



**HAL**  
open science

## Vie et émotions des équipes entrepreneuriales étudiantes

Stéphane Foliard, Sandrine Le Pontois

► **To cite this version:**

Stéphane Foliard, Sandrine Le Pontois. Vie et émotions des équipes entrepreneuriales étudiantes. Questions de Pédagogies dans l'Enseignement Supérieur, ENSTA Bretagne, IMT-A, UBO, Jun 2019, Brest, France. hal-02284039

**HAL Id: hal-02284039**

**<https://hal.science/hal-02284039>**

Submitted on 11 Sep 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Vie et émotions des équipes entrepreneuriales étudiantes**

STEPHANE FOLIARD

IUT Roanne, 20 avenue de Paris, 42300 Roanne,  
Université Jean Monnet – Coactis - [stephane.foliard@univ-st-stienne.fr](mailto:stephane.foliard@univ-st-stienne.fr)

SANDRINE LE PONTOIS

IUT Roanne, 20 avenue de Paris, 42300 Roanne,  
Université Grenoble Alpes, 38 400 Saint Martin d'Hères - [sandrine.lepontois@univ-st-stienne.fr](mailto:sandrine.lepontois@univ-st-stienne.fr)

### **TYPE DE SOUMISSION**

Bilan de recherche en pédagogie

### **RESUME**

Les programmes d'enseignement de l'entrepreneuriat font régulièrement appel au travail en équipe. Sur la durée, le niveau de motivation des étudiants est variable et des tensions apparaissent régulièrement. À partir d'une étude qualitative portant sur 13 équipes et 66 étudiants, nous identifions 5 événements clés du process entrepreneurial et les relient aux émotions positives et négatives qu'ils génèrent et leur impact sur la motivation des membres de l'équipe. Cette démarche exploratoire vise à proposer et tester des outils permettant de capitaliser sur les émotions positives et limiter les risques de démotivation liée aux émotions négatives.

### **SUMMARY**

Entrepreneurship education programs regularly involve teamwork. Over time, the level of motivation of students is variable and tensions appear regularly. Based on a qualitative study of 13 teams and 66 students, we identify 5 key events in the entrepreneurial process and relate them to the positive and negative emotions they generate. We underline their impact on the motivation of the team members. This exploratory approach aims to propose and test pedagogical tools to capitalize on positive emotions and limit the risk of demotivation related to negative emotions.

**MOTS-CLES (MAXIMUM 5) : équipe entrepreneuriale étudiante, événements, émotions, motivation.**

**KEY WORDS (MAXIMUM 5): student entrepreneurial team, events, emotions, motivation.**

## **Introduction**

L'éducation en entrepreneuriat fait de plus en plus appel à des méthodes actives qui reposent sur un apprentissage par la pratique avec des contacts plus ou moins importants avec le monde réel et ses parties prenantes. Devant l'ampleur de la tâche (simuler ou créer réellement une entreprise) et la nécessité d'accompagner les étudiants dans ces démarches complexes, la plupart des programmes propose un travail destiné à des équipes entrepreneuriales étudiantes. La volonté de toucher à présent tous les étudiants impose ce mode de fonctionnement en équipe, les moyens d'encadrement et d'accompagnement ne permettant pas un suivi

individuel. Dans ce qui est certainement le premier projet entrepreneurial de leur vie, ces jeunes sont des novices à tous les niveaux, en tant que personne, en tant qu'étudiant, en tant qu'entrepreneur ou même simplement membre d'une équipe entrepreneuriale (Günzel-Jensen et Robinson, 2017). Or, tous n'ont pas la même appétence à devenir entrepreneur et il n'y a aucune raison a priori qu'ils perçoivent tous un projet entrepreneurial de la même manière, souhaitent y investir les mêmes efforts ou y prennent le même plaisir.

À cela s'ajoute le fait que, en dehors des formats très courts type *hackathon* davantage tournés vers la créativité que la création à proprement parler, les programmes entrepreneuriaux intégrant les étapes de faisabilité sont souvent relativement longs, dépassent régulièrement les 10 semaines et relèvent de l'apprentissage par projet. Nos travaux précédents (Le Pontois et Foliard, 2018 ; Foliard et Le Pontois, 2017) montrent que cette durée s'accompagne de divergence de comportements, de stratégies individuelles d'ajustement face aux difficultés inhérentes à un projet entrepreneurial collectif. Ces stratégies dites de *coping* (d'ajustement) désignent l'ensemble des comportements d'adaptation qu'un individu met en œuvre entre lui et un événement perçu comme menaçant (stresseur) pour maîtriser, tolérer ou diminuer l'impact de celui-ci sur son bien-être psychologique et physique. Selon Lazarus et Folkman (1984), le coping désigne « l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux destinés à maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes ou externes qui menacent ou dépassent les ressources d'un individu ». Ces stratégies peuvent être positives ou négatives (Côté, 2013) selon que l'étudiant pense pouvoir contrôler la situation, évitantes ou vigilantes si elles sont centrées sur l'émotion ou sur le problème (Ionescu, Jaquet et Lhote, 1997). Ces stratégies peuvent conduire à renforcer l'équipe et permettre à ses membres de développer leur apprentissage ou au contraire bloquer le fonctionnement collectif et conduire à des comportements de désengagement et de retrait du projet. Pour autant, dans les deux cas, le projet peut être protégé par l'équipe (obtenir des résultats académiques et opérationnels) ou au contraire désinvesti.

