

Nesrine MILLIANI-MOSBAH

Laboratoire ICI - Université de Bretagne Occidentale

Apprentissage et dynamique de l'équipe entrepreneuriale comme leviers de sa performance

Résumé

Bien que plusieurs chercheurs aient démontré l'existence d'un lien entre l'équipe entrepreneuriale et la performance (Eisenhardt et Schoonhoven 1990 ; Aldrich et Zimmer 1986), ce lien n'est pas toujours visible étant donnée la difficulté d'isoler la dimension collective de l'aventure équipreneuriale des autres variables de l'organisation. Nous proposons dans ce travail d'étudier l'impact de la qualité et de la dynamique de l'équipe entrepreneuriale sur sa performance à travers différents niveaux d'apprentissage collectif de l'Equipe Entrepreneuriale, en présentant une clarification de la terminologie utilisée (1) et en tentant d'exposer les différents niveaux d'apprentissage collectif de l'Equipe Entrepreneuriale (2).

Mots clefs : équipe, groupe, équipe entrepreneuriale, performance, apprentissage collectif, apprentissage d'équipe, dynamique de l'équipe entrepreneuriale, émergence d'organisation.

**Apprentissage et Dynamique de l'Equipe Entrepreneuriale
comme leviers de sa performance**

Nesrine MILIANI-MOSABAH,

Doctorante à l'Université de Bretagne Occidentale-Laboratoire ICI
ATER à l'Université Paris-Sud (Paris XII)
nesrine.miliani@univ-brest.fr

Résumé :

Bien que plusieurs chercheurs aient démontré l'existence d'un lien entre l'équipe entrepreneuriale et la performance (Eisenhardt et Schoonhoven 1990 ; Aldrich et Zimmer 1986), ce lien n'est pas toujours visible étant donnée la difficulté d'isoler la dimension collective de l'aventure équipreneuriale des autres variables de l'organisation. Nous proposons dans ce travail d'étudier l'impact de la qualité et de la dynamique de l'équipe entrepreneuriale sur sa performance à travers différents niveaux d'apprentissage collectif de l'Equipe Entrepreneuriale, en présentant une clarification de la terminologie utilisée (1) et en tentant d'exposer les différents niveaux d'apprentissage collectif de l'Equipe Entrepreneuriale (2).

Mots clefs :

Equipe ; Groupe ; Equipe Entrepreneuriale ; Performance ; Apprentissage collectif ; apprentissage d'équipe ; dynamique de l'équipe entrepreneuriale ; émergence d'organisation.

Si pour Bygrave et Hofer (1991), l'entrepreneuriat désigne l'interaction des caractéristiques et des fonctions de l'entrepreneur avec les composantes du processus entrepreneurial, il est notable de souligner que les auteurs ne précisent pas que l'acte entrepreneurial peut également être réalisé par une équipe. Or sur la base des écrits de Timmons (1990), Cooper et Bruno (1977), Reich (1987) et Kamm et al. (1990), il est acquis aujourd'hui que le terme « entrepreneur » peut aussi englober l'équipe entrepreneuriale.

Etudier la performance de l'équipe entrepreneuriale peut paraître complexe puisqu'il n'existe pas de consensus dans la définition ce concept (Cameron, 1986) et que de multiples facteurs ont une influence sur le résultat de l'entreprise collective: l'environnement (Aldrich, 1999), les ressources des entrepreneurs (Cooper et al., 1994), et le processus entrepreneurial lui-même (Chandler, Honig et Wiklund, 2005 ; Cooper et Metha 2003; Delmar et Shane, 2002, 2003 ; Gasse et al., 2004) qui conduit à l'émergence d'une organisation (Gartner, 1985).

Dans ce travail, nous nous intéressons à l'impact de la dynamique de l'équipe entrepreneuriale sur sa performance.

Il est vrai qu'il existe dans la littérature une confusion fréquente entre la performance de l'entreprise et la performance de l'équipe entrepreneuriale (Ben Hafaiedh C. et Paturel R., 2007). Nous choisissons donc de **suggérer que la performance d'une équipe entrepreneuriale sera mesurable par le biais de l'émergence d'une organisation.**

Afin de lever les flous conceptuels évoqués plus haut, la première partie de ce texte sera consacrée à la discussion terminologique des concepts clés ("groupe ", "équipe", "équipe entrepreneuriale", "performance de l'équipe entrepreneuriale").

Dans une seconde partie, nous tenterons d'exposer les différents niveaux d'apprentissage collectif d'une équipe entrepreneuriale à partir de la combinaison des modèles de Tuckman (1965) et de Galtier (2003) et de présenter l'impact de la dynamique de l'équipe entrepreneuriale sur sa performance.

1. Equipes, groupes, performance... Comment s'y retrouver ?

Les auteurs ne font pas toujours la distinction entre les notions de "groupe "et d' "équipe" alors que ces clarifications nous paraissent essentielles pour pouvoir caractériser correctement ce qu'est une équipe entrepreneuriale. Ce sera l'objet des deux premiers paragraphes. Ensuite, nous essaierons d'appliquer le concept multidimensionnel de performance à l'entrepreneuriat (1.3).

1.1. Proposition de clarification des notions "Equipe" / "Groupe"

Les deux notions sont proches sans être similaires. Les membres du groupe partagent un objectif commun et travaillent ensemble comme les individus qui composent l'équipe. Ce qui distingue les deux entités collectives réside dans les attentes et dans le comportement de leurs membres. « *Les groupes de travail ne se fondent que sur la somme des meilleures prestations de leur participants. Aucun produit du travail collectif n'exige leurs efforts conjugués* » (Katzenbach et Smith 1994). En d'autres termes, la distinction entre équipe et groupe se manifeste dans la manière d'exécuter la tâche et d'atteindre les objectifs. Le groupe s'appuie sur la somme des contributions individuelles tandis que l'équipe vise à réaliser une contribution collective dont « *la valeur de performance est supérieure à la somme des efforts individuels mis en jeu* » (Katzenbach et Smith 1994). Autrement dit, dès que les objectifs ciblés seront réalisables sur une base individuelle, on fera référence au groupe. Dans le cas contraire, si l'atteinte des objectifs demande un mélange de compétences et d'expérience des uns et des autres et font appel à une responsabilité collective, on parlera d'équipe. Selon Naffakhi et al. (2007 ; 2008) « *un groupe peut être défini comme une sphère à l'intérieur de laquelle se trouvent réunis des travailleurs de même profession et ayant les mêmes*

