

## Propos introductif au numéro spécial

# Entreprendre ensemble : cadrage théorique des notions d'entrepreneuriat collectif, d'équipe dirigeante et d'équipe entrepreneuriale

Par

**Jérôme BONCLER**

Maître de Conférences à l'IUT Bordeaux  
Montesquieu,  
Département TC  
Equipe de recherche Entrepreneuriat de l'IRGO

**Martine HLADY-RISPAL**

Maître de Conférences à l'Université Montesquieu  
Bordeaux IV  
Equipe de recherche Entrepreneuriat de l'IRGO

**Thierry VERSTRAETE**

Professeur à l'Université Montesquieu Bordeaux IV  
Associé à Bordeaux Ecole de Management  
Directeur de l'équipe de recherche Entrepreneuriat  
de l'IRGO (<http://www.irgo.fr>)  
Pôle Universitaire de Sciences de Gestion,  
Université Montesquieu Bordeaux IV,  
35, avenue ABADIE, 33072 Bordeaux Cedex

### Résumé

La notion d'équipe entrepreneuriale est relativement peu étudiée alors que les faits montrent que le phénomène entrepreneurial est souvent, et de façon croissante, à l'initiative de plusieurs individus s'associant pour l'occasion. Le chercheur désirant mener un travail dans ce domaine est confronté au problème que, autant sur le terrain que dans les publications académiques, force est de constater une absence d'acceptation commune ou partagée de ce qu'est une équipe entrepreneuriale. L'objectif de notre propos est d'apporter une première délimitation à des notions souvent amalgamées : équipe entrepreneuriale, équipe dirigeante et entrepreneuriat collectif ou même d'autres formes collectives d'entreprendre, ce que nous rangeons sous l'expression « l'entreprendre ensemble ».

Coordinateurs du numéro spécial

### Introduction

L'entrepreneuriat ne consacre pas exclusivement l'individu isolé créant une entreprise. Cette dernière peut être à l'initiative de plusieurs personnes s'associant pour l'occasion d'affaires. C'est souvent le cas lors de la création d'une entreprise innovante, notamment lorsqu'elle résulte d'un processus de valorisation de la recherche publique. Cette association pose un ensemble de problèmes relevant tantôt de l'inconvénient, tantôt de l'avantage, parfois des deux. Ainsi en est-il de la réunion de compétences, de la multiplicité des apports financiers ou en nature, de la répartition des tâches de direction et des activités entrepreneuriales, du partage de l'effort et des responsabilités, du partage du pouvoir, du leadership, de la confrontation des points de vue, des interactions cognitives pour la construction d'une vision stratégique devant devenir paradigmatique, etc. Du point de vue du chercheur, force est de constater, d'une part, que l'équipe entrepreneuriale (EE dans la suite du texte) est un objet de recherche peu étudié alors que l'association de plusieurs individus entreprenant ensemble n'est pas rare et, d'autre part, que la notion d'EE s'amalgame avec celle d'entrepreneuriat collectif, voire plus largement avec toute forme de réunion d'acteurs servant l'acte d'entreprendre ou encore dès qu'une initiative est prise par un groupe d'individus.

L'EE n'est parfois pas distinguée de l'équipe dirigeante (même si les deux notions peuvent se recouvrir). Dans une EE, les membres se rejoignent pour lancer, reprendre voire développer une affaire, que l'entreprise soit en phase d'émergence (selon la conception de Gartner, 1995), de démarrage ou de développement. Autrement dit, un entrepreneur peut rejoindre l'autre (ou les autres) lorsque les affaires ont déjà démarré pour participer avec lui à l'impulsion de l'organisation. Cette conception de l'EE ne réserve pas la terminologie aux fondateurs se consacrant entièrement à l'entité créée, reprise ou développée. Elle peut même éventuellement s'élargir à un groupe de salariés entreprenant (intrapreneuriat), voire dans certains cas à une équipe qui portera un projet hors des frontières de l'entité

de base (essaimage). Dans ce cas, le cadre strict de l'EE peut parfois être dépassé par ce qu'il conviendrait de qualifier d'entrepreneuriat collectif, lequel s'exprime par un contexte organisationnel au sein duquel cet entrepreneuriat se déploie. Ce contexte pourrait même aller au-delà des frontières d'une entité lorsqu'il s'élargit à l'environnement sectoriel (ex : réseau) ou institutionnel (ex : le spin-off universitaire) permettant à des projets entrepreneuriaux de se concrétiser. Il s'agit dans ce cas d'entreprendre ensemble, ou d'agir ensemble pour favoriser le phénomène entrepreneurial. La question est alors de savoir de quoi on parle et la nécessité d'offrir un cadre théorique s'avère utile. Ce dernier nous semble d'autant plus nécessaire que la littérature livre des conceptions très diverses conduisant à une délimitation manquant de cohérence.

Notre propos introductif veut aussi inviter au développement de recherches sur les objets travaillés par les auteurs de ce numéro spécial. Dans la première partie, quelques énoncés de recherche sont formulés pour envisager une démarche empirique elle-même cadrée. Le modèle utilisé à cet effet n'est sans aucun doute pas le seul à permettre l'exercice ici tenté.

Sur le plan théorique, notre visée est d'éclaircir quelques notions aujourd'hui encore trop floues. La réflexion peut être poussée. A travailler sur les formes d'entrepreneuriat impliquant plusieurs individus, force est de constater les difficultés théoriques à distinguer, parfois, l'entrepreneuriat de la stratégie<sup>1</sup>. Ce ne sera pas ici notre intention.

Dans la seconde partie, le cas de la création d'entreprise innovante inscrite dans un processus de valorisation de la recherche et celui de la Scop illustrent le propos.

## 1. Une conception floue appelant un cadrage théorique

Cette partie explore la littérature ayant travaillé la notion d'EE (section 1.1) et montre la nécessité d'un cadrage théorique au regard du manque de délimitation cohérente de l'objet d'analyse (section 1.2.).

### 1.1. Le manque de distinction claire entre les différentes formes de « l'entreprendre ensemble »

La plupart des recherches sur l'objet qui nous intéresse tente de repérer les liens entre l'EE et sa performance ou celle de l'organisation au sein de laquelle cette équipe agit. Comme le montre le tableau 1 les premières études, datant des années 1970, remarquent l'importance du phénomène (c'est-à-dire que les formes d'entreprendre sont à l'initiative d'équipes, notamment dans le domaine des hautes technologies) et son influence sur la performance essentiellement financière.

Plus récemment (cf. tableau 2), c'est davantage à la composition de l'équipe (cf. les quatre premières études recensées) et à des composantes également plus qualitatives, telles que l'amitié, l'équité, le réseau ou le comportement interactif d'équipes virtuelles (cf. les quatre dernières études recensées) que les auteurs s'intéressent. La référence à la performance est parfois implicite (citée dans l'utilité de la démarche), le plus souvent explicite (développée tout au long de l'article). Les études sont de nature quantitative ou qualitative (entretiens en profondeur ou études de cas), plus rarement des recensions d'enquêtes déjà publiées.

Une large majorité des articles repose sur des enquêtes empiriques consacrées au thème de l'EE ou de l'entrepreneuriat collectif et insistent, d'une part, sur les avantages de cette forme d'entrepreneuriat et, d'autre part, sur les conditions nécessaires à sa performance. En revanche, peu de travaux expliquent les cas d'échec ou de dysfonctionnements lourds pourtant également être révélateurs. Enfin, force est de constater une absence de réflexion théorique fondamentale pour singulariser, voire modéliser, la notion d'EE. Il n'est pas déraisonnable, aujourd'hui, de vouloir combler cette absence. Il faut également remarquer que la littérature sur l'EE est relativement peu développée. Elle souffre également d'une diversité de points de vue et d'acceptions. Un besoin de clarification devient nécessaire, notamment au regard du nombre croissants d'auteurs s'accordant à reconnaître la dimension collective de l'entrepreneuriat (Kamm et al, 1990; Storey, 1994 ; Timmons, 1994 ; Clarkin et Rosa, 2005).

Tableau 1. Le poids économique des équipes entrepreneuriales et leur performance : résultats de premières études empiriques menées dans la période des années 70-90.

AUTEURS	THÈME DE LA RECHERCHE	RÉSULTATS EMPIRIQUES
Cooper (1973)	Recension d'enquêtes sur les entrepreneurs de haute technologie ayant eu lieu au cours des années 60 et début 70.	48% des entreprises de haute technologie à Austin, 61% à Palo Alto et 59% des 955 entreprises géographiquement éparses avaient été créées par des groupes de deux ou plusieurs membres
Cooper, Bruno (1977)	Etude sur des entreprises à forte croissance	80% de ces entreprises ont été créées par des équipes
Decarol, Lyons (1979)	Etude de 122 entrepreneurs femmes, peu dans le domaine de la haute technologie	38% des répondants ont démarré leur activité avec un ou plusieurs partenaires entrepreneurs
Obermayer (1980)	Etude qualitative de 33 entreprises performantes de haute technologie aux Etats-Unis	23 des 33 entreprises étudiées ont été créées par des équipes ; 16 ont un CA de plus de 6 M de \$ (seules 3 des 10 créées par un individu atteignent ce niveau de CA)
Teach, Tarpley, Schwartz (1986)	Etude de 237 entrepreneurs dans le secteur de la micro-informatique	169 des 237 entrepreneurs dirigeaient leur affaire avec une ou plusieurs autres personnes
Virany, Tushman (1986)	Etude sur des équipes dirigeantes performantes	Les caractéristiques permettant de les distinguer sont : l'expérience dans le secteur d'activité, la présence du fondateur au C.A., le recrutement interne, la propriété non salariale
« Initial Public Offering » (1989)	Etude des 100 entreprises les plus performantes qui ont vendu leurs actions publiquement pour la première fois	56% d'entre elles sont des entreprises créées par une équipe d'entrepreneurs.

Reich (1987) fût l'un des premiers à suggérer une relecture de l'entrepreneuriat dans sa dimension collective. Il s'insurge contre le mythe du héros solitaire, symbole du rêve nord-américain, passant de la misère à la richesse. La réalité des phénomènes entrepreneuriaux montre la nécessité de s'appuyer sur une équipe mettant à la disposition de l'entreprise les compétences et les talents de chacun de ses membres.

