



HAL
open science

Équipe entrepreneuriale et prise de décision : une étude exploratoire sur le rôle de la diversité du capital humain

Haifa Naffakhi

► To cite this version:

Haifa Naffakhi. Équipe entrepreneuriale et prise de décision : une étude exploratoire sur le rôle de la diversité du capital humain. Economies et finances. Université Nancy 2, 2008. Français. NNT : 2008NAN22001 . tel-01752728

HAL Id: tel-01752728

<https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01752728>

Submitted on 29 Mar 2018

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.



AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

UNIVERSITE NANCY 2
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

Thèse pour le Doctorat Nouveau Régime ès Sciences de Gestion de l'Université de NANCY 2

**EQUIPE ENTREPRENEURIALE ET PRISE DE DECISION : UNE
ETUDE EXPLORATOIRE SUR LE ROLE DE LA DIVERSITE DU
CAPITAL HUMAIN**

THESE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT
EN SCIENCES DE GESTION
Conforme au nouveau régime défini par l'arrêté du 30 mars 1992

Présentée et soutenue publiquement le 17 Novembre 2008
Par

Haifa NAFFAKHI

Membres du jury

Directeur de recherche

Mohamed BAYAD

Professeur à l'IAE de Nancy

Rapporteurs

Frank JANSSEN

Professeur à l'Université Catholique de Louvain
Belgique

Gilles LAMBERT

Professeur à l'EM Université Robert Schuman
Strasbourg3

Suffragants

Alain DESREUMAUX

Professeur à l'IAE de Lille

Patrice LAROCHE

Professeur à l'AES de Nancy

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Celles-ci doivent être considérées comme propres à leur auteur.

A la mémoire de ma très chère Beya

Remerciements

Il est vrai que la rédaction d'une thèse est un travail solitaire et que les opinions émis dans ce travail me sont propres, mais ceci n'a pas empêché un nombre de personnes de mon entourage à me soutenir, m'encourager et m'aider pour finir ce travail de recherche.

A la tête de ces personnes, je nomme mon directeur de thèse, le Professeur Mohamed BAYAD qui, en m'accordant sa confiance en acceptant d'encadrer ma thèse, il m'a permis de réaliser un souhait d'enfance. Je remercie Monsieur BAYAD pour sa disponibilité dans les périodes de doute, sa confiance et son encouragement durant ces dernières années. Qu'à travers ce travail, je puisse lui exprimer ma reconnaissance et mes remerciements les plus sincères.

Ma reconnaissance s'adresse également aux Professeurs Gilles LAMBERT et Frank JANSSEN, qui ont accepté d'être les rapporteurs de cette thèse, ainsi qu'aux Professeurs Alain DESREUMAUX et Patrice LAROCHE qui me font l'honneur de participer au jury de thèse.

Mes remerciements s'adressent aussi à tous les dirigeants et membres des équipes entrepreneuriales qui ont eu la courtoisie de me recevoir, de me faire partager leur parcours et de m'avoir prodigué leur confiance malgré leurs emplois du temps chargé.

A tous les membres du laboratoire CEREFIGE, en particulier, notre directrice Mireille JAEGER ainsi que le personnel du laboratoire, Martine BOULANGER, Christine RUIZ et Frédérique HINSBERGER ; à notre ancien directeur de l'école doctorale le professeur Jean-Claude RAY et à son assistante Catherine DROUHOT, à tous ceux que j'ai croisé lors des séminaires, des colloques et des conférences, que ces lignes puissent leur exprimer toute ma reconnaissance pour leur écoute et leurs précieux conseils.

Je tiens aussi à remercier le personnel administratif et pédagogique de l'IAE de Nancy et de l'ICN école de management pour m'avoir aidé tout au long de mes années d'ATER et de Vacataire. Une pensée particulière à Vera IVANAJ et Thierry JACQUOT pour leurs disponibilités et leurs conseils.

Je veux aussi témoigner de ma reconnaissance à Christophe SCHMITT avec qui, j'ai partagé plusieurs sessions de travail lors des réunions d'équipe, je le remercie pour sa disponibilité, son écoute et ses conseils durant les trois dernières années de thèse.

Je voudrais adresser mes remerciements à tous ceux et celles qui m'ont soutenus durant ces années, où qu'ils se trouvent, pour leur encouragement et leur appui moral. Une mention spéciale au professeur Mokhtar Labidi et à toute sa famille pour leur soutien durant mes années d'études à Nancy. A ma tante Leila ainsi que tous les membres de sa famille. A toutes les personnes qui ont participé à la relecture et à la mise en page de mon travail, je vous remercie du fond du cœur, en particulier, Mme Ben Allala Najét et Mme Louaér Amel ; Mr Chiheb Zarg-Layoun pour ses conseils et son appui moral durant les mois de la rédaction et mes ami(e)s : Anis Mekki, Yosra Zrig Boughattas, Salah Bouassida, Imén Choura Hamza, Grâce Blanche Nganmini, Mickaël Benedic et en particulier, Boulbaba Ben Ammar pour son soutien infaillible et son aide précieuse.

Je tiens aussi à remercier mes ami(e)s Raluca Mogos Descotes, Leila Feguri ainsi que toute sa famille et Zied Akrouf pour leur soutien durant mes premières années en France. Un clin d'œil à mes ami(e)s : Mouna Merieh, Inès Kallel Ben Ouaghrem, Jihène Sakli Laouiti, Barira Alaya, Mehdi Labidi, Hana BelMabrouk, Salim Jouilli, Abdelkader Lahmadi, Anne-Catherine, Lahmadi, Walid Zrig, Sonia Chok, Maha Ghribi, et tous ceux que j'ai oubliés de nommer.

Evidemment, ce travail n'aura jamais pu voir le jour sans le soutien indéfectible et sans limite de ma chère mère Dalila pour l'amour dont elle m'a entouré tout au long de ma vie, de mon cher père Néjib pour ses encouragements aux moments les plus durs, de mes chères sœurs Salma et Ghada, de mon frère Aymen, qui m'ont aidé et soutenu tout au long de ce parcours et à mon beau père Abdelaziz Ben Gaïed pour sa bonne humeur qui m'aide à évacuer mon pessimisme dans les moments de doutes. Que ce travail soit pour eux une raison pour être fier de tout ce qu'ils ont fait.

Une pensée très forte à la mémoire de ma très chère grand-mère Beya Labidi, que ce travail lui soit dédié pour tout ce qu'elle m'a apporté tout au long de ma vie.

Résumé

Cette recherche se propose de contribuer à la connaissance de la notion d'équipe entrepreneuriale et de ses caractéristiques et ce, par la compréhension de la manière dont elle prend les décisions. Elle vise à mieux connaître le rôle de la diversité des membres dans les prises de décisions. Après une justification théorique éclairant les principaux concepts et théories inhérents aux phénomènes étudiés, la recherche met en œuvre une étude empirique qui permet, au travers de la démarche de triangulation, d'explorer le rôle de la diversité dans le processus de prise de décision des équipes entrepreneuriales. L'approche qualitative, adoptée pour la collecte de données auprès de sept cas qui se trouvent dans différentes phases de développement, permet d'approcher les logiques de dynamique d'équipe, de leadership et de fonctionnement interne dans le temps. L'approche dans la durée permet d'analyser la relation entre les membres de l'équipe entrepreneuriale et leur manière de prendre les décisions à chacune des phases de développement de l'organisation. Cette seconde partie contribue à mettre en évidence les caractéristiques des équipes entrepreneuriales et traite des types de décisions rencontrés par l'équipe et le rôle de la diversité des membres dans les processus de prises de décisions. L'ensemble des résultats observés a pour objet à la fois d'éclairer une lecture théorique et de faire des propositions pratiques aux porteurs de projets et aux conseillers en création d'entreprises.

La recherche suggère que l'équipe entrepreneuriale est une entité dynamique, les comportements des acteurs changent avec le développement de la taille de l'organisation. La diversité des membres joue un rôle important dans le balayage des alternatives et la qualité de décision ainsi que de son implantation. En outre, elle agit sur le style de leadership et la dynamique de l'équipe, ce qui a pour conséquence la formation d'un processus d'apprentissage. La taille de l'organisation et le développement de la productivité modifient considérablement les comportements des acteurs au sein de l'équipe et de l'organisation et agissent sur l'intensité du rôle de la diversité au sein de l'équipe.

Mots clés : équipe entrepreneuriale, décision, diversité, dynamique d'équipe, style de leadership.

Abstract

This research aims to explore the concept of entrepreneurial teams and their features through an understanding of how they make decisions. The research aims to better understand the role of the heterogeneity of the members in making decisions. After a theoretical justification that highlights the main concepts and theories related to the phenomena studied, the research implements an empirical research which, through the process of triangulation, explore the role of diversity in the entrepreneurial team decision-making process. The qualitative approach, adopted for collecting data from seven cases at various stages of development, allows analyzing the logic of team dynamics, leadership, functioning and evolution of these phenomena. The approach in the long term emphasizes the relationship between the team members and their ways in making decisions at the different stages of the evolution of the organization. The second part of this research helps to show the characteristics of the entrepreneurial teams, covering types of decisions faced by the team and the role of the diversity of its members in the decision-making process. The observed results contribute both to clarify a theoretical approach, and to offer practical proposals to new venture founders and consultants in business creation.

Research suggests that the entrepreneurial team is a dynamic and evolving entity where the behavior of its members changes with the stages of development of the organization. The diversity of the members plays an important role in rising good alternatives, making the adequate decisions, and improving implementation as well. In addition, diversity acts on the leadership style and dynamics of the team, which result in the development of a learning process. The size of the organization and development of productivity significantly alter the behavior of team members and the role of diversity within the team and the organization.

Keywords: entrepreneurial team, decision, diversity, team dynamics, leadership style.

Sommaire

REMERCIEMENTS	7
RESUME	9
ABSTRACT	10
SOMMAIRE.....	11
INTRODUCTION GENERALE.....	13
PARTIE 1 – EQUIPE ENTREPRENEURIALE ET PROCESSUS DE PRISE DE DECISION : EMERGENCE D’UNE THEMATIQUE DE RECHERCHE.....	33
INTRODUCTION PARTIE 1	35
CHAPITRE 1 – L’EQUIPE ENTREPRENEURIALE : POSITIONNEMENT DANS LE CHAMP DE LA RECHERCHE EN ENTREPRENEURIAT ET CADRAGE THEORIQUE.....	37
CHAPITRE 2 – LE PROCESSUS DE PRISE DE DECISION COLLECTIVE : ROLE DE LA DIVERSITE.....	105
CONCLUSION DE LA PARTIE 1	173
PARTIE 2 - PROBLEMATIQUE, METHODOLOGIE ET RESULTATS DE L’ETUDE EMPIRIQUE	175
INTRODUCTION PARTIE 2	177
CHAPITRE 3 - PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	181
CHAPITRE 4 - IDENTIFICATION DES CARACTERISTIQUES DE L’EQUIPE ENTREPRENEURIALE ET PROPOSITION D’UNE DEFINITION.....	235
CHAPITRE 5 - ROLE DE LA DIVERSITE DU CAPITAL HUMAIN DES EQUIPES ENTREPRENEURIALES DANS LES PROCESSUS DE PRISE DE DECISION	307
CONCLUSION DE LA PARTIE 2	371
CONCLUSION GENERALE.....	375

BIBLIOGRAPHIE	399
INDEX DES FIGURES ET DES TABLEAUX	447
TABLE DES MATIERES	453
ANNEXES	461

Introduction Generale

- 0.1. La notion d'équipe entrepreneuriale : L'émergence d'une problématique de recherche.....18
- 0.2. La construction de l'objet de la recherche.....24
- 0.3. Le design de la recherche.....26

L'entreprise du troisième millénaire est devenue la cellule fondamentale des structures économiques contemporaines. Elle est le reflet de la société et de ces ambitions et prend le dessus dans les débats socio-économiques et même politiques. L'organisation en tant que structure de production industrielle est dépassée, celle du troisième millénaire n'est plus fondée sur la matière première comme élément essentiel de réussite mais plutôt sur « la matière grise » des hommes et des femmes qui la maintiennent. Ce changement nécessite la constitution d'équipes d'hommes et de femmes compétents, aptes à créer, à développer des organisations et à s'adapter aux changements environnementaux.

Pour répondre aux besoins des organisations du troisième millénaire, notamment les plus fragiles d'entre elles, les petites et moyennes entreprises¹, un grand nombre de chercheurs s'intéressent de nos jours au phénomène entrepreneurial. L'entrepreneuriat est un champ de recherche qui ne cesse de se développer et d'attirer des adeptes, des universitaires et des praticiens, depuis une trentaine d'année. Comme l'a bien illustré Marchesnay (2007 : 1) : *« L'objet de recherche, encore exotique dans les années 70, a donc connu les trois étapes d'un paradigme, à savoir la naissance, la connaissance et, enfin, la reconnaissance. Celle-ci se concrétise par un grand engouement, une légitimité affichée des programmes d'enseignement et de recherche en entrepreneuriat. Ces programmes, dont le nombre va en croissant – notamment dans les écoles de management, mais aussi d'ingénieurs- concernent 1°) la création, le démarrage, la reprise d'entreprises, 2°) la spécificité respectivement de la moyenne, petite, toute petite, voire micro-entreprise, 3°) l'identité de l'entrepreneur (caractère, fonction, légitimité), 4°) le rôle des institutions, publiques et privées, ainsi que de l'environnement marchand et social ».*

Selon Verstraete (2002), l'entrepreneuriat était, pendant longtemps, considérée comme une discipline peu structurée, qui relève davantage d'autres disciplines telles que les sciences économiques et de gestion ou encore les sciences humaines et sociales. Aujourd'hui, l'entrepreneuriat est devenu un champ scientifique à part entière (Bruyat, 1993) qui attire de plus en plus de chercheurs, des organismes d'accompagnement et même des politiciens. Malgré l'absence de définition universelle sur l'entrepreneuriat, son développement reste néanmoins remarquable. L'entrepreneuriat est une discipline innovante qui dépasse sa première vocation, la création d'entreprise, pour se caractériser par l'innovation et la création

¹ Pour une raison de facilité, nous utiliserons le terme PME pour désigner les Petites et Moyennes Entreprises dans le reste du document.

de valeur, cette discipline peut être appliquée dans le domaine privé ou public (Bruyat, 1993 ; Schumpeter, 1934 ; Fillion, 1997).

De nos jours, un certain nombre de travaux envisage l'entrepreneuriat d'un point de vue processuel (Bouchikhi, 1993, Hernandez, 1999 ; Fillion, 1999, Schmitt, 2005). Ce processus se déclenche pour des fins différentes, une création, une transmission ou une reprise (Fayolle, 2002). Selon Fayolle, la notion de processus répond à la question du « comment », le phénomène entrepreneurial est multi-facettes et le processus rend compte de la dimension holistique et dynamique du phénomène (Fayolle, 2002). Un processus est défini par Borne et al., (1992) comme « *un système dynamique, c'est à dire un système évolutif pour lequel le temps joue un rôle fondamental. Dans le cas général, un processus est un système traversé par des flux d'information, d'énergie et de matière, tout en étant soumis à des perturbations ayant l'une des trois formes citées* » (Borne et al., 1992).

En se référant à l'étude basée sur la méthode Delphi de Gartner (1990) pour mettre en exergue les traits de ressemblance entre différentes définitions données sur l'entrepreneuriat par des experts, il en découle que l'entrepreneuriat est définie par la plupart des personnes interrogées comme « une action » de l'entrepreneur. En adoptant cette définition, les gloires de la création reviennent toujours à un seul homme : l'entrepreneur, ce personnage emblématique mobilisé pour décrire l'entrepreneur/ propriétaire- dirigeant, qui apporte de la valeur (Bruyat, 1993) et de l'innovation (Schumpeter, 1934) par ses idées et son dynamisme, tout en étant le seul responsable de la réussite ou de l'échec de son entreprise.

Les processus de création et du développement du projet entrepreneurial dépendent des capacités de l'entrepreneur à mobiliser et à développer les ressources et les compétences nécessaires aux différentes phases du projet. Comme l'a présenté Hernandez (1999 : 17), « *L'entrepreneur est le sujet, l'acteur, et la création d'entreprise, le résultat de son action. Aussi l'entrepreneuriat ne peut-il être défini qu'en faisant référence à l'entrepreneur* ». L'entrepreneur est défini comme une personne innovante, à la recherche d'une opportunité qui lui permet de créer ou reprendre une organisation afin d'offrir du travail et générer des profits (Schumpeter, 1975 ; Bruyat, 1993 ; Bygrave et Hofer, 1991 et Verstraete, 2000). Les recherches sur l'entrepreneur comme acteur principal de l'entrepreneuriat ont développé une variété d'approches afin d'identifier le profil de l'entrepreneur à succès (Cunningham et Liseheron, 1991).

Typologie de l'Entrepreneur

Dans les années 1960, les typologies de l'entrepreneur commencent à émerger. Elles s'intéressent principalement à la personnalité et aux caractéristiques de l'entrepreneur en dressant des profils types (l'approche par les traits et l'approche par les faits) (Gartner, 1988 ; Fillion, 1991). Une typologie « *permet de mieux comprendre les points d'encrage ainsi que l'ensemble du système de valeurs et de pensées, et de permettre aussi de créer des repères pour comprendre la cohérence d'ensemble du comportement d'un acteur* » (Fillion in Hernandez, 2001 : 226). En revanche, il n'existe pas de typologie assez complète pour savoir classer tous les types d'entrepreneurs.

Les deux approches les plus marquantes dans la littérature sont les suivantes :

a) L'approche par les traits : Cette approche repose sur le fait que l'entrepreneur possède des caractéristiques psychologiques qui le distinguent des autres individus non entrepreneurs. La question à laquelle cette approche veut répondre est la suivante : Qu'est ce qu'un entrepreneur ? (Law et McMillan, 1988 ; Fillion, 1997).

b) L'approche par les faits : Cette approche a pour objectif de mettre en évidence les compétences nécessaires à un entrepreneur afin de mener à bien ses activités entrepreneuriales. La question à laquelle cette approche veut répondre est la suivante : Que fait l'entrepreneur ? (Lorrain et Dussault, 1998 ; Herron et Robinson, 1993 ; Baum, 1995).

Les typologies proposées prennent comme acteur principal, l'entrepreneur solitaire. Peu de recherches se sont intéressées à l'entrepreneuriat d'équipe ou encore au rôle du réseau social de l'entrepreneur dans la réussite de son projet entrepreneurial. Malgré l'aspect réducteur de cette position prise par différents chercheurs, elle peut être considérée comme légitime si on prend en compte le contexte économique de l'époque. En effet, dans un contexte marqué par la réussite des personnages tels que Henri Ford ou encore Bill Gates qui ont créé des empires, l'ancrage de la notion de l'entrepreneur individuel peut être expliquée. Cependant, avec les réussites des organisations telles que « Google », ou encore « Youtube » qui ont été créées en équipe par de jeunes entrepreneurs, qui se sont associés pour leurs projets, la tendance de promouvoir la réussite solitaire fait débat.

Kamm et *al.*, (1990) notent que malgré le fait que les entreprises individuelles et les entreprises créées par des équipes diffèrent sur plusieurs points (structurel, fonctionnel, organisationnel et stratégique), les chercheurs prennent les entrepreneurs individuels pour des

substitués à n'importe quelle configuration. En effet, les chercheurs se limitent le plus souvent à la personne qui porte l'idée et oublient ceux qui participent à sa mise en place.

Afin de clarifier le contexte de la recherche, nous positionnons dans un premier temps, la notion d'équipe entrepreneuriale dans la littérature en sciences de gestion (0.1). Par la suite, nous exposons notre problématique en expliquant brièvement le champ d'application de notre travail de recherche (0.2). Nous justifions ensuite, notre positionnement épistémologique ainsi que la méthodologie adoptée (0.3). Nous terminons en annonçant le plan de notre travail.

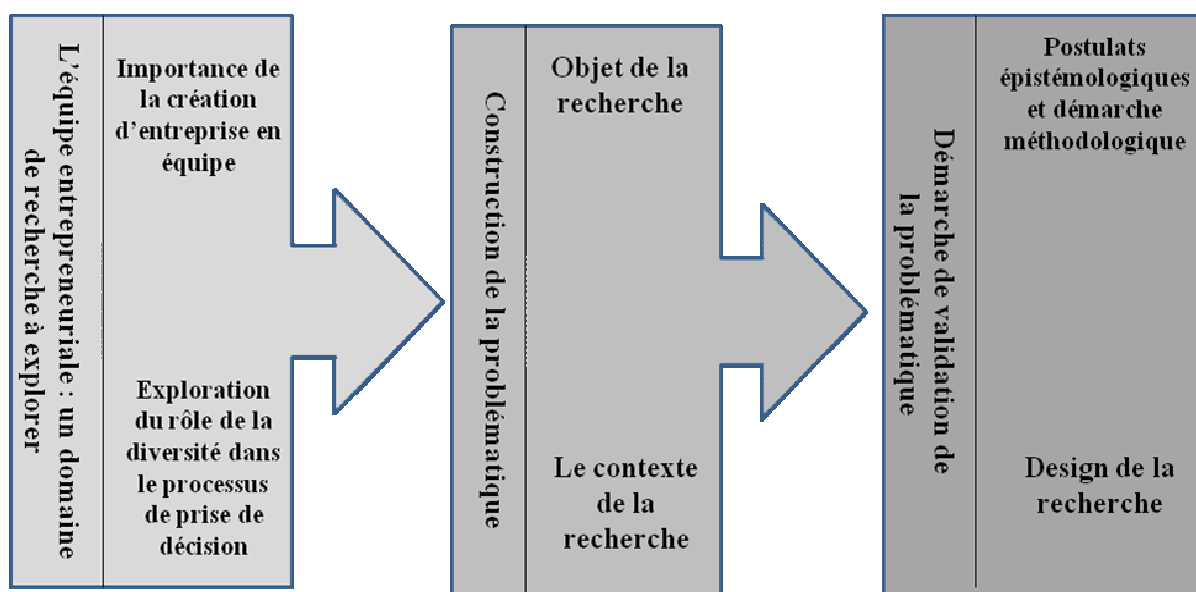


Figure. 1. Plan de l'introduction

0.1. La notion d'équipe entrepreneuriale : l'émergence d'une problématique de recherche

L'équipe entrepreneuriale

En entrepreneuriat, les études sur les PME sont traditionnellement axées sur la notion selon laquelle elle découle d'une seule personne : un propriétaire-dirigeant unique, qui est souvent vu par les chercheurs comme étant un entrepreneur. Cela est dû à la vision dominante en sciences de gestion et particulièrement en entrepreneuriat qui veut que les PME soient considérées comme une structure simple et dirigée par un seul dirigeant (Mintzberg, 1979 ; 1996). Dans cette perspective, la notion d'équipe entrepreneuriale a longtemps été négligée dans les études sur les PME.

Pourtant, différentes recherches ont montré que l'équipe est à l'origine d'un nombre significatif de création d'entreprises (Kamm, Shuman, Seeger et Nurick, 1990), et ont établi qu'il y a une relation forte entre le succès de l'entreprise et l'équipe qui l'a créée (Eisenhardt et Schoonhoven, 1990). Des chercheurs comme par exemple Click, Miller et Huber (1993) ou encore Hambrick (1994), soulignent que la qualité de la composition de l'équipe est un déterminant important de la réussite des organisations. Cooper et Bruno (1977), ont même affirmé que les entreprises créées et gérées par des équipes sont plus performantes que les entreprises créées et gérées par un entrepreneur solitaire.

En revanche, on note l'absence de définition claire et précise de la notion d'équipe entrepreneuriale. Dans la littérature, une certaine confusion existe au niveau des terminologies utilisées pour désigner une équipe entrepreneuriale. La notion d'équipe entrepreneuriale (EE) (par exemple, Kamm et Nurick 1993) est souvent assimilée à la notion d'équipe dirigeante au sens anglo-saxon de top management team (TMT) (par exemple, Vyakarnam et Handeberg, 2005). Parmi les autres terminologies utilisées pour désigner la création en équipe on trouve aussi « l'entrepreneuriat collectif » (collective entrepreneurship) ou encore l'entrepreneuriat d'équipe (team entrepreneurship). Boncler, Hlady-Rispal et Verstraete (2006) précisent que cette confusion est amplifiée par le fait que dans la littérature en entrepreneuriat, la distinction entre entrepreneur et dirigeant est claire.

De plus, les chercheurs ayant proposés une définition sur la notion d'équipe entrepreneuriale limite le champ d'action de cette dernière à la phase de création (Kamm et Nurick, 1993 ; Eisenhardt et Schoonhoven's, 1990). D'après ces auteurs, seuls les membres fondateurs sont considérés comme faisant parti de l'équipe. Ainsi, ils éliminent ceux qui rejoignent l'équipe plus tard dans le temps (Kamm et *al.*, 1990). Cette proposition a été critiquée par Cooney (2005) qui considèrent que toute personne associée, ayant des compétences qui peuvent contribuer au développement de l'organisation mérite de faire partie de l'équipe. Cette discussion ouverte autour de la notion d'équipe entrepreneuriale suscite l'intérêt d'approfondir la recherche et de faire ressortir les caractéristiques de cette notion, il serait ainsi intéressant d'étudier cette notion tout au long du cycle de vie de l'organisation et noter sa dynamique à chacune des phases d'évolution.

Le cycle de vie organisationnel

Les années soixante dix ont été marquées par un intérêt croissant sur l'évolution des organisations. Ces travaux se basent sur la métaphore de cycle de vie humain et une analogie trop poussée avec les lois biologiques (Greiner, 1972 ; Stanworth et Curran, 1976 ; Saporta, 1986). Les modèles des cycles de vie proposent une évolution en termes de phases, cinq sont traditionnellement identifiées (Baird et Meshoulam, 1988). Ces phases sont représentatives de l'évolution des organisations en termes de taille mais aussi en termes de changement organisationnel, structurel et managérial. Pour Greiner (1972), l'organisation suit un cycle de vie qui évolue selon cinq phases: entrepreneuriale, collectivité, délégation, formalisation et collaboration. Les seuils critiques de passage d'une phase à une autre sont marqués par des crises : de leadership, d'autonomie, de contrôle et de bureaucratie. Churchill et Lewis (1983) qui se sont intéressés à l'évolution des PME, soulignent que l'évolution est un phénomène naturel qui se décline en cinq phases : existence, survie, réussite, envol et maturité des ressources. À chaque phase correspond un ensemble distinct de facteurs essentiels à la survie et à la réussite de l'entreprise. La transition entre les différentes phases peut correspondre à un seuil critique qui pousse l'organisation à évoluer

Les travaux sur l'évolution des organisations ont pendant longtemps considéré la PME comme une grande entreprise en devenir et l'ont inclut dans les modèles universels de cycle de vie proposés. Cette pensée a connue de vives critiques par la suite (Bayad *et al.*, 1995 ; Julien et Marchesnay, 1996). En effet, le contexte, le secteur d'activité et l'environnement de l'organisation rendent difficile l'élaboration d'un « modèle universel » applicable à tout type d'organisation. A cet effet, Torres note qu'« *il n'y a pas un modèle de croissance universel mais plusieurs modèles de croissance adaptés à des situations particulières* » (Torres, 1997 : 9). Suite à une étude empirique, Miller et Friesen (1984) observent que la séquence d'évolution diffère d'une entreprise à une autre.

Pour notre étude, le terme de cycle de vie désigne un processus plus qu'un positionnement théorique. Dans le cas où l'organisation se développe et passe d'une phase à une autre, en tant qu'équipe de direction, l'équipe entrepreneuriale est responsable de la gestion de cette évolution. Quel que soit sa part de responsabilité dans le déclenchement du processus de changement (stratégie interne ou adaptation contextuelle), l'équipe entrepreneuriale gère l'évolution et doit s'y adapter. Afin de suivre cette adaptation et mettre en exergue les caractéristiques de l'équipe, il serait intéressant d'étudier la notion d'équipe entrepreneuriale

tout au long du processus de développement de l'organisation mais sans pour autant se positionner dans l'approche universelle de cycle de vie.

En résumé, malgré l'intérêt que suscite la thématique d'équipe entrepreneuriale, les recherches restent à un stade embryonnaire (notamment en France). Mise à part notre présente recherche, nous avons recensé quatre autres études qui ont pour objet de recherche les équipes entrepreneuriales dont deux sont en cours².

La revue de la littérature sur la notion d'équipe entrepreneuriale fait émerger un premier constat théorique.

Premier constat théorique

Faute de définition claire de la notion d'équipe entrepreneuriale, on l'a souvent assimilé à l'équipe dirigeante sans pour autant préciser ses caractéristiques tout au long du cycle de vie de l'organisation.

La prise de décision comme l'une des activités principales de l'équipe entrepreneuriale

La prise de décision constitue le préalable à toute action (Simon, 1945). C'est une activité cruciale en entreprise et qui fait partie des responsabilités du dirigeant. Elle justifie l'étendue de son pouvoir et la légitimité de son accès à l'information dont il a besoin au sein de son organisation. Sa qualité influence la performance de l'organisation et représente un indicateur de sa pérennité (Ivanaj, 2001). Selon Simon (1979), comprendre les décisions prises par les équipes est un facteur important dans la compréhension de leur manière de faire et de leur succès.

En revanche, cette dimension collective de la décision a longtemps été une dimension oubliée des modèles décisionnels. Les travaux qui se sont penchés sur la question de prise de décision

² 1- Le premier travail recensé est une thèse en cours sur « l'entrepreneuriat en équipe ; positionnement dans l'entrepreneuriat collectif » de Ben Hafaied. C sous la direction du professeur Paturel,

2- La deuxième étude est un projet en cours, il s'intitule : Les équipes entrepreneuriales : cadrage théorique et proposition méthodologique », ce projet a été présenté à la conférence du CIFPME en 2006 par Boncler.J, Hlady-Rispal. M et Verstraete. T,

3- La troisième étude est présentée par Bares. F et Jacquot. T dans le cadre de la conférence AIMS 2007 et qui a pour objet une contribution à l'analyse des comportements d'une équipe entrepreneuriale en phase projet : Le cas de jeunes diplômés,

4- La quatrième étude a été proposée par Moreau. R dans la revue de l'entrepreneuriat en 2006 et ayant pour objet la formation des équipes d'entrepreneurs.

en équipe sont peu nombreux et touchent particulièrement les équipes dirigeantes dans les organisations de grandes tailles (Katzenback et Smith, 1993 ; Anzieu et Martin, 1973). Ces travaux sont caractérisés par les résultats qu'ils proposent et qui mettent en avant des caractéristiques liées au rôle de la composition de l'équipe dans le processus de prise de décision (Hambrick et Mason, 1984 ; Eisenhardt, 1989).

Hambrick et Mason (1984) ont fait valoir que le processus décisionnel peut être affecté par le comportement des cadres supérieurs. Ce comportement est en partie issu de la démographie des personnes appartenant aux grades supérieurs de l'organisation. En accord avec l'idée que les décisions stratégiques sont prises par les cadres supérieurs, de nombreux auteurs comme par exemple Eisenhardt (1989), Papadakis et Barwise (1995) ou encore Miller, Burke et Glick (1998), se sont intéressés à l'étude de la relation entre la composition des équipes de direction et les prises de décisions stratégiques.

En considérant l'équipe entrepreneuriale comme l'équipe suprême responsable de la prise de décision dans les petites et moyennes entreprises, nous nous sommes intéressés à la décision comme une variable à expliquer qui peut révéler les caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale et l'organisation du travail en son sein.

Un deuxième constat émerge de cette revue de la littérature :

Deuxième constat théorique

Les travaux sur les équipes entrepreneuriales restent anecdotiques et ne traitent pas de la prise de décision au sein des équipes entrepreneuriales.
--

La diversité du capital humain comme une spécificité de l'équipe

Plusieurs recherches ont établi qu'il existe un lien entre la composition des équipes et le succès des organisations (Michel et Hambrick, 1992 ; Bochner et Hesketh, 1994 ; Cox, 1994 ; Williams et O'Reilly, 1998). La diversité peut potentiellement se rapporter à un grand nombre d'attributs.

Dans les années 90, plusieurs propositions de catégorisation de la diversité ont été émises. La catégorisation la plus utilisée dans la littérature est celle qui se compose par les deux catégories suivantes: la diversité démographique et la diversité cognitive (Milliken et Martins 1996 ; Williams et O'Reilly 1998). La diversité démographique comporte des dimensions

telles que l'âge, la race, le genre, etc., et la diversité cognitive comporte les dimensions relatives à la tâche telles que les fonctions antérieures exercées ou encore la formation initiale et les qualifications individuelles (Jackson 1992 ; Jehn, Northcraft, et Neale 1999 ; Milliken et Martins 1996 ; Tsui, Egan, et O'Reilly 1992).

Lorsque le lien diversité-efficacité de l'équipe est analysé selon la perspective cognitive, les résultats montrent que les équipes dirigeantes hétérogènes possèdent collectivement un éventail de connaissances plus large, et bénéficient généralement d'un plus grand nombre de perspectives que les équipes homogènes (Jehn *et al.*, 1999 ; Pelled *et al.*, 1999 ; Bantel et Jackson 1989 ; Cox, Lobel et McLeod 1991). Elles sont ainsi en mesure de prendre de meilleures décisions collectives (Ancona et Caldwell 1992 ; Bantel et Jackson 1989 ; De Dreu et West 2001).

Sur les équipes entrepreneuriales hétérogènes, les démarches pionnières au niveau de la recherche ont essayé d'évaluer un lien direct entre la composition de l'équipe et la performance économique ou sociale de l'organisation de ces équipes sans pour autant justifier ce lien ou l'expliquer (Ensley, Carland et Carland, 1998 ; Chowdhury, 2005 ; d'Amason, Shrader et Tompson, 2006 ; Backman, Burton et O'Reilly, 2007).

Afin de résumer les variables de la diversité liées à la cognition et à la démographie dans un contexte de travail fortement associé aux compétences, aux expériences et aux savoirs, nous avons choisi d'utiliser la terminologie de capital humain. La définition du capital humain que nous avons adopté annonce que c'est l'ensemble des aptitudes, talents, qualifications, expériences accumulés par un individu et qui déterminent en partie sa capacité à travailler ou à produire pour lui-même ou pour les autres » (Généreux, 1990). Il est souvent associé à trois dimensions : le capital culturel (Formation initiale, appartenance sociale, réseau familial), le capital symbolique (Expériences et réussites accumulées, réputation personnelle) et le capital social (Réseaux d'affaires personnels, réseaux d'amis ; clubs etc.) (EM LYON I.F.G.E., 2005)³.

En tenant compte des résultats des recherches antérieures qui mettent en évidence la relation non linéaire et non encore expliquée entre l'équipe et la réussite des organisations, un troisième constat émerge.

3 www.ifge-online.org/docftp/CQDR.pdf

Troisième constat théorique

On constate l'inexistence de corpus théorique sur le rôle de la diversité du capital humain des équipes entrepreneuriales dans le processus de prise de décision (PPD).

De ces trois constats théoriques, deux principales questions surgissent :

Les questions de la recherche

Q1 : Quelles sont les caractéristiques d'une équipe entrepreneuriale ?

Q1a : Quels sont les critères de différenciation entre l'équipe entrepreneuriale et l'équipe dirigeante ?

Q1b : Quelle est l'influence de la composition de l'équipe sur son travail ?

Q2 : Comment une équipe entrepreneuriale prend les décisions ?

Q2a : Quel est le rôle de la diversité du capital humain dans les prises de décisions de l'équipe entrepreneuriale ?

Q2b : Quelle influence l'évolution de l'organisation a-t-elle sur le fonctionnement de l'équipe entrepreneuriale lors des prises de décisions ?

0.2. La construction de l'objet de la recherche

La construction de notre objet de recherche est une étape fondamentale du processus d'investigation. Elle constitue le fondement sur lequel nous nous appuyons tout au long de ce travail de recherche. L'objet de notre recherche s'appuie essentiellement sur les constats de certaines insuffisances et lacunes dans la littérature sur la notion d'équipe entrepreneuriale. Durant la construction de notre problématique de recherche, nous avons suivi un processus non linéaire. Après avoir posé notre questionnement initial, une première analyse de terrain a été réalisée afin de pouvoir disposer d'une vision plus complète sur notre problématique. Cette étude exploratoire nous a permis d'affiner notre objet de recherche.

« Construire un objet de recherche consiste en l'élaboration d'une question ou problématique au travers de laquelle le chercheur construira ou découvrira la réalité » (Allard-Poésie et Maréchal, 1999 : 37). Notre objectif de recherche s'engage résolument dans une double logique, d'une part, la compréhension et, d'autre part, la description. Concrètement, nous tenterons d'apporter une réponse à la question suivante : « *Quel est le rôle de la diversité du capital humain des équipes entrepreneuriales dans leurs processus de prises de décisions ?* ».

Cette question générale tend à répondre à trois objectifs de recherche, sur lesquels portera notre travail de recherche. Notre objet de recherche suit une logique exploratoire qui fait suite à l'identification d'insuffisances dans la littérature.

Premier objectif

Faire ressortir les caractéristiques des équipes entrepreneuriales tout au long du cycle de vie de l'organisation et les distinguer des équipes dirigeantes (au sens anglo-saxon de « Top Management Team »).

Les recherches sur la thématique de l'équipe entrepreneuriale sont assez récentes et le consensus autour d'une définition n'a pas encore été établi. Grâce à une revue de la littérature, nous allons dans la première partie de ce travail fait ressortir les caractéristiques des équipes entrepreneuriales que nous allons soit confirmer, soit infirmer, soit compléter suite à notre investigation empirique.

Deuxième objectif

Explorer auprès des équipes entrepreneuriales le rôle de la diversité du capital humain des membres dans les processus de prises de décisions.

Dans un premier temps, nous nous intéresserons à la conduite du processus de prise de décision. Dans un second temps, nous analyserons le rôle de la diversité du capital humain dans ce processus.

Troisième objectif

Explorer l'impact de la dynamique d'équipe et du style de leadership sur les équipes entrepreneuriales et les prises de décisions dans le temps.

La dynamique d'une équipe entrepreneuriale s'inscrit dans un contexte d'interactions sociales qui demandent une connaissance des conditions dans lesquelles se réalise le travail en équipe entre les différents membres au sein de l'organisation et plus particulièrement durant les prises de décisions. La relation entre la diversité et le processus de prises de décisions met en jeu des mécanismes relationnels qui peuvent influencer significativement l'efficacité de l'équipe. Ces mécanismes sont la dynamique d'équipe et le style de leadership adopté.

Ainsi nous aboutissons à la question principale de la recherche qui est la suivante :

Quel est le rôle de la diversité du capital humain des équipes entrepreneuriales dans le processus de prise de décision ?

Dans la figure suivante, nous schématisons la construction de notre objet de recherche.

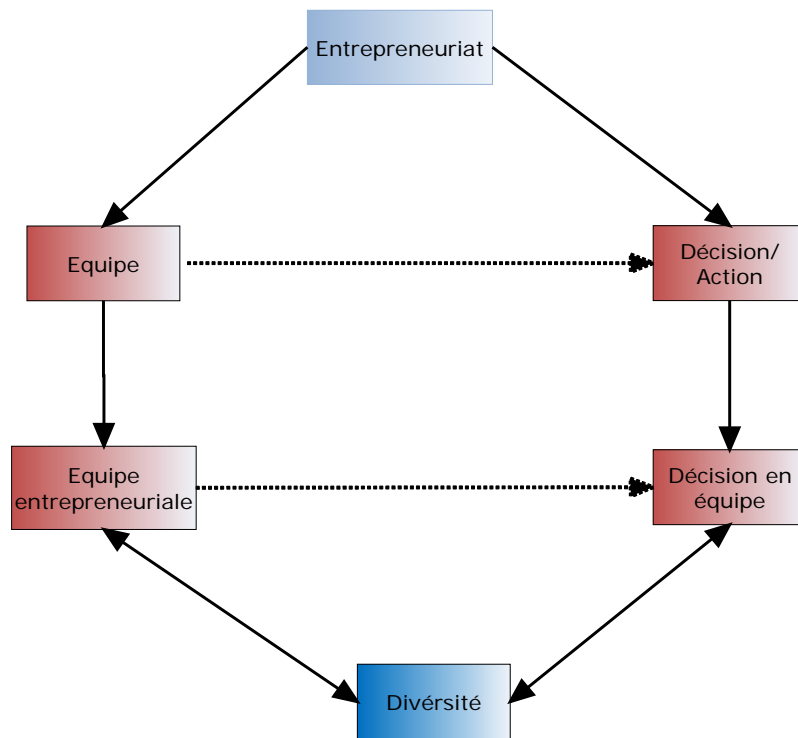


Figure 2. Equipe entrepreneuriale et prise de décision : le rôle de la diversité

La contribution théorique attendue de notre travail est de fournir une meilleure compréhension de la notion d'équipe entrepreneuriale grâce à une revue de la littérature détaillée. Nous proposons aussi une réflexion globale sur les variables influençant les stratégies de formation et de développement de l'équipe, et de l'organisation dont elle est responsable en se basant sur la décision et le rôle de la diversité du capital humain.

Afin d'expliquer notre démarche, nous présenterons dans ce qui suit le « design de la recherche ».

0.3. Le design de la recherche

« *Le design de la recherche est la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultat* » (Royer et Zaleski, in Titra, 2003 : 139). Dans un premier temps, nous exposerons notre positionnement épistémologique (0.3.1.), ensuite nos choix méthodologiques (0.3.2.) et enfin la démarche générale de la recherche (0.3.3.).

0.3.1. Le positionnement épistémologique

La détermination du positionnement épistémologique avant d'entamer une recherche est une démarche indispensable pour tout chercheur consciencieux. « *La réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche* » (Perret et Séville, 2003 : 13). En effet, « *L'épistémologie est une science des sciences ou une philosophie de la pratique scientifique sur les conditions de la validité des savoirs théoriques....adopter une épistémologie, donc des guides pour l'action de recherche, permet de se démarquer des consultants, des dirigeants* » (Fâcheux, 1996 : 38). Pour répondre à cette exigence de validités théoriques et scientifiques, de la connaissance que nous voudrions construire, le chercheur est invité à exposer son propre positionnement.

Dans une logique exploratoire d'une question de recherche complexe qui met en relation trois notions phares (l'équipe entrepreneuriale, la diversité du capital humain et la décision), le paradigme interprétativiste semble le plus adéquat. En effet, ces différents liens avec la dynamique des relations interindividuelles qui en découle orientent notre recherche vers l'hypothèse phénoménologique qui nous permet de suivre, d'observer, de constater et de comprendre une logique caractérisée par la dynamique des équipes entrepreneuriales et leur manière de prendre les décisions.