Si la littérature sur les émotions est importante (en particulier les émotions au travail), les liens avec la motivation et l'action y étant régulièrement évoqués, ces émotions n'ont pas, à notre connaissance, été étudiées dans le cadre de l'éducation en entrepreneuriat impliquant des étudiants travaillant en équipes.

Or, la démarche entrepreneuriale d'une équipe étudiante inclut de facto un processus d'essai – erreur relativement différent des enseignements traditionnels plus prescriptifs. Ce processus peut déstabiliser l'étudiant et générer toutes sortes d'émotions qui vont soit le paralyser, soit au contraire le faire avancer, et ce de manière itérative. Pour un entrepreneur, l'échec est souvent vécu comme un événement émotionnellement fort (De Hoe et Janssen, 2014) et, à une moindre échelle et parce qu'ils sont novices dans tous les domaines, les étudiants vont vivre le projet et connaître des émotions fortes, positives ou négatives impactant leur motivation et leur capacité à agir. Accompagner les étudiants dans la gestion de ces émotions peut permettre a priori de mieux accompagner chaque équipe, de capitaliser sur des émotions positives ou au contraire de lever des freins nés d'émotions négatives. Dans le même ordre d'idées, il nous semble important de mieux connaître la genèse de ces émotions mais nous ne disposons pas d'un cadre de référence ou de liens avérés entre des événements liés au projet entrepreneurial et les émotions perçues par les étudiants. De nature qualitative, l'objectif de

cette contribution est d'éclairer les liens entre les événements vécus par les équipes et les émotions générées pour adapter notre accompagnement.

Les données analysées ici sont les récits de projets écrits a posteriori par 66 étudiants engagés dans 13 équipes entrepreneuriales dans un but d'analyse réflexive de leurs apprentissages. En reprenant l'histoire de ces projets, nous identifions cinq événements générant des émotions positives et négatives. Nous illustrons ensuite l'impact de la nature de ces émotions au niveau individuel et collectif sur les actions engagées et l'avancée du projet entrepreneurial.

## **Cadre théorique et problématique**

La réussite ou plus exactement la capacité d'une équipe entrepreneuriale étudiante à atteindre ses objectifs tient en grande partie au maintien d'un niveau de motivation individuelle et collective à œuvrer dans le même sens. Les liens réciproques entre motivations et émotions sont largement étudiés par la littérature en psychologie. La motivation peut se définir comme la volonté de changement (Baumeister, 2016) ou plus exactement comme la volonté et la recherche de ce changement (Reeve, 2016). La motivation est un état relevant de motifs internes (besoin, raison, émotions, réaction aux événements extérieurs ...) que l'on peut illustrer chez les étudiants observés par leur volonté d'avoir leur diplôme, d'obtenir des crédits ECTS, le plaisir de travailler sur un projet entrepreneurial, de travailler en équipe sur un projet concret, de convaincre des investisseurs etc. Ces processus personnels donnent l'énergie, dirigent et maintiennent certains comportements (Reeve, 2016). Cependant, cette motivation n'est pas stable et peut varier en fonction des besoins, des réflexions comme les objectifs, les attentes ou valeurs, mais surtout des émotions. Les émotions font preuve d'un intérêt grandissant dans la société civile et dans la communauté scientifique. L'émotion, en tant qu'objet d'étude, n'a pas de définition conceptuelle délimitée. Les émotions qui nous intéressent ici sont celles reliées au projet entrepreneurial. Elles apparaissent comme de réactions complexes mais coordonnées aux événements significatifs de la vie de l'étudiant durant son projet. Pour Izard (1993), les émotions sont des manifestations subjectives (ressentis), psychologiques (le sens du devoir, l'urgence perçue de s'adapter), expressives (verbalement et non verbalement) et des tendances à l'action (préparation physiologique à agir). Les émotions sont de brèves poussées de comportements adaptatifs qui dirigent l'attention vers l'élément déclencheur.

Pekrun et Frese (1992) ont été les précurseurs dans l'étude des émotions les plus fréquemment ressenties et exprimées dans l'entreprise et soulignent deux dimensions importantes pour l'étude des équipes entrepreneuriales étudiantes : 1) la valence qui correspond à l'intensité et au caractère plaisant ou non d'une tâche et qui amène des émotions positives quand la performance réelle est proche de la performance attendue et 2) le focus qui correspond aux émotions générées par une tâche ou par autrui, point nous intéressant particulièrement ici.

Les émotions donnent de la valeur aux choses, aux tâches et aux travaux réalisés par les étudiants dans leur projet entrepreneurial. Elles ont un impact sur les motivations qui poussent à l'action ou au contraire qui génèrent des comportements de désengagement du projet. Vouloir accompagner la motivation renvoie donc à la compréhension de la genèse, de

l'élément déclencheur des émotions qui la sous-tendent. Pour ce faire, nous souhaitons dans cette proposition explorer quelles sont les émotions générées par un projet entrepreneurial, à quelles étapes du processus entrepreneurial et avec quelles conséquences sur la motivation et l'action. L'idée étant d'adapter nos enseignements et notre accompagnement pour coller aux besoins des équipes étudiantes avant une trop grande perte de motivation.

