

# **Le processus d'engagement d'une équipe entrepreneuriale**

**Faten MHENNI**

**Laboratoire de recherche ICI - Université Bretagne Occidentale**

Faten\_mhenni@yahoo.fr

## **Résumé :**

---

Le passage de l'intention de création à l'acte entrepreneurial passe par l'engagement. Dans cette recherche, une étude des théories d'engagement sera faite afin de délimiter le processus d'engagement entrepreneurial collectif. L'étude laisse paraître cinq dimensions : dimension affective, dimension cognitive, dimension comportementale, dimension de construction de sens et dimension de continuité. L'engagement est freiné par le risque social de regroupement en équipe ainsi que les autres attraits pour chacun des membres. Par contre, l'engagement est accéléré par l'irréversibilité de l'acte et la diminution du risque d'échec et du risque financier dans le cadre d'une équipe. Trois cas ont été traités comme illustrations de trois types d'équipes et de leurs processus d'engagement respectifs.

**Mots-clés :** Processus, Entrepreneuriat, Equipe, Engagement, Création.

---

# Le processus d'engagement d'une équipe entrepreneuriale

## INTRODUCTION

L'engagement entrepreneurial selon Bruyat (1993) est un ensemble de décision/action. L'alternance entre ces deux éléments donne vie à l'idée de création pour passer d'un 'rêve' au terme de Moreau (2006) à la concrétisation. En fait, la décision de création est une activité d'initiation du processus de création d'entreprise qui précède la phase de préparation pendant laquelle l'entrepreneur constitue son équipe (Borges, Filion et Simard, 2007). L'engagement constitue l'élément reliant l'intention de création à l'acte de création. C'est le passage de la phase embryonnaire (intention de création) à la phase d'avoir un bébé vivant (entreprise).

En effet, la recherche en entrepreneuriat s'empreinte les théories de l'intention des sciences psychosociologiques qui supposent que nos intentions prédisent nos actes. Ce constat n'est pas toujours vrai dans le cas de création d'entreprise. Ceci est du à l'originalité de son processus et à l'intervention de plusieurs facteurs qui le déterminent (les motivations, les différences cognitives, les compétences et connaissances et les défis rencontrés par l'entrepreneur). Danjou (2004) a constaté que les modèles traitant l'intention entrepreneuriale sont incomplets puisqu'ils ne mesurent pas la relation entre cette dernière et l'acte entrepreneurial.

Ainsi, ce papier étudie la relation de l'intention et la création de l'entreprise en question par l'intermédiaire de l'engagement dans le cadre de création en collectif. D'où la question de recherche est posée comme suit : **Quel apport des théories de l'engagement au processus entrepreneurial collectif ?** Pour répondre à ce questionnement, ce papier s'articulera comme suit : Dans un premier paragraphe, nous allons survoler les théories de l'engagement, en général issues des sciences socio-psychologies et des sciences de gestion, pour traiter dans un second paragraphe l'engagement dans le cadre du processus entrepreneurial collectif.

## 1. LES THEORIES DE L'ENGAGEMENT

L'engagement peut être défini comme « le moment à partir duquel un individu **consacre l'essentiel de** son temps, de son énergie, de ses moyens financiers, intellectuels, relationnels et affectifs **à** son projet ou à son activité entrepreneuriale » (Tchouassi, 2005). L'investissement consacré pour commencer un acte varie de l'un à l'autre. Il est relatif à l'acte lui-même mais aussi à la personne qui va le réaliser. A cet effet, nous nous intéressons dans ce qui suit aussi bien aux (1) théories socio-psychologiques qu'aux (2) théories de gestion.

### 1.1. THÉORIES D'ENGAGEMENT EN SCIENCES DE LA PSYCHO-SOCIOLOGIE

L'étude de l'engagement date des années quarante avec les expériences de Kurt Lewin (Girandola et Joule, 2008). Ce chercheur avait la charge pendant cette période de l'étude du comportement culinaire du consommateur américain et de voir la possibilité de changement de ce comportement. Sa première expérience consistait à **expliquer** les avantages du nouveau comportement par un spécialiste, c'est une communication persuasive. Les résultats de cette dernière étaient très faibles, d'où la seconde expérience qui consistait à **discuter** les empêchements de changement du comportement et de prendre la décision à la fin de la séance sur le sujet. Les résultats se sont améliorés ainsi Lewin a constaté l'existence d'un intervenant entre la conviction de faire quelque chose et sa réalisation : c'est l'acte de **décision**. Le fait de prendre une décision diminue les autres possibilités et augmente l'engagement envers le comportement étudié.

Selon Girandola et Joule (2008), pour avoir un engagement fort, l'acte doit avoir un caractère public, explicite, irrévocable et répétitif. Aussi, les conséquences lourdes et le coût élevé de l'acte fortifient l'engagement. Les deux auteurs constatent que si la réalisation de l'acte est due à des raisons internes, l'engagement sera plus intéressant et la personne se tient plus à sa décision.

