

L'appréciation de la performance des équipes entrepreneuriales : une problématique délicate...

Cyrine BEN HAFIEDH-DRIDI
Enseignant-chercheur, ESC Troyes
Laboratoire ICI, I.A.E. de Brest, Université de Bretagne Occidentale
cyrine.benhafiedh@yahoo.fr

Robert PATUREL
Professeur des Universités
Laboratoire ICI, I.A.E. de Brest, Université de Bretagne Occidentale

Résumé

Le lien entre équipes entrepreneuriales et performance est l'un des sujets les plus étudiés par la recherche dans le domaine (Cooper et Daily, 1997 ; Ensley *et al.*, 2000), mais l'évaluation même de la performance d'une équipe entrepreneuriale demeure un défi majeur (Bird, 1989 ; Kamm *et al.*, 1990). Sur cette question, la recherche s'est surtout basée sur les études des équipes de management. Or, ces dernières, suivant la théorie des « *upper-echelons* » de Hambrick et Mason (1994), utilisent communément la performance de l'entreprise comme proxy pour la performance de l'équipe dirigeante (Rau, 2005). Ainsi, la plupart des études sur les équipes entrepreneuriales mesurent-elles également la performance au niveau de l'entreprise.

Mais la recherche sur les équipes entrepreneuriales et d'autres types d'équipes organisationnelles montre qu'il s'agit là d'une définition par trop restrictive, ne permettant pas de saisir le concept de performance d'une équipe dans sa complexité.

Dans cette communication, nous nous proposons donc, après avoir tenté de caractériser les équipes entrepreneuriales, et en nous basant sur des travaux réalisés sur d'autres équipes que l'on peut rencontrer dans une entreprise, de développer une conceptualisation multidimensionnelle de la performance d'une équipe entrepreneuriale. Une mesure précise de la performance des équipes entrepreneuriales est cruciale pour la compréhension de leur succès ou échec. Elle pourra, *in fine*, permettre de fournir aux équipes et à leurs conseils (accompagnateurs, etc.) des outils d'évaluation, peut-être plus complets, nécessaires pour pouvoir juger des résultats d'une équipe et entreprendre d'éventuelles actions correctrices. Dans la lignée de Kamm et al. (1990), l'objectif ultime est donc de contribuer à la constitution et au maintien d'équipes entrepreneuriales performantes.

Thème : 24 (Autre) : Les équipes entrepreneuriales

Mots-clés : entrepreneuriat ; équipe entrepreneuriale ; performance ; définition.

Tant au niveau de la théorie que de la pratique, l'entrepreneuriat a traditionnellement tendance à se voir incarné dans une figure mythique de l'entrepreneur solo, héroïque (Cooney et Bygrave, 1997 ; Lindgren et Packendorff, 2003), négligeant ainsi le fait que « l'entrepreneuriat est socialement encasté et que l'action entrepreneuriale peut être réalisée par une ou plusieurs personnes » (Holmquist, 2004). De plus, un réseau social se cristallise souvent en une équipe entrepreneuriale (Chabaud et Condor, 2006). Ucbasaran, Westhead et Wright (2001) affirment que les équipes entrepreneuriales constituent un champ de recherche crucial bien que relativement négligé. Ils illustrent son importance en rappelant que près de 50 % des entreprises sont créées par des équipes (Kamm et al., 1990 ; Watson, Ponthieu et Critelli, 1995). De nos jours, les chiffres semblent être équivalents dans la plupart des pays développés tels que la France notamment (INSEE, 2004). Dans certains secteurs, comme la haute technologie (« high-tech »), la part d'équipes dans les créateurs d'entreprise est même encore plus élevée (entre 65 et 70 % en général¹). Au-delà de leur importance numérique, les équipes entrepreneuriales sont aussi significatives de par leur impact positif démontré sur la performance de la nouvelle entreprise (Kamm et al., 1990 ; Eisenhardt et Schoonhoven, 1990). Se mettre en équipe pour entreprendre a ainsi un fort effet positif sur la croissance (évaluée en termes de chiffre d'affaires et de nombre d'employés par exemple) (Kamm et al., 1990 ; Birley et Stockley, 2000 ; Lechler, 2001 ; Stam et Schutjens, 2004) même si cela ne semble pas avoir d'influence notable sur la simple probabilité de survie (Cooper, Gimeno-Gascon et Woo, 1994 ; Stam et Schutjens, 2004).

Les principaux objectifs du programme de recherche établi par Kamm et ses collègues dans leur article fondateur (Kamm et al., 1990) étaient d'aborder le problème du manque de recherche sur les équipes entrepreneuriales et d'aider les entrepreneurs futurs et actuels à constituer, maintenir et entretenir des équipes performantes. Mais si l'identification de variables antécédentes de la performance des équipes entrepreneuriales a mobilisé une bonne partie des chercheurs en entrepreneuriat en équipe, la performance de l'équipe en elle-même semble être simplement assimilée à la performance de la nouvelle entreprise. Or, la recherche sur les équipes entrepreneuriales (ex. Bird, 1989) et d'autres équipes organisationnelles (ex. Guzzo et Dickson, 1996 ; Cohen et Bailey, 1997) démontre qu'un concept aussi complexe que la performance d'une équipe ne peut être défini de façon unidimensionnelle. Cette communication vise donc à proposer une mesure renouvelée de la performance d'une équipe entrepreneuriale, plus proche de sa réalité complexe, afin de, notamment, pouvoir *in fine* fournir aux équipes et à leurs conseils (accompagnateurs, etc.) des outils d'évaluation plus complets nécessaires pour pouvoir juger des résultats d'une équipe² et entreprendre d'éventuelles actions correctrices. Pour atteindre notre objectif et puisque conjointement à une littérature sur les équipes entrepreneuriales, nous mobiliserons une littérature sur d'autres équipes que l'on rencontre dans une entreprise, nous commencerons par caractériser les équipes entrepreneuriales afin d'apprécier la pertinence des parallèles que nous établirons entre les différents types d'équipes. La deuxième partie de cette communication est plus précisément consacrée à la mesure de la performance dans le cadre de ces différentes équipes. Finalement, nous proposerons, dans une troisième partie, une conceptualisation multidimensionnelle de la mesure de la performance d'une équipe entrepreneuriale que nous discuterons avant de conclure.

¹ Voir Lechler (2001) pour l'Allemagne et les Etats-Unis ; Danjou (2004) et Moreau (2005) pour la France.

² Ces résultats, comme nous le verrons, se situent sur plusieurs niveaux et non pas uniquement à l'échelon organisationnel.