## Méthodologie

Nous avons privilégié une approche qualitative basée sur des récits d'expérience entrepreneuriale vécue par les étudiants. Notre échantillon est composé de 13 équipes de projet, soit 66 étudiants inscrits en Master 1 ou 2 dans 2 écoles de commerce (5 équipes multiculturelles dans une école européenne, 8 équipes dans une école française). Dans les deux écoles, les étudiants ont réalisé un projet entrepreneurial réel en 3 mois (école européenne) et 5 mois (école française). À la fin de cette expérience, chaque étudiant devait faire un retour d'expérience à travers un récit écrit répondant à quatre thématiques<sup>1</sup>. Les récits comportent en moyenne 1650 mots par étudiant (3 à 10 pages).

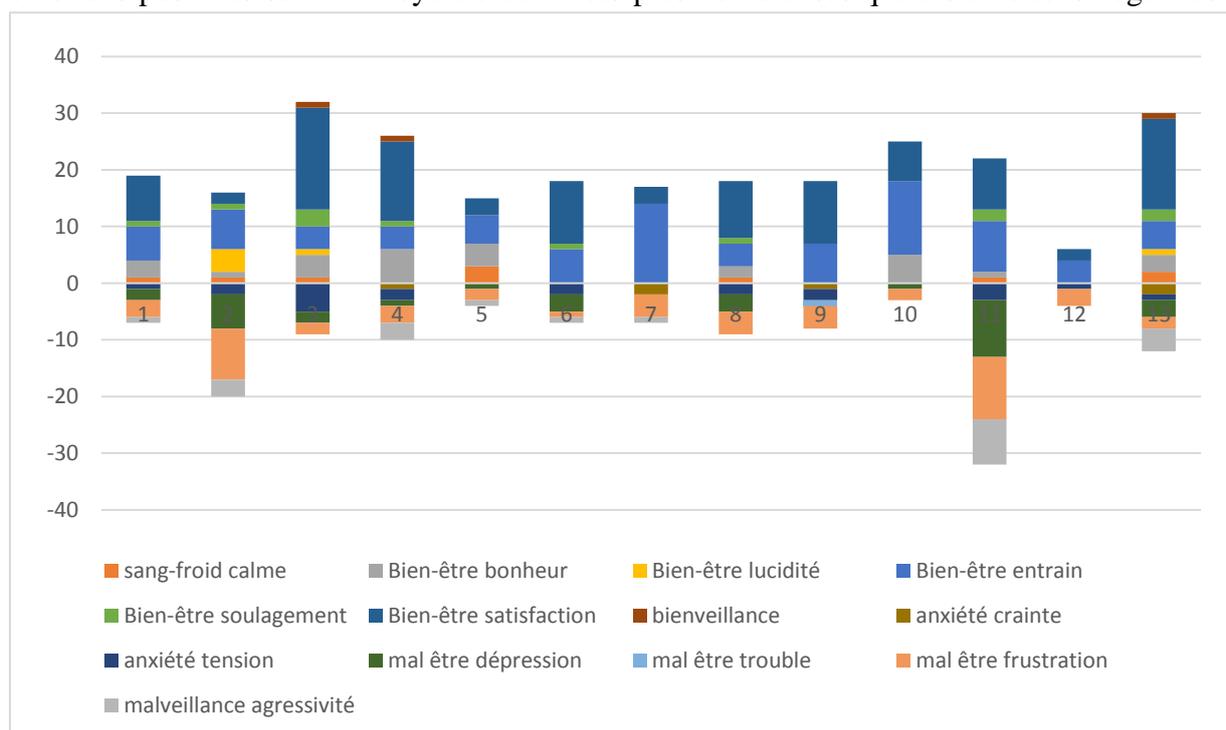
Pour analyser les récits, les deux chercheurs se sont appuyés sur le logiciel NVivo pour coder les verbatim. Le codage visait essentiellement à relier des émotions à des événements. Nous nous sommes servis des scénarios d'EMOTAIX pour identifier le lexique émotionnel et affectif (Piolat et Bannour, 2009). Comme il ne s'agit « que » de projets étudiants, le registre des émotions relevées reste moyen sans aller dans les excès positifs ou négatifs. Nous avons utilisé 7 catégories d'émotions positives (sang-froid calme, bien être bonheur, bien être lucidité, bien être entrain, bien être soulagement, bien être satisfaction et bienveillance) et 6 catégories d'émotions négatives (anxiété crainte, anxiété tension, mal être dépression, mal être trouble, mal être frustration, malveillance agressivité) représentant la quasi-totalité des émotions recensées. Parallèlement, plusieurs thématiques de codage pour les événements sont apparues que nous avons regroupées en cinq catégories (sans lien chronologique systématique) : 1) l'origine de l'équipe et sa formation, 2) la phase de créativité, 3) les travaux d'analyse, de faisabilité et de développement, 4) l'organisation et la réorganisation du travail en équipe, son fonctionnement et 5) l'avis des autres incluant la présentation finale. À partir des valeurs de codage des 66 récits, nous avons identifiés des relations entre les événements et les émotions.