Ainsi, pour construire une connaissance, nous nous basons sur le processus de compréhension interprétativiste qui nous permet de prendre en compte les intentions, les motivations, les attentes, les raisons, les objectifs et les croyances des différents acteurs de l'équipe.

0.3.2. Le positionnement méthodologique

Les choix méthodologiques du chercheur sont conditionnés par l'objet de la recherche, la finalité que le chercheur s'est fixé et les choix épistémologiques qui la sous-tendent. Une recherche scientifique peut se situer dans l'une des deux logiques existantes. La logique quantitative ou bien la logique qualitative.

Une étude qualitative favorise la compréhension d'un phénomène, et de ce fait, elle permet d'émettre une hypothèse sensée et judicieuse (*induction*). Cependant, une étude quantitative, par son aspect systématique, permet de tester rigoureusement une hypothèse (*déduction*). Il serait toutefois erroné de penser que la démarche qualitative serait, par définition, de nature exclusivement *exploratoire*, visant à « cadrer » l'objet d'étude, à « cerner » la problématique de façon à émettre une hypothèse à tester. De même pour une étude quantitative (Thiéart, 1999).

La démarche qualitative est aussi tout à fait utile pour *tester* une hypothèse. Enormément d'études scientifiques utilisent l'approche qualitative pour vérifier des hypothèses. A l'inverse, beaucoup de recherches quantitatives, se basent sur des questionnaires standardisés et auprès d'échantillons de taille élevée, pour des fins exploratoires. A partir de ces premières constatations, des hypothèses solides sont formulées et seront alors testées selon une méthodologie qualitative (Thiéart, 1999).

Afin de déterminer notre méthodologie, nous avons commencé par une revue de la littérature sur les notions d'équipes entrepreneuriales, de diversité et de décision. Les recherches existantes ne répondent pas à toutes nos interrogations autour de la problématique qui lie ces trois notions. De ce fait, à côté de ce cadrage théorique, nous avons opté pour une étude exploratoire qui nous a permis d'affiner notre problématique et de choisir la méthodologie la plus adaptée à notre contexte de recherche.

En se référant à la typologie de Mbengue et Vandangeon- Derumez (1999) (Figure 2), notre démarche est de type constructive. Elle se situe entre les deux logiques, déductives et inductives. Notre terrain ne servira donc pas à des fins de validation, mais plutôt à des fins de compréhension et d'exploration.

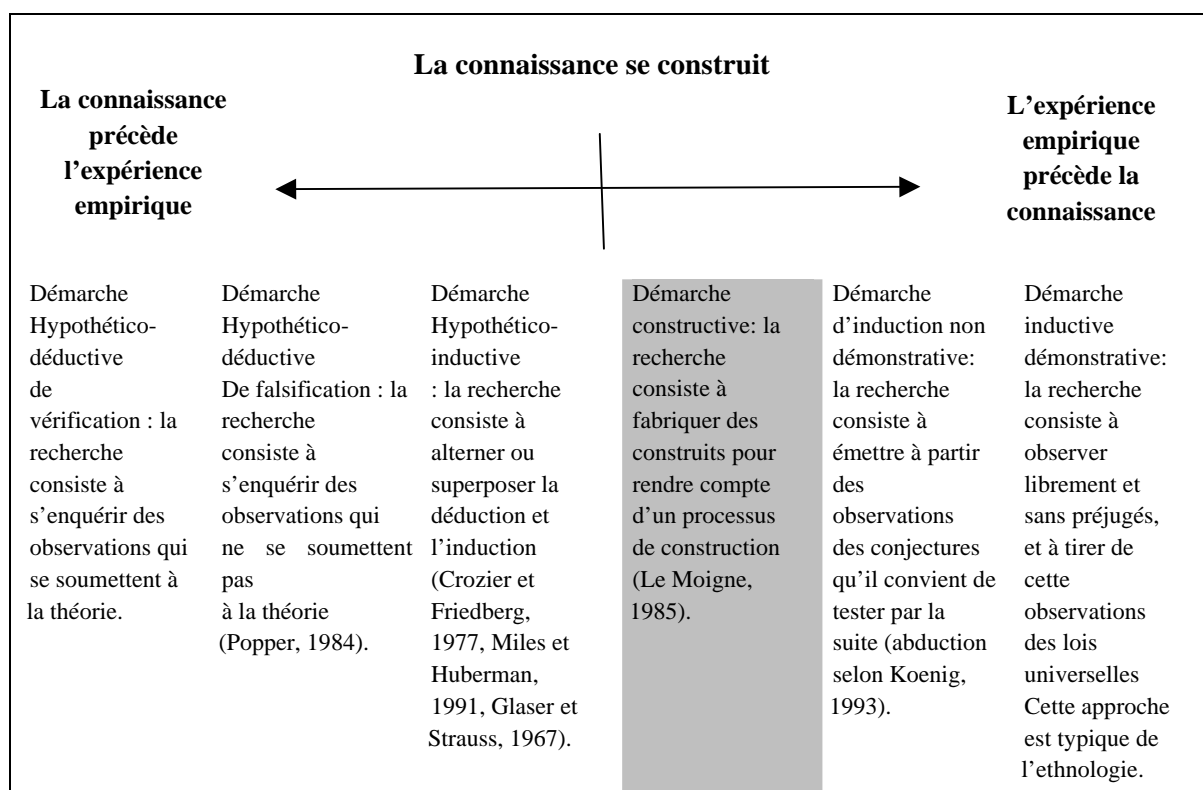


Figure 3. Relation entre la théorie et les observations empiriques (M'bengue et Vandangeon-Derumez, 1999 : 6)

Dans le but de comprendre et d'explorer les processus de prises des décisions dans une équipe entrepreneuriale caractérisée par une certaine hétérogénéité au niveau du capital humain nous avons procédé par entretiens semi-directifs avec onze équipes entrepreneuriales dont cinq durant la phase exploratoire, et sept durant la phase d'approfondissement.

0.3.3. Le plan de la recherche

La présentation de cette recherche est structurée en deux parties. Une première partie est consacrée à l'élaboration d'un cadrage théorique relatif à notre problématique de recherche. Une deuxième partie est consacrée à la construction d'un cadrage empirique adéquat à notre objet de recherche, la mise en œuvre et la validation empirique. Nous précisons plus en détail les différentes parties dans ce qui suit.

Partie 1 : Equipe entrepreneuriale et processus de décision : l'émergence d'une thématique de recherche

Cette première partie, vise à justifier la pertinence de la problématique au regard des cadres théoriques généralement mobilisés pour étudier les trois composantes de notre problématique

de recherche. Le premier chapitre fera l'objet d'une revue de la littérature sur les travaux antérieurs ayant pour objet les notions de groupe, d'équipe et d'équipes entrepreneuriales en mettant l'accent sur l'influence de la dynamique d'équipe sur ses résultats.

Le deuxième chapitre fera l'objet d'une revue de la littérature des principaux travaux sur les différents types de décisions en entreprise, le processus de prise de décision et les décisions collectives. La notion de diversité émerge avec persistance de la revue de la littérature comme une variable lourde ayant une influence considérable sur le succès et l'échec des équipes de travail. Une attention particulière sera alors consacrée à la notion de diversité au sein des équipes de travail en général et des équipes entrepreneuriales en particulier.

Partie 2 : Mise en œuvre et validation empirique

Dans la deuxième partie, le troisième chapitre sera consacré à la problématique et aux choix méthodologiques. Le quatrième chapitre sera consacré à l'identification des caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale avec une proposition de définition. Enfin le cinquième chapitre sera consacré à la prise de décision au sein des équipes entrepreneuriale et au rôle de la diversité du capital humain dans ce processus.

Conclusion générale

Un dernier développement synthétise et discute les principaux résultats issus de cette recherche. Elle en présente les apports théoriques, méthodologiques et managériaux. Elle en souligne également les différentes limites, méthodologiques ou conceptuelles et débouche ainsi sur les voies de recherche futures.

La démarche de notre recherche ainsi que la structure générale de ce travail sont synthétisées dans la figure 4.

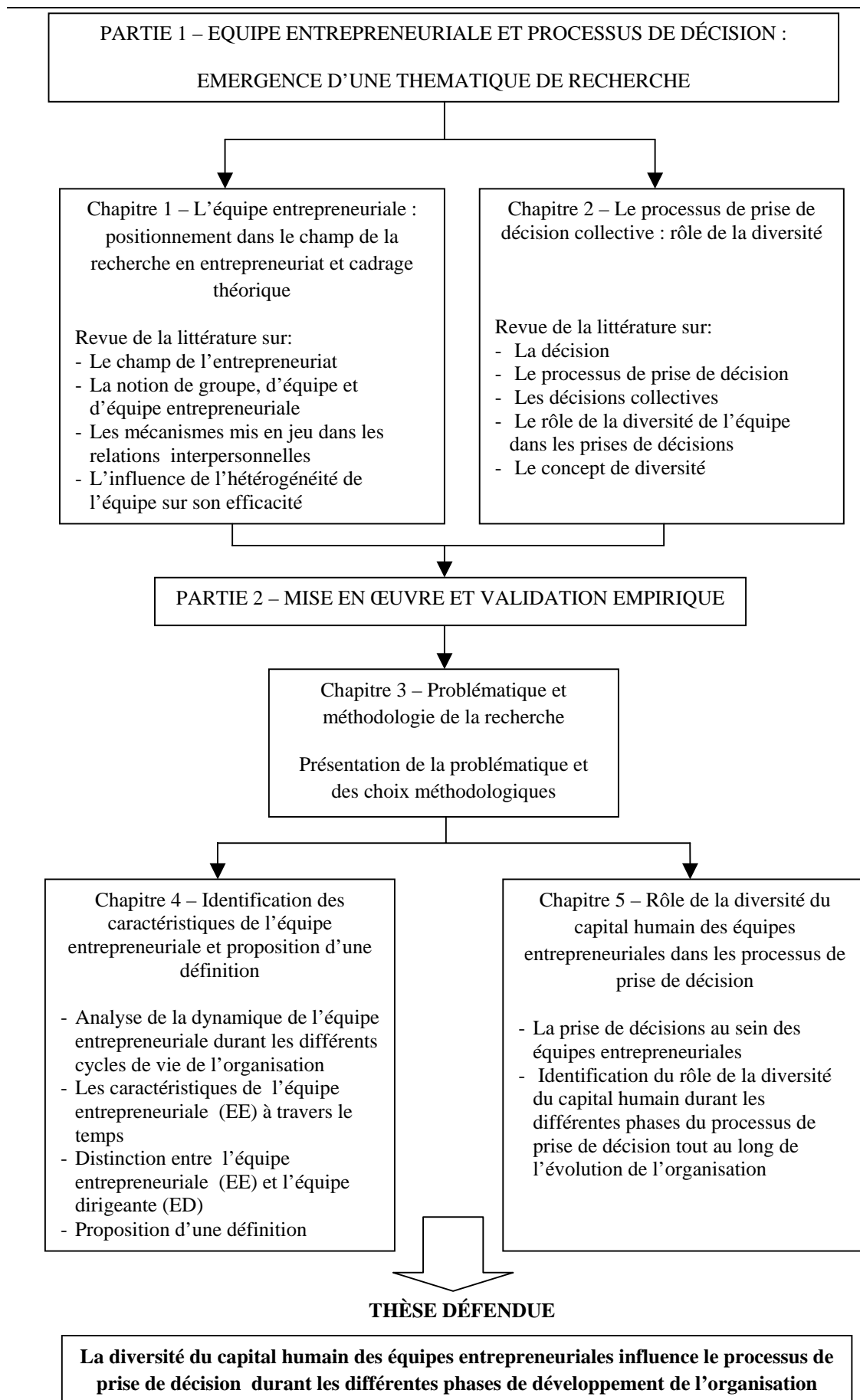


Figure 4. Plan de la thèse

Partie 1 – Equipe entrepreneuriale et processus de prise de décision : émergence d’une thématique de recherche

INTRODUCTION PARTIE 1.....	34
CHAPITRE 1 – L’EQUIPE ENTREPRENEURIALE : POSITIONNEMENT DANS LE CHAMP DE LA RECHERCHE EN ENTREPRENEURIAT ET CADRAGE THEORIQUE	36
CHAPITRE 2 – LE PROCESSUS DE PRISE DE DECISION COLLECTIVE : ROLE DE LA DIVERSITE	102
CONCLUSION DE LA PARTIE 1.....	69

Introduction Partie 1

La première partie de ce travail comportera deux chapitres. Le premier chapitre présentera les principales contributions se rattachant à la notion d'équipe entrepreneuriale et son positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat.

La première section, sera marquée par le peu de recherche sur la notion d'équipe entrepreneuriale et sur les prises de décisions collectives dans le champ de l'entrepreneuriat. La deuxième section sera consacrée aux travaux de recherches sur la notion d'équipe dans les sciences humaines et sociales et les sciences de gestion. De cette section, il ressort des caractéristiques importantes qui distinguent le travail d'équipe du travail individuel. Parmi ces caractéristiques, on trouve le rôle important de la composition de l'équipe. Ces caractéristiques semblent avoir un lien étroit avec la dynamique de l'équipe, l'efficacité de son travail et par conséquent avec le résultat du travail collectif. La troisième section fera l'objet d'une discussion de la place qu'occupe l'équipe dans les organisations. La quatrième section présentera une revue de la littérature sur les principaux travaux menés sur les équipes entrepreneuriale. Une définition conceptuelle sera proposée comme une première contribution théorique de notre travail.

Le deuxième chapitre sera consacré d'une part au processus de prise de décision, d'autre part à la notion de diversité. La première section fera l'objet d'un cadrage théorique sur la décision et les processus de prises de décisions dans les organisations. De cette revue de la littérature, il ressort un manque de travaux sur les décisions dans les petites et moyennes structures organisationnelles. En entrepreneuriat, la décision a été étudiée dans le contexte de l'intention entrepreneuriale avec comme acteur principal l'entrepreneur/ dirigeant solitaire. On parle de mono décision. La deuxième section fera l'objet d'une présentation des travaux sur les décisions collectives. La majorité des recherches appartiennent aux domaines des ressources humaines et du management stratégique. Très peu de recherches se sont intéressées aux décisions collectives dans un contexte entrepreneurial.

De la revue de la littérature sur les équipes et leur efficacité en termes de prise de décision, il ressort une variable importante, susceptible d'influencer leur dynamique. Cette variable est liée au degré d'hétérogénéité au sein de l'équipe. Ainsi, la troisième section fera l'objet d'une revue de la littérature sur le concept de diversité et son influence sur les décisions collectives. Cette revue de la littérature débouchera sur le chapitre de la problématique et les choix méthodologiques.

**PARTIE 1 – EQUIPE ENTREPRENEURIALE ET PROCESSUS DE DÉCISION :
EMERGENCE D'UNE THEMATIQUE DE RECHERCHE**

<p>Chapitre 1 – L'équipe entrepreneuriale : positionnement dans le champ de la recherche en entrepreneuriat et cadrage théorique</p> <p>Revue de la littérature sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les thématiques de recherche en entrepreneuriat - Les concepts de groupe, d'équipe et de dynamique d'équipe - Eclairage sur la notion d'EE - Recensement des principaux travaux de recherche sur la notion 	<p>Chapitre 2 – Le processus de prise de décision conduit par une équipe entrepreneuriale : rôle de la diversité</p> <p>Revue de la littérature sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La décision - Le processus de prise de décision - Les décisions collective - Le rôle de la diversité de l'équipe dans les prises de décisions - Le concept de diversité
---	---



Equipes Entrepreneuriales : le rôle de la diversité dans le processus de prise de décision

Figure 5. Structuration de la première partie de notre travail de recherche

Chapitre 1 – L'équipe entrepreneuriale : positionnement dans le champ de la recherche en entrepreneuriat et cadrage théorique

1. Le positionnement dans une approche dynamique de l'entrepreneuriat.....	39
2. Le concept d'équipe comme forme particulière d'un groupe primaire restreint.....	52
3. Le phénomène d'équipes entrepreneuriales : définition et cadrage théorique.....	71
4. Les principaux travaux théoriques et empiriques sur les équipes entrepreneuriales.....	81
Conclusion du chapitre 1.....	99

Force est de constater que, depuis plus d'une décennie, le monde de l'entreprise voit accroître le travail d'équipe dans les différentes structures organisationnelles. Les équipes sont devenues omniprésentes: on trouve des équipes projets, des équipes dirigeantes ou encore des équipes qualités; chaque type d'équipe possède une mission avec une finalité commune. Cet engouement pour le travail d'équipe s'explique par leurs efficacités et leurs résultats compétitifs. Les recherches ont montré que le travail en équipe peut être plus fructueux que le travail individuel : « *les nombreux travaux relatifs aux performances quantifiables montrent que la performance d'équipe est plus exacte et plus élevée que la performance individuelle, mais qu'elle réclame plus de temps (...)* » (De Montmollin in Muchielli, 2002).

En entrepreneuriat, le travail collectif a été longuement ignoré. Bien qu'il existe des recherches qui montrent l'importance du travail d'équipe dans la réussite du projet entrepreneurial, elles sont encore au stade embryonnaire (nous citons à titre d'exemple les travaux d'Obermayer, 1980 ; de Gartner, 1985 ; de Stewart, 1989 ; de Vyakarnam, Jacobs et Handelberg, 1997 ; d'Ensley et *al.*, 1999 ; ou encore de Vyakarnam et Handelberg, 2005).

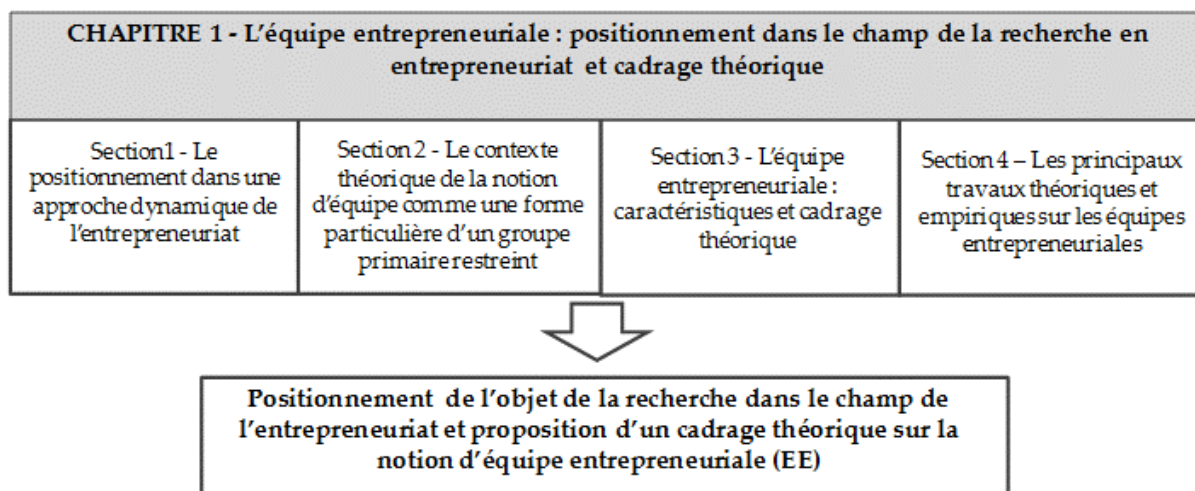


Figure 6. Structuration du chapitre 1

1. Le positionnement dans une approche dynamique de l'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat est devenu un champ de recherche à part entière mais aussi une pratique très importante dans un monde où les petites et moyennes entreprises acquièrent un rôle de plus en plus important dans la vie économique. Le domaine de l'entrepreneuriat reste néanmoins jeune, c'est un domaine de recherche en stade d'adolescence (Verstraete et Fayolle, 2004). Cette jeunesse permet de vastes possibilités d'exploitation. Malgré son importance et en raison de la variété de son champ, l'entrepreneuriat est encore loin d'être limité par une définition universelle et précise⁴. Ces dernières années ont vu l'émergence de nouvelles thématiques qui méritent une plus ample investigation. Avant d'aborder la notion d'équipe entrepreneuriale dans le champ de l'entrepreneuriat, nous commençons notre investigation par une revue de la littérature sur le domaine de l'entrepreneuriat et ce afin d'identifier les différents positionnements.

1.1. Tentative de définition

D'un point de vue épistémologique, le domaine de la recherche en entrepreneuriat est « préparagmatique » (Kuhn ; 1983). Le champ de l'entrepreneuriat est un domaine qui englobe plusieurs courants de pensées et de réflexions académiques, mais qui manque d'un « cadre unificateur ». En effet, le champ de l'entrepreneuriat a été étudié selon trois approches principales. L'entrepreneur, l'environnement et l'acte d'entreprendre.

Shapero et Sokol (1982) introduisent l'entrepreneuriat comme un événement engendré par des facteurs socioculturels qui prend également en compte les perceptions psychosociologiques de l'entrepreneur⁵. Cette idée est illustrée par Béchard (1996 : 26) qui pense que : « *malgré certains événements de la vie qui nous poussent à entreprendre, les forces sociales et situationnelles peuvent nous retenir et même nous empêcher de créer une entreprise* ». Cependant, les perceptions de l'entrepreneur sont aussi importantes au point que : « *les forces peuvent être présentes et n'affectent en rien l'évènement entrepreneurial* ».

Des chercheurs comme Schumpeter (1934) voient l'entrepreneuriat comme un cadre innovateur. D'autres chercheurs comme par exemple Bygrave et Hofer (1991) ou encore

4 (Gartner, 1995 : 69) : "I think that those who are familiar with some of my previous writings on entrepreneurship (Gartner, 1985, 1988, 1989, 1990) are aware that the domain of entrepreneurship that interests me is focused on the phenomenon of organization creation".

5 « *L'entrepreneur est un agent social, (que) ses actions s'inscrivent dans un cadre social, institutionnel et économique déterminé* » (Boutillier et Uzunidis, 1999 : 139)

Bruyat (1993) le considère comme un moyen et une source de détection d'opportunité ou de création de valeur. D'autres encore, définissent l'entrepreneuriat comme un simple acte de création d'entreprise avec les différents risques liés à cela, Gartner (1993). Danjou (2004) associe l'entrepreneuriat à la notion de projet dont l'entrepreneur est un chef, qui développe et réalise. Toutes ces réflexions donnent de la richesse au domaine sans pour autant présenter un cadrage théorique clair : « *le domaine de l'entrepreneurship, après s'être imposé comme un champ scientifique autonome, risque de se perdre en voulant tout embrasser* » Bruyat (1993 : 38).

Vestraete présente l'entrepreneuriat comme un phénomène: « *combinant un individu et une organisation. L'un se définit par rapport à l'autre et vice versa* ». L'entrepreneuriat serait alors « *une relation symbiotique entre un entrepreneur et une organisation ... [qui] n'apparaît pas forcément ex nihilo ... [et qui] se manifeste de différentes façons* » (Verstraete, 2000 : 12-15)⁶. Ainsi, l'acte entrepreneurial ne se restreint aucunement à la création comme on le définit souvent mais il peut revêtir de multiples formes et fonctions (Verstraete, 2000).

Une forme processuelle de l'entrepreneuriat a été proposée par Hernandez (1999). L'acte entrepreneurial est un processus caractérisé par une combinaison entre deux composantes très importantes, une composante stratégique à savoir le projet, l'environnement et les ressources et une composante psychologique (l'entrepreneur, ses comportements, ses aptitudes et ses motivations). Le processus entrepreneurial englobe toutes les fonctions, activités et actions associées à la perception d'opportunités et la création d'entreprise pour en tirer profit (Bygrave et Hofer, 1991)⁷. Ces auteurs identifient le processus entrepreneurial selon ses spécificités en proposant une définition qui met en valeur l'aspect dynamique du processus: « *le processus entrepreneurial comporte toutes les fonctions, activités et actions associées à la perception d'opportunité et à la création d'organisation afin de les poursuivre* » (Bygrave et Hofer, 1991 : 14).

Dans cette dynamique du processus entrepreneurial, la variable temporelle est une caractéristique importante dans le processus entrepreneurial (Fayolle, 2002). Prendre en compte cette dynamique quel que soit le niveau d'analyse conduit à un repérage des déterminants de la dynamique temporelle et des processus qui les animent (Desreumaux, 1994/1996).

⁷ Bygrave et Hofer (1991:14) : « *the entrepreneurial process involves all the functions, activities and actions associated with the perceiving of opportunities and the creation of organization to pursue them* »

De la littérature en sciences de gestion, Hernandez et Marco (2006) ressortent deux approches du temps « soit il n'est pas pris en compte (vision statique) ; soit il l'est (vision dynamique) mais reste extérieur à l'action, il n'est que le cadre séquentiel dans lequel elle s'inscrit et peut devenir une contrainte, il est beaucoup plus rarement considéré comme constituant essentiel du modèle (vision processuelle) » (Hernandez et Marco, 2006 : 20). Les auteurs se positionnent dans une définition processuelle de l'acte entrepreneurial en avançant que: « l'entrepreneuriat est mouvement, état d'esprit, chemin plus que destination. Il peut cesser bien avant la date fatidique des trois ans, ou se poursuivre bien au-delà » (Op.cit : 21).

Avenier et Schmitt (2008) affirment que les recherches en entrepreneuriat ne prennent pas assez en compte le temps dans leur approche. Les modèles proposés dans la littérature sont statiques plutôt que dynamiques. Selon Avenier et Schmitt: « la recherche en entrepreneuriat ne privilégie pas les approches longitudinales. En résumé, ces recherches n'étudient pas l'entrepreneuriat comme un artefact social au sein duquel l'entrepreneur est capable d'adaptation et d'évolution » (Avenier et Schmitt, 2008 : 13). Ces auteurs considèrent l'entrepreneuriat comme « la conception d'une situation évolutive, correspondant à l'adaptation récursive, chemin faisant, de moyens à des fins, dans un but entrepreneurial, c'est-à-dire dans un but de création ou de développement d'une nouvelle organisation ou d'un projet » (Avenier et Schmitt, 2008 : 15). De cette définition ressort l'aspect évolutif et dynamique non seulement de l'acte entrepreneurial mais aussi de l'entrepreneur.

Si on part du postulat que l'entrepreneuriat est l'acte de création d'une nouvelle organisation, l'aspect dynamique et évolutif persiste (Desreumaux, 1996). Hernandez (2000) prétend que « les cas d'entreprises démarrant immédiatement à grande échelle sont en effet rarissimes, et il s'agit alors plus souvent de changement de forme juridique (...) que de véritables créations ex nihilo ». Ainsi, dans notre thèse, l'entrepreneuriat est considéré comme un processus dynamique dans le temps qui commence effectivement par la création d'une organisation par un ou plusieurs individus qui s'associent pour l'occasion. Ce phénomène reste ancré dans la stratégie de l'organisation durant les différents cycles de cette dernière.

L'entrepreneuriat a longtemps été défini en fonction des caractéristiques de l'entrepreneur. Dans la section qui suit, nous présentons les principales approches issues des recherches sur l'entrepreneur solitaire.

1.2. L'histoire de l'entrepreneur solitaire

Au début du 18^{ème} siècle, les études et les théories économiques ont conceptualisé le phénomène de l'entrepreneuriat en se concentrant particulièrement sur l'entrepreneur. Ces différentes études peuvent être classées en trois catégories : l'entrepreneur comme preneur de risque, l'entrepreneur comme coordonnateur et enfin l'entrepreneur comme innovateur.

1.2.1. Les différents rôles de l'entrepreneur

La notion d'entrepreneur comme preneur de risque, revient à Richard Cantillon (1680-1734)⁸. L'entrepreneur est un spéculateur, il achète à des prix fixes, mais ne connaît pas les prix de vente qu'il réalisera et il ne peut pas ainsi estimer ses profits. Frederick Hawley (1843-1929) a aussi précisé dans son ouvrage « *capital and population* » (1882/1972) que l'entrepreneur prend constamment les décisions concernant le produit ou service qu'il propose et dont les résultats ne sont pas maîtrisés. Son profit généré par les risques qu'il a pris, représente la compensation de ses efforts. L'entrepreneur est vu comme une personne prête à mettre en jeu sa carrière et sa sécurité financière, pour mettre en œuvre une idée.

Jean-Baptiste Say (1767-1832) a défini l'entrepreneur comme un coordonnateur de ressources dans son ouvrage « traité d'économie politique » (1826/1971). Il décrit l'entrepreneur comme étant le lien entre le scientifique qui développe les théories et l'ouvrier qui effectue le travail. C'est l'entrepreneur qui fournit les différentes ressources et facteurs de production, il estime la demande et essaie de la satisfaire, il remplit la fonction importante de lier différents secteurs (agriculture, production, commerce) avec divers acteurs (propriétaire de terre et capitalistes, techniciens et ouvriers, producteurs et consommateurs) (Koolman, 1971). L'économiste Adam Smith (1723-1790) rejoint dans son œuvre « la pensée de Say » en considérant également l'entrepreneur comme un coordonnateur : il le voit comme un capitaliste ou encore un opérateur du capital, dans lequel la main invisible du marché, joue le rôle d'organisateur.

Dans son ouvrage « Histoire de l'analyse économique » (1912), Joseph Schumpeter (1883-1950) présente l'entrepreneur comme le créateur de nouvelles combinaisons et

⁸ Richard Cantillon (1680 – 1734) financier et économiste d'origine irlandaise, a fait fortune en France grâce au système de John Law. Auteur influent de la physiocratie, il passe la plus grande partie de sa vie à Paris, où il exerça la profession de banquier. Il a laissé une œuvre théorique qui le place au rang des grands précurseurs de l'économie politique classique avec l'abbé de Condillac et William Petty¹. Il est l'un des auteurs les plus importants qui marquent la transition du mercantilisme vers l'économie classique. Source : http://fr.wikipedia.org/wiki/Richard_Cantillon

l'entrepreneuriat comme résultat des innovations de l'entrepreneur. Pour Schumpeter, le système économique est en l'équilibre et l'entrepreneur tend à casser cet équilibre grâce à ses innovations. L'innovation permet à l'entrepreneur d'acquérir une place importante dans le marché ce qui lui permet d'avoir le monopole et d'éliminer toute concurrence.

Schumpeter possède une conception originale de la notion de profit en entrepreneuriat. L'entrepreneur est un créateur de valeur et le profit représente la sanction de l'initiative créatrice des risques pris par l'entrepreneur. Cette conception est contraire aux économistes classiques qui font du profit la contrepartie des efforts fournis par l'entrepreneur. Elle est également contraire à la conception marxiste, qui place l'origine du profit dans la confiscation de la plus-value.

Le concept de développement économique de Schumpeter est basé sur l'innovation selon cinq possibilités: (1) la création d'un nouveau produit ou d'un produit de meilleure qualité, (2) l'utilisation de nouvelles techniques de production, (3) la détection d'un nouveau marché, (4) l'exploitation de nouvelles ressources et (5) réorganisation des relations sociales d'affaire sur le marché.

Pour Schumpeter, l'entrepreneuriat et l'innovation de l'entrepreneur conduisent à une « destruction créatrice » dans les marchés et les secteurs de l'économie parce que des nouveaux produits et des business modèles arrivent et remplacent les anciens. Ainsi, la « destruction créatrice » est à l'origine du dynamisme industriel et de la croissance à long terme.

1.2.2. Les approches les plus marquantes de la recherche en entrepreneuriat

Les sciences psychologiques et sociales ont beaucoup influencé les recherches en entrepreneuriat. La question principale des recherches basées sur la personnalité de l'entrepreneur est la suivante : « *Qu'est ce qu'un entrepreneur ?* ». L'objectif de ces études est de mettre en exergue les traits de caractère ainsi que les attributs psychosociologiques qui permettent de distinguer un entrepreneur d'un autre agent économique (Gartner, 1985).

a) L'approche par les traits (« trait approach »)

Cette approche repose sur le fait que l'entrepreneur possède des caractéristiques psychologiques qui le distinguent des autres individus non entrepreneurs. Ces traits de

personnalité cités par nombre de chercheurs comme par exemple Law et McMillan (1988), Filion (1997) ou encore Baronet (1996), sont les suivants (Danjou, 2000 : 11) :

- le besoin de réalisation (le besoin d'accomplissement personnel),
- le besoin d'indépendance lié au refus de se soumettre à une autorité,
- le contrôle interne⁹, c'est-à-dire la capacité de contrôler ses actions, et savoir en subir les conséquences sans pour autant attribuer cela au hasard ou encore à la fatalité,
- le besoin de contrôle de son environnement,
- la propension à la prise de risque,
- la confiance en soi,
- la tolérance face aux situations ambiguës,
- la créativité.

Ces traits de caractère de l'entrepreneur laissent croire que l'entrepreneur, est une personne qui a besoin de contrôler son environnement et non le subir ; il réagit, il prend des risques et apprend par ses échecs. Les recherches qui ont contribué à cerner un ensemble de caractéristiques distinctives de l'entrepreneur n'ont pas réussi à établir un « profil type » de celui-ci, et encore moins le profil de l'entrepreneur « idéal ». Ceci est dû aux différents éléments qui affectent l'entrepreneur.

En effet, l'entrepreneur grandit dans un environnement qui a de l'influence sur son développement et sur son comportement. Ce contexte externe ne permet pas aux chercheurs d'établir un profil type de l'entrepreneur et encore moins un profil type universel ; d'autant plus qu'il est difficile d'établir un lien de causalité entre les traits de personnalité de l'entrepreneur et la performance entrepreneuriale.

D'autres chercheurs se sont intéressés aux facteurs démographiques liés à l'entrepreneur tels que l'âge, le statut socioéconomique, le milieu familial, le niveau d'éducation et l'expérience professionnelle antérieure appelée « *approche démographique* » (Danjou, 2000 : 13). L'objectif de ces études est d'essayer de prédire le potentiel entrepreneurial dans une population quelconque (par exemple, le fait d'avoir un membre de la famille entrepreneur, favorise ce potentiel pour les générations suivantes).

⁹ Cette notion a été proposée par Rotter, J. B. (1966) : « Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement », Psychological Monograph

Néanmoins, ces travaux ont aussi montré qu'il est difficile d'élaborer un profil type. Les résultats de ces recherches ne permettent pas d'homogénéiser les caractéristiques personnelles liées à l'entrepreneur, ce qui conduit à penser que ces attributs démographiques ne peuvent pas être utilisés comme des indicateurs pour définir les individus à potentiel entrepreneurial dans une population (Low et McMillan, 1988)¹⁰. De plus, ces recherches impliquent qu'il n'existe que « des entrepreneurs de naissance »¹¹.

b) L'approche par les faits (« behavioral approach »)

Après l'engouement pour les approches basées sur la personnalité de l'entrepreneur, les chercheurs se sont penchés sur de nouvelles approches basées sur ses compétences (Lorrain et Dussault, 1998). Ces approches ont pour objectif de faire apparaître les compétences nécessaires à un entrepreneur afin de mener à bien ses activités entrepreneuriales. Afin de mieux cerner les compétences dont un entrepreneur a besoin, les chercheurs l'ont décomposé en trois types de savoirs (Donnadieu et Denimal, 1994 ; De Montmollin, 1993) : les savoirs (connaissances), les savoirs faire (pratiques professionnelles, expérience) et les savoirs être (comportement, attitudes, capacité d'adaptation). A partir de là, plusieurs typologies ont été proposées. Parmi ces typologies, on trouve celle de Herron et Robinson (1993) qui comporte sept compétences, l'entrepreneur doit savoir : concevoir des produits et/ ou des services, évaluer les fonctions de l'entreprise, comprendre son secteur d'activité et ses tendances, motiver son personnel, créer des relations d'influence dans son réseau d'affaires, planifier et administrer les activités de l'entreprise, saisir les opportunités d'affaire et les mettre en application.

La typologie proposée par Baum (1995) comporte cinq compétences: la capacité cognitive, l'habilité organisationnelle (leadership), l'habilité décisionnelle, l'habilité à détecter et à traduire en projet une opportunité, l'expérience industrielle et l'habilité technique (Danjou, 2000). Quand à la typologie de Chandler et Jansen (1992) développée par la suite par Belley, Dussault et Lorrain (1998), elles regroupent les compétences en trois catégories : les compétences entrepreneuriales, les compétences managériales, et les compétences technico-

10 *“Being innovators and idiosyncratic, entrepreneurs tend to defy aggregation. They tend to reside at the trails of population distribution, and though they maybe expected to differ from the mean, the nature of these differences is not predictable. It seems that any attempt to profile the typical entrepreneur is inherent futile”* (Low et MacMillan, 1988 : 148).

11 « *natural born entrepreneur* »

fonctionnelles. Toutefois, ces approches par les compétences sont certes prometteuses mais restent peu développées dans la littérature entrepreneuriale.

Les approches par les traits et par les faits peuvent être complémentaires dans le sens où, la première répond à la question : « qu'est ce qu'un entrepreneur ? » et la deuxième répond à la question : « Que fait cet entrepreneur ? ». Il peut donc y avoir une relation dynamique et valorisante entre ces deux types d'approches. Cette relation a été illustrée par Danjou (2000) sous forme du Schéma ci-dessous.

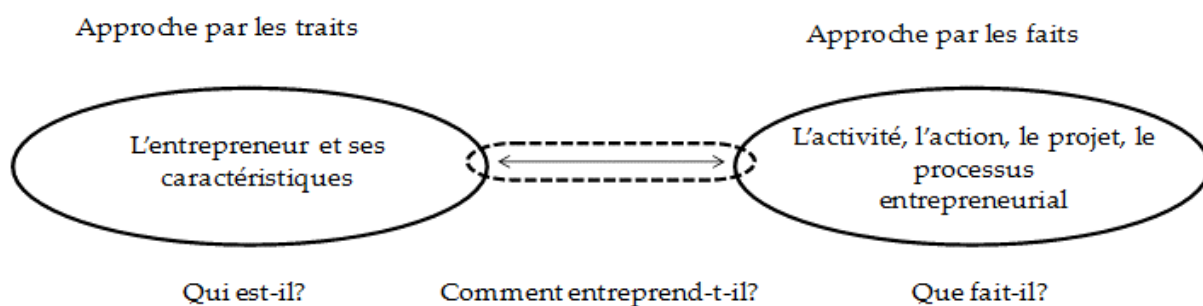


Figure 7. La dynamique de la relation entre les différentes approches de l'entrepreneur (Danjou, 2000 : 32)

En résumé, plusieurs typologies ont été dressées sur les caractéristiques de l'entrepreneur afin de comprendre ses traits de personnalité, ses motivations, ses comportements, ses origines et trajectoires sociales (Fayolle, 2002). Leur objectif est de trouver un profil type de l'entrepreneur à succès (approche par les traits, approche par les faits). Pourtant, malgré leur abondance, les typologies restent incomplètes vu qu'il est difficile, voire impossible, d'avoir un profil type unique d'entrepreneur. De plus, ces typologies prennent comme acteur principal, l'entrepreneur solitaire.

1.3. Les principales thématiques de recherche en entrepreneuriat

Durant ces dernières années, la recherche en entrepreneuriat est en perpétuelle évolution. En 1997, Fillion a recensé, 25 thèmes principaux en entrepreneuriat. Dans le tableau qui suit, nous synthétisons une partie des thèmes ayant émergés ces dernières années.

