11ème
CIFEPME
Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

Sandrine BERGER-DOUCE

Ecole des Mines de St-Etienne - Institut Fayol/EPICE

Christophe LAFAYE

IAE de Valenciennes –IDP

Démarche de projet collaboratif et émergence d'une intelligence collective entrepreneuriale : une étude au sein d'un club de dirigeants de TPE

Résumé

Les petites entreprises, et notamment les très petites entreprises (TPE), sont désormais parties prenantes de stratégies collectives entrepreneuriales (SCE) visant à assurer leur compétitivité, voire leur pérennité (Leyronas et Loup, 2009). Parmi ces SCE, les projets collaboratifs se développent, notamment à l'initiative d'acteurs de proximité comme les chambres de commerce et d'industrie (CCI) ou encore les clubs de dirigeants d'entreprises, avec pour objectif d'accompagner les entrepreneurs dans leur développement d'activités.

Une étude empirique menée dans le cadre d'un club d'entrepreneurs du numérique du Nord de la France propose une lecture de l'échec d'un projet collaboratif entre TPE par le prisme d'un déficit d'intelligence collective entrepreneuriale. Cette notion renvoie à la capacité d'individus à se questionner, à douter, à partager dans un réseau d'interactions sociales et technologiques pour faire émerger une connaissance ou un résultat dont la valeur est supérieure au simple cumul des contributions individuelles (Lévy, 2003).

Une observation participante associée à la conduite d'entretiens semi-directifs auprès des acteurs d'un projet collaboratif inscrit dans la stratégie globale du club d'entrepreneurs permet d'identifier les facteurs clés d'échec autour des notions de méconnaissance interpersonnelle ; de divergences d'ambitions ; d'un rapport déséquilibré au temps débouchant sur des tensions et des postures hétérogènes au regard de l'apprentissage mutuel. Autrement dit, ces difficultés reflètent un déficit d'intelligence collective entrepreneuriale.

Mots-clés : TPE, accompagnement, stratégie, autres : intelligence collective entrepreneuriale.

Démarche de projet collaboratif et émergence d'une intelligence collective entrepreneuriale : une étude au sein d'un club de dirigeants de TPE

Sandrine Berger-Douce (*)
Professeur en sciences de gestion (Ecole des Mines de St-Etienne, chercheur à l'Institut Henri Fayol / EPICE)
(*) : Contact pour la correspondance : bergerdouce@emse.fr

Christophe Lafaye
MCF (IAE Valenciennes, chercheur à l'IDP)

Résumé

Les petites entreprises, et notamment les très petites entreprises (TPE), sont désormais parties prenantes de stratégies collectives entrepreneuriales (SCE) visant à assurer leur compétitivité, voire leur pérennité (Leyronas et Loup, 2009). Parmi ces SCE, les projets collaboratifs se développent, notamment à l'initiative d'acteurs de proximité comme les chambres de commerce et d'industrie (CCI) ou encore les clubs de dirigeants d'entreprises, avec pour objectif d'accompagner les entrepreneurs dans leur développement d'activités.

Une étude empirique menée dans le cadre d'un club d'entrepreneurs du numérique du Nord de la France propose une lecture de l'échec d'un projet collaboratif entre TPE par le prisme d'un déficit d'intelligence collective entrepreneuriale. Cette notion renvoie à la capacité d'individus à se questionner, à douter, à partager dans un réseau d'interactions sociales et technologiques pour faire émerger une connaissance ou un résultat dont la valeur est supérieure au simple cumul des contributions individuelles (Lévy, 2003).

Une observation participante associée à la conduite d'entretiens semi-directifs auprès des acteurs d'un projet collaboratif inscrit dans la stratégie globale du club d'entrepreneurs permet d'identifier les facteurs clés d'échec autour des notions de méconnaissance interpersonnelle ; de divergences d'ambitions ; d'un rapport déséquilibré au temps débouchant sur des tensions et des postures hétérogènes au regard de l'apprentissage mutuel. Autrement dit, ces difficultés reflètent un déficit d'intelligence collective entrepreneuriale.

Mots-clés : TPE (8); Accompagnement (25) ; Stratégie (32) ; Autres (35) : intelligence collective entrepreneuriale

Introduction

Depuis quelques années, des chercheurs en sciences de gestion (mais aussi en sociologie, en psychologie, en informatique...) s'intéressent à la notion d'intelligence collective en tant que ressource ou processus pour améliorer la performance. Selon Levy (2003), on peut la définir comme la capacité d'individus à se questionner, à douter, à partager dans un réseau d'interactions sociales et technologiques pour faire émerger une connaissance ou un résultat dont la valeur est supérieure au simple cumul des contributions individuelles. Dans un contexte entrepreneurial, cet axe de recherche semble prometteur, au regard des spécificités et des ressources limitées des TPE (« *resource poverty* ») (Welsh et White, 1981), pour mieux affronter leurs défis stratégiques. Néanmoins, « *l'engagement dans l'action collective n'a rien de naturel* » et nécessite une démarche collective volontariste et soutenue des acteurs (Bréchet et al., 2009). Parallèlement, les travaux sur les stratégies collectives entrepreneuriales (SCE) se multiplient (Loup, 2003 ; Leyronas et Loup, 2008, 2009) dans un contexte où l'accompagnement par des organismes de types chambre de commerce et d'industrie ou club d'entrepreneurs semble jouer un rôle non négligeable dans le développement des TPE/PME au-delà de la phase de démarrage et ce, dans une optique de performance.

Aussi, dans cette communication, nous analysons le cas d'échec d'un projet collaboratif mené au sein d'une « association de dirigeants à finalité de réflexion et d'action sur la gestion de l'entreprise » (Baillette, 2001), association constituée de TPE/PME du secteur numérique de la région Nord de France. L'objectif théorique de cette communication est d'identifier les facteurs explicatifs d'échec d'un projet collaboratif sous le prisme de la notion d'intelligence collective entrepreneuriale (ICE). Des résultats obtenus, nous formulons des recommandations/enseignements à l'intention des parties prenantes de projets collaboratifs entre TPE. Ce travail s'inscrit dans le cadre d'une étude longitudinale, initiée durant l'été 2009, des initiatives menées par ce club. Plus précisément, une observation participante associée à la conduite d'entretiens semi-directifs auprès des acteurs d'un projet collaboratif inscrit dans la stratégie globale du club a été menée. L'objectif méthodologique a été de questionner le déploiement de pratiques d'intelligence collective entre TPE au sein de cette association d'entrepreneurs.

La première partie du papier propose un cadrage théorique organisé autour des notions de stratégies collectives entrepreneuriales et de projets collaboratifs appréhendés comme des innovations managériales au service de l'émergence d'une intelligence collective entrepreneuriale. L'étude empirique menée par les auteurs fait l'objet de la seconde partie du papier centrée sur l'analyse des facteurs d'échec d'un projet collaboratif lancé à l'été 2010.

1. Stratégies collectives entrepreneuriales et projets collaboratifs, des innovations au service de l'intelligence collective ?

Les points d'ancrage théorique de cette recherche sont les stratégies collectives entrepreneuriales (1.1) que nous proposons de traiter dans le cas spécifique des projets collaboratifs entre TPE (1.2), susceptibles de générer de l'intelligence collective entrepreneuriale (1.3) appréhendée comme une innovation managériale dans le contexte de ces organisations (1.4).

1.1 Stratégies collectives entrepreneuriales : un champ incontournable en entrepreneuriat

Pour Astley et Fombrun (1983), le concept de stratégie collective correspond à « *la mobilisation commune de ressources et la formulation de l'action au sein de collectivités d'organisations* ». Dans un dossier spécial de la Revue Française de Gestion, Yami (2006) propose de s'interroger sur les modalités organisationnelles des stratégies collectives, notamment sur leurs modes de gouvernance et de coordination. Dans son étude sur les métiers d'art, Loup (2003) distingue stratégie collective proactive et stratégie collective réactive. Pour cette auteure, une stratégie collective réactive est influencée par des tiers identifiés tandis qu'une stratégie collective proactive émerge de la seule volonté des acteurs. L'objectif est cependant identique dans les deux cas puisqu'il s'agit collectivement de saisir une opportunité ou d'éviter une menace avec une perspective de bénéfices individuels. Par ailleurs, il semble assez légitime d'avancer l'hypothèse que nombre de SCE oscillent entre ces deux pôles et puissent être qualifiées de « *stratégies tâtonnantes* » (Avenier, 1997). « *Une stratégie tâtonnante reste fondée sur le principe d'intervention intentionnelle, celle-ci étant sans cesse reconsidérée à la lueur des situations qui émergent* » (Avenier, 1997, p.17). Selon cette auteure, l'un des enjeux majeurs des organisations est l'activité de co-conception tâtonnante correspondant à des processus collectifs d'élaboration interactive, notamment de la stratégie. La construction de représentations collectives suppose un alignement stratégique entre des objectifs individuels et des objectifs collectifs, ce qui constitue un défi important dans l'émergence d'une SCE. Cette question de l'alignement des intérêts individuels et collectifs demeure problématique en raison de sa mouvance perpétuelle (Leyronas et Loup, 2008).
Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes focalisés sur une stratégie collective de type « tâtonnante » au sens de Avenier (1997), à mi-chemin entre une approche réactive et une approche proactive telles que proposées par Loup (2003).