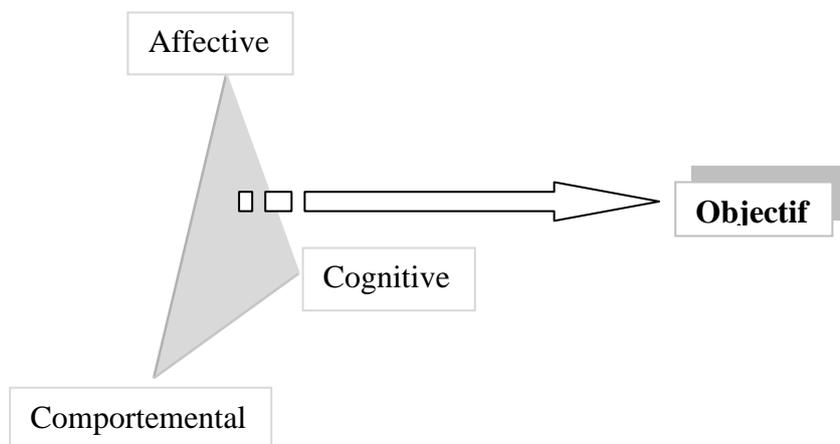
La variété des études traitant l'engagement a donné naissance à une variété de facettes et de types. Brault-Labbé et Dubé (2009) ont signalé sept types d'engagement :

- L'engagement comme réponse à la dissonance cognitive
- L'engagement comme intérêt porté à quelque chose.
- L'engagement personnel issu des choix personnels.
- L'engagement social issu de valeurs sociales.
- L'engagement structurel issu de son coût.
- L'engagement identitaire issu des interactions fixées par la personne envers son entourage
- L'engagement excessif dû à un investissement intéressant envers quelque chose.

Une revue théorique pour comprendre l'engagement psychologique faite par Brault-Labbé et Dubé (2009) a permis d'extraire plusieurs composantes de l'engagement réparties sur trois niveaux : (1) le niveau cognitif marqué par l'intention à s'engager et le calcul rationnel préliminaire fait, (2) le niveau affectif représenté par l'importance de l'acte à faire et le sentiment d'attachement à ce dernier, et (3) le niveau comportemental symbolisé par un "investissement" observable envers l'acte. Ces composantes circulent avec de l'énergie qui est la motivation à réaliser l'acte. Suite à ces avancées théoriques, les deux auteurs ont définies l'engagement « *comme l'interaction dynamique de trois éléments, les forces affective, comportementale et cognitive, qui font qu'une personne initie, puis maintient une ligne d'action ou de pensée envers un objet social important et valorisé* ».

Cette définition peut être schématisée comme mentionner au niveau de la figure 1 et qui sera utilisée plus tard :

**Figure 1 : Définition de l'engagement de Brault-Labbé et Dubé (2009)**



**Source :** Adapté de Brault- Labbé et Dubé (2009)

## 1.2. THÉORIES D'ENGAGEMENT EN SCIENCES DE GESTION

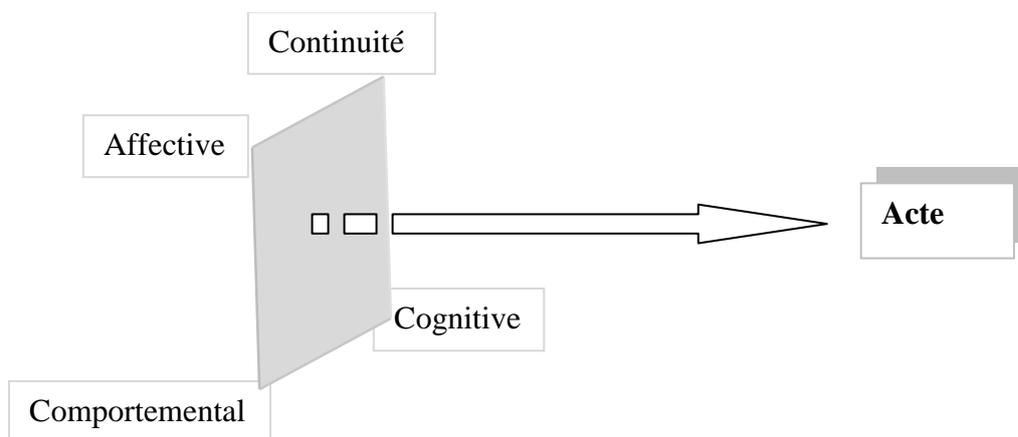
L'engagement a intéressé les chercheurs en sciences de gestion et principalement en domaine de gestion des ressources humaines. Engager le personnel de l'entreprise, engager la clientèle de l'entreprise, engager la direction de l'entreprise pour avoir des meilleurs résultats sont autant de facettes d'études de l'engagement au sein de l'entreprise par les chercheurs en gestion.

L'engagement organisationnel a été étudié par Mayer et Allen (1984). Les chercheurs ont essayé de mesurer l'engagement par une échelle numérique et ils ont constaté la multi-dimensionnalité de l'engagement. En effet, la première composante de l'engagement est affective, c'est la volonté de faire l'acte, la seconde est une composante de continuité, elle est due au besoin de faire l'acte et au coût de ne pas le faire, et la troisième composante est normative ou calculée, et elle est due à l'obligation de faire l'acte.

Les trois composantes de l'engagement présenté par Mayer et Allen (1984) croisent les forces de l'engagement déjà cité au niveau des théories psycho-sociologiques de Brault-Labbé et Dubé (2009). En effet les deux théories mettent en valeur les aspects affectif et cognitif de l'engagement. Par opposition, le troisième élément présente une différence entre les deux : Commencer le comportement effectif est un aspect négligé par Mayer et Allen (1984) en

contre partie l'obligation de réaliser l'acte ou comme le nomme ces derniers auteurs "de continuité" est un aspect non mentionné par Brault-Labbé et Dubé (2009). Ainsi, La schématisation de l'engagement se transforme comme mentionné au niveau de la figure 2 ci-après.

