

---

# Action collective et entrepreneuriat : Proposition d'un cadre conceptuel pour appréhender l'entrepreneuriat en équipe

Thierry LEVY-TADJINE  
CIRAME - USEK – Université St Esprit de Kaslik, Liban

---

« *The 'entrepreneur' in entrepreneurship is more likely to be plural rather than singular. The locus of entrepreneurial activity often resides not in one person but in many.* » (GARTNER et al., 1994; 6).

Si cette citation de Gartner et de ses collaborateurs est de nature à fonder l'intérêt de recherches portant sur l'entrepreneuriat collectif, il reste à le définir précisément et à s'interroger, dans une perspective pratique d'accompagnement notamment, sur sa relative singularité. La recherche et la pratique en entrepreneuriat sont, en effet, soumises à un paradoxe auquel n'échappent pas les propos précédents. La plupart des ouvrages parlent de l'entrepreneur comme d'un héros mythique et solitaire. Et dans le même temps, tous les chercheurs et praticiens s'accordent pour souligner que même lorsque l'entrepreneur tente son aventure en solo, celle-ci est une œuvre qui engage un collectif. Il n'est sur ce plan qu'à souligner l'importance de la famille et du conjoint dans l'aventure, des partenaires financiers et des réseaux sociaux que l'entrepreneur doit mobiliser sur son projet. De ce fait, GOMEZ (1996)<sup>1</sup> va jusqu'à définir l'entrepreneur comme un individu surtout capable de convaincre et de faire partager sa convention d'effort à d'autres. Dès lors, si tout phénomène entrepreneurial est par essence collectif, comment définir une équipe entrepreneuriale? Comment rendre compte

**La recherche et la pratique en entrepreneuriat sont, en effet, soumises à un paradoxe auquel n'échappent pas les propos précédents.**

d'une différence de niveau dans l'implication du collectif dans un tel cas? Comme le rapporte BEN-HAFAIEDH (2006)<sup>2</sup>, les définitions nombreuses et contradictoires de l'entrepreneuriat collectif ne rendent pas la réponse aisée. Les travaux sur les équipes entrepreneuriales ne nous paraissent pas encore apporter de réponses simples et utilisables pour le praticien. BONCLER et al. (2006)<sup>3</sup> se bornent à proposer de remplacer le concept multivoie d'entrepreneuriat collectif par celui l'« *entreprendre ensemble* » tout en envisageant d'utiliser ce terme pour décrire les équipes entrepreneuriales comme l'entrepreneuriat social caractéristique des SCOP. BEN-HAFAIEDH (2006) le reconnaît elle-même lorsqu'à la fin de sa revue prometteuse, elle conclut, en guise de constat d'échec, qu'il conviendrait encore, comme première tâche, de « *doter l'entrepreneuriat en équipe d'un cadre intégrateur solide qui permettrait d'appréhender toutes les facettes complexes de cette forme d'entrepreneuriat collectif* » C'est à cette ambition et à l'exploration des questions précédentes qu'est consacrée cette contribution qui mobilisera les travaux récents sur l'action collective pour

---

définir trois niveaux d'implication du collectif qui structurera le propos.

En associant d'autres acteurs à son projet, le porteur engage, de fait, une action collective au sens de LIVET (1994)<sup>4</sup> et LIVET et THEVENOT (1994)<sup>5</sup>. Pour ces auteurs, une action collective est une action qui engage plusieurs acteurs en exigeant la mise en œuvre de mécanismes de coordinations de leurs actions individuelles dans un but précis, ici, la création ou la reprise d'entreprise par le (s) porteur (s) du projet. Cette définition très

lâche autorise par la suite, l'identification de plusieurs niveaux d'action collective en fonction de l'implication des individus qui y prennent part. LIVET (1994) définit, en effet, successivement, l'action ensemble, l'action à plusieurs, et l'action commune. La transposition de cette typologie à l'objet entrepreneurial nous permettra de fonder une cartographie simplifiée de l'entrepreneuriat collectif. Nous entendons, en effet, montrer que la dimension collective de l'entrepreneuriat peut référer à ces trois niveaux.

### **Le processus entrepreneurial, action ensemble.**

Si tout processus entrepreneurial est « génériquement » collectif, c'est parce qu'impliquant des acteurs divers (financeurs; institutionnels; politiques...) aux côtés de l'entrepreneur, il suppose de la part de chacun le respect de conventions explicites. Le respect de certaines règles dans l'élaboration et la présentation du Business Plan ou du Business Model illustrent celles-ci. L'entrepreneur cherchant à obtenir un financement doit se conformer aux attentes formelles des financeurs. Celles-ci prennent donc le statut de convention pour les porteurs de projet selon l'axiomatique conventionnaliste. Une convention est, en effet, tel que chacun la connaît et que chacun s'y conforme (GOMEZ, 1996). Le processus entrepreneurial reposant par nature sur l'usage de conventions explicites, il correspond alors parfaitement ce que LIVET (1994) dénomme l'« action ensemble ». Toutefois, dans une telle perspective d'action collective, la défection est possible. Le non-respect des conventions n'est pas toujours rédhibitoire au processus entrepreneurial. Au contraire, en présentant son concept aux cadres de UPS et d'US Postal et en rédigeant un « business plan » dans le cadre de son MBA, Fred Smith, créateur de FedEx avait-il obtenu un « C » pour la faisabilité du projet et la rédaction.