Tableau 1. Les principaux thèmes de recherche en entrepreneuriat

Thèmes principaux de recherche en entrepreneuriat	Intérêt
La transmission	La transmission consiste en un transfert de propriété des biens professionnels, soit à titre gratuit (essentiellement au profit d'un membre de la famille, à travers la succession ou une donation) soit à titre onéreux (vente à un repreneur). (Barbot et Richomme Huet, 2003 ; Bruyat, 1993 ; Timmons, 1994 ; Venkataraman, 1997 ; Shane Scott & Venkataraman, 2000). La préparation d'une transmission est une étape cruciale pour l'avenir de l'entreprise. Pour cette raison, des recherches se sont focalisées sur cette thématique ayant pour but de comprendre ce mécanisme.
Entreprises de hautes technologies	Les entreprises de hautes technologies « se caractérisent par l'introduction d'une technologie radicalement nouvelle, mais comprend également toutes les formes plus incrémentales d'amélioration des produits, technologies ou modes d'organisation existantes. » (Jacquin, 2003 : 25). Elles contribueraient à environ 5% du PIB français (Boissieu, 2001). Entre 1995 et 1998, le secteur des NTIC a représenté 8% du PIB américain et a contribué à la création de plus de 5 millions d'emplois (Hurel, 2000).
Stratégie et croissance de l'entreprise entrepreneuriale	Le développement international des Petites et Moyennes Entreprises connaît une croissance indéniable depuis les années 1980, et la plupart des travaux académiques s'accordent sur le fait que, d'une part, ils tendent à affirmer le rôle majeur des PME dans le tissu économique et social d'un pays. D'autre part, ils insistent sur l'importance du jeu concurrentiel de plus en plus mondialisé qui s'impose aux PME, et qui devrait conduire les dirigeants de PME à intégrer la dimension internationale dans leur stratégie de développement (Torres, 1997/1999).
Entrepreneuriat corporatif ou intrapreneuriat	Un intrapreneur est une personne qui transforme une idée en une activité rentable au sein d'une organisation. L'intrapreneuriat consiste donc à entreprendre au sein d'une entreprise existante. Depuis ces dix dernières années, on encourage vivement l'intrapreneuriat, car c'est une manière de développer stratégiquement de nouvelles activités pour les entreprises, à moindre frais et sous contrôle (Carrier, 1991 ; Champagne et Carrier, 2004).
Entreprises familiales	L'entreprise familiale est reconnue comme le levier du tissu économique, représentant selon les pays entre 70 et 90 % de toutes les entreprises actives dans l'économie. Ces entreprises sont particulières, en ce qu'elles interpellent à la fois la famille, comme une entité sociale (avec son patrimoine, ses valeurs, ses mariages et sa progéniture, ses traditions, ses conflits et ses jalousies, etc.) et l'entreprise comme une unité d'affaires. Cette double identité qui caractérise l'entreprise familiale soulève diverses questions lorsque vient le temps d'assurer la succession, le choix du successeur, le financement de la reprise, les aspects légaux et fiscaux, le rôle des non-membres de la famille, etc. autant d'écueils potentiels à la survie de l'entreprise et à son maintien. D'après diverses études menées sur le sujet au cours des 20 dernières années, il ressort que, dans l'ensemble, seulement 30 % des entreprises familiales passent le cap de la seconde génération alors que la proportion de celles qui survivent à la transmission à une troisième génération n'est plus que de 10 à 15 % (Cadieux et Lorrain, 2002). Ces statistiques se vérifient aussi bien aux Etats-Unis et au Canada qu'en Europe. En somme, le passage d'une génération à la suivante est un moment critique pour l'entreprise familiale.
Réseaux et capital social	Au milieu d'un marché fortement concurrentiel, les entreprises ont toujours fonctionné en réseau, quelle que soit leur taille. Elles sont dans la plupart du temps reliées au moins aux réseaux personnels du dirigeant et à des réseaux d'affaires en amont, afin d'assurer leurs fournitures et leurs équipements, et/ou en aval, pour la distribution (Granovatter, 1973/1995).
Facteurs influençant la création et le développement d'entreprises	Danjou (2000 : 5-6) stipule que les recherches en entrepreneuriat tentent de répondre principalement aux questions suivantes : « - Quel environnement favorise l'entrepreneuriat ? Et qu'arrive-t-il quand les entrepreneurs agissent ? (Etude des causes externes et des effets de l'entrepreneuriat)

	<ul style="list-style-type: none"> - Qui sont les entrepreneurs ? pourquoi entreprennent-ils ? (étude des causes de l'entrepreneuriat liées à la personne) - Que font les entrepreneurs ? (étude du management et du processus entrepreneurial) - Quel est l'impact des activités entrepreneuriales sur le contexte économique ? - Quel contexte économique, culturel, social...favorise l'entrepreneuriat ? »
Femme, groupes minoritaires, ethnicité et entrepreneuriat	<p>L'intérêt porté à la thématique de l'entrepreneuriat féminin, des groupes minoritaire et d'ethnicité réside dans l'importance économique et sociale que représentent la création et le développement par les femmes ainsi que les groupes minoritaires. En prenant la thématique de la femme entrepreneur, de nombreux travaux ont été réalisés dans différents pays afin d'attirer l'attention sur l'importance de la femme en entrepreneuriat au cours de cette dernière décennie. Divers organismes tels que les Nations Unies, la Banque Mondiale, l'OCDE, la Commission Européenne, ont promu ce concept par diverses démarches et beaucoup de recherches ont vu le jour.</p>
Etudes culturelles comparative	<p>Ces recherches ont permis de montrer que la culture nationale joue aussi un rôle important dans l'émancipation de l'esprit entrepreneurial. Prenant l'exemple de Tunanen (1997) qui a pu grâce à une étude comparative, prouver que le besoin de réalisation personnel et plus fort chez les entrepreneurs Américains que chez les entrepreneurs Finlandais.</p>
L'opportunité entrepreneuriale	<p>les notions d'« opportunité » et d'« occasions d'affaires » sont aujourd'hui à la base d'un grand nombre de définitions de l'entrepreneuriat et, surtout, à l'origine du paradigme de l'opportunité d'affaires (Venkataraman, 1997 ; Shane et Venkataraman, 2000 ; Eckhardt & Shane, 2003 ; Hills, 1995). Ainsi, Bygrave et Hofer (1991 : 14) considèrent qu'un « entrepreneur est quelqu'un qui perçoit une opportunité et crée une organisation pour la poursuivre ». Kirzner (1973) affirme que la découverte d'une opportunité correspond à l'élément central de l'entrepreneuriat. Autant de recherche et autant de chercheurs se sont intéressés à cette thématique vue son importance pour l'entrepreneuriat</p>
L'intention entrepreneuriale	<p>L'intention permet de prédire les comportements. Comprendre ce processus permet de savoir pourquoi un individu est engagé dans le processus entrepreneurial bien avant de rechercher une opportunité ou de décider quel type d'activité lancer. L'intention entrepreneuriale permettra de faire ressortir les facteurs personnels et situationnels qui interviennent dans la décision d'entreprendre où l'on accorde un intérêt croissant aux attitudes et aux perceptions. L'étude de l'intention entrepreneuriale, selon Bird (1989), fournit une voie avancée de la recherche qui permet de dépasser les études descriptives. Krueger et Carsrud (1993) signalent que la création d'entreprise est un événement assez rare. Etudier l'intention entrepreneuriale aide à mieux comprendre le processus entrepreneurial.</p>

De cette revue de la littérature, il ressort deux constats importants : le premier concerne un manque de recherche sur la prise de décision de l'entrepreneur dans les très petites entreprises et les petites et moyennes entreprises (TPE-PME); le deuxième concerne le manque de travaux sur l'entrepreneuriat collectif et plus précisément sur la création et le développement de l'organisation en équipe.

Pendant longtemps, dans la littérature économique et plus récemment entrepreneuriale, la création d'entreprise était considérée comme une action de l'entrepreneur; les gloires de la réussite d'une création d'entreprise reviennent toujours à un seul homme : l'entrepreneur. Ce

personnage emblématique mobilisé pour décrire l'entrepreneur/ propriétaire- dirigeant, apporte de la valeur (Bruyat, 1993) et de l'innovation (Schumpeter, 1883-1950), par ses idées et son dynamisme, il est le seul responsable de la réussite ou de l'échec de l'entreprise. Cette vision classique de l'entrepreneuriat, considère l'entrepreneur comme le facteur unique de la performance des entreprises nouvellement créées ($\text{New Venture Performance} = f(E)$) (Hernandez, 1999 : 154).

D'autres facteurs ont été rajouté à la fonction ($\text{New Venture Performance} = f(E)$) par la suite (par exemple, la stratégie adoptée, l'origine de l'entreprise, l'industrie dans laquelle opère l'entreprise ou encore l'interaction entre ces différents facteurs). Malgré l'évolution de la fonction, le processus de création et de développement d'un projet entrepreneurial dépendent des capacités de l'entrepreneur solitaire à mobiliser et à développer les ressources et les compétences nécessaires aux différentes phases du développement de son projet (Hernandez, 1999). Une fois de plus, l'action collective n'est pas prise en compte en entrepreneuriat.

1.3.1. La prise de décision en entrepreneuriat

Les TPE et les PME jouent un rôle clé dans l'économie du marché moderne. Le succès des petites et moyennes entreprises est largement tributaire des décisions stratégiques prises par l'entrepreneur (Robinson et Pearce, 1983). En effet, les décisions stratégiques constituent le cœur de l'entrepreneuriat; elles sont considérées comme essentielles pour la dynamique de l'économie.

Curieusement, peu de chercheurs se sont intéressés aux processus de prise de décision au sein des petites et moyennes structures organisationnelles. Les recherches en entrepreneuriat, se penchent plus sur la décision de créer une entreprise ou encore la décision de devenir entrepreneur, (par exemple Verastraete et Saporta, 2006) mais peu se sont intéressés à la décision après la création. Ces auteurs parlent de promptitude à décider et de capacité d'improvisation sans évoquer la question du « comment ».

L'ouvrage d'Hernandez et Marco (2006), traite de l'entrepreneur et de la décision d'une manière plus exhaustive, en situant les approches liées à l'entrepreneur dans une théorie de la décision. Les auteurs comparent le travail de l'entrepreneur à celui du manager qui « *l'amène à prendre des décisions cruciales* » (Hernandez et Marco, 2006 : 7). Leur ouvrage a montré que l'articulation entre entrepreneuriat et décision est une dimension oubliée du champ de

recherche en entrepreneuriat. En revanche, malgré que la logique de l'ouvrage soit fort intéressante, elle ne limite le champ de la décision à l'acte d'entreprendre.

Marchesnay précise que : « dans les grandes organisations, on peut dire que la prise de décision s'appuie largement sur des procédures, et sur des rapports interindividuels et collectifs. La rationalité de la décision est dite, selon Simon, « procédurale ». En revanche, dans les petites organisations, la prise de décision est le fait d'un individu, même s'il s'entoure de conseils. Il s'agit donc plus d'un processus mental, et l'on doit alors parler de rationalité « limitée », toujours selon Simon » (Marchesnay, 2002 : 218-219). Cette affirmation comme la plupart des travaux en entrepreneuriat, exclue le rôle du collectif dans la décision. L'entrepreneur est toujours considéré comme étant le seul créateur de son organisation et le seul responsable. La configuration collaborative qui met un ensemble d'individu en interaction pour fonder une organisation et/ou la développer ensemble existe peu dans la littérature francophone; les travaux traitant de la relation entre décision et entrepreneuriat en équipe restent anecdotiques.

1.3.2. L'entrepreneuriat en équipe

Les thématiques présentées dans le tableau ci-dessus, prennent généralement comme acteur principal l'entrepreneur solitaire. Ce choix paraît réducteur par rapport à la complexité du phénomène entrepreneurial et par rapport à la notion d'« équipreneuriat » qui traduit l'association d'un ensemble de personnes pour créer leur propre entreprise. Il se trouve qu'il y a un écart significatif entre les recherches proposées sur les différentes thématiques présentées et celle concernant la création et le développement des organisations par un ensemble d'individus qui s'associent pour l'occasion et qu'on appelle « équipe entrepreneuriale » (Kamm et al., 1990).

De plus en plus de chercheurs à travers le monde commencent à s'intéresser à la thématique de l'équipe entrepreneuriale. Cet engouement a pour cause le nombre considérable de recherches anglo-saxonnes (notamment celles menées dans le secteur de la haute technologie), qui confirment que les entreprises les plus développées sont celles créées et gérées par un ensemble d'individus (Obermayer, 1980 ; Verstraete et Saporta, 2006). Gartner et al., (1994 : 6) confirment qu'il y a plus de chance que l'entrepreneur en entrepreneuriat soit une équipe qu'un individu solitaire.

Les chercheurs anglo-saxons et francophones qui se sont intéressés à la thématique, reconnaissent de façon unanime que depuis son apparition, la notion d'équipe entrepreneuriale n'a pas réussi à générer un consensus sur sa définition (Cooney, 2005; Verstraete et Saporta 2006 ; Boncler, Hlady-Rispal et Verstraete, 2006). Kamm et al., (1990) étaient les premiers qui ont proposé une définition. Les recherches antérieures se sont basées sur cette définition pour la critiquer ou bien pour rajouter d'autres éléments sans pour autant la clarifier d'une façon définitive. L'amalgame entre les terminologies reste omniprésent dans les travaux récents¹².

Malgré l'apparition de cette notion dans le champ de recherche en entrepreneuriat, les différentes thématiques de recherche restent focalisées sur l'entrepreneur solitaire ; rares sont les travaux qui discutent des deux configurations (individuel et collectif). Kamm et al., (1990) expliquent ceci par le fait que les chercheurs ont probablement pris l'entrepreneur individuel pour un substitut aux créateurs d'entreprises, pour n'importe quelle configuration. Dans ce cas, ils ont dû ignorer le fait que les entreprises individuelles et les entreprises créées par des équipes sont différentes, à plusieurs niveaux (structurel, fonctionnel, organisationnel et probablement stratégique). Les chercheurs se limitent le plus souvent à la personne qui porte l'idée en oubliant celles qui participent à sa mise en place.

Ainsi, la revue de la littérature en entrepreneuriat, nous a confrontés à deux insuffisances. Le premier, concerne la décision qui représente tout de même l'une des activités principales de l'entrepreneur (individuel et collectif). Le deuxième, concerne l'action collective en entrepreneuriat que nous avons présenté sous la forme de l'équipe entrepreneuriale. L'action collective a été introduite par Bréchet et Desreumaux dans le processus entrepreneurial en proposant: « *qu'une lecture de l'action collective à des fins productives ne peut ignorer le processus entrepreneurial à l'origine des processus d'organisation* » (Bréchet et Desreumaux, 1999).

Le fait de considérer l'entreprise : « *comme un projet d'entreprendre conduit à délaissier l'objet entreprise pour s'intéresser, du point de vue des acteurs, aux processus de l'action collective par lesquels un projet se concrétise* » (Bréchet, 1994 :13). Ces auteurs marquent l'importance de l'action collective dans un projet entrepreneurial. Cette idée pourrait ancrer notre problématique de recherche sur le travail d'équipe dans un contexte entrepreneurial.

12 Ces différents points seront développés dans la section 3 de ce chapitre.

Verstraete et Saporta ont à ce titre précisé que: « *par erreur, on assimile souvent l'équipe entrepreneuriale à l'entrepreneur et ses proches salariés, ses subordonnés directs et ses premiers employés. Même si ces derniers sont fortement impliqués dans le développement de la jeune entreprise, on ne peut les confondre avec l'entrepreneur, avec qui ils ne partagent pas véritablement le pouvoir de décision (...) la notion d'équipe entrepreneuriale fait référence aux individus s'associant pour entreprendre ensemble* » (Verstraete et Saporta, 2006 : 426).

L'insuffisance des travaux de recherche, d'une part sur la notion d'équipe entrepreneuriale, d'autre part sur la décision en entrepreneuriat, nous a encouragé à positionner notre travail de recherche dans ce cadre. Après avoir clarifié le phénomène entrepreneurial, nous souhaitons analyser la littérature sur le concept d'équipe afin d'en préciser le sens et d'en mettre en évidence les principales caractéristiques.

2. Le concept d'équipe comme une forme particulière d'un groupe primaire restreint

Les travaux de recherche sur les groupes restreints ont été initiés durant les années 1930 par des chercheurs dans le domaine des sciences humaines et sociales. Cet intérêt pour la notion de groupe, a été marqué par des réactions aux excès de la division du travail mais aussi au travail à la chaîne du début du siècle dernier. A cette époque, les recherches en sciences de gestion ne s'étaient pas encore intéressées à cette notion. De ce fait, dans nos investigations sur les groupes restreints, nous allons nous baser sur des travaux de psychosociologues comme par exemple Kurt Lewin, ou encore Roger Mucchielli pour définir et faire apparaître les caractéristiques des équipes.

L'équipe est considérée par de nombreux psychosociologues (Anzieu et Martin 1973 ; Mucchielli, 2002) comme un groupe primaire restreint où : « *les relations sont directes (chacun connaissant tous les autres et pouvant s'adresser à tout autre sans intermédiaire, en face à face de groupe) et où règne une unité d'esprit et d'action* » (Mucchielli, 2002 : 1). D'autres caractéristiques distinguent l'équipe d'un simple groupe primaire. Afin de pouvoir mettre en évidence ces distinctions, nous proposons dans un premier temps de présenter les définitions qui peuvent nous aider à mieux cerner la notion de groupe primaire restreint, dans un deuxième temps, nous proposerons de mettre en évidence les caractéristiques d'une équipe et ses spécificités par rapport à la notion de groupe.

2.1. L'équipe : une forme de groupe primaire restreint

Les recherches sur les petits groupes ont été initiées en 1935 dans le domaine de la sociométrie et de la psychologie de groupe par Jacob Levy Moreno (1889-1974), fondateur de la sociométrie et Kurt Lewin (1890-1947) initiateur de la dynamique des groupes. Leurs travaux se sont centrés sur la notion de groupes et groupes de travail. Moreno (1892-1974) s'est intéressé, grâce au test sociométrique, aux relations affectives au sein des groupes, et au réseau informel d'information.

Quand à Lewin (1890 -1947), il s'est intéressé à l'analyse du comportement des groupes dans un contexte clinique. En revanche, les conditions du laboratoire diffèrent de celles du monde réel ; pour cette raison, les résultats de travaux de Lewin peuvent être pris en compte comme une base de recherche mais doivent néanmoins être testés dans le monde réel. A la même époque, il y a eu les expériences de Hawthorne menées par Elton Mayo (1927-1935). Mayo a observé des groupes de travail en situation afin d'étudier leurs comportements dans différentes conditions de travail; ces travaux ont mis en avant les relations interpersonnelles et le rendement de ces groupes mais n'ont pas fait référence au travail d'équipe, ni à l'importance de la cohésion. Nous pourrions expliquer cela, par le fait que ces groupes ne sont pas des équipes mais plutôt des groupes de personnes qui font du travail additif.

Plus tard, dans les années 1980 et 1990, les études sur les équipes et l'importance de leur rendement par rapport au rendement individuel se sont multipliées et les définitions du concept d'équipe sont devenues abondantes.

2.1.1. Du groupe primaire à l'équipe : proposition de définitions

Un groupe primaire est un groupe restreint qui d'après Anzieu (1973 : 27) « favorise, sans les développer nécessairement, des relations affectives intenses en son sein : les groupes de résolutions de problèmes intellectuels,... mais non le sentiment d'appartenance ni la solidarité typique du groupe primaire », en évoquant cette idée de « restreint », on s'intéresse à la dimension numérique du groupe ; cette dimension donne la possibilité aux membres de bien se connaître et d'interagir plus facilement.

Le sociologue Cooley (1909 : 23), initiateur de l'expression « groupe primaire » le désigne comme suit : « j'entends ceux qui sont caractérisés par une collaboration intime, de personne à personne et de face à face, ils sont primaires aux divers sens du terme, mais surtout parce

qu'ils sont fondamentaux dans la formation de la nature sociale et des idéaux de l'individu. Le moyen le plus simple de décrire cet ensemble est peut être de dire que c'est un nous. Il contient cette sorte de sympathie et d'identification mutuelles pour lesquelles nous est l'expression naturelle. Chacun vit avec le sentiment du tout, et trouve dans ce sentiment les buts principaux de sa volonté ».

Quand à la notion d'équipe, elle peut être définie comme un groupe primaire restreint qui possède des caractéristiques spécifiques. Dans ce qui suit, nous présentons les différentes caractéristiques d'une équipe.

a) L'intentionnalité commune

Le professeur Robert Lafon (1962) cité dans l'ouvrage de Mucchielli (1975 : 6), est l'un des premiers auteurs qui s'est intéressé longuement aux problèmes d'équipes et a défini l'équipe comme un nombre limité de personne ayant une intentionnalité commune. Pour lui, la terminologie d'équipe provient du vieux français : *« esquif, qui désignait à l'origine une suite de chalands attachés les uns aux autres et tirés par des hommes (tels les bateliers de la Volga) ou des chevaux en attendant l'époque des remorqueurs. Est-ce l'image des bateliers tirant sur la même corde ou celle des bateaux attachés ensemble... toujours est il qu'on a parlé un jour d'équipe de travailleurs pour réaliser une œuvre commune, puis ensuite d'équipe sportives pour gagner un match. Il y a donc dans ce mot un lien, un but commun, une organisation, un double dynamisme venant aussi bien de la tête que de l'ensemble, une victoire à gagner ensemble ».*

Pell (2000 : 12) émet aussi l'idée qu' *« une équipe est un groupe de personnes qui travaillent en synergie avec le même objectif ».* Mucchielli stipule que la raison d'être d'une équipe réside dans la construction d'un but commun : *« si le but commun n'existe pas, l'équipe n'est qu'un agglomérat »* (Mucchielli, 1975 : 16). Cependant, il faut signaler que le travail en équipe suppose le respect de certaines règles importantes pour la réussite de la collaboration : *« Se mettre à plusieurs pour atteindre en commun un même objectif, c'est renoncer à un certain degré de liberté, c'est accepter une tactique commune, une coordination des efforts, une discipline »* Mucchielli (1975 : 6-7).

b) De l'interaction à la coopération

L'équipe est le siège de nombreuses interactions, les membres sont en interdépendance. Chaque membre agit et réagit en liaison par rapport aux autres. C'est aussi un groupe de référence qui fonctionne selon un certain nombre de normes. Cauvin (1997 : 9) désigne l'équipe comme un lieu d'échanges et de solidarité : « *L'équipe est le lieu où se développe les solidarités, où se renforcent les actions de chacun par le jeu des échanges, où s'unifie l'activité, où se crée un esprit commun* ».

Dans les définitions de la notion d'équipe, la coopération apparaît comme une caractéristique essentielle dans l'interaction entre les membres: « *l'équipe est une coopération entre un nombre limité de professionnels différents se considérant comme collectivement responsables d'une réalisation, ayant donc une intentionnalité commune, et étant en situation à l'intérieur d'une structure définie, dans un cadre stable et organisé* » (Lafon, in Mucchielli, 1975 : 6).

c) La supériorité de la productivité de l'équipe

L'équipe est aussi génératrice d'une productivité plus importante que celle de l'individu solitaire. Selon Pell (2000 : 12), le travail d'équipe « *induit une productivité bien supérieure à celle des individus travaillant au maximum de leurs capacités* ». Devillard (2003 : 5-6) propose que : « *La tâche fixée à une équipe est fréquemment ambitieuse ; non seulement elle dépasse ce que peut produire un individu seul mais elle surpasse aussi ce qu'on peut attendre d'un ensemble d'individus qui ne seraient pas liés par un esprit d'équipe. Qu'il s'agisse de la difficulté d'une compétition, d'un danger à prévenir, de la proximité d'une échéance ou de la complexité d'une réalisation, la mission confiée à une équipe est le plus souvent de l'ordre du challenge* ».

d) La communication

Dans son ouvrage sur la dynamique des équipes Devillard utilise la métaphore de l'être humain pour mettre l'accent sur l'importance de la communication entre les membres de l'équipe ayant chacun, un rôle bien défini. Ainsi, il définit l'équipe comme : « *une entité vivante tel un corps humain, c'est un organisme. Elle est composée de membres, de fonctions équivalentes à celle d'un système nerveux (échange d'information et réactions) et d'un cerveau. Comme pour les organes, chacun à son rôle permettant d'œuvrer à la production commune* » (Devillard, 2003 : 3).

e) Complémentarité, sens de l'appartenance, responsabilité partagée et responsabilité mutuelle

L'équipe est ainsi le lieu d'interrelation et d'adhésion. Mucchielli (1975) rapporte alors les propos de Chombard De Lauwe qui définit l'équipe comme étant « *un ensemble de personnes liées par des interrelations, ayant une certaine conscience d'appartenance et une certaine forme de culture commune. Il n'y a pas seulement une adhésion, il y a une acceptation et une volonté d'adhésion* ». Cette adhésion exige aussi un engagement personnel pour réaliser des actions complémentaires, et il ajoute : « *c'est un engagement, une communauté d'action, ce qui ne veut pas dire identité d'action mais plutôt complémentarité d'actions* » (Chombard De Lauwe in Mucchielli, 1975 : 12).

Katzenbach et Smith (1993 : 45) insistent sur la complémentarité au niveau des compétences et le partage des responsabilités entre les membres en définissant l'équipe comme « *un petit groupe de personnes possédant des compétences complémentaires, réunis autour d'un thème commun, d'un ensemble d'objectifs à atteindre, et pour lesquels il se tiennent mutuellement responsables* »¹³.

f) La cohésion

L'équipe est « *une variété originale, qui ajoute à la cohésion socio affective et aux relations interpersonnelles de face à face, une caractéristique supplémentaire : celle de la convergence des efforts pour l'exécution d'une tâche qui sera l'œuvre commune* » Mucchielli (2002 : 16). Blake, Mouton et Allen (1987) affirment que le travail d'équipe consiste à tirer tous les bénéfices de l'engagement personnel, de l'implication, d'une initiative vigoureuse, d'une bonne transmission de l'information, d'une affirmation ouverte de convictions, de la résolution effective des conflits, d'une prise de décision solide, et de l'usage exhaustif de l'analyse critique.

En entreprise, des équipes de différentes sortes sont omniprésentes. En se référant à la typologie proposée par Cohen et Baily (1997), nous avons identifié quatre types d'équipes, classés selon leurs finalités.

13 « *A team is a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals, and approach for which they are mutually accountable* » (Katzenbach and Smith, 1993 : 45).

Tableau 2. Les différents types d'équipe dans les organisations

Types d'équipe	Définition	Composition et taille	Organisation
Equipe de travail	Groupe permanent de travail responsable de la production de bien et service	Taille variant de cinq à cinquante salariés en générale. Les membres qui la composent sont stables, travaillent dans l'équipe à plein temps et leurs fonctions sont bien définies	Sous la direction d'un superviseur qui prend la plupart des décisions et définit les tâches de chacun.
Equipe parallèle ou consultative	Groupe « ad hoc » ou permanent, responsable de la résolution d'un problème, d'amélioration ou la gestion des activités nouvelles	Taille variable composée de personnes occupant des postes ou travaillant dans des disciplines différentes	Travaille en général à des intervalles réguliers ou sur de courtes périodes, Son pouvoir est limité à des propositions et recommandations d'amélioration aux personnes responsables
Equipe projet	Groupes temporaires, ad hoc, ayant la charge d'élaboration et la réalisation d'un projet particulier	Taille variable composée de personnes appartenant à des fonctions et disciplines différentes	Travaille à plein temps sur le projet pendant sa réalisation de manière autonome sous la direction d'un responsable de projet qui fait parti de l'équipe
Equipe managériale	Groupe permanent ayant en charge de coordonner et guider les sous unités ou départements sous sa responsabilité et dont la performance globale lui incombe	Taille plus réduite composée des cadres dirigeants responsables de chaque sous unité	Se réunir à intervalles réguliers, les membres sont autonomes sous la direction du responsable Au sommet de l'organisation se trouve l'équipe managériale exécutive qui établie la stratégie de l'organisation et gère les performances afin de répondre aux turbulences et à la complexité de l'environnement global de l'entreprise.

D'après Le Petit Larousse¹⁴, « une équipe est un groupe de personnes travaillant à une tâche commune ou unissant leurs efforts dans un même but ». Les équipes sont considérées comme des sociogroupes qui font référence à un travail de groupe incluant des relations de confiance et d'estime de l'autre ainsi qu'une certaine sympathie nécessaire pour une bonne coopération. Devillars (2003) propose une matrice dans laquelle il présente une comparaison entre l'équipe et le groupe.

14 LE PETIT LAROUSSE 2005, 2004. ISBN 2-03-532165-4.

Tableau 3. Tableau comparatif sur la notion d'équipe et de groupe de travail (Devillard, 2003 : 14)

	Equipe	Groupe de travail
Mission	Atteindre un résultat ponctuel à enjeu important	Réaliser une tâche commune
pouvoirs	Partagés selon les statuts, expertises et fonctions,	Exercés par un animateur
Responsabilités des membres	Co-responsabilité humaine et technique des objectifs individuels et collectifs	Co-reponsabilité des objectifs collectifs
projet	Réussir un enjeu pour l'entourage	Qualité de la réalisation
Cohésion	Doit être optimale d'un point de vue humain et technique	Doit être suffisamment bonne
Qualités requises	Liées à l'interdépendance	Liées à la coopération
fonctionnement	A la fois territorial, coopératif et synergique. Beaucoup d'initiatives liées à l'action.	Très organisé
Action	Co-agissent ensemble	Innovation et rigueur

Une équipe est caractérisée par les interactions et les échanges entre les individus qui peuvent engendrer une certaine dynamique.

2.1.2. La dynamique d'équipe

Nous ne pouvons évoquer la notion d'équipe sans se référer à son caractère dynamique. De nombreux chercheurs en psychologie sociale et récemment en sciences de gestion se sont intéressés à la dynamique d'équipe appelée aussi « la dynamique des groupes restreints ».

- La notion de « dynamique »

Le terme « dynamique » est un adjectif qui provient du grec *dunamikos* qui signifie « puissant et efficace » et qui se réfère au mot « *dunamis* » qui signifie « force »; le terme n'est entré dans le vocabulaire français qu'au XVII^e siècle. Dans un premier temps, il a été utilisé comme étant l'antonyme du mot « statique ». Il n'a été utilisé pour les individus qu'après la deuxième guerre mondiale pour qualifier une personne active, pleine d'énergie et de vie.

Au XX siècle, le terme dynamique est utilisé dans le domaine scientifique pour désigner un ensemble de force en interrelation et en opposition. Une définition plus récente a été proposée par Cozin et Morel (1984) : « *la dynamique introduit la notion d'effort s'exerçant sur un ensemble mécanique. Son but est de relier les efforts aux mouvements possibles de cet ensemble (...) la notion d'effort est issue de l'expérience quotidienne : les contacts de l'homme avec son environnement (...) on est arrivé à unifier la notion d'effort de contact et la notion d'action à distance en les regroupant dans le même concept (...) le mécanicien est amené à établir une distinction entre les « efforts extérieurs » (...) et « les efforts intérieurs » (efforts exercés par les éléments de l'ensemble les uns sur les autres) ».*

Le terme « dynamique de groupe » a été introduit en psychologie sociale par Kurt Lewin en 1944 aux Etats-Unis, il s'applique et à la notion de groupe et à la notion d'équipe. Par dynamique de groupe¹⁵, l'auteur fait référence à des notions telles que : la force, l'effort, l'énergie, l'efficacité et l'action. Tous ces termes font référence au changement, au mouvement et à la transformation. En synthétisant toutes ces relations nous aboutissons au schéma suivant.

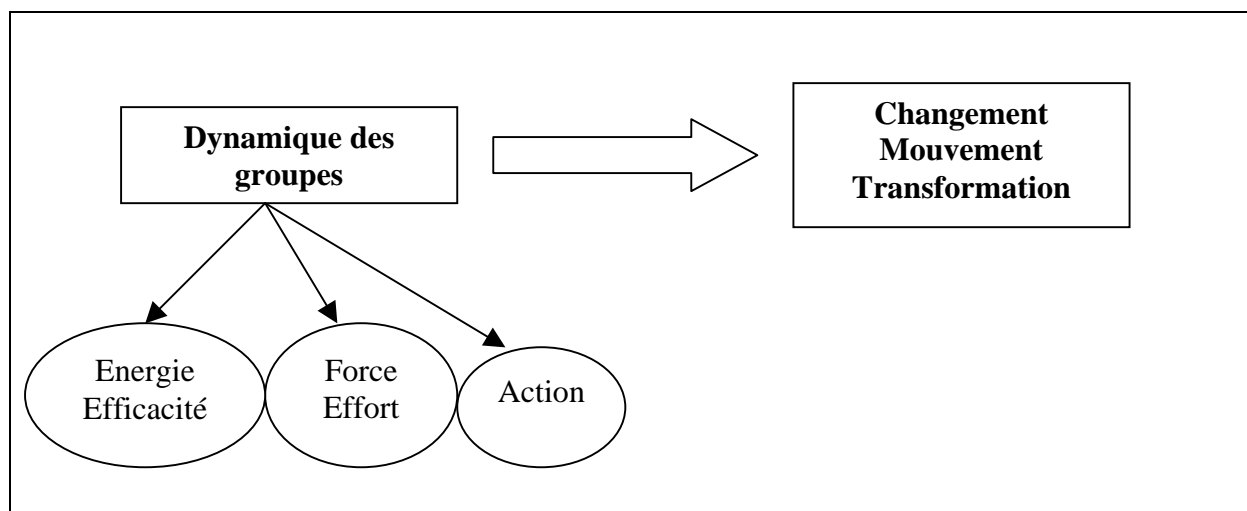


Figure 8. Définition et conséquence de la dynamique des groupes

La dynamique d'équipe est un champ de recherche important en psychologie sociale. Le succès de l'équipe ne repose pas seulement sur les talents de ses membres mais aussi sur le processus par lequel les membres de l'équipe interagissent les uns avec les autres afin d'accomplir la tâche qui leur incombe (Marks, Mathieu et Zaccaro, 2001). Plusieurs

¹⁵ Ce terme est utilisé dans la littérature psychologie sociale, toutefois, de plus en plus de chercheurs en sciences de gestion utilisent le terme dynamique d'équipe pour désigner le même phénomène. Dans notre présent travail, nous utiliserons la terminologie de « dynamique d'équipe » qui correspond mieux à notre problématique.

recherches se sont intéressées à mesurer l'efficacité d'une équipe en s'appuyant sur l'étude de la dynamique d'équipe. Plusieurs auteurs utilisent la terminologie de « processus d'équipe » pour désigner la dynamique d'équipe (Gist, Locke et Taylor, 1987 ; Guzzo et Shea, 1992 ; Hackman, 2002). Les modèles proposés dans la littérature ont adapté l'ordre suivant : entrée-processus-résultat (input-process-outcome : I-P-O) pour expliquer les phénomènes qui interviennent au sein de l'équipe.

Cohen et Baily (1997) ont décomposé le processus d'équipe en trois catégories :

- 1- le processus interne : communication, conflits, coopération, cohésion, confiance, l'intégration sociale, la répartition des tâches etc.,
- 2- le processus externe : communication, conflits,
- 3- les traits psychologiques du groupe : valeur, normes etc.

Ces variables ont été utilisées comme des variables ayant le rôle de modérateur dans les recherches sur la relation entre les diversités démographique et cognitive des équipes organisationnelles et la performance (sociale et/ou financière, économique, organisationnelle etc.) (Eisenhardt et Shoonhoven, 1990 ; Keck, 1997 ; Michel et Hambrick, 1992, Murray, 1989). Nous présenterons dans ce qui suit les dimensions les plus citées dans la littérature à savoir, la confiance, la cohésion, la coopération, la communication, les conflits et le leadership.

a) La confiance

En voulant définir la confiance par un sens unique et universel, on se rend compte rapidement de l'ambivalence du terme. Il est important, en effet, de reconnaître que son caractère polymorphe fait en sorte qu'on ne parle pas souvent de la même chose. La confiance ressentie (sentiments) et légèrement distante de la confiance professée ou affichée par le sujet (celle-ci peut être exprimée et annoncée). Ceci dit, la question de confiance en sciences de gestion varie selon les discours. Certains travaux antérieurs ont déjà succinctement mentionné ce fait en mettant l'accent sur les vertus de la confiance, sans pour autant pousser plus loin l'investigation. Nous prenons l'exemple d'Argyris qui met l'accent sur l'utilité d'un développement de la totalité du potentiel d'une personne au bénéfice mutuel de l'individu et de l'organisation. L'auteur estime que « *l'organisation manque souvent de confiance interpersonnelle pour permettre ce développement* » (Argyris, 1985).

D'autre part, des théoriciens renommés en la matière comme par exemple Mc Gregor¹⁶ s'opposent à une conception intégralement fructueuse et féconde de la confiance. La théorie X à titre d'exemple, est fondée sur l'idée de « besoins égoïstes » dont l'un des postulats approuve l'immaturation de l'être humain. Ce qui veut dire qu'il n'y a pas de place pour la confiance, il faut toujours contrôler les hommes.

Cependant, en faisant le choix de nous centrer sur la confiance, dans un contexte de relation intra-groupale à savoir la relation entre les membres d'une même équipe de travail, on trouve que la confiance est perçue comme une ressource sociale qui facilite la coopération et permet une meilleure cohésion du groupe (Mucchielli, 2002). Pour d'autres chercheurs, la confiance interpersonnelle peut se développer selon deux caractéristiques : cognitive et affective (Jeffries et Reed, 2000 ; Lewis et Weigert, 1985 ; Mc Allister, 1995).

La confiance interpersonnelle à caractéristique cognitive, s'appuie sur des éléments relativement objectives que l'on trouve chez l'autre comme par exemple l'intégrité, l'honnêteté, la fiabilité, la compétence, la réputation ou encore l'historique de la relation. La confiance interpersonnelle à caractéristique affective s'appuie sur une relation à caractère émotionnel. Ce type de confiance est plus difficile à construire car il nécessite à la fois des interactions fréquentes mais aussi un minimum de connaissance de l'autre (Lewis et Weigert, 1985; Jeffries et Reed, 2000).

Il est possible de distinguer deux pôles principaux, qui permettent de faciliter le développement de la confiance interpersonnelle au sein des groupes (Hosmer, 1995 ; Mishra, 1996; Tyler et DeGoey, 1996) :

- la croyance qu'un individu a des intentions positives à l'égard de ses collaborateurs. Ce pôle recouvre principalement la croyance que l'individu est bienveillant à l'égard de ses collaborateurs (benevolence, concern), il se préoccupe de leur bien et ne cherche pas d'en tirer avantage (Rempel, Holmes et Zanna, 1985 ; Larzelere et Huston, 1980).
- la croyance que l'autre est intègre et fiable (integrity, reliability), c'est-à-dire qu'il tient ses engagements (Johnson-George et Swap, 1982), et continuera à les tenir et à agir positivement dans l'avenir (predictability, faith) (Rempel, Holmes et Zanna, 1985).

16 « L'homme est un animal du désir, dès que l'un de ces besoins est satisfait, un autre apparaît, écrit MacGregor dans «La dimension humaine de l'entreprise » (1966). Ce processus est sans fin. Il perdure de la naissance à la mort. L'homme poursuit continuellement ses efforts... pour satisfaire ses besoins

- la croyance que l'autre est compétent et apte à prouver à ses collaborateurs ce qu'on attend de lui (compétence, ability). Elle concerne la perception que les collaborateurs ont sur les capacités de l'autre à leur procurer ce dont ils ont besoin, de par ses connaissances et son expérience (Giffin, 1967 ; Jones, James et Bruni, 1975 ; McAllister, 1995).

L'identification des deux dimensions (cognitif et affectif) de la confiance interpersonnelle clarifie le choix de cette approche dans le cadre de l'étude de la relation entre les membres d'une même équipe de travail. De manière générale, la confiance qui s'installe entre deux parties (chaque partie pouvant consister en un individu, un groupe, ou une organisation) est décrite comme un facteur important de stabilité de la relation à long terme (Rempel et *al.*, 1985).

b) La cohésion

L'origine du terme cohésion provient du mot latin « cohaesus ». Il signifie rester ensemble ou bien s'unir les uns aux autres (Mudrack, 1989a, 1989b). Une équipe cohésive est une équipe dont les membres sont liés les uns aux autres et à l'équipe. Les membres d'une équipe cohésive devraient être étroitement reliés (Weick, 1976). Bien qu'il soit facile à décrire, la cohésion n'est pas pour autant facile à définir; la présence de confusion dans la littérature par rapport à la définition en témoigne (Brawley, 1990 ; Evans et Jawis, 1980 ; Mudrack, 1989a, 1989b). Festinger, Schachter et Back (1950) définissent la cohésion comme l'ensemble des forces qui agissent sur les membres pour qu'ils demeurent au sein du groupe. Les chercheurs ont tendance à définir la cohésion en fonction d'une force d'attraction, habituellement l'attraction envers les membres du groupe.

Plusieurs chercheurs ont ainsi tenté de définir la cohésion mais les définitions données présentent une faiblesse au niveau de l'opérationnalisation du concept. On parle de lien fort entre les membres, mais comment peut-on mesurer ce lien et en quoi consiste-t-il ? Pour répondre à ces questions, Carron (1982) propose une définition qui met en valeur l'aspect multidimensionnel et évolutif de la cohésion, il la décrit comme « *un processus dynamique qui reflète la tendance d'un groupe à s'unir et à rester uni dans la poursuite de ses buts et de ses objectifs* ». Cet aspect multidimensionnel de la cohésion comporte quatre dimensions : l'attraction personnelle à l'équipe pour les aspects sociaux, l'attraction personnelle à l'équipe

pour la tâche, la perception du degré d'unité social dans l'équipe et la perception du degré d'unité de l'équipe autour de sa tâche.

La cohésion est le « ciment » de l'équipe, comme l'a mentionné Mucchielli (2002 : 39) « *L'équipe comme tout groupe de coopération, a fatalement ses problèmes humains. Ils ne sont dépassés que par et dans la cohésion* ». La cohésion, pousse les membres de l'équipe de continuer à travailler ensemble ; elle représente tous les efforts que les membres fournissent pour aboutir à leur objectif commun. En effet, malgré les résultats contradictoires des recherches sur le couple cohésion - performance, la cohésion demeure une variable incontournable pour l'efficacité de l'équipe (Letarte, 2000).

c) La coopération interindividuelle

En se référant à la définition de Zarifian (1995), la coopération consiste à « *travailler ensemble, développer tout un espace d'intersubjectivité, c'est-à-dire une compréhension réciproque et des accords solides sur la nature des problèmes à traiter et des savoirs à développer, l'identité des objectifs, le sens donné aux actions et la convergence des mobiles des individus qui agissent ensemble (qui est beaucoup plus que la simple convergence des actes)* ».

L'analyse sociologique positionne la coopération dans un espace d'interdépendance que Friedberg¹⁷ nomme *ordre local*. Cet ordre n'est autre que l'expression d'une configuration sociale créée sous l'emprise des interactions naturelles et fréquentes entre les membres d'une même collectivité. Un ordre, des lois, des principes et des valeurs se créent et qui résument l'action de tous en une action organisée ou encore action collective. C'est au sein de cette action collective que la coopération agit ; elle se trouve quelque part entre l'ordre local créé et l'action collective en osmose perpétuelle.

On peut se référer à cette citation de Friedberg (1997 : 20) qui définit la coopération comme « *l'univers complexe des rapports humains et de l'interaction sociale est toujours potentiellement instable et conflictuel. La dimension organisationnelle de cet univers n'est rien d'autre que l'ensemble des mécanismes empiriques par lesquels il est stabilisé et qui permettent de construire la coopération et la coordination indispensables entre les initiatives,*

17 Dans son ouvrage, Friedberg a réalisé une analyse à la fois de type sociologique et gestionnaire de la dialectique entre l'acteur et la règle. Il présente la coopération comme étant à la fois l'enjeu et le moyen de l'action collective. Cet ouvrage présente des réalités inédites sur la coopération. Il peut être considéré comme une suite du célèbre ouvrage « l'acteur et le système » réalisé précédemment avec Crozier.

les actions et les conduites des différents participants. La façon dont s'opère cette construction et dont s'obtient cette coopération n'est pas identique d'une organisation à l'autre, d'un contexte d'action à un autre. Mais la construction de cette coopération constitue bien le problème central et fondamental que doit résoudre toute organisation comme toute entreprise collective. C'est de surcroît un problème qu'on ne peut pas faire disparaître ».

En dehors de la sphère sociologique, le concept de coopération semble devenir un terme d'usage assez fréquent dans la vie active de tout individu. Cet usage fréquent, malgré l'absence d'une définition claire, fait d'elle une expression conventionnellement « positive ». La coopération est une action souhaitée, recherchée, profitable et bénéfique. Toutefois, tant l'analyse sociologique que managériale n'attestent cette propriété totalement positive car jusqu'à présent on n'a pas dévoilé toutes ses caractéristiques.

L'aspect positif de la coopération n'est pas toujours valable. En effet, des chercheurs comme par exemple De Tressac et Freidberg (1996), ou encore Kostulski et Trognon (1998) ; annoncent que la coopération surgit sous contraintes, son ultime objectif est de maximiser le gain. La coopération émerge par conséquent dans des situations difficiles, plus précisément avec des dilemmes ; le dilemme en général décrit des structures de jeu, là où les acteurs sont poussés à réagir de façon rationnelle. Ils doivent réduire le dommage et maximiser le gain. Le dilemme du prisonnier est un bon exemple pour la compréhension de ce genre de problèmes. Coopération et jeu sont donc deux concepts indissociables. C'est dans ce sens que Friedberg (1997 : 141) écrit : *« le jeu constitue la figure fondamentale de la coopération humaine, la seule aussi à concilier l'idée de contrainte et celle de liberté, l'idée de conflit, de concurrence et de coopération, la seule aussi à mettre d'emblée l'accent sur le caractère collectif et le substrat relationnel du construit de la coopération (...) ».*

On peut en déduire que d'après le concept de jeu, la coopération n'exprime plus un problème d'ordre collectif mais un problème individuel partagé par plusieurs sujets. Elle ne vise pas en premier lieu à réaliser un but commun, mais des buts individuels. La coopération ne conduit pas à des fusions et synergies entre les personnes comme certains le pensent, elle maintient par contre l'indépendance de chacun et mobilise des moyens et de l'énergie autour d'une difficulté vécue par chacun. La coopération permet ainsi d'offrir un avantage additionnel et aide à créer des règles provisoires, pour permettre à chacun de s'engager dans un état de dépendance durant la période du jeu. Chacun trouve son compte lorsque toutes les parties respectent les règles négociées (Friedberg, 1997).