**Figure 2 : Intersection entre les dimensions de Brault-Labbé et Dubé (2009) et les dimensions de Mayer et Allen (1984)**



**Source :** Adapté de Brault-Labbé et Dubé (2009) et Mayer et Allen (1984)

## **2. L'ENGAGEMENT DANS UN PROCESSUS ENTREPRENEURIAL COLLECTIF**

Le phénomène entrepreneurial ne se passe pas d'une façon automatique, il est étalé sur le temps. D'où la qualification du phénomène entrepreneurial de processus (Hernandez, 1999). Dans la littérature, il n'y a accord ni sur les étapes de ce processus, ni sur ses composantes. Mais les chercheurs se convergent pour le fait que l'intention d'entreprendre prédit l'acte entrepreneurial aussi bien dans le cadre de création individuelle (Krueger et al., 2000) que collective (Shepherd et Krueger (2002). Danjou (2004) a constaté que les modèles traitant l'intention d'entreprendre sont incomplets puisqu'ils ne mesurent pas la relation entre cette dernière et l'acte entrepreneurial. D'où l'intérêt de l'étude de l'engagement comme facteur reliant la conviction de créer et l'acte de création en général en premier lieu (1) et dans le cadre de l'entrepreneuriat collectif en deuxième lieu (2).

## 2.1. L'ENGAGEMENT ENTREPRENEURIAL

La recherche de Hernandez (2006) considère que la décision d'entreprendre possède trois dimensions : la rationalité, la logique d'action et la construction de sens.

- La décision d'entreprendre est un **processus rationnel** qui se base sur la théorie économique classique. En adoptant cette logique, l'entrepreneur compare le revenu tiré de l'entrepreneuriat à celui d'un travail et aussi à celui d'avoir un plein temps en loisir. Décider d'entreprendre est une fonction de maximisation d'utilité ; elle dépend des compétences de l'entrepreneur, de la demande en entrepreneurs dans l'économie (qui augmente avec le rythme de changement, de la rémunération issue de la création, du risque encouru, du salaire, du chômage, de la trajectoire de la carrière, etc). C'est la **dimension cognitive** de l'engagement (figure 2).
- La décision d'entreprendre est aussi une **logique d'action** dans la mesure où l'entrepreneuriat est un système d'action constitué de trois axes principaux: (1) un pôle personnel constitué par la biographie de l'entrepreneur, (2) un pôle relationnel formé par les environnements : familial, professionnel et social du créateur et (3) un pôle professionnel composé des connaissances et compétences nécessaires à la création d'entreprise. C'est la **dimension affective** de l'engagement (Figure 2)
- L'entrepreneuriat est **un travail qui a du sens** pour les créateurs. C'est un travail acceptable, source d'expériences et de relations humaines satisfaisantes qui assure une certaine sécurité et une autonomie, il occupe un temps complet de l'individu. Ainsi, la décision d'entreprendre est une **construction de sens**. C'est une dimension qui trouve de valeur dans un cadre entrepreneurial plus que dans d'autres cadres d'engagement.

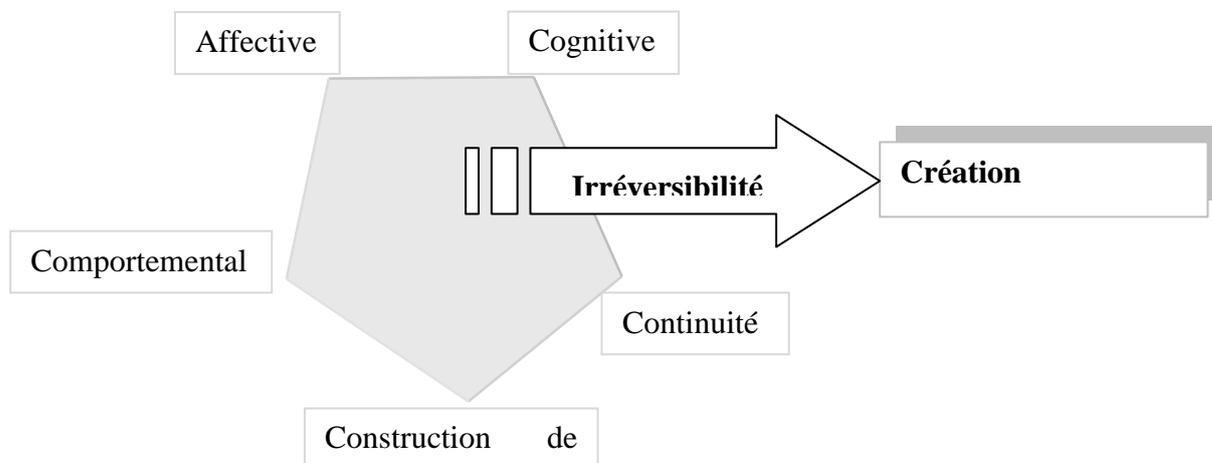
Levy-Tadjine et Paturel (2005) ont étudié l'utilisation des mesures et des évaluations des décisions en management dans le domaine de l'entrepreneuriat (en cas de création et en cas de re-création lors d'une crise stratégique). Les auteurs considèrent qu'une crise stratégique est une remise en cause exogène de l'activité de l'entreprise, d'où une sortie de la zone de

cohérence des « 3E »<sup>1</sup>, c'est une seconde création et nécessitant l'utilisation du modèle des « 3R »<sup>2</sup> (Paturel et Vallevand, 1999). Une analogie est mise entre le modèle des « 3R » et les dimensions des objets de gestion (Devaujay, 2004) comme suit (Levy-Tadjine et Paturel, 2005) :

- R1 : Réconception → Dimension psychologique
- R2 : Réingénierie → Dimension cognitive
- R3 : Restructuration → Dynamique sociopolitique et structurelle du processus

De nouveau les dimensions d'engagement de Brault-Labbé et Dubé (2009) figurent dans un modèle de création entrepreneuriale à savoir : **la Dimension affective** (Dimension appelée psychologique en entrepreneuriat), la **dimension cognitive** et la **dimension comportementale** (Désignée par la dynamique sociopolitique et structurelle du processus entrepreneurial). Ainsi, les dimensions d'engagement sont présumés applicables dans le domaine de création d'entreprise.