qualifications, où chacun réalise le même travail (exemple : un cabinet d'avocats). Une équipe est caractérisée par la diversité de ses membres qui suivent un objectif commun. Une équipe est généralement composée par des individus ayant des fonctions différentes, des compétences complémentaires et un esprit d'équipe qui leur permet de coopérer, et de coordonner leurs tâches » (Naffakhi et al. 2007, p.4). Pour Allard-Poesi (2003), une équipe constitue un groupe particulier. L'auteur définit le groupe suivant l'approche de Lewin (1959) selon laquelle il s'agit d'un ensemble d'individus interdépendants et ayant par conséquent, une influence les uns sur les autres. Le même auteur affirme que, pour l'équipe, « *l'interdépendance des membres repose (alors) sur la réalisation d'un objectif commun, impliquant un degré plus ou moins élevé de collaboration entre les participants »* (Allard-Poesi, 2003, p.12). Katzenbach (1997, p.84) déclare qu'une véritable équipe « *est un petit nombre de personnes aux compétences complémentaires engagées dans un objectif commun de performance avec une stratégie dont elles sont mutuellement responsables. »*

En résumé, les différences entre groupe et équipe résident -dans la nature différente des interactions entre les membres, -dans les degrés d'intention de collaborer ensemble (affectio-Societatis), de complémentarité des compétences, et dans l'existence ou dans l'absence d'une responsabilité solidaire et d'une vision collective partagée autour de l'objectif commun.

1.2. Equipe entrepreneuriale et notions voisines :

L'étude de l'équipe entrepreneuriale (EE) nécessite de faire le point sur les notions voisines avec qui elle est parfois confondue. Nous commençons par évoquer comment l'EE se situe dans le cadre de l'entrepreneuriat collectif avant d'examiner comment elle se distingue des autres formes organisationnelles d'équipe (équipes managériales; équipes-projet; etc).

Ben Hafaiedh (2006) distingue quatre approches relevant de l'entrepreneuriat collectif : l'entrepreneuriat des équipes d'employés (Reich, 1987, Stewart 1989), l'entrepreneuriat de structures externes à l'entreprise qui ont des « *intérêts productifs similaires* » avec elle (2006, p.47) et entreprennent donc collectivement, les entreprises collectives (telles que les SCOP) et l'équipreneuriat. Moreau (2006, p.55) identifie, quant à lui, deux manifestations de l'entrepreneuriat collectif. Dans son acception large, le phénomène intègre toutes les personnes ou institutions qui ont participé de près ou de loin à la création d'entreprise. « *Une première utilisation du terme (entrepreneuriat collectif) renvoie à l'association des personnes dont la contribution (quelle que soit sa forme : financière, juridique, informationnelle, etc.) est à la base de la nouvelle entreprise. Autrement dit, il s'agit de la chaîne des acteurs qui participent, d'une façon ou d'une autre, à la réalisation d'une nouvelle organisation* ». Pour l'auteur, dans une plus restrictive, l'entrepreneuriat collectif ne concerne que les personnes fondatrices d'une entreprise, « *Si la première définition rassemble un nombre assez vaste d'acteurs hétérogènes, la seconde s'avère plus restrictive. Elle fait référence à une catégorie plus précise de personnes : les créateurs regroupés en une équipe, que l'on qualifie de fondatrice* » (Moreau 2006, p.56).

Dans cette dernière veine, Ben Hafaiedh (2006) considère que dans le cas où un ou plusieurs individus s'associent pour réaliser leur projet, on est bien en présence d'une équipe entrepreneuriale. En revanche, lorsqu'une organisation existante porte un projet et mobilise ses ressources humaines pour entreprendre, il s'agit plutôt d'une organisation qui implique ses employés dans un contexte stratégique et cette situation ne relèverait pas de l'entrepreneuriat collectif. En définitive, la distinction entre les différentes manifestations de l'entrepreneuriat collectif se base sur l'implication des personnes concernées (Levy-Tadjine et Paturel, 2008 à la suite de Livet et Thévenot, 1994; voir tableau 1). Pour ces auteurs, toute action entrepreneuriale est par essence collective (acception large de Moreau) et relève au

moins d'une "action ensemble". L'équipe entrepreneuriale (au sens étroit) renvoie par contre à une logique d'action commune dans laquelle tous les équipreneurs sont indispensables à la bonne marche du projet. L'action à plusieurs (forme intermédiaire dans le degré d'implication des individus dans le collectif) renverrait à une conception large de l'équipreneuriat.

On peut penser que chacun des trois niveaux de l'action collective identifiés se rapporte à des apprentissages de nature distincte.

Tableau 1: Trois formes entrepreneuriales, toujours un seul projet

Modèle	Action ensemble	Action à plusieurs	Action commune
Le noyau stratégique du projet	1 seule personne	Plusieurs personnes avec des compétences redondantes et/ou non indispensables	Plusieurs personnes avec chacune des compétences indispensables pour la mise en œuvre du projet
UN SEUL PROJET			
Caractérisation du processus entrepreneurial	Entrepreneuriat individuel	Entrepreneuriat à plusieurs (tous les membres ne sont pas entrepreneurs ; nous parlons plus haut d'acteurs gravitationnels)	Equipreneuriat (tous sont engagés fortement et prennent un risque dans le projet)
Caractéristiques de la conduite du projet	Seule la personne physique à l'origine du projet est indispensable, les autres parties prenantes de l'organisation étant interchangeables à court-terme	Si certains membres quittent le projet, cela ne pose pas de problèmes pour la mise en œuvre, car ce ne sont pas « des pièces maitresses » du projet	Si une personne arrête, le projet capote pendant un temps voire définitivement, faute de trouver un remplaçant, surtout si le projet est à forte innovation fondée sur des combinaisons de compétences (plus ou moins rares) des membres.
Interchangeabilité des acteurs impliqués dans l'action collective	A court-Terme	A Moyen-Terme	A Long-Terme ou Impossible

Levy-Tadjine et Paturel (2008, p.9)

Si on peut concevoir l'équipreneuriat dans les termes de l'action à plusieurs ou de l'action commune, il importe encore de distinguer l'équipe entrepreneuriale des différentes formes d'équipe que l'on rencontre en entreprise. Allard-Poesi (2006) et Cohen et Bailey (1997), identifient ainsi: l'équipe managériale, l'équipe projet, l'équipe travail et l'équipe parallèle.