Toutefois, afin de respecter les règles négociées, un minimum de confiance interpersonnelle est requis, la confiance constitue le ciment de toute relation sociale réussie. Dans une relation de coopération, elle représente les bases qui maintiennent cette relation. Elle est définie comme « *la présomption que, en situation d'incertitude, l'autre partie va agir, y compris face à des circonstances imprévues, en fonction de règles de comportements que nous trouvons acceptables* » (Bidault et Jarillo, 1995 : 109). Cette confiance est considérée comme préalable dans une relation de coopération: « *La confiance ex ante, confiance nécessaire à la mise en route de la coopération, repose à la fois sur des garanties légales et des signaux de compétences et de crédibilité* » (Mendez, 2001 : 22).

d) La communication

La communication est considérée comme étant le cœur du comportement de groupe « *the heart of group behavior* » (Smith et al., 1994 : 418) et l'essence des systèmes sociaux (Katz et Kahn, 1978). La communication au sein du groupe est un phénomène multidimensionnel qui peut varier en fréquence (Daft et Lengel, 1984) et en mode (communication formelle ou informelle) (Katz et Kahn, 1978).

La communication représente « *l'ensemble des processus physiques par lesquels s'effectue l'opération de mise en relation de une (ou plusieurs) personnes – l'émetteur – avec une (ou plusieurs) personnes – le récepteur - en vue d'atteindre certains objectifs* » (Anzieu et Martin, 1973 : 130 -131). Cette transmission d'information par le biais de la communication est primordiale dans une équipe, Weick (1969) a même défini l'équipe comme « *un processus de communication spécifique* » (Mucchielli, 2002 : 49). La communication représente la route vers la cohésion de l'équipe et son efficacité.

Si les membres de l'équipe préfèrent les réunions structurées et la communication écrite, ils choisiront la communication formelle, par contre, s'ils préfèrent les conversations spontanées et les réunions improvisées, ils choisiront la communication informelle.

Ces deux types de communication sont distincts; comme l'a précisé Shaw (1981), si le groupe souhaite avoir un fonctionnement efficient, les membres doivent pouvoir communiquer facilement et efficacement¹⁸. La communication informelle est destinée à faciliter l'échange

¹⁸ "If a group is to function effectively, its members must be able to communicate easily and efficiently" (Shaw, 1981 : 150).

entre les membres d'une même équipe. Néanmoins, le choix de la nature de la communication est un mécanisme mis en place par les membres de l'équipe, c'est un choix de travail.

e) Les conflits intrapersonnels

Longtemps, les chercheurs en sciences de gestion ont considéré le conflit comme quelque chose de néfaste pour l'organisation. Mais cette vision pessimiste a changé, puisque des études ont démontré que les conflits sont inévitables et que la meilleure solution est de savoir les gérer. Ainsi, des différentes études, le conflit apparaît à la fois comme un avantage et un inconvénient selon sa nature.

Le conflit est défini par Jehn (1997) comme une prise de conscience par les parties impliquées de leurs divergences ou de l'incompatibilité de leurs désirs. Une autre définition a été donnée par Hartwick et Barki (2002 : 8) ; ces auteurs définissent le conflit comme « *un processus dynamique qui se produit entre des parties interdépendantes lorsqu'elles éprouvent des réactions émotionnelles négatives à la perception de désaccords et d'interférences dans l'atteinte de leurs buts* ».

Dans une équipe, où l'interrelation, l'interaction et la communication sont fréquentes, les situations conflictuelles ont de grandes chances de surgir. Les chercheurs tels qu'Amason, (1996) ou encore Jehn, (1997) montrent qu'il existe deux sortes de conflits, les conflits de tâches et les conflits relationnels.

Le conflit cognitif

Le conflit cognitif, appelé aussi conflit d'idées ou conflit de tâche est défini par Amason comme un conflit « *qui se base sur la différence de jugement sur la manière d'atteindre les objectifs communs* » (Amason, 1996 : 127)¹⁹. Ce genre de conflit émerge lorsqu'il y a des oppositions d'idées au sein de l'équipe, un désaccord relatif à la tâche. Il naît des différences de jugements ou encore des confrontations des différentes représentations individuelles. Il est par contre constructif dans le sens où il permet de générer des idées innovantes et de la créativité dans une équipe, grâce à l'interaction entre les membres et à la confrontation d'idées, il permet de faciliter la résolution des problèmes complexes et non routiniers (Bantel et Jackson, 1996).

¹⁹ "task oriented and focused judgmental differences about how best to achieve common objectives" (Amason, 1996 : 127).

Le conflit affectif

Le conflit affectif, appelé aussi conflit relationnel ou encore émotionnel est un conflit d'ordre personnel, il est défini en tant que « *conflit orienté désaccord personnel basé sur des frictions interpersonnelles* » (Ensley et al, 2002 : 369)²⁰. Il est caractérisé par des frictions, des frustrations et des disputes entre les membres de l'équipe (Jehn, 1997). Ce genre de conflit peut nuire au bon fonctionnement de l'équipe, il est source de tensions et peut engendrer une détérioration de l'esprit d'équipe s'il n'est pas géré à temps.

- **La taille et la composition de l'équipe**

a) La taille de l'équipe

Les recherches sur la taille des équipes ont été nombreuses mais les résultats empiriques sont parfois contradictoires. Selon Mucchielli (2002), plus la taille de l'équipe est importante, plus les problèmes de communication sont nombreux. Les membres de l'équipe ont du mal à s'exprimer également et ils se sentent de plus en plus insatisfaits. Une taille importante de l'équipe encourage la formation de sous équipes, provoque des tensions entre les individus, et favorise l'esprit de clan qui ne peut que porter atteinte aux relations interpersonnelles et retarder l'exécution des tâches (Mucchielli, 2002).

Mucchielli précise que d'après la loi de Gibb de 1951 « *la productivité du groupe est fonction inverse du nombre, à partir d'un certain seuil* » Mucchielli (2002 : 43). D'un autre côté, une équipe de petite taille peut engendrer des tensions implicites; les membres peuvent avoir du mal à s'exprimer explicitement avec leurs co-équipiers d'où la possibilité d'apparition de conflits affectifs (Anzieu et Martin, 1973 ; Mucchielli, 2002). Lorsque l'équipe est de petite taille, les co-équipiers auront du mal à couvrir à eux seuls toutes les tâches et ceci peut à long terme créer des tensions.

Mucchielli, ainsi qu'Anzieu et Martin dans leurs ouvrages respectifs ont fait ressortir les caractéristiques de différentes combinaisons d'équipes. Dans ce qui suit, nous présentons les quatre combinaisons les plus citées dans la littérature.

²⁰ "personally oriented disagreement focusing on interpersonal dislikes and disaffections" (Ensley et al., 2002 : 369).

Tableau 4. Les différentes tailles de l'équipe et leurs caractéristiques

Taille de l'équipe	Caractéristiques
Les équipes de deux	<p>les rapports interpersonnels au sein des équipes de deux sont qualifiés de cohésifs et coopératifs, les membres fournissent un maximum d'effort et portent au « carré la quantité de travail » (Mucchielli, 2002). Les personnes se connaissent bien, la confiance règne entre les membres et leurs apports sont généralement complémentaires. Toutefois, lorsque cette relation cohésive n'est pas bien entretenue, le risque qu'elle devienne conflictuelle est élevé, surtout si les équipiers ne partagent pas les mêmes attentes et les mêmes objectifs du point de vue personnel et organisationnel. Des problèmes liés au leadership peuvent aussi surgir et dans ce cas il y a séparation ou soumission de l'un des équipiers.</p>
Les équipes de trois	<p>d'après Anzieu et Martin (1973) les équipes de trois sont les plus efficaces pour résoudre des problèmes et prendre la bonne décision. Ils ont un avantage par rapport aux équipes de deux, celui d'éviter les tensions et les conflits qui surgissent dans les équipes de deux et qui peuvent ressembler « <i>aux mêmes problèmes qu'un couple conjugal</i> » comme l'a précisé Mucchielli (2002 : 44), il y a toujours un équipier qui peut jouer le rôle de médiateur. Cependant, pour une équipe de trois, le besoin d'un leader commence à se manifester rapidement, et l'idéal c'est de faire tourner cette fonction selon les tâches et la spécialité de chaque équipier.</p>
L'équipe de quatre	<p>l'équipe de quatre est plus efficace dans les prises de décision, et la résolution des problèmes que l'équipe de trois, leur efficacité est nettement plus grande et la répartition des tâches et des rôles devient nécessaire (Anzieu et Martin, 1973).</p>
Les équipes de cinq ou six, un optimum d'efficacité	<p>une équipe composée de cinq ou six membres au plus est, d'après les chercheurs, la plus efficace au niveau de la production d'idées, des interrelations entre les différents membres; la répartition des tâches est plus claire et les problèmes internes sont facilement résolus. Toutefois, au-delà de douze, les relations se compliquent, et la communication devient difficile. Ainsi nous pouvons conclure que la taille optimale varie entre deux et douze membres, mais que le résultat de l'équipe dépend de la nature des tâches à effectuer, de la composition du groupe et de la disposition des membres ainsi que de leurs attentes (Anzieu et Martin, 1973 ; Mucchielli, 2002) .</p>

b) La composition de l'équipe et le concept de la diversité

En sciences humaines et sociales, la composition de l'équipe fait référence au problème d'homogénéité-hétérogénéité des membres de l'équipe (Mucchielli, 1975, 2002 ; Anzieu et Martin, 1973 ou encore, Blanchet et Trognon, 2002). Les avis sont parfois contradictoires. Selon la théorie de la similarité- attraction, Anzieu et Martin (1973 : 151) annoncent que « *l'efficacité des communications requiert une homogénéité des membres : homogénéité du niveau de culture et des cadres mentaux de référence, homogénéité de l'équilibre psychique* ».

Ces auteurs insistent sur l'importance de l'homogénéité de l'équipe en précisant qu'« *une homogénéité des traits de personnalité est utile...les individus sont alors en effet, plus facilement d'accord sur le plan socio-émotionnel et une plus grande énergie se trouve libre pour le travail sur la tâche* ».

D'autres auteurs tel que Mucchielli, optent pour : « *L'hétérogénéité des compétences - dans le même cadre de référence général, dans la confiance interpersonnelle et dans la commune motivation pour la tâche- est facteur de richesse des échanges, de créativité du groupe et d'une division efficace des rôles* » (Mucchielli, 2002 : 46). L'essence même d'une équipe réside dans cette notion de diversité des qualifications²¹ et des compétences²². Comme le mentionne Mucchielli, « *Les qualifications différentes accroissent l'interdépendance des membres et la complémentarité des interventions ; elles peuvent donc devenir, dans une équipe cohésive, un facteur important d'efficacité et de progrès mutuel* » (op.cit : 46).

- **Le style de leadership en équipe**

Le leadership est défini comme étant le processus par lequel un individu influence les autres pour la réalisation des objectifs d'un groupe ou d'une organisation. Le leader est la personne qui exerce la plus grande influence sur les membres d'un groupe ou d'une organisation (Lambert, 1965). Les auteurs sur la dynamique d'équipe se sont intéressés à la notion de leadership et des styles de commandement. Pour étudier ces éléments, des auteurs comme Anzieu et Martin (1973) se sont basés sur les travaux de Lippitt et White (1952), qui, grâce au test sociométrique, ils ont montré qu'il existe trois types de leadership au sein des groupes (Anzieu et Martin, 1973 : 152-154) :

- le leadership « autocratique » : le « chef » est le leader de l'équipe et le seul qui s'occupe de la prise de décision, de la détermination des activités et des modes de travail, de la répartition des tâches et de la composition de l'équipe de travail. La structure de l'équipe dans ce type de leadership est en étoile. Toutes les responsabilités sont du ressort du chef. Ce type de leadership peut être une source d'hostilité et de compétition agressive avec une productivité décroissante avec l'absence du chef,
- le leadership « démocratique » : l'échange entre les membres de l'équipe est plus intense. La structure de l'équipe est en réseau c'est-à-dire que les affinités entre les personnes sont

21 De Terssac (1999) : « *la qualification est alors vue comme l'ensemble des capacités et connaissances socialement définies et requises pour réaliser un travail déterminé* ». In Ferrary et Pesqueux (2006 : 20)

22 Grant (1991 : 119) : « *une compétence est la capacité d'un ensemble de ressources à réaliser une tâche ou activité* »

- importantes. Les prises de décision sont prises en commun avec le chef, les objectifs sont généraux, le travail est divisé spontanément et tous les membres participent aux activités,
- le leadership « laisser faire » : il y a une faible participation du chef aux prises de décisions, il n'y a aucune intervention du chef dans la répartition des tâches ou encore moins dans la composition de l'équipe.

Entre ces trois grands styles de leadership, Maier (1952) propose d'autres formes de leadership, on trouve par exemple le « paternalisme », le « majoritaire » et le « laisser-faire avec discussion ». Ainsi, le style de leadership a suscité l'intérêt d'un grand nombre de chercheurs. Depuis les années 1950, beaucoup d'approches ont été consacrées au leader et au leadership et beaucoup de style ont émergé. Ces recherches représentent un continuum qui a comme extrême : l'autocratie et la délégation.

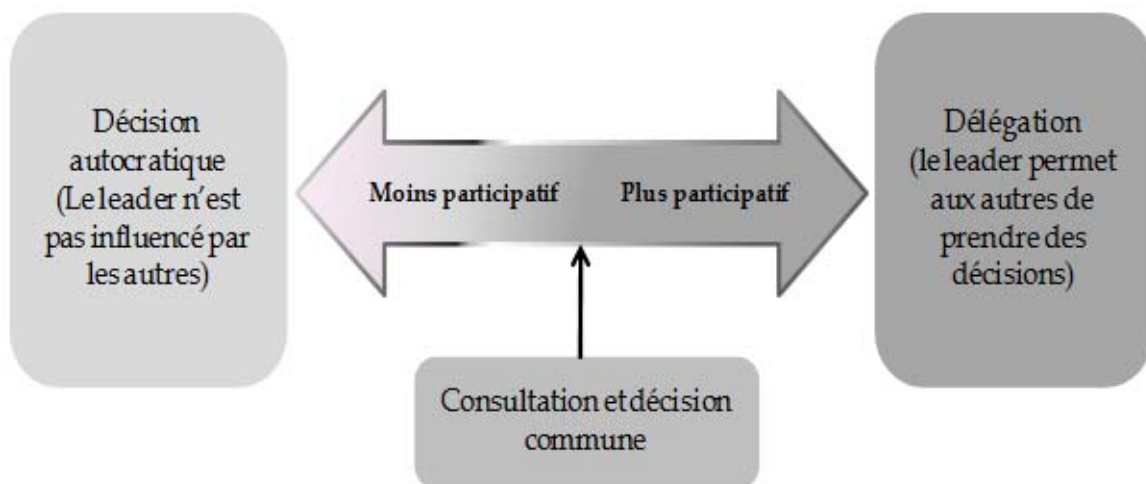


Figure 9. Styles de leadership

En résumé, de cette revue de la littérature, il ressort que le travail en équipe est davantage une expression de sens commun qu'utilisent des acteurs engagés dans certains types de coopération. Dans les groupes primaires, il existe une certaine cohésion entre les membres et une certaine uniformisation des points de vue et des pratiques. Plus qu'un groupe primaire, l'équipe se dote d'une organisation adaptée à ses besoins, rigoureuse mais sans rigidité, afin de permettre à chacun de s'y retrouver et de reconnaître l'autre comme étant complémentaire.

Une équipe ne peut vivre dans la spontanéité ou l'intuitif, les membres des équipes doivent créer certaines conditions de travail et une atmosphère d'interaction saine afin de mener à bien leurs actions communes. Toutefois, plusieurs variables peuvent rentrer en jeu et agir sur les interactions. Il y a les variables liées à la composition de l'équipe en termes

d'homogénéité/hétérogénéité au niveau des qualifications et des compétences etc. (Mucchielli, 2002) mais aussi au niveau démographique (âge, genre etc.) et qui peuvent agir sur la dynamique de l'équipe et par conséquent sur son efficacité.

Afin d'approfondir ces idées dans le contexte entrepreneurial, nous proposons dans la section qui suit, de faire un cadrage théorique sur la notion d'équipe entrepreneurial et d'en faire ressortir une proposition de définition issue de la littérature existante sur le sujet.

2.2. L'équipe entrepreneuriale : caractéristiques et cadrage théorique

De plus en plus, universitaires et praticiens s'intéressent à la problématique de l'équipe entrepreneuriale et ce à cause de leur impact qui semble évident sur la performance (économique et financière) de l'organisation (par exemple, Teal et Hofer, 2003), montrent que les chances de survie et de succès sont plus importantes, lorsque l'entreprise est créée par une équipe plutôt que par un entrepreneur solitaire). Afin d'illustrer cette idée, nous présentons dans le tableau qui suit les études les plus citées dans la littérature et qui mettent en valeur l'importance de la création en équipe.

Tableau 5. Les équipes entrepreneuriales et la performance: une synthétisation des principaux résultats empiriques des études menées dans les années 70-00

Auteurs	Thématique de la recherche	Résultat de la recherche
Cooper (1973)	Recensement des recherches sur des entrepreneurs ayant créés leurs entreprises dans le domaine de la technologie de pointe dans les années 60 et début des années 70 aux Etats-Unis	48% des compagnies d'Austin, 61% des entreprises créés sur le site de Palo Alto et 59% des 955 compagnies géographiquement dispersées ont été créées par des équipes de deux ou plusieurs membres
Cooper, Bruno (1977)	Etude statistique sur les entreprises les plus développées aux Etats-Unis	80% de ces entreprises ont été créés en équipes
Obermayer (1980)	Etude qualitative sur 33 entreprises compétitives dans le secteur de la haute technologie aux Etats-Unis	23 entreprises parmi 33 de l'échantillon ont été créées par des équipes, 16 parmi les 23 avaient un chiffre d'affaires qui dépasse les 6 Millions de dollars (seulement 3 parmi les 10 créées par un seul individu ont atteint ce chiffre d'affaires)
Teach, Schwartz et Tarpley (1989)	Etude quantitative menée sur 237 entrepreneurs dans le domaine des logiciels et micro-ordinateurs aux Etats-Unis	Seulement 68 ont suivi la mythologie de l'entrepreneur solitaire et deux tiers des entreprises avaient au minimum 2 entrepreneurs principaux
IPO (1989)	Etude quantitative sur les 100 entreprises les plus performantes aux Etats-Unis et qui ont vendu pour la première fois leur stock en public (Initial Public Offering) durant les trois dernières années	56% de ces entreprises étaient des entreprises dirigées par des équipes
Timmons (1984, 1990)	Néant	Les équipes entrepreneuriales profitent plus à l'entreprise du point de vu longévité et profitabilité que les entreprises créés par un entrepreneur solitaire
Kamm et al.,(1990)	Etude quantitatives sur les 100 entreprises les plus performantes aux Etats-Unis	56 entreprises ont été créées en équipe. Elles ont les revenus les plus élevés, les chiffres d'affaires les plus importants et les parts de marché les plus considérables.
Mangelsdorf's (1992)	Etude quantitative sur les 500 entreprises américaines privées les plus développées	60% de ces entreprises ont été créées par deux ou trois partenaires
Filion, Borges, Simard (2005)	Etude quantitative sur 201 entreprises québécoises sur le processus de création	78% des entreprises interrogées ont été créés par des équipes. Dans le secteur de haute technologie, 96% des entreprises ont été créés par des équipes.

Malgré ces résultats significatifs sur la performance des équipes entrepreneuriales, peu de recherches s'y sont intéressées. Les processus de formation et de développement des équipes entrepreneuriales ne sont pas clairs. Vyakarnam, Jacobs et Handelberg (1997) sont les seuls, à notre connaissance, à avoir développé ce processus. Ceci est probablement dû au fait que, la littérature en entrepreneuriat a beaucoup contribué à l'ancrage du mythe de l'entrepreneur solitaire (Kamm, et al., 1993 : 9), en qualifiant ainsi l'entrepreneuriat par un acte solitaire tandis que la réalité s'avère différente.

2.2.1. L'équipe entrepreneuriale : Une conception encore floue qui mérite un cadrage théorique

Les recherches sur les équipes entrepreneuriales sont plus au moins récentes. Elles datent d'une quinzaine d'années. Durant cette période, peu de définitions sur la notion d'équipe entrepreneuriale ont été proposées. Les chercheurs travaillant sur les équipes dans le champ de l'entrepreneuriat, utilisent différentes terminologies pour désigner la création ou le développement des organisations en équipe. Est-ce un choix délibéré de la part des chercheurs, où est-ce dû à un manque d'éclaircissement sur la notion d'équipe entrepreneuriale ? Dans la sous section qui suit, nous essaierons de clarifier cette notion en nous basant sur la littérature existante.

- A la recherche d'un consensus au niveau de la terminologie

Depuis des années, on voit apparaître des études sur la thématique de l'acte entrepreneurial de création et de développement des PME par un ensemble d'individus en utilisant différentes terminologies sans pour autant clarifier le sens de chacune d'elles. Ainsi, nous croisons des terminologies telles que : « équipe entrepreneuriale » (EE)²³ (entrepreneurial team), « entrepreneuriat d'équipe » (team entrepreneurship), « équipe dirigeante » (Top Management Team), équipe dirigeante fondatrice (Founding Top management Team), ou encore équipe dirigeante de la nouvelle organisation (New Venture Top Management Team).

En France, Paturel (2005) propose la terminologie d'« équipreneuriat » pour désigner un ensemble d'individus qui se mettent ensemble pour créer une organisation. Dans sa proposition, il insiste sur l'indispensabilité des différents membres de l'équipe dans le projet entrepreneurial. Ces différentes terminologies montrent qu'il manque un cadrage théorique clair de la notion d'équipe entrepreneuriale. De plus, en entrepreneuriat, les rôles de l'entrepreneur et du dirigeant sont bien distincts et le fait de prendre les équipes entrepreneuriales pour des équipes dirigeantes peut paraître réducteur (Boncler, Hlady-Rispal et Verstraete, 2006). Cette interchangeabilité de terminologies montre l'absence d'un consensus balisé autour de la notion d'équipe entrepreneuriale qui reste encore une notion floue.

23 Pour le reste du manuscrit, nous utiliserons la terminologie EE pour désigner l'équipe entrepreneuriale

Tableau 6. Extraits d'articles citant différentes terminologies pour designer l'équipe entrepreneuriale
(Inspiré de Boncler, Hlady-Rispal et Verstraete, 2006)

Kamm et al., (1990 : 1)	Individual entrepreneurs do not always drive the venture creation process. <u>Entrepreneurial teams</u> are responsible for many (or perhaps most) of the major start-ups today ("IPO," 1989)
Eisenhardt et Shoonhoven (1990 : 6)	<u>Founding Top Management Teams</u> are also likely to differ in their ability to exploit or enhance resource levels.
Ensley, Pearson et Pearce (2003 : 509)	Perhaps then, the role of the entrepreneur in achieving new venture performance is best captured by examining the <u>new venture top management team (NVTMT)</u> as a whole.
Vyakarnam et Handelberg (2005 : 236)	This article draws together accumulated research regarding <u>top management team</u> with the more general literature of work in small groups, and adds detailed interpretation, there by contributing to the literature on <u>founding/ management teams</u> of new ventures
Cooney (2005 : 228)	Stewart's (1989) work on <u>team entrepreneurship</u> was offered as a celebration of <u>collective entrepreneurship</u> but it simply examined holistic strategies within an existing organization, while Eisenhardt and Shoonhoven (1990), Chandler and Hanks (1998), Ensley et al, (2002), and Shepherd and Kruger (2002) similarly considered <u>top management team</u> interchangeably with <u>entrepreneurial teams</u> within the context of <u>corporate entrepreneurship</u> ...

Le terme «équipe dirigeante» au sens anglo-saxon de «top management team» a été à maintes reprises utilisé pour désigner l'équipe entrepreneuriale. Bien que ces deux phénomènes soient distincts, ils prêtent à confusion. Nous tenterons de définir la notion d'équipe entrepreneuriale et par la suite, celle d'équipe dirigeante afin d'en faire ressortir les points de convergences et de divergences.

L'émergence de la notion d'équipe entrepreneuriale, dans la littérature, a commencé dans les années quatre-vingt dix avec les recherches de Kamm et al., (1990). Ces auteurs ont présenté les avantages d'une équipe dans le contexte entrepreneurial en mettant l'accent sur deux points essentiels: (1) la création en équipe est beaucoup plus répandue que ce que laisse entendre la littérature en entrepreneuriat ; (2) ces équipes affectent la performance de l'entreprise. La définition qu'ils ont proposée sur les équipes entrepreneuriales est la plus citée dans la littérature²⁴ ; ils ont suggéré qu'une équipe entrepreneuriale est composée de

24 « We define an entrepreneurial team as two or more individuals who jointly establish a business in which they have an equity (financial) interest. These individuals are present during the prestart-up phase of the firm, before it actually begins making its goods or services available to the market » (Kamm et al., 1990 : 7)

deux ou plusieurs personnes qui, ensemble, mettent en place un projet auquel ils participent avec un taux d'investissement égal. Ces personnes doivent être présentes dans le projet depuis la phase de pré-lancement et avant qu'il y ait production de bien et/ou de service.

Par cette définition, Kamm, Shuman, Seeger et Nurick (1990) mettent l'accent sur le fait que, pour faire partie de l'équipe, les personnes doivent être présentes dès la phase de pré-lancement du projet de création et avoir participé à part égale au capital de l'entreprise. Plus tard, d'autres chercheurs, en se basant sur cette définition, ont rajouté d'autres caractéristiques ; Francis et Sandberg (2000) annoncent que l'individu ne peut être considéré comme faisant partie de l'équipe entrepreneuriale que s'il rejoint l'équipe durant les deux premières années de création. Cooper et Daily (1997) ont rajouté la condition du travail à temps plein dans l'organisation. Cette condition, permet aux membres de ressentir leur appartenance à l'équipe et facilite la collaboration entre les membres de l'équipe entrepreneuriale.

Eisenhardt et Schoonhoven (1990) définissent l'équipe entrepreneuriale, qu'ils désignent par « équipe dirigeante fondatrice », comme un ensemble d'individus qui travaillent à temps plein dans l'organisation et qui ont la position de direction et de management durant la phase de création de l'organisation. Cachon (1990) et par la suite Stewart et *al.*, (1999), ont ajouté que les membres d'une équipe entrepreneuriale doivent participer activement aux prises de décisions stratégiques.

En s'appuyant sur la définition de Kamm et *al.*, Cooney (2005) a mis en évidence deux éléments qui, selon lui, posent problème : le premier élément concerne le terme « taux d'investissement égale », il suggère d'être plus ouvert par rapport à la notion d'équité; le deuxième est au niveau de la condition d'appartenance à l'équipe dès la phase de pré-lancement ; selon lui, les membres peuvent adhérer à l'équipe à n'importe quel moment du cycle de vie de l'entreprise. De plus, Cooney insiste sur le fait que la définition de l'équipe entrepreneuriale ne doit pas être limitée à la phase de création car l'équipe entrepreneuriale est une notion fluide et évolutive dans le temps.

Ainsi, Cooney²⁵ propose qu'une équipe entrepreneuriale est définie par : « *deux ou plusieurs personnes ayant un intérêt financier significatif et qui participent activement au développement de l'entreprise* ». Par cette définition, Cooney utilise le terme « intérêt financier significatif » pour, d'une part, éliminer les personnes qui ne participent pas avec une

²⁵ "Two or more individuals who have a significant financial interest and participate actively in the development of the enterprise" (Cooney, 2005 : 229)

somme raisonnable au capital social de l'entreprise et d'autre part, expliquer que l'équité entre les partenaires n'est pas une chose fréquente. Le terme « participe activement » élimine les partenaires « silencieux » qui investissent au capital mais ne participent ni à l'activité de l'entreprise, ni au travail de l'équipe. Ceci élimine aussi les institutions de financement pour montrer que l'équipe est constituée seulement d'individus.

Le dernier point souligné par Cooney, est celui d'utiliser le terme « développement de l'entreprise » pour dire que les membres de l'équipe peuvent rejoindre l'équipe plus tard que la phase de pré-lancement. Kamm et Nurick (1993) précisent que le partage du capital peut être fait d'une manière égale ou inégale. Vyakarnam, Jacobs et Handelberg²⁶ (1997) définissent l'équipe entrepreneuriale comme l'équipe qui se trouve à la tête de l'entreprise, constituée par les individus qui ont le plus de responsabilités pour la mise en place et la gestion du projet entrepreneurial.

En France, Paturel rajoute deux caractéristiques importantes en parlant d'équipe entrepreneuriale : la première concerne la petite taille : « *il est cependant claire que les membres de l'équipe entrepreneuriale sont nécessairement en nombre peu élevé (on peut penser jusqu'à 6-7 au maximum avec d'autant plus de problème à gérer au fur et à mesure que ce nombre est important)* » (Paturel, 2005 : 7). La deuxième caractéristique concerne l'indispensabilité des membres de l'équipe. Ainsi : « *chaque membre de l'équipe doit être indispensable pour que le projet puisse être mis en place. Si l'un ou plusieurs de ces membres pourraient être sorti(s) de l'équipe sans dommage pour la réalisation du projet ce ou ces membres ne sont pas des entrepreneurs* » (2005 : 7).

Verstraete et Saporta proposent de dissocier l'entrepreneur de ses employés proches de l'équipe entrepreneuriale en précisant que « *par erreur on assimile souvent l'équipe entrepreneuriale à l'entrepreneur et ses proches salariés, ses subordonnés directs et ses premiers employés. Même si ces derniers sont fortement impliqués dans le développement de la jeune entreprise, on ne peut les confondre avec l'entrepreneur, avec qui ils ne partagent pas véritablement le pouvoir de décision* » (Vertraete et Saporta, 2006 : 426).

Les auteurs résument l'avantage de mener un projet entrepreneurial, à plusieurs : « *les conditions prévalant à la constitution d'une équipe entrepreneuriale sont variables. La tâche*

26 Vyakarnam, S., R. Jacobs and J. Handelberg (1997 : 4) "Our preliminary definition of the entrepreneurial team is the "top team" of individuals who are the most responsible for the establishment and management of the business".

à accomplir peut, tout simplement, dépasser les limites d'une seule personne, soit au regard des compétences nécessaires, soit en raison de son ampleur (qu'il s'agisse de la somme de travail exigé par le projet ou du stress provoqué par les implications psychologiques ou financières de ce dernier » (Op.cit : 427).

Nous synthétisons dans ce qui suit les différentes définitions proposées dans la littérature sous forme de tableau, avec en ligne, les auteurs qui ont proposé les définitions et en colonne les composantes des différentes définitions.

Tableau 7. Composantes des différentes définitions proposées sur l'équipe entrepreneuriale (Inspiré de Birley et Stockle, 2000 : 289)

Les membres de l'équipe entrepreneuriale...	Doivent être présents dès la phase de pré-lancement	Ont le statut d'associés	Sont associé à part égale	Travaillent sur le projet/ en entreprise à plein temps	Participent à la gestion de l'entreprise
Eisenhardt and Schoonhoven (1990)	Pas nécessairement	Pas nécessairement	Pas nécessairement	Oui	Oui
Kamm <i>et al.</i> , (1990), Kamm et Nurick (1993)	Oui	Oui	Oui	Pas nécessairement	Pas nécessairement
Watson <i>et al.</i> , (1995)	Pas nécessairement	Oui	?	Oui	probablement
Vyakarnam, Jacobs and Handelberg (1997)	Pas nécessairement	Pas nécessairement	Pas nécessairement	Oui	Oui
Cooper et Daily (1997)	?	?	?	Oui	Oui
Cooney (2005)	Pas nécessairement	Oui	Pas nécessairement	Oui	Oui
Paturel (2005)	Oui	Oui	?	Oui	Oui

- **L'équipe entrepreneuriale versus l'équipe dirigeante : proposition d'une définition**

Le travail d'équipe est devenu primordial dans une organisation ambitieuse qui cherche à rester compétitive sur le marché. Les équipes entrepreneuriales sont, dans de nombreuses recherches, considérées comme des équipes dirigeantes ; cependant, en détaillant les caractéristiques des deux notions, cet amalgame perd sa légitimité et les différences semblent évidentes. Dans ce qui suit, nous présenterons les points de convergence mais surtout de

divergence entre l'équipe entrepreneuriale et l'équipe dirigeante pour finir par une synthèse de la littérature sous la forme d'une définition.

L'équipe dirigeante est définie comme un groupe de managers, qui exploitent les informations internes et externes à l'entreprise pour prendre des décisions qui engagent la stratégie et la pérennité de l'entreprise (Bantel et Finkelstein, 1995 ; Hambrick et *al.*, 1996). La notion d'équipe dirigeante, constituée par des managers du haut de l'échelon hiérarchique (upper echelons manager) et dont la tâche consiste à prendre les décisions, a été proposée par Cyert et March en 1963, approuvée ensuite par les travaux de Thompson en 1967.

Les travaux traitant des équipes dirigeantes et de leurs impacts sur la performance (sociale, organisationnelle, économique etc.) de l'organisation sont nombreux. Un grand nombre de ces travaux s'inspire de la théorie proposée par Hambrick et Mason en 1984, la théorie des échelons hiérarchiques « upper echelons theory » (qui s'inspirent du concept de coalition dominante de Cyert et March, 1963)²⁷.

Cette théorie annonce que la composition de l'équipe dirigeante a une grande influence sur la performance de l'organisation. En se basant sur cette théorie, beaucoup de publications sur ont suivi et ont ainsi associé l'équipe dirigeante à l'innovation organisationnelle (Bantel et Jackson, 1989 ; O'Reilly et Flatt, 1989), à la stratégie (Finkelstein et Hambrick, 1990 ; Michel et Hambrick, 1992), au changement stratégique (Wiersema et Bantel, 1992) et à la performance (O'Reilly et Flatt, 1992 ; Hambrick et D'Aveni, 1992).

Suite à cela, une relation a été établie entre la démographie de l'équipe dirigeante, la dynamique d'équipe et la performance organisationnelle (Hambrick et Mason, 1984 ; Milliken et Martin, 1996). Par démographie de l'équipe, les auteurs font référence aux caractéristiques externes de l'équipe comme l'hétérogénéité, la taille et le nombre d'années en entreprise « tenure ». La dynamique d'équipe englobe les actions et les comportements de l'équipe comme la communication à l'intérieur de l'équipe et les dimensions psychologiques telle que l'intégration social.

27 Cyert et March (1963) se sont interrogés pour savoir si les groupes dans une organisation, poursuivaient des buts à l'instar des individus. L'analyse comportementale du fonctionnement des organisations a permis de valider des hypothèses fondamentales centrées sur la notion de coalition, définie comme une alliance de faits entre acteurs occupant une même position sociale, exerçant le même type d'activités, de fonctions ou partageant la même vision du management (Théorie comportementale de la firme). Ils ont ainsi défini la coalition comme « *groupe de personnes qui négocient entre elles pour déterminer une certaine répartition de pouvoir organisationnel* ».

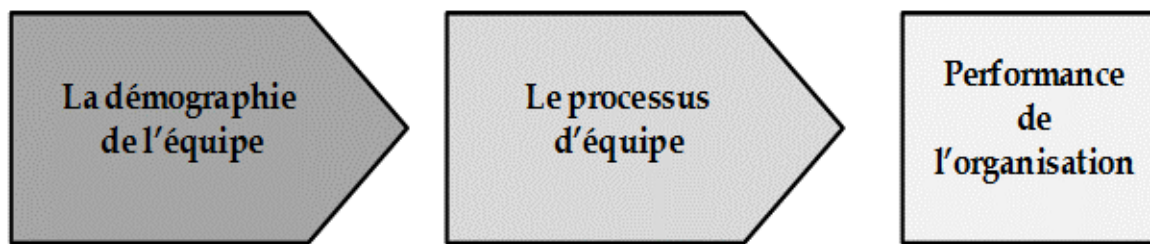


Figure 10. Modèle synthétique de la littérature sur les équipes dirigeantes

Une équipe dirigeante est ainsi constituée par les responsables des différents départements ou services d'une organisation qui a dépassé la phase de création. Contrairement à l'équipe dirigeante, l'équipe entrepreneuriale est propriétaire exclusive de l'entreprise et possède des compétences spécifiques au contexte entrepreneurial. Chandler et Jansen (1992) proposent la typologie la plus répandue en littérature entrepreneuriale, validée auprès de 134 dirigeants de PME : les compétences entrepreneuriales, managériales et technico-fonctionnelles.

Les auteurs ont décliné ces compétences en capacités à : identifier et prendre avantage d'opportunités, travailler intensément, coordonner les intérêts et les activités de l'entreprise, diriger des individus, affirmer sa position dans un réseau d'affaires et les capacités techniques (capacité à utiliser les outils, les procédures et les techniques dans un champ de spécialisation). A côté de ces compétences nécessaire pour réussir un projet entrepreneurial, les membres de l'équipe entrepreneuriale se partagent les responsabilités ainsi que les conséquences de leurs décisions stratégiques (Kamm et *al.*, 1990 ; Gartner et *al.*, 1994 ; Cooney et Bygrave, 1997 ; Chandler et Hanks, 1998).

Contrairement aux équipes dirigeantes, les équipes entrepreneuriales n'ont pas la pression externe de la part du conseil d'administration ou encore du marché pour quitter l'entreprise, ou la position qu'elles détiennent, en cas de problème. De plus, l'équipe entrepreneuriale n'a pas de compte à rendre aux actionnaires comme c'est le cas de l'équipe dirigeante. Dans le tableau qui suit, nous présentons sommairement les similitudes et les différences entre les deux notions.

Tableau 8. Les différences entre équipe dirigeante et équipe entrepreneuriale

Caractéristiques	Equipe Dirigeante	Equipe Entrepreneuriale
Possession de compétences managériales	Oui	Pas nécessairement
Possession de compétences entrepreneuriales	Pas nécessairement	Oui
Participation au capital initial de l'entreprise	Pas nécessairement	Oui
Participation aux prises de décisions	Oui	Oui
Participation à la création et/ou au développement de l'entreprise	Pas nécessairement	Oui
Participation à la tâche (technique et managériale)	Pas nécessairement	Oui
Obligation de rendre des comptes (pression du conseil d'administration)	Oui	Non
Variété au niveau des intérêts et des expertises des membres	Oui	Pas nécessairement

A la lumière de cette revue de la littérature, nous proposons une définition préliminaire pour la notion d'équipe entrepreneuriale qui est la suivante :

Une équipe entrepreneuriale est composée de deux ou plusieurs personnes, qui ensemble créent ou développent un projet entrepreneurial pour lequel ils ont un intérêt commun (financier ou autre). Les membres de l'équipe doivent participer activement aux différentes activités de l'organisation tout au long de son évolution.

3. Les principaux travaux théoriques et empiriques sur les équipes entrepreneuriales

« *Le mythe de l'entrepreneur solitaire peut être et devrait être enterré* »²⁸
(Schoonhoven et Romanelli, 2001 : 387)

La littérature sur la notion d'équipe entrepreneuriale fait apparaître plusieurs axes de recherche ; la plupart d'entre eux proposent un modèle théorique qui, dans la plupart du temps n'a pas été testé empiriquement. Récemment, des travaux empiriques ont été développés sur les problématiques suivantes : la formation et le développement des équipes entrepreneuriales, le rôle de l'hétérogénéité de l'équipe dans la réussite du projet entrepreneurial ou encore les facteurs d'entrée et de sortie.

La sous-section suivante fera l'objet d'une présentation des modèles théoriques proposés sur la formation, le développement et les ressources nécessaires aux équipes entrepreneuriales. Ces modèles ont été élaborés dans un contexte généralisable sans prendre en compte la spécificité du contexte organisationnel et environnemental de l'organisation (secteur d'activité, nature de l'environnement externe). Par la suite, nous présentons les principaux résultats empiriques sur cette notion.

3.1. Les modèles théoriques sur la notion d'équipe entrepreneuriale

Trois modèles théoriques ont été proposés sur les équipes entrepreneuriales, deux d'entre eux ont été publiés dans le numéro spécial de l'International Small Business Journal de juin 2005. Ces modèles sont complémentaires, le modèle de Muller-Boling (1993) met en avant les facteurs les plus influents dans un processus de création d'entreprise par une équipe. Cooney (2005) propose un modèle théorique sur le rôle de l'équipe fondatrice dans le projet entrepreneurial. Vyakarnam et Handelberg (2005) proposent un modèle flexible qui peut être applicable aux différentes phases du cycle de vie de l'organisation. Il présente ainsi un modèle qui met en valeur l'importance de la composition de l'équipe ainsi que la dynamique d'équipe dans la réussite de l'équipe et de son organisation.

²⁸ "The myth of the lonely entrepreneur can be and should be laid to rest" (Schoonhoven et Romanelli, 2001 : 387)

3.1.1. Le modèle de Muller-Boling (1993) sur les facteurs les plus influant dans un processus de création d'entreprise en équipe

Muller-Boling propose un modèle dans lequel elle présente les quatre facteurs clef de succès d'une équipe entrepreneuriale. Le facteur principal, qui est l'environnement macro-social, est un facteur indépendant qui représente le contexte global de la création avec les conjonctures économiques, politiques et sociales relatives à la période de création et au secteur d'activité.

Ensuite intervient le facteur humain présenté par l'équipe, une unité dynamique qui englobe des attributs et des comportements personnels et qui constitue un environnement microsocial important puisque toutes les décisions stratégiques émanent de cette unité. Elle représente l'acteur principal de création, c'est un facteur qui dépend de l'environnement macro-social mais qui est indépendant au niveau de ses actions.

Le troisième facteur, est un facteur dépendant, qui est tributaire à la fois de l'environnement externe et de l'équipe, il représente une étape cruciale du projet entrepreneurial puisqu'il traite du planning du projet. Le quatrième facteur est un facteur qui dépend des trois autres cités ci-dessus et qui représente l'étape de création effective. Ce facteur est une suite logique du processus entrepreneurial et sa structuration dépend des trois autres facteurs. D'après Muller-Boling, tous ces variables et processus influencent la réussite ou l'échec de la création au niveau économique.