**Figure 3 : Dimensions d'engagement de création**



**Source :** Adapté de Brault-Labbé et Dubé (2009), Mayer et Allen (1984) et Hernandez (2006)

L'originalité de l'acte entrepreneurial donne une originalité à l'engagement. En effet, selon Borges, Filion et Simard (2007) la décision de création est une activité d'initiation du

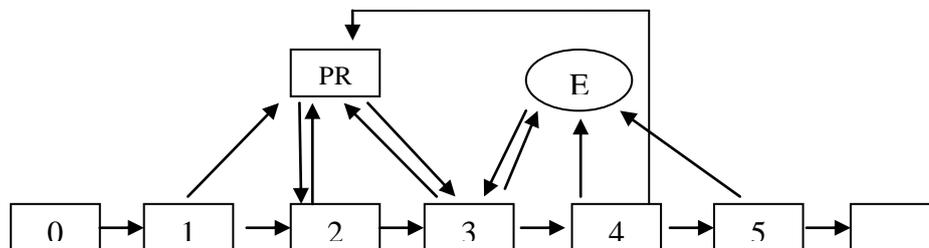
<sup>1</sup> Le modèle des "3E" considère qu'un projet entrepreneurial n'existe que lorsqu'il vient « en cohérence avec la zone de compatibilités de ses aspirations (E1), de ses compétences et ressources perçues qui seront intégrées dans la société constituée (E2), et des possibilités de l'environnement (E3) qu'il soit global ou propre à l'activité » Paturel (1997)

<sup>2</sup> Réconception – Réingénierie – Restructuration

processus de création d'entreprise qui précède la phase de préparation pendant laquelle l'entrepreneur constitue son équipe. Le processus est schématisé au niveau de la forme générique de Bruyat (1993 : 260) qui est composée de six étapes successives allant de la non perception et la non réflexion en entrepreneuriat, jusqu'au lancement et la réalisation du projet (Figure 4) :

- ✓ Etape 0 : l'action de créer une entreprise est **non perçue**.
- ✓ Etape 1 : l'action de créer une entreprise est **perçue**.
- ✓ Etape 2 : l'action de créer une entreprise est **envisagée**.
- ✓ Etape 3 : l'action de créer une entreprise est **recherchée**.
- ✓ Etape 4 : l'action de créer une entreprise est **lancée**.
- ✓ Etape 5 : l'action de créer une entreprise est **réalisée**.
- ✓ R : l'action de créer une entreprise est **refusée**.
- ✓ P R : l'action est **perçue et refusée**.
- ✓ E : **échec** de l'action.

**Figure 4 : forme générique du processus entrepreneurial de Bruyat (1993)**



Source : Bruyat (1993)

Selon Bruyat (1993) « Au cours du processus, généralement durant l'étape 3, l'individu s'impliquera de plus en plus dans son projet, il y aura une "**escalade dans l'engagement**" (escalating commitment) qui aboutira, s'il n'y a pas renoncement, à une **irréversibilité** » (p.280). L'entrepreneur se trouve dans une situation que le recul sera difficile à impossible, le niveau de difficulté influence **le seuil d'irréversibilité** avec lequel Giordani (2004) classe l'engagement entrepreneurial en quatre types. Chaque type coïncide avec une étape du processus de création d'entreprise (Tableau 1).

**Tableau 1 : Typologie d'engagement et étapes du processus entrepreneurial**

<b>Types d'engagement</b>	<b>Etapes du processus entrepreneurial</b>	<b>Caractéristiques de l'engagement</b>
Pré-engagement	Pré-startup, amorçage	Engagement personnel, attitudinal, calculateur et affectif
Engagement de définition	Conception	Engagement collectif, réticulé et modéré
Engagement de renforcement ou stabilisation	Gestation	Engagement crédible, engagement mutuel et comportemental
Engagement irréversible	Naissance de la nouvelle organisation ou étape "cliquet" dans le processus	Le désengagement est plus coûteux que la poursuite de l'engagement

**Source : Giordani (2004)**

« L'irréversibilité signifie que l'acteur **ne peut plus changer le cours du processus** et il est **impossible de retourner** au point de départ par **inversion de la décision et/ou de l'action** » (Giordani, 2004). Ainsi, plus de décisions et d'actions sont prises dans le sens de création, plus le seuil d'irréversibilité est élevé, plus l'engagement est réel et plus la réalisation de l'entreprise est proche (Figure 3).

Ainsi, l'entrepreneur se trouve dans un plan de cinq dimensions partant du prés-engagement à l'engagement irréversible. A chaque étape, l'entrepreneur se trouve plus proche à une dimension plus que les autres. A titre d'exemple pendant la phase de prés-engagement, se sont les dimensions affective et cognitive qui ont plus de valeur, par contre tout au long de la phase d'engagement de stabilisation, c'est la dimension comportementale qui porte la valeur la plus élevée. Ces facteurs deviennent plus complexes dans le cas des différences qui peuvent exister dans une équipe entrepreneuriale. En effet, la décision collective d'engagement de l'équipe entrepreneuriale est le fait que chaque membre de l'équipe décide de créer l'entreprise et décide de la créer avec les autres membres et que le moment de

décision coïncide avec celui des autres. Ainsi, deux décisions sont prises par chacun et en même temps que celui de ses collègues. Une coïncidence peut engendrer cette décision collective d'engagements mais aussi pour mettre fin à une réflexion collective. Fayolle et Lassas-Clerc (2005) mettent l'accent sur l'importance de l'existence des projets concurrents pour les entrepreneurs. Cette réflexion rejoint celle de Giordani (2004) qui considère que l'effet des autres possibilités pour un entrepreneur ou autre est intéressant, ainsi que celle de Bruyat (1993) qui considère que l'entrepreneur compare sa situation actuelle avec la (les) situation(s) future(s). Dans le cas de l'entrepreneuriat collectif, les autres possibilités se multiplient. Ainsi l'étude de la décision d'entreprendre dans le cas d'équipreneuriat est plus compliquée et nécessite plus d'intérêt.

