



## Fiche d'information

### Équipe de fondateurs/-trices: définition, avantages, défis

#### Définition

---

On parle d'équipe de fondateurs/-trices quand une entreprise est créée par deux personnes ou plus. Dans la plupart des cas, toutes les personnes impliquées participent au capital propre et à la direction de l'entreprise. Au sein de la direction, les rôles sont souvent répartis. À la différence d'un ou d'une manager, toutes les personnes de l'équipe de fondateurs/-trices assument le risque économique de l'entreprise.

L'idée entrepreneuriale peut venir d'une seule personne qui convainc ensuite d'autres personnes de son idée et les intègre dans l'équipe. L'idée peut également être développée par plusieurs ou tous les participants. S'il y a une personne qui fait avancer le projet, on parle aussi du «lead entrepreneur».

#### Les points importants sur les équipes de fondateurs/-trices

---

L'équipe de fondateurs/-trices est d'une importance cruciale pour la réussite ou la faillite d'une entreprise. Cela se reflète également dans les propos des investisseurs qui disent souvent préférer investir dans une équipe excellente avec une idée médiocre plutôt que le contraire. Après tout, personne ne peut savoir aux débuts d'une entreprise – du moins lorsqu'elle repose sur un concept très innovant – si une idée pourra s'affirmer sur le marché. Des hypothèses devront donc être testées. Si nécessaire, le modèle d'entreprise doit être modifié, parfois même de manière fondamentale (on parle alors de «pivot»). Une équipe excellente sera en mesure d'y parvenir, alors qu'une équipe médiocre ne pourra souvent pas mener une idée formidable à terme. Après tout, l'idée entrepreneuriale n'est qu'un point de départ, mais elle doit être testée et adaptée si nécessaire. De plus, d'autres ressources (capital, partenaires, collaborateurs, etc.) doivent être trouvées, des client-e-s doivent être acquis, des structures mises en place et le produit développé et fabriqué. Comme mentionné précédemment, une équipe médiocre aura de la peine à surmonter de tels défis.

#### Les équipes réussissent généralement mieux

Est-ce nécessaire d'avoir une équipe pour créer une entreprise? Pas vraiment. Les deux formes de création d'entreprise – donc les créations d'entreprise par une équipe de fondateurs/-trices et les créations d'entreprise individuelles – présentent des avantages et des inconvénients, et les deux peuvent mener au succès ou à l'échec.

La majorité des études montrent toutefois que les entreprises d'équipes de fondateurs/-trices ont plus de chances de réussir que les entreprises individuelles (cf. Aldrich & Kim, 2007; Witt, 2018; Lechler, 2001), surtout quand il s'agit d'entreprises basées sur la technologie.

L'image héroïque des personnes seules qui fondent une entreprise avec une créativité, une inspiration et une volonté de fer, pendant que les salariés effectuent seulement du travail de routine et sont remplaçables, a déjà été critiquée de manière convaincante et qualifiée de mythe dans l'article de Robert B. Reich écrit en 1987 «Entrepreneurship Reconsidered: The Team as Hero»; dans une économie



globalisée où les idées et les processus peuvent être facilement copiés et où il règne une forte concurrence, cette image ne tient pratiquement plus.

### **Trois quarts des start-up innovantes et axées sur la croissance sont fondées par des équipes**

Des études confirment l'importance des équipes. Le «European Startup Monitor 2016» montre que parmi les 105 start-up étudiées en Suisse, 76,9% ont été fondées par des équipes et 23,1% par des personnes individuelles. Il s'agit là d'entreprises de moins de dix ans qui suivent un modèle innovant et qui sont fortement axées sur la croissance. Les chiffres sont similaires pour les 2515 start-up issues de 18 pays différents qui ont été prises en compte par le European Entrepreneurship Monitor 2016: 77,4% d'entre elles ont été créées par des équipes de fondateurs/-trices et 22,6% par des personnes individuelles. Les entreprises fondées par des équipes ont été réparties comme suit: 34,5% des entreprises ont été fondées par deux personnes, 24,3% par trois personnes, 10,7% par quatre personnes et 7,8% par cinq personnes ou plus (European Startup Monitor 2016, p. 46 et suivantes).