Cette consécration de l'équipe ne fait pas l'unanimité. Par exemple Shaver et Scott (1991) réaffirment le rôle de l'individu visionnaire. Celui-ci est, à la fois, convaincu que l'innovation est possible et doté de la motivation nécessaire pour permettre la réalisation des affaires envisagées. Timmons (1994), ainsi que Ensley et al. (2000), pondèrent le point de vue collectif en affirmant qu'au sein de l'équipe se trouve toujours un entrepreneur leader possédant la vision qu'il fait partager à ses collaborateurs.

D'autres auteurs voient l'EE comme une forme spécifique de comportement organisationnel. Weinzimmer (1997) utilise la terminologie « d'équipes stratégiques » pour illustrer les activités entrepreneuriales des managers au sein d'entreprises établies connaissant une croissance rapide. Katzenbach (1997) relève la nécessité de constituer une équipe composée de membres dotés d'expériences ou de connaissances complémentaires. Il s'agit d'un petit nombre de personnes unies par un engagement mutuel dans l'atteinte d'objectifs de performance. La stratégie est une affaire collective dont chaque membre de l'équipe est responsable. Gartner et al (1992) observent que les compétences requises par une EE évoluent dans le temps. Ainsi, en phase de croissance, il devient nécessaire d'incorporer de nouveaux membres dont les compétences sont considérées comme indispensables pour continuer d'entreprendre. Selon Shepherd et Krueger (2002), l'équipe procède à une recherche proactive et créative d'occasion d'affaires afin de favoriser la réalisation de nouveaux produits et services.

Autrement dit, une partie des travaux inscrit l'EE dans une perspective organisationnelle de construction et de réalisation d'une vision forcément collective.

Tableau 2. Les nouvelles études empiriques en matière d'équipes entrepreneuriales et de performance : une perspective processuelle et structurelle

AUTEURS	THÈME DE LA RECHERCHE	RÉSULTATS EMPIRIQUES
Ucbasaran, Lockett, Wright, Westehead (2003)	Etude d'une durée de 10 ans (1990-2000) de 90 entreprises gérées par leurs propriétaires relative au changement des membres de l'équipe. Vise à faciliter un processus efficace de construction de l'équipe.	Variables associées avec l'entrée de nouveaux membres : petite taille de l'équipe initiale, hétérogénéité des compétences requises Variables associées avec la sortie des membres : expérience entrepreneuriale hétérogène Variables associées avec le maintien des membres de l'équipe : les liens familiaux
Bouncken (2004)	Six études de cas à différents stades du cycle de vie d'une équipe. La recherche traite de la diversité culturelle au sein des équipes entrepreneuriales.	Au sein de l'équipe, les entrepreneurs « indépendants » structurent fortement les tâches, les fondateurs « relationnels » tissent le réseau et stimulent la transmission d'informations, les fondateurs « indépendants » nient les effets positifs d'une diversité culturelle au sein de l'équipe.
Chowdhury (2005)	174 entrepreneurs issus de 79 équipes entrepreneuriales. La recherche examine l'influence en termes de performance de l'équipe, de variables socio-démographiques et processuelles.	La diversité socio-démographique (âge, genre, origine par fonction dans l'entreprise) des membres de l'équipe n'a pas d'influence. Les variables processuelles (l'engagement des membres, la capacité de compréhension des problèmes des différents membres) ont un impact positif en terme de performance
Amason, Shrader, Tompson (2006)	75 entreprises récemment créées. Etude portant sur l'innovation incrémentale et radicale et son impact sur la composition de l'équipe.	Lorsque l'innovation radicale augmente au sein d'une entité, la forme de transmission des informations évolue. L'article examine dans le détail les différentes composantes de la mutation.
Busenitz, Moesel, Fiet, Barney (1998)	116 entreprises créées grâce à des spécialistes du capital risque. L'étude examine la perception de l'équité des spécialistes du capital risque par l'EE.	Une pluralité de conditions, présente dès la création de l'entreprise, structure la perception de l'équité de ses relations avec les experts en capital risque qui ont permis sa création. Certains mécanismes de gouvernance et l'arrière plan de l'équipe structurent sa perception de l'équité relationnelle établie.
Francis, Sandberg (2000)	Recension d'enquêtes sur l'amitié partagée par les membres d'une EE et établissement d'un lien avec le comportement et la performance de l'équipe	L'amitié a un lien positif direct avec la performance de l'équipe lors de sa création puis de son fonctionnement. Ses effets sur la composition de l'équipe (changement des membres) peuvent en revanche être positifs ou négatifs selon les contextes, lesquels peuvent améliorer ou au contraire minorer la performance des entreprises. Les comportements au sein de l'équipe ou des événements affectant le développement de l'entité peuvent affecter l'amitié des membres de l'équipe.
Neergaard (2005)	Deux séries d'entretiens en profondeur auprès de 24 entreprises danoises de haute-technologie. L'étude concerne la répartition des rôles des membres du réseau et les responsabilités afférentes pour les équipes fondatrices entrepreneuriales	Identification de six activités résiliaires fondamentales. Démonstration de l'implication inégale des membres de l'équipe fondatrice entrepreneuriale au sein du réseau. Plusieurs membres privilégient certaines activités au sein du réseau, d'autres ont une activité limitée, d'autres enfin doutent de l'utilité d'entretenir une activité résiliaire.
Matlay Westhead (2005)	15 études de cas longitudinales des secteurs touristiques et hospitaliers européens	Identification des étapes et des processus caractéristiques des équipes virtuelles. Les avantages et inconvénients de ce type d'équipes de « e-entrepreneurs » sont présentés.

D'autres travaux observent quand, où et comment, l'équipe se forme. Watson et al. (1995) rejoignent Kamm et al (1990), s'appuyant eux-mêmes sur le travail de Ronstadt (1984) ; l'EE se compose de deux ou plusieurs fondateurs impliqués à plein temps dans la conception d'une entreprise durant sa phase de démarrage jusqu'à sa phase de viabilité commerciale. Kamm et Nurick (1993) restreignent plus précisément leur définition aux fondateurs engagés dans les activités en amont, c'est-à-dire avant le démarrage des activités commerciales, et qui partageront la propriété de la nouvelle entreprise. Kamm et al (1990, p.7) définissent l'EE comme les individus qui, ensemble, réalisent une affaire dans laquelle ils sont, sur le plan financier, équitablement intéressés.

Cooney (2005) conteste, d'une part, l'idée selon laquelle l'EE n'est concernée que lors de la phase de démarrage et, d'autre part, la croyance en un partage équitable de l'intéressement financier. Sa définition est plus large. L'auteur considère l'EE comme composée de « deux ou plusieurs individus ayant un intérêt financier significatif et qui participent activement au développement de l'entreprise » (p. 229). Les associés commanditaires, par nature peu impliqués dans les activités, sont écartés. Pour l'auteur, les membres de l'EE sont impliqués dans la création d'une entité nouvelle ou dans le développement de celle-ci.

Clarkin et Rosa (2005) distinguent deux types d'EE. Le premier est celui de l'individu entrepreneur porté par une équipe dont les membres acceptent le rôle de subordonnés. Le second correspond au groupe entreprenant composé de plusieurs individus engagés dans un processus de création de valeur, de production d'idées, de portage d'initiatives, réunissant des ressources à la fois individuelles et collectives, chacun négociant fréquemment avec les autres membres de l'équipe. Cette typologie ne distingue ni l'EE fondatrice, ni l'EE se formant au sein des équipes dirigeantes d'entreprises récemment créées ou lors du développement d'activités nouvelles.

Tableau 3. Extraits d'articles citant les termes d'Equipe Entrepreneuriale et d'entrepreneuriat collectif

Reich (1987, p.78)	We must begin to celebrate <u>collective entrepreneurship</u> , endeavors in which the whole of effort is greater than the sum of individual contributions. We need to honour our <u>teams</u> more, our aggressive leaders and maverick geniuses less"
Stewart (1989, frontpage)	"Alex Stewart examines an emerging approach to managing: <u>collective entrepreneurship</u> by employees. ( ... ). Entrepreneurship is both <u>collective, a team-based activity</u> and individual, a leader-made creation.
Sheperd et Krueger (2002, p.167)	"We adapt an intention-based model to the domain of <u>corporate entrepreneurship</u> . From our intentions-based model of the social cognition of <u>entrepreneurial teams</u> ...
Neergaard (2005, p.258-259)	"Social network theory and <u>team entrepreneurship</u> . ( ... ) It is necessary to elucidate how the field has previously dealt with the link between networks and <u>entrepreneurial teams</u> ...
Vyakarnam et Handelberg (2005, p.236)	Keywords: <u>entrepreneurial teams</u> , organizational performance, <u>top management teams</u>
Conney (2005, p.228)	"Stewart's (1989) work on team entrepreneurship was offered as a celebration of <u>collective entrepreneurship</u> ( ... ) while Eisenhardt and Schoonhoven (1990), Chaldler and Hanks (1998), Ensley and al. (2002) et Shepherd and Kruger (2002) similarly considered top management teams interchangeably with <u>entrepreneurial teams</u> within the context of <u>corporate entrepreneurship</u> ....

Comme le montre le tableau 3, les distinctions ne sont pas claires entre les notions d'EE (entrepreneurial team), d'équipe dirigeante (top-management team) et celles d'entrepreneuriat collectif (collective entrepreneurship), d'entrepreneuriat d'équipe (team entrepreneurship) ou d'entrepreneuriat organisationnel (corporate entrepreneurship). Ce flou est repérable dans le texte de Cooney (2005) citant un grand nombre d'auteurs qui confondent ces termes. Il ne s'agit pas forcément d'interchangeabilité des terminologies employées, mais plus généralement d'une acception non balisée. Par exemple, Kamm et al (1990), Francis et Sandberg (2000), Clarkin et Rosa (2005) parlent exclusivement d'EE sans faire

référence aux autres terminologies, et sans s'en distinguer. Evidemment, notre propos vise une clarification qui ne remet pas en cause l'apport de fond des différents travaux cités.

Le problème principal est peut-être l'assimilation de l'« équipe dirigeante » avec l'« EE » (ex : Vyakarnam et Handelberg), alors que la littérature en entrepreneuriat tend à distinguer le dirigeant de l'entrepreneur. Le recours à une grille de lecture théorique robuste s'impose (cf. section 1.2).