Muller-Boling reconnaît l'importance des équipes en entrepreneuriat et déplore un manque de recherches empiriques sur cette thématique. Son modèle donne une vision globale du contexte de création, sans pour autant détailler les différentes variables mises en jeu. Le modèle ne prend pas en compte la notion d'équipe entrepreneuriale, l'auteur décrit le contexte de création sans approfondir la réflexion sur l'équipe.

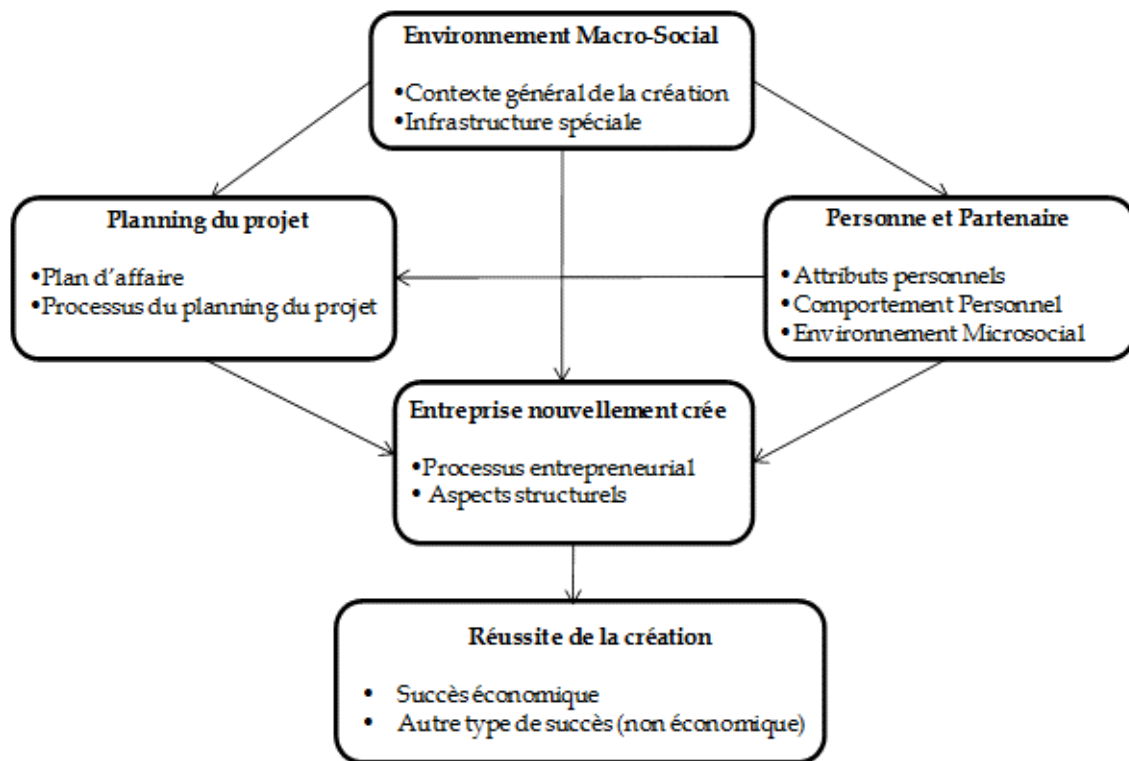


Figure 11. Cadre conceptuel une équipe entrepreneuriale fondatrice (Adapté de Muller-Boling, 1993)

3.1.2. Le modèle de Cooney (2005) sur le processus de formation d'entreprise en équipe

A la lumière des travaux de recherches antérieures ayant fait l'objet d'une étude sur les équipes entrepreneuriales (par exemple, Kamm et Nurick, 1993 ; Muller-Boling, 1993 ; et Newbert, 2005), Cooney propose un modèle théorique sur le processus entrepreneurial de création. Son modèle comprend trois phases : l'idée, l'équipe et l'implémentation de l'idée ; c'est un modèle flexible qui dépend à la fois des facteurs internes et des facteurs externes à la création et à l'équipe. Cette flexibilité permet la répétition des phases en cas de besoin.

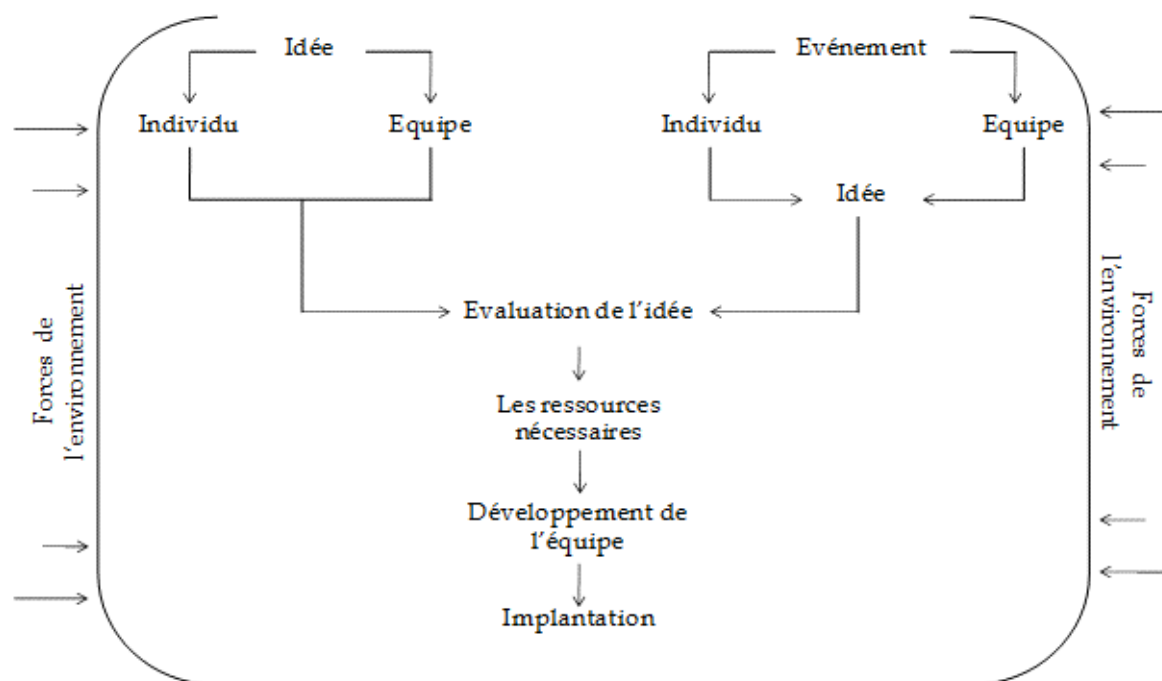


Figure 12. Processus de Formation d'une Entreprise
(Adapté de Cooney, 2005 : 232)

3.1.3. *Le modèle de Vyakarnam et Handelberg (2005) sur les ressources nécessaires à l'équipe entrepreneuriale*

Le modèle proposée par Vyakarnam et Handelberg en 2005 est basé sur des travaux antérieurs sur les équipes entrepreneuriales mais aussi les équipes dirigeantes. Ce modèle démontre l'importance de la composition et la dynamique de l'équipe dans la réussite de l'organisation. Ce modèle apporte aussi un éclairage au niveau des facteurs intervenant dans le travail de l'équipe entrepreneuriale.

Conscients de l'insuffisance des recherches sur les équipes entrepreneuriales, Vyakarnam et Handelberg (2005), proposent de synthétiser la littérature sur les équipes dirigeantes en termes de ressources, de dynamique d'équipe et de performance afin de l'utiliser comme base de recherche pour les équipes entrepreneuriales. Selon ces auteurs, le recours aux recherches effectuées sur les équipes dirigeantes présente un terrain favorable qui pourrait faire avancer la recherche sur la notion d'équipe entrepreneuriale.

Cependant, le recours aux travaux sur les équipes dirigeantes est fait selon quelques règles, les auteurs commencent leur investigation par un éclairage sur la spécificité de l'équipe entrepreneuriale par rapport à l'équipe dirigeante. L'équipe entrepreneuriale opère dans un

environnement inconnu, elle prend des décisions dans des conditions ambiguës et incertaines en mettant en place une nouvelle organisation. L'équipe dirigeante possède dans son actif un historique informationnel sur lequel elle peut se baser pour prendre les décisions.

Le modèle comporte trois blocs : le premier présente les ressources nécessaires pour une équipe entrepreneuriale. Ces ressources représentent un facteur critique de réussite pour l'équipe. Selon Vyakarnam et Handelberg, l'équipe entrepreneuriale a besoin de deux catégories de ressources : (1) capital humain et (2) capital social. Le deuxième bloc présente les variables de la dynamique d'équipe qui ont un rôle médiateur dans le processus stratégique de l'équipe entrepreneuriale. Le troisième bloc est réservé au résultat de l'équipe, qui, à son tour déterminera le comportement futur de l'équipe et qui permettra des modifications aux niveaux des ressources, de l'organisation du travail et du comportement en cas de besoin.

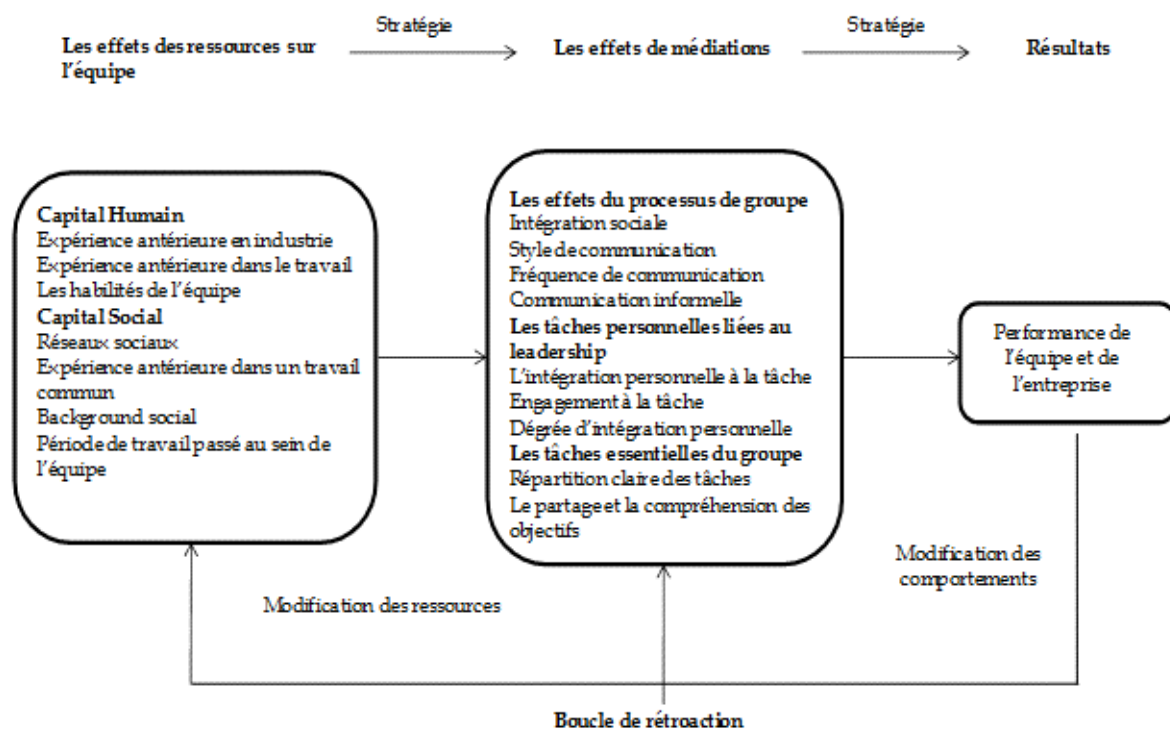


Figure 13. L'impact de l'équipe sur la performance (Adapté de Vyakarnam et Handelberg, 2005 : 249)

Le modèle de Vyakarnam et Handelberg invite à prendre en compte la complexité de la dynamique d'équipe dans le contexte entrepreneurial. C'est un modèle qui mérite d'être testé empiriquement d'autant plus qu'il englobe des variables importantes de la dynamique de l'équipe. L'environnement externe et le contexte général du projet entrepreneurial n'ont pas été mentionnés dans le modèle mais les auteurs ont tout de même évoqué leur importance

dans le texte. Malgré leur apport théorique important, les auteurs proposent le modèle sans définir les différentes variables proposées, ni expliquer les interactions et la dynamique d'influence entre elles.

En résumé, trois modèles donnent des propositions sur les processus de formation et de développement d'un projet entrepreneurial mené par une équipe. Ces modèles montrent qu'il n'existe pas une seule bonne manière de procéder, ce qui fait qu'on ne peut généraliser le processus d'émergence de l'équipe entrepreneuriale. Ces modèles restent néanmoins dans un stade exploratoire.

3.2. La formation de l'équipe entrepreneuriale et les critères de choix des associés

Les travaux sur le processus de formation de l'équipe entrepreneuriale, les motivations des membres à créer en équipe et les critères de choix des associés sont très peu nombreux. La seule étude qui a fait ressortir les différentes phases constituant le processus de formation et de développement de l'équipe entrepreneuriale a été proposé en 1997 par Vyakarnam, Jacobs et Handelberg. Dans ce qui suit, nous proposons une revue de la littérature sur la motivation pour la création en équipe et les critères de choix des associés ensuite nous présentons l'étude de Vyakarnam, Jacobs et Handelberg.

3.2.1. La motivation pour la création en équipe et le choix des associés

Certains chercheurs soutiennent l'idée que les entrepreneurs cherchent activement les personnes ayant des compétences complémentaires et des informations qu'eux ne possèdent pas, pour les choisir comme co-fondateurs (Kamm et *al.*, 1990). L'équipe est avant tout une complémentarité de fonctionnalité, un alignement des besoins, des valeurs, des croyances et des objectifs (Bird, 1988). Roure et Madique (1986) annoncent que les membres des équipes entrepreneuriales ayant des qualifications (technique, humaine et conceptuel) diverses, génèrent des stratégies qui améliorent la performance de l'organisation.

D'autres chercheurs font valoir que, malgré la rhétorique de l'hétérogénéité dans la recherche de partenaires, la plupart des entrepreneurs choisissent des personnes qui font partie de leur réseau de connaissances (Francis et Sandberg, 2000). Kamm et Nurick (1993 : 22)²⁹ précisent que grâce aux enquêtes qu'ils ont menés, ils peuvent affirmer que « *les personnes se joignent*

29 Kamm et Nurick, (1993 : 22) : "In our studies of new firms we have found that people also join founding team in order to work with people they know, admire, and trust".

aux équipes fondatrices afin de travailler avec des individus qu'ils connaissent, admirent et leurs donnent confiance ».

D'après Bird, la constitution d'une équipe se fait généralement selon des affinités que les individus ressentent les uns envers les autres. Parmi les critères de choix des associés on trouve la désirabilité, la proximité, le plaisir d'être accompagné par la personne et la complémentarité des caractères (Bird, 1989 : 221). Dans le contexte entrepreneurial, d'autres critères tels que la réduction du stress et de l'anxiété, la facilité d'accès à l'information, l'habilité de coopérer lors de l'accomplissement d'une tâche et la possession de fond ont été identifiés (Francis et Sandberg, 2000).

Un troisième groupe de chercheurs opte pour un équilibre entre les deux propositions précédentes : les individus cherchent à la fois des personnes qu'ils connaissent au préalable et qui possèdent des compétences complémentaires aux leurs (Kamm et al., 1990 ; Ucbasaran et al., 2003 ; Moreau, 2005). Timmons (1990), suggère qu'une équipe émerge d'une idée partagée, d'une expérience ou bien d'une relation d'amitié. L'étude menée par Chandler et Hank (1994) sur une douzaine d'organisations nouvellement créées par des équipes montre que les variables « compétences technique et fonctionnelle » sont les variables les moins citées en réponse à la question sur le choix des associés. L'intérêt commun pour la technologie ou le service était l'une des réponses les plus citées avec le fait de bien connaître l'associé en tant qu'anciens collègues de travail ou bien un membre de la famille.

Les partenaires d'horizons différents sont susceptibles d'avoir des compétences diversifiées mais aussi des visions différentes par rapport au projet entrepreneurial. Les partenaires qui se connaissent auparavant et qui ont eu une expérience antérieure commune sont susceptibles de bâtir un climat de confiance, de construire une vision³⁰ commune de leur organisation et de travailler en synergie (Kamm et al., 1990 ; Eieshardt et Schoonhoven, 1990).

Une meilleure connaissance de l'autre accroît la prédictibilité de ses actions et accroît ainsi la confiance et le degré de coopération et d'interaction (Francis et Sandberg, 2000)³¹.

30 Dans les recherches sur la stratégie de PME, la vision qui fait référence à une image mentale du futur désiré, est un concept de première importance dans les PME (Allali, 2003 ; Bayad et Garand, 1998 ; Carrière, 1989, 1990, Fillion, 1988 ; Verstraete, 1997).

31 Francis et Sandberg, (2000 : 7) : *“Greater Knowledge of the other person increases the predictability of his actions in various situations and thus enables trust (...) the degree of cooperation and expected interaction. Also increase with higher levels of friendship”*.

Cependant, il existe des entrepreneurs qui cherchent des partenaires qu'ils ne connaissent pas forcément pour des raisons de financement (Ronstadt, 1984). Il apparaît ainsi que les motivations du choix des associés sont multiples et variées.

3.2.2. L'étude de Vyakarnam, Jacobs et Handelberg (1997) sur la formation et le développement de l'équipe entrepreneuriale

« Comme il n'existe pas de manager parfait, il n'existe pas d'entrepreneur parfait. C'est pour cette raison qu'une équipe, une combinaison de personnes avec des personnalités différentes, des connaissances et des compétences a plus de chance d'être plus fiable pour créer une entreprise pérenne »³² (Vyakarnam, Jacobs et Handelberg, 1997 : 1), Par cette phrase, les auteurs justifient leur intérêt pour la thématique d'entrepreneuriat d'équipe ; comment elles se forment et se développent au long du cycle de vie de l'organisation.

Suite à une étude empirique qualitative de 14 équipes entrepreneuriales, les auteurs proposent un processus contenant quatre phases qui ne sont pas forcément présentes chez toutes les équipes observées. Les auteurs affirment tout de même que la formation de l'équipe entrepreneuriale est aléatoire et difficile. Les entreprises observées appartiennent à des secteurs d'activités différents et sont dans divers stades de développement. La réussite et la pérennité de l'entreprise est le seul point commun entre les différentes équipes de l'échantillon.

Phase 1 : Début Spontané (Spontaneous Starts)

C'est une étape quasiment informelle, deux ou plusieurs personnes décident ensemble de créer une entreprise, grâce à une opportunité d'affaire quelconque. Dans la plupart des cas, les membres de l'équipe se connaissent auparavant, ils appartiennent au même réseau social et ont développé un certain degré de confiance qui les encourage à travailler ensemble. Ces personnes n'ont jamais eu d'expérience entrepreneuriale commune. Cette phase leur permet de tester l'ambiance de travail, d'apprendre à communiquer et à travailler collectivement. La communication et l'organisation du travail surviennent sur le tas. La motivation semble être guidée par l'enthousiasme de vouloir mener leur projet à terme, de pouvoir s'accomplir et de pouvoir percevoir la récompense qui se résume dans la réussite du projet. Au cours de cette

³²Vyakarnam, Jacobs et Handelberg, (1997 : 1) : “as there is no such thing as a perfect manager there is also unlikely to be a perfect entrepreneur too. That is why the team, a combination of people with different personality characteristics, knowledge and skills, is likely to be more reliable in creating a successful enterprise process”.

phase, les fondateurs tentent de créer un réseau social d'appui qui peut les aider à mieux déceler les d'opportunités d'affaire. Le réseau social se développe grâce à des contacts personnels. Les partenaires essaient de choisir des personnes de confiance susceptibles de leur être utile pour faire avancer leur projet.

Phase 2 : A la recherche de la croissance (Growth Seeking)

Durant cette phase, les membres de l'équipe passent de la phase d'observation de l'autre et de l'apprentissage par l'autre vers une phase plus centrée sur le développement de leur projet. La vision partagée commence à se construire, l'équipe se concentre sur le développement des ressources nécessaires à l'organisation afin de mieux se positionner sur le marché. Les équipes semblent être motivées par le succès de leurs affaires, essaient de trouver des stratégies adéquates pour développer leurs projets et commencent à structurer le travail. En revanche, cette phase est caractérisée par un manque d'organisation, l'équipe a la volonté de développer le projet mais ne sait pas encore comment il faut réagir pour atteindre ses objectifs efficacement. Bien que les membres soient conscients du fait qu'ils sont orientés vers le développement, ils ne peuvent pas nécessairement gérer la situation d'une manière claire.

Phase 3 : Visionnaire (Visionary)

Cette phase est caractérisée par le développement et le partage d'une vision commune et claire, avec des objectifs bien définis et bien étudiés. La distribution des rôles se clarifie et une stratégie de travail d'équipe (réunions, moyens de communication, organisation) est mise en place. Durant cette phase, le développement de l'entreprise est mis en avant ; chacun connaît son rôle et ses tâches. C'est le moment du développement des stratégies d'évolution. Dans le même temps, les membres de l'équipe sont plus confiants par rapport à leur projet, ils prennent du recul par rapport à leurs stratégies de travail. Ils discutent de l'avenir de leur entreprise, de leur mode de fonctionnement, et des problèmes organisationnels de l'équipe; ensemble, ils cherchent des solutions adéquates. C'est une phase de confirmation et de doute, une confirmation par rapport à la réussite de création et l'avancement du projet et de doute par rapport à l'avenir.

Phase 4 : Institutionnelle (Institutional)

A ce stade de développement de l'organisation, les membres de l'équipe participent à des conférences, à des foires, et à des clubs de dirigeants. Ce type de rassemblement permet aux

chefs d'entreprises d'explorer le monde extérieur, de ramener de nouvelles idées, de veiller sur les opportunités et de faire connaître leur organisation. A ce niveau, l'organisation atteint un seuil de développement qui permet aux membres de l'équipe de se détacher de leurs rôles initiaux et d'être plus autonomes ; l'équipe entrepreneuriale prend le rôle d'une équipe dirigeante au sens anglophone de Top Management Team (TMT), les membres se détachent de leurs pratiques initiales.

Ce processus montre bien la perpétuelle évolution de l'équipe entrepreneuriale tout au long du cycle de vie de l'organisation.

3.3. L'équipe entrepreneuriale : les facteurs d'entrée et de sortie

Les phénomènes d'entrée et de sortie sont répandus dans les équipes entrepreneuriales (Cooper et *al.*, 1997). Timmons (1994) rapporte que durant les cinq premières années, un grand nombre d'organisations perdent un fondateur, spécialement les organisations à haut potentiel de développement. Dans ce qui suit, nous présentons les principaux résultats sur les facteurs d'entrée et de sortie dans les équipes entrepreneuriales.

3.3.1. L'étude d'Ucbasaran, Lockett, Wright et Westhead (2003)

Ucbasaran, Lockett, Wright et Westhead (2003) proposent une étude sur les facteurs associés aux entrées et sorties des membres d'une équipe entrepreneuriale. Leur étude exploratoire comble un espace non encore exploré en entrepreneuriat, à savoir, la notion de rotation de l'emploi « turnover » au sein des équipes entrepreneuriales fondatrices. Le résultat de l'étude a montré que les variables associées au phénomène d'entrée ne sont pas les mêmes que celles associées au phénomène de sortie des membres.

Les auteurs ont ainsi suivi 90 propriétaires dirigeants durant dix ans (1990-2000). Les sociétés proviennent de différents secteurs d'activités. Grâce à une analyse de donnée basée sur une régression multi variée, les auteurs ont trouvé que les résultats des variables associées à l'entrée ne sont pas les mêmes que celles associées à la sortie des membres.

Les variables dépendantes :

- La variable entrée d'un membre de l'équipe « team member entry »
- La variable sortie d'un membre de l'équipe « team member exit »

Les variables indépendantes :

- La taille de l'équipe entrepreneuriale

- L'âge moyen de l'équipe
- Entreprise familiale
- Hétérogénéité entrepreneuriale et fonctionnelle

Les résultats de l'étude sont les suivants

Le phénomène d'entrée

La taille de l'équipe entrepreneuriale fondatrice est liée significativement et négativement à la variable entrée. L'hétérogénéité fonctionnelle est positivement mais faiblement liée à la variable entrée. L'hétérogénéité au niveau de l'expérience antérieure est positivement et significativement liée à la variable entrée.

Le phénomène de sortie

Le lien entre la rotation de l'emploi (turnover) et l'hétérogénéité est un lien mitigé. Dans les entreprises familiales, les sorties des membres sont rares ; l'âge moyen de l'équipe n'a pas de relation significative avec la variable sortie.

Ainsi, la complémentarité au niveau du capital humain semble être un facteur important d'entrée dans les équipes entrepreneuriales.

3.3.2. L'apport de Chandler, Honig et Wiklund (2005)

Chandler, Honig et Wiklund, (2005) ont eu recours à une enquête empirique basée sur un panel de 408 entreprises émergentes en Suède et 124 nouvelles entreprises aux Etats-Unis.

Les principaux résultats de l'étude sont les suivants :

- plus la taille de l'équipe est importante plus c'est avantageux pour la nouvelle entreprise.
- l'environnement externe et la composition de l'équipe sont deux facteurs associés à la rotation de l'emploi
- le dynamisme de l'environnement et l'instabilité associée au changement rapide des industries et à l'innovation sont reliés à la dynamique de changement de l'équipe entrepreneuriale. Ainsi le phénomène de rotation d'emploi est utilisé comme un mécanisme d'adaptation à l'environnement externe.
- l'examen des effets de l'hétérogénéité de l'équipe sur la rotation de l'emploi a donné des résultats mitigés ; trois, des six facteurs étudiés, ont été approuvés.

En effet, la diversité au niveau de la religion est liée à une rotation d'emploi élevé. Toutefois, la diversité fonctionnelle (la formation initiale, l'expérience antérieure en termes d'années et de secteur d'activité ou encore l'expertise fonctionnelle), est liée positivement au succès de l'association et influence positivement les résultats de l'organisation.

Les auteurs concluent qu'il est souvent préférable de commencer avec une équipe large en termes de taille et d'en faire sortir ensuite ceux qui ne fournissent pas de contributions significatives, plutôt que de commencer avec une équipe de petite taille et faire entrer des membres en cas de besoin.

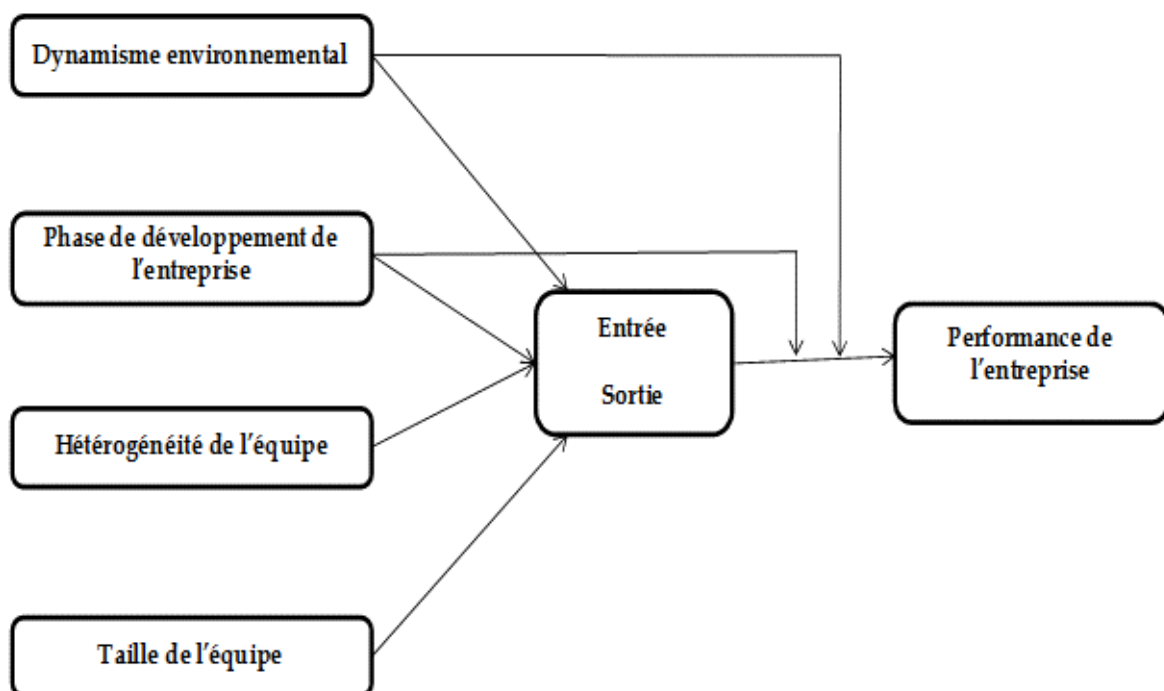


Figure 14. Modèle théorique de la recherche
(Adapté de Chandler et *al.*, 2005 : 708)

3.3.3. L'apport de Forbes, Borchert, Zellmer-Bruhnet et Sapienza (2006)

L'étude de Forbes, Borchert, Zellmer-Bruhnet et Sapienza (2006) tente d'explorer le processus de recrutement avec des membres de trois équipes entrepreneuriales du Midwest des États-Unis. Ils se sont basés sur des entretiens approfondis afin de fournir plus de détails sur le choix des associés. Deux principales raisons ont été identifiées : le besoin en ressources et l'attractivité interpersonnelles. Ces deux sources de motivation semblent être complémentaires dans la pratique.

Les auteurs ont conclu que l'addition d'un nouveau membre est une décision qui se fait selon un processus comportant deux étapes principales : l'identification et la sélection. L'identification est le processus par lequel l'équipe entrepreneuriale prend conscience (activement ou passivement) que certaines personnes peuvent faire partie de l'équipe. La sélection peut se produire de trois manières : (1) par contact direct, le membre potentiel et l'équipe se connaissent ; (2) par le biais de réseaux indirects, ou bien (3) par le biais d'un processus de recherche impersonnel, les personnes ne se connaissent pas et n'appartiennent pas aux mêmes réseaux sociaux.

De ces différentes études sur les équipes entrepreneuriales, il en ressort un certain nombre de caractéristiques distinctives. Parmi ces caractéristiques, la composition de l'équipe en termes de capital humain semble être omniprésente dans les différentes études sans pour autant en approfondir la discussion. Cette caractéristique a été certes évoquée dans les différents travaux cités ci-dessus, mais n'a pas été approfondie.

La composition de l'équipe en termes d'hétérogénéité/homogénéité des membres a été largement étudiée et discutée dans les travaux portant sur les équipes dirigeantes ; les résultats sur l'impact de la composition de l'équipe sont variés et parfois contradictoires. Récemment, un nombre limité de travaux s'est penché sur la thématique, dans le contexte entrepreneurial, pour voir l'impact de la composition de l'équipe entrepreneuriale en termes d'hétérogénéité du capital humain sur la performance sociale de l'équipe et la performance économique de l'organisation. Les résultats des recherches sont mitigés.

3.4. L'impact de la diversité des équipes entrepreneuriales sur les résultats de l'équipe et de l'organisation

Nous avons recensé quatre articles académiques qui se sont intéressés à l'impact de la diversité sur l'efficacité de l'équipe et la performance de l'organisation. Parmi ces quatre articles, trois ont démontré que le lien diversité/ performance a une tendance négative voire même insignifiante. Une seule étude a montré un impact positif de la diversité.

3.4.1. Le lien à tendance négative entre la diversité des équipes entrepreneuriales et leurs efficacités

- L'étude d'Ensley, Carland et Carland (1998)

La première étude menée par Ensley, Carland et Carland (1998) a été présentée dans le cadre de l'Association for Small Business and Entrepreneurship. Les auteurs ont exploré les effets de la composition des équipes entrepreneuriales en termes de qualifications (technique, humaine et conceptuelle), sur la performance de l'organisation. Pour la mesure de la performance, les auteurs ont choisi les variables suivantes : le ratio de développement des ventes de l'année précédente, le ratio de développement des ventes moyen des cinq dernières années et le ratio du taux de recrutement.

Les résultats de cette étude ont montré que la diversité au sein des équipes entrepreneuriales semble avoir un effet négatif sur la performance de l'organisation. Les auteurs ont expliqué ce résultat par le fait que la diversité au niveau de la fonction et de la formation initiale peut engendrer des conflits et affecter ainsi l'efficacité de mise en œuvre des décisions (ralentir ou rendre impossible l'implantation des décisions).

Cependant, le fait de prendre la diversité des qualifications comme seul facteur responsable de la performance de l'organisation (performance économique) semble être peu réducteur ; l'explication des résultats nous a semblé simpliste. Plusieurs études ont montré que les conflits bien gérés peuvent avoir des effets positifs sur l'efficacité de l'équipe (Amason, 1996 ; Jehn, 1997).

- L'étude de Chowdhury (2005)

La deuxième étude a été menée par Chowdhury (2005), l'auteur a examiné deux grandes catégories de variables. Il a étudié, d'une part, l'influence des variables de la diversité démographique³³ des équipes entrepreneuriales en termes d'âge, de genre et de fonctions antérieures exercées³⁴ sur son efficacité ; d'autre part l'influence des variables « degré

33 Les caractéristiques démographiques: La démographie est « l'étude statistique des collectivités humaines » (petit Robert 1987). Cette collectivité peut être l'ensemble des membres d'une organisation, ou un groupe particulier comme l'équipe dirigeante. Traitées au niveau d'un groupe d'individus, les caractéristiques observables constituent des variables démographiques (Joffre, 2003).

34 Les fonctions antérieures exercées sont définies comme le domaine professionnel dans lequel la personne a eu le plus d'expérience, exemple : finance, marketing, comptabilité, ingénierie, médecine etc.

d'échange cognitif » (team level cognitive comprehensiveness)³⁵ et « engagement envers l'équipe » sur l'efficacité de l'équipe.

Les résultats montrent que la diversité démographique n'est pas significativement liée à l'efficacité de l'équipe entrepreneuriale. Toutefois, l'engagement à l'équipe et le niveau d'échange cognitif sont tous les deux positivement liés à l'efficacité de l'équipe entrepreneuriale. De plus, les résultats ont montré que la diversité démographique en termes de genre, d'âge et de background fonctionnel ne contribue pas significativement au degré d'échange cognitif ni à l'engagement envers l'équipe.

Nous avons pu recenser deux limites à cette étude, la première concerne la littérature utilisée ; la deuxième concerne la variable « degré d'échange cognitif ». Concernant la première limite, l'auteur s'est basé sur l'approche de la catégorisation de soi pour justifier les effets négatifs de la diversité au niveau des équipes entrepreneuriales. Cette approche peut être justifiable pour d'autres types d'équipes de travail mais pour l'équipe entrepreneuriale, c'est une justification peu fiable. En effet, la plupart du temps, les membres des équipes entrepreneuriales se connaissent préalablement, les équipes sont construites à partir de connaissances préétablies (amis, famille, anciens collègues de travail...). De ce fait, il paraît peu évident que les membres de l'équipe subissent le phénomène de catégorisation.

Pour mesurer le degré d'échange cognitif, l'auteur se base implicitement sur l'hétérogénéité cognitive des membres de l'équipe. En effet, d'après Milliken et Martin (1996), la diversité fonctionnelle peut être une source de diversité cognitive. Par conséquent, la variable « degré d'échange cognitif » peut être considérée comme une variable de la diversité.

- L'étude d'Amason, Shrader et Tompson (2006)

L'objet de cette étude est assez particulier : les auteurs tentent de mesurer l'impact de la diversité sur les résultats de l'équipe, selon la nature de l'organisation (extrêmement innovante « initiatrice » ou « imitatrice »). Les résultats de l'étude suggèrent que c'est en effet, l'originalité et la nouveauté du produit ou service proposé par l'entreprise qui détermine le type d'information dont l'équipe entrepreneuriale a besoin et par conséquent le processus d'information nécessaire à l'entreprise. Ainsi, la meilleure performance serait la résultante

35 La variable « degré d'échange cognitif » découle de la variable « niveau de capacités cognitives » de l'équipe et est défini comme le processus qui examine des questions critiques et formule des stratégies en considérant diverses approches, critères de décision et d'action (Miller et al., 1998 ; Simons et al., 1999).

d'une composition d'équipe appropriée aux exigences des processus d'information de l'entreprise.

Les variables de la diversité mobilisées pour cette étude sont : l'âge, le niveau d'éducation, la spécialisation liée à la formation initiale, et le domaine fonctionnel. Pour mesurer la performance, les auteurs ont utilisé les variables suivantes : la croissance des ventes, le positionnement au niveau du marché et la rentabilité. Pour les entreprises innovantes, la relation entre les équipes entrepreneuriales et son hétérogénéité est négative. Toutefois, pour les entreprises moins innovantes, cette relation négative disparaît. Les entreprises hautement innovantes sont plus performantes avec des équipes entrepreneuriales homogènes car l'homogénéité facilite l'intégration des membres. Suite à ces résultats, les auteurs ont conclu que les équipes entrepreneuriales hétérogènes sont moins performantes que les équipes entrepreneuriales homogènes lorsque l'entreprise est hautement innovante.

Cette étude est intéressante, dans la mesure où elle demande une meilleure considération du degré d'innovation lors de l'évaluation des organisations et de leurs composantes car le fonctionnement interne peut être différent. Néanmoins, l'échantillon de l'étude comporte des entreprises relativement innovantes, avec un fort potentiel de développement et ayant réussi leur première offre publique de vente (OPV) ; ce qui nous amène à conclure que l'échantillon est assez spécifique. De ce fait, il peut y avoir une certaine réserve quand à la généralisation des résultats sur toute la population des organisations ayant un fort potentiel de développement et ayant moins de six ans d'existence. De plus, le critère de performance choisi par les auteurs, à savoir la réussite de la première offre publique de vente, n'est pas un critère commun pour mesurer la performance de l'entreprise. En effet, une entreprise peut être performante au niveau économique, social et organisationnel³⁶ sans pour autant choisir de participer à une offre publique de vente.

36 La performance est définie par Marmuse (1996 : 93) selon trois critères de mesure : « la première mesure (...) est celle de la mesure économique du rendement ou de la rentabilité de l'entreprise. On fait alors référence à la mesure comptable et financière de la performance (mesure d'un résultat absolu) ou à celle de l'efficacité, conduisant à l'idée de résultat optimal (résultat relatif aux moyens disponibles). Viennent ensuite les indicateurs de l'efficacité sociale où la notion de conflit apparaît comme centrale pour son appréciation. Il s'agit alors d'apprécier le climat social de l'entreprise. Troisième axe de mesure de la performance, celui du domaine de l'organisationnel, l'entreprise est appréciée dans le fonctionnement de sa structure et l'on cherche à évaluer la qualité de l'organisation et de la prise de décision ».

3.4.2. Le lien à tendance positive entre la diversité des équipes entrepreneuriales et leurs efficacités

- Beckman, Burton et O'Reilly (2007)

L'étude menée par Beckman, Burton et O'Reilly (2007) a pour but de comprendre la relation entre les équipes entrepreneuriales et les résultats de l'organisation. Les variables dépendantes choisies sont : la réussite de la première offre publique de vente et le taux d'attraction des capitaux à risques. L'échantillon contient des équipes entrepreneuriales fondatrices ainsi que des équipes dirigeantes dans un stade non avancé du projet entrepreneurial. La variable indépendante, choisie pour l'étude est la variable de la diversité fonctionnelle. Beckman et *al.*, partagent cette variable en deux catégories : l'affiliation à différentes entreprises (Pour combien d'entreprises le membre a travaillé auparavant ?) et le chevauchement des fonctions dans une même entreprise (la proportion des différentes expériences au sein d'une même entreprise).

Les résultats de l'étude ont montré que la diversité fonctionnelle n'a aucun impact sur la capacité d'une entreprise à effectuer sa première offre publique de vente. Pour les équipes dirigeantes, les auteurs ont trouvé que la diversité des affiliations professionnelles antérieures des membres de l'équipe est liée positivement au succès de l'organisation. Toutefois, le chevauchement des fonctions est lié positivement à la participation à une offre publique de vente seulement. Les équipes fondatrices diversifiées au niveau du chevauchement des fonctions réussissent leur première offre publique de vente mais il n'y a aucun effet sur le capital-risque. Toutefois, le lien entre les affiliations à différentes organisations et le succès de cette dernière est insignifiant.

Les auteurs soulignent l'effet important et conséquent du capital humain sur l'attraction des capitaux-risques et la participation à une première offre publique. Ils ont trouvé que le fait d'introduire des connaissances et des expériences antérieures diversifiées (diversité fonctionnelle, expérience antérieure en management, diversité d'affiliation et l'entrée de nouveaux membres) aident l'entreprise à attirer des capitaux à risques et à participer à des offres publiques de vente. Ceci dit, ces effets sont plus importants sur les équipes dirigeantes (top management team) que sur les équipes entrepreneuriales fondatrices mais en général les effets sont notables sur les deux types d'équipes.

Les auteurs ont choisi de départager leur échantillon selon la nature de l'équipe (équipe entrepreneuriale fondatrice ou équipe dirigeante), cette catégorisation n'a pas fait l'objet d'une explication distinctive. Les auteurs n'ont ni précisé les différences entre une équipe entrepreneuriale fondatrice et une équipe dirigeante ni donné de précision sur la taille de chaque échantillon. De plus, les critères de performance choisis par les auteurs (OPV et capital risque) ne sont pas communs et ne présentent pas un critère de non performance dans le cas où ils ne se réalisent pas.

Conclusion du chapitre 1

Une revue théorique synoptique sur les principales recherches dans le champ de l'entrepreneuriat a permis de déceler l'insuffisance de travaux sur deux thématiques importantes : l'entrepreneuriat collectif en termes de création et de développement d'un projet entrepreneurial par une équipe d'associés et la prise de décision collective en entrepreneuriat. La deuxième section a permis de croiser les apports de deux disciplines scientifiques, les sciences humaines et sociales et les sciences de gestion à la notion d'équipe, afin de mettre en exergue les caractéristiques de l'équipe ainsi que les variables importantes qui influencent les relations interindividuelles.