---

<sup>1</sup> Les quatre thématiques sont les suivantes : 1) Raconter les faits. 2) Analyser les ressentis associés à ces faits. 3) Tirer les leçons. 4) Prévoir l'action future. Les récits individuels représentaient 40% de la note du cours. Les 60% restants étaient attribués collectivement (présentation orale + dossiers de business plan). Une grille critériée de notation du récit individuel était fournie aux étudiants en amont. Les points sont attribués selon que les critères sont non vérifiés (0 point), partiellement vérifiés (1 point) ou totalement vérifiés (2 points). Les critères sont les suivants : faits précis, faits significatifs, clarification de l'action de chaque membre, ressentis repérés chronologiquement, ressentis analysés pour soi, sensibilité aux ressentis des autres membres, nombre de leçons tirées >=3, leçons des réussites comme des échecs, repérage des ressources les plus aidantes, nombre de résolutions prises >= 3, lisibilité du récit, longueur >1000 mots.

## Résultats, identification des émotions et des événements

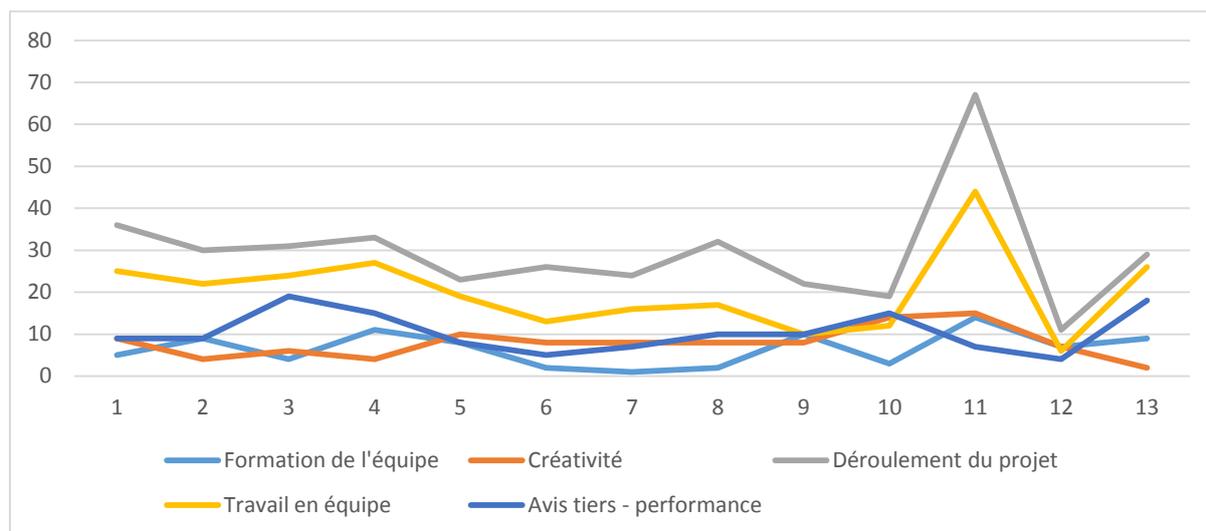
Nous avons d'abord souhaité identifier les émotions rencontrées dans chaque équipe en distinguant les émotions positives et négatives. Les données agrégées des 13 équipes (graphe 1) montrent que les émotions positives dominantes en utilisant la grille EMOTAIX sont l'entrain et la satisfaction. L'entrain recouvre également l'excitation et l'enthousiasme, la satisfaction incluant la fierté, le plaisir, l'épanouissement et l'accomplissement. Les émotions négatives sont majoritairement la frustration et la dépression. La frustration inclut le déplaisir, et le doute, la dépression comprend également la tristesse, la déception et l'ennui. Les émotions positives sont en moyenne deux fois plus nombreuses que les émotions négatives.



Graphe 1 : fréquences des émotions exprimées par équipe

Sans aucune valeur statistique, nous avons comparé la fréquence des émotions positives auxquelles nous avons soustrait les émotions négatives. Deux équipes sur treize ressortent avec plus de négatifs que de positifs et ont connu des résultats opérationnels et académiques inférieurs aux autres. La vie de chaque équipe et de ses membres présente de grandes disparités que nous souhaitons éclairer en identifiant les événements à l'origine de ces émotions. Le graphe 2 reprend de manière synthétique les grandes phases agrégées de chaque projet<sup>2</sup> avec les fréquences de verbatim. Comme ces projets sont d'une durée conséquente, les phases les plus fréquemment citées sont celles du déroulement du projet et du travail en équipe incluant la répartition des tâches.

<sup>2</sup> Nous avons initialement utilisé 20 codes pour les événements vécus par les équipes entrepreneuriales que nous avons choisis de regrouper en 5 catégories.



Graph 2 : fréquence des verbatim par catégorie d'événements et par équipe.

Si ces informations « génériques » sont importantes, identifier les émotions rencontrées par nos 66 étudiants et les événements qui impactent leur équipe puis croiser les deux peut nous donner un éclairage plus fin sur le fonctionnement des équipes et l'accompagnement que nous pouvons leur proposer. Le tableau 1 présente un ensemble de verbatim reprenant les émotions principales pour chacune des 5 grandes étapes des projets entrepreneuriaux.