## 1.2. Un cadrage théorique pour clarifier la notion d'équipe entrepreneuriale

Notre cadrage théorique se base sur la modélisation du phénomène entrepreneurial proposé par l'un d'entre nous (Verstraete, sur une construction initiée en 1997, développée en 2003). Comme nous en alertons le lecteur en introduction, ce modèle n'est évidemment pas la seule grille de lecture possible pour l'étude de l'EE. Il ne faudrait par contre pas se priver de ce que les modélisations génériques peuvent apporter pour guider une démarche de recherche sur des objets aux contours encore trop flous (sans viser la généralisation puisqu'il s'agit de cadrer). Les travaux généreront alors des modèles plus spécifiques qui, eux, apporteront à l'accumulation de connaissance sur l'objet de recherche. La formulation des énoncés de recherche nécessite de rappeler les principaux points du modèle.

Ce modèle s'applique à l'individu, ou aux individus s'étant associés pour l'occasion, impulsant une organisation. La compréhension de la relation entre ce ou ces entrepreneurs et l'organisation (considérée comme une dynamique donnant lieu à l'apparition d'une entité) est qualifiée de symbiose. Trois niveaux d'étude éclairent le phénomène entrepreneurial :

- un niveau cognitif (C) : il correspond à l'état cognitif conduisant un individu ou plusieurs individus à entreprendre ensemble, c'est-à-dire à tout ce qui a contribué, d'une part, à leur apporter ces connaissances et, d'autre part, à forger cet état cognitif (y compris intentions, motivations et attitudes). Celui-ci découle aussi d'un exercice réflexif permanent, des situations d'apprentissage dans lesquelles les individus ont été placés et la vision stratégique qui en a émergé. Cette dernière peut poser des problèmes dans le cadre d'une EE, puisque la vision stratégique doit devenir le paradigme, collectivement construit, guidant l'organisation vers l'atteinte d'un futur communément désiré<sup>2</sup> ;
- un niveau structural (S) : il correspond à la structure du contexte environnant l'entrepreneur (ou les entrepreneurs) agissant, que ce soit les règles, conventions, représentations, ou encore institutions définissant, en partie, le jeu avec lequel l'entrepreneur doit composer pour emporter l'adhésion des parties prenantes et pérenniser l'organisation impulsée (du moins, lorsque c'est dans les objectifs de cet entrepreneur). Evidemment, l'entrepreneur peut ériger un système conventionnel au sein duquel les parties prenantes vont déceler des conditions d'échange favorables ;
- un niveau praxéologique (P) : il intègre les actions fondamentales entreprises. Celles-ci relèvent, d'une part, des multiples positionnements de l'entrepreneur et de l'organisation impulsée vis-à-vis des concurrents et des parties prenantes diverses et, d'autre part, de la configuration cristallisant les ressources réunies afin de produire les éléments qui permettront l'échange, si possible durable, avec ces parties. Dans ce cadre, les politiques mises en place (politique financière, politique salariale, etc.) visent à optimiser les relations d'échange avec les parties prenantes et se déclinent dans l'organisation impulsée si le développement est souhaité.

Ces niveaux s'expriment d'une façon singulière dans le cadre de la relation liant l'entrepreneur ou les entrepreneurs (E) s'étant associés pour entreprendre et l'organisation (O) que cet entrepreneur impulse.

C, S et P sont irréductibles à des fins d'analyse, mais indissociables sur le plan pratique, leurs interactions constituent également des niveaux d'analyse de la recherche en entrepreneuriat. Pour prendre un exemple liant le niveau cognitif et le niveau structural, outre un emprunt, modéré, aux thèses culturalistes, le recours à des théories comme celle des conventions ou encore celle des représentations sociales peut constituer un angle d'analyse lorsque ces théories sont articulées à celles de l'identité pour

comprendre le processus de socialisation entrepreneuriale.

« Ainsi, l'apport des recherches sur le phénomène s'appuie : sur la compréhension des connaissances de l'entrepreneur le conduisant à entreprendre (C) ; la singularité des actions appelées par l'acte (P) ; la structure des contextes au sein desquels le phénomène émerge (S) ; l'entrepreneur (E) en tant qu'individu, notamment son histoire de vie et autres aspects généraux (dispositions, affectivité, émotions...) permettant de mieux le connaître ; l'organisation impulsée (O). Autrement dit, un programme de recherche en entrepreneuriat vise à apporter des connaissances sur chacune des dimensions (C, P, S), sur leurs interactions, et sur la relation à laquelle elles s'appliquent, à savoir l'entrepreneur et l'organisation impulsée (E et O). Synthétiquement, avec PhE = Phénomène Entrepreneurial :

$$\text{PhE} = f[(C \times P \times S) \subset (E \times O)]$$

Pour Shapero et Sokol (1982) l'entrepreneur peut être pluriel. Ici le E du modèle peut impliquer plusieurs individus revêtant le statut d'entrepreneur par l'impulsion d'une organisation avec laquelle ils sont dans une relation de type symbiotique<sup>3</sup>. » (2003, p.16).

En référence à ce modèle du phénomène entrepreneurial, on peut parler d'EE si les individus impulsent ensemble une organisation avec laquelle ils sont dans une relation symbiotique.

**Enoncé de recherche 1. Certains phénomènes entrepreneuriaux placent en situation de symbiose plusieurs individus avec une organisation impulsée par eux. Autrement dit, l'entrepreneur peut être pluriel et il convient de repérer des terrains propices à cette expression afin d'en cerner les contours.**

L'utilisation du terme impulsion, plutôt que l'emploi de celui de création, n'est pas fortuit.

➤ Premièrement, il évite d'assimiler entrepreneuriat et création d'entreprise.

Déjà, parler d'organisation plutôt que d'entreprise peut éviter la confusion, puisque l'organisation est à la fois la dynamique et le résultat de celle-ci. Ce résultat peut être une autre forme d'entité qu'une entreprise au sens où on l'entend généralement, c'est-à-dire une firme. En effet, l'organisation peut conduire à l'émergence d'une association par exemple (cas fréquent dans le domaine de l'économie sociale et solidaire, ou encore dans le domaine des arts et de la culture).

« Ensuite, l'impulsion ne renvoie pas seulement et forcément à la soudaineté et à la brièveté d'une force exerçant une action en vue de modifier un état donné, en concernant également le développement d'une activité ou d'une entreprise, elle suppose le déclenchement d'une dynamique. Lorsque l'impulsion n'est plus repérable, ou lorsqu'elle est le fait de l'organisation, on sort du domaine de l'entrepreneuriat, ce qui ne veut pas dire que l'organisation ne puisse entreprendre (cf. la notion d'entrepreneuriat collectif, ou de corporate entrepreneurship). Ainsi vu, tout dirigeant n'est pas entrepreneur, c'est-à-dire lorsqu'il n'est pas, ou plus, dans cette démarche créatrice et qu'il se contente de la routine. Les membres de l'organisation qu'il a créée peuvent néanmoins le relayer dans ce type de tâche, notamment ceux participant à la formulation et à la mise en œuvre de la stratégie, s'ils sont investis du pouvoir afférent. Ce point établit l'une des jonctions de la recherche en entrepreneuriat et de la recherche en stratégie. En fait, le passage d'une stratégie individuelle à une stratégie d'organisation (Sammut, 1995 ; de La Ville, 1996, 2001 ; Fonrouge, 1999) pourrait constituer le pont entre entrepreneuriat et management stratégique. Certes les domaines ne peuvent être strictement balisés. Ce n'est pas parce que le dirigeant n'entreprend plus, qu'une entité née du phénomène entrepreneurial ne sait relayer l'initiateur dans la poursuite de l'impulsion caractéristique du phénomène entrepreneurial (c'est ainsi qu'on pourra parfois remarquer le remplacement de certains initiateurs pour que l'organisation puisse continuer sa croissance). » (ibid. p.17).

**Enoncé de recherche 2. L'entrepreneuriat collectif relève d'une situation où l'organisation, par la mobilisation de certains de ses membres, déclenche une dynamique répondant à des considérations stratégiques de quête d'un avantage concurrentiel (ex : lancement d'une nouvelle activité, croissance interne, ...) ou de résistance à des attaques concurrentielles pour préserver ses marchés et ses positions. C'est moins un ou plusieurs individus s'étant associés qui entreprennent pour réaliser leur projet, qu'une organisation ayant un projet et sachant mobiliser ses ressources humaines pour entreprendre. Le premier cas concerne un phénomène où l'organisation est créée (plus exactement impulsée) par un ou plusieurs indi-**

vidus. Le second renvoie à une dynamique où l'organisation (par ses cadres, ses processus, voire ses routines etc.) sait engager et impliquer ses employés dans une stratégie.

➤ Deuxièmement, si le modèle s'inscrit dans ce qu'on pourrait appeler le paradigme ou l'école de la création d'une organisation, ce paradigme ou cette école fait apparaître des acceptions diverses s'éloignant substantiellement d'une vision réduite à la création d'entreprise (Verstraete, Fayolle, 2005). Les secteurs ou les domaines où cet entrepreneuriat se déploie sont divers (secteur public, domaine de l'art ou de la culture, etc.).

**Enoncé de recherche 3. Les EE ne s'identifient pas uniquement en contexte de création d'entreprise mais s'expriment également sous d'autres formes du phénomène entrepreneurial. Pour cerner la notion, des terrains de reprise d'entreprise voire d'intrapreneuriat peuvent être utiles.**

Lorsqu'un entrepreneur s'entoure d'une équipe pour la réalisation de son projet, mais que la relation décrite par le modèle ne s'applique qu'à lui, on ne peut pas parler d'EE. Dès que la relation s'applique à plusieurs individus, l'EE est composée de l'ensemble de ces individus et le E du modèle est en fait une EE. Les autres individus sont des parties prenantes de l'organisation (O), que le niveau S du modèle permet d'éclairer<sup>4</sup>.

Un autre cas est décrit par les associés d'un projet d'entreprendre au sein desquels seul l'un (ou deux, ...) sont dans la relation décrite, parce que les autres ne s'y inscrivent pas ou parce que, bien que participant à la vie de l'organisation, ne sont pas « impulseurs ». On parlera alors d'équipe dirigeante, notamment lorsque les membres participent à certaines prises de décisions stratégiques, c'est-à-dire susceptibles d'engager durablement l'organisation dans une voie. On est dans une forme d'entrepreneuriat collectif, mais pas d'EE.

**Enoncé de recherche 4. L'équipe dirigeante est composée des membres participant à la prise de décision stratégique et investis, dans l'organisation, des fonctions et responsabilités afférentes.**

Cet entrepreneuriat collectif peut s'élargir à une partie sensible des membres de l'organisation.