Inspirés par les travaux de Gartner (1993), Bréchet et al. (2009) reconnaissent l'importance d'inscrire l'entrepreneuriat dans une problématique élargie de l'action collective qui, selon nous, peut se retrouver dans des SCE. Par référence aux travaux de Hatchuel (2005), ces auteurs défendent la thèse d'une théorie de l'action collective fondée sur le projet et appréhendent l'action collective comme une construction de savoirs et de relations. « *L'engagement dans l'action collective n'a rien de naturel* » et nécessite une démarche collective volontariste et soutenue des acteurs (Bréchet et al., 2009). Certes, ces auteurs traitent dans leur article du cas de la création d'entreprise, il nous semble pourtant pertinent d'élargir leurs propos à l'ensemble des processus entrepreneuriaux. Johannisson (2002) défend l'idée que l'entrepreneuriat est, par essence, de nature collective et suggère la création « d'arènes entrepreneuriales » à travers les efforts collectifs de différents acteurs. Cette idée se retrouve dans les travaux d'Etzkowitz et Klofsten (2005) qui affirment que l'entrepreneuriat collectif se développe à travers la collaboration entre des entreprises, des acteurs institutionnels et académiques. Au-delà de la caractérisation du type de stratégie collective (au sens d'Astley et Fombrun, 1983), il apparaît plus pertinent de s'intéresser au processus d'émergence de la stratégie collective, autrement dit à sa « fabrique » (Golsorkhi, 2006). Cette école de la fabrique de la stratégie s'inscrit dans un renouveau du management stratégique visant à l'humaniser en analysant la stratégie comme pratique[1] (Whittington, 1996). Dans cette perspective, « *la stratégie est généralement définie comme une activité sociale qui se construit à travers les actions, les interactions et les négociations entre de nombreux acteurs, et les pratiques en situation auxquelles ils font appel* » (Jarzabkowski, 2005 cité par Golsorkhi, 2006).

[1] Traduction littérale de « Strategy as Practice ».

Toute SCE peut s'analyser comme une « situation entrepreneuriale » collective et complexe au sens de Fayolle (2004). Pour cet auteur, une situation entrepreneuriale renvoie à une « *situation reliant de façon très étroite, quasi indissociable, un individu caractérisé par un engagement personnel fort [...] dans une action entrepreneuriale et un projet ou une organisation émergente ou une organisation stabilisée de type entrepreneurial.* » Pour faire face à ce nouvel « espace problématisé », des initiatives d'intelligence collective entrepreneuriale peuvent émerger, notamment dans le cadre de projets collaboratifs.

1.2 Des projets collaboratifs entre TPE

La littérature en management de projet s'intéresse depuis quelques années à la gestion des projets collaboratifs, mettant l'accent sur les difficultés relationnelles inhérentes à ces projets (Fréchet, 2007). C'est pourquoi, les chercheurs en ressources humaines sont omniprésents dans les travaux sur les projets collaboratifs. Trois points de vigilance sont ainsi relevés par Defélix et al. (2009) en préambule de leur étude sur un pôle de compétitivité: (1) la constitution de l'équipe ; (2) la coexistence et la qualité du travail en commun et (3) la posture d'apprentissage.
La constitution de l'équipe renvoie à la nécessaire « *compatibilité culturelle dans le choix des partenaires* » (Barnes et al., 2002), la qualité du « *processus social entre les acteurs* » (Winter et al., 2007) et à « *l'importance de la phase de sélection des bonnes compétences techniques, avec les moyens appropriés* » (Kadefors et al., 2007). Une adéquation forte entre les participants à un projet collaboratif est présentée comme un pré-requis incontournable, ce qui suppose que les acteurs se connaissent et reconnaissent leurs compétences respectives.
La coexistence et la qualité du travail en commun reposent principalement sur l'accord des parties prenantes sur les objectifs du projet (Boddy et Macbeth, 2000), enrichi de respect mutuel, de temps et de confiance (Hinkin et al., 2007). Ces éléments invitent à prendre suffisamment de temps pour préparer le projet avant son lancement opérationnel de manière à s'assurer de la convergence des objectifs des parties prenantes. Une posture d'apprentissage ouverte sur une réciprocité visible et sans condition apparaît également comme un élément clé de la réussite des projets collaboratifs (Browning et al., 1995).

Zaïbet-Greselle (2006) définit le travail collaboratif comme « *un engagement mutuel des participants dans un effort coordonné pour résoudre ensemble un problème* ». Il se distingue du travail coopératif où la résolution du problème s'obtient par une division autonome du travail. En conséquence, l'un des facteurs de réussite des projets collaboratifs réside dans la capacité à maintenir une cohérence globale des objectifs contre la tentation d'un éclatement en buts individuels. En outre, pour cette auteure, l'interactivité, la motivation, la confiance et la construction de représentations partagées sont aussi essentielles. Enfin, la réussite d'un projet collaboratif nécessite « *que chaque acteur doit avoir des activités orientées vers les autres (attention, reformulation, négociation) pour contribuer à un résultat collectif qui est autre chose que la somme des résultats individuels* » (Zaïbet-Greselle, 2006). Dans cette optique, nous postulons que la réussite des projets collaboratifs repose sur l'émergence d'une intelligence collective qualifiée d'« entrepreneuriale », dans la mesure où nous nous intéressons ici à un terrain d'étude de TPE.

1.3 Intelligence collective entrepreneuriale et projets collaboratifs entre TPE

La notion d'intelligence collective dans le champ des sciences sociales n'est certes pas récente (Simon, 1969 ; Courbon, 1979 ; Williams et Sternberg, 1988). Cependant, la croissance et les mutations sans cesse complexes de l'environnement des organisations et des organisations elles-mêmes suscitent à nouveau un intérêt autour de cette notion tant auprès des praticiens que de la communauté scientifique. L'intelligence collective deviendrait un facteur clé essentiel de la performance des entreprises : « les entreprises durablement performantes » sont celles qui disposent d'un dispositif d'intelligence collective (Lesca et Chokron, 2002). Elle devient donc un enjeu pour leur survie, leur croissance et leur pérennité (Lenhardt et Rochet, 1997). Les TPE semblent concernées au premier plan par cette problématique au regard de leurs ressources limitées (Chapus et Lesca, 1997). Lévy (2003) postule qu'en tant « qu'écosystèmes d'idées » et de coopérations cognitives « techniquement augmentées », l'intelligence collective est notre plus grande richesse.

Au sein d'un groupe de travail, chaque acteur devient un coproducteur et un co-consommateur d'information et de connaissance et développe un plus grand « esprit critique » (« *critical thinking* ») (Paul et al., 2011). Cette capacité à se questionner, à douter, à partager dans un réseau d'interactions sociales et technologiques fait émerger une connaissance ou un résultat dont la valeur est supérieure au simple cumul des contributions. Bref, le tout est supérieur à la somme des parties (Woolley, 2011). De cette situation peuvent émerger de nouvelles et inattendues combinaisons de connaissances qui n'auraient pas été possibles individuellement (Hargadon, 1999). Dans le cas particulier de projets collaboratifs initiés par des clubs de dirigeants, le rôle joué par les accompagnateurs au sein de ces structures semble particulièrement intéressant à observer. Ces accompagnateurs ont notamment un rôle clé à tenir dans la prévention des risques relationnels au travers de la vérification de l'adéquation entre les différents partenaires impliqués dans les projets.

L'intelligence collective est donc autant le processus que le résultat d'un apprentissage mutuel sur la durée entre un groupe d'acteurs (Ribette, 1995). Elle n'émerge pas instantanément et ni naturellement de l'interaction sociale ou de la seule addition des connaissances individuelles. De fait, son éclosion nécessite la présence ou l'émergence d'une culture commune fondée sur l'interdépendance, l'interrelation (Barrand et al., 2010) et le partage (information, savoir, vision, ressources…) (Lenhardt, 2005). Elle est un processus volontariste d'acteurs, de préférence restreint[2], ayant la volonté de travailler ensemble (Barrand et al., 2010) et partageant un projet ou une situation complexe (Penalva et Commandré, 2004). Les objectifs de cette collaboration peuvent être de l'ordre de la création (nouveau produit) ou de la décision (veille stratégique). Dans ce dernier cas, la décision n'a nullement besoin d'être collective pour exister (Zara, 2004).

Pour Zaïbet-Gréselle (2008), l'intelligence collective mobilise six capacités interdépendantes : (1) comprendre collectivement ; (2) réfléchir collectivement ; (3) résoudre collectivement des problèmes et participer à la construction de la prise de décision ; (4) créer une vision commune pour mieux s'adapter et agir collectivement ; (5) éveiller la motivation et l'engagement des membres de l'équipe et (6) générer un bon climat social (identité, liens et cohésion). En d'autres termes, pour cette auteure, l'intelligence collective se définit comme « *l'ensemble des capacités de compréhension, de réflexion, de décision et d'action d'un*

[2] Si, pour de nombreux auteurs en psychologie sociale, le développement de l'intelligence collective organisationnelle n'est propice qu'au sein de petits groupes d'individus, Malone et al. (2009) et Lévy (2003) montrent qu'avec l'émergence d'internet certaines organisations (Wikimedia Foundation, Google…) ont basé tout ou partie de leur croissance sur de nouvelles formes d'intelligence collective « distribuée ».

collectif de travail restreint issues de l'interaction entre ses membres et mises en œuvre pour faire face à une situation données présentes ou à venir complexe ».