Formation de l'équipe	
<p><b>Nb de verbatim &gt;0 : 19</b>                      Bien être bonheur 4                      Bien être entrain 9                      Bien être satisfaction 4                      Bienveillance 2</p>	<p><b>Nb de verbatim &lt;0 : 7</b>                      Anxiété tension 2                      Mal être dépression 1                      Mal être frustration 3                      Malveillance agressivité 1</p>
<p><b>Bien être bonheur :</b> L'évènement 1 correspond à la découverte de l'équipe, les rires partagés, les idées données, le brainstorming constant, la recherche de créativité. Apprendre à se connaître et à se découvrir étaient de très bons moments. (5.2<sup>3</sup>).</p> <p><b>Bien être entrain :</b> It has been really a moment of excitement for all the class I guess, we were starting to make groups (12.3)</p> <p><b>Bien-être Satisfaction :</b> The first event that characterized my path was the formation of the groups. The feeling I had was very positive because we could discuss together our interests and get to know each other better before working on the project. (11.4).</p> <p><b>Bienveillance :</b> Nous allons créer un projet de A à Z avec mon équipe que j'apprécie et qui sont aussi mes amis (13.2)</p>	<p><b>Anxiété tension + agressivité :</b> Je me souviens que j'étais désespérée, tendue, énervée par cette équipe « de bric et de broc » (incomplète et sans intérêt commun).(11.2) Ce choix était crucial et m'a mis la boule au ventre. (7.1)</p> <p><b>Mal-être dépression :</b> I found the pace of the lesson slow, taking 3 hours to form a group. (9.4) Je n'ai pas assez réfléchi quand j'ai fait le choix de mon équipe. (2.3).</p> <p><b>Mal être frustration :</b> Le choix de l'équipe a été pour moi quelque chose de plutôt difficile à faire, mais aussi à vivre. (11.2).</p>
Créativité	

<sup>3</sup> Les verbatim sont présentés avec le numéro de l'équipe en premier, de 1 à 13 puis le numéro de l'étudiant(e).

<p><b>Nb de verbatim &gt;0 : 40</b>                  Sang-froid calme 2                  Bien être bonheur 8                  Bien être entrain 23                  bien être satisfaction 7</p>	<p><b>Nb de verbatim &lt;0 : 12</b>                  Anxiété tension 2                  Mal être dépression 1                  Mal être frustration 8                  Malveillance agressivité 1</p>
<p><b>Sang-froid calme</b> : Suite à la validation de l'idée, nous sommes tous plein de joie et optimiste concernant notre projet car c'est un secteur très porteur. De plus, suite à un brainstorming les idées ne manquent pas, on ne voit presque plus le blanc du tableau. (1.5).  <b>Bien être bonheur</b> : Plusieurs moments de cette première partie de la construction du projet ont été source de joie et d'amusement. (3.3).  <b>Bien être entrain</b> : Le projet a émergé très vite il a suscité l'enthousiasme du groupe et nous avons décidé de nous lancer avec notre fraîcheur et notre enthousiasme dedans. (10.1).  <b>bien être satisfaction</b> : Nous étions fiers et sûrs de nous (10.2). Le brainstorming est mon moment préféré lors des étapes de réalisation d'un projet. J'apprécie particulièrement ce moment où les idées fusent et où il n'y a aucune censure pour tirer un maximum de choses de ces séances. (1.2)</p>	<p><b>Anxiété tension</b> : Etant donné que je suis quelqu'un qui essaye de prendre le moins de risque possible, cette idée de repartir à 0 m'inquiétait : si au bout de la 3-4 ième séance nous repartions à 0, qu'est ce qui me prouve que nous ne ferions pas de même avec la deuxième idée ? (6.3)  <b>Mal être dépression</b> : La première séance une fois l'équipe réunie était une véritable douche froide. Nous avions réuni l'équipe mais on était incapable de se mettre d'accord sur une idée. Nous avons brainstormé mais les idées ne plaisaient pas à tout le monde. (5.3)  <b>Mal être frustration</b> : Il a fallu beaucoup de négociations et de conviction dans nos propos pour qu'il arrête de dire noir dès que quelqu'un disait blanc. (5.2).  <b>Malveillance</b> agressivité : cette idée ne me plaisait pas du tout. [...] Sentiment ressenti : énervement (6.2)</p>
<b>Déroulement du projet</b>	
<p><b>Nb de verbatim &gt;0 : 45</b>                  Sang-froid calme : 2                  Bien être bonheur : 6                  Bien être entrain : 17                  Bien être soulagement : 4                  Bien être satisfaction : 16</p>	<p><b>Nb de verbatim &lt;0 : 25</b>                  Anxiété crainte : 2                  Anxiété tension : 6                  Mal être dépression : 5                  Mal être frustration : 11                  Malveillance agressivité : 1</p>
<p><b>Sang-froid calme</b> : Les dernières étapes se sont ensuite déroulées de façon plus sereine car nous étions sur de nos idées et nous savions tous quel était l'objectif final. (8.4)  <b>Bien être bonheur</b> : Au plus nous avançons, au plus j'étais heureuse. La portée réaliste du projet m'a en effet boosté. Les différentes matières que nous étudions, mêlées à notre travail nous ont permis de rendre un projet à la base abstrait, concret et positif. (10.2)  <b>Bien être entrain</b> : Lorsque nous nous sommes remis au travail, la confiance envers le projet et remonté et nous avons réellement avancé. (8.5)  <b>Bien être soulagement</b> : personnellement, j'étais soulagée que ce soit la fin. (4.4)  <b>Bien être satisfaction</b> : Au final, les résultats ont été très positifs et nous avons avancé en respectant chacune des deadlines imposées (8.1)</p>	<p><b>Anxiété crainte</b> : pendant presque un mois nous ne travaillons pas assez sur le projet, une heure par-ci une heure par-là, mais nous avons l'impression d'être au point mort. À ce moment-là, un peu d'anxiété se fait ressentir. (1.5)  <b>Anxiété tension</b> : Nous n'avons pas pu faire le travail de la qualité que nous souhaitons. Nous avons alors peut-être eu un problème avec la pression de la soutenance mais je pense réellement que pour avoir un projet vraiment solide il nous aurait fallu plus de temps. (8.2)  <b>Mal être dépression</b> : A un moment précis, pendant un de vos cours, je me souviens avoir été déçu par la vision de mes camarades qui voyaient ce projet comme un simple projet de cours destiné à avoir une note et rien de plus, que ce ne sera pas concret. (8.3)  <b>Mal être frustration</b> : Au cours du projet nous avons parfois du nous remettre en question et ce sentiment n'était pas très agréable car cela nous stopper dans notre avancement ce qui est très frustrant. (8.4)</p>
<b>Travail en équipe</b>	
<p><b>Nb de verbatim : 59</b>                  Sang-froid calme : 2                  Bien être bonheur : 3                  Bien être lucidité : 3                  Bien être entrain : 14                  Bien être soulagement : 5</p>	<p><b>Nb de verbatim : 51</b>                  Anxiété tension : 7                  Mal être dépression : 9                  Mal être trouble : 1                  Mal être frustration : 18                  Malveillance agressivité : 16</p>