Nous savons tous aujourd'hui que l'idée de Fred Smith était une réelle opportunité et que c'est sa pro-activité qui l'a poussé par bonheur à ne pas s'en tenir aux remarques de ses futurs concurrents et de son professeur qui se sont montrés très réservés. De même, M. Bloch, créateur des cafés *Colombus* expliquait-il qu'il avait du combattre les réserves de ses experts-comptables, des banquiers et des partenaires qu'il recherchait avant de pouvoir faire aboutir son projet en trouvant crédit auprès des dirigeants de la FNAC pour développer son concept en soulignant avec humour : « *On m'a dit : vous avez fait l'ESSEC puis l'ECHEC* ». Cette dernière remarque souligne que le mode d'évaluation (basé sur la réputation et sur des standards techniques bien identifiés) des acteurs qu'il rencontrait était en contradiction avec sa dynamique créatrice<sup>6</sup>. Ces cas illustrent aussi que dans une action collective comme l'entrepreneuriat, toutes les participations (envisagées ou sollicitées au cours du processus) ne sont pas nécessaires. Cette caractéristique constitue un trait distinctif qui permettra de distinguer la dimension intrinsèquement collective de toute manifestation entrepreneuriale des formes explicites d'entrepreneuriat collectif. Pour LIVET (1994), la possibilité de non-

participation se fonde sur le registre de la convention qui prévaut dans « l'action ensemble ». L'auteur cite, comme exemple, le cas où des automobilistes doivent se mettre à plusieurs pour pousser un rocher tombé en travers de la route. Idéalement, tous les automobilistes présents vont participer, chacun y allant de son conseil et de son apport personnel. Si l'un d'entre eux s'aperçoit alors qu'en relâchant son effort, les forces des autres suffisent, il peut alors soit s'arrêter de participer à l'action commune, soit utiliser un geste pour montrer sa participation symbolique; il pousse le rocher du doigt. Tant que les autres ne rencontrent pas de résistance excessive, ils vont pouvoir

accepter cette quasi – participation<sup>7</sup>. L'entrepreneuriat relève le plus souvent de cette logique. Le cas d'une créatrice pressée d'entreprendre « *coûte que coûte* » contre l'avis de son accompagnateur et de son banquier et contrainte de prendre un local en Zone Franche Urbaine afin d'« *employer sa sœur* », chômeuse en fin de droits et de lui redonner des droits<sup>8</sup> contredit toutefois partiellement cette représentation. La participation implicite de la sœur de la créatrice a, au contraire, remis en question le conventionnalisme de l'accompagnement du projet. Dans ce cas, l'action collective relevait davantage d'une « action à plusieurs ».

### **Action à plusieurs et implications d'acteurs externes dans le processus entrepreneurial.**

L'« action à plusieurs » est une forme d'action collective plus contraignante pour l'individu. Elle correspond pour nous, au premier niveau de l'entrepreneuriat collectif. Et pour LIVET, l'acteur doit alors intégrer dans son comportement, l'action et les décisions ou les intentions des autres. Ce sont celles-ci qui, en créant des tensions, sont à

l'origine du processus entrepreneurial. Pour autant, l'instigateur de l'action peut demeurer unique. Le cas d'Haldun Altan rapporté par SABONNADIÈRE et BLANCO (2005)<sup>9</sup> illustre plus positivement que le cas FAK comment l'action à plusieurs constitue le premier étage de l'entrepreneuriat collectif.

#### **Le cas de M. Haldun ALTAN**

Accueilli au sein de l'incubateur grenoblois pour développer un projet d'ambiance, interactif, « une fontaine à rire »<sup>10</sup> à partir de reproductions de sons et de leur programmation, l'entrepreneur mit deux ans avant que l'incubation n'aboutisse. Au cours de ses démonstrations, Haldun Altan rencontre un autre inventeur espagnol, qui faisait des jeux à air soufflé. Et même s'il a déjà vendu quelques prototypes de sa « fontaine à rire », c'est véritablement pour faire suite à cette rencontre qu'il devient entrepreneur. Tous les deux inventent de nouveaux jeux multimédias et créent ensemble une société, I-Makina.