**Enoncé de recherche 5. L'entrepreneuriat collectif peut dépasser les frontières de l'entité pour impliquer certaines parties prenantes dans la concrétisation du phénomène impulsé par un ou plusieurs acteurs considérés comme les entrepreneurs, ces derniers étant parfois incités à passer à l'acte par différents moyens.**

Ce cas peut être repéré dans le cadre de ce qu'on appelle l'entrepreneuriat académique, où les universités ou les écoles jouent un rôle dans la création d'entreprise innovantes (par les incubateurs, les services de valorisation de la recherche, etc.) en s'entourant des conseils ou des organismes compétents pour apprécier le potentiel de travaux technologiquement transférables, donc économiquement valorisables.

## **2. Illustration par le cas de la création d'entreprise innovante issue d'un processus de valorisation de la recherche et celui de la Scop**

Les énoncés formulés dans la section précédente ont guidé la recherche de terrains. Ils ont conduit à une démarche qualitative. Nous avons retenu deux terrains et quelques investigations ont été réalisées afin de confirmer notre sentiment d'un choix pertinent. Il s'agit de la création d'entreprise innovante issue d'un processus de valorisation de la recherche (section 2.1) et celui des Sociétés Coopératives Ouvrières de Production (Scop ; section 2.2). Prenant le premier cas, l'explication du processus de valorisation de la recherche montre à quel point différents acteurs participent à la création d'entreprise et, dans le se-



cond cas, comment le collectif est, par nature, impliqué dans l'acte d'entreprendre, au moins sur le processus de décision afférent. Les sous-sections suivantes sont volontairement très descriptives pour trois raisons car, en effet, le lecteur doit pouvoir : apprécier l'intérêt de ces terrains pour la recherche ; mesurer l'importance des notions ici travaillées pour les acteurs rencontrés ; connaître et comprendre ces terrains pas forcément bien connus de lui. Suite à la rédaction de ce propos introductif au numéro spécial de la Revue de l'Entrepreneuriat, nous pourrons fournir courant 2007 les résultats du travail dont le cadre opératoire est présenté en section 3.

## 2.1. La création d'entreprise innovante issue d'un processus de valorisation de la recherche

Selon Emin (2003, 2005), moins de 15% des chercheurs a l'intention de créer une entreprise. Parmi les intéressés, le profil type est le jeune chercheur, homme, ne disposant pas d'un emploi stable de façon permanente. Cette constatation n'est pas surprenante, pas plus que celles relatives à la méconnaissance de la loi sur l'innovation du 12 juillet 1999<sup>5</sup> qui comporte notamment un volet autorisant désormais le chercheur fonctionnaire à participer à une création d'entreprise.

56% des 744 répondants de l'étude a une relative connaissance de la loi, 22% de son contenu. Certes, la valorisation de la recherche est aujourd'hui mieux connue dans ses formes économiques (alors qu'auparavant, valoriser un travail de recherche s'assimilait à la publication dans les meilleures revues). Mais une recherche action menée par l'un des auteurs dans le cadre de la mise en place d'un dispositif de mutualisation de la valorisation de la recherche met à jour l'implication des universités et de certains acteurs du développement territorial pour optimiser, certes, en premier lieu l'exploitation économique des travaux, dont la création d'entreprise est une voie possible de valorisation même si elle n'est pas la plus employée. La recherche action s'est exprimée par la coordination du dispositif de mutualisation pour l'ensemble de la Région Aquitaine<sup>6</sup>.

La présentation du dispositif s'inscrit dans une perspective processuelle, partant de la détection de travaux valorisables pour aboutir au transfert effectif, lequel comporte trois voies. L'une d'entre elle est consacrée par la création d'une entreprise. Les autres se dirigent vers les entreprises existantes et distinguent, d'une part, la vente des produits universitaires (ex : la concession de licences, la vente d'appareillages, la cession de brevets, ...) et, d'autre part, le partenariat (réalisation de prestations par apport de compétences des laboratoires dans les entreprises). Ces dernières voies représentent l'essentiel de la valorisation, mais la création d'entreprise issue d'un tel processus peut être relevée notamment par les projets accueillis par les incubateurs.

L'apparente linéarité du schéma d'ensemble (Figure 1) comporte trois phases explicitées ci-dessous : la détection (au sein des laboratoires) de travaux valorisables, la maturation des projets potentiels (en termes de mise au point technique, de protection et d'analyse de marché), le transfert effectif. Cette démarche témoigne de l'effort d'éclaircissement de l'offre en Région Aquitaine mais, concrètement, il est impossible d'occulter, pour certains projets, soit les allers et retours entre certaines phases du processus, soit la possibilité d'entrer plus rapidement dans la phase subséquente. Si chaque cas est singulier, le schéma d'ensemble reste néanmoins le modèle. Autrement dit, un projet peut naturellement suivre les phases, expliquées ci-dessous, de « détection », « maturation » et « transfert » successivement ou franchir la deuxième phase très rapidement (maturation). Un autre projet nécessitera des mises au point effectuées en phase de maturation (propriété industrielle, recherche d'opportunités d'affaires, développement technologique) tout en s'appuyant sur la veille placée en phase de détection. Au sein même d'une phase, des allers et retours se produisent entre les étapes, s'enchaînant elles-mêmes de façon non linéaire. Il reste que de façon générique, le processus comporte trois phases : détection, maturation, transfert. Outre cette analyse, certains efforts de mutualisation restent transversaux (ex : la communication, l'organisation d'une politique commune aux établissements impliqués en matière de propriété industrielle, ...).

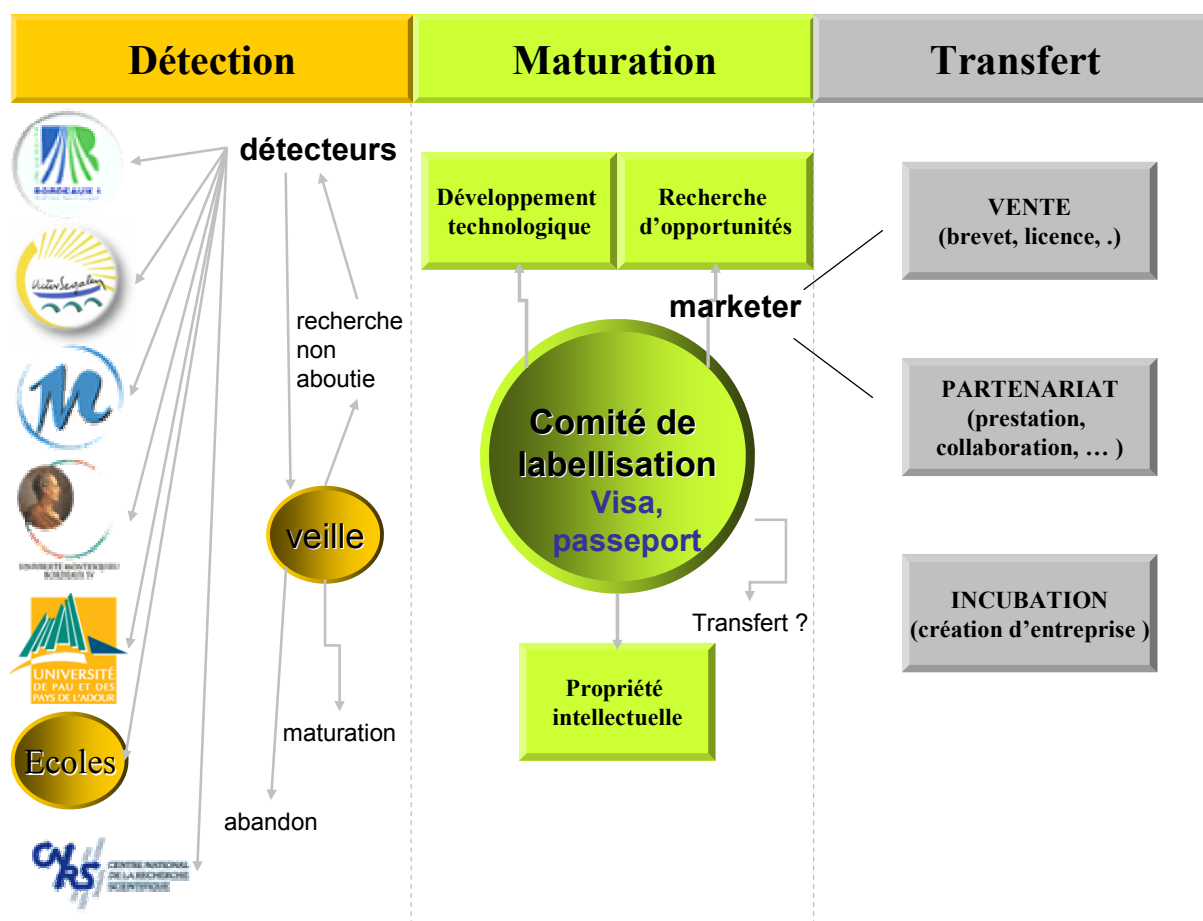


Figure 1. Exemple de processus de valorisation de la recherche publique dans le dispositif *Aquitaine Valo*

La phase de détection comporte quatre étapes principales :

- la sensibilisation et la formation des étudiants, des chercheurs et des enseignants-chercheurs au transfert de technologie et, à terme, à l'entrepreneuriat ; cette étape s'appuie sur une structure dédiée et sur des actions de communication déployées par les services de valorisation<sup>7</sup> ;
- la détection proprement dite est opérée par les services de valorisation de chaque établissement. Dans le dispositif mutualisé, ces services sont aidés de détecteurs-animateurs dont la mission principale est, d'une part, de lever les recherches apparemment technologiquement transférables et économiquement valorisables et, d'autre part, de créer un réseau de personnes aptes à alerter le détecteur-animateur sur le potentiel de travaux en cours ;
- la veille s'effectue dès la phase de détection par la réalisation des premières études (propriété intellectuelle, identification d'un marché, mise au point technologique) permettant d'apprécier, pour un projet « levé », l'intérêt de poursuivre le processus. Ce travail s'étend à la phase de maturation pour des études plus poussées (ex : des éventuels produits concurrents) ;
- une pré-sélection des projets identifiés est réalisée par les services de valorisation et le détecteur appelant des experts (selon la nature des projets). Cette consultation permet de distinguer les projets à rejeter, les projets portés par une recherche dont les résultats ne sont pas encore suffisamment avancés pour se prononcer (une « recherche non aboutie » en quelque sorte) et les projets potentiellement valorisables pouvant entrer en phase de maturation. Dans ce dernier cas, la consultation vise également à constituer l'équipe du projet (techniciens de la propriété industrielle, scientifiques, ...), laquelle réunit les compétences permettant d'accompagner le projet jusqu'à son transfert.