La troisième section a constitué une discussion autour de la notion d'équipe entrepreneuriale à travers un récit de la littérature sur les définitions proposées. Une discussion autour des différentes terminologies utilisées pour désigner l'équipe entrepreneuriale a ensuite été mobilisée. Une présentation sur les points de convergences et de similitudes entre les notions d'équipe dirigeante et d'équipe entrepreneuriale a par la suite été proposée. Ce travail nous a permis de déboucher sur une définition préliminaire de l'équipe entrepreneuriale, ainsi « *Une équipe entrepreneuriale est composée par deux ou plusieurs personnes, qui, ensemble créent ou développent un projet entrepreneurial pour lequel ils ont un intérêt commun (financier et/ou autre). Les membres de l'équipe participent activement aux différentes activités de l'organisation durant son cycle de vie* ».

La quatrième section a constitué une synthèse des principales thématiques de recherche menées sur la notion d'équipe entrepreneuriale. Dans un premier temps, nous avons relevé les modèles de recherche les plus intéressants en terme d'apport théorique ; dans un deuxième temps, nous avons recensé des travaux empiriques sur les processus de formation et de développement de l'entreprise, les phénomènes d'entrée-sortie des membres, et l'impact de la composition de l'équipe sur l'efficacité de l'équipe et la performance de l'organisation.

De cette première partie de la revue de la littérature, nous remarquons que l'articulation entre décision et équipe entrepreneuriale est une dimension oubliée du champ de recherche de l'entrepreneuriat et ce, malgré son importance dans le processus entrepreneurial, tout au long du cycle de vie de l'organisation. En effet, Simon (1976) annonce que la performance de l'organisation consiste à prendre les bonnes décisions sur ce qu'il faut faire et comment le faire. Cette dimension sociale de la performance, issue de l'école de la prise des décisions, a

attiré notre attention, car dans le contexte entrepreneurial, les prises de décisions font partie des activités principales des entrepreneurs.

La première grande décision d'une équipe entrepreneuriale est celle du passage à l'acte (Hernandez et Marco, 2006). Ceci dit, malgré la place importante de la décision dans le processus de travail des équipes entrepreneuriales, le champ de recherche en entrepreneuriat ne s'est pas intéressé à cette thématique ni dans le contexte de l'entrepreneur solitaire ni dans le contexte de l'entrepreneur collectif. Comme l'a souligné Hernandez et Marco (2006), depuis longtemps, la décision n'a pas été retenue dans les TPE et les PME, parce que l'entrepreneur était considéré comme un personnage marginal de la société industrielle.

Nous proposons dans le chapitre qui suit, une revue de la littérature sur la notion de prise de décision. Une première section nous mènera vers l'interrogation sur la particularité de la prise de décision collective. La deuxième section montrera l'importance de l'hétérogénéité de l'équipe dans les prises de décisions. Cette spécificité de l'équipe été longtemps étudiée dans les organisations de grandes tailles et sur les équipes dirigeantes. Ainsi, la troisième section fera l'objet d'une revue de la littérature sur la notion de diversité.

Chapitre 2 – Le processus de prise de décision collective : rôle de la diversité

1. Processus de prise de décision: définitions et conceptualisation.....	107
2. La décision collective.....	126
Le concept de diversité : revue de la littérature et impact sur les équipes entrepreneuriales.....	144
Conclusion du chapitre 2	168

Depuis quelques décennies, l'intérêt pour la prise de décision ne cesse d'accroître. Les chercheurs en sciences économiques et sociales et plus récemment en sciences de gestion s'intéressent à la question de la décision dans les organisations. Cet intérêt a fait émerger une théorie de la décision qui comporte un certains nombres de modèles, qui évoluent d'une rationalité non limitée et une capacité de collecter toute l'information nécessaire pour la prise de décision, à une « rationalité limitée » de l'acteur (Simon, 1976), une aversion pour le risque (Cybert et March, 1963), les luttes de pouvoir (Allison, 1969) etc.

L'écart qui s'est creusé entre les recherches qui considèrent la prise de décision comme un processus et celles qui se penchent sur la question du contenu de la décision est entrain d'être comblé grâce à la continuité des recherches sur le processus de prise de décision (Ivanaj, 2001) ; plus particulièrement sur le processus de prise de décision stratégique considéré comme déterminant pour les résultats de l'entreprise à long terme.

La prise de décision constitue la partie cruciale du travail d'un dirigeant. Elle constitue le préalable à toute action (Simon, 1960). Elle justifie l'étendue de son pouvoir et la légitimité de son accès à l'information dont il a besoin au sein de son organisation. Sa qualité influence la performance de l'organisation et représente un indicateur de sa pérennité (Ivanaj, 2001).

Décider, c'est opérer un choix entre diverses alternatives possibles. Cette décision représente l'une des étapes d'un long processus cognitif. Le processus de décision est dans la plupart du temps du ressort d'un seul décideur. Durant le processus de prise de décision, le décideur peut recourir à d'autres personnes de l'organisation pour l'aider dans la recherche d'information, son traitement, l'implantation de la décision etc. Néanmoins, la décision finale revient à une seule personne (Shaver et Scott, 1991). Dans les TPE et les PME, ce décideur est généralement l'entrepreneur/propriétaire-dirigeant de l'organisation.

De nos jours, de plus en plus d'entreprises sont créées par un ensemble d'individus. Ces individus sont collectivement responsables des décisions impliquant leurs organisations. Cette dimension collective de la décision a longtemps été, une dimension oubliée des modèles décisionnels. Les travaux qui se sont focalisés sur la prise de décision en équipe sont peu nombreux, ils touchent la prise de décision au sein des équipes dirigeantes des grandes organisations. Ces travaux ont été distingués par les résultats qu'ils proposent et qui mettent en avant des caractéristiques liées à la nature de la composition de l'équipe et le rôle des

conflits dans le processus de prise de décision. Ces travaux sont néanmoins à un stade embryonnaire.

La relation entre la composition de l'équipe (taille, hétérogénéité/homogénéité), sa dynamique comportementale (dynamique d'équipe et style de leadership) et sa performance (sociale et organisationnelle) existe certainement mais difficile à prouver (West, 2007 ; Brettel et Heinemann, 2006 ; Chowdhury, 2005). Les recherches disponibles offrent parfois des résultats mitigés et contradictoires. Ces recherches ont tout de même contribué au développement d'un courant de recherche intéressant autour de la notion de diversité dans le milieu du travail.

Ce courant de recherche a émergé dans les disciplines des sciences humaines, sociales et récemment en sciences de gestion. En 1984, Hambrick et Mason ont proposé une théorie appelée la théorie des échelons supérieurs (upper echelons theory) qui traite de la diversité démographique des managers cadres appartenant aux équipes dirigeantes. Les recherches qui se sont appuyées sur cette théorie sont nombreuses. Certaines de ces recherches se sont intéressées à l'efficacité de la prise de décision par les équipes dirigeantes hétérogènes. Les résultats révélés de ces recherches méritent qu'on s'y intéresse.

Afin de développer ces différentes idées issues de la littérature, nous structurons le présent chapitre de la façon suivante. La première section traitera le développement des concepts de décision ainsi que du processus de prise de décision. La deuxième section sera consacrée à la particularité de la prise de décision collective. Une revue de la littérature sur la notion de diversité en sciences de gestion fera l'objet de la troisième section.

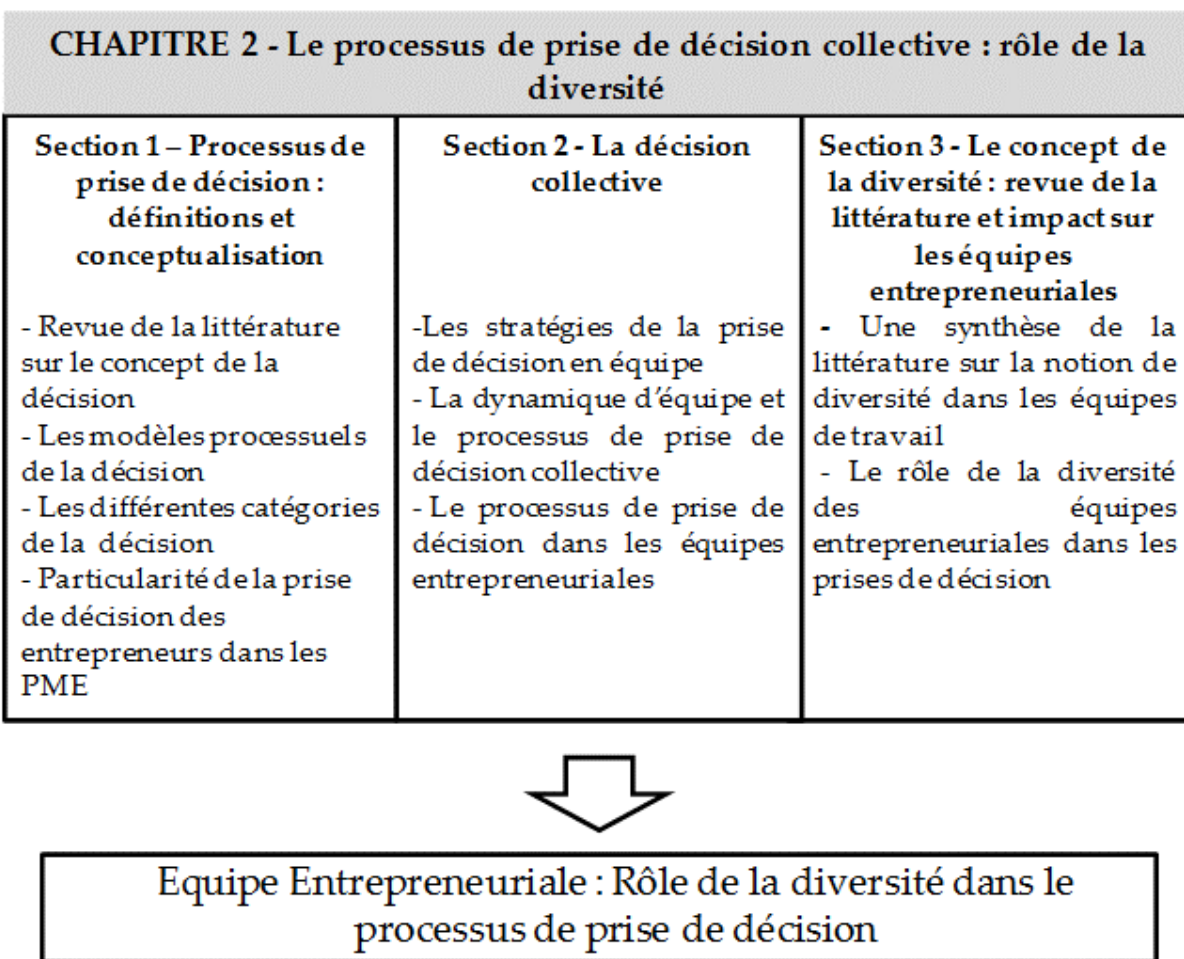


Figure 15. Structuration du chapitre 2

1. Processus de prise de décision : définitions et conceptualisation

De nos jours, les petites et moyennes structures jouent un rôle clé dans l'économie de marché. Leurs succès est tributaire de leurs manières de prendre les décisions stratégiques (Robinson et Pearce, 1983). Les décisions stratégiques adoptées par des petites et moyennes entreprises constituent le cœur de l'entrepreneuriat et peuvent ainsi être considérées comme essentielles pour la dynamique de l'économie. Curieusement, peu de recherches se sont intéressées à la décision dans les petites et moyennes structures. Les recherches sur la prise de décisions se sont concentrées principalement sur la « rationalité procédurale » des décisions stratégiques dans les organisations de grande taille (Brouthers Andriessen et Nicolaes, 1998). Ces processus sont souvent complexes, et impliquent de multiples acteurs ; ils sont fréquemment le résultat d'une politique basée sur l'influence (Eisenhardt et Zbaracki, 1992).

Cependant, plusieurs chercheurs (par exemple Papadakis et *al.*, 1998, Brouthers, Andriessen et Nicolas, 1998 ; Beattie, 1999 ou encore Gilmore et Carson, 2000) croient que la prise de décision chez les entrepreneurs (propriétaires/dirigeants) et chez les managers des grandes entreprises diffère. Ceci implique que beaucoup de modèles décisionnels proposés dans la littérature ne peuvent pas expliquer les décisions stratégiques dans les petites et moyennes structures. Un certain nombre d'études propose des comparaisons entre un entrepreneur et un non entrepreneur en termes de différences culturelles (McGrath et *al.*, 1992) ou encore en termes de caractéristiques personnelles et professionnelles (Smith et *al.*, 1988). Ces études ont mis en évidence les différences entre le processus de prise de décision mené par les entrepreneurs et les managers des organisations de grande taille (Mador, 2000).

Busenitz et Barney (1997) affirment que les entrepreneurs sont plus sensibles à la prise de décision d'une manière heuristique que les cadres de grandes organisations, ceci implique qu'il existe en effet un processus de prise de décision spécifique dans les PME³⁷. Casson met en exergue la spécificité de la prise de décision de l'entrepreneur et délimite son champ d'action décisionnel et ses capacités rationnelles en proposant qu'« *un entrepreneur est quelqu'un de spécialisé dans la prise (intuitive) de décisions (réfléchies) relatives à la coordination des ressources rares* » (Casson, 1991 : 22). Les recherches sur la décision sont néanmoins peu nombreuses en entrepreneuriat ; le recours aux travaux appartenant au domaine du management stratégique semble nécessaire.

37 Petites et Moyennes Entreprises

La première sous-section fait l'objet d'une présentation des deux principales orientations de recherches sur la notion de processus dans la théorie de la décision. La deuxième sous-section fait l'objet d'une discussion autour des différents types de décisions. La troisième sous-section est consacrée à un développement sur la particularité des prises de décision des entrepreneurs dans les petites et moyennes structures.

1.1. Le processus de décision : définitions et modèles

La décision peut être définie comme un acte par lequel un ou des décideurs opèrent un choix entre plusieurs options permettant d'apporter une solution satisfaisante à un problème donné (Eilon, 1969). Avec la complexité des procédures et l'évolution rapide de l'environnement du décideur, la notion de décision a évolué dans le temps. Au sens classique du terme, la décision est assimilée à l'acte par lequel une personne ayant le pouvoir décisionnel prend les mesures favorisant la création et la répartition des richesses dans une entreprise en se basant sur un ensemble d'informations utiles qui permettent de choisir une alternative parmi d'autres (Emory et Niland, 1968 ; Simon, 1960). Avec l'évolution rapide de l'environnement, la décision apparaît comme un processus évolutif, marqué par l'existence reconnue de plusieurs chemins pour parvenir au même et unique but (Mintzberg, Raisinghani et Theoret, 1976 ; Shulli, Delbecq et Cummings, 1970).

L'évolution du champ d'action de la décision de l'environnement organisationnel s'apparente à une évolution dans l'appréhension du processus de la prise de décision. La décision n'est plus fondée sur la recherche d'un objectif unique mais intègre un nombre plus important de variables. La décision intervient dans un contexte plus complexe et aléatoire dans lequel l'atteinte des objectifs peut acheminer une variété d'actions. Avec la mutation de l'environnement opératoire de la décision, celle-ci ne repose plus sur un seul individu mais peut être partagée entre un nombre élevé d'acteurs agissant au sein de l'organisation. Cette multiplication du nombre de décideurs reflète par ailleurs la diversité des décisions qui peuvent être prises au sein de l'organisation.

Les définitions données à la décision montrent son caractère processuel. Plusieurs théoriciens en sciences de gestion considèrent que la décision suit un processus. Pour prendre une décision, il y a plusieurs étapes logiques qui s'ensuivent, la prise effective de la décision représente l'une des étapes de ce processus. Dans le tableau qui suit, nous présentons

quelques définitions qui ont été proposées par des théoriciens au cours des 50 dernières années sur la prise de décision.

Tableau 9. Définitions proposées sur la décision

Auteurs	Définitions
Simon (1960 : 1)	« La prise de décision comprend trois phases principales : la découverte d'une occasion pour prendre une décision, la découverte de lignes de conduites possibles ; et le choix parmi les lignes de conduites » ³⁸
Eilon (1969 : 1) ³⁹	« Le décideur dispose de plusieurs alternatives, son choix implique une comparaison entre ces alternatives et une évaluation de leurs résultats »
Shull, Delbecq et Cummings (1970 : 31)	« Un processus conscient et humain, qui implique à la fois des phénomènes individuels et sociaux, basé sur des prémisses factuelles et de valeur, qui inclut le choix d'une activité comportementale parmi une ou plusieurs alternatives avec l'intention d'aller vers un état désiré d'affaires »
Mintzberg, Raisonghani et Theoret (1976 : 246)	« Cet article définit la décision comme un engagement spécifique à l'action (d'habitude un engagement de ressources), et le processus de décision comme une série d'action et de facteurs dynamiques qui commence avec l'identification d'un stimulus d'action et termine avec un engagement spécifique à l'action »
Ghertman (1981 : 9-10)	« Nous appellerons « décision » le contenu substantiel de la décision (...) et « processus de décision » (...) une série d'actions sur une substance constituée par les éléments de décision »
Nutt (1993 : 1) ⁴⁰	« La prise de décision est un processus constitué d'étapes réalisées pour déterminer les orientations, identifier des solutions, évaluer les cours des actions, et mettre en œuvre un plan adéquat »
Harrison (1995 : 4) ⁴¹	« La décision est tout simplement un moment dans un processus permanent d'évaluation d'alternatives permettant l'atteinte d'un objectif »
Lauriol (1998b : 19)	« un processus ou comme un produit résultant de ces processus, on peut également l'étudier à différents niveaux (individu, groupe, organisation) en utilisant des modèles conceptuels en provenance de différentes disciplines (l'économie, la psychologie, la sociologie...) et ceci dans les perspectives descriptives ou normatives »

Ces définitions montrent le caractère processuel de la décision. La plupart des auteurs considèrent la décision comme l'aboutissement d'un processus durant lequel il faut faire un choix parmi plusieurs alternatives possibles. Ce choix est considéré comme le plus pertinent pour atteindre un résultat voulu, dans un délai jugé souhaitable et possible, en utilisant au mieux les informations et les ressources disponibles.

38 "Decision making comprises three principal phases: finding occasions for making a decision; finding possible courses of action, and choosing among courses of action" (Simon, 1960 : 1.)

39 "The decision maker has several alternatives and that his choice involves a comparison between these alternatives and the evaluation of their outcomes" (Eilon, 1969 : 1).

40 "Decision making is a process made up of stages carried out to set directions, identify solutions, evaluate courses of actions, and implement a preferred plan" (Nutt, 1993 : 1)

41 Decision is "simply a moment in an ongoing process of evaluating alternatives of meeting an objective"

Pourtant, ces définitions ne délimitent pas explicitement le champ d'action de ce processus. En effet, Mintzberg et *al.*, (1976) considèrent la décision comme un engagement des ressources à l'action. La décision doit être suivie par une action, sinon on ne pourrait pas la qualifier de tel⁴². Ainsi, le champ d'action du processus de décision dépasse la phase de choix et englobe sa mise en œuvre. D'autres auteurs comme par exemple Castles et *al.*, (1971) soulignent que la décision ne vient pas forcément avec l'action, on peut prendre une décision et ne pas réagir, le processus de décision s'arrête ainsi à la phase de choix.

1.1.1. Les modèles de la prise de décision dans le temps

Les modèles de décisions sont multiples. Le changement rapide du paysage organisationnel a favorisé leur multiplication dans le temps. La plupart de ces modèles expliquent les décisions stratégiques individuelles prises par une personne autoritaire (Schoemaker, 1993). D'une manière générale, les recherches sur les décisions dans les petites et moyennes entreprises sont peu nombreuses ; en France, peu sont les recherches qui se sont penchées sur cette thématique (Hernandez et Marco, 2006). Dans ce qui suit, nous présentons une synthèse sur les modèles les plus marquants de la littérature économique et de gestion sur la théorie de la décision.

- Les modèles de la rationalité / rationalité limitée

Le modèle rationnel de la décision est celui de l'homo oeconomicus, il s'appuie sur une vision économique de l'école néo-classique qui considère le décideur comme un agent rationnel qui sait exactement ce qu'il veut. Il a su collecter soigneusement l'information dont il a besoin, et développer des alternatives afin de sélectionner la meilleure alternative possible qui maximise son profit. L'approche rationnelle positionne la décision dans une logique purement mathématique qui ne prend pas en compte les aléas de la rationalité limitée des agents économiques et de leurs environnements : « *si on possède toute l'information nécessaire, si on raisonne à partir d'un ensemble donné de préférences et si on connaît l'ensemble des moyens techniques disponibles, ce qu'il reste à résoudre n'est qu'un problème de pure logique* » (Von Hayek, 1945). Alors que ce modèle est simple et intuitif, ses hypothèses ne sont pas toujours exactes. Il peut y avoir une diversité d'intérêts et d'objectifs individuels et l'information peut être insuffisante ou déformée (March et Simon, 1957 ; Allison, 1971).

⁴² "This paper defines a decision as a specific commitment to action (usually a commitment of resources) and a decision process as a set of actions and dynamic factors that begins with the identification of a stimulus for action and ends with the specific commitment to action" (Mintzberg, Rasinghani et Théarêt, 1976 : 246)

Le style néoclassique positionne le comportement entrepreneurial dans une logique de production, au sein d'un marché de concurrence pure et parfaite dans un contexte d'équilibre. Ce modèle distingue l'entrepreneur des autres facteurs de production par leur aversion au risque (Blaug 1996). Dans ces modèles traditionnels de la décision, l'entrepreneur contribue à la gestion des compétences organisationnelles. L'entrepreneur est celui qui détient la « *capacité entrepreneuriale* » (Khilstrom et Laffont, 1979 : 720). Il est le décideur principal de la firme et le seul profiteur de la libre entrée dans l'industrie concernée (Evans et Jovanovic, 1989 ; Kanbur, 1979 ; Khilstrom et Laffont, 1979 et Ronen, 1983).

Simon n'a pas largement débattu de la prise de décision de l'entrepreneur, son travail à la fin des années 1950 a souligné des limites cognitives des décideurs. Simon (1957) affirme que les individus sont limités cognitivement et ne peuvent pas contrôler toutes les conséquences de leurs choix, ce qui signifie que les individus agissent intentionnellement d'une manière rationnelle, mais seulement de façon limitée. Il a mis en exergue des limites aux niveaux des connaissances individuelles, du traitement de l'information et de la capacité de calcul. Ces limites sont applicables dans le contexte entrepreneurial.

Simon propose plusieurs formes de rationalités qui diffèrent selon l'objectif visé : « *On peut dire qu'une décision est « objectivement » rationnelle si elle présente en fait le comportement correct qui maximisera des valeurs données dans une situation donnée. Elle est subjectivement rationnelle si elle maximise les chances, de parvenir à une fin visée en fonction de la connaissance réelle qu'on aura du sujet. Elle est « consciemment » rationnelle dans la mesure où l'adaptation des moyens aux fins est un processus conscient. Elle est « intentionnellement » rationnelle dans la mesure où l'individu ou l'organisation auront délibérément opéré cette adaptation. Elle est rationnelle « du point de vue de l'organisation » si elle sert les objectifs de celle-ci ; enfin, elle est « personnellement » rationnelle si elle obéit aux desseins de l'individu* » (Simon 1945 : 70).

L'individu a une rationalité limitée car il peut se tromper sur ces propres choix et ses propres réalisations : « *Bien sûr, comme Freud (et beaucoup d'expériences en laboratoire) nous l'a dit, les gens peuvent se tromper sur eux-mêmes. Les véritables raisons peuvent être différentes de ce qu'elles sont supposées être. (...) Dire qu'il y a des raisons aux actions des gens signifie qu'il y a une connexion entre les actions et les buts (valeurs, fonction d'utilité) que les gens ont. Les actions augmentent la possibilité que quelques-uns de ces buts soient atteints.*

Toutefois, même dans ce que nous pouvons appeler un comportement rationnel, il peut y avoir de réels écarts entre l'action et la réalisation du but » (Simon 1991 : 1).

En outre, l'individu est incapable à lui seul de traiter toute l'information en provenance de son environnement : « *chaque organisme humain vit dans un environnement qui produit des millions de bits de nouvelle information chaque seconde, mais le goulot d'étranglement de l'appareil de perception n'admet certainement pas plus de 1000 bits par seconde et probablement moins* » (Simon 1957 : 273). De nombreux travaux ont ensuite établi que les limites de la rationalité des décisions étaient également engendrées par le caractère social et collectif de ces décisions.

Les travaux empiriques sur la décision ont poursuivi leur croissance et ont pu dépasser les modèles néo-classiques et classiques de la rationalité/rationalité limitée de la décision. Ces travaux se basent souvent sur des études empiriques sur un nombre restreint de décisions prises par des administrations ou des organisations nord-américaines de grandes tailles (Cyert et al., 1956 ; Lindblom 1959 ; Allison 1969 ; March 1971 ; Janis 1972 ; Quinn 1980). Cette vague de recherches s'est poursuivie par une littérature riche qui en a découlé et qui a fait l'objet de plusieurs synthèses durant ces dernières années (Eisenhardt et Zbaracki 1992 ; Ben Boubaker, 1999).

La coalition des acteurs dans les organisations d'aujourd'hui est constituée par différentes parties, celles qui ne sont pas engagées à plein temps dans l'organisation (les propriétaires, les associés, les associations ou syndicats, les membres du conseil d'administration) et celles qui le sont (employés, cadre, équipe dirigeante, PDG) (Mintzberg, 1990). Cette multiplicité des acteurs a fait évoluer la prise de décision mono-individuelle de l'entrepreneur solitaire vers des décisions qui font intervenir différentes parties prenantes. Ces changements (structurels et organisationnels) ont contribué à l'émergence de plusieurs modèles décisionnels.

Parmi les modèles de l'organisation moderne, deux d'entre eux ont suscité beaucoup d'intérêts : le modèle politique et le modèle de la poubelle. Ces deux modèles font intervenir une multiplicité d'acteurs qui sont en conflit au niveau de leurs objectifs et qui entrent dans la sphère décisionnelle. Les individus ont tendance à former des coalitions afin que leurs intérêts soient pris en charge (Eisenhardt et Zbaracki, 1992). Ce modèle reconnaît que les décideurs peuvent avoir leurs propres projets, avec des besoins et des perceptions propres. Par conséquent, le processus de décision devient un cycle de marchandage et de négociation entre

les parties prenantes ; basées sur des asymétries d'informations causées par l'envie de chacun des décideurs de réaliser son propre projet.

Le modèle de la poubelle préconisé par Cohen, March et Olsen en 1972 propose que : « *La prise de décision se fait dans une rencontre stochastique de choix à la recherche de problèmes, des problèmes à la recherches de choix, des solutions à la recherches de problèmes, et des décideurs à la recherche de quelque chose à décider* » (Eisenhardt et Zbaracki, 1992 : 27)⁴³. Il correspond à une « anarchie organisée » (Schoemaker, 1993). Il est spécifique aux contextes organisationnels dans lesquels les choix à faire ne sont pas clairement définis, et où la participation des décideurs varie en termes de temps et d'effort fourni. La prise de décision est assimilée à une poubelle, dans laquelle les décideurs se déchargent des questions, des solutions et des problèmes au fur et à mesure qu'ils apparaissent. Lauriol (1998) propose une synthèse des différents modèles de la décision selon leurs buts et leurs modes de fonctionnement.

Tableau 10. Synthèse des modèles décisionnels
(Lauriol, 1998)

	Rationalité et Rationalité Limitée	Politique et Behavioriste	Garbage Can/Modèle de la poubelle
Contribution clef	Coexistence de deux rationalités	Influence des facteurs politiques et organisationnels	Ambiguïtés, pas de causalités évidentes
Conception de l'organisation	Boîte noire	Coalition en opposition	Anarchie organisée
Participation	Hiérarchique	Négociation / Pouvoir	Fluide
Buts Intentions	Se construisent dans l'action	Conflictuels multiples	Ambigus
Processus de choix	Résolution de problèmes	Résolution de conflits	Rencontres fortuites entre problèmes, solutions et participants

De ces recherches il ressort que la décision n'est pas un acte isolé mais un processus continu et réflexif. La littérature en management stratégique comporte différentes visions sur la nature du processus de prise de décision. Ces visions ont été résumées par Van de Ven (1992) en trois catégories, parmi lesquelles, deux seulement sont utilisées dans les recherches

⁴³ "Decision-making occurs in a stochastic meeting of choices looking for problems, problems looking for choices, solutions looking for problems to answer, and decision-makers looking for something to decide" (Eisenhardt et Zbaracki, 1992 : 27)

empiriques sur le processus de prise de décisions : le processus considéré comme une catégorie de concept et le processus considéré comme une séquence d'événements. Dans ce qui suit, nous présenterons ces deux visions existantes dans la littérature en management stratégique sur la nature du processus de prise de décision.

1.1.2. Les modèles processuels de la prise de décision

Van de Ven (1992) a résumé les débats suscités dans la littérature du management stratégique sur le concept de processus en trois points essentiels. Le premier considère que le processus explique une relation causale entre les variables indépendantes et les variables dépendantes. Le deuxième considère le processus comme une catégorie de concepts ou variables qui se réfèrent aux actions des individus ou des organisations. Le troisième considère que le processus est une séquence d'événements qui décrivent la manière dont les choses changent dans le temps.

Parmi ces trois considérations, deux seulement sont utilisées dans les recherches empiriques sur le processus de prise de décision stratégique, le processus considéré comme une catégorie de concepts et le processus considéré comme une séquence d'événements. La première proposition qui considère que le processus explique une relation causale est, très peu, voire, jamais utilisé. Ceci revient probablement à la difficulté de montrer le lien de causalité entre les variables (Van de Ven, 1992).

- Le processus de prise de décision vu comme une séquence d'événements

Gore, Murray et Richardson (1992 : 8)⁴⁴ annoncent que le processus de décision englobe toutes les activités impliquées dans une prise de décision et pas seulement la décision en tant que telle : « *le processus décisionnel est décrit comme une série d'étapes qui commence par la production et l'analyse de l'information et abouti à la résolution, à savoir une sélection parmi plusieurs alternatives disponibles* » (Eilon, 1969 : 1)⁴⁵. Cette vision du processus de prise de décision le considère sur une base temporelle progressive en fonction de l'évolution des événements (Van de Ven, 1992).

⁴⁴ "A decision process is concerned with the whole range of activities involved in making a decision, not merely the point of decision. It compasses everything from the initial stimulus of a need for a decision through to the feedback from surveying events as a result of the decision taken" (Gore, Murray, et Richardson, 1992: 8)

⁴⁵ "The decision process is described as a series of steps, starting with information output and analysis and culminating in resolution namely a selection from several available alternatives" (Eilon, 1969: 1)

Le processus est une succession de phases ou de séquences chronologiques dans le temps présentant des actes multiples et séquentiels. Le nombre de phases ainsi que leurs contenus n'ont pas fait l'objet d'un consensus dans la littérature : « *Il y a peu de consensus parmi les auteurs sur les processus de prises de décisions sur le nombre de phase de prise de décision ou à ce que chaque étape implique, mais ce n'est pas surprenant étant donné l'hétérogénéité des situations de décision, en particulier pour les petites entreprises* » (Gore, Murray et Richardson, 1992 : 9) ⁴⁶.

Des différents travaux empiriques sur le processus de prise de décision, neuf phases ont été identifiées dans la littérature. Ces phases se présentent comme une succession linéaire d'actes. Une redondance au niveau de trois phases a été identifiée : l'« identification du problème », le « développement des alternatives » et le « choix » (Gore, Murray et Richardson, 1992). En s'appuyant sur ces arguments, Gary, Murray et Richardson (1992) considèrent que le processus de prise de décision comporte neuf phases. Ces phases ne se chevauchent pas les unes sur les autres, elles sont alignées dans le temps et la boucle est bouclée par un feedback sur tout le processus. Ils proposent ainsi un modèle théorique comportant ces neuf phases.

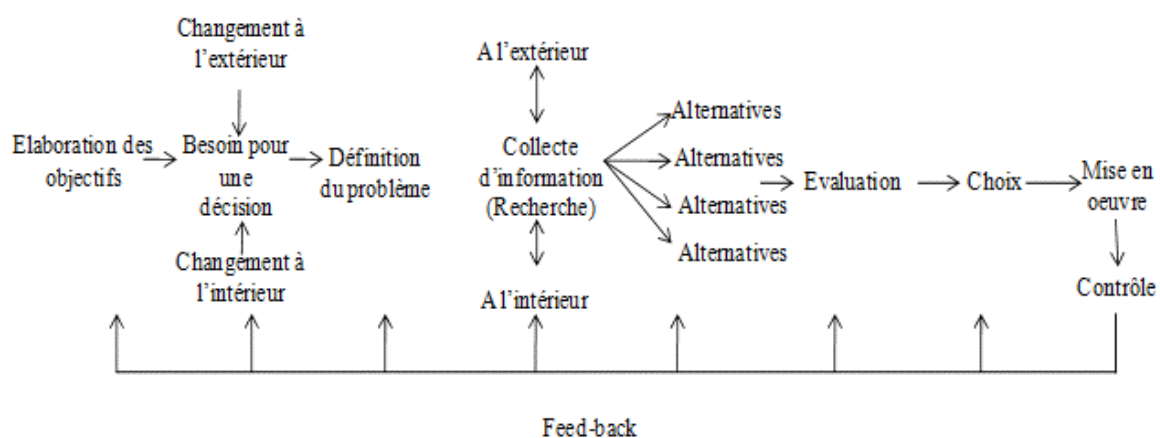


Figure 16. Le processus de décision
(Gore, Murray et Richardson, 1992 : 11)

Le processus de prise de décision vu comme une succession d'événements dans le temps a été adopté dans plusieurs modèles. Nous citons à titre d'exemple le modèle d'Harrison (1995) composé de 6 événements en interaction dynamique : (1) l'élaboration des objectifs managériaux, (2) la recherche des alternatives, (3) la comparaison et l'évaluation des

⁴⁶ "there is little agreement among writers on decision-making processes about the number of decision-making stages or about what each stage involves, but this is not surprising given the heterogeneity of decision situations, particularly for small firms" (Gore, Murray, et Richardson, 1992 : 9)

alternatives, (4) l'acte du choix, (5) la mise en œuvre de la décision, (6) le suivi et le contrôle⁴⁷. Ce type de modèles peut être qualifié de généraliste. Il est applicable à tout type de décisions dans différents domaines. Ce sont des modèles à portée universelle.

D'autres modèles, orientés vers des décisions spécifiques, ont été proposés dans la littérature. Ce sont des modèles issus des recherches empiriques sur les prises de décisions au sein des organisations. Nous citons comme exemple Mintzberg, Raisinghani et Théorét (1976) sur les décisions stratégiques, qui, suite à l'observation de 25 décisions stratégiques, ils identifient trois séquences communes aux différents cas de l'étude : l'« identification », le « développement » et la « sélection ». La première séquence correspond au « besoin de prendre une décision » et « la définition du problème », la deuxième correspond à la « collecte de l'information » et « diagnostic », la troisième correspond à « l'évaluation des alternatives » et le « choix ». Ces séquences peuvent survenir dans n'importe quel ordre au cours du processus, d'autant plus qu'elles peuvent se répéter autant de fois que nécessaire.

Les modèles proposés dans la littérature sur la décision ont démontré qu'il n'existe pas de modèle universel de prise de décision et que la décision, suit un processus séquentiel qui dépend des décideurs, de la nature ainsi que de l'urgence de la décision afin d'être le plus efficace possible. En outre, les modèles proposés ne suivent pas forcément un alignement constant, les phases peuvent se chevaucher entre elles et des allers retours sont possibles entre les différentes phases.

- Le processus de prise de décision comme une catégorie de concepts

Le processus de prise de décision comme une catégorie de concepts est : « *une construction d'attributs mesurés comme des entités fixes (variables), suivant une échelle numérique allant du plus faible au plus élevé* » Van De Ven (1992 : 170)⁴⁸. De ce point de vu, le processus de décision est constitué par des variables de recherche qui aident à mieux comprendre la manière dont les décisions sont prises dans les organisations. Parmi ces variables, nous citons :

47 (1) « Setting managerial objectives », (2) « Searching for alternatives », (3) « Comparing and evaluating alternatives », (4) « the act of choice », (5) « implementing the decision », (6) « Follow-up and control » (E. F. Harrison, 1995 : 37-38)

48 “*process concepts are operationalized as constructs, and measured as fixed entities (variables), the attributes of which can vary along numerical scales from low to high*” (Van De Ven, 1992 : 170)

- le comportement rationnel⁴⁹ est la démarche de collecte d'information pertinente à la décision et le recours à l'analyse de cette information pour faire le choix,
- le comportement politique⁵⁰ concerne les actions perceptibles, mais souvent cachées, par lesquelles les dirigeants tendent à renforcer leur pouvoir d'influence sur la décision,
- l'incrémentalisme est un modèle baptisé cognitif qui explique le phénomène d'adaptation par des phénomènes de cognition collective, par lesquels, les organisations rendent leur réponse progressivement cohérente à l'environnement en produisant un paradigme organisationnel (Stratégor, 2005),
- l'influence/ la participation⁵¹ est le degré selon lequel la haute direction est impliquée à chacune des trois étapes suivantes du processus de décision : (1) l'initiation de la décision, (2) l'identification des alternatives, et (3) la décision finale.

Cette deuxième approche du processus de prise de décision a été adoptée par un certain nombre d'auteurs et modélisée selon différentes configurations. Des auteurs comme par exemple Frederickson (1984) ou encore Janis (1989) optent pour une approche multidimensionnelle du processus de décision, qui s'avère difficilement mesurable au niveau empirique à cause des concepts théoriques qui semblent parfois intangibles et peu opérationnels. Pour cette raison, des auteurs comme par exemple Fredrickson (1980) ou encore Eisenhardt et Bourgois (1988) ont appelé à l'adoption d'une démarche unidimensionnelle afin d'étudier les variables séparément et faciliter ainsi les études empiriques. Cette approche a longtemps été critiquée par des auteurs comme par exemple Dean et Sharfman, (1993) ou encore Papadakis, Lioukas et Chambers (1998) car l'approche unidimensionnelle ne prend pas en compte le processus de prise de décision en entier.

49 "the extent to which the decision process involves the collection of information relevant to the decision and the reliance upon analysis of this information in making the choice" (Dean et Sharfman, 1993 : 1071)

50 "politics are the observable, but often covert, actions by which executives enhance their power to influence a decision" (Eisenhardt et Bourgois, 1988 : 737-738)

51 "the extent to which the top management was involved in each of the following three stages of the decision process: (1) the initiation of the decision, (2) the identification of alternatives, and (3) the final decision" (Sabherwal et King, 1995 : 207)

- Le positionnement par rapport à la littérature existante sur le processus de prise de décision

Le positionnement des chercheurs par rapport à une définition du processus de prise de décision n'est pas forcément explicite dans les articles, c'est seulement entre les lignes ou dans la partie empirique qu'on se rend compte de la position de l'auteur. En s'appuyant sur l'analyse faite par Ivanaj en 2001 dans le cadre de sa thèse sur le processus de prise de décision stratégique, les études qui optent pour le processus de prise de décision comme une catégorie de concepts sont plus nombreuses que celles optant pour le processus comme une succession d'événements. Sur 156 études, 105 ont adopté la définition de catégories de concepts (Ivanaj, 2001 : 140).

En revanche, cette distinction s'avère être liée à la problématique de recherche, à l'objectif de l'étude et à une perception propre de l'auteur. Les études à tendance descriptive avec une optique de modélisation du processus optent plutôt pour le processus comme une succession de phases (par exemple Mintzberg, Raisinghani et Théorêt, 1976). Les études à tendance explicative optent pour la définition du processus comme des catégories de concepts mais ne prennent généralement en compte qu'un seul concept à la fois (par exemple Papadakis, Lioukas et Chambers, 1998).

Les travaux sur le processus de prise de décision sont destinés aux organisations de grandes tailles. Ces processus sont souvent complexes, impliquent de multiples acteurs et sont fréquemment le résultat d'une politique basée sur l'influence, leur adoption pour les PME peut s'avérer inadéquate (Eisenhardt et Zbaracki, 1992). Ceci implique que beaucoup de modèles de la prise de décision stratégique ne peuvent pas expliquer les décisions stratégiques dans les PME. Busenitz et Barney (1997) affirment que les entrepreneurs sont plus sensibles à l'utilisation de la prise de décision d'une manière heuristique que les cadres de grandes organisations, ce qui implique qu'il existe en effet un processus de prise de décision spécifique dans les PME. Cependant, les études empiriques sur la décision dans les PME sont rares.

Pour toutes ces raisons, il nous paraît judicieux d'étudier le processus de prise de décision dans un contexte entrepreneurial sans se positionner par rapport à l'une ou à l'autre des visions proposées dans la littérature. Compte tenu de la visée du type exploratoire de notre

recherche, nous optons pour une ouverture sur les deux visions du processus de prise de décision.

1.2. Les différentes catégories de la décision

Dans la littérature en management stratégique, une multitude de typologies a été proposée afin de catégoriser les différentes décisions existantes dans les organisations en fonction de leurs natures. Grâce à une revue de la littérature sur les différentes typologies, nous avons remarqué qu'il existe une certaine redondance et un chevauchement entre les différentes typologies proposées. Les auteurs ont dans la plupart des cas utilisé des terminologies différentes pour une même catégorie de décision.

Les deux classifications les plus utilisées sont celles de Simon (1960) et d'Ansoff (1965).

Simon suggère que tous les types de décision peuvent être classés selon deux catégories :

- la décision programmée qualifiée par répétitive et routinière
- la décision non programmée qualifiée de complexe, chaque décision de ce type est unique et nouvelle, elle demande une solution personnalisée, un bon jugement et de la créativité.

Ansoff (1965) a proposé une autre classification en se basant sur l'implication managériale, sa classification comporte trois classes de décision : la décision stratégique, la décision administrative et la décision opérationnelle.