1. Caractérisation des équipes entrepreneuriales

Il convient de noter que même si, quantitativement, il semble y avoir un accroissement remarquable de la recherche sur les équipes entrepreneuriales ces dernières années, non seulement le nombre global des contributions académiques sur le sujet reste très faible mais cette augmentation semble aller de pair avec une confusion grandissante autour du concept d'équipe entrepreneuriale. Dans notre première partie, nous allons donc tenter de lever certaines ambiguïtés définitionnelles, ce qui constitue un pré-requis à toute tentative de définition et de mesure de la performance d'une équipe entrepreneuriale.

1.1. Equipes entrepreneuriales et équipes intrapreneuriales

Dans son article intitulé « *L'entrepreneuriat reconsidéré : l'équipe comme héros* », Reich (1987) prône l'entrepreneuriat collectif où l'effort global est supérieur à la somme des contributions individuelles. Cet entrepreneuriat collectif dans un environnement d'équipes de travail est appelé « entrepreneuriat en équipe » (Yan et Sorenson, 2002 ; Comeche Martinez, 2004). Il s'agit d'un concept introduit par Stewart (1989) visant à mieux comprendre les activités entrepreneuriales des employés dans une entreprise. Kuratko, Ireland et Hornsby (2001 : 62) affirment que ces « *new-venture teams* » se concentrent sur l'entrepreneuriat collectif plutôt que sur les seules compétences entrepreneuriales des dirigeants d'une entreprise. Pour Shepherd et Krueger (2002 : 167-168), ces équipes sont entrepreneuriales si elles sont focalisées sur une recherche proactive et créative d'opportunités pour créer de nouveaux biens et services.

Nous pouvons donc trouver des équipes entrepreneuriales dans des entreprises établies (Boncler, Hlady-Rispal et Verstraete, 2006 : 16). Aussi est-il nécessaire d'opérer une première distinction pour caractériser les équipes entrepreneuriales selon que l'on est dans un contexte d'entrepreneuriat indépendant ou « *corporate* ». Sharma et Chrisman (1999 : 18) les différencient comme, respectivement, des activités entrepreneuriales entreprises de façon indépendante et celles entreprises dans le cadre d'une entreprise existante (intrapreneuriat). Dans cette communication, nous nous focalisons uniquement sur le premier cas.

1.2. Equipes entrepreneuriales, équipes de management et équipes projet

Davidsson et Wiklung (2001 : 86) affirment que la recherche sur les équipes entrepreneuriales n'a pas besoin de partir de zéro et se réfèrent à Birley et Stockley (2000) selon qui il faudrait avoir recours à la recherche sur les équipes dirigeantes. Ceci est compréhensible dans le sens où la recherche sur les équipes entrepreneuriales avait besoin d'un point de départ et que les équipes dirigeantes étaient déjà un important objet de recherche dans le champ du management stratégique. La transposition de cette recherche au champ de l'entrepreneuriat a permis de gagner du temps et de faire des découvertes intéressantes (au niveau des variables démographiques notamment). Ce recours permanent à la recherche sur les équipes dirigeantes nous apparaît aujourd'hui comme un carcan dont les travaux sur les équipes entrepreneuriales ont du mal à se défaire, causant une certaine confusion (ex. Handelberg et Vyakarnam, 1999 ; Vyakarnam et Handelberg, 2005) sinon la limitation de la recherche en entrepreneuriat propre.

Les équipes entrepreneuriales et les équipes dirigeantes doivent être clairement distinguées, comme le fait notamment Moreau (2006). Il définit alors une équipe dirigeante

comme « un groupe de personnes qui a des responsabilités en management et qui les exercent à l'intérieur d'une entreprise existante » (Moreau, 2006 : 37). Concernant la nécessaire « transition managériale » évoquée par Neergaard (2003), Moreau (2006 : 37) affirme qu'il peut y avoir une continuité entre les membres de l'équipe entrepreneuriale et de l'équipe dirigeante, mais que cela n'est pas systématique.

De plus, si les équipes entrepreneuriales devaient être rapprochées d'un certain type d'équipes organisationnelles, leurs caractéristiques les rendent plus comparables à des équipes projets qu'à des équipes dirigeantes (comme il est possible de le constater à l'aide du tableau 3 en annexe).

1.3. Comment finalement caractériser une équipe entrepreneuriale ?

Comme nous l'avons évoqué dans notre propos introductif, il semble qu'il y ait, à la fois sur la plan de la théorie et de la pratique de l'entrepreneuriat, un besoin répandu de le voir incarné dans une figure mythique de l'entrepreneur solo héroïque (Lindgren et Packendorff, 2003). Mais comme l'affirme Johannisson (2002), l'entrepreneuriat est un « phénomène génériquement collectif ». Ceci peut être vu comme un premier niveau d'action collective en entrepreneuriat, car même les entrepreneurs individuels n'entreprennent pas seuls (Danjou, 2004). Autrement dit, l'« entrepreneur solo » peut aujourd'hui être considéré comme un oxymore (Hansen et Allen, 1992). Les entrepreneurs sont des individus réticulés, encastrés dans des réseaux et, souvent, une partie de ce réseau se cristallise en un groupe qui constitue un deuxième niveau d'action collective. Pour Gartner et al. (1994 : 6), il faut se focaliser sur les personnes ayant une influence qualifiée de « stratégique » sur la création de l'entreprise. L'équipe entrepreneuriale est, pour nous, le noyau dur de ce groupe et donc un niveau supérieur d'action collective. En progressant d'un niveau à l'autre, l'action collective s'intensifie et exige de plus en plus d'efforts de la part des participants dont le nombre va donc naturellement décroître.

D'autres critères qualitatifs sont importants pour finalement déterminer la notion d'équipe entrepreneuriale. Même si cela peut paraître trivial, il est nécessaire de souligner qu'une équipe entrepreneuriale ne se rencontre que durant le processus entrepreneurial initial³ (voir Bruyat, 1993), avant que le projet ne s'autonomise de l'équipe en question.

Pour ce qui est de l'autre qualificatif présent dans l'expression équipe entrepreneuriale, à savoir « équipe », Guzzo et Dickson (1996 : 308) affirment qu'il s'agit d'individus qui se perçoivent comme une entité sociale et qui sont perçus comme tel par les autres, et qui sont interdépendants. Le critère d'interdépendance dans la poursuite de leurs objectifs est aussi repris par Katzenbach (1997) qui s'en sert pour distinguer les véritables équipes (et note d'ailleurs que les équipes dirigeantes le sont rarement)⁴.