La maturation peut comprendre trois niveaux :

- l'étude de la propriété industrielle (recherche d'antériorité, liberté d'exploitation, droit des tiers etc.) ;
- la recherche d'opportunités d'affaires ; elle relève du marketer recruté par le dispositif<sup>8</sup>, c'est-à-dire l'exploration des marchés susceptibles d'être intéressés par le produit de la valorisation, mais également la recherche de ressources et des possesseurs de celles-ci ; cette étape peut s'effectuer en collaboration avec des acteurs du développement local, notamment certains services de la Région ;
- le développement technologique (ex : réalisation d'un prototype) ; ce travail peut s'effectuer en collaboration avec l'ANVAR ;

Le comité de labellisation, inter-établissement, décide de l'octroi de ressources supplémentaires aux projets présentés par les détecteurs et le marketer et les services de valorisation. Ces ressources servent à la réalisation des études relatives aux trois niveaux évoqués ci-dessus. Le Comité se prononce également sur la stratégie de valorisation la plus pertinente (vente de produits, partenariat, création). Il est constitué d'industriels et de financeurs, des représentants des services de valorisation ainsi que des salariés du dispositif de mutualisation (détecteurs, marketer). La fréquence de réunions, programmée pour l'année, est de six fois par an pour offrir la souplesse et la réactivité nécessaire et sollicitée par les services de valorisation.

La phase de transfert concerne le passage effectif vers l'économique. Trois finalités se dessinent :

- L'incubation vise à préparer la création d'une entreprise exploitant le produit d'un établissement du dispositif ; cette voie utilise les services d'un outil déjà mutualisé, l'Incubateur Régional Aquitaine, lequel participe à la mise en relation du projet et de ses porteurs avec les partenaires institutionnels et économiques avec qui il collabore jusqu'à la création effective de l'entreprise ;
- la vente repose sur les activités du marketer. A partir de ce qui peut être qualifié de « portefeuilles » des produits universitaires, le marketer trouve des débouchés à ceux-ci ; les services de valorisation reprennent la main s'agissant de la rédaction, du suivi et de la gestion des actes de ventes (cession de brevets, concession de licences, transfert de produits ...) ;
- le partenariat concerne les collaborations de recherche des universités avec les industries, les prestations de recherche dans les entreprises ; les contrats sont rédigés et gérés par les services de valorisation de l'établissement concerné.

Chaque phase du processus conduit à interagir avec des acteurs de l'environnement, par exemple, l'Anvar pour le développement technologique, la Maison de l'Entrepreneuriat (hébergée par l'incubateur) pour la sensibilisation et la formation à l'entrepreneuriat et à la valorisation, les services créés par le Conseil Régional pour la recherche de débouchés (en fait, pour optimiser les rencontres entre l'offre du dispositif et les demandes locales des entreprises), l'incubateur pour la création d'entreprise.

Peut-on considérer qu'il y a, dans ce processus, une forme d'entrepreneuriat ? Dans le cas où ce processus aboutit à une création d'entreprise, à partir du moment où celle-ci s'exprime, il n'est pas déraisonnable de répondre positivement. S'agissant de la forme collective située en amont ayant conduit à l'émergence d'un phénomène souhaité par tous les acteurs institutionnels (Région, Universités, Ecoles, incubateurs, ..) pour le développement territorial ou celui des établissements concernés, on peut se poser la question de savoir si le phénomène entrepreneurial n'est pas déjà enclenché. La connaissance concrète du processus décrit révèle que les fonctions occupées par les différents acteurs (personnes physiques) ne relèvent en rien de l'entrepreneuriat mais d'un but générique à atteindre : valoriser les travaux de recherche de leur institutions (nous ne parlerons pas ici de la singularité de la valorisation selon les disciplines, par exemple de celles des SHS). Chacun mène les actions définies par son contrat de travail et n'endosse pas le statut d'entrepreneur (ou d'intrapreneur, sauf dans le cas du chercheur participant finalement à la création d'entreprise). Il pourrait être toutefois pointée une forme de *corporate entrepreneurship* dans la

mesure où les universités mobilisent leurs compétences pour se développer en prenant des initiatives en matière de transfert de technologie par la création d'un dispositif mutualisé de valorisation de la recherche. Elles participent, de fait, à l'émergence du dispositif<sup>9</sup> et d'entreprises lorsque la forme de valorisation proposée est celle-ci. Cette forme, bien que mineure (la concession de licence et la prestation de services étant plus employées), permet à l'incubateur régional de participer à la création d'entreprise :

Nombre de projets incubés depuis la création de l'Incubateur Régional	66
Nombre de projets actuellement en portefeuille (8 agréés en 2004, 4 en 2005)	12
Nombre de projets sortis de l'IRA <sup>10</sup> (abandons ou réussites)	54
Nombre de projets sortis et réussis	27
Nombre de sociétés ou projets dits en sommeil	8

Si les relations entre l'incubateur régional et les cellules de valorisation de la recherche sont réelles, les salariés de ces cellules ont comme objectif de participer à la valorisation quelle que soit sa forme. C'est un comité de labellisation, regroupant des experts (des institutions, de l'Anvar, de la DRRT<sup>11</sup>, etc.), qui décide de la forme optimale (ou se prononce sur la possibilité de faire incuber un projet porté par un chercheur ou un porteur extérieur à l'Université mais adossé à un laboratoire universitaire).

Avant l'émergence de l'entreprise, une phase d'incubation éloigne encore davantage les acteurs du processus (hormis les salariés de l'incubateur) de la création qui est, dans la moitié des cas, à l'initiative d'une équipe (généralement précocement impliquée ; chercheurs du laboratoire, acteurs du secteur privé ayant adossé son projet à un laboratoire afin de bénéficier de travaux nécessaires).

Pour comprendre le phénomène au regard du modèle proposé (section 1.2.), l'organisation impulsée (O) n'apparaît généralement qu'à partir de la phase d'incubation durant laquelle, d'une part, le business model s'élabore et, d'autre part, l'équipe constituée interagit de moins en moins avec les acteurs ayant participé au processus de valorisation. Ces acteurs constituent tout de même une composante des niveaux (C x P x S ; plus exactement du niveau S), à étudier pour éclairer la relation consacrant le phénomène (E x O) dont ils ont participé à l'émergence. L'incubateur peut, dans certains cas, rechercher des acteurs extérieurs pour, en quelque sorte, provoquer ou forcer la symbiose.

On remarquera, avec Pirnay (2001), étudiant une quinzaine d'universités particulièrement impliquées dans un processus de valorisation de la recherche, que les cas où le chercheur entreprend directement ne sont pas fréquents. Suite à l'évaluation technologique et à l'évaluation commerciale du projet, l'évaluation managériale appelle une compétence que le chercheur possède rarement. Autrement dit, l'auteur affirme que le cas où le chercheur se lance directement dans la création d'entreprise et en a la capacité sont rares, d'autant plus que cela suppose, plus globalement, de : « disposer de résultats de recherche valorisables par spin-off ; exprimer la volonté de s'impliquer personnellement dans ce projet ; posséder les aptitudes personnelles et la formation adéquate pour mener un projet seul. Comme nous le rappellent McMullan et Melnyck, ces trois conditions constituent autant de filtres auxquels très peu de chercheurs peuvent objectivement prétendre satisfaire d'emblée » (p.112). Cette situation appelle la prise en charge du projet par un entrepreneur extérieur, situation plus fréquente. L'est tout autant la situation où le chercheur, bien que n'ayant pas les capacités managériales (au sens large, c'est-à-dire convoquant le marketing, la finance, la grh, etc.) nécessaires, souhaite démarrer personnellement l'entreprise. Pirnay relève alors deux problématiques préalables importantes : la formation du chercheur à la gestion et à l'entrepreneuriat ; l'association du chercheur à un entrepreneur expérimenté. Dans les deux cas, des difficultés se présentent (temps afférent à la maturation entrepreneuriale, fonctionnement du binôme) et relève des problématiques de l'EE.

## 2.2. La SCOP (société coopérative ouvrière de production)

Cette partie du travail de recherche bénéficie d'une convention avec la Confédération Générale des scop (CGSCOP), avec laquelle des universitaires ont créé l'observatoire général des scop.

Il est utile de présenter la société coopérative ouvrière de production avant de montrer pourquoi elle constitue un terrain particulièrement intéressant pour travailler notre objet, notamment pour la

communauté francophone non française, sans oublier que même en contexte français elle n'est pas toujours bien connue. Pourtant, la contribution des Scop est, pour l'année, à la hauteur de 3,2 milliards d'euros, de 36000 salariés (dont 60 % sont associés, 80 % d'entre eux après deux ans d'ancienneté) réalisant 1,5 milliards d'euros de valeur ajoutée et 129 millions d'euros de résultat<sup>12</sup>.

Le numéro spécial (22, janvier 2006) de la revue Alternatives Economiques comporte un dossier sur « L'économie sociale de A à Z ». Il relève qu'historiquement les premières coopératives ont souvent été des « associations de travailleurs » refusant le salariat et le travail pour le compte d'un employeur et décidant de s'associer pour produire sur une base coopérative. Les profits tirés de l'activité étaient, pour une part, équitablement partagés et, pour une autre part, mis en réserve pour le développement. Toutefois, au fil du temps, le Droit social (salaire minimum, cotisations sociales, grilles de salaires des conventions collectives) a modifié la donne : les coopératives de travailleurs sont devenues des coopératives de salariés (les Scop), le profit réparti devenant un élément mineur de la rémunération.