1.4 Une innovation managériale complexe à gérer pour des TPE ?

La littérature recense plusieurs conditions pour que puisse émerger une intelligence collective, à l'instar de la typologie de Zaïbet-Gréselle (2008) autour d'une dimension cognitive, d'une dimension sociale et relationnelle et enfin d'une dimension systémique.
La dimension cognitive regroupe aussi bien la compréhension collective (représentation partagée), la réflexion collective (co-construction de sens) que la décision collective (la construction de la décision). Pour Dumas (2003), les acteurs collaborant doivent donc disposer de quatre compétences individuelles pour y parvenir : une compétence technique (savoir-faire), pédagogique (transmission du savoir), cognitive (traitement de l'information) et réticulaire (« *savoir mobiliser d'autres compétences que la sienne pour aboutir à la solution.* »).
La dimension sociale et relationnelle conditionne l'action collective. Effectivement, si les groupes de travail collaboratif s'analysent sous l'approche utilitariste, ils peuvent aussi s'analyser sous une approche de type « donation » (Dumas, 2003). En conséquence, les liens sociaux tissés entre les membres d'un projet collaboratif sont très importants pour sa réussite. Il en ressort que la confiance constitue une notion centrale (Baillette, 2002). Elle est encore plus prégnante en situation de collaboration inter-organisationnelle puisque potentiellement soumise à des comportements opportuniste et concurrentiel (Chapus et Lesca, 1997). Cette connaissance, compréhension et acceptation de l'autre nécessite donc du temps. Cette confiance est renforcée par le degré d'empathie et d'affects que mobilisent les participants. Elle peut être aussi facilitée par l'intermédiation d'un tiers d'autant plus si la notoriété de ce dernier est forte (Baillette, 2002). Sous une approche *behavioriste*, le climat social contribue aussi à la dynamique d'intelligence collective. Enfin la perception de parité semble importante même si elle n'interdit pas l'émergence d'un leader (Schein, 1971).
La dimension systémique correspond au couplage entre l'efficacité et l'efficience du projet par rapport à son environnement. Ainsi, selon Zaïbet-Gréselle (2007) « *la structure interne d'encadrement (la structure hiérarchique) doit permettre une régulation de cette problématique efficacité - efficience en gérant le fonctionnement du processus pensée / décision / action.* ». Dans le cadre d'un projet collaboratif inter-organisationnel de type TPE, il ne serait question d'une structure hiérarchique. C'est pourquoi, certains auteurs font références au recours à l'accompagnement (Lévy, 2003), à un facilitateur (Chapus et Lesca, 1997) ou bien encore à un tiers d'intermédiation (Avenier, 1999).

L'impulsion d'une démarche d'intelligence collective peut être identifiée en quatre grandes forces motrices. Malone (2009) recense l'impulsion hiérarchique émanant d'une organisation (« *hierarchy* ») mais aussi celle provenant de la foule (« *crowd* ») comme dans l'exemple de Wikipédia. Elle peut aussi provenir d'un acteur tiers (dépourvue de forces contraignantes) sur un groupe de travail, tel un club d'entreprises (Baillette, 2002). Enfin, l'impulsion peut émerger de la rencontre et de la volonté commune d'un groupe inter-organisationnel à travailler ensemble (Amabile 1999 ; Chapus et Lesca, 1997) pour faire face, par exemple, à une contrainte de l'environnement (Brown et Lauder, 2001).

En conclusion de cette première partie, nous positionnons notre travail de recherche sous l'angle des SCE – considérées comme un projet entrepreneurial – en tant que réponse possible à la pauvreté des ressources et au développement des TPE. Plus précisément, nous adoptons

une grille de lecture originale focalisée sur la notion d'intelligence collective entrepreneuriale. Celle-ci est déployée au cours d'un projet collaboratif entre quatre TPE accompagnées par un club d'entreprises dans cette démarche.

La seconde partie du papier propose l'analyse critique d'un projet collaboratif au sein d'un club de dirigeants du secteur du numérique.

2. L'étude empirique d'un projet collaboratif entre TPE du numérique

Le contexte du terrain d'investigation (un projet collaboratif au sein d'un club de dirigeants du numérique) ainsi que l'approche méthodologique retenue sont précisés (2.1), avant de détailler les acteurs et la chronologie du projet collaboratif étudié (AD pour Affichage Dynamique) dans ce papier (2.2). Enfin, l'échec du projet AD est discuté à l'aune de la notion d'intelligence collective entrepreneuriale (2.3).

2.1 Présentation du contexte de l'étude empirique et des aspects méthodologiques

L'approche méthodologique retenue par les auteurs est précisée (2.1.1), avant de revenir en détail sur le contexte de cette étude, en l'occurrence celui d'un projet collaboratif au sein d'un club de dirigeants du numérique (2.1.2) doté d'une stratégie formalisée de développement (2.1.3).

2.1.1 Méthodologie de la recherche

Notre méthodologie de recherche est de nature qualitative (Eisenhardt, 1989) et repose sur une étude de cas approfondie (Yin, 1989 ; Hlady-Rispal, 2002), celle d'une stratégie collective entrepreneuriale proactive à l'initiative d'un club de dirigeants du secteur du numérique. S'agissant d'une recherche à dominante exploratoire en raison du caractère émergent du thème, une méthodologie qualitative (Wacheux, 1996) semblait la plus appropriée pour mieux saisir les mécanismes d'émergence et de mise en œuvre d'une démarche collaborative entre dirigeants de TPE. En outre, si l'on postule que les entrepreneurs construisent du sens dans et par les représentations de situations en interaction avec leurs environnements (Schmitt et Filion, 2009), l'analyse qualitative de ces dernières constitue une voie riche de sens pour le chercheur (Avenier et Schmitt, 2009), d'autant plus dans une situation complexe, peu programmable et nouvelle (Simon, 1969) telle que peut l'être la mise en œuvre d'une SCE.
La collecte des données combine plusieurs outils des méthodes qualitatives (Wacheux, 1996), en l'occurrence l'observation participante ; l'analyse de documents et des entretiens individuels semi-directifs avec différents acteurs impliqués. Afin de saisir la multiplicité des interactions et des logiques d'action des acteurs, nous avons opté pour une immersion dans le terrain de recherche en privilégiant l'observation participante (Soulé, 2007). L'un des auteurs participe aux activités du club de dirigeants depuis juillet 2009 (séminaires annuels, implication dans un groupe de travail durant huit mois en 2009-2010, membre élu au bureau du club, réunions sur le thème de la stratégie collaborative). Cette proximité avec le terrain permet l'émergence d'une confiance forte entre le chercheur et les praticiens qui, par conséquent, sont plus enclins à se livrer sans artifice, permettant d'accéder à des données de qualité. Ce rapprochement entre chercheurs et praticiens est d'ailleurs encouragé par des auteurs comme St-Pierre et Schmitt (2011). Depuis le printemps 2011, le co-auteur de ce papier est également impliqué dans la vie du club par sa participation aux séminaires et

réunions de travail sur le thème de la stratégie collaborative. Cette technique apparue à la fin des années 1930 selon Platt (1983) renvoie à des situations dans lesquelles le chercheur observe une collectivité sociale dont il est lui-même membre. Sa pertinence réside dans le fait que : « *En participant au même titre que les acteurs, le chercheur a un accès privilégié à des informations inaccessibles au moyen d'autres méthodes empiriques* » (Soulé, 2007). Cette démarche est chronophage en raison d'une présence physique longue et régulière sur le terrain et d'un apprentissage des codes du groupe. En dépit de ces difficultés, la nécessité d'une telle immersion dans le terrain a notamment été soulignée par Yami (2006) dans son analyse des perspectives des stratégies collectives. En complément, des documents internes et externes ont été consultés par les auteurs (notamment des articles de presse, les lettres d'information du club et des sites internet d'entreprises). Enfin, des entretiens semi-directifs ont été menés avec les différents membres du bureau du club (6 entrepreneurs), le conseiller en économie numérique de la CCI comme personne ressource du club, ainsi que des adhérents impliqués dans un projet collaboratif (7 entrepreneurs, dont 5 participent actuellement ou ont participé à un projet collaboratif). Les guides d'entretien ont été bâtis autour de la problématique de recherche en deux versions : l'une pour les membres du bureau et l'autre pour les entrepreneurs « uniquement » adhérents au club. Les entretiens regroupent des questions sur (1) l'activité et l'historique de l'entreprise ; (2) la notion d'intelligence collective ; (3) les démarches collaboratives entre TPE et (4) les initiatives portées par le club dans le cadre de Synergie 2011-2012. D'une durée variant entre quarante-cinq minutes et trois heures trente, les entretiens ont été enregistrés, puis intégralement retranscrits afin de pouvoir opérer une analyse de contenu thématique (Bardin, 1977). Les verbatims collectés ont été analysés par thématique à la fois verticalement et horizontalement. L'approche verticale porte sur chaque retranscription prise isolément et permet de mettre en évidence les mots-clés et les idées récurrentes de chaque discours. Quant à l'approche horizontale, elle vise à détecter les thèmes communs et les divergences entre acteurs rencontrés (Gavard-Perret et Hemé-Guizon, 2008). Les auteurs ont réalisé leur analyse de façon indépendante de manière à pouvoir comparé les résultats obtenus pour accroître leur objectivité.