<p>Bien être satisfaction : 32</p>	
<p><b>Sang-froid calme</b> : Elle a fait un très gros travail sur la recherche concurrentielle et cela nous a permis de nous conforter sur notre positionnement (13.1)  <b>Bien être bonheur</b> : et je me rappelle de notre joie à tous lorsque nous avons acté pour 10. Nous étions fiers et sûrs de nous (10.2).  <b>Bien être lucidité</b> : j'ai pris du recul et j'ai fait la part des choses, le tableau est ni tout noir ni tout blanc, il y avait effectivement des choses pour lesquelles je devais me remettre en question. (2.2)  <b>Bien être entrain</b> : Ce qui m'intéressait particulièrement était le fait d'innover ensemble, travailler en équipe pour un projet commun, commencer de rien et voir jusqu'où cela allait nous mener. (2.2)  <b>Bien être soulagement</b> : Notre équipe soudée m'a permis de la dépasser. (3.2)  <b>Bien être satisfaction</b> : Nous avons alors affiné par la suite le projet tous les membres de l'équipe ont été pro actifs et ils aimaient travailler sur le projet je pense. Il y avait beaucoup d'échange de communication et nous fournissions un travail de qualité. (8.2)</p>	<p><b>Anxiété tension</b> : je suis épuisée, pendant 1 mois je n'avais plus envie de venir à l'école, je comptais sur la bonne humeur et les énergies positives que j'avais dans mon environnement au travail (mon alternance) et je redoutais de venir en classe. Je n'avais plus envie de bosser pour 5. (2.3).  <b>Mal être dépression</b> : J'ai été déçu pendant ce projet car moi je considère que par amitié ils auraient pu m'aider beaucoup plus (2.3)  <b>Mal être trouble</b> : J'avais l'impression que chacun avait fait sa part et ceci très sérieusement pour tout le monde, mais que, pendant la présentation nous sommes restés chacun cloisonnés dans nos parties, ce qui est vraiment dommage. (9.5)  <b>Mal être frustration</b> : Je ne pense pas que les membres de mon équipe ont connaissance du temps que j'ai pu passer à faire ce suivi personnalisé et j'ai pu me prendre quelques reproches concernant mes propres missions en retard. (2.4)  <b>Malveillance agressivité</b> : J'ai donc réunis les membres de mon équipes et j'ai exprimé ce que je ressentais la colère (13.3)</p>
<b>Performance perçue par les autres (dont jury final)</b>	
<p><b>Nb de verbatim : 71</b>  Sang-froid calme : 2  Bien être bonheur : 9  Bien être entrain : 8  Bien être soulagement : 4  Bien être satisfaction : 48</p>	<p><b>Nb de verbatim : 20</b>  Anxiété crainte : 2  Anxiété tension : 3  Mal être dépression : 9  Mal être frustration : 5  Malveillance agressivité : 1</p>
<p><b>Sang-froid calme</b> : Le calme est donc revenu et nous avons pu vous présenter notre projet, confiants et assez fiers de nous. (5.5)  <b>Bien être bonheur</b> : J'ai ressentis de la joie et de la fierté par rapport au travail que nous avons effectué. (1.4)  <b>Bien être entrain</b> : Au cours des 2/3 du projet le coordinateur de l'ensemble des projets souhaitent nous voir. L'échange est extrêmement constructif et me redonne un coup de fouet. (1.6)  <b>Bien être soulagement</b> : Cet événement marque la fin du projet, j'ai ressentis un soulagement, du bonheur. (13.2)  <b>Bien être satisfaction</b> : Et finalement... ça a payé, à force de recommencer, de remodeler notre projet dans tous les sens, nous avons réussi à nous hisser à la première place du classement lors de la présentation devant les « Business Angels ». (3.5)</p>	<p><b>Anxiété crainte</b> : I was scared as hell thinking about presenting our idea in front of professional investors (13.3)  <b>Anxiété tension</b> : nous étions très stressés de présenter notre projet devant des investisseurs, nous avons ressentis un mélange de tension, de peur et d'excitation devant cet événement (3.1)  <b>Mal être dépression</b> : Émotion : Tristesse, mépris, dégoût, colère, rage, frustration, maussade (2.3)  <b>Mal être frustration</b> : En revanche nous avons encore mal vécu l'arrivée de la soutenance, il s'est alors repassé la même chose que précédemment. Nous n'avons pas pu faire le travail de la qualité que nous souhaitions. (8.2)  <b>Malveillance agressivité</b> : Je pense que l'état d'esprit de l'équipe à ce moment-là était l'envie de tout arrêter et la colère d'avoir avancé dans la mauvaise direction. (1.4).</p>