De pareils critères qualitatifs (processus entrepreneurial, niveau supérieur d'action collective, interdépendance, etc.) devraient nous mener à l'essence même de l'équipe entrepreneuriale. Mais les études empiriques, quantitatives notamment, requièrent une opérationnalisation des définitions. Cette constatation nous a amenés à considérer une définition comportant trois niveaux. La définition la plus large correspond au groupe d'acteurs stratégiques impliqués dans la création de l'entreprise. La définition la plus

³ Nous précisons « initial », car une entreprise peut, durant sa vie, connaître d'autres phases entrepreneuriales, d'autres phases « d'impulsion » (au sens de Verstraete, 2003).

⁴ Dans cette communication, et à l'instar de nombreux auteurs (Reich, 1987 ; Cohen et Bailey, 1997), nous employons indifféremment « groupe » et « équipe ». Nous distinguons, par contre, les équipes des groupes « véritables », des équipes/groupes « factices ».

restrictive correspond au noyau dur de ce groupe, combinant les critères qualitatifs ci-dessus et possiblement d'autres (comme le fait que chaque membre doit être indispensable, donc difficilement remplaçable à court terme). Ces critères sont difficiles à apprécier, particulièrement dans le cadre d'une enquête par questionnaire. Le besoin de définitions facilement opérationnalisables est plus prégnant que pour une étude qualitative par entretiens par exemple. Ceci explique le fait que de nombreuses définitions de l'équipe entrepreneuriale reposent grandement sur des critères assez aisément évaluables tels que l'actionnariat et/ou la qualité de fondateur. Mais cela tend à exclure de l'équipe entrepreneuriale des personnes qui, en analysant la situation plus finement, en feraient partie. Par exemple, Cooney (2005) dans son éditorial intitulé « *Qu'est-ce qu'une équipe entrepreneuriale ?* » reprend à son compte la définition de Kamm et al. (1990) qui insistent, notamment, sur la présence dans la phase précédant la création effective de l'entreprise, avant qu'elle ne débute son activité, d'une personne pour qu'elle puisse être considérée comme membre de l'équipe entrepreneuriale. Or, certaines personnes arrivées après la création de l'entreprise ou le lancement des activités peuvent, selon nous, faire partie de l'équipe entrepreneuriale (Schjoedt, 2007 ; Francis et Sandberg, 2000 ; Chandler et Hanks, 1998), si elles intègrent l'entreprise alors qu'elle est toujours en phase d'impulsion (au sens de Verstraete, 2003), si elles ont une certaine part du capital, si elles apportent des compétences rares et indispensables au fonctionnement de l'affaire et, enfin, si elles participent à la prise de décisions stratégiques.

Une définition intermédiaire s'impose donc. Pour y parvenir, nous avons repris la définition proposée par M. D. Ensley dans ses travaux sur les équipes entrepreneuriales (ex. Ensley et Banks, 1992 ; Ensley, 1999 ; Ensley et Pearce, 2001 ; Ensley et Hmieleski, 2005). Nous y avons ajouté la condition de se trouver dans un processus entrepreneurial (initial) car, bien souvent, les auteurs employant des définitions d'équipes entrepreneuriales telles que celle de Ensley et de ses collègues, ont tendance à inclure dans leur échantillon d'étude des entreprises bien trop âgées, où les chances que la « transition managériale » (Neergaard, 2003) se soit produite sont élevées. On obtient alors la définition suivante qui constitue notre première proposition de recherche :

Proposition 1 : Les membres d'une équipe entrepreneuriale sont les acteurs d'un processus entrepreneurial et remplissent au moins deux des trois conditions suivantes : ils ont la qualité de fondateurs de l'entreprise, ils possèdent une part significative du capital social (10 % au moins) ou ils sont activement impliqués dans la prise de décisions stratégiques pour l'entreprise.

Cette communication a pour objet la performance des équipes entrepreneuriales. Mais avant d'aborder ce sujet, il était nécessaire de clarifier la notion d'équipe entrepreneuriale en particulier, car la façon dont celle-ci a été définie se reflète dans les mesures de performance utilisées.

2. Equipes entrepreneuriales et mesure de leur performance : une brève revue de la littérature

Pour comprendre la façon dont la performance des équipes entrepreneuriales est actuellement mesurée et comment on peut l'améliorer, nous allons tout d'abord présenter un échantillon d'études récentes liant équipes entrepreneuriales et performance, avant de se focaliser sur les autres équipes organisationnelles. Finalement, nous établirons certains

parallèles entre les deux en vue d'une conceptualisation de la performance des équipes entrepreneuriales qui sera développée dans la partie suivante (3.).

2.1. Etudes d'équipes entrepreneuriales et mesure de leur performance

Ensley, Carland et Carland (2000) affirment que la recherche dans le domaine des équipes entrepreneuriales a surtout été axée sur des sujets tels que l'effet potentiel de l'équipe sur la performance de la nouvelle entreprise, la relation de l'équipe avec les capitaux-risques, des questions liées à la composition de l'équipe et des développements théoriques. Cooper et Daily (1997) suggèrent trois catégories d'études sur les équipes entrepreneuriales : une portant sur la constitution de l'équipe, une autre traitant de son fonctionnement et, enfin, une dernière focalisée sur leurs effets sur la stabilité de l'équipe et la performance de l'entreprise. Cette dernière catégorie est donc celle mesurant la performance au niveau de l'entrepreneuriat en équipe. Nous avons sélectionné, par choix raisonné, un échantillon de cette troisième catégorie d'études (voir tableau 4 en annexe).

Les études d'Ensley et de ses collègues ont été choisies pour leur représentativité du principal courant de recherche sur la performance des équipes entrepreneuriales qui ne considèrent celle-ci que par la performance de l'entreprise créée. Dans un modèle théorique, Ensley, Pearson et Pearce (2003 : 322) assimilent clairement la variable dépendante « Performance de l'équipe entrepreneuriale » à la performance de la nouvelle entreprise (ex. cash-flow, croissance, ROE). L'étude de Lechler (2001) constitue un premier pas vers une conception plus complète de la performance d'une équipe entrepreneuriale. La variable dépendante est la « performance de l'entreprise créée par l'équipe entrepreneuriale », mais Lechler (2001) va au-delà de la seule performance économique de la nouvelle entreprise. Il considère également la réussite personnelle : « la satisfaction personnelle des membres de l'équipe de la performance de l'entreprise ainsi que du travail d'équipe » (Lechler, 2001 : 269). L'étude de Chowdhury (2005) est l'une des rares à proposer une évaluation de la performance d'une équipe entrepreneuriale réellement différente d'une mesure de la performance de la nouvelle entreprise. L'auteur propose une mesure composée de sept items et chaque entrepreneur note son équipe sur chacun de ces items (Chowdhury, 2005 : 737).

Il semble donc y avoir une réelle évolution au regard de l'évaluation de la performance d'une équipe entrepreneuriale, même si on est encore loin du stade de développement où se trouvent les mesures pour les autres types d'équipes organisationnelles comme nous allons à présent pouvoir le constater.