Tableau 11. Quelques typologies des décisions élaborées dans la littérature (Ivanaj, 2001 : 51)

Auteurs	Typologies de la décision
H.A. SIMON (1960)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Décisions programmées ▪ Décisions non programmées
H.I. ANSOFF (1965)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Décisions stratégiques ▪ Décisions administratives ▪ Décisions opérationnelles
A.L.DELBECQ (1967)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Décisions de routines ▪ Décisions créatives ▪ Décisions négociées
G. MUSSCHE (1974)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Décisions stratégiques ▪ Décisions tactiques ▪ Décisions administratives ▪ Décisions mécaniques
A.C. MARTINET (1983)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Décisions stratégiques ▪ Décisions tactiques
M. MARCHESNAY (1993)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les décisions programmées ▪ Les décisions semi programmées ▪ Les décisions non programmées
E.F. HARRISON (1995)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les décisions du type I (de routine, récurrentes et certaines) ▪ Les décisions du type II (non de routine, non récurrentes et incertaines)

1.2.1. Les décisions stratégiques

La décision stratégique correspond à la décision « programmée » de Simon (1969) et la décision stratégique d'Ansoff (1965). Ce type de décision doit faire l'objet d'un plan d'action préparé à l'avance et d'une planification avec des objectifs établis à l'avance. Elles sont souvent prises par les tops managers de l'entreprise (par exemple, la décision de créer une entreprise, la décision relative au produit ou service à proposer, les décisions relatives à l'achat d'une technologie, les décisions relatives au développement de l'organisation). Comme le précise Lauriol (1998a : 3), « la décision stratégique est représentée soit comme un produit résultant de processus dédiés à sa formulation, soit comme une dimension permettant à l'action organisationnelle de prendre forme pour constituer la stratégie de l'organisation ».

La décision stratégique engage l'organisation sur une longue période. Elle conditionne la façon dont l'organisation se positionne sur un marché de manière à retirer le maximum de

profit des ressources qu'elle mobilise. Pennings (1985 : 7) propose une définition de la décision stratégique qui ressort sa particularité : « *de telles décisions sont souvent significatives, non structurées, complexes, collectives, et consécutives. Les décisions stratégiques sont significatives en raison de l'importance de ressources impliquées (...) Elles sont collectives parce que chaque solution est souvent dépendante des actes décisionnels des différents groupes d'intérêt qui sont impliqués dans le processus décisionnel, que ce soit pendant le processus, avant le choix final ou lors de son application (...) Attachés à ces décisions sont les croyances collectives, les interprétations, les mythes, et les symboles collectifs qui aident l'adhésion pour leur donner la signification. La dotation avec la signification accentuera plus loin leur caractère collectif et consécutif* ».

La décision stratégique est une catégorie distinguée des autres décisions prises dans les organisations, elle possède des particularités distinctes des autres types de décisions et est importante pour l'organisation car elle peut avoir des conséquences lourdes, elle n'est pas répétitive et caractérisée par incertaine et complexe (Mintzberg, Raisinghani et Théorét, 1976 ; Simon, 1960)⁵². D'ailleurs, comme les décisions stratégiques sont souvent imbriquées et intégrées les unes dans les autres, un manque d'engagement en faveur d'une seule décision a généralement des répercussions bien au-delà de son impact sur le succès de cette décision seule (Bourgeois, 1984 ; Eisenhardt, 1989).

1.2.2. Les décisions administratives

Les décisions administratives concernent le management intermédiaire (chef d'unité par exemple). Elles permettent de définir la manière dont les ressources de l'organisation doivent être utilisées pour parvenir à réaliser les objectifs définis dans le cadre des décisions stratégiques. Il s'agit alors d'organiser la collecte et l'affectation des ressources matérielles, humaines, financières et technologiques au sein de l'organisation (Gore, Murray et Richardson, 1992 ; Ivanaj, 2001).

1.2.3. Les décisions opérationnelles

Elles concernent le management à faible niveau, ce sont les décisions routinières, expliquées par des règles, des méthodes et des procédures mises en place à l'avance (Gore, Murray et Richardson, 1992). Ces décisions s'appliquent dans le cadre de la gestion courante de

⁵² "Strategic simply means important, in terms of the actions taken, the resources committed, or the precedents set" Mintzberg, Raisinghani et Théarêt (1976 : 109)

l'organisation et concernent l'utilisation optimale des ressources allouées dans le cadre du processus productif (gestion des stocks, gestion de la production etc.).

Mintzberg critique cette classification en se basant sur des études empiriques qui montrent que cette catégorisation ignore l'aspect important de la complexité de la décision. Plusieurs décisions stratégiques sont la résultante d'un nombre de décisions opérationnelles ou administratives qu'il nomme « stratégie émergente » et peut ne pas se réaliser à cause des problèmes d'interprétation ou d'implantation (Gore, Murray et Richardson, 1992).

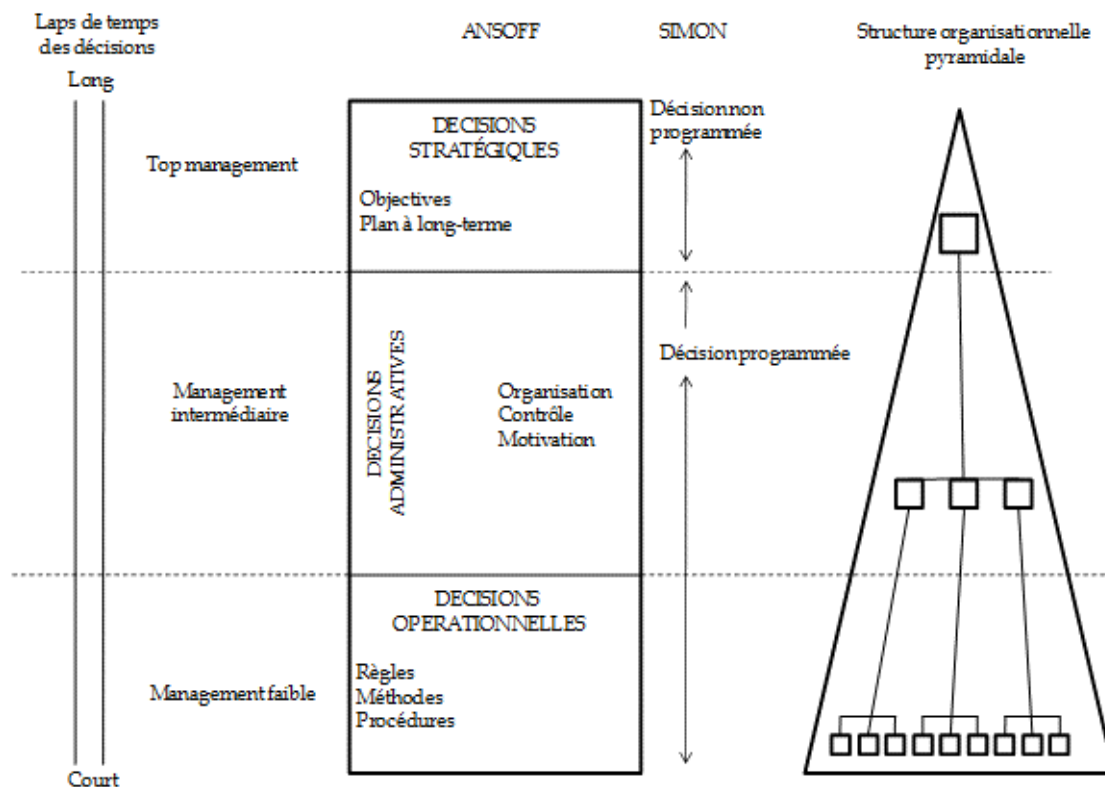


Figure 17. Les niveaux de la prise de décision (Gore, Murray et Richardson, 1992 : 3)

1.3. Particularité de la prise de décision des entrepreneurs dans les petites et moyennes structures

Le contexte de la prise de décision stratégique dans les PME se distingue de celui des organisations de grandes tailles pour différentes raisons ; les entrepreneurs n'ont pas accès à une information abondante comme les managers des organisations de grande taille, ils font ainsi face à un environnement plus hostile lors des prises de décisions (Hambrick et Crozier, 1985 ; Covin et Slevin, 1989). En outre, suite aux prises répétitives de décisions, les organisations de grande taille développent souvent des routines qui, au fil du temps

simplifient cette activité pour les managers. Les entrepreneurs ne développent pas de telles routines et agissent souvent sur la base de l'opportunisme (Gartner et al., 1992). Ils ont tendance à prendre des décisions heuristiques sur la base de préjugés et de l'intuition (Busenitz et Barney, 1997). De plus, dans un contexte plus dynamique et complexe tel que celui des PME, il est estimé que la rationalité du processus de décision stratégique a tendance à être plus faible (Fredrickson, 1984 ; Fredrickson et Mitchell, 1984).

L'entrepreneur est souvent soupçonné d'avoir des caractéristiques spécifiques qui sont distinctes de celles des individus non entrepreneurs (Low et MacMillan, 1988) et qui peuvent influencer le processus de prise de décision (Brouthers et al., 1998 ; Mador, 2000). L'une des principales différences concerne la manière dont les entrepreneurs perçoivent le risque (Busenitz et Barney, 1997), ils ont tendance à généraliser plus facilement l'expérience limitée et croient souvent qu'ils vont réussir. Marmuse (1992) propose que les motivations de l'entrepreneur dirigeant varient en fonction de la taille de son organisation. Il s'inspire ainsi de la classification proposée par Smith pour présenter une typologie qui suit l'évolution de l'organisation. Selon cet auteur, lorsque la taille de l'organisation évolue, le statut de l'artisan/entrepreneur mute à celui de manager tout en gardant des spécificités de l'entrepreneur.

Tableau 12. Un exemple de typologie des dirigeants des petites entreprises (Marmuse, 1992 : 241)

	L'artisan	L'entrepreneur	Le manager
Le dirigeant	Adapter Court terme Rémunération Fabrication Autonomie Déterminante	Diriger Moyen terme Réussite Innovation Risque Déterminante	Gérer Long terme Rentabilité Coordination Responsabilité Relative
L'entreprise	Très réduite Service Personnelle Stable Individuelle Réduite Grande	Réduite (< 50) Technique Personnelle Instable SARL/SA Spécialisée Assez grande	Moyenne (< 500) Diversifié Organisation Instable SA Complexe Limitée
Mode de gestion	Opportuniste	Selon les objectifs du dirigeant	Orienté sur la coordination et le contrôle

Dans les PME, il y a une absence de prise de décision rationnelle à long terme. Par exemple, dans les petites entreprises, la structure est plate, l'entrepreneur est polyvalent, il n'y a pas de dissociation entre l'entrepreneur propriétaire et l'entreprise, il prend toutes les décisions et en assume seul les conséquences, il a du mal à déléguer des responsabilités aux autres. Le propriétaire-dirigeant continue d'intervenir pour s'assurer que les décisions prises vont dans le même sens que sa propre vision. En réagissant ainsi, le propriétaire-dirigeant ne se laisse pas le temps d'avoir du recul et de réfléchir sur les décisions stratégiques et pense plutôt aux décisions à court terme et à la résolution des problèmes le jour au jour (Gore, Murray et Richardson, 1992).

L'influence de la personnalité du dirigeant sur les choix stratégiques de son organisation est largement commentée par la littérature (Marchesnay et Julien, 1988 ; Roux, 1991 ; Saporta 1986) ; grâce à de multiples recherches, Marchesnay a proposé une typologie de l'entrepreneur selon ses modes de décisions et ses styles de gestion. De cette typologie, ressort quatre types d'entrepreneurs : l'artisan, le manager, l'entrepreneur et l'opportuniste.

Tableau 13. La typologie modes de décision/ styles de gestion (Marchesnay, 1997 : 2218)

		Styles de gestion	
		Adhocratique	Hiérarchique
Modes de décision	Réactif	Artisan « Reactor »	Manager ou « Professionnel », « Adaptor »
	Proactif	Entrepreneur « Innovator »	Opportuniste « Prospector »

Cette typologie se base sur les traits de personnalité de l'entrepreneur, mais aussi sur ses compétences. Le background limité du propriétaire dirigeant au niveau de la formation initiale et l'expérience antérieure contribue au manque d'appréciation par rapport aux décisions qu'il doit prendre. Il ne peut pas avoir toutes l'information et les connaissances dont il a besoin pour prendre une décision rationnelle et se développer sur le marché (connaître les besoins des clients, établir un bon plan financier etc.). Malgré tous ses efforts, il serait difficile pour un entrepreneur solitaire de réunir toutes les compétences que son organisation exige de lui (Fonrouge, 2002).

Est-ce que cette vision sur les décisions de l'entrepreneur solitaire peut changer avec l'introduction de compétences diverses qu'une équipe peut offrir ?

Les modèles proposés dans la littérature ne prennent pas en compte l'aspect collectif de la décision. Les auteurs ne traitent pas la dynamique liée à la multiplicité des acteurs lors d'une prise de décision collective et la dynamique qui en découle, comme par exemple les variables liées aux interactions interpersonnelles. Dans la théorie de la dynamique d'équipe, des variables telles que le conflit ou encore le consensus peuvent influencer le processus de prise de décision. Selon Anzieu et Martin (1973), la prise de décision est un processus ordonné par l'existence de conflits cognitifs et affectifs. Avant de prendre une décision, le processus passe par trois phases : la collecte d'information, l'évaluation et l'influence. La progression vers une décision ne se fait que si les membres de l'équipe procèdent à une analyse commune sur la nature et l'origine de ces conflits.

La pérennité des équipes dépend de leur « *effort de création permanente à résoudre les conflits* ». Cela signifie qu'une décision prise par une équipe suppose la recherche de consensus. Le consensus « *est un consentement composé d'acceptation active de soi et d'autrui, et des relations de soi-autrui* » (Anzieu et Martin, 1973 : 173-176). Selon ces auteurs, la décision ne pourra pas satisfaire pleinement tous les membres de l'équipe, mais plus le consensus suscite des débats et un sentiment de concession, plus les membres sentiront qu'ils ont pris en considération le plus grand nombre d'alternatives et seront plus convaincus de la décision finale. Le consensus et les conflits semblent former des catégories de variables importantes dans le processus de prise de décision collective.

En entrepreneuriat, l'équipe entrepreneuriale fournit un tableau précieux de ressources financières, sociales et humaines (Kor et Mahoney, 2000). Chaque membre rajoute ses propres compétences et connaissances et peut ainsi aider à mieux gérer la complexité des tâches requises pour la gestion de l'organisation. La décision, quel que soit sa nature est l'une des fonctions principales de l'équipe entrepreneuriale, notamment durant les premières années qui suivent la création où l'équipe constitue la principale ressource humaine de l'organisation et par conséquent s'occupe de toutes les décisions quel que soit leurs natures. Comment ce processus de prise de décision est-il mis en place par l'équipe entrepreneuriale ? Et par quels facteurs est-t-il influencé ? La section qui suit présentera une synthèse de la littérature existante sur la prise de décision collective.

2. La décision collective

Les chercheurs ayant proposés des modèles de la décision ne précisent pas si cette dernière est une décision individuelle ou collective, malgré que les différences existent. En effet, traditionnellement, la prise de décision individuelle relève de la psychologie cognitive, tandis que la prise de décision collective relève de la psychologie sociale car elle se prend par le biais d'interactions interpersonnelles (Fixmer et Brassac, 2004). D'après ces auteurs, les décisions collectives sont construites au sein d'un flux d'activités réalisées par des individus, mais dans un cadre « intersubjectif » et « intragroupal ».

La décision collective est une construction de l'équipe guidée par sa dynamique. Il s'agit d'une situation où plusieurs acteurs humains interagissent et agissent conjointement afin de remplir un objectif qui implique nécessairement un processus de conception au sens de création, de production et de modélisation d'idées (Fixmer et Brassac, 2004). La prise de décision en équipe est un processus participatif dans lequel plusieurs individus agissent collectivement, analysent des problèmes ou situations, examinent et évaluent les divers plans d'actions, et choisissent parmi les alternatives une ou des solution(s). Le nombre de personnes impliquées dans une décision varie souvent entre deux et sept. Les individus au sein de l'équipe de décision peuvent être démographiquement semblables ou diversifiés. Les équipes décisionnelles peuvent être relativement informelles lors des prises de décisions ou bien officiellement désignées et ont une charge avec des objectifs précis (Fixmer et Brassac, 2004).

La prise de décision dans les groupes se distingue de la prise de décision en équipe dans plusieurs points. Bien que les terminologies « équipes » et « groupes » soient souvent utilisées de façon interchangeable, les universitaires font de plus en plus de distinction entre les deux concepts. La base de la distinction s'appuie sur les caractéristiques spécifiques à chacune des deux concepts que Katzenback et Smith (1993) ont mis en évidence en quatre points :

- le groupe désigne un leader, mais l'équipe se partage le leadership,
- les membres des groupes ont des responsabilités individuelles ; les équipes ont à la fois des responsabilités individuelles et collectives,
- les groupes mesurent l'efficacité indirectement ; les équipes mesurent la performance directement par le biais des résultats du travail collectif,

- les groupes discutent, décident, et délèguent, mais les équipes, discutent, décident, et font le travail par eux même.

De nombreuses recherches se sont intéressées aux décisions collectives, mais aucune ne s'est intéressée aux décisions collectives dans les contextes de l'entrepreneuriat et des PME (Chowdhury, 2005). Il est vrai que les résultats des recherches effectuées sur les équipes entrepreneuriales affirment l'importance de l'équipe dans la prise de décision, cependant, peu de recherches ont tenté d'expliquer cette relation. Dans ce qui suit, nous présentons une synthèse des recherches phares ayant développées la prise de décision en équipe avant de s'intéresser à la prise de décision collective. Dans une deuxième sous section, nous présentons le peu de travaux qui se sont intéressés à la prise de décision dans les équipes entrepreneuriale, pour finir par une discussion autour de la notion de dynamique d'équipe et son rôle dans la prise de décision.

2.1. Les stratégies de la prise de décision en équipe

Différentes stratégies de la décision en équipe sont possibles. Parmi lesquelles, l'équipe peut choisir celle qui est la mieux adaptée à sa situation. Par exemple, Anzieu et Martin (1973) proposent cinq stratégies : par consensus, à la majorité, par délégation, par expert ou par groupe nominal.

- La décision par consensus

Le consensus est le modèle même de la prise de décision en équipe. Il est particulièrement important pour des décisions impliquant le soutien de l'équipe toute entière. Il demande plus de temps mais engendre la satisfaction des associés. Il ne signifie pas un accord imminent mais chaque membre doit accepter la décision et la soutient par la suite (Anzieu et Martin, 1973).

- La décision à la majorité

La règle de la majorité signifie que la majorité des membres de l'équipe soit d'accord sur une même alternative. Ce type de décision peut être réalisé par un vote. La règle de la majorité convient à des décisions peu importantes. Il peut y avoir des problèmes si certains membres de l'équipe ne sont pas d'accord avec la décision prise ou ne soutiennent pas (et même sabotent) son exécution.

- La décision par délégation

La prise de décision par délégation signifie qu'on donne à un sous-ensemble de l'équipe (un individu ou une sous-équipe) la responsabilité de prendre une décision au nom de toute l'équipe. Les membres de l'équipe doivent auparavant accepter de soutenir pleinement les décisions déléguées à d'autres. Les décisions par délégation sont appliquées dans le cas où les décisions sont de moindre importance, ou bien lorsqu'il y a beaucoup de décisions à prendre en un temps limité.

- La décision par expert

C'est une variante de la stratégie de décision par délégation. L'équipe désigne l'un de ses membres et reconnaît qu'il a les connaissances nécessaires pour prendre la décision. Dans des équipes interdisciplinaires, il arrive qu'on donne la responsabilité des décisions à des spécialistes. Des problèmes peuvent surgir si les autres membres de l'équipe ne reconnaissent pas l'expertise ou n'ont pas confiance en l'expert.

- La décision par groupe nominal

La stratégie du groupe nominal est une manière rapide de condenser une longue liste de points à débattre ou de hiérarchiser les priorités. Aussi appelée « triple classement » (trois votes par membre de l'équipe) ou « quadruple classement » (quatre votes par membre de l'équipe). La stratégie consiste à préparer une liste exhaustive des points à débattre sur un tableau de feuilles et la distribuer aux membres de l'équipe. Chacun dispose d'un certain nombre de votes pour exprimer ses préférences et ses priorités. Une liste plus courte, ou une liste de priorités, est réalisée avec les points qui ont recueilli le plus de voix. Comme ce n'est pas une prise de décision par consensus, elle sera réservée aux décisions moins importantes (Godet, 1997).

Dans les théories socio-psychologiques, les chercheurs distinguent deux modèles alternatifs de prise de décision en équipe, le premier est appelé « modèle politique » Il estime que les prises de décisions font parti des fonctions détenues par les différents membres de l'équipe (Cyert et March, 1963). Selon ce modèle, une dimension essentielle du processus de décision porte sur la répartition du pouvoir au sein de l'équipe, ou plus précisément sur l'étendue et la manière dont l'influence et le pouvoir de sélection sont partagés au sein de l'équipe. Les membres peuvent faire une sélection des décisions par consensus, par un vote à la majorité

des membres, ou par l'intermédiaire de l'action autoritaire de d'un ou de plusieurs leader(s) de l'équipe.

Le deuxième modèle de prise de décision est le modèle «cognitif». Ce modèle est le plus pertinent au niveau de la collecte, l'échange et l'utilisation de l'information au sein de l'équipe. Le modèle cognitif plonge ses racines dans la théorie du traitement de l'information. Cette théorie stipule que les décisions de l'équipe représentent un processus par lequel les équipes balayent les environnements interne et externe afin d'extraire de l'information. L'information collectée peut être utilisée pour résoudre les incertitudes d'une manière qui permettra à l'équipe (et/ou son organisation) d'être bien aligné avec son environnement externe (Galbraith, 1977 ; Huber et Daft, 1987).

Le modèle cognitif diffère du modèle politique dans la mesure où il présume l'équité entre les intérêts des différents membres de l'équipe. Toutefois, le modèle cognitif de la reconnaissance de problèmes englobe différentes dimensions cognitives telles que les préjugés ou encore la dynamique de l'équipe. En revanche, comme le modèle politique, le modèle cognitif devient différent des modèles de la prise de décision purement "rationnels" (Jackson, 1992 ; Milliken et Vollrath, 1991).

2.2. La dynamique d'équipe et la décision collective

Une équipe est vue comme une entité qui combine et intègre différentes connaissances, idées et perspectives utiles pour les décisions de hautes qualités et pour l'innovation (Amason, 1996 ; Eisenhardt et *al.*, 1997 ; Brodbeck et *al.*, 2007). Différents facteurs rentrent en jeu dans les décisions collectives et peuvent influencer l'efficacité du travail d'équipe et la qualité de la décision. Parmi ces facteurs nous citons la dynamique de l'équipe, la composition de l'équipe en termes d'homogénéité/hétérogénéité et la taille de l'équipe avec toute la dynamique de communication, conflits et consensus. Dans ce qui suit, nous synthétisons les travaux qui se sont intéressés à ces thématiques.

2.2.1. L'impact de la composition de l'équipe sur la prise de décision collective

Dans la littérature existante, nous avons recensé une seule étude qui traite de l'impact de la diversité des équipes entrepreneuriales sur le processus de prise de décision (Brettel et Heinemann, 2006). À cause de ce manque de recherches sur le sujet, nous basons notre revue

de la littérature sur des études menées sur les équipes de travail telles que, les équipes dirigeantes, ou encore les équipes de gestion.

Hambrick et Mason (1984) ont fait valoir que le processus décisionnel peut être affecté par des facteurs comportementaux ; le comportement des cadres supérieurs est important dans la compréhension du processus de prise de décision stratégique. Ce comportement est en partie issu des caractéristiques des personnes appartenant aux grades supérieurs de l'organisation. En accord avec l'idée que les décisions stratégiques sont prises par les cadres supérieurs, de nombreux auteurs comme Eisenhardt (1989) ; Papadakis et Barwise (1995) ou encore Miller, Burke et Glick, (1998) se sont intéressés à l'étude de la relation entre la composition des équipes de gestion et les décisions stratégiques.

Amason (1996) note l'importance de l'hétérogénéité de l'équipe pour les processus décisionnels, et suggère que les caractéristiques cognitives ainsi que la dynamique de l'équipe influencent le processus de prise de décision stratégique, et que la qualité de la décision est définie par le type de conflits. L'hétérogénéité de l'équipe peut être une source de désaccord et d'émergence de conflits. Amason distingue ainsi le conflit affectif (qui a un effet négatif sur la qualité de la décision) du conflit cognitif (qui a un effet positif sur la qualité de la décision), et note qu'avec une bonne gestion des conflits et une bonne communication, des décisions de meilleure qualité peuvent être prises.

Des recherches ont été menées sur le rôle de la diversité démographique (Smith et *al.*, 1994) et cognitive (Miller et *al.*, 1998) des équipes dirigeantes dans le processus décisionnel. Les conclusions des recherches indiquent que la diversité des membres nécessite une gestion efficace au sein de l'équipe afin de contrôler les conflits et faire émerger des décisions de qualité. Smith et *al.*, (1994) ont noté que certains aspects de l'hétérogénéité ont un impact négatif sur la performance. Pour cette raison, il faut prendre en considération les activités de consolidation de l'équipe (team building).

Papadakis et Barwise (1995) ont examiné à la fois les caractéristiques démographiques et cognitives des PDG (CEO) et des équipes dirigeantes. Ils ont constaté que le processus de décision a été fortement influencé par la composition de l'équipe et non par les caractéristiques individuelles des PDG. Il semble ainsi que c'est l'équipe qui est liée à la performance, plutôt que les individus.

Lawrence (1991) note que les études démographiques présentent un inconvénient principal, elles ne prennent pas en compte le rôle de la dynamique d'équipe. Les chercheurs collectent les informations démographiques sur les managers ensuite, ils essaient d'établir des rapports directs et causaux avec les résultats, et de ce fait, ignorent la dynamique d'équipe ou « la boîte noire » des interactions entre les membres de l'équipe managériale, les processus de gestion, et l'environnement. Pettigrew (1992) souligne l'abondance des résultats contradictoires et incertains de ces études, et critique en outre les points faibles des méthodologies corrélationnelles utilisées. Pettigrew complète sa critique par une demande de contextualisation des recherches futures.

Higgs (1997) examine ces questions en proposant un modèle plus complexe, qui met en relation la démographie, la dynamique et l'efficacité de l'équipe pour essayer d'établir des liens entre les inputs, le processus et les outputs. Le travail de Higgs adopte une position plus holistique que ceux qui essaient de lier des caractéristiques démographiques des individus directement à la performance. Ainsi, il s'appuie sur le modèle de McGrath qui stipule que le processus est une variable intervenante entre les variables d'entrée et les variables de sortie et montre ainsi que la dynamique de l'équipe joue un rôle important dans le chemin vers l'efficacité.

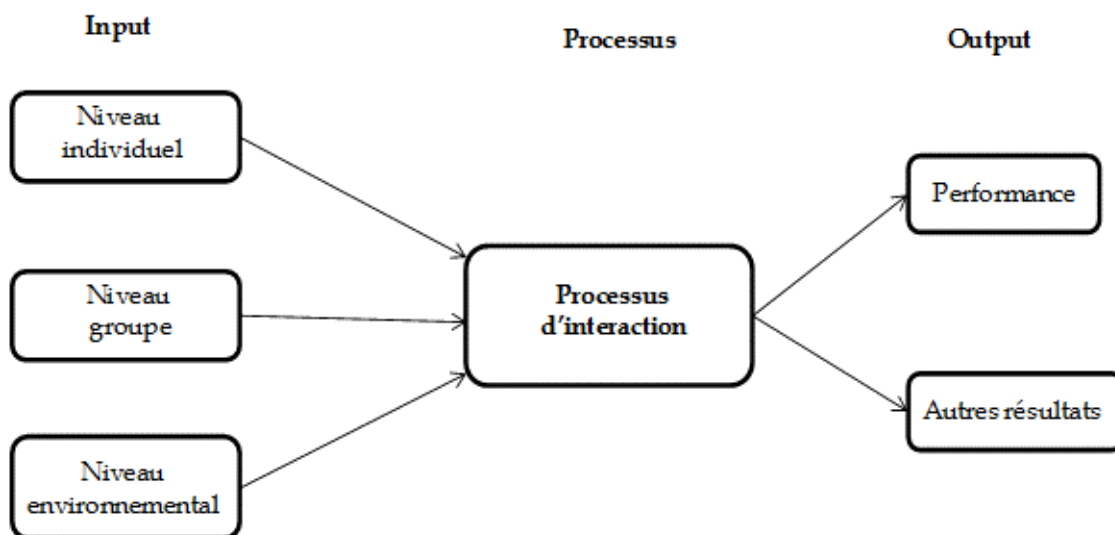


Figure 18. Modèle du processus d'interaction de McGrath (1964)
(Mador, 2000 : 206)

D'autres chercheurs comme Bantel et Jackson (1989) ou encore Eisenhardt et Schoonhoven (1990), soulignent l'efficacité des équipes hétérogènes dans les décisions complexes et non routinières. La raison de cette efficacité est relative à la diversité des perceptions, des compétences, des aptitudes et des connaissances dont se dotent une équipe hétérogène. Ces

caractéristiques sont importantes dans la résolution des problèmes complexes et ambigus (Gladstein, 1984 ; Hackman, 1987 ; Pearce et Ravlin, 1987 ; Wanous et Youtz, 1986). Par conséquent, il en découle que la relation entre la diversité et la performance des tâches cognitives (telles que l'élaboration de plans d'action, la génération d'idées créatives, la résolution des problèmes critiques ou encore les prises de décisions complexes) est positive (Bantel et Jackson, 1989 ; Eisenhardt et Schoonhoven, 1990 ; Murnighan et Conlon, 1991).

Knouse et Chretien (1996) ainsi que Milliken et Martins (1996), ont suggéré que la diversité au sein d'une équipe améliore leur efficacité parce qu'elle renforce les prises de décisions en apportant des perspectives variées et des alternatives riches et innovantes. A l'origine, cette logique peut remonter à un argument proposé par Hoffman et Maier (1961) qui dit que la diversité renforce les ressources cognitives de l'équipe, ce qui la rend plus apte à résoudre des problèmes complexes. Cependant, pour développer ces ressources cognitives, les équipes hétérogènes doivent créer un processus synergique (Barry et Stewart, 1997 ; Campion et *al.*, 1993) caractérisé par la souplesse et l'ouverture de la communication qui encourage les membres à partager leurs idées et à construire les solutions à partir des idées et des perspectives divergentes (Stewart et Barrick, 2000).

Amason (1996) a identifié deux antécédents principaux à la qualité de la décision : les possibilités cognitives de l'équipe dirigeante et le processus d'interaction à travers lequel l'équipe produit ses décisions. Les possibilités cognitives de l'équipe dirigeante sont liées à sa diversité cognitive. Cette diversité apporte un stock d'alternatives que l'équipe dirigeante utilise lors des prises de décisions complexes (Hoffman et Maier, 1961). Bantel et Jackson (1989 : 109) soulignent que lorsqu'il faut résoudre des problèmes complexes et non routiniers, l'équipe est plus efficace que l'individu quand elle est composée de membres ayant une variété de compétences, de connaissances, de capacités et de perspectives. Ainsi, une équipe dirigeante avec des capacités hétérogènes émet des décisions innovantes et de haute qualité (Murray, 1989 ; Bantel et Jackson, 1989).

2.2.2. Le rôle de la communication et de l'échange d'information dans la prise de décision en équipe

Les études basées sur la diversité cognitive connue aussi sous le nom de diversité des connaissances, des savoirs ou encore la diversité informationnelle, la définissent comme « *les différences au niveau des connaissances et des perspectives que les membres apportent au groupe* » (Jehn et *al.*, 1999 : 743).

La diversité cognitive au sein des équipes favorise la formation d'un processus informationnel défini par trois phases (Hinsz et *al.*, 1997) : la première est celle de l'échange des informations entre les membres de l'équipe ; la deuxième concerne le traitement individuel de l'information par chacun des membres de l'équipe ; la troisième consiste à remonter les résultats du traitement des informations du niveau individuel au niveau de l'équipe, les membres discutent entre eux, créent des perspectives et les intègrent dans leurs implications.

En revanche, les recherches sur les prises de décisions en équipe suggèrent que, souvent les équipes n'utilisent pas leur potentiel informationnel d'une manière efficace (Brodbeck et *al.*, 2007). L'asymétrie de l'information d'après Brodbeck et *al.*, (2007) peut devenir importante si cette dernière n'est pas bien distribuée sur les membres de l'équipe.

Distribution de l'information

		Symétrique	Asymétrique
Traitement de l'information	Symétrique	La super - performance est possible	La super - performance est fort probable
	Asymétrique	La super - performance n'est pas possible	La super - performance est peu probable

Figure 19. Probabilité de super-performance des individus et des groupes sociaux lors de la prise de décision de qualité
(Adapté de Brodbeck et *al.*, 2007 : 461)

Les décisions collectives surviennent à la suite d'un échange d'information entre les membres dans le but de clarifier les hypothèses incompatibles et éliminer les pensées non cohérentes. Ainsi, la communication constitue un élément fondamental dans le processus de prise de décision en équipe, elle permet de tester les hypothèses émises par chacun des membres et d'effectuer un transfert partiel des modèles mentaux afin d'essayer de convaincre les autres. Des désaccords peuvent néanmoins surgir suite à une interprétation différente de l'information, ce qui peut détériorer l'atmosphère et causer le développement des barrières

communicatives. Vallaster et Koll (2002) souligne l'importante influence des variables cognitives, affectives et communicatives sur la prise de décision dans les équipes.

Dean et Sharfman (1996) ont rassemblé des données sur 61 décisions, en utilisant la méthode des entretiens avec des cadres supérieurs afin d'étudier l'efficacité du processus décisionnel stratégique. Les résultats de leur recherche montrent que les processus de décisions influencent les choix stratégiques des cadres supérieurs, qui influencent à leur tour les résultats de l'organisation (Dean et Sharfman, 1996 : 389). Ils expliquent ainsi que les cadres supérieurs ayant collecté des informations et ayant employé des techniques analytiques prennent des décisions plus efficaces que ceux qui n'ont pas recouru à cette activité. En outre, ceux qui étaient engagés dans les jeux de pouvoir sont moins efficaces que ceux qui ne l'étaient pas.

2.2.3. Le rôle des conflits dans la prise de décision en équipe

Le conflit peut avoir un double effet, positif et négatif. En effet, Schweiger, Sanderberg et Rogan (1986 : 67)⁵³ soulignent que, d'un côté, les conflits améliorent la qualité de la décision et d'un autre côté affaiblissent la capacité de l'équipe à travailler ensemble. Dans la même veine, Eisenhardt, Kahwajy et Bourgeois (1997) décrivent l'importance du conflit dans le balayage des alternatives et des idées dans le processus de prise de décision. Les auteurs concluent qu'un conflit « *reflète une compréhension croissante du monde obtenu grâce à l'interaction avec d'autres alternatives et points de vue* » (Eisenhardt, Kahwajy et Bourgeois, 1997 : 60)⁵⁴.

Le conflit est un phénomène multidimensionnel (Jehn, 1992), il est donc possible qu'une dimension du conflit améliore la qualité de la décision alors qu'une autre atténue le consensus et l'acceptation affective. Le conflit cognitif est basé sur la discussion et l'interaction afin de trouver le moyen le plus efficace pour atteindre les objectifs communs (Jehn, 1992). Ce genre de conflit est inévitable dans une équipe dirigeante car « *différentes positions voient l'environnement différemment* » (Mitroff, 1982 : 375). Le conflit cognitif contribue à l'amélioration de la qualité de la décision car la synthèse des différentes perspectives émises au sein de l'équipe est généralement supérieure aux perspectives individuelles (Amason, 1996).

⁵³ "On the one hand, conflict improves decision quality; on the other hand, it may weaken the ability of the group to work together" Schweiger, Sanderberg et Rogan (1986 : 67).

⁵⁴ "reflects a continuously evolving understanding of the world that is gained through interaction with others around alternative viewpoints" (Eisenhardt et al., 1997 : 60)

Les conflits affectifs apparaissent au sein des équipes dirigeantes lorsque les désaccords cognitifs sont perçus comme une critique personnelle. Une mésinterprétation peut causer des désagréments qui conduisent à des conflits affectifs (Brehmer, 1976 : 986)⁵⁵. Il apparaît ainsi que les deux types de conflits apparaissent ensemble et c'est là, l'origine du paradoxe, néanmoins, une gestion efficace des interactions au sein de l'équipe est susceptible de générer de meilleures décisions, avec moins de conflits affectifs (Amason, 1996).

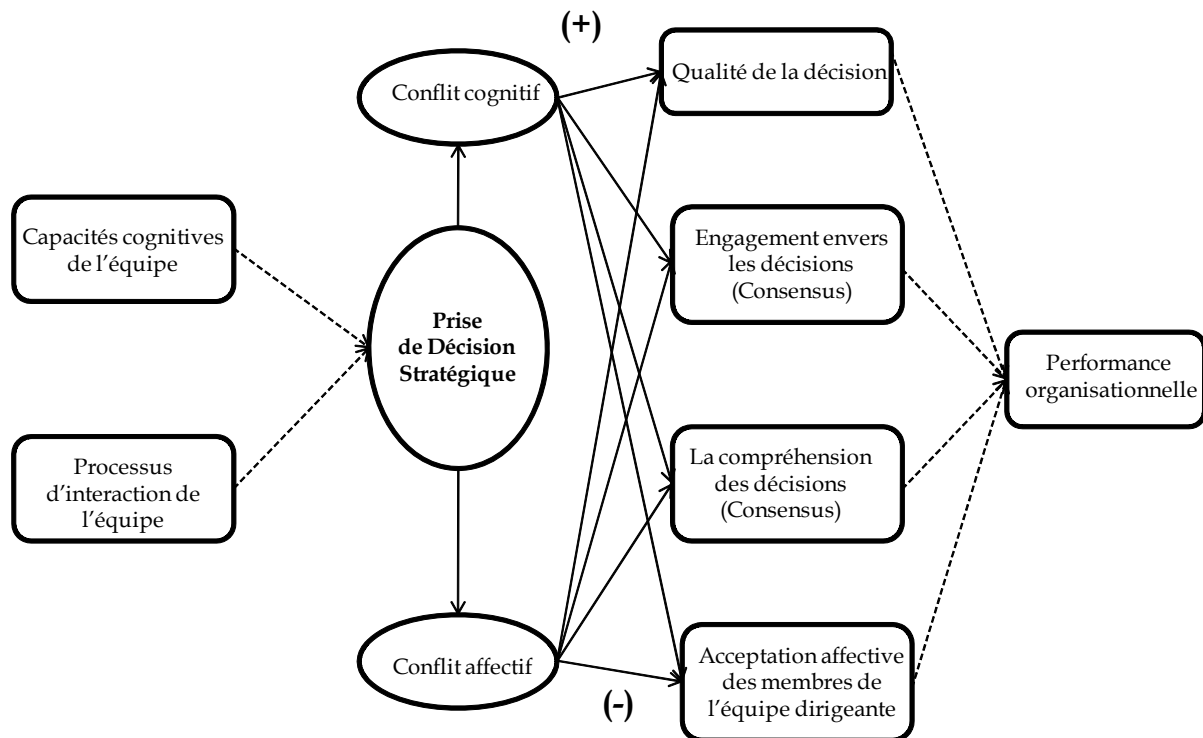


Figure 20. Les effets consistants et contradictoires des conflits cognitifs et affectifs sur la prise de décision, l'engagement, la compréhension et l'acceptation affective (Adapté d'Amason, 1996 : 128)⁵⁶

En résumé, les études ayant testé l'effet de la diversité sur l'efficacité de l'équipe donnent des résultats parfois contradictoires, ceci peut être expliqué par la spécificité du contexte de ainsi que des variables choisies pour chaque étude.

⁵⁵ "purely cognitive disagreement (to) turn into a full scale emotional conflict" (Brehmer, 1976 : 986)

⁵⁶ Les liens testés par Amason sont ceux représentés par des flèches pleines, les liens représentés par des flèches discontinues représentent les relations implicites mais non testés dans cette étude.

2.3. Leadership et prise de décision

Yukl (1998 : 3) définit le leadership comme « *l'influence exercée sur d'autres personnes dans un groupe ou une organisation* ». Un certain nombre de chercheurs ont lié le leadership à l'efficacité de la prise de décisions stratégiques (par exemple : Eisenhardt et Bourgeois, 1988 ; Korsgaard, Schweiger et Sapienza, 1995 ou encore Thomas, 1988) et à la performance des entreprises entrepreneuriales (Baum, Locke, et Kirkpatrick, 1998).

Récemment, la question du rôle du leadership dans l'efficacité de l'équipe a été soulevée et les études commencent à se développer en faveur d'une approche dite fonctionnelle où le leader a pour principale tâche de recenser de manière adéquate les besoins de l'équipe (McGrath, 1962 ; Hackman et Walton, 1986). Dans le cadre de cette approche le leader est performant dans la mesure où il s'assure que les objectifs essentiels de l'équipe soient atteints. Les fonctions du leadership ne sont pas nécessairement des fonctions individuelles qui ne s'accomplissent que par une seule personne, elles peuvent être partagées entre les membres de l'équipe (Zaccaro, Rittman, et Marks, 2001). Dans le contexte des équipes dirigeantes, il existe deux sources possibles de leadership (Perry et *al.*, 1999), le leadership vertical et le leadership partagé.

- L'approche du leadership vertical

Le terme leadership vertical représente le leadership hiérarchique, dans lequel un dirigeant dirige toutes les activités de groupe, les feedbacks, et les récompenses. Le leadership vertical a reçu beaucoup d'attention et de soutien dans la littérature (Bass, 1990 ; Manz et Sims, 1989 ; Yukl, 1998). Le leadership vertical est « *le comportement responsable désigné par le chef d'équipe* » (Pearce, 1999).

Dans cette perspective, les leaders d'équipes les plus efficaces sont ceux qui peuvent prendre et assurer n'importe quel rôle fonctionnel au sein de l'équipe si cela est nécessaire pour atteindre les objectifs escomptés (Zaccaro, Rittman, et Marks, 2001). Ainsi, la principale responsabilité du leader consiste à déterminer les fonctions manquantes ou qui n'ont pas été assurées de manière adéquate au sein de l'équipe et de les faire ou de les faire faire. Bien qu'une brève illusion ait été signalée sur une éventuelle influence de l'équipe sur l'efficacité du leadership, l'accent a été mis principalement sur l'influence du leader représenté par une seule personne sur l'efficacité des équipes. De cette perspective, nous pouvons constater

comment l'approche traditionnelle a mis le leadership d'équipe en avant en soulignant la contribution d'une seule personne en tant que leader de l'équipe.

Adoptant une approche légèrement différente Hackman (2002) propose de mettre l'accent non pas sur les fonctions du leadership, mais sur l'identification des conditions que le leader crée afin de faciliter l'efficacité de l'équipe. Ainsi, Hackman (2002) fait valoir les conditions suivantes : une véritable équipe de travail dispose d'objectifs clairs, un certain degré de stabilité et d'adhésion pour les membres.