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

L'alternance lexicale du « nous » et du « je » dans le discours illustre comment la rencontre fortuite de son futur partenaire lui a permis de remédier à ses propres freins et d'envisager

de nouvelles fonctionnalités pour ses concepts initiaux. Son discours illustre l'emprise incomplète du collectif sur son aventure entrepreneuriale intentionnellement pensée en

---

individuel. À ce niveau d'entreprise collective, la collectivité est simplement faite de l'agrégation d'actions individuelles, alors même que les acteurs sont chacun conscients de faire partie de cette collectivité. Ils savent que leurs actions ont des conséquences les unes sur les autres et travaillent ensemble en ce sens. L'action à plusieurs au sens de

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

### **Action commune et « équipreneuriat ».**

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

Cette définition, qui se rapproche du concept de « *we-intention* »<sup>11</sup> permet de circonscrire précisément ce qu'est l'« équipreneuriat », et

notamment de le distinguer aisément de l'entrepreneuriat familial. La participation financière et juridique de membres de la famille au projet ne suffit, en effet, pas à définir l'équipe entrepreneuriale si ces membres ne participent pas à l'action entrepreneuriale. Comme le notait subtilement BEN-HAFAIEDH (2006), le terme « équipreneuriat » en français, peut renvoyer simultanément à l'idée d'équipe et à celle d'équité ou d'égalité dans l'engagement des membres. Or cette égalité toujours relative est susceptible de générer des conflits de temporalité singuliers. L'histoire de MB, TK et DC que nous accompagnons depuis deux ans est symptomatique.

### **Le cas MB-TK-DC**

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

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

Finalement, c'est le contact de MB avec un de ses clients libanais qui aura servi de véritable déclic, deux ans après la naissance de l'idée. Ce client envisageant de nouvelles affaires au Qatar sollicitait MB pour l'étude de faisabilité et le montage des dossiers puis pour externaliser le contrôle de gestion de sa future société par la suite. Ayant alors besoin des compétences de TK, il démarra l'entreprise avec lui, DC se retirant provisoirement de l'action entrepreneuriale « *pour raisons personnelles* » tout en prenant des parts dans la

SARL. Aujourd'hui, MB et TK qui assurent la mission commandée au Qatar ainsi qu'une mission dans un hôpital libanais recherchent ensemble de nouveaux clients au Moyen-Orient et en Afrique. Preuve de son implication dans le projet, TK est venu s'installer au Liban aux côtés de MB. Leur affaire semble prendre son envol.

Outre une mutualisation des compétences, ce qui, au quotidien, caractérise la conduite de leur projet commun, c'est aussi selon leurs dires, la nécessité d'être prêt à corriger les erreurs de l'autre. MB le souligne précisément. « TK n'est pas toujours très carré en contrôle de gestion. Parfois lorsqu'il fait des offres à nos prospects, je dois repasser derrière, vérifier ses calculs de coût. Je n'ai évidemment pas ce souci dans mon propre cabinet. Mais je crois davantage à ce projet ensemble. Il me donne plus d'ambition, plus de perspectives. Je peux dire qu'il me donne des ailes pour envisager des développements hors du Liban. ». De son côté, TK affirme : « Avant le démarrage, ça semblait comme un vague projet entre copains. Maintenant, c'est du sérieux, on est obligé de passer du temps pour discuter de notre stratégie, surtout avec MB. Pour

*l'heure, DC nous suit depuis la France. Avec MB, il nous faut continuellement vérifier qu'on est bien sur la même longueur d'onde. Sinon, on ferait chacun notre projet. Lui, il a déjà son propre cabinet en plus. »*

Ces propos mettent en avant ce que représente l'engagement dans une action commune et donc l'« équipreneuriat ». L'action commune exige, en effet, l'entrelacement des processus de correction et de révision des actions individuelles, sources de « microconflits » de temporalité. Elle n'est pas basée uniquement sur des conventions et ne se satisfait pas de quasi-participation.

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

Nature de l'action collective	Réalité entrepreneuriale
Action commune	Equipreneuriat pur
Action à plusieurs	Entrepreneuriat avec forte implication d'acteurs gravitationnels
Action ensemble	Entrepreneuriat standard conçu comme un phénomène collectif

### Conclusions et perspectives de recherches

Le présent travail qui demeure exploratoire, propose une singularisation de l'entrepreneuriat collectif. Celui-ci peut être défini dans les termes de l'action à plusieurs ou de l'action commune. En nous fondant sur les travaux de Pierre LIVET pour y parvenir, nous avons proposé une définition des équipes entrepreneuriales qui ne s'appuient pas sur l'effectif impliqué et qui restent neutres quel que soit le secteur d'activité ou la participation familiale.

La référence aux travaux de LIVET présente, en outre, le mérite de fonder l'entrepreneuriat

collectif sur des bases individualistes alors que d'autres axiomatiques plus holistes suggéreraient une rupture conceptuelle entre l'entrepreneuriat collectif et les initiatives individuelles.