2.1.2 Le projet collaboratif étudié dans son contexte d'un club de dirigeants du numérique

Ce travail de recherche s'intéresse au cas d'une SCE communautaire (Loup, 2003), donc à dominante proactive et associant des trajectoires professionnelles similaires, en l'occurrence des entrepreneurs du secteur du numérique, menée dans le Nord de la France. La population des 3.600 entreprises du numérique de la région compte essentiellement des entreprises de petite, voire de très petite taille, trop souvent isolées et sous-capitalisées. Dans ce contexte, la CCI locale a créé un club d'entrepreneurs du secteur du numérique en novembre 2006, assimilable à une association de dirigeants (Baillette, 2003). Lors de sa création, le club regroupait 22 entreprises adhérentes. Actuellement, le club en compte 44 représentant 520 salariés (effectif moyen de 9 personnes). Ces entreprises ont une ancienneté moyenne de 8 ans. Les activités des entreprises adhérentes concernent la communication et la création numérique (48% des adhérents) ; les équipements, les réseaux et la sécurité (37%) et la gestion de l'information (15%). Depuis sa création, le club est financé principalement par la CCI locale (45%), la DREAL[3] (45%) et les cotisations des adhérents en fonction de leur chiffre d'affaires.

[3] DREAL : Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement, sous la tutelle du Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire.

L'ambition du club est de contribuer au développement de ses adhérents par l'accès au traitement collectif d'opportunités, afin de d'initier des synergies économiques[4]. Les valeurs affichées par le club sont le professionnalisme, l'enrichissement par le partage et les échanges et la convivialité. L'animation du club est confiée à un conseiller en économie numérique de la CCI locale (50% de son activité), assisté (depuis la rentrée 2008) d'un chargé de mission qui est un étudiant en alternance de Master 2 en sciences du management. Depuis l'assemblée générale de janvier 2010 et l'élection du nouveau président, la gouvernance du club s'organise autour d'un bureau (sept membres élus par les adhérents) chargé de définir et de mettre en œuvre la stratégie du club, assisté du conseiller en entreprises de la CCI et du chargé de mission. Les activités du club s'organisaient jusqu'à l'été 2010 au sein de huit groupes projets (GP) autour de thématiques comme la professionnalisation des dirigeants, le financement et l'environnement. Ainsi en 2008, une soixantaine de réunions avaient été proposées aux adhérents et 70% des adhérents avaient participé à au moins un GP. Depuis le séminaire annuel organisé début juillet 2010, les activités du club sont recentrées dans le cadre de la stratégie baptisée « Synergie 2011 », désormais « Synergie 2012 » en raison de sa reconduction officielle lors de la réélection du bureau sortant en janvier 2012.

2.1.3 La stratégie de développement du club

Lors de la réunion plénière du 2 avril 2010, le président du club avait fait le point sur les objectifs opérationnels de l'année 2010 autour de deux idées fortes : (1) professionnaliser l'image du club par la création d'outils de communication mis à disposition des adhérents (stand, kakémonos, nouvelle version du site internet du club) et (2) organiser des réunions conviviales sous forme de « rencontres e-entreprises » sur des thématiques professionnelles en lieu et place des réunions plénières traditionnellement proposées deux fois l'an. Sur ce schéma, une première rencontre avait été mise en place fin avril 2010 sur le thème de la motivation des salariés, en partenariat avec une société proposant des comités d'entreprise mutualisés au service des TPE. Malheureusement, cette soirée n'a pas eu le succès escompté (à peine une douzaine d'adhérents présents), en dépit des efforts déployés par les relais de la CCI. Pour autant, l'idée du président de dynamiser le club faisait son chemin et a abouti à des échanges entre adhérents lors du séminaire annuel organisé début juillet 2010 sur le thème « Maîtriser son développement – Comment dynamiser le club ? ». Pour ce faire, le président a mandaté un consultant en organisation, nouvel adhérent du club à l'époque, pour piloter les discussions. Au fil de la matinée de travail a été ébauché un arbre des compétences du club reposant sur des outils d'analyse stratégique comme le SWOT. En complément a été proposée une version initiale d'une carte cognitive issue d'un brainstorming organisé entre membres du bureau du club quelques jours avant le séminaire. Les termes les plus significatifs de cette carte étaient : adhérents ; chiffre d'affaires ; business ; les prénoms du conseiller et du chargé de mission de la CCI. Les adhérents présents lors du séminaire ont complété cette carte par les notions suivantes : innovation ; image ; communication ; partage d'informations et aide. Un tour de table a également été organisé pour connaître les attentes des adhérents du club : les 26 adhérents présents ont alors cité les thèmes suivants : rompre l'isolement ; échanger ; s'enrichir ; trouver de nouvelles idées de business ; accéder à un réseau d'entrepreneurs. En fin de matinée, le président a proposé une synthèse du travail autour de la mission, de l'ambition et des valeurs du club. La mission est de « fédérer les entreprises du numérique au sein d'un réseau Nord de France et de développer leur synergie économique. » L'ambition est que le club « contribue au développement de ses adhérents par l'accès au traitement collectif d'opportunités ». Les trois valeurs identifiées sont : (1) le professionnalisme ; (2)

[4] Séminaire d'été du 9 juillet 2010

l'enrichissement par le partage et les échanges et (3) la convivialité. Restaient à identifier les méthodes et les actions pour réussir à travailler ensemble dans cette voie... Les résultats de ce séminaire ont été formalisés et présentés aux adhérents lors de la réunion plénière d'octobre 2010 sous l'intitulé « Synergie 2011 ». Le président du club s'engageait ainsi à lancer au plus tard le 1er mars 2011 au moins un projet collaboratif autour d'un groupe pilote d'adhérents volontaires. Dans un courriel du 16 novembre 2010, le président précisait de nouveau l'ambition de cette stratégie « Synergie 2011 » : « *Il s'agit bien d'une opportunité, ambitieuse mais réelle, de donner un sens profond à notre association d'entreprises du numérique. Pour cela, un seul mot d'ordre : développer le business collaboratif. Ce business collaboratif, nouvelle pierre angulaire stratégique du club, doit légitimer et rythmer chaque action engagée et chaque décision prise. Un projet pilote a déjà germé de ces réflexions et d'autres sont en approche. Preuve que notre collectif d'entreprises dispose bien d'un potentiel de projets innovants qu'il nous faut apprendre à fertiliser ensemble.* » Précisions que le projet pilote en question est celui de l' « Affichage Dynamique » analysé dans le présent papier de recherche. La stratégie « Synergie 2011 » a été réaffirmée par le président autour des volets « Travail collaboratif » et « Innovation » lors de la réunion plénière de juin 2011, comme étant le cheval de bataille du club. Le séminaire de novembre 2011 a d'ailleurs été exclusivement consacré à cette stratégie autour de travaux en ateliers animés par trois consultants autour des notions de collaboratif, d'innovation et de relations interpersonnelles. L'assemblée générale de janvier 2012, outre la réélection du bureau du club, a également été l'occasion d'insister sur la nécessité de poursuivre le travail engagé par une stratégie « Synergie 2012 » dans la continuité de la précédente version. Pour le président, l'objectif pour 2012 est que chaque adhérent soit un acteur d'au moins un projet collaboratif par année.

2.2 Chronologie et acteurs du projet « Affichage Dynamique » (AD)

Le projet « Affichage Dynamique » a retenu notre attention en raison de son exemplarité (Yin, 1989) dans la mesure où (1) il réunissait quatre adhérents du club, ainsi que deux « facilitateurs » également parties prenantes dans le cadre d'une stratégie collaborative telle qu'initiée par le club d'entrepreneurs et (2) parce qu'il a finalement rapidement avorté, même s'il pouvait, au regard de ses caractéristiques, déboucher sur un exemple pilote à valoriser auprès des autres membres du club comme l'explique Virginie, gérante de l'une des TPE impliquées dans le projet : « *Pour moi, on avait tout : plusieurs sociétés autour d'une table, une personne qui nous fixait des objectifs et qui apportait sa méthode.* » ou bien encore Bernard, le consultant : « *On aurait pu faire des choses très intéressantes avec… Cela pouvait aller très loin !* ».
Après avoir présenté les acteurs du projet AD (2.2.1), nous proposons une chronique (annoncée) de son échec (2.2.2).

2.2.1 Emergence et acteurs principaux du projet

Lors du séminaire de juillet 2010, l'un des adhérents (Pierre) s'est immédiatement manifesté auprès des responsables du club pour expliquer qu'il avait une idée de projet collaboratif dans l'esprit de la stratégie « Synergie 2011 », projet portant sur l'affichage dynamique. L'idée était de proposer à des entreprises des solutions clés en main d'affichage dynamique telles que proposées dans les aéroports et les grandes surfaces pour leur permettre de gérer en temps réel leurs flux et, au final, améliorer la productivité des opérateurs. Comme l'explique Bernard : « *Les missions étaient les suivantes : accompagner les clients à formaliser leur démarche et leurs objectifs stratégiques ; à définir leur stratégie de communication, à élaborer et à*

diffuser des contenus multimédias et à mettre en place des solutions techniques. C'était donc de fournir un package complet. »

Le projet AD réunissait quatre TPE adhérentes du club représentées par leurs dirigeants: Pierre, Virginie, Thierry et Michel, accompagnés par un autre adhérent consultant en organisation (Bernard) et par le conseiller en économie numérique de la CCI locale (François) (tableau 1).