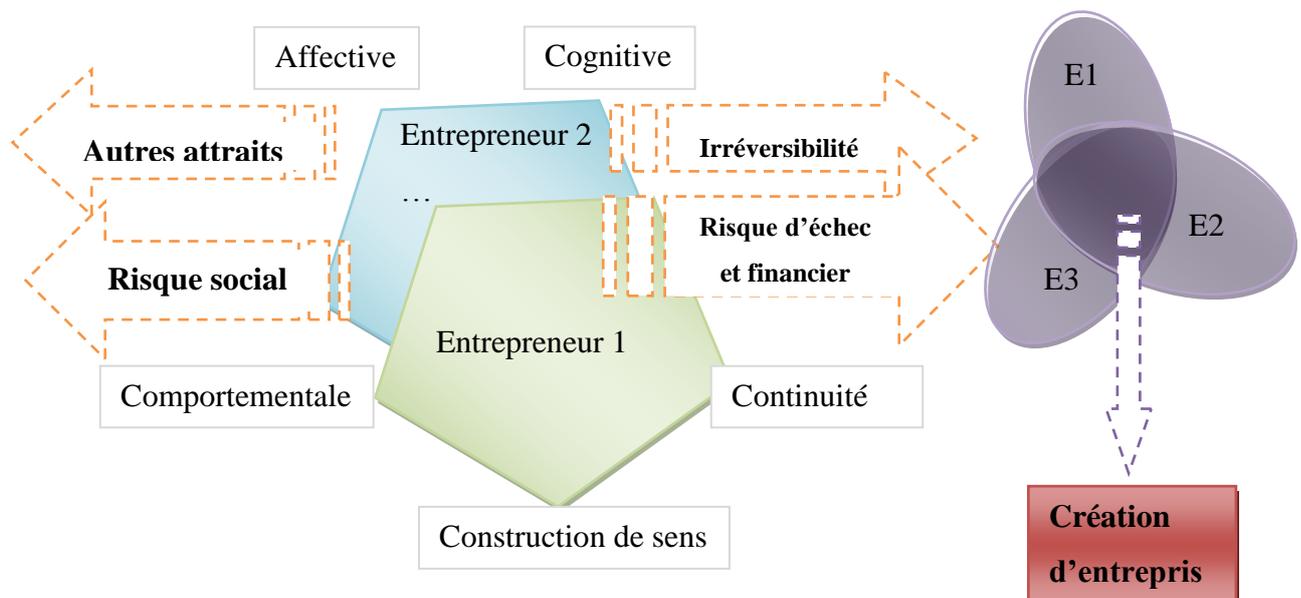
## **2.2. ENGAGEMENT DE L'ÉQUIPE ENTREPRENEURIALE**

Partant de la définition que « L'équipe entrepreneuriale est une unité sociale formée par deux, trois ou quatre entrepreneurs ayant une intention collective de réaliser une action commune qui est la création d'une entreprise par leurs compétences complémentaires, interdépendantes et indispensables. Les membres de l'équipe doivent **s'engager eux mêmes** dans l'acte de création et être responsables de l'issue de l'équipe et de l'entreprise » (Mhenni et Levy-Tadjine, 2012) l'engagement entrepreneurial nécessite l'engagement de tous les membres de l'équipe. Mais pour atteindre l'engagement irréversible et par la suite l'acte de création est-ce qu'ils se placent tous au même niveau par rapport aux différentes dimensions ? Et est-ce qu'ils ont tous le même niveau d'irréversibilité ?

En effet, l'étude d'une équipe en cours de construction par Fayolle et Lassas-Clerc (2005), sur la base des deux déterminants de l'engagement entrepreneuriale de Bruyat (1993) à savoir la préférence du projet entrepreneurial et la résistance aux changements, a prouvé l'existence **d'autres attraits**. A savoir, outre le travail entrepreneurial, l'**asymétrie** au niveau de l'engagement des membres de l'équipe et le non achèvement du projet. Par ailleurs, les auteurs ont démontré que « **l'engagement d'une équipe** dans un processus de création d'entreprise est vraisemblablement **plus que la somme des engagements individuels** » malgré que « cet engagement collectif dépendait des positions individuelles et des interactions au sein de l'équipe ». L'engagement collectif **réduit** la perception du **risque d'échec et le**

**risque financier** mais **augmente** la perception du **risque social** (Dubard Barbosa, 2008). En effet, dans le cadre de création en équipe, l'échec sera absorbé par la totalité des membres, de même pour le risque financier. Par opposition, le risque social aura plus d'importance et aussi l'asymétrie au niveau des engagements aura plus d'ampleur ce qui diminuera la possibilité de création effective (Figure 5).

**Figure 5 : Engagement de création en équipe**



**Source :** Adapté de Brault-Labbé et Dubé (2009), Mayer et Allen (1984), Hernandez (2006), Fayolle et Lassas-Clerc (2005), Dubard-Barbosa (2008) et Paturel (1997).