Le recours exclusif à l'axiomatique de LIVET pourrait toutefois être réfuté. À défaut, il autoriserait sans doute des rapprochements avec les travaux analysant l'entrepreneuriat dans les termes d'une convention d'effort (BARES, CORNOLTI, 2005)<sup>12</sup>.

Sur un plan managérial, il semble nécessaire pour les accompagnants d'équipes entrepre-

neuriales de prendre en compte la possibilité d'inerties entre les parties constituant l'équipe entrepreneuriale comme l'a montré la longue maturation du projet pour MB, TK et DC.

Enfin, dans ce travail, nous nous sommes limités au processus de création et de démarrage de l'équipe entrepreneuriale sans

**Sur un plan managérial, il semble nécessaire pour les accompagnants d'équipes entre-neuriales de prendre en compte la possibilité d'inerties entre les parties constituant l'équipe entrepreneuriale**

envisager explicitement sa dynamique. Une telle perspective visant à l'étude du fonctionnement des équipes entrepreneuriales dans la durée constitue véritablement un agenda pour la recherche dans le domaine comme le souligne KAMM et alii (1990)<sup>13</sup>. Elle pourrait combiner la cartographie proposée dans ce texte et une analyse centrée sur la mesure de l'intensité et de la nature des conflits de temporalité que certains (LEVY-TADJINE, PATUREL, 2006)<sup>14</sup> placent au cœur de tout processus entrepreneurial. Or il va sans dire, que l'implication croissante du collectif est susceptible d'accroître la conflictualité. ■

#### Notes et références

- <sup>1</sup> GOMEZ P.Y. (1996), *Le gouvernement d'entreprise*, InterEditions, Paris.
- <sup>2</sup> BEN-HAFAIEDH C. (2006), Entrepreneuriat en équipe : positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 5, 2, 31-54.
- <sup>3</sup> BONCLER J., HILADY-RISPAL M., VERSTRAETE T. (2006), Entreprendre ensemble : cadrage théorique des notions d'entrepreneuriat collectif, d'équipe dirigeante et d'équipe entrepreneuriale, *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 5, 2, 9-29.
- <sup>4</sup> LIVET P. (1994), *La Communauté virtuelle, action et communication*, Éditions de l'Éclat, Combas.
- <sup>5</sup> LIVET P., THEVENOT L. (1994), Les catégories de l'action collective, in A. ORLEAN (Ed), *Analyse Économique des conventions*, PUF.
- <sup>6</sup> Cette contradiction est à rapprocher des effets pervers fréquemment constatés au sein d'incubateurs ou lors de concours aux meilleurs projets. Plusieurs experts admettront volontiers que les plans d'affaires deviennent meilleurs mais que les bons plans ne représentent plus nécessairement les bons projets, ceux qui sont le plus créateurs de valeur. La convention ne conduit pas toujours à l'efficacité.
- <sup>7</sup> Pour LIVET (1994), l'action ensemble présente deux caractéristiques, l'une technique (elle utilise systématiquement des conventions pour coordonner des actions dispersées dans le temps et l'espace) et l'autre, politique (elle autorise la quasi-participation).
- <sup>8</sup> Ce cas était rapporté plus en détail dans cette revue, dans LEVY-TADJINE, TOKATLIOGLU, ZOUTEN (2006, p. 24).
- <sup>9</sup> SABONNADIÈRE J.M., BLANCO S. (2005), *La création d'entreprises innovantes*, Lavoisier-Hermès, Paris.
- <sup>10</sup> Assemblage d'informatique et d'électronique élémentaires, la fontaine à rires développe le concept d'un jeu interactif dans lequel plusieurs personnes peuvent 'jouer' simultanément avec plusieurs parties du produit, provoquant des réactions sonores adaptées et surprenantes. L'inventeur rêvait, par ce produit, de recréer un lieu de convivialité à l'image des fontaines de village autrefois, lieux de rencontre et d'échanges.
- <sup>11</sup> BRATMAN M. (1993), Shared cooperative activity, *Philosophical Review*, 101; 372-41
- <sup>12</sup> BARES F., CORNOLTI C. (2005), "Investigation des conditions de succès au démarrage de deux spin-offs universitaires à partir de la théorie des conventions", *Revue de l'Entrepreneuriat*, 4.
- <sup>13</sup> KAMM J.M., SHUMAN J.C., SEEGER J.A., NURICK A.J. (1990), Entrepreneurial teams in new creation: a research agenda, *Entrepreneurship Theory & Practice*, summer.
- <sup>14</sup> LEVY-TADJINE T., PATUREL R. (2006), Essai de modélisation triadique du phénomène entrepreneurial, in *La Stratégie dans tous ses états, Mélanges en l'honneur de M. Marchesnay*. E.M.S., Caen.