Tableau 1 : verbatim des émotions générées par les 5 groupes d'événements.

Chaque projet a connu des tensions (32 sources pour 80 références) se manifestant par de la colère (11 références) de la frustration (10 références) et conduisent fréquemment à une baisse de motivation (9 références directes). La baisse de motivation est également générée par les difficultés liées à l'avancée du projet (8 références) et à l'avis des autres (7 références).

Inscrit dans le cadre d'un enseignement de l'entrepreneuriat, cette étude fait écho par abduction à la théorie de Pekrun (2006) qui rend compte des antécédents et des effets des émotions en contexte d'apprentissage. Cette théorie est centrée sur les émotions d'accomplissement et le processus entrepreneurial est une suite d'actions susceptibles de déclencher ces émotions. Scherer (2001) les définit comme des réactions brèves à des événements avec des dimensions cognitive, physiologique, motivationnelle, expressive et affective que l'on retrouve de manière explicite dans les verbatim de nos étudiants entrepreneurs. Nous retrouvons également dans notre étude les émotions positives et négatives ressenties par les étudiants qui influencent selon Pekrun (2006) en plus ou en moins l'activation cognitive. Nous retrouvons dans nos résultats le lien entre l'émotion, la réaction instantanée (ou l'absence de réaction) et la projection dans l'action future. Nous retrouvons dans les verbatim du tableau 1 les deux critères subjectifs de la théorie de Pekrun que sont le contrôle et la valeur. Les équipes les plus performantes ont « contrôler » leur activité avec une bonne répartition des tâches, un respect des délais et des productions intermédiaires etc. et ont accordé de la valeur à sa réalisation, soit pour gagner le concours, soit pour obtenir une bonne note, soit pour obtenir des retours professionnels positifs. Les équipes ayant sous performer (équipes 2 et 11) ont perdu le contrôle des activités par manque de cohésion dans l'équipe, des retards dans le travail fait etc. Pour ces équipes la valeur accordée au projet étant la même que pour les autres équipes, elles ont généré plus d'émotions négatives (graphe 2).

## **Discussion – conclusion.**

Faire travailler les étudiants en équipe sur des projets entrepreneuriaux est souvent une nécessité liée aux moyens humains disponibles pour encadrer de tels travaux ainsi que par la nature même du projet entrepreneurial qui nécessite de savoir être et agir avec les autres (collaboration et coopération). Cette facilité ne doit cependant pas masquer les difficultés liées à l'exercice souvent nouveau du travail en équipe sur des projets où l'autonomie, la créativité ou le sens des responsabilités de chacun et de tous sont nécessaires pour atteindre un certain niveau de performance. Or cette coopération n'est pas acquise d'emblée (Verzat et O'Shea, 2019) et de nombreux ajustements sont réalisés dans les équipes pour réaliser la production attendue. Notre intuition de départ née de notre expérience était que la motivation et l'implication de chaque membre de l'équipe n'est pas une constante. Nous nous sommes penchés plus précisément sur les événements marquant la vie de l'équipe et les émotions que chacun de ces événements pouvait générer. Nous montrons que ces projets génèrent en moyenne deux fois plus d'émotions positives que d'émotions négatives. Comme le montrent les verbatim, ces émotions sont particulièrement fortes et de nature à impacter le projet dans sa globalité.

La formation de l'équipe et la phase de créativité sont des phases de découverte, de curiosité et les émotions positives dominent. Cependant, pour deux des équipes observées (2 et 11), la formation du groupe a été vécue comme difficile et contrainte avec des a priori négatifs qui se sont renforcés au fil du temps. Une seule équipe (5) s'est formée sur la volonté de faire des choses ensemble et a réussi à surmonter de nombreuses difficultés. Pour la majorité des équipes, cette phase de découverte s'accompagne d'émotions fortes comme l'excitation et

l'enthousiasme mais rares sont les équipes ayant pu capitaliser et faire perdurer ces émotions. Un travail de *team building* mais également une réflexion précoce sur le fonctionnement d'équipe (Le Pontois et Foliard, 2018) semble intéressant à mettre en place (contrat d'équipe par exemple).