Au sein d'une équipe, les relations sociales sont relatives à son fondement de formation. La recherche munie par Moreau (2006) fait démontrer que 70% des équipes d'entrepreneurs sont formées sur la base des **caractéristiques sociales communes** et seulement 30% sont basées sur des principes stratégiques ce qui atténue la perception du risque social. La recherche de Ben-Hfaiedh-Dridi (2010) démontre que les procédures de formation d'équipe entrepreneuriale sont **complémentaires** (sur la base des facteurs instrumentaux ou stratégiques et sur la base des facteurs interpersonnels). Ainsi, les dimensions d'engagement à la création d'entreprise flottent dans un univers de relativité de la procédure de formation de l'équipe à savoir : La formation sur la base des caractéristiques sociales, des caractéristiques stratégiques et des deux types de caractéristiques de façon complémentaire.

Pour mieux connaître l'engagement entrepreneurial collectif et les facteurs causant sa décision de création, cette recherche essaye d'extraire à partir des cas pratique et réels plus d'explications. Cette recherche étudie qualitativement la question à travers des entretiens. Un échantillon à choix raisonné est utilisé pour avoir une représentativité non pas probabiliste mais logique. La méthode du choix raisonné conduit à un échantillon « caractéristique de la population » (Quivy et Campenhoudt, 1988). Cette méthode consiste à choisir les unités à étudier selon des critères théoriques ou logiques. Malgré que le choix fait par le chercheur puisse être considéré comme inconvenient de cette méthode, plusieurs avantages sont à signaler. Le choix raisonné permet de dépasser le problème de représentativité calculée par la méthode probabiliste et qui n'est pas toujours réelle (la représentativité faite sur la base des chiffres élimine l'aspect humain des cas étudiés) et réalisable (ce n'est pas évident de trouver un recensement de la totalité de la population et d'avoir des réponses de l'échantillon choisi mathématiquement). Aussi, la méthode du choix raisonné a l'avantage d'être plus adaptée au petit échantillon (plus représentatif que la méthode probabiliste) et au sujet de recherche délicat (Royer et Zarlowski, 2003) et ne nécessite pas une liste exhaustive préétablie. Afin de mieux limiter le champ d'analyse et pour éliminer le biais et les attraites que pose un secteur par rapport à un autre nous avons choisi d'étudier le phénomène dans **un seul secteur** de création qui est en pleine expansion dans le monde et en Tunisie, c'est le secteur TIC. Le secteur TIC présente un champ de création d'entreprises accessible vu le faible engagement financier le nécessitant. C'est un secteur basé sur le savoir faire et les connaissances académiques des créateurs. De même dans ce secteur les attraites à la création sont multiples. A titre d'exemple nous citons la nouveauté du marché en Tunisie et sa grande ampleur à l'extérieur de la Tunisie. Les entreprises TIC tunisiennes ont eu un accès intéressant sur le marché international et européen principalement. Cette étude a cherché l'homogénéité de l'échantillon et donc la similitude des cas interrogés. Dans le but d'avoir un échantillon le plus homogène que possible nous avons éliminé les sociétés dont le capital social est partagé avec des partenaires étrangers qui peuvent former un facteur motivant à la création vu la facilitation d'accès aux marchés étrangers par rapport aux entreprises purement tunisiennes. Aussi avoir un associé étranger fait intervenir un autre facteur qui est la culture et qui peut influencer l'engagement collectif.

Ainsi des entretiens ont été réalisés auprès du premier responsable de chaque équipe d'une durée moyenne d'une heure. Trois cas illustrent trois profils différents d'équipes (Tableau 2).

**Tableau 2 : Caractéristiques des cas étudiés**

Cas	Nombre des membres l'équipe	Âge de l'Entreprise	Spécialité du Gérant	Nombre de salariés
AD	4	6 mois	Master en marketing	0
IN	3 (4 à la création)	6 ans	Ingenieur informatique	25
TT	2	1 an	Ingenieur informatique	2

Une équipe formée par des gens qui se connaissent, qui se rassemblent, ont la même formation ou des formations proches, ont des conditions environnementales semblables, ont des profils similaires, etc. est une équipe formée sur la base des caractéristiques sociales. C'est une **équipe unie**, c'est celle où ses membres forment une seule entité comme si c'est un seul entrepreneur, les membres sont substituables. Elle se retrouvera plus facilement dans la zone de cohérences des « 3E » (Paturel, 1997) : Entreprise – Environnement – Entrepreneur (Dans ce cas l'Entrepreneur sera remplacé par l'Equipe). Ces conditions diminuent les discordances d'engagement pouvant exister entre les membres. Le fait d'avoir des formations et expériences semblables dans la même région rend les autres attrait semblables aussi (s'ils existent). L'asymétrie d'engagement sera donc faible entre les composantes de l'équipe entrepreneuriale. Les dimensions d'engagement seront mobilisées symétriquement à travers le temps. Le cas T.T. représente ce type d'équipe.

**Cas T.T.**

*« L'idée de création date de plusieurs années. Nous avons étudié dans le même institut et nous avons travaillé ensemble dans une même équipe en tant que salariés. A chaque occasion, nous parlions de nos rêves et de nos ambitions, de notre futur et des possibilités de création de sociétés. Nous avons tous les deux, un esprit entrepreneurial qui est apparemment un caractère inné. De plus en plus l'idée trouve de sens chez nous deux, nous avons commencé à*

*chercher les opportunités. ... Nous avons tenté de lancer plus qu'une fois, et à chaque tentative qui ne paraît pas intéressante, nous retardons un peu. Cette période des tentatives a duré trois années, entre 2010 et la fin 2012, mais plusieurs facteurs se sont intervenus autres que l'opportunité dont principalement la révolution et le changement du travail par notre affectation dans une nouvelle direction. ... Nous avons tous les deux une personnalité audacieuse, nous sommes convaincus d'essayer, nous sommes des preneurs de risques. Le travail est réparti entre nous deux de façon égalitaire puisque nos connaissances et nos compétences sont substituables. »*