Tableau 1: Acteurs du projet « Affichage dynamique »

Entreprise[5]	**Dirigeant**	**Activités**	**Création**	**Effectif**	**Rôle dans le projet**
FluxGest	Pierre	Gestion des flux dans les entreprises	1994	6	Mise en place des solutions techniques
Opsis	Virginie	Agence de réalisation de films en images de synthèse et vidéo	2003	6	Création d'images
Alligator	Thierry	Vente de matériels et logiciels informatiques	1996	17	Fourniture de matériels
PietVidéo	Michel	Réalisation de vidéos commerciales et sur le web	2005	2	Création de contenus multimédias
PerfConsult	Bernard	Consultant en organisation	2010	1	Conseil dans l'élaboration de la stratégie

Les quatre TPE impliquées de manière directe dans le projet AD sont des entreprises ayant atteint une certaine maturité (entre 6 et 17 années d'existence), dotées de compétences techniques complémentaires dans l'optique du projet AD.

2.2.2 Chronique de l'échec du projet AD

Lors du lancement du projet, l'entreprise de Pierre, FluxGest, connaissait de graves difficultés économiques exprimées à quelques adhérents lors du séminaire de juillet 2010. Ce qui justifie son fort enthousiasme exprimé en ces termes « *Dès que le club a parlé de mettre en place des initiatives collaboratives, j'ai tout de suite levé le doigt !* » (Pierre). Virginie de la société Opsis était également très motivée par le projet : « *Je suis convaincue qu'il faut travailler ensemble. Pour réussir [...], il faut trois ou quatre entreprises avec des compétences techniques et un extérieur qui soit le catalyseur, l'animateur...Une personne qui pousse les sociétés à se lâcher, une personne qui arrive à compiler tout cela, à organiser.* » La présence de compétences complémentaires était plutôt un gage de succès pour le projet en émergence, d'où la confiance du consultant, Bernard : « *C'est un super beau projet ! [...] On est parti très rapidement sur la formulation du projet. Moi, j'étais plutôt très confiant* ». Michel était lui aussi très enthousiaste sur le projet AD : « *On avait déjà une offre d'affichage dynamique avant la mise en place du projet collaboratif. Par rapport à Pierre, nous, on fait de l'affichage dynamique mobile. [...] En tous cas, c'est clair que c'était une opportunité*

[5] Les noms des entreprises ont été modifiés pour respecter leur anonymat.

d'affaires au début. En termes de technologie, je connaissais, donc ce n'était pas quelque chose de nouveau pour moi, mais l'objectif, c'était de s'ouvrir à d'autres marchés. » Pour Michel, le projet avait une double visée : directe en termes d'opportunité d'affaires, mais également indirecte comme occasion de réseauter davantage avec les adhérents du club afin de réduire son isolement.
Chronologiquement, on distingue quatre phases dans le projet AD : (1) une présentation par Pierre qui s'est soldée par (2) une décision de ne pas lancer le projet en raison des conditions de cette présentation (« *On fait la réunion, et là, grande erreur dans la méthode, il arrive avec son fils et sa fille, expose son projet tout ficelé avec la répartition des rôles de chacun ! Donc les autres membres du projet, eux-mêmes chefs d'entreprise, ne se sont pas sentis autrement que des sous-traitants. Bref, on n'était pas dans un projet collaboratif.* » François), suivie par (3) une reconfiguration du projet par le consultant Bernard traduite par trois réunions de travail programmées les 4, 15 et 22 novembre 2010 avec les protagonistes du projet et finalement (4) la décision d'abandonner définitivement le projet. Fin novembre 2010, le projet a été brutalement arrêté sans avoir pu se concrétiser sur le marché. Comme l'explique Michel : « *Mais, à la fin du cycle d'évaluation du projet piloté par Bernard, sur les quatre membres, il y en a eu deux non directs pour la continuation du projet... donc cela a capoté !* » François va même plus loin quand il dit : *« Avec la renaissance de son entreprise, Pierre ne « touchait plus le sol ». Il ne se rend pas compte que, heureux comme il est actuellement, il oublie qu'il y a aussi les autres. À ce moment-là, il manque de sens de partage, d'humilité, etc. et il défend ses enfants d'abord ! Là il y a un problème humain important qui vient dénaturer l'esprit et l'ambition du projet du Club ... Bref on a dit : "on arrête là, on ne va pas plus loin" »*. Cependant, le projet AD présentait des conditions favorables à son aboutissement, comme l'expriment les protagonistes : *« Pourtant, c'était un projet innovant, intéressant pour les parties prenantes... »* (Michel) ; « *Pour moi, ce projet avait toutes les conditions réunies pour être un projet collaboratif qui fonctionne. On avait même défini un peu l'offre, sur quel marché, les besoins...chacun avait pourtant un petit bout de solution avec ses compétences respectives.* » (Pierre) ; « *Pour moi, on avait tout : plusieurs sociétés autour d'une table, une personne qui nous fixait des objectifs et qui apportait sa méthode.* » (Virginie). Autrement dit, le projet AD comportait des éléments clés de succès : (1) l'envie de travailler ensemble et surtout un enthousiasme partagé, susceptible de créer un climat de confiance fort notamment en raison de l'appartenance des dirigeants des quatre TPE au même club d'entrepreneurs ; (2) un projet innovant avec des débouchés identifiés ; (3) une complémentarité métier des acteurs du projet et (4) des ressources mises à disposition par le club de dirigeants telles que le consultant.

Dans ces conditions, comment alors expliquer l'échec prématuré du projet AD ?

2.3 Analyse et discussion de l'échec du projet AD

Nous proposons une analyse des facteurs d'échec du projet AD à la lumière de la notion d'intelligence collective (2.3.1), avant de présenter les leçons à tirer de cet échec (2.3.2).

2.3.1 Facteurs d'échec du projet AD : une lecture par un déficit d'intelligence collective ?

Le projet AD, pour aboutir, réunit les conditions d'émergence d'une intelligence collective. En effet, il implique la co-construction d'une innovation entre des petites structures

autonomes dont le manque de ressources et de compétences ne permet à aucune d'entre elles de gérer seule la complexité du projet.

Une première difficulté provient de la méconnaissance interpersonnelle des acteurs impliqués, même s'ils se croisaient lors des manifestations organisées par le club de dirigeants : « *Les autres membres du projet, je les connaissais de nom sans plus.* » (Michel) ; « *L'enseignement principal de ce projet, c'est qu'il faut se connaître avant tout, boire un coup ensemble, parler plus de nos modes de fonctionnement… En fin de compte je ne suis pas sûr que Pierre et Virginie se connaissaient véritablement.* » (Bernard qui explique : « *Le préliminaire à toute démarche collective, c'est de se connaître !* »). Au final, cette situation de fait aboutit à un processus social entre acteurs de qualité très moyenne (Winter et al., 2007) qui s'est effondré dès l'apparition des premières difficultés. Comme l'explique le conseiller en économie numérique de la CCI : « *Là, il y a un problème humain important qui vient dénaturer le projet... Bref, on a dit : "On arrête là, on ne va pas plus loin"* ». L'absence de construction de représentations partagées (Zaïbet-Greselle, 2006) peut vraisemblablement s'expliquer par les personnalités fortes des acteurs impliqués dans le projet AD. Pour Michel, « *Ce qui est en jeu c'est peut-être la personnalité de Pierre en soi. Cette notion de directivité : "C'est moi qui apporte le projet ! C'est moi le chef !"* » ; ou encore « *Pierre et Virginie étaient sur une diagonale de comportement très forte. Lui avait un comportement de décideur, elle de réceptive. Le problème est aussi qu'il y avait peut-être trop de porteurs du projet… Mais c'était Pierre qui était le porteur… Mais Pierre cherchait à avoir la mainmise sur tout et cela ne donne pas beaucoup de place à l'équipe !* » (Bernard). Le porteur du projet par son comportement n'a donc pas favorisé l'instauration ou la perception d'un échange et d'un partage de parité entre les membres, mais plutôt d'une relation de type donneur d'ordre/sous-traitant.