En résumé, nous pouvons donc dire que trois quarts des start-up innovantes et axées sur la croissance sont fondées par des équipes. Il faut toutefois noter que toutes les entreprises créées ne sont pas basées sur des idées innovantes ni axées sur la croissance. La plupart sont des microentreprises ou des petites entreprises.

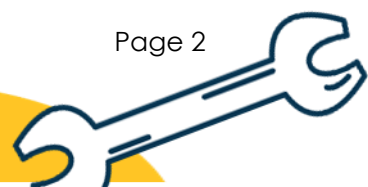
### **Avantages et inconvénients d'une entreprise individuelle**

Différents facteurs devraient être pris en compte avant de décider de fonder son entreprise seul-e ou en équipe. En plus de la complexité de l'idée, la propre personnalité joue également un rôle: suis-je plutôt quelqu'un de solitaire ou est-ce que je préfère travailler en équipe? Les objectifs poursuivis dans le cadre de la création de l'entreprise pèsent aussi dans la balance. Si on aime bien travailler seul-e, il peut être tout à fait pertinent de fonder une entreprise individuelle. Les entrepreneurs individuels ont l'avantage de pouvoir mettre en œuvre leurs propres idées et concepts. Ils ne doivent pas faire de compromis en ce qui concerne par exemple le produit ou la prestation, l'emplacement ou la stratégie de l'entreprise. De plus, il existe moins d'interfaces et donc moins de chances d'avoir des conflits.

Naturellement, les entrepreneurs individuels ne bénéficient ni des expériences, ni des compétences, ni des réseaux, ni des ressources que peuvent apporter les potentiels cofondateurs/-trices. En cas de difficultés ou même lorsque des possibilités entrepreneuriales se présentent, il manque souvent des personnes de contact. Toutefois, des moyens de compenser ces inconvénients existent. Des expert-e-s peuvent être sollicités de manière informelle ou impliqués dans un «advisory board» (conseil consultatif). Une autre possibilité est de faire appel aux compétences d'intervenants externes: les personnes qui suivent le principe de la «Création avec des composants externes» peuvent ainsi compenser les compétences manquantes et collaborer avec des partenaires qui sont des leaders de leur domaine respectif (Faltin, 2017).

### **Avantages et inconvénients à fonder une entreprise en équipe**

Les avantages à fonder une entreprise en équipe sont évidents: les expériences, les connaissances et les compétences de chaque membre de celle-ci peuvent être mises à profit. Les équipes disposent ainsi dans l'ensemble d'une plus large palette d'expériences, d'une plus grande capacité à résoudre les problèmes et de connaissances plus vastes (Fueglistaller, Fust, Müller, Müller & Zellweger, 2019, p. 80).



De plus, plusieurs personnes réunies ont généralement un réseau plus étendu. Le réseau, donc par ex. d'anciens partenaires d'affaires, d'autres entrepreneurs/-euses, des expert-e-s, peut jouer un rôle déterminant lorsqu'il s'agit d'acquérir des ressources pour l'entreprise, de trouver des informations nécessaires et de gagner des premiers client-e-s. En outre, il arrive souvent que les fondateurs/-trices mettent en commun leurs propres moyens financiers. Si plusieurs personnes peuvent investir dans une entreprise, celle-ci disposera d'un capital de départ plus important.