Dans la même revue, en janvier 2000, Frémeaux nous dit que les Scop : « ont d'abord été créées dans les secteurs où des ouvriers qualifiés, disposant de savoir-faire individuel, pouvaient collectivement s'organiser en entreprise sans avoir à mobiliser des capitaux trop importants : bâtiment, imprimerie, mécanique de précision, etc. Mais, dans les années 1970, l'industrialisation croissante du bâtiment et de l'imprimerie vont remettre en cause la position compétitive de nombreuses Scop, victimes des concentrations et de leur insuffisante capitalisation. Dans les années 1970-1980, les Scop, alors à la mode, étaient perçues comme un moyen de reprise d'entreprises en difficulté par leurs salariés (par exemple Lip). Mais cet engouement a donné une image doublement biaisée de la réalité : ce type de reprise n'a jamais constitué l'essentiel de l'histoire des Scop ; ces entreprises en difficulté n'ont que très rarement été sauvées par leur transformation en coopérative, d'où l'idée reçue d'une incapacité des Scop à être compétitives alors que leur taux de mortalité est plutôt inférieur à celui de la moyenne des entreprises. La vraie renaissance des Scop va se faire dans les années 1990, avec le développement de PME dans le secteur des services aux entreprises. » (p.36-37)

La Scop est régie par la loi française du 19 juillet 1978, modifiée en 1985 puis en 1992. Il s'agit d'une société commerciale de type SARL ou SA, dont les associés ont souhaité se placer sur un strict pied d'égalité. Par opposition aux sociétés commerciales traditionnelles auxquelles la loi impose de faire figurer dans leurs statuts le montant de leur capital social, les sociétés coopératives sont des sociétés à capital variable dont les fonds propres varient au gré des fluctuations de leur activité, dans la mesure où le capital est apporté par les salariés. Ceux-ci sont ainsi des associés élisant, parmi eux, leurs dirigeants. La part sociale est à la société coopérative ce que l'action est à la société de capitaux. Elle correspond au titre émis par l'entreprise en échange d'un apport financier au capital social. En acquérant une part sociale de sa coopérative, le salarié d'une Scop devient « coopérateur ». Une Scop peut cependant faire appel à des associés non coopérateurs, lesquels ne peuvent pas être majoritaires (maximum de 35% des droits de vote).

La réussite de l'entreprise profite à la collectivité des salariés, sous forme de salaires, de création d'emplois et même de dividendes, s'il y a des bénéficiaires. Mais ceux-ci sont plafonnés (les parts sociales peuvent faire l'objet d'une rémunération « au plus égale au taux moyen de rendement des obligations des sociétés privées » selon les termes de la loi du 13 juillet 1992) et une grande partie des résultats sont automatiquement convertis en réserves, qui demeurent acquises à l'entreprise. Environ 45 % des bénéfices sont affectées aux réserves communes et impartageables de la Scop ; une part équivalente est réservée aux salariés, coopérateurs ou non sous forme de participation, appelée part travail; les 10 % restant rémunèrent le capital ainsi constitué.

Contrairement aux actions, les parts sociales d'une Scop ne sont pas cotées en Bourse. Lorsque le salarié d'une Scop quitte sa coopérative et cède ses parts sociales, il les vend au prix d'achat et même si l'entreprise connaît de bons résultats, la valeur de la part sociale n'augmente pas (pas de plus-value). L'implication des salariés conduisent certains auteurs (par exemple Demoustier, Rousselière, Clerc, Cassier, 2003) et quelques praticiens (ex : Espagne, 2000)<sup>13</sup> à considérer que les Scop relèvent d'un entrepreneuriat collectif. La forme de l'adhésion individuelle volontaire à un mode de fonctionnement collectif

singulier et la répartition de la propriété semblent expliquer cette caractérisation du terme entrepreneuriat dont il convient de discuter.

Certes, la création d'une coopérative est, par nature, une aventure collective nécessitant une équipe (2 associés-salariés minimum pour une SARL, 7 au minimum pour une SA). Autrement dit, dès l'acte créateur, on pourrait relever l'existence d'une équipe constituée, a minima, d'associés, mais pas forcément d'entrepreneurs. Si cette assertion vaut pour les formes sociétale, la Scop se distingue également dans la mesure où le statut d'associé ne s'acquiert pas par l'apport de fonds au capital de l'entreprise, mais par élection par les autres associés. L'acquisition de parts sociales n'est alors qu'une conséquence secondaire de l'entrée dans la coopérative. La responsabilité des associés d'une coopérative est cependant limitée à leurs apports, comme dans une société de capitaux (type SA). Cette forme particulière d'accès à l'entreprise conduit parfois les salariés des Scop eux-mêmes à considérer qu'ils exercent collectivement la fonction d'entrepreneur. Leur statut est, selon Vienney (1994) une combinaison originale de contrat de société et de contrat de travail salarié : les membres ont la double qualité de souscripteurs de parts sociales et de salariés (principe dit de la double qualité). De ce fait, les coopératives appartiennent collectivement à leurs sociétaires, et ne sont ni opéables, ni cessibles. Cette indépendance leur permet de s'engager sur le long terme comme acteurs d'un développement pérenne. Ce principe s'accompagne de celui de la libre adhésion : une personne qui travaille dans une Scop est généralement tenue d'en devenir associée, et donc de contribuer à son capital en acquérant de nouvelles parts sociales. A l'inverse, elle peut, quand elle se retire, récupérer la contre-valeur de ces mêmes parts sociales. Cette logique de fonctionnement limite d'une manière générale le niveau de capitalisation des sociétés coopératives. C'est pourquoi leur statut prévoit qu'une partie de leurs résultats soit affectée à la constitution de réserves impartageables, afin de garantir la pérennité de l'entreprise et sa capacité à financer son développement. Malgré tout, certaines Scop, soucieuses de gagner en taille pour mieux résister à la concurrence des entreprises capitalistes, créent des filiales de droit commun, en particulier, à l'étranger, ce qui peut relever de l'acte d'entreprendre, mais ne faut-il pas, alors, plutôt parler de croissance interne.

Les salariés associés sont certes propriétaires collectivement d'une entreprise démocratiquement gérée, en vertu du principe « un homme, une voix », et non « une action-une voix ». L'associé d'une Scop dispose du même pouvoir quel que soit le nombre de parts sociales qu'il possède. Mais dans les entreprises où les niveaux de qualification sont hétérogènes, où certains sont au cœur du projet tandis que d'autres sont arrivés là tout simplement parce qu'ils cherchaient un emploi, l'engagement et le poids des différents coopérateurs sont souvent bien différents. Ce système renvoie également à quelques interrogations : n'attribue-t-on pas aux sociétaires davantage un pouvoir de contrôle qu'une réelle participation au pouvoir décisionnel, notamment celui consistant à mettre en œuvre une décision d'entreprendre ? Le pouvoir de décision n'est-il pas concentré entre les mains d'une équipe restreinte, en quelque sorte un noyau directorial ? Ne constate-t-on pas une certaine stabilité des élus ? La démocratie coopérative n'est pas parfaite, mais elle assure un contrôle effectif des directions, contraintes de rendre compte à l'assemblée générale du personnel. Il s'agit, globalement, de savoir s'il est raisonnable de parler d'entrepreneuriat collectif, ou plutôt de mode de direction (management participatif) ou de gouvernance, comme le font Bataille-Chedotel et Huntzinger (2002), ou encore Malo (2001) considérant que la Scop est une gouvernance singulière de parties prenantes (stakeholders), alors que les sociétés de capitaux sont gouvernées par des détenteurs de parts du capital investi (shareholders) ?<sup>14</sup> Il n'y a, dans cette approche, aucune opposition avec l'engagement et le leadership d'un individu (voir Malo).

Pour comprendre la forme d'entrepreneuriat apparemment singulière de la Scop au regard du modèle proposé (section 1.2.), l'acte créateur peut relever d'un entrepreneuriat collectif, voire d'une équipe dirigeante, voire d'une EE lorsque les individus s'associent s'inscrivent bien dans la relation symbiotique les liant à l'organisation impulsée par eux (E x O). Cette EE peut continuer d'entreprendre mais l'augmentation du nombre de salariés change notablement la donne (cf. développements précédents). Il s'agit alors de savoir si l'ensemble des salariés recrutés s'agrège à l'EE. L'apparition d'une Scop relève parfois de la transformation d'une entreprise existante reprise par ses salariés. Il s'agit

alors de voir si un entrepreneur ou une EE émerge du collectif reprenneur et d'apprécier l'implication de ce collectif dans l'acte d'entreprendre éventuel. La nature de la Scop en fait un terrain rare pour discuter et proposer un périmètre des notions d'EE et, de fait, d'entrepreneuriat collectif. Il s'agit de considérer combien de salariés sont inclus dans le E du modèle (de 0 à tous) et d'éclairer le rôle de E par les trois niveaux d'analyse : C x P x S. En effet, les salariés non inclus dans l'EE sont alors des parties prenantes particulières (composants de S), participant à l'acte d'entreprendre lorsqu'il existe (P)<sup>15</sup> et intervenant a priori activement dans une vision stratégique devant devenir un paradigme pour l'ensemble de l'organisation (niveau C).

## Discussion et conclusion : l'étude de cas pour délimiter la notion d'équipe entrepreneuriale

La question méthodologique se pose forcément, suite à la délimitation de l'objet ayant conduit aux énoncés de recherche précédents. Autrement dit, il convient de construire un protocole pour investir les terrains s'avérant pertinents pour l'étude envisagée. Le phénomène à décrypter est par nature dynamique : il s'agit de mettre en évidence certaines dimensions d'un processus entrepreneurial impliquant des acteurs en situation d'interdépendance. Le cadre opératoire retenu est l'étude de cas. De nature interprétative, l'étude de cas a pour projet l'observation et la compréhension de phénomènes complexes, souvent processuels (David, 2003, Wacheux, 1996). De nature syncrétique, elle autorise la combinaison de méthodes de recherche aussi diversifiées que le récit de vie, les cartes cognitives, la découverte de modèles de gestion et de toutes méthodes susceptibles d'accroître la compréhension de l'existant des acteurs, en élaborant un modèle du fonctionnement du système étudié (David, 2003). En investiguant deux types de terrain, de secteurs hautement différenciés, le « bruit de l'environnement » (Eisenhardt 1989) sera limité, tout en facilitant une conceptualisation analytique par comparaison intra et inter-sectorielle. Conformément aux deux grands principes de l'étude de cas, le cadre opératoire est ainsi « contextualisé » et « multiangulé » (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1994 ; Hlady Rispal 2002). A ce propos, le modèle du phénomène entrepreneurial mobilisé servira de première grille de lecture des données colligées obtenues auprès :

- de sources primaires, entretiens menés auprès des professionnels des deux secteurs et de membres de l'organisation identifiés comme étant les « décideurs » ou les parties prenantes participant au façonnage du modèle d'affaires et ceux construisant la vision stratégique ;
- de sources secondaires privées, les documents et archives des organisations interrogées ;
- de sources secondaires publiques fournies par des organismes d'état et de recherche et par la Confédération Générale des Scop.