2.2. Mesure de la performance d'autres types d'équipes organisationnelles

Cohen et Bailey (1997) ont effectué une revue d'études ayant pour objet la performance d'équipes dans des entreprises. Ils proposent et utilisent une typologie d'équipes composée de quatre catégories que reprend Allard-Poesi (2006 : 10-12) :

- équipe de travail : groupe permanent de travail responsable de la production de biens ou de services (exemples : équipe de production, d'auditeurs, de vendeurs) ;
- équipe parallèle (ou consultative) : groupe permanent ou temporaire responsable de la résolution d'un problème ou d'amélioration (exemple : cercle de qualité) ;
- équipe projet : groupe temporaire ayant la charge de l'élaboration et la réalisation d'un projet particulier (exemples : projet d'élaboration d'un nouveau produit, d'un nouveau système d'information, d'une nouvelle usine) ;

- équipe managériale : groupe permanent ayant en charge de coordonner et guider les sous-unités ou départements sous sa responsabilité, et dont la performance globale lui incombe (exemples : équipe de direction, équipe ayant en charge la direction d'une unité).

Les études de ces différents types d'équipes variaient dans leurs choix de variables prédictives de la performance. Elles se distinguaient également de par la façon dont elles mesuraient cette performance (Cohen et Bailey, 1997 : 277-278). Le tableau suivant (tableau 1) présente une comparaison des mesures de performance utilisées dans les études des différents types d'équipes.

Tableau 1 Comparaison de la mesure de la performance parmi les études des différents types d'équipes examinées par Cohen et Bailey (1997)

	Equipes de travail	Equipes parallèles	Equipes projet	Equipes managériales
Résultats examinés	- Productivité - Temps de réponse - Satisfaction - Engagement - Absentéisme - Perceptions de performance	- Satisfaction - Engagement - Absentéisme - Turnover - Perceptions de performance	Perceptions sur : - l'Adhérence aux budgets et plannings - l'Innovation - la Qualité du projet - la Performance d'exécution	- Retour sur capitaux propres - Rentabilité des actifs - Croissance des ventes - Rentabilité globale pour les actionnaires - Qualité des décisions - Turnover - Promotions
Utilisation de mesures de performance objectives (vs. subjectives/perceptuelles)	Environ la moitié des études		Aucune des études	Pratiquement toutes les études
Niveau de mesure de la performance	Habituellement au niveau groupe			Niveau entreprise

Source: Auteurs, basés sur Cohen et Bailey (1997 : 277-279)

Cohen et Bailey (1997 : 278) rapportent que McGrath (1986) a identifié dix besoins critiques pour l'étude des groupes au travail. Selon eux, certaines de ses requêtes semblent avoir été entendues puisque « plus que jamais auparavant, les études équilibrent les méthodes de recueil de données et utilisent plusieurs mesures » (Cohen et Bailey, 1997 : 278-279).

2.3. Quelles possibles implications pour la mesure de la performance des équipes entrepreneuriales ?

Tout d'abord, la plupart des études d'équipes organisationnelles utilisent plusieurs mesures de la performance et non pas une seule (Cohen et Bailey, 1997 : 278). Mais les stratégies de collecte des données varient pour les différents types d'équipes identifiés par Cohen et Bailey (1997). Ainsi, pratiquement toutes les études portant sur des équipes de management recueillent des mesures objectives de la performance de l'entreprise mais pas de mesure de performance au niveau groupal. Cohen et Bailey (1997 : 279) affirment que pour

comprendre les équipes de management comme des unités fonctionnelles, il est nécessaire de recueillir des données au niveau groupe. Nous avons noté, pour notre part, que la plupart des études sur les équipes entrepreneuriales mesuraient aussi la performance au niveau de l'entreprise et non au niveau de l'équipe. Ceci s'explique probablement par le fait que la recherche sur les équipes entrepreneuriales s'est surtout basée sur les investigations faites au sujet des équipes de management et, suivant la théorie des « *upper-echelons* » de Hambrick et Mason (1994), les études dans ce domaine utilisent communément la performance de l'entreprise comme proxy pour la performance de l'équipe dirigeante (Rau, 2005 : 757). Malgré cela, en suivant les recommandations de Cohen et Bailey (1997), les études sur les équipes dirigeantes et celles sur les équipes entrepreneuriales devraient développer et utiliser des mesures de performance au niveau du groupe.

Les études sur les équipes projet emploient habituellement des mesures de performance de niveau groupe mais, comme l'ont remarqué Cohen et Bailey (1997 : 279), elles sont à la traîne par rapport aux autres types d'équipes dans l'utilisation de mesures objectives de performance. Se basant sur Sundstrom, DeMeuse et Futrell (1990), Cohen et Bailey (1997 : 279) ajoutent que les extrants d'équipes projet sont habituellement considérés comme à venir dans un futur trop lointain pour en permettre une évaluation objective. Néanmoins, des mesures objectives sont nécessaires.

Chowdhury (2005) qui n'a mesuré la performance de l'équipe entrepreneuriale qu'au niveau groupe, avait initialement l'intention d'utiliser également une mesure au niveau de l'entreprise (croissance des ventes), mais moins de la moitié des entreprises de son échantillon avaient accepté de communiquer cette information. L'auteur suggère l'utilisation de mesures perceptuelles de la performance pour remédier à ce qu'il estime être une limitation de son étude.

En dernière analyse, quelles leçons ou bonnes pratiques pouvons-nous déduire pour la mesure de la performance des équipes entrepreneuriales ? En premier lieu, une seule mesure ne suffit pas. Il faut de multiples mesures. Puis, nous devons aller au-delà de la seule appréciation de la performance de la nouvelle entreprise. Enfin, nous considérerons à la fois des mesures de performance subjectives, perceptuelles et des mesures objectives.

Cette question de l'évaluation de la performance des équipes entrepreneuriales est très importante. Pour paraphraser Chandler et Hanks (1993 : 391) qui ont argumenté l'importance de mesures de performance pertinentes, fiables et bien fondées pour les nouvelles entreprises, nous affirmons que de telles mesures de la performance des équipes entrepreneuriales sont cruciales pour l'étude de relations fondamentales entre des variables indépendantes et la réussite des équipes entrepreneuriales, et le développement d'une solide théorie de la performance des équipes entrepreneuriales. Ces équipes (et leurs conseils) doivent aussi pouvoir évaluer leur performance sans devoir attendre un an, voire deux, pour pouvoir correctement mesurer la performance de l'entreprise. Hackman (1987) affirme que les équipes doivent pouvoir évaluer leur performance collective pendant qu'elles travaillent et que ces évaluations affecteront les processus de groupe qui influencent la performance ultérieure (Watson et al., 1995 : 396). Les trois propositions de recherche suivantes résument les éléments de réflexion précédents :

Proposition 2 : Il est nécessaire d'avoir des mesures de la performance des équipes entrepreneuriales plus complètes, puisqu'une bonne évaluation de la performance est cruciale pour l'étude des déterminants du succès ou de l'échec des équipes et, donc, de la création et du soutien d'équipes entrepreneuriales performantes.