Une équipe formée sur la base des caractéristiques stratégiques est une équipe formée par des gens qui ne se connaissent pas d'avance, mais leurs compétences sont complémentaires. Ils se sont réunis pour pouvoir atteindre l'objectif de création. Cet objectif ne sera pas atteint ou à la limite sera partiellement atteint, si l'une de ces compétences est absente. Les diversités des parcours, des formations, des origines culturelles, des backgrounds, etc... caractérisent cette équipe. C'est une **équipe complémentaire**. Dans ce cadre, les membres de l'équipe auront différents attraits à différents moments au cours du processus de création, ce qui rend l'engagement collectif et uni difficile (Cas AD). La création comme résultat du processus n'est pas toujours atteinte. Une asymétrie entre les dimensions d'engagement peut paraître d'un moment à un autre ce qui bloque le processus. Les attentes des membres de l'équipe par la création ne sont pas toujours les mêmes. Dans le cas de l'entreprise AD, chacun a voulu être le gérant de la société parce que chacun d'entre eux sent que c'est son idée et que c'est son projet mais il a besoin des autres en tant que source de financement. L'atteinte de la zone de cohérence entre les 3E est, donc, difficile. Une équipe complémentaire peut être efficace dans le cas où les dimensions d'engagement des membres coïncident de façon spontanée et qu'ils trouvent des formules gagnant-gagnant pour s'engager.

#### Cas AD

*« L'équipe se compose de quatre personnes de différents profils. J'ai fait connaissance des membres de l'équipe dans le cadre de mon premier travail dans un centre d'appel. Notre connaissance n'est pas aussi profonde. L'idée du projet existe chez chacun d'entre nous mais personne n'avait le capital nécessaire. Le projet consiste à refaire les mêmes tâches que nous faisons dans notre travail mais pour notre propre compte. Les problèmes ont commencé avec*

*ma nomination en tant que gérant de la société. La jalousie a commencé à apparaître. Nous avons le matériel, l'installation et les clients, ça fait presque 6 mois, mais nous n'avons pas encore travaillé. J'ai décidé de dissoudre la société, malgré que ça reste mon rêve et un jour je vais le réaliser mais en solo ».*

Un autre type d'équipe est celui où les membres cherchent dans leurs entourages et connaissances d'autres compétences pour construire une équipe complémentaire. Dans ce cas, les entrepreneurs essayent de rejoindre des personnes qui les connaissent pour minimiser les problèmes sociaux pouvant exister dans une équipe hétérogène. La construction d'une **équipe complémentaire et unie** en même temps diminue le risque social et augmente la possibilité d'atteindre la zone de cohérence des 3E plus facilement, d'où un engagement plus cohérent. Mais aussi cette équipe aura plus de chance à réussir vu la complémentarité des compétences des membres (Le cas IN représente ce type d'équipe qui a réussi de passer d'une entreprise sans salariés à la construction à une entreprise à vingt-cinq salariés après six ans)

#### **Cas IN**

*« Notre société a été créée par quatre personnes. Nous avons presque la même formation, nous sommes des ingénieurs en informatique de différentes spécialités. Notre formation ainsi que nos expériences étaient la source de cette idée. Notre connaissance nous les associés était dans le cadre de l'université ... Nos compétences sont complémentaires. Deux sont développeurs, un commercial et un programmeur. La création d'entreprise était un pas nécessaire dans nos cursus professionnels, nous avons un esprit entrepreneurial, et nous avons la conviction qu'un jour nous allons créer une société, mais nous ne savions pas encore notre travail consistera à quoi. L'étape de recherche a fini lorsque l'employeur de notre collègue cherchait à réaliser un projet en l'externalisant. Cet associé nous a informé de cette opportunité. Nous avons créé donc la société. Le risque de cette création n'était pas assez grand pour trois causes : la première c'est que nous n'étions pas obligés d'avoir un capital et des charges de lancement intéressants, la seconde c'est que notre client était une société off-shore, donc nous allons travailler directement sur le marché international, Quant à la troisième cause, c'est que le marché de travail est ouvert et nous pourrions rentrer à tout moment au travail salarial. Malgré, le potentiel de travail, nous avons des principes*

*communs : Nul n'est sans risque et il faut essayer le risque, il faut que nous réalisons un bon travail. Suite à ces facteurs, la non création de la société devient très difficile et le recul est presque impossible. Avec le volume de travail que nous avons, aussi, nous n'avons pas le temps de reculer. Au lancement de la société, notre amitié s'est intervenue pour dépasser les premières difficultés rencontrées. Surtout, que nous faisons tous toutes les tâches que se soit techniques, managériale, comptable, commerciale, fiscale, etc. Ensuite, nous avons appris à travailler ensemble et à gérer notre quotidien et nos stratégies ensemble. Notre objectif commun est : assurer la continuité et la pérennité de notre société. Chacun donne et fait de son mieux pour réaliser cet objectif. Notre société a, en ce moment, 25 salariés.*

## CONCLUSION

L'entrepreneuriat en équipe nécessite une étude plus approfondie des différentes phases du processus de création vu son spécificité. Ce papier traite le passage à l'acte par l'engagement de l'équipe à créer une entreprise. Les théories de gestion se sont servies de la psychosociologie pour déterminer la multi-dimensionnalité de l'engagement au sein de l'entreprise. L'entrepreneuriat a, à son tour, puisé dans ces deux champs de recherche pour étudier l'engagement d'une équipe à la création.