Pour analyser l'équipe entrepreneuriale, la littérature a souvent pris comme repère l'équipe managériale car les travaux sur ce sujet abondent. Ce rapprochement commode (Birley et Stockley, 2000) est générateur de confusions qu'accentue le fait qu'une équipe entrepreneuriale peut évoluer et se transformer en équipe managériale et inversement (Moreau 2006, p.36). Pour autant, la distinction est bien réelle. Ainsi, pour Moreau (2006), l'équipe managériale est «un groupe de personnes qui a des responsabilités en management et qui les exerce à l'intérieur d'une entreprise existante » (2006, p.57).

En revanche la confusion entre l'équipe entrepreneuriale et l'équipe projet est plus difficile à éviter, « Les caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale les rendent plus comparables à des équipes projets qu'à des équipes dirigeantes » (Ben Hafaiedh et Paturel, 2007, p.4).

Selon Cohen et Bailey (1997), l'équipe projet ne dure que le temps d'une mission, par exemple, lors d'un lancement d'un produit. Elle est spécialisée et vise l'accomplissement de tâches bien précises et non répétitives. Ses membres sont choisis au sein de différentes unités sur la base de leur expertise et à l'issue du projet, chaque individu regagne son entité originelle. Sur ces bases, ce qui peut distinguer l'équipe entrepreneuriale de l'équipe projet est le caractère périodique et éphémère de l'équipe projet qui n'est pas une caractéristique indispensable de l'équipe entrepreneuriale. Quant à l'équipe de travail, elle est considérée comme une unité d'exercice spécialisé dans un domaine bien défini, par exemple celui de la production. En général sa composition est stable, et les tâches des membres de ce groupe sont bien définies et relèvent d'une autorité (dirigeant; chef d'équipe...). Ce concept ne s'applique pas aux équipreneurs dont on requiert autonomie et polyvalence des actions pour mener à bien le projet d'affaires.

Enfin, une Equipe parallèle, est une équipe de conseil, composée d'individus travaillant dans des domaines différents et réunis pour donner des recommandations ou résoudre des problèmes donnés. On pourrait l'apparenter aux *communautés épistémiques* mais évidemment pas aux équipes entrepreneuriales davantage orientées vers la pratique que vers la cognition.

Si on peut singulariser l'équipe entrepreneuriale par rapport aux autres manifestations collectives de l'entrepreneuriat et du management, il reste à caractériser comment s'y opère l'apprentissage collectif. Y est-il distinct de ce qu'on observe dans les autres groupes ?

1.3. Une vision floue de la performance de l'équipe entrepreneuriale

Bien que l'entrepreneur soit un acteur primordial dans le succès de l'entreprise, la performance de celle-ci est, en général, mesurée par des indicateurs comptables et financiers. Ben Hafaiedh (2011) a soulevé deux questions qui sont encore d'actualité : « *Quel cadre global retenir pour l'étude de la performance des équipes entrepreneuriales ? Et comment apprécier cette performance ?* », (2011, p.137).

L'échec d'une entreprise est, généralement, déterminé par son inaptitude à faire face à ses engagements financiers (Crutzen et Van Caillie, 2008, p.3). D'après Argenti (1976) et Malecot, (1981), cette dégradation financière est souvent la cause d'une structure ou d'une organisation de l'entreprise inefficace et d'une mauvaise utilisation de ses ressources disponibles (Cooper et al. (1994); Wernerfelt (1984)). Chandler et Hanks (1993) ont fait une recension de la littérature sur les résultats des nouvelles entreprises et ont identifié trois approches de la performance.

Dans une perspective "*objective*", fréquemment utilisée dans la littérature, on se focalise sur des indicateurs chiffrés (croissance, chiffre d'affaire...). Cette approche est assimilable à la recherche de l'efficacité (F1 dans le modèle de Paturel (2007)).

La perspective "*subjective*" est liée à la satisfaction de l'entrepreneur. On peut alors penser à l'effectivité (F3), (Paturel, 2007).

Enfin, Chandler et Hanks (1993) notent qu'il est parfois utile de recourir à des "*mesures subjectives de comparaison avec les compétiteurs*" ce qui ferait référence au concept d'efficience (F2), (Paturel, 2007).

Selon Rau (2005), la performance de l'équipe entrepreneuriale se mesure par celle de l'entreprise créée ou reprise. Pour autant, si on adopte une approche processuelle du

phénomène entrepreneurial comme nous le ferons, il faut concevoir l'aboutissement du projet de création ou de reprise comme un premier indicateur de la performance de l'équipe entrepreneuriale. L'émergence d'un projet collectif suppose, en effet, de la part des équipreneurs, mise en cohérence des valeurs, combinaison efficace des compétences, création d'une vision partagée, etc. Et nous pensons que cela repose sur une dynamique d'apprentissage collectif.

Nous nous situons ainsi dans la ligne des travaux de Eisenhardt et Schoonhoven (1990), Aldrich et Zimmer (1986) qui indiquent que la création d'une entreprise passe par une bonne collaboration des membres de l'équipe entrepreneuriale. Ces auteurs établissent une forte corrélation entre la performance et l'équipe entrepreneuriale. Cependant, il est alors difficile d'identifier la part du collectif dans la performance. Cette dernière peut être liée à d'autres facteurs (personnalité ou actifs d'un des équipreneurs; environnement favorable; etc.). De ce fait, certains auteurs critiquent la recherche de liaisons entre dynamique collective et performance de l'entreprise (Kamm et al., 1990). Cette critique renvoie au fait que la performance étudiée est généralement la performance de l'entreprise et non pas celle de l'équipe entrepreneuriale. Chowdhury (2005) est l'un des rares auteurs à avoir proposé une grille d'évaluation du fonctionnement de l'équipe. Pour ce faire, il retient huit items sur la base desquels on peut interroger chaque équipreneur: le niveau de connaissance des tâches des autres équipiers, la qualité du travail, la quantité de travail de chacun, l'initiative, les compétences interpersonnelles, le planning, l'allocation des ressources et la performance globale.

De son côté, Bird (1989) s'interroge sur la performance de l'équipe entrepreneuriale en se référant à une association réussie. Il s'agit, en effet, de mesurer la réussite de l'équipe entrepreneuriale par l'identification d'une compétence collective entrepreneuriale créée qui serait supérieure à la somme des compétences et des efforts individuels (Reich, 1987 ; Stewart 1989) et qui génèrerait une capacité d'apprentissage plus grande.