Proposition 3 : La recherche sur les équipes entrepreneuriales se base fortement sur celle effectuée au sujet des équipes dirigeantes qui utilise communément la performance de l'entreprise comme proxy pour la performance de l'équipe. De ce fait, la plupart des études sur les équipes entrepreneuriales assimilent clairement la performance de celles-ci à la performance de la nouvelle entreprise.

Proposition 4 : Se basant sur la mesure de la performance de différents types d'équipes présentes dans les entreprises, la mesure de la performance des équipes entrepreneuriales devrait être un concept multidimensionnel, évaluant les résultats à différents niveaux, avec plus d'une mesure à chacun d'eux, utilisant des mesures objectives mais aussi subjectives et perceptuelles.

La troisième partie de cette réflexion est donc une tentative de développement d'une pareille conceptualisation.

3. Tentative de conceptualisation de la performance des équipes entrepreneuriales

Guzzo et Dickson (1996 : 309) affirment qu'il n'y a pas une mesure de la performance unique, uniforme dans les groupes. Ils préfèrent la définir de façon large, à l'instar de Hackman (1987) et Sundstrom et al. (1990). De la même façon, Cohen et Bailey (1997 : 243) ont « une approche large de la performance pour inclure la multiplicité de résultats qui importent dans des cadres organisationnels ». Bird (1989) pense également que la performance ne peut être définie par un seul critère. Le tableau suivant (tableau 2) résume les catégories suggérées par ces auteurs.

Tableau 2 Définitions de performance d'équipes

Guzzo et Dickson (1996) : Mesure de la performance de groupe
Trois aspects de la performance dans les groupes (p.309) :
(a) extrants produits par le groupe (quantité ou qualité, rapidité, satisfaction des clients, etc.) ;
(b) les conséquences que le groupe a pour ses membres ;
(c) l'amélioration de la capacité d'une équipe à avoir une bonne performance dans le futur.
Cohen et Bailey (1997) : Mesure de la performance de groupes organisationnels
La performance est catégorisée dans trois dimensions principales (p.243) en fonction de l'impact de l'équipe sur :
(a) la performance évaluée en termes de quantité et qualité des extrants (ex. efficacité, productivité, temps de réponse, qualité, satisfaction des clients et innovation) ;
(b) attitudes des membres (ex. satisfaction des employés, engagement et confiance dans la direction) ;
(c) résultats comportementaux (ex. absentéisme, turnover et sécurité).
Bird (1989: 228-229) : équipes entrepreneuriales performantes
Qu'est ce qu'une association réussie ? Il s'agit :
- d'une association qui dure longtemps, une association qui change ou d'une association qui se termine « proprement » avec tout le monde « gagnant » et sans animosité ?
- d'une association qui soutient une entreprise en croissance ou une association qui se focalise sur la satisfaction des besoins individuels de chaque associé ?
- d'une association qui est reconnue par des personnes extérieures comme « solide » ou une

association qui « semble bien » pour les associés eux-mêmes ?

Très probablement, une association réussie est une association qui remplit une certaine combinaison de ces critères.

Nous adoptons également une approche large de la performance des équipes entrepreneuriales pour inclure la multiplicité de résultats importants qui se trouvent aux niveaux individuel, du groupe et organisationnel (Cohen et Bailey, 1997 : 243).

Par conséquent, nous allons organiser notre conceptualisation de la performance des équipes entrepreneuriales en trois dimensions principales que nous présentons dans ce qui suit.

3.1. Trois dimensions pour la mesure de la performance des équipes entrepreneuriales

La première dimension est celle qui se rapproche le plus de ce qui se fait jusqu'à présent dans le domaine, à savoir mesurer la performance de la nouvelle entreprise. La deuxième dimension correspond à la qualité de l'équipe et du travail d'équipe : comment les membres mobilisent-ils leurs ressources et comment les améliorent-ils. La troisième dimension s'intéresse à la satisfaction individuelle de chaque membre de l'équipe entrepreneuriale.

3.1.1. Appréciation du résultat au niveau organisationnel

La performance de l'équipe entrepreneuriale est mesurée au niveau de l'entreprise qu'elle a créée.

Dans une revue de la littérature des mesures de performance d'entreprise utilisées dans le champ de l'entrepreneuriat, Drnovsek et Glas (2004 : 122-123) affirment que les mesures financières quantitatives sont les plus utilisées et, plus précisément, la croissance des ventes qui est donc l'indicateur de performance le plus largement utilisé.

Deux problèmes apparaissent de façon immédiate de cet état de fait et sont évoqués, parmi d'autres, par Schjoedt (2007 : 4) qui affirme, tout d'abord, que « puisque les mesures comptables sont basées sur l'histoire, elles ne sont pas utiles pour des entreprises nouvelles qui n'ont pas de passé » et, ensuite, que pas toutes les entreprises ont les mêmes objectifs tels que la (forte) croissance.

Le premier problème s'est déjà posé dans cette communication à travers l'étude de Chowdhury (2005) où on a pu faire remarquer que si l'on souhaitait mesurer la performance avec des mesures objectives, il fallait généralement attendre une année (pour avoir suffisamment d'historique), voire deux (si on veut mesurer la croissance d'une année sur l'autre). Quant au second problème, il est clair que toutes les équipes entrepreneuriales n'ont pas les mêmes objectifs et que cela devrait entrer en ligne de compte lors de la mesure de leur performance. Ceci ne signifie pas que l'on ne doit plus prendre en considération des mesures objectives tirées des livres de l'entreprise mais que ces mesures doivent être contrebalancées par d'autres. Nous pouvons, par exemple, considérer l'évaluation de la performance de l'entreprise faite par l'équipe entrepreneuriale (la plus à même à connaître ses objectifs et apprécier les écarts éventuels) ou des évaluations réalisées par des personnes extérieures telles que des conseils, capitaux-risqueurs, banquiers, etc.

3.1.2. Appréciation du résultat au niveau groupe

Cette dimension regroupe les mesures de la qualité intrinsèque de l'équipe entrepreneuriale (la qualité de l'équipe et de son travail).