Chaque membre de l'équipe doit, à priori, remplir les cinq dimensions de l'engagement en même temps pour pouvoir créer l'entreprise. En effet, avoir un fort sentiment d'attachement à l'acte de création, avoir un plan d'affaire acceptable, réalisable et présumant des bénéfices futures, avoir un besoin de créer, trouver de sens dans cette création et commencer à réaliser certains comportements dans son sens rapprochent l'entrepreneur à la création. Si les autres membres de l'équipe remplissent les dimensions en même temps ou avec un décalage court, l'équipe entre en zone de cohérence des 3E et donc le projet de création se transforme en une entreprise.

L'engagement est freiné par le risque social de regroupement en équipe ainsi que les autres attraits pour chacun des membres, ce qui est plus fréquent en cas d'une équipe hétérogène (en formation, expérience, attentes, ou autres). Par contre, l'engagement est accéléré par l'irréversibilité de l'acte et la diminution du risque d'échec et du risque financier dans le cadre

d'une équipe. Trois cas ont été traités comme illustrations de trois types d'équipes et de leurs processus d'engagement respectifs.

Comme tout travail de recherche, celui-ci possède des limites. La première est le nombre restreint des cas étudiés. La deuxième est la subjectivité de la recherche qualitative. Pour remédier à ces limites cette étude peut être complétée par une recherche confirmatoire quantitative.

## Références

- Ben-Hfaiedh-Dridi, C. (2010), Entrepreneurial team formation : Any rationality?, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 30 : 10.
- Borges, C., Filion, L.J. et Simard, G. (2007), Jeunes créateurs d'entreprise : leur parcours, de l'initiation à la consolidation, 5<sup>ème</sup> IAE, 22.
- Braut-Labbé, A. et Dubé, L. (2009), Mieux comprendre l'engagement psychologique : revue théorique et proposition d'un modèle intégratif, *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, 2009/1 – 81, 115 -131.
- Bruyat, C. (1993), création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation, Thèse de doctorat ès sciences de gestion, Université Pierre-Mendez France, Grenoble 2.
- Danjou, I. (2004), *Entreprendre : La passion d'accomplir ensemble*, Edition L'Harmattan-Paris, Collection Économie et innovation.
- Danjou, I. (2004), *Entreprendre : La passion d'accomplir ensemble*, Edition L'Harmattan-Paris, Collection Économie et innovation.
- De vaujay, F.X. (2004), *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, préface de A. HATCHUEL, E.M.S.
- Dubard Barbosa, S. (2008), *La perception du risque dans la décision de création d'entreprise*, Thèse en science de gestion, Université Pierre Mendès, France.

- Fayolle, A. et Lassas-Clerc, N. (2005), Compréhension de l'engagement d'un individu dans le processus de création d'Entreprise par une étude de cas, 4ème Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris.
- Giordari, G.L. (2004), Engagement Entrepreneurial : les modalités relationnelles et interactionnelles de la création et du financement des nouvelles organisations, Actes CIFEPME 2004, 16.
- Girandola, F. et Joule, R.-V. (2008), La communication engageante, Revue électronique de Psychologie Sociale, 2, 41-51.
- Hernandez, E.M. (1999), Le processus entrepreneurial : vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat, Edition L'Harmattan – Paris.
- Hernandez, E.M. (2006), Les trois dimensions de la décision d'entreprendre, Revue Française de Gestion, 32, 168/169, 337-357.
- Krueger, N., Reilly, M.D. & Carsrud A.L. (2000), Competing models of entrepreneurial intentions, Journal of Business Venturing, 15 (5 et 6), 411-432
- Levy-Tadjine, T. et Paturel, R. (2005), Essai sur l'évaluation de la décision en Entrepreneuriat, 4<sup>ème</sup> colloque international de l'A2ID.
- Levy-Tadjine, T. et Paturel, R. (2008), Ensemble, à plusieurs ou en commun? Proposition d'un cadre conceptuel et d'une typologie pour appréhender l'entrepreneuriat en équipe, 9<sup>ème</sup> CIFEPME.
- Meyer, J. P., et Allen, N. J. (1984), Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations, Journal of Applied Psychology, 69, 372-378, in McGee Gail W. and Ford Robert C. (1987), Two (or More?) Dimensions of organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales, Journal of applied psychology, 72: 4, 638-642.
- Mhenni, F. et Levy-Tadjine, T. (2012), Proposition d'un processus equipreneurial, 8<sup>ème</sup> congrès de l'académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation.

- Moreau, R. (2006), Quelle stabilité pour l'intention entrepreneuriale?, 8<sup>ème</sup> CIFEPME, Fribourg, Suisse, 18.
- Moreau, R. (2006), la formation des équipes d'entrepreneurs, Revue de l'Entrepreneuriat, 5: 2, 55-68
- Paturel, R. (1997), Pratique du management stratégique, Collection La gestion en plus, Ed. PUG.
- Paturel, R. et Vallevand, J. (1999), Essai d'élaboration d'une méthodologie de développement stratégique d'une organisation-réseau, Economies et Sociétés -Sciences de Gestion, 26-27, 6-7, 121-143.
- Shepherd, D.A. et Krueger, N.F. (2002), An intentions-based model of entrepreneurial teams social cognition, Entrepreneurship: Theory and Practice, 27 : 2, 167-85 in Schjoedt, L. et Kraus, S. (2009), Entrepreneurial teams : definition and performance factors, Management research news, 32: 6, 513-524.
- Tchouassi, G. (2005), Eveil Entrepreneurial, engagement et coaching des femmes en création d'activités entrepreneuriales au Cameroun, 4ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 21.
- Wang, C.J. et Wu, L.Y. (2012), Team member commitments and start-up competitiveness, Journal of Business Research, 65, 708-715