Suite à des entretiens exploratoires avec deux responsables de structures d'appui à la création d'entreprise et avec un conseiller-accompagnement dont une partie des *verbatim* est reproduite ci-dessous, nous arrivons au même constat.

L'apprentissage joue un rôle important dans la performance de l'équipe entrepreneuriale. L'abandon suite à une formation à la création d'entreprise, le non obtention des résultats souhaités après la création ou l'échec de l'entreprise, ne signifient pas que l'équipe entrepreneuriale n'est pas performante ou qu'elle ne le sera pas dans le futur. Au contraire l'apprentissage acquis lors de cette expérience ne sera que bénéfique pour le futur de l'équipe entrepreneuriale (la section suivante traitera cet aspect plus en détails).

R.A1	« Je choisis l'équipe entrepreneuriale à accompagner <u>selon la personnalité des associés, le projet est important mais comme il évolue pendant la formation, je me concentre sur les personnes, Est-ce qu'elles seront capables de suivre la formation. La détermination, la ponctualité, la politesse sont importants aussi... »</u> « Si je fais abstraction du projet et si je m'intéresse seulement à l'équipe entrepreneuriale, pour moi, il existe deux critères pour qu'une équipe soit performante : un interne et un externe. Interne veut dire <u>la montée en compétence de tous les membres de l'équipe</u> et le critère externe est la saisie des opportunités du marché.... » « Une équipe entrepreneuriale performante est une équipe qui ne se repose pas sur ses lauriers, les gens ne cherchent pas à faire un truc tranquille, ils ont des ambitions, c'est un tempérament... <u>L'entreprise ne peut pas vivre si l'entrepreneur n'est pas tout le temps entrepreneur, s'il n'a pas le côté, « j'innove »... »</u>
C .A	« ...L'abandon n'est pas un échec, la personne a pris conscience que ce n'était pas le moment, <u>un abondant ça ne veut pas dire que la personne ne créera jamais, elle pourra créer plus tard, puis pour les entreprises qui n'ont pas fonctionnées, ce n'est pas non plus un échec, car ses personnes sont ravies d'avoir créé leur entreprise, elles sont ravies d'avoir une nouvelle vie sociale, et pour les trois quart du temps elles retrouvent un emploi salarié et certains d'entre elles recommencent plus tard parce qu'elles ont appris beaucoup de choses de leur première expérience donc elles deviennent plus performantes la fois d'après »</u>
R.A2	« une bonne équipe entrepreneuriale est une équipe qui se remet tout le temps en cause, qui sait <u>prendre du recul pour rebondir et ça s'apprend. De temps en temps l'équipe devra se poser et observer autour d'elle, se remettre en question, faire le bilan de ce qu'elle a appris et observé et utiliser cela pour se renouveler et continuer à apprendre et à entreprendre... »</u>

Ces premiers constats nous permettent de formuler notre première hypothèse.

Hypothèse 1 : La performance de l'équipe entrepreneuriale est une des manifestations du processus d'apprentissage collectif qu'elle impulse.

2. L'émergence d'une organisation, résultat d'une dynamique d'apprentissage collectif

Cette hypothèse s'ancre aussi dans un cadre théorique que nous développerons dans cette partie. Pour nous, la performance de l'équipe entrepreneuriale se manifeste par l'émergence d'une organisation à travers l'apprentissage de l'équipe. En ce sens, nous prolongeons les intuitions d'autres auteurs pour qui la création d'entreprise est un processus d'apprentissage singulier. Bares et Jacquot (2006, p.69) la prennent « *comme un moment privilégié d'acquisition d'expérience et de partage d'un même langage* ». Pour De Laville (1996), l'apprentissage collectif est un processus primordial pour faire émerger la stratégie de la jeune entreprise innovante. L'émergence de l'action collective provient donc, de l'interaction entre les individus et non de la somme d'apprentissages. Grâce à cette interaction, un langage commun se crée, les connaissances et les compétences de chacun deviennent collectives (De Laville, 2001).

Dans le prolongement de ces travaux, l'originalité de notre positionnement conceptuel pour expliquer comment une équipe entrepreneuriale performante produit de l'apprentissage collectif qui conduit à l'émergence d'une organisation, tient à la mobilisation de deux modèles que nous exposerons et articulerons. Il s'agit en premier lieu du modèle de développement d'un groupe restreint de Tuckman (1965 ; 1977) et en deuxième lieu, des recherches de Galtier (2003).

2.1. Le modèle de Tuckman (1965) : « Les phases de développement d'un groupe restreint »

Dans ses deux articles (1965 ; 1977), Tuckman a étudié les stades de développement d'un groupe restreint. Même si comme nous le mentionnions dans la première partie, l'équipe doit être distinguée du groupe, il nous semble que le modèle proposé par Tuckman (1965) pourra être une bonne base de départ pour comprendre les différents stades du développement de l'équipe entrepreneuriale, car dans notre conception, l'équipe n'est qu'une forme sophistiquée de groupe. Le modèle de Tuckman (1965) identifie quatre stades de développement: « Forming », « Storming », « Norming » et « Performing ».

Le premier stade du modèle est la formation du groupe. Cette étape permet aux individus de se tester, de découvrir leurs comportements et leurs personnalités en situation. Dans cette phase, la quantité de travail productif est modérée puisque les individus se laissent submerger par les émotions du groupe et construisent leur identité collective. La vision partagée et le leadership commencent à se construire et le groupe « *apprend à apprendre* » (Bradford, 1964). Cette étape permet de tester la potentialité d'apprentissage collectif des membres du groupe qui peuvent par la suite composer une équipe.

Le deuxième stade est une phase d'agitation où les conflits intra-groupe deviennent de plus en plus perceptibles. En effet, les membres du groupe sont confrontés à un dilemme entre l'expression de leur individualité et la dépendance au groupe. Sur le plan individuel, on constate une forme de résistance à la structure du groupe, une peur de l'inconnu, un refus de la perte de l'autonomie et une remise en question du groupe. Tuckman (1965) compare cette phase à la rébellion du jeune enfant après la phase d'obéissance docile. Les conflits qui caractérisent ce moment de la dynamique groupale sont d'ordre sociocognitif (Piaget, 1935 ; Doise et Mugny, 1981) et résultent de la confrontation des représentations. Argumentation et communication constituent les outils permettant le dépassement des tensions et le processus de socialisation (Mead, 1934). Si cette étape est surmontée par chaque membre du groupe, un progrès cognitif sera noté et un sentiment d'appartenance commune sera constaté. Cette étape est cruciale pour l'avenir du groupe et pour son éventuelle transformation en équipe. A ce stade, un test de la robustesse de l'apprentissage collectif engagé lors des agitations pourra être envisagé.