Bolinger, Okhuysen et Bonner (2007 : 4) affirment que parmi les différentes mesures possibles pour des résultats au niveau groupe, on trouve l'adaptabilité, les tendances dans les

processus de prise de décision, l'innovation, la capacité du groupe à gérer le conflit de façon constructive, le comportement d'apprentissage du groupe et les mauvaises réactions à des résultats défavorables. Mesurer la qualité de la prise de décision semble un bon début. Cohen et Bailey (1997 : 269) notent que la grande majorité des études sur les équipes dirigeantes définissent la performance comme étant celle de l'entreprise mais que deux évaluent la qualité de la prise de décision, ce qui est un indicateur de performance au niveau groupe et non organisationnel. Une autre mesure pourrait être la compétence collective entrepreneuriale créée. En d'autres termes, il s'agit de mesurer le degré de réussite de l'équipe dans la création d'un « entrepreneuriat collectif » (voir Yan et Sorenson, 2002) qui est supérieur à la somme des compétences et des efforts individuels (ex. Reich, 1987 ; Stewart, 1989). Cette compétence collective spécifique à chaque équipe entrepreneuriale peut être rapprochée de la notion de « compétence d'équipe », présentée par Stam et Schutjens (2004) comme supérieure à la somme des ressources individuelles de chaque membre et comprenant l'expérience, le capital financier et le capital social. Cette compétence collective évolue dans le temps et l'apprentissage tient donc un rôle important. La capacité d'apprentissage de l'équipe doit donc également être évaluée.

3.1.3. *Appréciation du résultat au niveau individuel*

La performance d'une équipe entrepreneuriale se manifeste non seulement aux niveaux organisationnel et groupe, mais aussi au niveau de chaque membre de l'équipe. Il s'agit de mesurer la satisfaction individuelle de chacun. Drnovsek et Glas (2004 : 124) affirment que « la recherche sur la satisfaction a été introduite en entrepreneuriat par Cooper et Artz (1995) qui ont bâti sur la '*discrepancy theory*' de la satisfaction du travail et ont affirmé que 'la satisfaction globale est clairement une mesure fondamentale de la réussite pour un entrepreneur individuel' (Cooper et Artz, 1995 : 440) ».

On peut évaluer la satisfaction des membres d'une équipe entrepreneuriale sur la base, par exemple, de leurs développements professionnel ou personnel. Hackman (1990) suggère de considérer l'apprentissage individuel ou le développement.

3.2. **Discussion**

Nous avons commencé par tenter de lever certaines ambiguïtés définitionnelles concernant la notion d'équipe entrepreneuriale, encore très largement débattue (Ucbasaran et al., 2003). Cette première phase a permis d'asseoir les parallèles établis dans la seconde partie avec la recherche sur la performance d'autres équipes organisationnelles. Nous avons finalement proposé une conceptualisation tridimensionnelle de la performance des équipes entrepreneuriales, très différente de la mesure unidimensionnelle héritée de la recherche sur les équipes dirigeantes, insuffisante pour appréhender le concept dans sa complexité.

Ce cadre initial doit à présent être complété par des mesures précises. Pour cela, nous suivront les recommandations de Schjoedt (2007 : 14) pour qui il faut examiner et développer des mesures qui représentent réellement ce que les membres d'équipes entrepreneuriales considèrent comme des indicateurs de la performance de leur équipe. En effet, prendre le point de vue des membres des équipes est très important pour étendre notre compréhension de la performance de celles-ci (Bolinger et al., 2007 : 5). Pour ne pas passer d'une extrémité à l'autre, nous recommandons de considérer aussi des mesures de performance existantes actuellement et imposées (Schjoedt, 2007 : 14), mais sur lesquelles il existe un bon consensus, et donc de les mixer avec les mesures obtenues des membres des équipes entrepreneuriales. L'ensemble de ces mesures organisées dans les trois dimensions du cadre conceptuel que

nous avons proposé produira ainsi un outil hybride de mesure de la performance. Ceci donne la proposition de recherche suivante :

Proposition 5 : Les mesures de la performance des équipes entrepreneuriales devraient être organisées en trois catégories : résultats de niveau organisationnel, de niveau groupe et de niveau individuel. Des mesures obtenues des membres des équipes entrepreneuriales combinées à des mesures plus « standards », toutes organisées selon le cadre proposé, permettraient d'obtenir un outil plus complet et précis de la mesure de la performance d'une équipe entrepreneuriale.

L'objectif est, *in fine*, de proposer un outil qui permette aux équipes entrepreneuriales et/ou à leurs conseils d'évaluer la performance de l'équipe pour envisager d'éventuelles actions correctrices et ainsi améliorer la performance.

Pour conclure, mesurer la performance des équipes entrepreneuriales constitue un défi important. « S'il ne manque pas de personnes prêtes à identifier les caractéristiques d'une équipe hautement performante, [...] obtenir des mesures de la performance d'une équipe n'est pas simple » (Senior, 1996 : 26). Pour Kamm et al. (1990 : 12) « définir la réussite pour les équipes entrepreneuriales est difficile à cause de sa relativité ». Néanmoins, « une compréhension plus claire de la réussite attend la recherche » (Bird, 1989 : 230). Nous avons tenté d'y contribuer en proposant un cadre conceptuel de la performance d'une équipe entrepreneuriale et, au préalable, une tentative de clarification de la notion même d'équipe entrepreneuriale. Nous pourrions alors mieux étudier les relations entre des variables indépendantes et la performance d'une équipe entrepreneuriale et ainsi développer une théorie plus solide.

4. Références

- Allard-Poesi, F. 2006. *Management d'équipe*. 2è Ed. Paris: Dunod.
- Bird, B.J. 1989. *Entrepreneurial behavior*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Birley, S., & Stockley, S. 2000. Entrepreneurial teams and venture growth. In D.L. Sexton & H. Landström (Eds.), *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship* (pp.287-307). Oxford: Blackwell.
- Bolinger, A.R., Okhuysen, G.A., & Bonner, B.L. 2007. **Inducing Group Success: A Multi-Dimensional Perspective**. Communication, Academy of Management conference, Philadelphia.
- Boncler, J., Hlady-Rispal, M.-H., Verstraete, T. 2006. Entreprendre ensemble : cadrage théorique des notions d'entrepreneuriat collectif, d'équipe dirigeante et d'équipe entrepreneuriale. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(2), 9-29.
- Bruyat, C. 1993. *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*. Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble.
- Chabaud, D., & Condor, R. 2006. **Le rôle des réseaux dans le processus de création d'entreprises : faut-il compléter la perspective ?** Communication, Xve conférence de l'AIMS, Annecy.
- Chandler, G.N., & Hanks, S.H. 1993. Measuring the performance of emerging businesses: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 8, 391-408.