La phase de production (faisabilité) marque les premières difficultés et les premières émotions négatives. Celles-ci se retrouvent cristallisées dans la perception du travail en équipe avec un équilibre entre émotions positives et émotions négatives et un grand nombre d'émotions verbalisées (59 et 51). Ces dernières sont fortes et soulignent les difficultés nées du manque ressenti de leadership, des différences d'implication ou de perception de la nature du projet entre les membres de l'équipe (dossier étudiant vs entreprise réelle). Deux mouvements semblent toutefois se dégager, les équipes centrées sur le projet qui vont avancer coûte que coûte pour réaliser le travail attendu et les équipes centrées sur les relations qui vont d'abord échanger avant de produire pour préserver la qualité des relations. Un accompagnement au travail en équipe est indispensable pour éviter des situations de blocage et des moments souvent difficiles à vivre pour nos étudiants. Cela nous appelle à travailler et proposer des outils d'accompagnement et à poursuivre les travaux de Verzat et O'Shea ou de Paul.

Enfin, l'avis des autres est l'élément générant le plus d'émotions positives (71 positives pour 20 négatives). Bénéficier de l'avis de tiers faisant souvent autorité par sa légitimité ou son expertise dans l'avancée du projet semble permettre à l'équipe de déminer des problèmes internes de prise de décision et conforter ou reconforter les membres dans leur travail. Généraliser l'intervention des tiers à des moments clés de l'avancée du projet peut être de nature à limiter les tensions et les émotions négatives dans les équipes : validation de l'idée d'affaire, validation d'un plan d'affaires, avancée à mi-parcours etc. De nombreux formats sont à imaginer comme des commissions de validation intermédiaire, du peer coaching etc.

Pour conclure, nous montrons que dans des projets entrepreneuriaux de longue durée, toutes les équipes connaissent des pics d'émotions positives sur lequel il semble intéressant de capitaliser et de maintenir de *flow* positif en travaillant la cohésion d'équipe et le niveau de curiosité nécessaire à ces émotions positives avec, par exemple, un cahier d'émotions positives. Nous montrons également que la principale difficulté générant la majorité des émotions négatives provient du travail en équipe et que nous ne pouvons plus partir du principe que les étudiants vont s'autogérer et développer d'eux-mêmes les compétences sociales nécessaires. Un recours à la psychologie positive pour rééquilibrer les émotions semble souhaitable.

Notre travail souligne enfin la grande hétérogénéité de fonctionnements et de trajectoires émotionnelles des équipes observées. Étendre le dispositif d'observation à un nombre plus important d'équipes permettrait de réaliser une étude quantitative et d'identifier des fonctionnements types et des moments clés sur lesquels nous devons être particulièrement vigilants pour que les émotions positives perdurent et soutiennent l'engagement et que les émotions négatives ne soient pas synonymes de tensions et de baisse de motivation.

En restant dans la portée pragmatique de ces projets destinés à professionnaliser, à développer des compétences, la question des émotions et particulièrement celles générées par le collectif

est importante pour comprendre les dynamiques d'apprentissage et surtout pour faciliter ces dynamiques. Comprendre que des événements déclenchent des émotions qui, elles-mêmes, influencent la suite de l'activité et donc de l'apprentissage, permet d'outiller un dispositif pour limiter les impacts négatifs et capitaliser sur les émotions positives dès qu'un événement est identifié. L'intention éducative sous-jacente à ces activités ou programmes est l'émancipation de nos étudiants et gérer ses émotions pour avancer dans le collectif fait partie de cet élan.

## Bibliographie

- Baumeister, R. F. (2016). Toward a general theory of motivation: Problems, challenges, opportunities, and the big picture. *Motivation and Emotion*, 40, 1–10.
- Côté, L. (2013/09). Améliorer ses stratégies de coping pour affronter le stress au travail. *Psychologie Québec*, dossier, vol. 30, n° 5, pp. 41-44
- De Hoe, R., & Janssen, F. (2014). L'échec entrepreneurial comme voie de succès futur. CIFEPM 2014, Agadir
- Foliard, S., & Le Pontois, S. (2017). Équipes entrepreneuriales étudiantes: comprendre pour agir. *Entreprendre & innover*, (2), 44-54.
- Günzel-Jensen, F., & Robinson, S. (2017). Effectuation in the undergraduate classroom: Three barriers to entrepreneurial learning. *Education+ Training*, 59(7/8), 780-796.
- Ionescu, S., Jacquet, M., & Lhote, C. (1997). *Les mécanismes de défense. Théorie et clinique*, Paris, Nathan Université.
- Izard, C. E. (1993). Four systems for emotion activation: Cognitive and noncognitive processes. *Psychological review*, 100(1), 68.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Coping and adaptation. *The handbook of behavioral medicine*, 282-325.
- Le Pontois, S., & Foliard, S. (2018). Une vision à 360° de l'accompagnement des équipes étudiantes. *Entreprendre & innover*, (1), 55-66.
- Pekrun, R. (2006). The control-value theory of achievement emotions: Assumptions, corollaries, and implications for educational research and practice. *Educational psychology review*, 18(4), 315-341.
- Pekrun, R., & Frese, M. (1992). Emotions in work and achievement. *International review of industrial and organizational psychology*, 7, 153-200.
- Piolat, A. & Bannour, R. (2009). EMOTAIX : un scénario de Tropes pour l'identification automatisée du lexique émotionnel et affectif. *L'Année psychologique*, vol. 109,(4), 655-698.
- Reeve, J. (2016). A grand theory of motivation: Why not?. *Motivation and Emotion*, 40(1), 31-35.
- Scherer, K. R. (2001). Appraisal considered as a process of multilevel sequential checking. *Appraisal processes in emotion: Theory, methods, research*, 92(120), 57.