Un autre avantage évident est le soutien mutuel : il peut toujours y avoir des contretemps et des difficultés dans la création d'entreprise. Dans ces cas aussi, les membres de l'équipe peuvent se soutenir et se motiver mutuellement. Le sentiment de solitude auquel les fondateurs/-trices sont souvent confrontés est moins présent. De plus, si un membre de l'équipe se retire en raison d'une maladie ou autre, il est plus facile de s'en sortir et cela ne mène pas obligatoirement à la fermeture de l'entreprise (Fueglistaller, Fust, Müller, Müller & Zellweger, 2019, p. 80).

Cependant, créer une entreprise en équipe présente aussi des inconvénients. Les décisions doivent être prises ensemble, les domaines de responsabilités répartis et les travaux coordonnés. Cela peut ralentir les processus internes. Il se peut également que les fondateurs/-trices ne soient pas d'accord sur les objectifs stratégiques et que cela génère des conflits ou encore qu'un membre de l'équipe se retire.

### **Constitution d'équipes de fondateurs/-trices : la documentation littéraire ne permet pas de donner de réponse claire à la question hétérogénéité vs. homogénéité**

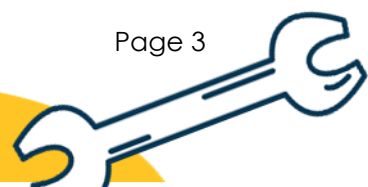
Intuitivement, on peut partir du principe que les équipes hétérogènes présentent des avantages. On peut donc argumenter que les équipes dont les membres se distinguent fortement de par leurs expériences, compétences, genres ou autres distinctions devraient être douées dans le développement d'idées originales et innovantes. On trouve toutefois peu de consensus sur la composition optimale d'une équipe. Cela pourrait venir du fait que l'hétérogénéité peut également avoir des inconvénients. Par exemple, les décisions pourraient être prises plus lentement et le risque de conflit pourrait augmenter (Witt, 2018, p. 381).

### **Les principaux défis des équipes de fondateurs/-trices**

Toutefois, les équipes sont aussi confrontées à des défis : les conflits d'équipe sont l'une des principales raisons d'échec des entreprises. Il est donc important de comprendre les défis auxquels sont confrontées les équipes lors de la phase de démarrage d'une entreprise. Une étude dans laquelle des fondateurs/-trices de 100 entreprises ont été interrogés sur les «défis dans l'équipe de fondateurs/-trices» a donné le classement suivant (Kummer, Funke, Amrhein & Müller, 2016):

#### **Domaines qui représentent des défis**

1. **«Répartition des responsabilités et fixation des objectifs»:** en première place, les points «responsabilités et fixation des objectifs». Les fondateurs/-trices ont indiqué des malentendus dans la communication et des conflits concernant la répartition des responsabilités de chaque membre fondateur. Les conflits concernant les différents domaines de responsabilité ne sont pas apparus dès la fondation de l'entreprise, mais plutôt lorsque les start-up existaient déjà depuis plus longtemps. Les équipes de fondateurs/-trices plus jeunes ne sont donc peut-être pas encore complètement conscientes de ce problème.



2. **«Compensation des compétences et expériences manquantes»:** en deuxième plus grand défi, la compensation des compétences et expériences manquantes a été mentionnée. Comme prévu, ce sont plutôt les équipes homogènes dont les fondateurs/-trices disposent de compétences similaires qui sont confrontées à ce problème.
3. **«Communication et coordination»:** en troisième place, le sujet «communication et coordination». Toutefois, ce point a été vécu comme problématique surtout par les équipes plus grandes. En ce qui concerne le domaine partiel de la coordination, il semble être avantageux de définir clairement les responsables des tâches, plutôt que de se relayer ou de coordonner les tâches ensemble.
4. **«Prise de décisions et mise en œuvre»:** les sujets «prise de décisions et mise en œuvre» ont une place importante, cela va de soi. Peu d'équipes de fondateurs/-trices (seulement 7% des entreprises qui ont participé) avaient établi un processus structuré pour la prise de décisions.
5. **«Conflits personnels»:** Les «conflits personnels» sont en cinquième et avant-dernière place. Sans surprise, ce sujet était plus souvent abordé par les équipes hétérogènes que par les équipes homogènes. Toutefois, les conflits constructifs, qui peuvent être utiles pour le développement de l'entreprise, arrivent aussi moins souvent dans les équipes homogènes. Par exemple en cas d'avis divergents sur un groupe cible et sur la vente du produit à l'international, une confrontation ou une discussion – si menée de manière constructive – peut aider à prendre de meilleures décisions.
6. **«Distribution des parts»:** la «distribution des parts» est en dernière place du classement. Les témoignages des personnes sondées indiquent que les fondateurs/-trices ont pris leur temps pour négocier la distribution des parts de l'entreprise (qui possède quel pourcentage de l'entreprise) et qu'ils étaient plutôt réticents à l'égard des répartitions inégales ou des dynamiques de répartition des parts.