Une deuxième difficulté concerne la coexistence d'ambitions très hétérogènes entre les acteurs impliqués dans le projet AD. Dès l'origine, l'absence de vision partagée s'agissant du marché à cibler apparaît comme problématique : « *J'ai vu aussi que ma vision était orientée industrielle, mon marché...je voulais amener des gens avec moi dans l'industrie...et ils n'ont pas forcément senti qu'il y avait une ouverture pour eux.* » (Pierre). Ces hésitations sur le positionnement sont mentionnées par Virginie : « *FluxGest était plutôt sur une cible industrielle alors qu'Alligator était plus sur une cible de particuliers. Donc, sur la cible, on n'était pas d'accord. La difficulté est que les gens ont pensé à la cible de leur boîte et non pas à la cible du projet collaboratif.* » Pour Pierre, ce projet a émergé dans un contexte très difficile pour son activité, un vrai gage de survie pour la TPE (Pierre : « *Autant en 2010, vu ma situation, j'en avais besoin ! Donc dès que le club a parlé de mettre en place des initiatives collaboratives, j'ai tout de suite levé le doigt !* » ; François : « *Le projet « affichage numérique » était à l'initiative de Pierre. En juillet 2010, il déclarait aux gens présents au séminaire qu'il songeait à devoir fermer son entreprise. Au cours de l'été, un contact vient d'un directeur informatique d'Airbus qui voulait de l'affichage numérique. C'est de là que vient sa renaissance. Après le séminaire, sachant que le programme naissant était « synergies 2011 », il est venu lors de la réunion plénière discuter avec Thierry ou Bernard, je ne sais plus, de ce projet. On se réunit, on est tout content d'avoir un projet qui sorte aussi vite.* »). A l'opposé, pour les autres participants directs (Virginie, Michel et Thierry), ce projet représentait une opportunité d'affaires parmi d'autres et ne revêtait en rien un caractère impératif de pérennité de leur TPE (Michel : « *En tout cas, pour mon activité, ce projet n'était pas vital. Mais c'est usant de passer du temps pour rien.* »). Ces motivations à géométrie très variable font écho au manque de convergence des objectifs des acteurs impliqués dans le

projet (Boddy et Macbeth, 2000 ; Zaïbet-Greselle, 2006), ce qui très vite à un impact négatif sur la motivation de tous. Comme l'explique Thierry : « *Moi je ne pensais vraiment pas que cela allait être aussi dur de mettre en place un projet collaboratif. Je pensais que le seul écueil à éviter était de bien définir les rôles de chacun pour ne pas que l'on se marche les uns sur les autres. En fin de compte, il faut surtout et avant tout définir les attentes de chacun !* ». La motivation en dents de scie des participants au projet est également soulignée par les protagonistes eux-mêmes qui expriment des doutes sur l'implication sincère de certains acteurs (Michel : « *Mais dès les premières réunions Thierry avait dit : "Cela ne m'intéresse plus, mais je vais aux réunions pour voir". À mon avis, c'est la première étape de l'échec. Je pense que Thierry ne croyait pas au projet. Il disait qu'il n'avait pas sa place dans ce projet* »).

Une troisième difficulté concerne un sentiment de précipitation dans la démarche du projet AD. Trois réunions ont été organisées durant le même mois de novembre 2010 : « *Alors, est-ce que l'on a été trop vite ? C'est vrai que lorsqu'on se réunit autour d'une table, on a envie de faire plein de choses ! On a un enthousiasme moteur... Les réunions ont peut-être été trop rapprochées les unes des autres, et cela ne nous a peut-être pas permis de prendre du recul, de réfléchir...* » (Virginie). Cette impression de précipitation est confirmée par le consultant Bernard: « *Moi, j'étais plutôt très confiant sur le projet. Mais ce qui s'est passé c'est qu'il y a deux acteurs, Pierre et Virginie, qui ont été trop vite dans l'action. Puisqu'on n'avait pas encore réfléchi à la faisabilité et eux étaient déjà partis voir le client, qui était un gros client potentiel.* » Par ailleurs, le projet AD a été présenté rapidement par Pierre comme son « projet » comme il l'explique : « *Alors, peut-être que je suis arrivé trop vite avec mon idée toute faite. [...] Le problème venait peut-être de moi. Comme je suis quelqu'un de passionné et que je tirais le projet, peut-être je suis apparu comme leader et donc les autres s'effacent...c'est peut-être simplement cela. Ce n'était pas leur projet*. » Le résultat de cette attitude a été la contestation quasi immédiate du leadership de Pierre dans le projet AD, notamment en raison de sa prise de contact direct avec un gros donneur d'ordre sans analyse complète de la faisabilité de l'offre et dans une approche de type « franc-tireur », c'est-à-dire sans aucune concertation avec les autres acteurs. Ce manque de respect mutuel entre les deux acteurs clés principaux (Hinkin et al., 2007) a précipité la mort du projet AD en raison non seulement de la légitime perte de confiance des deux dirigeants concernés (Zaïbet-Greselle, 2006), mais également de la chute de motivation des autres parties prenantes (Michel : « *Et en plus il a spolié, on peut dire spolié, le marché, l'idée, les relations de ce qu'apportait Virginie. Il n'a pas fait vraiment un travail collaboratif. Il a un peu phagocyté. Virginie s'est sentie très, très mal...* »), y compris le consultant et le conseiller de la CCI (« *Il ne se rend pas compte que heureux comme il est actuellement, il oublie qu'il y a aussi les autres. À ce moment-là, il manque de sens de partage, d'humilité.* ») assez choqués par l'attitude de Pierre.

Une quatrième difficulté renvoie à des postures hétérogènes s'agissant de l'apprentissage (Browning et al., 1995). Si Virginie est très ouverte à un apprentissage réciproque : « *Opsis a la volonté de travailler avec plusieurs sociétés en collaboratif. Lesquelles ? Ce n'est pas défini...mais on a cette envie. [...] Je suis convaincue qu'il faut travailler ensemble.* » Pierre apparaît comme moins convaincu de la pertinence des projets collaboratifs entre TPE et semble davantage se satisfaire de son mode de fonctionnement assez indépendant : « *Je suis toujours ouvert d'esprit, curieux, mais m'investir maintenant dans un travail collaboratif, non.* ». La personnalité de Thierry renforcée par son expérience de chef d'entreprise, son implication reconnue dans de multiples réseaux professionnels, sans oublier son franc-parler, a vraisemblablement « impressionnée » les participants au projet AD qui, finalement, ne se

sont pas sentis de taille à poursuivre une démarche collaborative sans un tel acteur. En résumé, le projet AD rassemblait de fortes personnalités qu'il était difficile de gérer dans des conditions optimales, y compris par le truchement d'un consultant en organisation. Ce manque latent d'interactivité entre les acteurs (Zaïbet-Greselle, 2006) a sans doute scellé en partie le sort du projet AD. Visiblement, certains participants au projet manquaient d'altruisme entrepreneurial, d'empathie réciproque.

Une cinquième difficulté semble se centrer sur le processus d'accompagnement, en dépit de la bonne volonté du conseiller en économie numérique de la CCI locale : « *Comme toujours j'ai essayé de montrer le côté positif. Maintenant, j'essaye qu'il n'y ait plus d'animosité dans les projets* ». Effectivement, bien que le projet collaboratif Affichage Dynamique ait été approuvé par le Bureau du Club en tant que première concrétisation de la stratégie Synergie 2011, ce groupe d'entrepreneurs a été, dans un premier temps, livré à lui-même, sans préparation et sans supports spécifiques. Ce n'est que face aux premières difficultés que le club a décidé d'allouer un accompagnateur *ad hoc*. Issu d'un long passé dans l'industrie automobile, ce dernier venait de créer son entreprise de conseil en organisation. Si ces compétences techniques ont été très utiles pour cadrer le projet, il semble toutefois qu'il n'ait pas su (ou pu) appréhender la dimension interpersonnelle propre à ce type de projet collaboratif entre chefs d'entreprises de TPE : « *L'enseignement principal de ce projet, c'est qu'il faut se connaître avant tout, boire un coup ensemble, parler plus de nos modes de fonctionnement…* » (Bernard).

En résumé, toutes ces difficultés traduisent un déficit d'intelligence collective entrepreneuriale dans le projet AD. Ceci se manifeste au travers de comportements déviants très éloignés d'un mode collaboratif de fonctionnement de groupe projet. Ainsi, Virginie explique : « *Si on travaille ensemble sur un projet collaboratif, il ne faut pas qu'il y en ait un qui au bout d'un moment si le projet marche dise : « cela serait bien que je le fasse tout seul maintenant ! ». Lorsque l'on monte un projet ensemble il faut être sûr que chacun reste sur son domaine de compétence. [...]Donc si dans le groupe il y en a un qui a trop d'envie d'argent, pour moi cela va poser un problème. C'est le sentiment que j'ai eu avec ce projet d'affichage dynamique !* » Ce déficit d'intelligence collective en pratique est d'autant plus surprenant que les acteurs du projet AD semblent plutôt en phase s'agissant de la notion même d'intelligence collective, comme le montrent les verbatims suivants : « *Pour moi, l'intelligence collective, c'est échanger de l'information, des idées, des visions...cela donne des idées.* » (Pierre) ; « *C'est à plusieurs réfléchir ensemble à quelque chose. [...] C'est un enrichissement mutuel.[...] On serait donc plus fort en compétences et nos chiffres d'affaires cumulés seraient plus forts financièrement.* » (Virginie) ; « *C'est ensemble faire des choses que tout seul on ne pourrait pas faire.* « (Bernard) ; « *Pour l'affichage dynamique, il y avait une dimension de développement, d'innovation.[...]S'il y a co-construction, cela devient un projet collaboratif. Bref, du collaboratif, c'est lorsque je ne sais pas le faire tout seul.* » (Thierry) ; « *L'intelligence collective, c'est deux choses : (1) la richesse : s'enrichir, enrichir le projet ; et (2) il faut du lien, un sens commun, sinon même si l'on a une idée géniale, cela ne sert à rien.* » (Michel).