Les trois niveaux du modèle (C x P x S) serviront l'analyse des relations (E x O) dans le cadre des terrains choisis pour la phase empirique.

➤ Le niveau Cognitif sert la première phase de la recherche (période 2007-2008) qui est en cours. C'est principalement la construction de la vision stratégique qui sera étudiée car il nous semble que sa construction et le fait des équipes travaillées dans cette recherche. Evidemment, il est difficile d'oublier la conception *Bottom up* de la stratégie en considérant uniquement la conception top down, néanmoins il n'est pas déraisonnable d'accepter l'idée que dans une configuration résolument entrepreneuriale un acteur ou un petit groupe d'acteurs trace la voie pour le collectif réuni pour atteindre un objectif commun d'efficience.

On peut distinguer les conceptions résolument idiosyncrasiques de la vision (c'est-à-dire que la vision est portée par un individu, par exemple un entrepreneur ayant une certaine représentation de ses affaires), les conceptions collectives (la vision est une construction collective et on peut penser qu'il est plus aisé qu'elle devienne un paradigme constituant un guide à l'action collective) et, parfois, les conceptions ayant une tendance organiciste lorsque la vision est celle de l'organisation (cette dernière acception étant à considérer comme une métaphore, puisqu'il ne s'agit pas de croire que l'organisation ait un « esprit »...). Cette vision comporte les éléments relatifs au fait d'entreprendre et il s'agit d'identi-

fier, d'une part, les formes de sa construction et de son contenu et, d'autre part, les acteurs au cœur de cette élaboration devant devenir un paradigme stratégique pour les membres de l'organisation. Les prémisses de la vision stratégique se trouvant dans le modèle d'affaires (business model), concrètement le contact avec un site partira d'une rencontre avec la personne identifiée comme l'un des leaders, voire des dirigeants, voire des entrepreneurs au cœur des affaires menées par l'organisation. La grille d'entretien visant à cerner le modèle d'affaires comporte des rubriques relatives aux idées d'affaires et les personnes qui en sont à l'origine, aux marchés de l'organisation, aux relations d'échange avec les parties prenantes, à la façon dont l'organisation fait rentrer et gagne de l'argent. S'agissant, dans une deuxième étape, de la vision stratégique, la grille comporte essentiellement des rubriques relatives aux réseaux d'affaires, aux positionnements de l'organisation dans ses multiples environnements, à ses compétences, à sa configuration, à ses modes d'apprentissage, à sa performance.

Les terrains concernent des entreprises établies, une suite du travail, portant sur la constitution des équipes, bénéficiera de cette première recherche.

➤ La deuxième phase de la recherche prendra l'angle du niveau structural (S), il s'agit d'étudier la structure des contextes empiriquement investis (en y confrontant une partie des développements précédents) afin d'apporter à la communauté des chercheurs en sciences de gestion une connaissance précise de ces contextes (période 2008-2009). Plus particulièrement, nous étudierons ce qui environne le ou les entrepreneurs (EE) dans la prise de décision et la construction de la vision devant devenir paradigmatique (S x C). A défaut d'exhaustivité, c'est essentiellement les parties prenantes participant au « façonnage » du modèle d'affaires qui seront rencontrées (la première phase ayant permis leur identification). L'élaboration du modèle d'affaires conduit à repérer le réseau d'acteurs proches, c'est-à-dire contribuant effectivement à la définition des affaires. Rappelons que le modèle d'affaires est considéré dans la recherche comme une étape à la construction de la vision stratégique. Il constitue la première convention autour de laquelle les parties prenantes s'accordent. Le modèle d'affaires définit cette convention et précise, à la fois, comment la valeur apportée au marché va être rémunérée et comment cette contribution génère une valeur que l'entreprise partage avec ses parties prenantes. A ce titre, le modèle d'affaires recèle des éléments fondamentaux pour comprendre comment la vision stratégique se construit, notamment comment l'entreprise se positionne dans ce réseau partenarial mais aussi dans l'environnement concurrentiel<sup>16</sup>. La construction d'un modèle d'affaires comporte une partie endogène (laquelle est appréhendée essentiellement par la première phase de la recherche) et une partie exogène (deuxième phase), évidemment interactives (sur le *Business Model* voir : Verstraete, Saporta, 2006 ; Verstraete, Jouison, 2006 ; Jouison et Verstraete 2006). En repérant cette distinction, on peut poser que la partie endogène est le fait de l'EE, d'où une délimitation de celle-ci. La partie exogène est le fait d'autres parties prenantes qui, par leurs exigences, influencent le modelage de l'offre. Le dessin du modèle d'affaires permet également d'identifier le caractère entrepreneurial puisque l'impulsion de l'organisation découle souvent de la cristallisation des ressources mobilisées par l'élaboration du modèle d'affaires. Evidemment, cette délimitation ne peut être comprise sans l'observation des agissements des acteurs (impulsion effective).

➤ Dès lors, la troisième phase de la recherche (période 2009-2010) privilégie le niveau praxéologique (P). Il s'agit cette fois de préciser le processus de prise de décision (et ses conséquences) touchant, d'une part, éventuellement la configuration organisationnelle et, d'autre part, le positionnement de cette organisation dans ses multiples environnements. On considèrera qu'une décision n'intervenant pas sur ces niveaux (c'est-à-dire ne les modifiant pas ou ne participant pas à la poursuite d'une impulsion dont l'origine est identifiable) n'est pas à considérer car peu de nature à être qualifiée d'entrepreneuriale, voire de stratégique. Cette phase appelle essentiellement de l'observation et les chercheurs s'interrogent encore sur le cadre opératoire spécifique à cette phase. Une démarche par agenda décisionnel (Mintzberg, 1973 ; Vidaillet, 1998) est discutée, mais elle dépend pour une large part de l'accès laissé par les sites suite aux deux premières phases de la recherche.

Avec ces trois niveaux, la notion d'EE sera approchée et délimitée par rapport aux autres acteurs intervenant dans les affaires. La principale difficulté du programme de recherche est l'accès à un terrain



effectivement « entrepreneurial ». Or, on sait que l'entrepreneuriat peut être cyclique. Il faudrait alors procéder par récit de vie ou analyse rétrospective. Nous chercherons toutefois des « terrains entrepreneurs ». Pour la création d'entreprise issue d'un processus de valorisation de la recherche, cette difficulté est levée. Pour les Scop, le premier travail d'échantillonnage s'effectuera avec la Confédération Générale des Scop, avec qui une convention a été signée pour la création d'un Observatoire Général des Scop. Le nombre de cas étudiés pour chaque terrain n'est pas encore arrêté. La recherche d'information se poursuivra jusqu'à l'obtention d'une saturation satisfaisante, c'est-à-dire jusqu'à ce que l'apprentissage incrémentiel soit minime, les chercheurs observant des données d'ores et déjà identifiées (Glaser et Strauss, 1967).

## Notes

1. Les deux domaines ont indéniablement leur singularité, mais leurs frontières sont plus que poreuses et ils se recouvrent en partie. Certes, il est possible de livrer une définition permettant de les distinguer strictement, par exemple on note parfois que le management stratégique est concerné par la quête d'un avantage concurrentiel, que l'entrepreneuriat est concerné par la création d'une organisation. Mais lorsque la réflexion s'appuie sur une discussion théorique, voire épistémologique, sérieuse, l'observation cadrée du terrain éclaire des situations ne permettant pas de procéder à une séparation de ce qui relève du stratégique ou de l'entrepreneurial.
2. La notion de futur commun peut être discutée puisqu'au sein d'une équipe les aspirations, les motivations, etc. peuvent être différentes. Néanmoins, il faut bien s'accorder sur un but commun, dont la formalisation de la vision donne corps. Nous parlerons aussi de but commun d'efficacité.
3. « Trois types de relations sont possibles : le symbiotique, le commensal et le parasite. Rappelons que le commensal vit sur son hôte en détournant une partie de la nourriture de ce dernier mais sans lui causer préjudice, tandis que le parasite infecte son hôte et peut causer sa mort. A l'inverse dans une relation symbiotique, les protagonistes bénéficient réciproquement des apports de l'autre. »
4. Il faut voir E et O comme les éléments constitutif du phénomène, C, P et S comme les niveaux éclairant la relation entre ces éléments.
5. Pour une discussion de cette loi on consultera Marion et al (2000).
6. Cette section s'appuie sur un dossier déposé auprès de l'Agence Nationale de la Recherche ayant lancé un appel à projets pour la mutualisation du transfert de technologie et la maturation de projets innovants. La réponse Aquitaine a été portée par le PRES (pôle de recherche et d'enseignement du supérieur) « Bordeaux Université » regroupant : l'Université Bordeaux 1 sciences technologies, l'Université Victor Segalen Bordeaux 2, l'Université Michel de Montaigne Bordeaux 3, l'Université Montesquieu Bordeaux IV, l'Ecole Nationale Supérieure de Chimie et de Physique de Bordeaux (ENSCPB), l'Institut d'Etudes Politiques, l'Ecole Nationale d'Ingénieurs des Travaux Agricole (ENITA), l'Ecole Supérieure d'Arts et Métiers (ENSAM), l'Ecole Nationale Supérieure d'Electronique, Informatique et Radiocommunications de Bordeaux (ENSEIRB). La partie reprise ici a été écrite par l'un des auteurs, avec la collaboration et sur la base des éléments fournis par Karine Abado (responsable du service valorisation de l'Université Bordeaux 1) et Lucia Robert (directrice du service valorisation de l'Université Bordeaux 2).
7. Les séminaires de sensibilisation et de formation à l'entrepreneuriat sont dispensés par l'Université Montesquieu Bordeaux IV et pilotés par l'Incubateur Régional Aquitaine. Des formations de formateurs sont proposées pour que les sites (c'est-à-dire les autres universités et les écoles) puissent, à termes, prendre en charge la sensibilisation.
8. En 2006, le dispositif de mutualisation de la valorisation de la recherche a embauché un marketeur et deux détecteurs (un pour les sciences de l'ingénieur, un pour les sciences de la vie ; en 2007, un détecteur pourrait être recruté pour les sciences humaines et sociales).
9. Ce dispositif de mutualisation est une organisation qui, dans une certaine mesure, a été impulsée par un groupe de chargés de mission.
10. Incubateur Régional Aquitaine
11. Délégation Régionale à la Recherche et à la Technologie
12. Source : [www.scop.coop](http://www.scop.coop) consulté le 20 Février 2006.
13. « Dans les coopératives, le discours dominant est celui de l'entrepreneur collectif », p 170.
14. La scop est ainsi un terrain fertile pour des recherches discutant du rapport valeur actionnariale – valeur partenariale.
15. En supposant que toute Scop n'entreprind pas.
16. Il ne s'agit pas de faire une analyse concurrentielle.