## Le sujet «équipe de fondateurs/-trices» dans le cadre de myidea

Les apprenant-e-s développent généralement leurs idées par équipes de deux. Nous considérons cela utile d'une part car les équipes de fondateurs/-trices – comme mentionné plus haut – ont de meilleures chances de réussir, et d'autre part car nous trouvons que cela a l'avantage de couvrir le domaine d'études «langue et communication» pour l'ECG. Traiter des idées par équipe de trois peut également fonctionner, toutefois le risque qu'une personne «fasse cavalier seul» pendant que les deux autres font le travail est présent. Un autre risque est la formation de coalitions (deux contre un-e).

Si des apprenant-e-s insistent avec véhémence pour développer leur idée seul-e-s, nous recommandons de le permettre. Il est tout à fait possible que personne d'autre ne soit intéressé par l'idée ou que la personne concernée soit effectivement un-e futur-e fondateur/-trice «solo» qui ressent le besoin d'accomplir quelque chose «par elle-même/lui-même».

Lors de la formation d'équipes, les apprenant-e-s ont tendance à se mettre avec quelqu'un qu'ils/elles connaissent déjà. Nous recommandons toutefois absolument d'encourager les apprenant-e-s à choisir une idée qui les intéresse vraiment. Surtout dans le cadre de ce projet, où il s'agit finalement de l'initiative propre des apprenant-e-s, il est important qu'ils/elles restent fidèles à leurs intérêts.





## Références

---

- Aldrich, H.E. & Kim, P.H. (2007). Small Worlds, Infinite Possibilities? How Social Networks Affect Entrepreneurial Team Formation and Search. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 147-165.
- Kollmann, T., Stöckmann, C., Hensellek, S. & Kensbock, J. *European Startup Monitor 2016*. URL: <https://europeanstartupmonitor.com/esm/esm-2016/> [consulté la dernière fois le 22.04.2020]
- Faltin, G. (2017). *Kopf schlägt Kapital*. München: dtv Verlagsgesellschaft.
- Fueglistaller, U., Fust, A., Müller, C., Müller, S. & Zellweger, T. (2019). *Entrepreneurship. Modelle – Umsetzung – Perspektiven. Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz* (5., überarb. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kummer, J., Funke, T., Amrhein, A. & Müller, M. (2016). *Gründungen scheitern nicht am Team, sondern im Team. Studie zu Herausforderungen für Startup-Teams*. RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V. URL: <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/studie/gruendungen-scheitern-nicht-am-team-sondern-im-team/> [consulté la dernière fois le 22.04.2020]
- Lechler, T. (2001). Social Interaction: A Determinant of Entrepreneurial Team Venture Success. *Small Business Economics*, 16, 263–278.
- Reich, R.B. (1987). Entrepreneurship Reconsidered: The Team as Hero. *Harvard Business Review*. May-June, 77-83.
- Witt, P. (2018). Gründerteams. In G. Faltin (éd.), *Handbuch Entrepreneurship*. Wiesbaden: Springer Gabler, 381–393.

