent se permettre d'être plus homogène. Par contre dans un environnement changeant, l'hétérogénéité offrirait plus d'avantages (Murray, 1989).
3. Sur la base d'entretiens semi-directifs passés auprès de 30 équipes d'entrepreneurs à l'origine d'entreprises innovantes.
4. Pour les sélectionner, nous nous sommes basés sur leur degré de nouveauté technologique au moment de leur création. Grâce à différents contacts avec des institutions publiques locales comme l'ANVAR et la CCI, nous avons obtenu un premier listing d'une centaine d'ENT potentielles. L'étape suivante a consisté en des échanges téléphoniques avec les créateurs de ces entreprises, où il leur était demandé la nature et le degré de nouveauté de leur technologie. Finalement, ce sont 45 entreprises qui ont été sélectionnées, et toutes possèdent les caractéristiques principales inhérentes à leur genre : un degré d'innovation élevé et une forte incertitude liée au développement de leur projet.
5. L'analyse des données est descriptive, car le faible nombre d'entreprises ne permettait pas de lancer les analyses statistiques classiques.
6. Notons que les créateurs peuvent être conseillés, voire invités par leurs partenaires économiques à choisir un profil d'associé

plutôt qu'un autre. Clarysse et Moray (2001) notent que les investisseurs en capitaux sont très attentifs à la composition des équipes. Ces dernières doivent satisfaire plusieurs critères, dont celui de l'expérience en affaire, si elles veulent être considérées comme potentiellement intéressantes. Dans le cas de l'entreprise dont nous parlons dans le corps du texte, le grand groupe industriel qui la soutenait financièrement et matériellement a énoncé certaines des caractéristiques que devrait avoir le futur associé. Ainsi, les professionnels qui accompagnent les entrepreneurs, par leurs avis, voire leurs instructions, jouent un rôle dans la construction du profil du futur associé (Moreau, 2005).

7. Il s'agit d'une représentation de la future entreprise et de la place que le créateur souhaite y tenir. Deux axes sont prépondérants : le degré de propriété et celui de l'exercice du pouvoir au sein de la future organisation.

8. Selon Granovetter (1973, 2000), la force d'un lien est une combinaison du temps accumulé, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité et des services réciproques qui caractérisent ce lien. Ainsi, les liens faibles sont plus superficiels que les liens forts. Ils sont investis de moins d'affectif, et ils sont plus éphémères. Ils dérivent plus de comportements opportunistes, soutenus par des intérêts personnels. Autrement dit, plus les liens sont forts et plus la confiance qui transite entre les parties est élevée.

9. Ce terme provient de la sociologie de la famille, et plus précisément des études sur le choix du conjoint (Girard, 1981).

Bibliographie

AROCENA J., BERNOUX P., MINGUET G., PAUL-CAVALIER M., RICHARD P. (1983), *La création d'entreprise, un enjeu local*, La documentation française, n°4709-4710

BECKMAN C., BURTON D., O'REILLY C. (2005), « Early Teams : The impact of team demography on VC financing and going public », (<http://web.mit.edu/burton/www>).

BONCLER J. et M. HLADY RISPAL (2004), « L'entrepreneuriat en milieu solidaire : un phénomène singulier ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 3, n°1, p.21-32.

BURTON D. (2001), « The company they keep : founders' models for organizing new firms », in Bird , Schoonhoven C. et E. Romanelli (dir.), *The entrepreneurship dynamic : origins of entrepreneurship and the evolution of industries*, USA, California, Stanford University Press, p 13-39.

CLARYSSE B. et N. MORAY (2001), *A process study of entrepreneurial team formation : the case of a research based Spin Off*, Working Papers of Universiteit Gent, n°115

ENSLEY M., CARLAND J., CARLAND J. (1998), « The effect of entrepreneurial team skill heterogeneity and functional diversity on new venture performance », *Journal of Business and Entrepreneurship*, n°10, p.1-11.

Collectif Alternatives Economiques (2006), « L'économie sociale de A à Z », *Hors série Alternatives Economiques*, n°22

COOPER A. et A. BRUNO (1977), « Success among high-technology firms », *Business Horizons*, n°20, p.16-22.