En conclusion l'analyse de cet échec du projet collaboratif « Affichage Dynamique » en termes de déficit d'intelligence collective se révèle par une étude diachronique de la typologie de Zaïbet-Gréselle (2008). Effectivement, les conditions d'émergence d'une ICE sont remplies lors de l'initiative du projet, puis certaines d'entre-elles disparaissent pendant sa courte période de mise en œuvre, comme le résume le tableau 2 :

Tableau 2 : Analyse de l'échec en termes d'ICE

	Phase d'initiation (éléments favorables)	Phase de mise en œuvre (éléments défavorables)
Dimension cognitive	⅄ Vision partagée pour la concrétisation d'un projet collaboratif et sur la notion d'intelligence collective ⅄ Volonté théorique forte des acteurs d'échanger et de créer des synergies	⅄ Directivité du porteur de projet ⅄ Faible co-construction de sens ⅄ Absence d'une vision partagée sur les objectifs à atteindre ⅄ Volonté opérationnelle faible de certains acteurs à échanger
Dimension sociale et relationnelle	⅄ Confiance conférée par l'appartenance à une communauté sectorielle de chefs d'entreprises	⅄ Perte de confiance suite à des comportements jugés comme opportunistes
Dimension systémique	⅄ Support et stimulation par une structure d'accompagnement entrepreneuriale	⅄ Manque de préparation et précipitation dans la démarche collaborative ⅄ Arrivée tardive d'un accompagnateur faiblement expérimenté dans la gestion interpersonnelle de chefs d'entreprises

Le seul point positif du projet AD semble être l'identification correcte de compétences techniques complémentaires (Kadefors et al., 2007). Pour autant, cela n'a pas suffi à surmonter les obstacles précédemment décrits. Alors, quelles leçons tirer de cet échec ?

2.3.2 Quelles leçons tirer de l'échec du projet collaboratif AD ?

L'analyse de l'échec du projet collaboratif AD souligne l'absence de réel mode collaboratif de fonctionnement du groupe projet et ce malgré l'accompagnement par le consultant Bernard.

Une première leçon confirme la nécessité de bien identifier les rôles, les complémentarités, mais surtout les ambitions de chacun des protagonistes et ce dès le début du projet. Cette étape impose de prendre le temps de la réflexion, même si dans le contexte des activités du numérique, le temps peut aussi jouer en défaveur d'échanges interpersonnels. Le secteur du numérique est marqué par des cycles d'innovation très courts, ce qui impose une réactivité très élevée de la part des acteurs économiques : « *Surtout dans le numérique, cela bouge vite, il y a des trucs nouveaux tous les six mois. Il faut décider tout de suite !* » (Président du club). L'un des défis sur ce secteur du numérique est donc de pouvoir concilier le temps nécessaire à la connaissance de l'autre avec le temps de l'environnement économique.

Une deuxième leçon, directement liée à notre précédent propos, concerne le rôle à jouer par des organismes tels que les clubs de dirigeants dans la construction d'une confiance professionnelle basée sur le sentiment d'appartenance à une communauté. Ainsi, prendre le temps de se connaître un minimum, notamment dans la manière de travailler et pas

uniquement sur le volet des « compétences métier » semble constituer un préalable incontournable à tout projet collaboratif. Comme l'explique Virginie : « *Si on ne peut pas se faire confiance... Donc la question est : "comment connaître bien les gens ?". C'est la vraie question que je me pose !* ». Dans cette optique, l'idée d'organiser des portes ouvertes a été lancée lors du séminaire de novembre 2011 pour encourager les échanges directs entre adhérents. L'entreprise Opsis est d'ailleurs la première à ouvrir ses portes au printemps 2012. Cependant, il convient de rester modeste s'agissant des ambitions d'un club de dirigeants de TPE/PME. Ainsi, les acteurs impliqués dans le projet AD se montrent majoritairement explicitement réservés quant aux chances de succès des d'initiatives collaboratives dans le futur. Les observations menées par les auteurs sur le terrain depuis l'été 2009 semblent confirmer ce sentiment... Pour autant, des adhérents ayant rejoint plus récemment le club se déclarent très ouverts à ce type de pratiques... d'où la nécessité de poursuivre l'investigation dans les prochaines années pour constater ou non la réalité du club comme facilitateur du montage de projets collaboratifs, au sens de Chapus et Lesca, 1997.

Au-delà du rôle des clubs de dirigeants, un troisième enseignement porte sur la nécessaire médiation par un tiers non directement impliqué (Meissonier, 2000 ; Avenier, 1999) dans la démarche collaborative de manière, par exemple, à fixer des objectifs intermédiaires entre chaque réunion de travail et s'y tenir pour avancer, sinon le risque d'essoufflement des acteurs pris dans le quotidien des TPE est fortement présent. Une bonne connaissance peut certes limiter les risques de dérapages des relations interpersonnelles, pour autant, elle n'est pas une condition suffisante de voir aboutir le projet collaboratif. Aussi, l'accompagnement au quotidien permet un regard original sur le déroulement du projet et autorise un recadrage légitime du fait de sa non implication directe dans les résultats opérationnels attendus. Enfin, cette médiation prend aussi tout son sens dans le cas spécifique des projets collaboratifs inter-TPE dans le sens où les acteurs devront s'affranchir de leur ego, de leur autorité, de leur indépendance propres aux entrepreneurs afin de collaborer en bonne intelligence.

Une quatrième leçon porte sur le rythme des projets collaboratifs entre TPE. D'un point de vue pratique, il est souhaitable d'adopter un rythme « soutenable » de réunions à adapter à la nature du projet. Dans l'exemple étudié du secteur du numérique, les innovations se développent rapidement. Pour autant, il semble prudent d'éviter toute forme de précipitation et de prendre le temps de la réflexion, tout en restant vigilant face à l'excès inverse car un projet qui traîne trop en longueur, dans lequel tout est plus ou remis en cause lors de chaque réunion, est visiblement tout aussi dangereux[6].

Un cinquième enseignement concerne la prise en compte de la situation personnelle du dirigeant ainsi que de la situation économique ou de développement de son entreprise dans son degré d'implication potentielle dans un projet collaboratif. D'après nos observations, les TPE situées dans les phases clés initiales de développement, selon la typologie[7] de Julien et Marchesnay (1988), sont peu propices à participer à des démarches d'intelligence collective. Les TPE en phase d'évolution dite « ultérieure » sont, quant à elles, plus réceptives mais leur degré d'implication semble lié à la situation économique de leur structure.

---

[6] Cette remarque provient de notre observation en cours d'un autre projet collaboratif initié par le club depuis janvier 2011.

[7] Ces auteurs proposent une lecture des phases clés de l'évolution des petites entreprises en distinguant les phases initiales (gestation, création et démarrage), des phases ultérieures (reprise, développement, maintien) et des phases finales (désengagement, cession, disparition).

Conclusion

Ce papier étudie l'émergence et la mise en œuvre des projets collaboratifs entre TPE au travers d'une étude empirique longitudinale des initiatives menées au sein d'un club de dirigeants du secteur numérique avec comme cœur de la présente réflexion l'analyse détaillée d'un projet en particulier, le projet AD. Les apports de ce travail consistent (1) en une analyse longitudinale de la stratégie de développement d'un club de dirigeants autour de la notion de SCE et (2) une étude approfondie d'un échec de projet collaboratif.

L'analyse approfondie de l'échec prématuré du projet collaboratif AD a permis l'identification de facteurs d'échec comme une méconnaissance interpersonnelle ; l'absence de convergence des attentes des participants au projet (en conformité avec les travaux de Zaïbet-Greselle, 2006 ; Defélix et al., 2009) ou encore une relative « improvisation » dans la gestion du projet (en dépit de la présence du consultant). Ces éléments invitent à reconsidérer la place accordée à la notion d'intelligence collective (IC) entre TPE, encore souvent négligée dans les travaux académiques sur les SCE, et à poursuivre nos réflexions sur les spécificités de cette IC dans le contexte des TPE. Par ailleurs, les aspects politiques des décisions prises ne sont pas neutres et les jeux de pouvoir sont bien présents, ce qui peut créer des incompréhensions de la part des entrepreneurs qui ont des visions différentes de celles des financeurs du club. Toute stratégie collective se constitue comme un système de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977). Même s'il est sans doute prématuré de vouloir identifier ces jeux de pouvoir encore en phase d'émergence, il semble pertinent de poursuivre l'investigation pour les mettre en lumière dans les mois à venir.

Ce travail inscrit dans une étude longitudinale des stratégies de développement du club de dirigeants se poursuit par l'implication des auteurs dans l'autre projet collaboratif initié par le club sous la forme de la participation aux réunions du groupe projet et d'entretiens réguliers avec les acteurs impliqués depuis le début de 2011.

Références bibliographiques

Amabile, S. (1999), « De la veille stratégique à une attention réticulée. Le réseau d'attention inter-organisationnel des mutuelles d'assurance automobile », *Revue Systèmes d'Information et Management*, Vol. 4, No.2, p.19-36

Astley, W.G., Fombrun, C.J. (1983), "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments", *Academy of Management Review*, Vol. 8, No.4, p. 576-587.

Avenier, M.J. (1997), *La stratégie "chemin faisant"*, Economica, Paris.

Avenier, M.J. (1999), "L'intermédiation, utiliser le signe pour favoriser l'évolution de représentations", Workshop du GRASCE, mai.

Avenier, M.J., Schmitt, C. (2007), « Elaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers », *Revue Française de Gestion*, Vol. 33, No.174, mai, p.25-42.