## Bibliographie

AMASON A., SHRADER R., TOMPSON G, (2006), « Newness and novelty: Relating Top Management Team Composition to New Venture Performance », *Journal of Business Venturing*, 21, p.125-148.

BATAILLE-CHEHOTEL F. et HUNTZINGER F. (2002), « Quelle gouvernance pour les sociétés coopératives de production ? », *6<sup>ème</sup> Congrès international francophone sur la PME*, Montréal, Octobre.

BOUNCKEN R., (2004), « Cultural Diversity in Entrepreneurial Teams: Findings of New Ventures in Germany », *Creativity and Innovation Management*, 13(4), p.240-254.

BUSENITZ L., MOESEL D., FIET J., BARNEY J.,(1998), « The Framing of Perceptions of Fairness in the Relationship Between Venture Capitalists and New Venture Teams », *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 20(2), p.5-21.

CHOWDHURY S. (2005), « Demographic Diversity for Building an Effective Entrepreneurial Team: is-it important ? », *Journal of Business Venturing*, 20, p.727-746.

CLARKIN J., ROSA P. (2005), « Entrepreneurial Teams within Franchise Firms », *International Small Business Journal*, 23(3), p.303-334.

COONEY T., (2005), « Editorial: what is an Entrepreneurial Team? », *International Small Business Journal*, p.226-235.

COOPER A., (1973), « Technical entrepreneurship: What do we know ?", *R&D Management*, 3(2), p.354-359.

COOPER A., BRUNO A. (1977), « Success among high-technology firms », *Business Horizons*, April, p.20.

DAVID A., (2003). « Etudes de cas : généralisation scientifique en sciences de gestion ». *Revue Sciences de Gestion*, n°39, p. 139-166.

DECAROL J., LYONS P, (1979), « A comparison of selected personal characteristics of minority and non-minority female entrepreneurs », *Journal of Small Business Management*, 17(4), p.22-29.

DEMOUSTIER D., ROUSSELIÈRE D., CLERC J-M, CASSIER B. (2003), « L'entreprise collective : unité et diversité de l'économie sociale et solidaire », *Recma*, n° 290, Novembre, pp 56-73.

DE LA VILLE, V.I. (1996), *Apprentissages collectifs et structuration de la stratégie dans la jeune entreprise de haute technologie*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Université Lyon III.

DE LA VILLE V.I., « L'émergence du projet entrepreneurial : apprentissages, improvisations et irréversibilités », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), (téléchargeable sur <http://www.revue-entrepreneuriat.com>)

EISENHARDT K., (1989), « Building Theories from Case Study Research ». *Academy of Management Review*, Vol.14, No.4, p.532-550.

EMIN S. (2003), *L'intention de créer une entreprise des chercheurs publics : le cas français*, Thèse pour le Doctorant de Sciences de Gestion, Grenoble.

EMIN S. (2005), « *Les chercheurs publics en sciences dures et la création d'entreprise* », Note de recherche du Ministère de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur.

ENSLEY M., CARLAND J., CARLAND W., (2000), « Investigating the Existence of the Lead Entrepreneur », *Journal of Small Business Management*, 38(4), p.59-77.

ENSLEY M., PEARSON A., AMASON A., (2002), « Understanding the Dynamics of New Venture Top Team Management: Cohesion, Conflict and New Venture Performance », *Journal of Business Venturing*, 17(4), p.365-384.

ESPAGNE F. (2000), « L'entrepreneuriat coopératif dans l'Europe de l'an 2000 », *Recma*, n° 275-276, Avril, pp 168-182.

FONROUGE C. (1999). *De l'entrepreneur à l'entreprise : exploration de l'influence des facteurs individuels d'ordre cognitif sur la formation des stratégies des entreprises nouvellement créées*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Bordeaux.

FRANCIS D., SANDBERG W., (2000), « Friendship within Entrepreneurial Teams and its Association with Team and Venture Performance », *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 25(2), p.5-26.

FRÉMEAUX P. (2000), « Scop en stock », *Alternatives économiques*, n° 177, Janvier, pp 36-37.

GARTNER W.B. (1995). Aspects of organizational emergence, in BULL I ; THOMAS H. ; WILLARD G. *Entrepreneurship – perspectives on theory building*, Pergamon

GARTNER W., BIRD B., STARR J. (1992), « Acting as if: Differentiating Entrepreneurial from Organisational Behaviour », *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 16(3), p.13-31.

GLASER B., STRAUSS A., (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, London, Wiedenfeld and Nicholson.

HLADY-RISPAL M., (2002), *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*. De Boeck université.

JOUISSON E. ; VERSTRAETE T. (2006) « Cadrage théorique du Business Model et application à la création d'entreprise », *Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME*, Fribourg, Suisse.

KAMM J., NURICK A., (1993), « The Stages of Team Venture Formation: A Decision Making Model », *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 17(2), p.17-27.

KAMM J., SHUMAN J., SEEGER J., NURICK A. (1990), « Entrepreneurial Teams in New Venture Creation: A Research Agenda », *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 14(4), p.7-17.

KATZENBACH J., (1997), « The Myth of Top Management Teams », *Harvard Business Review*, 75(6), p.83-91.

*L'économie sociale de A à Z*, Alternatives économiques, hors série pratique, n° 22, Janvier 2006.

MALO M-C. (2001), « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale », *Recma*, n°281, pp 84-97.

MARION S., PHILIPPART P., VERSTRAETE T. (2000), « La valorisation de la recherche publique par la création d'entreprise », in VERSTRAETE T. (dir), *Histoire d'entreprendre - Les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions Management et Société.

MATLAY H., WESTHEAD P., (2005), « Virtual Teams and the Rise of e-Entrepreneurship in Europe », *International Small Business Journal*, Vol.23(3), p.279-302.

McMULLAN, E.W. et MELNYK, K. (1988), « University innovation centres and academic venture formation », *R&D Management*, 18 (1).

MINTZBERG, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*", New York, Harper & Row.

NEERGAARD H., (2005), « Networking Activities in Technology-Based Entrepreneurial Teams », *International Small Business Journal*, 23(3), p.257-278.

OBERMAYER J., (1980), *Case studies examining the role of government R&D contract funding in the early history of high technology companies*, Cambridge, MA: Research and Planning Institute.

PIRNAY F. (2001), *La valorisation économique des résultats de la recherche universitaire par création d'activité nouvelles (spin-offs universitaires) : proposition d'un cadre procédural d'essaimage*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Université de Lille 2, mai

REICH R., (1987), « Entrepreneurship Reconsidered: The Team as Hero », *Harvard Business Review*, 87(3), p.77-83.

RONSTADT R. (1984). *Entrepreneurship : Text, cases and notes*, Dover, MA : Lord Publishing (source Kamm et al. 1990).

SAMMUT, S. (1995). *Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Université de Montpellier.

SHAVER K., SCOTT L., (1991), « Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation », *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 16(2), p.23-45.

SHEPHERD D, KRUEGER N., (2002), « An Intentions-Based Model of Entrepreneurial Teams' Social Cognition », *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 27(2), p.167-186.

STEWART, A. (1989), *Team Entrepreneurship*, Newbury Park, CA: Sage.

STOREY D. (1994), *Understanding the Small Business Sector*, Routledge.

TEACH R., TARPLEY F., SCHWARTZ R. (1986), « Software venture teams. I », in R.RONSTADT, J.HORNADAY, R.PETERSON & K.VESPER (Eds), *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, MA: Babson College. The IPO fast-track, (1989), "Venture", 11(4), p.25-39.

TIMMONS J., (1994), *New Venture Creation*, Chicago, IL: Irwin.

UCBASARAN D., LOCKETT A., WRIGHT M., WESTHEAD P, (2003), « Entrepreneurial Founder Teams: Factors Associated with Member Entry and Exit », *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 28(2), p.107-128.

VERSTRAETE T. (1997). *Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant. Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale*, Thèse pour le Doctorat de l'Université en sciences de gestion, IAE de Lille, juillet.

VERSTRAETE T. (2003). *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat :  $PhE = f[(C \times S \times P) \subset (E \times O)]$* , Editions de l'ADREG (téléchargeable sur <http://www.adreg.net>).

VERSTRAETE. T. (2005), t « Paradigmes et Entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 4(1), (téléchargeable sur <http://www.revue-entrepreneuriat.com>)

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

VERSTRAETE T. ; JOUISSON E. (2006), « Connecting stakeholders theory and conventions theory to highlight the adhesion of stakeholders to the business model of a start-up », *International Council of Small Business*, 51st World conference, Melbourne Australia, june.

VIDAILLET B. (1998), « Comment les dirigeants formulent-ils leur agenda décisionnel ? Une perspective cognitive », *Conférence de l'AIMS*, Louvain.

VIENNEY C. (1994). *L'économie sociale*, La Découverte.

VIRANY B., TUSHMAN M., (1986), « Top management teams and corporate success in an emerging industry », *Journal of Business Venturing*, 1, p.261-274.

VYAKARNAM S., HANDELBERG J., (2005), « Four Themes of the Impact of Management Teams on Organizational Performance », *International Small Business Journal*, 23(3), p. 236-256.

WACHEUX F., (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Collection Gestion.

WATSON W., PONTHEIU L., CRITELLI J. (1995). « Team Interpersonal Effectiveness in Venture Partnerships and its Connection to Perceived Success », *Journal of Business Venturing*, 10(5), p.393-411.

WEINZIMMER L., (1997), « Top Management Team Correlates of Organizational Growth in a Small Business Context: A Comparative Study », *Journal of Small Business Management*, 35(3), p.1-10.

YIN R., (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Beverly Hills, CA: Sage Publications, Vol.5, 1990.2sd Ed.