Les deux premiers stades du modèle représentent une période forte en émotion pour les individus et marquée par une forte interaction relationnelle. Les stades suivants marquent la stabilisation de l'équipe. Ils correspondent, dans le cas qui nous intéresse, aux phases de création de l'entreprise.

Sur la base du modèle de constitution des équipes entrepreneuriales proposé par Ben-Hafaiedh-Dridi (2011, p.342)¹, on peut rapprocher les deux premiers stades du travail de filtrage des entrepreneurs par l'acteur-pivot et les deux suivants, de l'adhésion et du lancement.

Le troisième temps est une phase de normalisation. Les différents membres du groupe sont acceptés et forment désormais une équipe et une entité reconnue par tous. Des échanges pertinents voient le jour, générant des normes afin d'assurer une harmonie et une existence durable de l'équipe entrepreneuriale. Chaque membre connaît, dorénavant, son rôle et ce qu'il

¹ L'auteur propose, en effet, un modèle itératif de la constitution des équipes qui comprend trois phases : -l'identification avec recherche de partenaires potentiels et filtrage sur la base de *l'ensemble de considération* de l'acteur-pivot, -la sélection des entrants dans l'équipe, et enfin l'adhésion.

doit apporter à l'équipe et à l'organisation. L'esprit d'équipe se développe. A ce stade, des valeurs communes, des liens forts et une cohésion d'équipe apparaissent. On doit alors pouvoir vérifier la compatibilité du cadre de référence construit par les équipiers avec leur apprentissage collectif.

La quatrième phase relève de l'exécution et de la performance. La structure devient plus formalisée et l'équipe entrepreneuriale devient « Problem-Solving Instrument » (Tuckman, 1965). Ce faisant, le groupe devient un outil de travail qui résout les différentes difficultés auxquelles sont confrontés les entrepreneurs. Très optimiste, Tuckman (1965) considère que si elle a atteint ce stade, l'équipe est performante dans n'importe quelle situation. Nous restons plus réservés sur ce jugement. L'équipe entrepreneuriale a pu être performante pour la phase de lancement. Il faudra par la suite éprouver sa performance dans une autre situation, par exemple, lors de crises dans la gestion de l'entreprise. Sera-t-elle aussi performante en tant qu'équipe managériale ?

Malgré ces questionnements, le modèle de Tuckman (1965 ; 1977) fonde notre deuxième hypothèse.

Hypothèse 2 : L'équipe entrepreneuriale passe par quatre phases : la formation, l'agitation, la normalisation et la performance.

2.2. La délimitation de l'apprentissage collectif dans une équipe entrepreneuriale :

L'apprentissage organisationnel est un : « *phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes.* » (Koenig, 2006, p.293). L'auteur mentionne aussi que la dimension collective de l'apprentissage peut être déclenchée de deux façons : soit par la transmission des idées ou des pratiques qui constitueront des compétences nouvelles, soit par l'interaction entre les compétences déjà existantes (Koenig 2006, p.299). L'expression "apprentissage collectif" est utilisée dans la littérature avec une connotation d'apprentissage d'un ensemble d'individus travaillant conjointement. Lewis (1998) évoque l'apprentissage conjoint. « *Les différentes études sur les équipes ont démontré que la combinaison d'idées et de connaissances des différents membres de l'équipe contribue à l'apparition d'un processus d'apprentissage* » (Clarysse et Moray, 2004) et que l'apprentissage collectif est un capital important dans le succès de l'organisation (Nonaka et Takeuchi, 1995). Il permet de centraliser les connaissances et d'acquérir des nouvelles compétences collectives qui seront codées et mémorisées dans l'organisation (Charue et Midler, 1992 ; Doz, 1994).

Galtier (2003) distingue deux formes d'apprentissage collectif : l'apprentissage coopératif et l'apprentissage collaboratif. Le premier met l'accent sur la nature sociale de l'apprentissage et sur la dynamique du groupe (Lewin, 1959). C'est un procédé éducatif à travers lequel les membres du groupe travaillent en interdépendance pour exécuter une tâche précise (Cuseo, 1992). Il est exercé lorsque l'activité est fortement structurée (avec un partage des rôles bien établi) et réalisée sous le contrôle rigoureux d'un responsable. Le but de ces transferts de compétence est d'enseigner aux membres du groupe, les aptitudes sociales. En revanche dans l'apprentissage collaboratif, les membres sont responsables de leur propre obtention de connaissance. Cette manifestation n'est possible que si les individus possèdent déjà les aptitudes à travailler en groupe (Gokhale, 1995). L'apprentissage collaboratif est donc subordonné à l'apprentissage coopératif et nous pensons qu'il correspond mieux à l'esprit de l'équipreneuriat. En effet, si les aptitudes à travailler ensemble n'existent pas, il n'y aura pas

d'équipe entrepreneuriale. Il reste à affiner la caractérisation de ces apprentissages. Tel est l'objet du dernier paragraphe inspiré du continuum élaboré par Galtier (2003) que nous rapprocherons du modèle des stades de développement des groupes de Tuckman (1965 ; 1977).

2.3. Les différents niveaux d'apprentissage de l'équipe entrepreneuriale inspirés du continuum des différentes manifestations du processus et du résultat de l'apprentissage organisationnel de Galtier (2003)

Au moment de la formation du groupe -nous n'avons pas utilisé le terme équipe parce que, comme nous l'avons expliqué auparavant, nous choisissons de n'utiliser ce vocabulaire qu'à partir de la phase de normalisation- l'apprentissage collectif est inexistant puisque le groupe est dans une phase d'exploration et de découverte, ce qui n'empêche pas la présence d'apprentissages individuels comme le résume la figure 1. Mais à ce stade, les individus ne partagent pas encore de modèles mentaux ni de langage commun.

En période d'agitation, les conflits sociocognitifs préalablement décrits sont source d'apprentissage pour le collectif dans la mesure où ils permettent un progrès cognitif par le biais de la communication (Galtier 2003). Le succès de cette étape permet de générer une entité solide, crédible et viable. La figure 1 montre qu'au cours de cette étape, les individus formant le groupe sont soumis à un dilemme. Sont-ils prêts à perdre un peu de leur indépendance au profit d'une entité collective ou non ? Pour Galtier (2003), les individus qui décident de prendre le risque de continuer l'aventure avec les autres, mobilisent un apprentissage collectif de niveau 1 qui leur permet de se rassembler.