- Chowdhury, S. 2005. Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: is it important? *Journal of Business Venturing*, 20(6), 727-746.
- Cohen, S.G., & Bailey, D.E. 1997. What makes teams work: Group effectiveness from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, 239-290.
- Comeche Martinez, J.M. 2004. Una visión dinámica sobre el emprendedurismo colectivo, *Revista de Negócios*, Blumenau, 9(2), 91-106.
- Cooney, T.M. 2005. Editorial: what is an Entrepreneurial Team? *International Small Business Journal*, 23, 226-235.
- Cooney, T.M., & Bygrave, W.D. 1997. **The Evolution of Structure and Strategy in Fast-Growth Firms Founded by Entrepreneurial Teams**. Actes de la 1997 Babson College Entrepreneurship Research Conference, Wellesley, MA: Babson College.
- Cooper, A.C., & Daily, C.M. 1997. Entrepreneurial teams. In D. L. Sexton & R. W. Smilor (Eds.) *Entrepreneurship 2000*, pp.127-150. Chicago: Upstart Publishing.
- Cooper, A.C., Gimeno-Gascon, F.J., & Woo, C.Y. 1994. Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9, 371-395.
- Danjou, I. 2004. *Entreprendre : la passion d'accomplir ensemble*. L'Harmattan.
- Davidsson, P., & Wiklung, J. 2001. Levels of analysis in entrepreneurship research practice and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 81-99.
- Dess, G.G., & Robinson, R.B. 1984. Measuring organizational performance in the absence of objective performance measures. *Strategic Management Journal*, 5, 265-274.
- Drnovsek, M., & Glas, M. 2004. Exploring the personal and business dimensions of a new venture's performance and their impact on its growth propensity. In Dowling, M., Schmude, J., Knyphausen, D., (Eds.), **Advances in Interdisciplinary European Research**. Münster, pp.121-139.
- Eisenhardt, K.M., & Schoonhoven, C.B. 1990. Organizational growth: linking founding team, strategy, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 35, 504-529.
- Ensley, M.D. 1999. *Entrepreneurial teams as determinants of new venture performance*. Routledge.
- Ensley, M.D., Carland, J.W., & Carland, J.C. 2000. Investigating the Existence of the Lead Entrepreneur. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 59-77.
- Ensley, M.D., & Hmieleski, K.M. 2005. A comparative study of new venture top management team composition, dynamics and performance between university-based and independent start-ups. *Research Policy*, 34, 1091-1105.
- Ensley, M.D., & Pearce, C.L. 2001. Shared cognition in top management teams: implications for new venture performance. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 145-160.
- Ensley, M.D., Pearson, A., & Pearce, C.L. 2003. Top management team process, shared leadership, and new venture performance: a theoretical model and research agenda. *Human Resource Management Review*, 13, 329-346.
- Francis, D.H., & Sandberg, W.H. 2000. Friendship within entrepreneurial teams and its association with team and venture performance. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 25(2), 5-25.
- Gartner, W.B., Shaver, K.G., Gatewood, E., & Katz, J.A. 1994. Finding the entrepreneur in entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 5-9.
- Guzzo, R.A., & Dickson, M.W. 1996. Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338.
- Hackman, R. (Ed.). 1990. *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hambrick, D.C., & Mason, P.A. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9: 193-206.

- Handelberg, J., & Vyakarnam, S. 1999. **Entrepreneurial Top Management Team Demography, Team Process and Organizational Performance: Five models of the impact of management team on organizational performance.** (Résumé) Actes de la 1999 Babson College Entrepreneurship Research Conference, Wellesley, MA: Babson College.
- Hansen, E.L., & Allen, K.R. 1992. The creation corridor: environmental load and pre-organization information-processing ability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(1), 57-65.
- Holmquist, C. 2004. **Entrepreneurship as “meeting place” – a garbage can model of entrepreneurship**, Actes de la conférence RENT XVII, Copenhagen, November 24-25.
- INSEE. 2004. Créations et créateurs d'entreprises, Enquête SINE, profil du créateur 2002, **Insee Résultats, Économie**, N°16, Août.
- Johannisson, B. (2002). **Entrepreneurship as a collective phenomenon.** Working paper, Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship.
- Kamm, J. B., Shuman, J. C., Seeger, J. A., & Nurick, A. J. 1990. Entrepreneurial teams in new venture creation: A research agenda. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(4), 7-17.
- Katzenbach, J.R. 1997. The myth of the top management team. *Harvard Business Review*, 75, 82-91.
- Katzenbach, J.R., Smith, D.K. 1993. The Discipline of Teams. *Harvard Business Review*, March-April.
- Kuratko, D.F., Ireland, R.D., & Hornsby, J.S. 2001. Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Executive*, 15(4), 60-71.
- Lechler, T. 2001. Social Interaction: A Determinant of Entrepreneurial Team Venture Success. *Small Business Economics*, 16, 263-278.
- Lindgren, M., & Packendorff, J. 2003. A project-based view of entrepreneurship: towards action orientation, seriality and collectivism. *New Movements in Entrepreneurship*, Chapter 6, pp. 86-102. Edward Elgar Publishing.
- Mankin, D., Cohen, S.G., & Bikson, T.K. 1996. **Teams and technology : fulfilling the promise of the new organization.** Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Moreau, R. 2005. Les raisons de l'entrepreneuriat collectif : le cas des équipes créatrices d'Entreprises de Nouvelles Technologies. *Gestion 2000*, 3, 123-142.
- Moreau, R. 2006. La formation des équipes d'entrepreneurs, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(2), 55-68.
- Neergaard, H. 2003. The process of entrepreneurship: a managerial and organizational journey. *New Movements in Entrepreneurship*, Chapter 10, pp. 160-176. Edward Elgar Publishing.
- Rau, D. 2005 The influence of relationship conflict and trust on the transactive memory: Performance relation in top management teams. *Small Group Research*, 36(6), 746-771.
- Reich, R.B. 1987. Entrepreneurship reconsidered: the team as hero. *Harvard Business Review*, May-June, 77-83.
- Schjoedt, L. 2007. **Defining entrepreneurial teams and modeling entrepreneurial team performance.** Actes de la conférence de l'ICSB, 13-15 Juin, Turku, Finlande.
- Senior, B. 1996. Team performance: using repertory grid technique to gain a view from the inside. *Journal of Managerial Psychology*, 11(3), pp. 26-32.
- Sharma, P., & Chrisman, J.J. 1999. Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 23(3), 11-27.