DANIEL A. et G. MINGUET (1981), *La création d'entreprise, contribution au développement local*, Cahiers de recherche de l'Institut de Psychologie et de Sciences sociales Appliquées d'Angers, Université Catholique de l'Ouest

EISENHARDT K. et C. SCHOONHOVEN (1990), « Organizational growth : linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988 », *Administrative Science Quarterly*, n°35, p.504-529.

FRANCIS D. et W. SANDBERG (2000), « Friendship within entrepreneurial teams and its association with team and venture performance », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, n°25, p.5-25.

GARTNER W B., SHAVER K G., GATEWOOD E., KATZ J A. (1994), « Finding the entrepreneur in entrepreneurship », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol.18, n°3, p.5-10.

GIRARD A. (1981), *Le choix du conjoint*, INED-PUF, 3ème édition

GOODSTEIN J. et C. O'REILLY (1988), *It's what's up top that counts : the role of executive team demography and team dynamics in determining firm success and failure*, working paper, Scholl of Business Administration, University of California, Berkeley

- GRANOVETTER M. (1973), « The strength of Weak ties », *American Journal of Sociology*, n°78, p.1360-1380.
- GRANOVETTER M. (2000), *Le marché autrement*, Desclée de Brouwer
- HAMBRICK D., CHO T., CHEN M. (1996), « The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves », *Administrative Science Quarterly*, n°41, p.659-684.
- HAMBRICK D. et P. MASON (1984), « Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers », *Academy of Management Review*, n°9, p.193-206.
- INSEE (2004), « Créations et créateurs d'entreprises, profil 2002 », *Insee Résultats*, n°16
- INSEE (2000), *L'économie française 2000-2001*, Librairie Générale Française.
- JACQUIN J. (dir.) (2003), *Les jeunes entreprises innovantes : une priorité pour la croissance*, Paris, La Documentation Française
- 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*, Vol. 14, n°4, p.7-17.
- KIM P. et H. ALDRICH (2004), « Teams that Work Together, Stay Together: Resiliency of Entrepreneurial Teams », *Babson Kauffman Entrepreneurship Research Conference*. Boston, MA
- LASCH F., LE ROY F., YAM S. (2005), « Les déterminants de la survie et de la croissance des Start-Up TIC », *Revue Française de Gestion*, Vol. 31, n°155, p.37-55.
- LAVILLE (DE) V I. (2001), « L'émergence du projet entrepreneurial : apprentissages, improvisations et irréversibilités », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol.1, n°1, p.43-60.
- 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.
- MOREAU R. (2004), *L'émergence organisationnelle, le cas des entreprises de nouvelles technologies*, Université de Nantes, Thèse de doctorat en sociologie
- MOSAKOWSKI E. (1998), « Entrepreneurial resources, organizational choices, and competitive outcomes », *Organization Science*, Vol.9, n°6, p. 625-643.
- MURRAY A. (1989), « Top management group heterogeneity and firm performance », *Strategic Management Journal*, n°10, p.125-141.
- MUSTAR P. (1994), « Organisations, technologies et marchés en création : la genèse des PME High Tech », *Revue d'économie industrielle*, n°67.
- ROURE J. et M. MAIDIQUE (1986), « Linking prefunding factors and high technology venture success : an exploratory study », *Journal of Business Venturing*, n°1, p.295-306.
- RUEF M., ALDRICH H., CARTER N. (2003), « The structure of founding teams : Homophily, strong ties, and isolation among U.S. entrepreneurs », *American Sociological Review*, n°68, p.195-225.
- SCHJOEDT L. (2002), « Entrepreneurial teams : definition and determinants », *Annual National Conference on entrepreneurial Bonanza*, Reno, Nevada,
- SCHOONHOVEN C. et E. ROMANELLI, (2001) « Emergent themes and the next wave of entrepreneurship research », dans SCHOONHOVEN C. et E. ROMANELLI (Dir.), *The entrepreneurship dynamic : origins of entrepreneurship and the evolution of industries*, Stanford University Press, p.383-408.
- STAM E. et J. SCHUTJENS (2005), *The fragile success of teams Start-ups*, Papers on entrepreneurship, Growth and Public Policy, 17.

TEAL E. et C. HOFER (2003), « New venture success : strategy, industry structure, and the founding entrepreneurial team », *The Journal of Private Equity*, Fall, p.38-51.

WEINZIMMER L.G. (1997), « Top management team correlates of organizational growth in a small business context : a comparative study », *Journal of Small Business Management*, n°35, p.1-9.