Lors de la phase de normalisation, l'équipe entrepreneuriale élabore un cadre de référence à partir des normes et des valeurs communes qu'elle a appris à construire à partir des interactions générées. Elle a, en outre, su s'adapter aux différents comportements des membres de l'équipe et a appris à partager une vision commune et à gérer ses connaissances et ses relations inter-équipe entrepreneuriale. Il y a prise de conscience d'un « nous » et d'une structure fonctionnelle avec des règles formelles respectées par les différents membres du groupe. Galtier (2003) parle alors d'apprentissage collectif de niveau 2 comme d'un dispositif qui permet d'ajuster les comportements et de construire un cadre de référence commun (voir la figure 1). La dynamique de l'équipe entrepreneuriale commence à être visible.

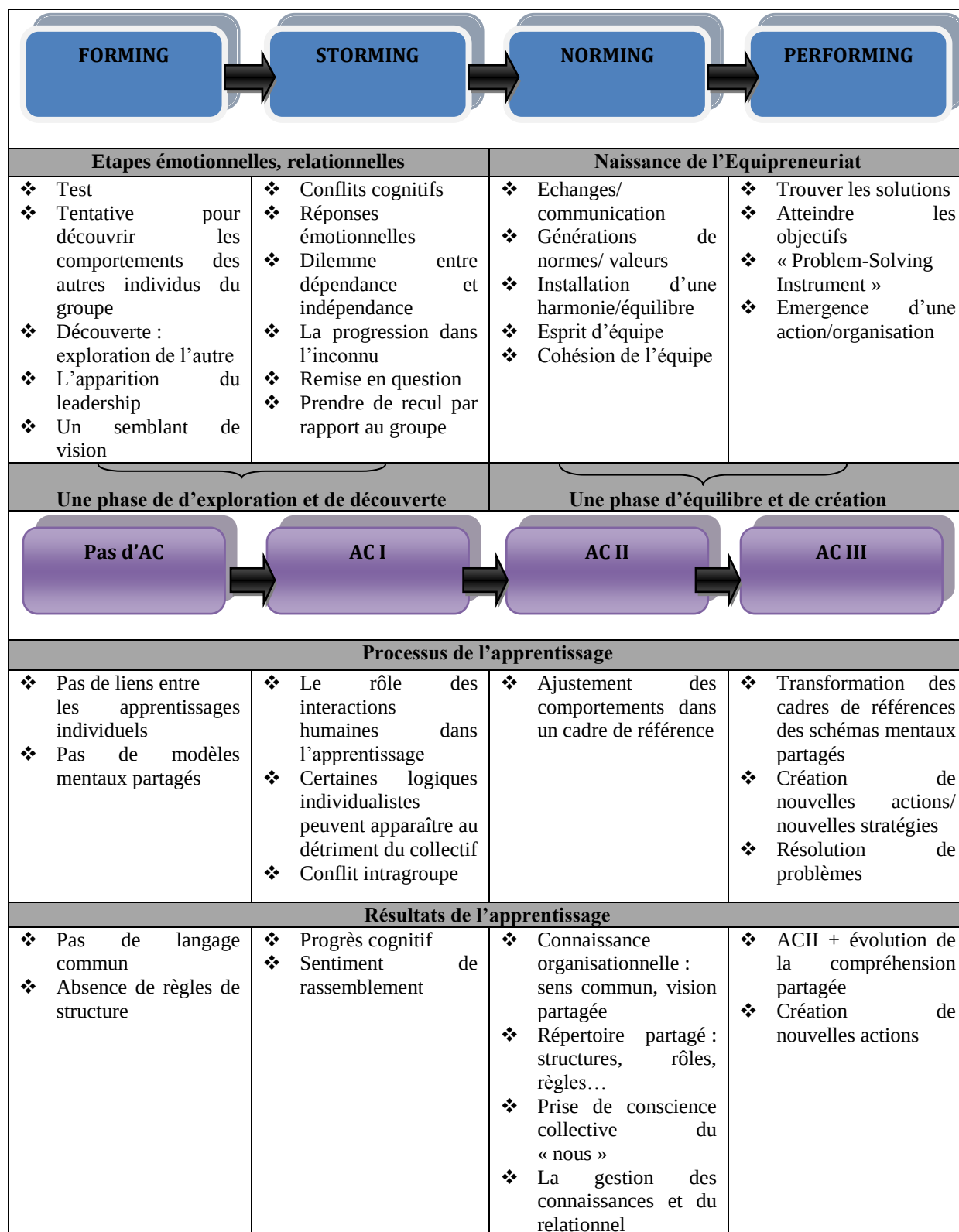
Concernant la phase de performance, l'équipe entrepreneuriale passe à l'acte, en se lançant dans la création d'organisation, en mobilisant toutes les ressources et le réseau nécessaires, en adaptant sa stratégie au contexte de l'environnement et en concrétisant sa vision partagée pour atteindre les objectifs fixés et construire progressivement des compétences communes. D'après la figure l'apprentissage collectif de l'équipe entrepreneuriale passe au niveau 3 puisqu'à partir des schémas mentaux partagés, du cadre de référence et de la mobilisation des ressources il y a eu émergence d'une organisation. Il importe de noter que cette dynamique cognitive se prolongera avec la vie de l'organisation du moment que les membres de l'équipe en auront pris conscience et pourront renouveler leur apprentissage et créer d'autres connaissances. En effet, selon Ben Hafaiedh et Paturel (2007) la compétence collective de l'équipe entrepreneuriale évolue.

Le travail de Galtier (2003) que nous croisons avec celui de Tuckman (1965 ; 1977) fonde notre troisième hypothèse.

Hypothèse 3 : Selon son stade de développement, l'équipe entrepreneuriale adopte un niveau d'apprentissage collectif différent.

Dans cette perspective dynamique, l'apprentissage d'équipe relève à la fois d'une diffusion du savoir entre équipiers mais aussi de l'articulation de leurs meilleurs atouts (compétences, expériences, réseaux, implication, motivation...). On peut donc supposer que la performance de l'équipe entrepreneuriale en résulte même si en suivant Galtier (2003), il faut rester prudent sur ce lien de causalité. Pour l'auteur, « ...*la performance ne résulte pas toujours de l'apprentissage. Ainsi, la performance peut être un proxy de l'apprentissage organisationnel ou de l'apprentissage d'équipe, mais pas toujours...* » (Galtier, 2003, p.3).