- Shepherd, D.A., & Krueger, N.F. 2002. An Intentions-Based Model of Entrepreneurial Teams' Social Cognition. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 167-185.
- Stam, E., & Schutjens, V. 2004. **The Performance Of Team Start-Ups In The First Phases Of The Life Course**. Research Paper, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), RSM Erasmus University.
- Stewart, A. 1989. *Team entrepreneurship*. Sage Publications: Newbury Park, CA.
- Sundstrom, E., DeMeuse, K.P., & Futrell, D. 1990. Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. 2001. The focus of entrepreneurial research: contextual and process issues. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 57-80.
- 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), 107-127.
- Verstrate, T. 2003. *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat :*

$$PhE = f [(C \times S \times P) \subset (E \times O)], \text{ Editions de l'ADREG.}$$

- Watson, W.E., Ponthieu, L.D., & Critelli, J.W. 1995. Team interpersonal process effectiveness in venture partnerships and its connection to perceived success. *Journal of Business Venturing*, 10, 393-411.
- Vyakarnam, S., Jacobs, R.C., & Handelberg, J. 1997. **Formation and Development of Entrepreneurial Teams in Rapid Growth Businesses**, Working Paper.
- Yan, J., & Sorenson, R.L. 2002. **An Empirical Assessment of The Contribution of Leadership, Attitudes, and Behaviors to Collective Entrepreneurship**. Communication, 2002 USASBE Annual National Conference, Reno, Nevada, 17-20 Janvier.

5. Annexes

Tableau 3 Equipes projet et équipes entrepreneuriales

Mankin et al. (1996 : 37) : relation entre les types d'équipes et les fonctions
• Equipe de travail – produire un produit ou un service particulier sur une base régulière, suivie ; • <i>Equipe projet – développer un extrant unique, non répétitif (« a one-time output »), tel qu'un nouveau produit ou service, un nouveau système d'information ou une nouvelle unité ou entreprise (« a new plant ») ;</i> • Equipe parallèle – aborder des questions spéciales sans fondamentalement modifier la structure de l'entreprise ; • <i>Equipe de management – fournir un niveau de coordination plus élevé de différentes unités et fournir une direction et des ressources à ces unités ;</i> • Réseau ad hoc – créer des rassemblements informels d'individus et de groupes qui partagent des intérêts et des objectifs similaires, à partir desquels d'autres types d'équipes peuvent être ultérieurement constituées.
Cohen et Bailey (1997 : 242) : équipes projet
• Les équipes projet ont une durée de vie limitée et, pour la majeure partie, leurs tâches ne sont pas répétitives et impliquent une application considérable de savoir, jugement et expertise. Le travail d'une équipe projet peut soit représenter une amélioration incrémentale sur un concept existant, soit une idée radicalement nouvelle. Fréquemment, les équipes projet tirent leurs membres de différentes disciplines et unités fonctionnelles, de sorte que des expertises spécialisées soient disponibles pour être appliquées au projet.
Lindgren et Packendorff (2003 : 87) : pertinence de l'application de la métaphore projet à l'entrepreneuriat
• Les actes entrepreneuriaux peuvent être vus comme des projets, des expériences temporaires collectives. • Les lancements d'entreprises sont temporaires dans le sens où le processus exploratoire s'efface, s'affaiblit après un certain temps, laissant place à une standardisation répétitive où les nouvelles idées sont appliquées dans des opérations quotidiennes (March, 1995). Dans ce sens, les actes entrepreneuriaux sont semblables aux projets (Waddock et Post, 1991 ; Bouchikhi, 1993), c'est-à-dire des entreprises uniques, complexes, sujettes à des limitations en termes de ressources, de temps et de qualité (Packendorff, 1995).

Tableau 4 Exemples d'études récentes liant équipes entrepreneuriales et performance⁵

Auteur(s) & Année	Sujet de recherche et résultats	Variable dépendante de performance
Ensley et Pearce (2001)	Etude des cognitions partagées dans deux échantillons d'équipes entrepreneuriales du <i>inc. 500</i> . Les résultats indiquent que les processus de groupe menant au développement d'une cognition stratégique partagée sont plus importants que les résultats de la cognition stratégique partagée en termes de prévision de la performance de l'entreprise.	• Performance de la nouvelle entreprise d'après : - la Croissance des ventes - la Rentabilité - les Résultats
Ensley and Hmieleski (2005)	Etude comparative de la composition, dynamique et performance d'équipes entrepreneuriales d'un échantillon de 102 nouvelles entreprises high-tech issues d'universités et d'un autre de 154 nouvelles entreprises high-tech indépendantes. Les résultats montrent que les entreprises issues des universités ont des équipes entrepreneuriales plus homogènes et avec une dynamique moindre que leurs homologues indépendants. De plus, ces entreprises sont significativement moins performantes que les entreprises indépendantes.	• Performance de la nouvelle entreprise d'après : - le Cash flow net - la Croissance du résultat
Lechler (2001)	Etude de l'interaction sociale dans 159 équipes entrepreneuriales allemandes dans des entreprises technologiques de 6 ans au plus. Les effets de l'interaction sociale sur la réussite d'une nouvelle entreprise sont empiriquement prouvés. Une comparaison empirique avec une mesure fréquemment utilisée pour rendre compte de l'interaction sociale, à savoir la mesure des conflits, montre que cette dernière n'est pas un substitut suffisant pour la mesure de l'interaction sociale. Globalement, l'interaction sociale dans les équipes entrepreneuriales peut être vue comme un facteur important mais pas unique de la réussite des entreprises.	• Réussite de la nouvelle entreprise mesurée d'après : - la Réussite économique (taux annuels de croissance des ventes, ROI et nombre d'employés à temps plein ainsi que l'image de l'entreprise) - la Position concurrentielle - l'Effizienz (niveau de coût et délais par rapport à la concurrence) - la Satisfaction des clients - la Réussite personnelle
Chowdhury (2005)	Etude examinant les influences de variables d'hétérogénéité démographique (âge, genre et background fonctionnel) et de variables de processus d'équipe (complétude cognitive au niveau équipe et engagement d'équipe) sur la performance de l'équipe entrepreneuriale. Avec des données d'interviews de 174 entrepreneurs représentant 79 équipes entrepreneuriales, cette étude suggère que la diversité démographique n'est pas importante pour la performance de l'équipe entrepreneuriale, alors que les variables de processus d'équipe influencent positivement cette dernière. Les résultats suggèrent également que la diversité démographique mesurée ne contribue pas aux deux processus d'équipe étudiés.	• Performance de l'équipe entrepreneuriale évaluée selon : - le Niveau de connaissance des tâches par l'équipe - la Qualité du travail - la Quantité de travail - l'Initiative - les Compétences interpersonnelles - le Planning et l'allocation - la Performance globale

⁵ Ces études ont été classées dans l'ordre dans lequel nous les avons utilisées dans cette communication.