Avenier, M.-J., Schmitt, C. (2009), « Un cadre méthodologique pour des recherches tirant parti de l'expérience des praticiens de la gestion en PME », *Economie et Société, Série Economie de l'entreprise*, N°2, p. 271-294.

Baillette, P. (2002), « L'aide à la décision par l'adhésion à une association de dirigeants à finalité de réflexion et d'action sur la gestion de l'entreprise », *Revue Systèmes d'Information et Management*, Vol. 7, No.2, p.105-129

Baillette, P. (2003), "Le responsable de PME français et québécois membre d'une association de dirigeants: quelle utilité en matière décisionnelle ?", *Revue Internationale PME*, Vol. 16, N° 1, p. 43-73.

Bardin, L. (1977), *L'analyse de contenu*, PUF, Paris.

Barnes, T., Pashby, I., Gibbons, A. (2002), « An effective University-Industry interaction : a multi-case évolution of collaborative R&D projects », *European Management Journal*, Vol.20, N°3, p.272-285.

Barrand, J., Deglaine, J., Ferrante, G. (2010), « Etude exploratoire de l'utilisation de l'intelligence collective dans six entreprises internationales », *Gestion 2000*, Vol. 5, septembre-octobre, p. 173-189

Boddy, D., Macbeth, D., (2000), « Prescriptions for Managing Change: a Survey of their Effects in Projects to Implement Collaborative Working between Organisations", *International Journal of Project Management*, Vol.18, N°5, p.296-306.

Bréchet, J.P., Schieb-Bienfait, N., Desreumaux, A. (2009), « Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 8, No.1, p.37-54.

Brown, P., Lauder, H. (2001), « Human capital, social capital and collective intelligence », *in* Baron S., Field J., Schuller T. (Eds), *Social Capital: Critical Perspectives*, Oxford University Press, Oxford, p. 226-42.

Browning, L.D., Beyer, J.M. et J.C. Shetler, (1995), « Building Cooperation in a Competitive Industry: Sematech and the Semiconductor Industry", *Academy of Management Journal*, Vol.38, N°1, p.113-151.

Chapus, E, Lesca, H. (1997), « Implantation d'une veille stratégique en coopération en milieu de PMI », *Revue Systèmes d'Information et Management*, Vol. 2, No.2, p.31-62.

Courbon, J.C (1979), Aide à la décision et intelligence collective », CERAG.

Crozier, M., Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système – Les contraintes de l'action collective*, Le Seuil, Paris.

Defélix, C., Mazzili, I., Retour, D., Picq, T. (2009), « Piloter les projets d'innovation au sein des pôles de compétitivité : des leviers managériaux et humains », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.12, N°4, p.85-113.

Dumas, C. (2003), « Du binaire au tertiaire ou comment émerge l'intelligence collective au

sein des relations de travail dans l'entreprise de service », *International Journal of Info & Com Sciences for Decision Making*, 7, avril, p. 16-23
Eisenhardt, K. (1989), "Building theory from case study research", *Academy of Management Review*, Vol. 15, No.4, p. 532-550.
Etzkowitz, H.E., Klofsten, M. (2005), "The Innovative Region: Toward a Theory of Knowledge-Based Regional Development", *R&D Management*, Vol. 35, No.3, p. 243-255.
Fayolle, A. (2004), « A la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine », *Revue Internationale PME*, Vol 17, No.1, p. 101-121.
Fréchet, M. (2007) "Les difficultés relationnelles dans les partenariats d'innovation: une approche par le contrat psychologique", *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.10, No.1, p.125-148.
Gartner, W.B. (1993), "Organizing the Voluntary Association", *Entrepreneurship Theory and Practice*, winter, p.103-106.
Gavard-Perret, M.L., Helmé-Guizon, A. (2008), « Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative » *in* Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A., *Méthodologie de la recherche – Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education, Paris, p.247-279.
Golsorkhi, D. (2006), *La fabrique de la stratégie – Une perspective multidimensionnelle*, Vuibert, Paris.
Hargadon , A.B. (1999), « Group cognition and creativity in organizations », *in* Neale, M.A., Mannix, E.A., Wageman, R. (Eds), *Research on Managing Groups and Teams*, Vol. 2, JAI Press, Greenwich, CT, p. 137-55.
Hatchuel, A. (2005), "Towards an Epistemology of Collective Action: Management Research as a Responsive and Actionnable Discipline », *European Management Review*, Vol.2, p.36-47.
Hinkin, T., Holtom, B.C., Klag, M. (2007), "Collaborative research: Developing mutually beneficial Relationships between Researchers and Organizations", *Organizational Dynamics*, Vol.36, No.1.
Hlady-Rispal, M. (2002), *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*, Éditions De Boeck Université, Bruxelles.
Johannisson, B. (2002), "Entrepreneurship as a Collective Phenomenon", Working Paper, Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship, Växjö University.
Kadefors, A., Bjorlingson, E., Karlsson, A. (2007), "Procuring Service Innovations: Contractor Selection for Partnering Projects", *International Journal of Project Management*, Vol.26, No.4, p.375.
Lenhardt, V., Rochet, C. (1997), « Mettre en œuvre l'intelligence collective », *Management et Conjoncture Sociale*, Mars, p.1-5
Lesca, H., Chokron, M. (2002), « Intelligence collective pour dirigeants d'entreprise. Retours d'interventions », *Revue Systèmes d'Information et Management*, Vol.7, No.4, p.65-91.
Lévy, P. (2003), « Le jeu de l'intelligence collective », *Sociétés*, Vol.79, No.1, p.105-122
Leyronas, C., Loup, S. (2008), « Cadre d'analyse des effets de leviers des stratégies collectives entrepreneuriales en TPE », Actes du CIFEPME, Louvain la Neuve.
Leyronas, C., Loup, S. (2009), « Processus de performance des stratégies collectives en TPE : proposition d'un cadre d'analyse » *in* Messeghem, K., Polge, M. et L. Temri, *Entrepreneur et dynamiques territoriales*, Editions EMS, Caen, p.267-278.
Loup, S. (2003), « Un essai de clarification des stratégies entrepreneuriales collectives : Application au secteur des métiers d'art », Actes de conférence de l'AIMS, Tunis.
Malone, T.W., Laubacher, R., Dellarocas, C. (2009), « Harnessing crowds: Mapping the genome of collective intelligence », *MIT Sloan Research Paper*, 4732-09, No.1, February.
Paul, K., Donghwan, L., Youngjo, L., Chuan, H., Tamas, M. (2011), « Collective intelligence

ratio: Measurement of real-time multimodal interactions in team projects », *Team Performance Management*, Vol.17, No.1, p.41-62
Penalva, J.M., Commandré, M. (2004), « Typologie du travail collaboratif : variations autour des collectifs en action, Journées Intelligence collective : partage et redistribution des savoirs », Nîmes, 29-30 septembre.
Platt, J. (1983), « The Development of the Participant Observation Method in Sociology: Origin, Myth and History", *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, No.19, p. 379-393.
Ribette, R. (1995), Les stratégies d'élaboration et de transmission des connaissances : construits individuels et construits collectifs, *Revue Internationale de Systémique*, Vol.9, No.2, p.167-182.
Schein, E. (1971), *Psychologie et organisation*, Éditions Homme et Technique, Paris.
Schmitt, C., Filion, L.J. (2009), « Le réel expérimenté pour explorer la TPE: apports conceptuels et méthodologiques », *Management et Avenir*, Vol.10, No.30, p.207-226
Simon, H. (1969), *Sciences of the artificial*, MIT Press: Cambridge.
Soulé, B. (2007), « Observation participante ou participation observante ? Usages et justification de la notion de participation observante en sciences sociales", *Recherches qualitatives*, Vol.27, No.1, p.127-140.
St-Pierre, J., Schmitt, C. (2011), « Rapprocher chercheurs et praticiens pour le développement de connaissances scientifiques : l'exemple d'une recherche en PME », *Management et Avenir*, No.43, p.392-409.
Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.
Whittington, R. (1996), "Strategy as Practice", *Long Range Planning*, Vol.29, No.5, p.731-735.
Williams, W.M., Sternberg, R. (1988), « Group intelligence: Why some groups are better than others », *Intelligence*, No.12, p.351-377
Winter, M., Smith, C., Cooke-Davies, T., Cicmil, S. (2007), "The Importance of Process in Rethinking Project Management: The Story of a UK Government-funded Research Network", University of Vaasa, 26th April.
Woolley, A.W. (2011), « Responses to adversarial situations and collective intelligence. », *Journal of Organizational Behavior*, Vol.32, No.7, p.978-983
Yami, S. (2006), "Fondements et perspectives des stratégies collectives", *Revue Française de Gestion*, No.167, p.91-104.
Yin, R. K., (1989), *Case study research, design and methods*, Sage Publications, London.
Zaïbet-Greselle, O. (2006), « Collaboration dans l'entreprise et intelligence collective », Actes de l'AIMS, Annecy
Zaïbet-Greselle, O. (2007), «Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas », *Management et Avenir*, Vol.14, No.4, p.41-59
Zaïbet-Greselle, O. (2008), « Le management de l'intelligence collective chez TEMEX: Quatre études de cas », Actes de l'AIMS, Nice
Zara, O. (2004), *Le management de l'intelligence collective : Vers une nouvelle gouvernance*, Axipole.