Figure 1 : Une synthèse du modèle de développement des groupes restreint selon Tuckman (1965 ; 1977) et des différents stades du processus d'apprentissage collectif inspirés du modèle de Galtier (2003)



Conclusion

Dans ce travail, en adaptant le modèle de développement du groupe restreint de Tuckman (1965 ; 1977) et en le combinant au processus d'apprentissage d'équipe décrit par Galtier (2003), nous avons formulé trois hypothèses liant apprentissage et performance de l'équipe entrepreneuriale. Celles-ci esquissent d'un renouvellement du débat sur la performance entrepreneuriale même s'il nous faudra tester nos propositions. Tel est notre programme de recherches pour l'avenir même si cela suppose de dépasser la difficulté consistant à observer et détecter les différentes phases du développement de l'équipe entrepreneuriale sur le terrain ainsi que de délimiter ses divers niveaux d'apprentissage collectif. Dans la réalité, les quatre stades énumérés (Formation; Agitation; Normalisation; Performance) peuvent ne pas être applicables sur certaines équipes entrepreneuriales et l'ordre n'est pas toujours immuable. Les travaux de Levy-Tadjine et Paturel (2010) suggèrent ainsi l'existence de cas où une amitié forte et ancienne pousse des individus à formuler une intention d'entreprendre ensemble. La phase de formation du groupe est alors occultée. Par contre, comme le montrent les mêmes auteurs, l'avancement du projet (même en phase de normalisation) peut parfois révéler de profondes différences de vision entre les équipreneurs et ainsi ramener le groupe au stade de l'agitation.

Pour autant, à l'heure actuelle, notre revue de la littérature et nos entretiens exploratoires nous suggèrent que l'apprentissage collectif conduise l'équipe entrepreneuriale à la performance que nous mesurons par l'émergence organisationnelle. Dans cette perspective, l'apprentissage n'est pas un synonyme de la performance mais plutôt un moyen pour y parvenir.

Dans le contexte de notre travail doctoral, le cadre théorique mobilisé pourra, éventuellement, nous permettre d'élaborer une échelle, afin de mesurer la performance de l'équipe entrepreneuriale et de constater si l'apprentissage collectif de l'équipe entrepreneuriale est influencé ou non par la composition de l'équipe entrepreneuriale. Cette perspective de questionnement invite à croiser notre cadre conceptuel de mesure de la performance de l'équipe entrepreneuriale avec sa composition. A ce stade, notre analyse reste théorique et abstraite et notre cadrage théorique est insuffisant, mais nous procéderons à une étude exploratoire et qualitative pour illustrer et préciser nos propos. Il est clair, qu'une étude longitudinale permettrait de suivre les équipes entrepreneuriales à long terme afin d'identifier l'évolution de celles-ci et les différentes phases d'apprentissage. Notre étude de terrain se basera, néanmoins, sur des entretiens semi-directifs des responsables d'accompagnement à la création d'entreprise ainsi qu'à priori sur des entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon de 20 membres de 10 équipes entrepreneuriales, complétés par un questionnaire pour identifier le lien concret entre l'apprentissage et la performance de l'équipe entrepreneuriale.

Bibliographie

ALDRICH H. et ZIMMER C. (1986), « Entrepreneurship through social networks » in SEXTON D.L. et SIMILOR R.W. (Eds), *The art and Science of Entrepreneurship*, Cambridge, MA: Ballinger.

ALDRICH H. (1999), « *Organizations evolving* », London: Sage Publications.

ALLARD-POESIF (2003), « *Management d'équipe* », Dunod.

ARGENTI J. (1976), «*Corporate Collapse: the causes and symptoms*», Holsted Press, McGraw-Hill, London, 1st Edition.

BARES F. et JACQUOT (2006), « Contribution à l'analyse des comportements d'une entreprise entrepreneuriale en phase de projet: le cas de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur », Université de Nancy, CEREFIGE, *Cahier de Recherche* n°2006-13.

BEN HAFIAEDH C. (2006), « Entrepreneuriat en équipe: positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 5 (n°2), p.31-54.

BEN HAFIAEDH-DRIDI C. (2011), *Essai de modélisation de la constitution des équipes entrepreneuriales*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de R. Paturel, Université de Bretagne Occidentale, *Prix FNEGE-AEI 2012 de la meilleure thèse en Entrepreneuriat*.

BEN HAFIAEDH C. et PATUREL R. (2007), « L'appréciation de la performance des équipes entrepreneuriales : une problématique délicate... ». 9e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, « L'entrepreneuriat et la PME : vecteurs de changement et d'innovation », Louvain-La-Neuve, Belgique, 28-31 octobre 2008, actes.

BIRD B.J. (1989), « *Entrepreneurial behavior* », Scott Foresman Glenview : IL

BIRLEY S. et STOCKLEY S. (2000), «Entrepreneurial Teams and venture growth », in SEXTON D.L. et LANDSTROM H. (eds). *The Blackwell handbook of entrepreneurship*, Oxford: UK: Blackwell.

BRADFORD L.P. (1964), «*T-group theory and laboratory method: Innovation in re-education*», New York : Wiley.

BROWN J.S, COLLINS A. et DUGUID P. (1989), «Situating cognition and the culture of learning», *Educational Researcher*, 32-42.

BYGRAVE W.D et HOFER C.W. (1991), « Theorizing about entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, Vol. (16), n° 2, P.3-22.

CAMERON K.S. (1986), « Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness », *Management Science*, vol. 32, n°5, pp. 539-551.

CHABAUD D. et CONDOR R. (2009), « La formation des équipes entrepreneuriales : une étude exploratoire », *Revue Internationale de PME*, vol. 22, n°1, pp. 81-102.

CHANDLER G. et HANKS S. (1993), «Measuring the performance of emerging businesses: a validation study», *Journal of Business Venturing*, 8(5), 391-408.

CHANDLER G., HONIG B. et WIKLUND J. (2005), «Antecedents, moderators, and performance consequences of membership change in new venture teams», *Journal of Business Venturing*, 20(5), 705-725.

CHARUE F. et MIDLER C. (1992), « L'apprentissage organisationnel d'une nouvelle logique industrielle », in *Cahiers du CRG* n°9, Ecole polytechnique, CNRS.

CHOWDURY S. (2005), « Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: is it important? », *Journal of Business Venturing*, 20 (2005), 727-746.

CLARYSSE B., MORAY N. (2004), «A process study of entrepreneurial team formation: the case of a research-based spin-off», *Journal Business Venturing*, Vol 19, pp. 55-79.

COHEN S. G. et BAILEY D.E. (1997), « What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite », *Journal Of Mangement*, Vol. 23, N°3, pp.239-290.

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, p.371-395.

COOPER A. C. et BRUNO A. (1977), « Success among high-technology firms », *Business Horizons*, 20, 16-22.

COOPER A. et MEHTA S. (2003), « Preparation for entrepreneurship - Does it matter? », Communication présentée au XXIII Annual Entrepreneurship Research Conference, Babson College.

CRUTZEN N. et VAN CAILLIE D. (2008), « Le processus de défaillance de l'entreprise : intégration et relecture de la littérature », 9 ième Conférence du CIFPME, Louvain la Neuve.

CUSEO J. (1992), « Cooperative and cooperative learning in higher education: A proposed taxonomy », In *Cooperative Learning and College Teaching*, 2 (2), 2-4.

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

DE LAVILLE, V. I. (2001), « L'émergence du projet entrepreneurial: apprentissage, improvisations et irréversibilités », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 1 (n°1), p.43-60.

DELMAR F. et SHANE S. (2002), « What firm founders do: a longitudinal study of the start-up process », In W. D. Bygrave, C. G. Brush, P. Davidsson, J. Fiet, P. G. Greene, R. T. Harrison, M., Lerner, G., Meyer, D., Sohl, J. et Zacharakis, A. (Eds.). *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 2002 (pp. 632-645). Wellesley: Babson College.

DOISE W. et MUGNY G. (1981), « *Le développement social de l'intelligence* », InterEditions.

DOZ Y. (1994), « Les dilemmes du renouvellement des compétences clés », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, 93 – 104.

EISENHARDT K., SCHOONHOVEN C. (1990), « Organizational Growth linking founding team strategy, environment and growth among U.S semiconductor ventures 1978-1988 », *Administrative Science Quarterly*.

GALTIER V. (2003), « Proposition d'une échelle de mesure contextualisée de l'apprentissage d'équipe: Une analyse exploratoire », *Cahier n°321*, Centre de Recherche DMSP.

GARTNER W.B. (1985), « A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation », *Academy of Management Review*, p696-709

GASSE Y., DIOCHON M. et MENZIES T.V. (2004), « Les entrepreneurs émergents dont l'entreprise est devenue opérationnelle et les autres : comparaisons lors de la conception du projet d'entreprise », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 17 (2), 117-134.

GEORGE S. (2001), « Apprentissage collectif à distance. SPLACH : un environnement informatique support d'une pédagogie de projet », Thèse pour le Doctorat en Informatique, Université du Maine.

GOKAHLE A. A. (1995), « Coolaborative Learning Enhances Critical Thinking », *Journal of Technology Education*, vol. 7 (1), (1995).

KAMM J., SHUMAN J., SEEGER J., NUTRICK A. (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*, Vol.75, p.82-91.

KATZENBACH J.R., SMITH D. (1994) « Les équipes haute performance », édition Dunod.

KOENIG G. (2006), « L'apprentissage organisationnel : repérages des lieux », *Revue Française de Gestion*, 293-306.

LEVY-TADJINE T. et PATUREL R. (2008), « Ensemble, A plusieurs ou en commun ? Proposition d'un cadre conceptuel et d'une typologie pour appréhender l'entrepreneuriat en équipe », CIFEPME de Louvain.

LEVY-TADJINE T. et PATUREL R. (2010), La pertinence des modèles d'intention en contexte équipreneurial : vers l'élaboration d'une modélisation de l'intention collective, in *A la recherche de l'intention*, sous la direction de C. CADIOU, Presses Universitaires de Rennes. pp 213-227.

LEWIN K. (1959), « *Psychologie et dynamique* », Presse Universitaire de France, Paris.

LEWIS R. (1998), « Apprendre conjointement : une analyse quelques expériences d'un cadre de travail », Quatrième colloque Hypermédias et Apprentissages, Poitiers, France, p.11-28.

LIVET P. et THEVENOT L. (1994), « Les catégories de l'action collective » in A. ORLEAN (ed), *Analyse économique des conventions*, PUF.

MALECOT, J-F. (1981) : « Les défaillances : un essai d'explication », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 10-19.

MEAD G.H. (1934), «*Mind, Self, and Society*», Chicago et Londres, The University of Chicago Press.

MOREAU R. (2006), «La formation des équipes d'entrepreneurs», *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol.5, N°2, pp.55-68.

NAFFAKHI H. (2008) «*E.E et prise de décision : une étude exploratoire sur le rôle de la diversité du capital humain*», Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nancy IAE ;

NONAKA I. et TAKEUCHI H. (1995), «*The knowledge-creating company*», New York: Oxford University Press.

OSHIMA J., BERITER C., SCARDAMALIA M; (1995), « Information-Access characteristics for high conceptual progress in computer networking learning environment», C. O'Malley (Eds) in GEORGE S. , 2001 «Apprentissage collectif à distance ». SPLACH : un environnement informatique support d'une pédagogie de projet », pour le Doctorat en Informatique, Université du Maine.

PATUREL R. (2007), « Démarche stratégiques et performance des PME », chapitre 30, in FILION L.J. (Ed), « Management des PME : de la création à la croissance », Pearson-Education, pp. 429-443.

PIAGET J. (1935), «*Psychologie et pédagogie* », Folio essais, Paris, (Eds) 1991.

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.

SCARDAMALIA M. et BEREITER C. (1994), «Computer Support for knowledge-Building communities», *The Journal of Learning Science*, vol. 3 (3), p.265-283.

STEWART A. (1989), « Team entrepreneurship », Sage Publications., REICH R.B 1987, « Entrepreneurship reconsidered: The team as hero », *Harvard Business Review*, May-June p.77-83.

TIMMONS J. A. (1990), «*New venture creation: Entrepreneurship in the 1990's*», Homewood, IL, Irwin

TUCKMAN B. W. (1965), «Development Sequence in Small Groups», *Psychological Bulletin*, 63 (6):384-399.

TUCKMAN B. W. et JENSEN M.C. (1977), «Stages of small-group development revisited», *Group & Organization Studies*, Vol 2 (No. 4):419-427.

WERNERFELT B. (1984), «A resource-based view of the firm», *Strategic Management Journal*, vol (5), n°2, p.171-180.