Les fonctions de leadership identifiées par Fleishman *et al.*, (1991) comportent la recherche et la structuration de l'information utilisée pour résoudre les problèmes d'une situation actuelle et une situation d'urgence. Une fois un plan d'action et / ou une stratégie est mise au point, le leader discute avec le reste de l'équipe pour leur fournir des informations sur ce qui est a été convenu, et pourquoi c'est important par rapport à l'objectif commun de l'équipe. Cette démarche doit servir à motiver les membres de l'équipe, aligner la stratégie, et promouvoir une meilleure utilisation des capacités de l'équipe (c'est-à-dire, une gestion efficace du personnel et des ressources matérielles) (Burke *et al.*, 2006).

Un leader a la capacité de faire ou de défaire une équipe, son influence s'accroît en fonction du degré de l'esprit d'équipe qu'il développe (ou pas). Le leader au sein d'une équipe (qu'il soit officiellement nommé ou émergent) crée, encourage, promeut et maintient la compréhension partagée pour permettre un travail d'équipe efficace. Ainsi, l'efficacité d'un leader crée un climat qui favorise un comportement de coopération et de coordination entre les membres (Burke *et al.*, 2006 ; Zaccaro, Rittman, et Marks, 2001).

Les leaders efficaces contribuent au développement des modèles mentaux partagés en assurant systématiquement la recherche, l'évaluation, et l'organisation de l'information utile pour le fonctionnement de l'équipe et l'évaluation des contraintes qui peuvent surgir (Zaccaro *et al.*, 2001). Ensuite, par l'interprétation et la communication des informations essentielles à l'équipe, ils créent un cadre mental (ou un modèle), qui favorise la compréhension et l'action collective. De cette manière, les leaders efficaces peuvent contribuer à l'amélioration du travail de l'équipe et de sa performance (Burke *et al.*, 2006).

Pendant longtemps, la plupart des théories et des recherches sur le leadership considèrent le leader comme un acteur individuel en essayant de comprendre sa personnalité, et ses comportements (House, 1977). Ensley *et al.*, (2002) proposent que l'une des raisons pour

lesquelles certains ont conclu que le leadership n'est pas particulièrement important, (Meindl et Erlich, 1987) est que les chercheurs ont été, trop préoccupés par le rôle de l'individu et ont exclu l'équipe.

Des études menées sur les équipes dirigeantes telles que l'étude d'Eisenhardt et Bourgeois (1988) ont constaté que les organisations dans lesquelles les membres des équipes dirigeantes se partagent le pouvoir sont plus performantes et possèdent un pouvoir de contrôle dominant sur leurs managers. Zenger et Lawrence (1989 : 5) ont suggéré que, lorsque le pouvoir est contrôlé par un leader unique et dominant, le potentiel d'une politique négative au sein de l'organisation croît.

Katzenbach (1997 : 86) fait alors valoir que les équipes dirigeantes atteignent une réelle performance quand elles apprennent à déplacer le rôle du leader au sein de l'équipe en fonction des besoins et des demandes de l'organisation. Il fait aussi valoir que l'efficacité des équipes dirigeantes « *s'inspire des capacités de leadership de chacun de ses membres à différents moments et de différentes façons. Le leadership revient naturellement à celui qui dispose des connaissances ou de l'expérience les plus pertinentes à la question particulière que l'équipe se pose* ». Le leadership de l'équipe dirigeante peut influencer la dynamique d'équipe, son fonctionnement et ses attitudes ainsi que les croyances et les comportements des membres. Suite à ces influences, la stratégie organisationnelle peut à son tour être touchée (Ensley et Pearce, 2000 ; Finkelstein et Hambrick, 1996 ; Perry et al, 1999). Contrairement à l'approche verticale du leadership, l'approche collective que nous présentons dans ce qui suit, implique tous les membres de l'équipe.

- L'approche du leadership partagé

L'approche du leadership partagé appelée aussi leadership collectif est déterminée principalement en termes de compétences, d'aptitudes, de comportements et d'attributs individuels du leader (par exemple, le charisme), qui peut affecter directement la dynamique d'équipe et son efficacité. Bien qu'il y ait eu un appui significatif pour le rôle important de leadership dans le fonctionnement de l'organisation, la majorité des travaux ont mis l'accent sur le leadership vertical (Ensley, Pearson et Pearce, 2002). Pourtant, une multitude d'approches théoriques et empiriques soutiennent le rôle important du leadership partagé (Bass, 1997 ; Butler et Reese, 1991 ; Dubinsky, Yammarino, Jolson, et Spangler, 1995 ; Ross et Offerman, 1997 ; Tapp, 1996). En se focalisant uniquement sur le leadership vertical dans

les équipes dirigeantes, la littérature « *semble ignorer le leadership dynamique dans le cadre du groupe* » (Barry, 1991 : 32).

Le leadership partagé est un processus qui fait participer tous les membres de l'équipe (Barry, 1991 ; Pearce, 1997, 1999 ; Perry et *al.*, 1999). Avec ce type de leadership, toute l'équipe participe pleinement aux actions et aux tâches de leadership que Katzenbach (1997) a jugé indispensables à un fonctionnement efficace de l'équipe. Les recherches suggèrent que, lorsque le leadership partagé survient au niveau de l'équipe, celle-ci est plus efficace (Barry, 1991 ; Katzenbach et Smith, 1993 ; Manz et Sims, 1993 ; Pearce, 1999). Avec le leadership partagé, les équipes jouissent de plus grandes collaboration, coordination, coopération et innovation (Manz et Sims, 1993, Yeatts et Hyten, 1998) et sont mieux à même d'interpréter les besoins de l'équipe (Perry et *al.*, 1999). Ensley et Pearce (2000) trouvent que le leadership partagé a également été reconnu comme étant un facteur prédictif de la performance des nouvelles entreprises.

Des résultats récents ont montré que l'équipe entrepreneuriale présente un cas d'étude intéressant pour la thématique de leadership (Ensley et Pearce, 2000). En effet, les travaux de Pearce (1999) et Ensley et Pearce (2000) suggèrent que le leadership partagé est un élément de prédiction de l'efficacité de l'équipe. Le leadership de l'équipe entrepreneuriale est un déterminant essentiel dans la réalisation des choix stratégiques (Manz et Sims, 1993 ; Yeatts et Hyten, 1998), les interactions et la communication entre les membres (Nurick, 1993 ; Perry et *al.*, 1999), et dans le processus de prises de décision stratégique (Eisenhardt et Bourgeois, 1988). Comme l'a précisé O'Connor et Quinn (2004 : 423) : « *lorsque le leadership est considéré comme une propriété de l'ensemble du système, par opposition à la seule propriété des individus, l'efficacité du leadership devient de plus en plus un produit de ces liens ou des relations entre les parties plutôt que le résultat d'une partie quelconque de ce système (comme le leader)* »⁵⁷.

Les recherches sur le leadership au sein des équipes entrepreneuriales restent tout de même dans un stade embryonnaire (Ensley et *al.*, 2002).

57 O'Connor and Quinn (2004 : 423) : "When leadership is viewed as a property of whole systems, as opposed to solely the property of individuals, effectiveness in leadership becomes more a product of those connections or relationships among the parts than the result of any one part of that system (such as the leader)".

2.4. Le processus de prise de décision dans les équipes entrepreneuriales

De la revue de la littérature, nous avons trouvé deux études théoriques qui évoquent le processus de prise de décision dans les équipes entrepreneuriales. La première recherche concerne la décision de création en équipe de l'idée à l'implantation du projet. La deuxième concerne le rôle de la cognition sociale des équipes entrepreneuriales dans la détermination de leur efficacité.

2.4.1. Le modèle de Kamm et Nurick (1993) sur la décision de création

Le modèle de Kamm et Nurick est un modèle théorique qui suppose que le facteur clef de succès de toute création réside dans le processus de prise de décision des fondateurs durant la phase de création. Les auteurs proposent un modèle composé de deux phases : L'idée et l'implantation de l'idée.

Phase 1 : L'idée

Un projet entrepreneurial émerge grâce à une idée. Selon Kamm et Nurick, cette idée peut surgir selon deux cas de figures. Le premier est appelé « l'approche du leader entrepreneur », il met en évidence le rôle de l'entrepreneur leader qui, après une étude de marché, détecte une opportunité par rapport à un besoin quelconque. La personne diffuse l'information au niveau de son réseau social : famille, amis, collègues de travail, collègues d'école etc. A la fin de ce processus, la décision à prendre concerne la faisabilité de l'idée, si oui ou non l'idée peut être convertie en une vraie création d'entreprise.

Le deuxième cas de figure stipule que deux ou plusieurs individus perçoivent l'opportunité de travailler ensemble sans pour autant avoir une idée, c'est ce qu'on appelle « l'approche par le groupe ». Cette approche peut être motivée par les bénéfices financiers que peut engendrer une telle association plutôt que par le besoin de complémentarité et de l'accomplissement des tâches. Ce partenariat est basé sur les relations interpersonnelles établies. Le réseau social est dans ce cas un facteur très important (Kamm et Aldrich, 1991). La première décision à prendre dans ce cas concerne la faisabilité du partenariat, si oui ou non on peut convertir la relation qu'on a en une relation de partenariat.

Phase 2 : L'implantation de l'idée

La première décision à prendre durant cette phase est celle de « l'approvisionnement des ressources » (Kamm et Nurick, 1993). Cette décision présente la première étape dans le processus de la mise en œuvre d'une organisation. Le modèle propose qu'à ce stade, il peut y avoir trois décisions possibles : (a) l'entrepreneur fournira les ressources nécessaires ; (b) l'équipe existante les fournira ; ou (c) des associés seront recherchés.

Pour le premier cas de figure, l'entrepreneur porteur de l'idée décide de chercher les ressources et les fournir par lui même et décide qu'il n'a pas besoin de partenaires, dans ce cas, l'entreprise sera individuelle. Pour les deux autres cas, l'entreprise sera créée par une équipe, toutefois, la formation de cette équipe peut se faire de deux manières différentes : ou bien l'équipe existe déjà et là elle est au complet et ne décidera de rajouter d'autres partenaires qu'en cas de besoin, ou bien l'entrepreneur porteur du projet cherchera des partenaires afin de compléter son besoin et c'est ainsi que l'équipe émergera.

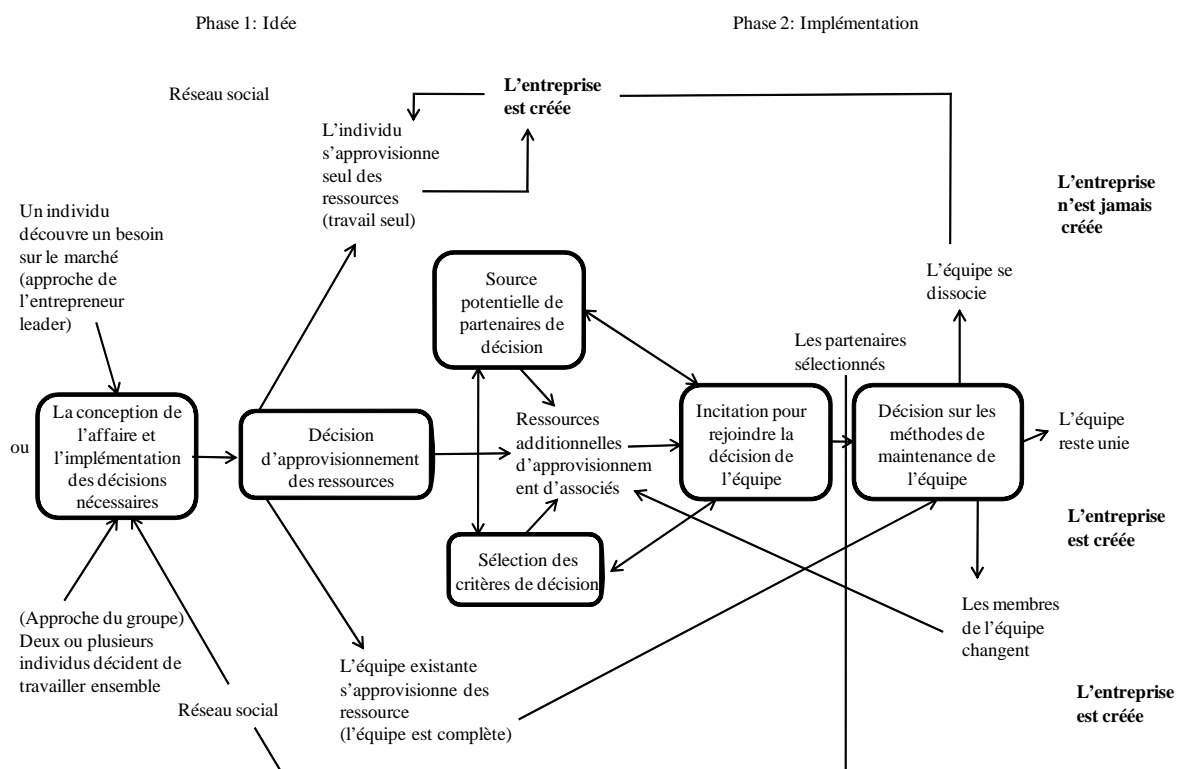


Figure 21. Le modèle de formation d'une équipe entrepreneuriale (Adapté Kamm et Nurick, 1993 : 19)

A travers ce modèle, Kamm et Nurick proposent des possibilités qui méritent d'être testées empiriquement. Ils mettent en valeur le fait que la prise de décision est un acte fondamental dans toute organisation. Les décisions sont déterminantes pour la pérennité de toute organisation. Pour cette raison, l'idée de Kamm et Nurick est intéressante surtout que c'est un concept qui se trouve au croisement de différents champs de recherche à savoir, les théories organisationnelles, les sciences de gestion et l'entrepreneuriat.

Toutefois, même si ce modèle tient compte du besoin du marché, il ne prend pas en compte le facteur environnemental (contexte de création, secteur d'activité) et l'influence du contexte externe de l'organisation sur la décision de créer individuellement ou en équipe. Par rapport au modèle proposé ci-dessous, les auteurs partent du postulat que l'entrepreneur découvre un besoin sur le marché, toutefois, avec les entreprises de plus en plus innovantes de nos jours, nous remarquons que les entrepreneurs peuvent créer des besoins avant même que le marché n'en demande, d'où la création d'une nouvelle industrie (par exemple : l'entreprise Apple qui grâce à ses fondateurs Steve Jobs et Steve Wozniak a pu créer une nouvelle industrie de l'informatique personnelle).

2.4.2. Le modèle de Shepherd et Krueger (2002) sur la cognition sociale dans les équipes entrepreneuriales

Le modèle mental collectif de l'équipe ne reflète pas les modèles mentaux de ses membres. Afin d'expliquer cette idée et montrer l'inadéquation de définir les décisions collectives comme une simple sommation des cognitions des membres de l'équipe, Shepherd et Krueger (2002) proposent un modèle qui croise trois champs de recherche : la cognition, l'entrepreneuriat et l'équipe. Ce modèle est en revanche pris dans un cadre d'intrapreneuriat (corporate entrepreneurship), il est donc destiné à des entreprises en phase de développement.

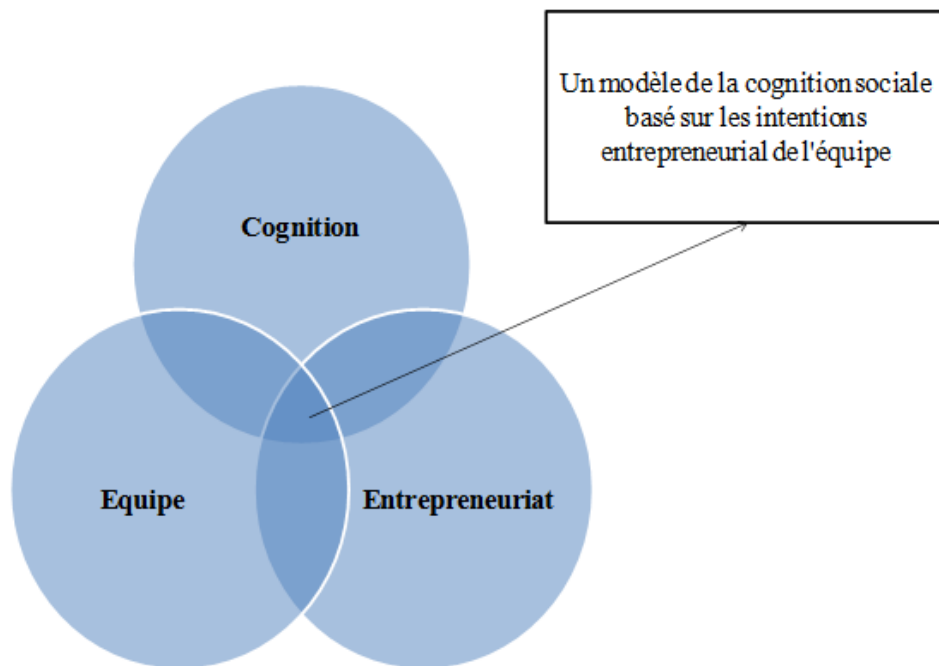


Figure 22. Une perspective axée sur les intentions de l'équipe entrepreneuriale et la cognition sociale: Intersection de trois importantes littératures (Adapté de Shepherd et Krueger, 2002 : 168)

La cognition sociale de l'équipe est définie comme la manière de faire passer l'information aux membres de l'équipe à travers une cognition sociale partagée. Pour expliquer leur modèle, Shepherd et Krueger (2002), utilisent les notions d'intention, de faisabilité et de désirabilité de l'équipe entrepreneuriale. Afin de développer ces trois notions, les auteurs se basent sur les deux facteurs suivants : (1) la perception de l'efficacité de soi (self efficacy) et (2) la perception de l'efficacité collective (collective efficacy).

Les recherches sur le phénomène de la perception de l'efficacité de soi suggèrent que l'individu qui croit être capable d'être performant et efficace, il le sera (Bandura, 1982 ; Waung, 1995). Une meilleure perception de l'efficacité de soi engendre plus d'initiatives et de persistance et par conséquent plus de performance. Contrairement à cela, une moindre perception de l'efficacité de soi engendre un effort réduit et par conséquent moins de performance (Bandura, 1986). Il apparaît ainsi que la perception de l'efficacité de soi affecte les choix des individus (Waung, 1995).

La perception de l'efficacité collective est un facteur important pour les résultats de l'équipe (Bandura, 1986 ; 1995). L'efficacité collective fait référence à la croyance de chacun des membres en leurs capacités collectives à organiser et à exécuter des actions destinées à atteindre les objectifs communs (Bandura, 1997 : 477). Selon Gibson et *al.*, (2000),

l'efficacité collective de l'équipe se forme à travers l'acquisition, le stockage, la manipulation et l'échange d'information entre les membres. A travers les processus d'interaction, ces informations sont combinées, pesées et intégrées et forment ainsi l'efficacité collective.

En se basant sur la littérature existante traitant les perceptions de l'efficacité de soi et de l'efficacité collective, ainsi que sur la littérature en entrepreneuriat, Shepherd et Krueger (2002) émettent trois propositions :

- 1- une perception développée de la faisabilité chez l'équipe entrepreneuriale engendre une intention entrepreneuriale prononcée. La perception envers la faisabilité entrepreneuriale est plus élevée lorsque la perception de l'efficacité collective envers le comportement entrepreneurial est élevée,
- 2- la perception de l'efficacité collective de l'équipe envers les comportements entrepreneuriaux est plus élevée quand il y a plus d'expérience entrepreneuriale,
- 3- plus la désirabilité⁵⁸ perçue envers le comportement entrepreneurial est élevée, plus l'intention entrepreneuriale de l'équipe est élevée.

Shepherd et Krueger (2002) ont essayé d'adapter les recherches antérieures ayant étudié l'intention entrepreneuriale chez l'individu (faisabilité et désirabilité) à l'équipe. Leur étude est destinée à un contexte intrapreneurial et reste néanmoins dans un stade exploratoire et théorique.

Des différentes recherches sur les équipes de direction et les décisions collectives, il apparaît clairement que la composition de l'équipe en termes d'homogénéité/hétérogénéité joue un rôle déterminant dans le succès de l'équipe et le maintien de sa cohésion. L'hétérogénéité de l'équipe appelé aussi diversité est composée par une multitude de variables démographiques et cognitives qui peuvent influencer à la fois positivement et négativement le résultat de l'équipe et les relations entre les membres. Dans la section qui suit, nous proposons une revue de la littérature sur le concept de la diversité interpersonnelle.

⁵⁸ La désirabilité est reflétée par l'envie que l'entrepreneur potentiel éprouve afin de nourrir l'idée de développer son propre projet, de prendre des risques et de s'engager dans une activité autonome.

3. Le concept de diversité : revue de la littérature et impact sur les équipes entrepreneuriales

La diversité dans les lieux de travail est devenue une réalité qui a émergé pour y rester. Les organisations reconnaissent la nécessité de ce phénomène dans le maintien d'un avantage concurrentiel sur le marché dans un contexte de mondialisation (Roberson, 2006). Cependant, les chercheurs en organisation n'ont pas été en mesure d'établir un lien empirique unique entre la diversité et la performance des équipes (Milliken et Martins, 1996 ; O'Reilly, Williams, et Barsade, 1998). En effet, les études qui se sont intéressées au lien direct entre ces deux concepts ont abouti à des résultats mitigés.

Certaines recherches ont montré que la diversité peut avoir des effets négatifs sur la performance (par exemple, Ancona et Caldwell, 1992), d'autres ont montré que les équipes hétérogènes surpassent les équipes homogènes (par exemple, Cox, Lobel, et McLeod, 1991). Milliken et Martins⁵⁹ ont présenté une synthèse sur les résultats de toutes ces recherches et ont annoncé que « *la diversité semble être une épée à double tranchant, d'une part elle accroît les opportunités de créativité et d'autre part il y'a une probabilité que les membres du groupe seront mécontents et ne parviennent pas à s'identifier au groupe* », (1996 : 403).

La difficulté de comparer et de synthétiser les résultats sur les effets de la diversité sur la performance des équipes revient aux diverses façons de définir le concept de la diversité dans la littérature. En effet, la diversité a été définie en termes de catégories : caractéristiques observables versus caractéristiques non observables (Mor-Barak, 2005 ; Mohammad et Angell, 2004 ; Milliken et Martins, 1996), caractéristiques démographiques versus caractéristiques cognitives (O'Reilly, Williams et Barsade, 1998 ; Finkelstein and Hambrick, 1996) ou encore en terme de variations culturelles entre les peuples (Cox, 1994). D'après Lawrence (1997), la diversité peut être étudiée selon quatre catégories de variables ou attributs : les attributs démographiques visibles (genre), les attributs relationnels (statut dans l'organisation), les attributs statutaires (situation maritale), et les attributs personnels (les croyances et les perceptions personnelles).

59 Milliken et Martin (1996 : 104) : "diversity appears to be a double-edged sword, increasing the opportunity for creativity as well as the likelihood that group members will be dissatisfied and fail to identify with the group".

Hays-Thomas décrit la diversité comme « *les différences entre les individus, susceptibles d'affecter leur acceptation de l'autre, l'efficacité du travail, ou la croissance de l'organisation* » (2004 : 12)⁶⁰. Harrison et Sin's définissent la diversité comme « *l'ensemble des différences entre les membres d'une même unité sociale* » (2006 : 196)⁶¹. Nous adoptons cette dernière définition car elle donne au concept suffisamment de marge de manœuvre pour permettre d'explorer toutes les caractéristiques du capital humain susceptibles d'influencer le travail de l'équipe. En effet, en adoptant cette définition nous pouvons annoncer qu'un ensemble d'individus ou de groupes est hétérogène lorsqu'il y a de la diversité au niveau du comportement (même stimulus conduit à des réponses différentes), au niveau cognitif (interprétations différentes des schémas, une même perception conduit à des interprétations différentes du monde) et au niveau social (des pratiques sociales différentes : Mêmes actions ont des significations différentes dans différentes communautés).

Dans la sous section qui suit, nous présentons une synthèse des travaux sur le concept de la diversité dans les équipes de travail.

3.1. Une synthèse de la littérature sur la notion de diversité dans les équipes de travail

La diversité peut potentiellement se rapporter à un grand nombre d'attributs. Dans les années 1990, il y a eu une proposition de catégorisation de la diversité selon deux catégories distinctes (Milliken et Martins 1996 ; Williams et O'Reilly 1998) : la diversité démographique qui comporte des dimensions observable (telles que l'âge, la race, le genre) et la diversité cognitive, dans laquelle nous trouvons les dimensions relatives à la tâche (telles que les fonctions antérieures exercées ou encore la formation initiale et les qualifications individuelles) (Jackson, 1992 ; Jehn, Northcraft, et Neale, 1999 ; Milliken et Martins, 1996 ; Tsui, Egan, et O'Reilly, 1992).

Dans l'esprit de cette classification binaire de la diversité, il y a eu deux traditions de recherche sur le lien diversité/performance (Williams et O'Reilly 1998) : la perspective de la catégorisation sociale et la perspective de l'information/prise de décision. Selon la perspective de la catégorisation sociale, les membres préfèrent interagir avec des individus perçus comme appartenant à leur propre catégorie (milieu social, statut socio-économique, expertise), plutôt

60 "Differences among people that are likely to affect their acceptance, work performance, or progress in an organization" (Hays-Thomas, 2004 : 12)

61 "Diversity is the collective amount of differences among members within a social unit" (Harrison et Sin, 2006 : 196).

qu'avec des individus perçus comme étant d'une catégorie différente (Tajfel et Turner, 1986 ; Turner, Hogg, Oakes, Reicher, et Wetherell, 1987).

Selon cette école de pensée, si une équipe de travail est extrêmement diverse, les membres tendent à se classer dans de nombreuses sous-équipes. Cette classification peut provoquer des problèmes d'interactions qui conduisent à une diminution globale de la performance. Cette perspective a tendance à privilégier les équipes relativement homogènes dont les membres semblent plus engagés (Tsui et *al.*, 1992) et plus cohésifs (O'Reilly, Caldwell et Barnett, 1989).

En revanche, si le lien diversité performance est analysé à partir de la perspective information /prise de décision, les conclusions sont controversées (les groupes hétérogènes surpassent les groupes homogènes) (Jehn et *al.*, 1999 ; Pelled, Eisenhardt et Xin, 1999 ; Bantel et Jackson, 1989 ; Cox, Lobel et McLeod, 1991). De ce point de vue, les équipes hétérogènes possèdent un éventail de connaissances plus large, et bénéficient généralement d'un plus grand nombre de perspectives que les groupes homogènes. Elles sont ainsi en mesure de prendre de meilleures décisions collectives et produisent plus de travail créatif et collaboratif. Lorsque les membres du groupe discutent leurs différents points de vue, les conflits de tâches qui surgissent permettent de mieux résoudre les problèmes et de créer des solutions innovantes (Ancona et Caldwell, 1992 ; Bantel et Jackson, 1989 ; De Dreu et West, 2001).

Récemment, une nouvelle approche a été proposée par Van Knippenberg, De Dreu et Homan (2004) qui tend à unifier les différentes catégorisations en reconnaissant leur coexistence. Cette nouvelle approche considère que n'importe quelle dimension de la diversité est capable d'avoir autant d'impact positif que négatif sur la performance (Van Knippenberg et *al.*, 2004). Selon cette approche, le rapport entre la diversité et la performance est un rapport non linéaire mais curviligne.

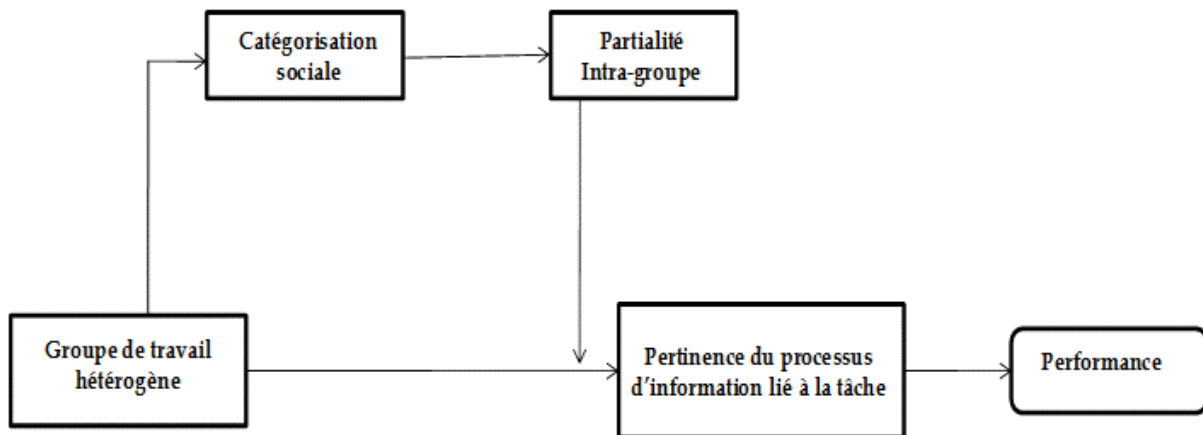


Figure 23. Modèle de la Catégorisation-Elaboration des groupes de travail hétérogènes et la performance du groupe (Van Knippenberg, 2007)

A l'issue de leur recherche empirique, Van Knippenberg et *al.*, (2004) proposent un modèle (Le CEM : The Categorization-Elaboration Model) qui présente une relation curviligne entre la diversité de l'équipe et sa performance en commençant par le point minimal de la diversité. Une diversité croissante devrait accroître la performance de l'équipe, jusqu'à un certain point à partir duquel il y a un point de retour et les performances peuvent même diminuer. Les auteurs soulignent que : « *La diversité stimule la performance positivement (...) jusqu'à un certain point, au delà duquel elle n'engendre plus de bénéfice et pourrait même porter préjudice à la performance (une forme en U inversée)* »⁶². D'autres chercheurs tels que Gonzalez-Roma, West et Borril (2003) ou encore Brodbeck (2003) soutiennent ce modèle qui reste néanmoins en phase d'expérimentation.

62 Van Knippenberg et al. (2004) : "diversity stimulating elaboration and enhancing performance (...) up to a point, beyond which more diversity no longer benefits performance and might even be detrimental to performance (i.e., an inverted U-shape)".

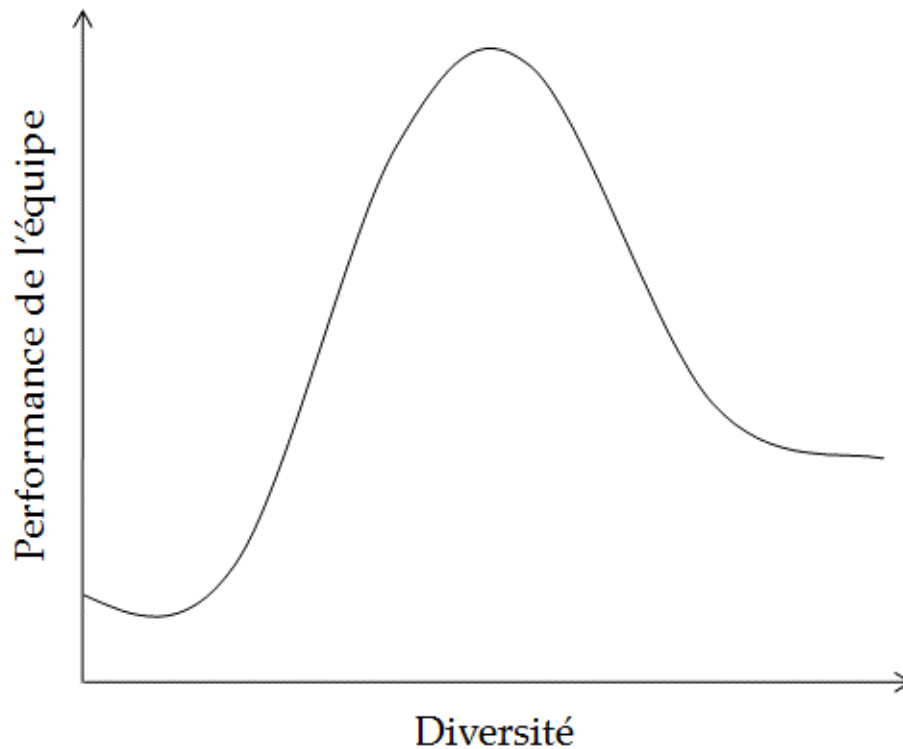


Figure 24. La relation performance de l'équipe/diversité

Par ailleurs, ce modèle propose une idée intéressante qui est celle de considérer la diversité comme un tout et ne pas la dissocier en plusieurs attributs pour tester leurs effets séparément sur la performance de l'équipe. En effet, contrairement à cette pratique répandue dans les recherches sur la diversité, Van Knippenberg et *al.*, (2004) proposent d'étudier la diversité dans l'ensemble en prenant par exemple à la fois la diversité observable et la diversité non observables et tester leur impact collectif sur le travail de l'équipe. Cette méthode permettra de prendre en compte le mécanisme de la dynamique de l'équipe qui peut jouer un rôle important sur la relation diversité/performance.

En se référant aux recherches effectuées dans les années 1980-1990, nous remarquons qu'il n'y a pas d'unanimité par rapport à l'impact de la diversité sur les équipes de travail et sur l'organisation. Chaque étude part des mêmes hypothèses ou postulats à savoir que dans un environnement instable et turbulent, une équipe hétérogène ou diversifiée donne plus de performance qu'une équipe homogène mais les résultats sont controversés. Un certain nombre de suggestions expliquent la contradiction des résultats. Par exemple, dans leur revue de la littérature exhaustive sur la diversité dans les équipes de travail, Williams et O'Reilly (1998) suggèrent que les résultats positifs de l'effet de la diversité sur l'efficacité des équipes de

travail sont liés au contexte de l'étude et au type des variables de la diversité (observables, non observables).

De plus, selon Williams et O'Reilly (1998), les études ayant mis en évidence des effets positifs de la diversité ont mis l'accent sur les variables les moins visibles de la diversité tels que la personnalité ou encore le background éducationnel ou fonctionnel (par exemple, Triandis, Hall et Ewen, 1965), alors que les études ayant mis en exergue des effets préjudiciables sur les équipes de composition hétérogène se sont appuyées sur des variables plus visibles comme la race, le genre et l'âge (approche de la catégorisation sociale) (par exemple, Jehn et *al.*, 1999 ; Simons, Pelled et Smith, 1999).

En résumé, il est clair que les variables de la diversité sont multiples, on est dans l'incapacité de les mesurer tous à la fois dans une même étude pour des raisons de temps et de coûts. De plus, il est difficile de mesurer certaines variables avec les mêmes outils de mesure ou en utilisant une même méthodologie de travail. Les résultats des différentes études sont très variables et parfois spécifiques à un contexte bien déterminé. Pour ces différentes raisons, une généralisation des résultats semble difficile.

Afin de mieux cerner le concept de la diversité au sein des équipes de travail, nous proposons de présenter les deux études phares auxquelles font référence la plupart des recherches antérieures. La première étude est celle de Hambrick et Mason (1984). Ces chercheurs proposent la théorie des niveaux hiérarchiques supérieurs (*upper echelons theory*) sur laquelle se basent la plupart des recherches menées sur les équipes dirigeantes. La deuxième étude est celle de Milliken et Martin (1996) qui propose un modèle théorique suite à une synthèse des travaux qui portent sur la diversité au sein des équipes de travail durant la période de 1989-1994.

3.1.1. La théorie des niveaux hiérarchiques supérieurs (upper echelons theory) de Hambrick et Mason (1984)

En 1984, Hambrick et Mason proposent une étude sur la diversité démographique au sein des équipes dirigeantes. La théorie « des niveaux hiérarchiques supérieurs » propose que les managers, membres de l'équipe dirigeante ont un impact significatif sur les résultats de l'organisation en raison des décisions dont ils sont responsables.

Cette théorie propose qu'il existe un lien entre l'équipe dirigeante et la performance. Les niveaux hiérarchiques supérieurs (cadres supérieurs) sont responsables de la stratégie et des prises de décisions et leurs caractéristiques démographiques peuvent influencer leurs choix stratégiques.

Suite à la théorie de Hambrick et Mason, il est devenu possible d'accéder partiellement aux caractéristiques psychologiques du décideur à travers des caractéristiques observables (l'âge, l'ancienneté, le domaine de compétence du manager/ décideur). Ce sont des éléments parmi d'autres qui permettent d'appréhender de façon indirecte les caractéristiques cognitives du manager/décideur. Selon la théorie « des nouveaux hiérarchiques supérieurs », lorsqu'une équipe de travail est hétérogène au niveau des caractéristiques observables, il est probable qu'il y ait des structures de croyances.

Hambrick et Mason (1984) soulignent que la mesure « directe » des bases cognitives (valeurs et perceptions des managers/ décideurs) est une tâche difficile car les dirigeants sont souvent réticents à se soumettre à des tests psychologiques. Ainsi, les variables démographiques permettent de contourner cette difficulté. Elles sont relativement aisées à collecter et plus fiables dans leur mesure que les indicateurs de dimensions psychologiques standards (styles cognitifs, « locus of control » etc.).

La théorie de la « diversité démographique » dans sa version dominante présentée par Hambrick et Mason (1984) propose de lier directement des variables démographiques à des indicateurs de performance financière (le rendement sur actif : ROA) ou stratégiques (qualité de la décision, choix de diversification, innovation). D'ailleurs, la majorité des articles sur la diversité démographique (publiés entre 1984 et 1997) utilisent avec application les variables proposées par Hambrick et Mason (1984) aussi bien pour les variables indépendantes (diversité démographiques) que pour les variables dépendantes (indicateur de performance financière et stratégique).

Michel et Hambrick ont émis 21 propositions théoriques qui ont été ultérieurement utilisées comme une base théorique pour les hypothèses de recherche. Ces propositions concernent les variables suivantes : l'âge, le background fonctionnel, les expériences professionnelles antérieures, la formation initiale, l'origine socio-économique et la position financière. Ces différentes variables influencent les choix stratégiques de l'équipe, et par conséquent elles ont

un impact indirect sur les résultats de l'entreprise en termes de performance (profit/croissance/survie).

Michel et Hambrick se sont aussi intéressés aux équipes homogènes et ont ainsi proposé qu'une équipe dirigeante (top management team) homogène prenne les décisions stratégiques plus rapidement que l'équipe hétérogène (théorie de la similarité/attraction). Dans un environnement stable l'homogénéité est associée positivement à la performance. Toutefois, dans un environnement turbulent et instable, une équipe hétérogène est positivement liée à la performance (profit/croissance/survie).

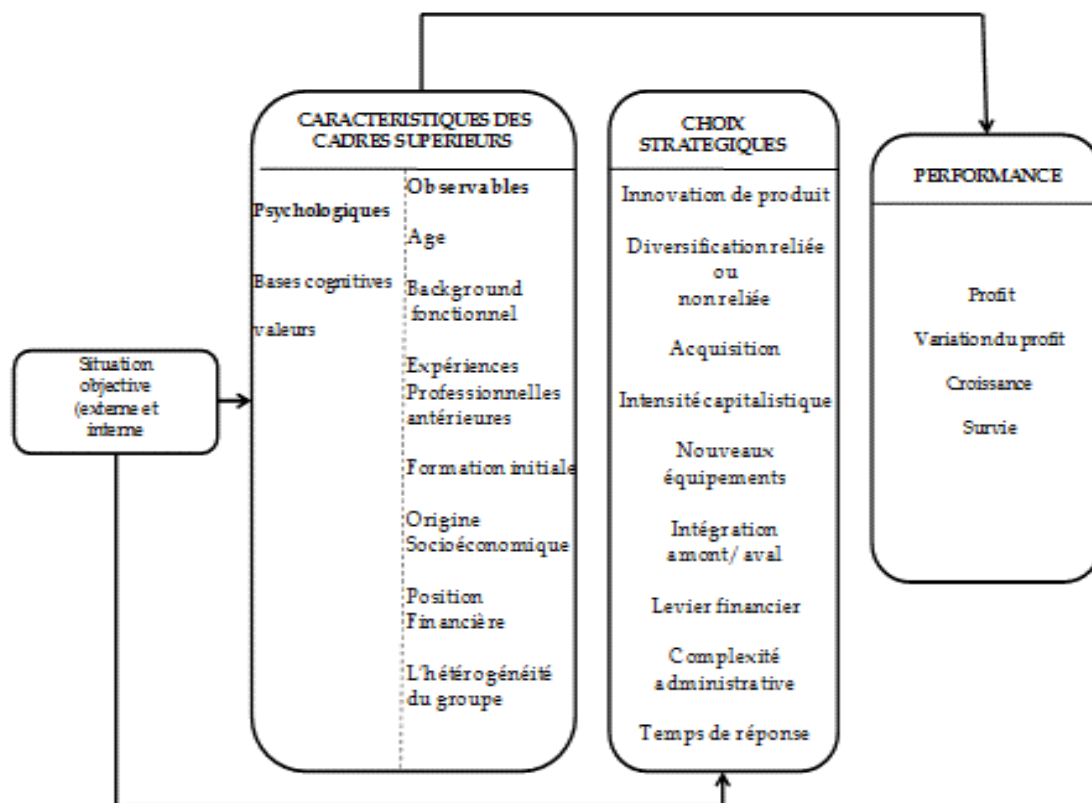


Figure 25. Une perspective des organisations à partir des niveaux hiérarchiques supérieurs (Adapté de Hambrick et Mason, 1984 : 198)

- Les apports et limites de la théorie des niveaux hiérarchiques supérieurs

Suite à l'apparition de la théorie des niveaux hiérarchiques supérieurs de Michel et Hambrick (1982), les recherches sur les équipes dirigeantes et le rôle de la diversité se sont développées rapidement. En revanche, malgré leur apport considérable, les auteurs n'ont pas pris en compte la dynamique d'équipe dans la relation diversité démographique/performance. Il est clair que le lien diversité-performance n'est pas un lien direct, et les choix stratégiques ainsi que les prises de décisions collectives sont la résultante d'une dynamique d'équipe assez importante pour être prise en compte. De plus, les auteurs ont considéré les variables

difficilement visibles comme l'expérience antérieure, la formation initiale ou le background fonctionnel comme faisant partie des variables démographiques, ce qui n'est plus le cas dans les recherches ultérieures qui distinguent ces deux catégories de variables.

3.1.2. *Le modèle de Milliken et Martins (1996)*

L'article de Milliken et Martins (1996) présente une méta-analyse des recherches antérieures sur le rôle de la diversité dans les équipes de travail et proposent un modèle qui synthétise les résultats des différentes recherches. Les auteurs se sont basés sur 13 revues⁶³ de recherches qui publient des études empiriques en management sur une durée de cinq ans (1989-1994). Ils ont ainsi recensé 34 études ayant pour objet de recherche le lien diversité-performance dans les équipes de travail de différentes natures : les équipes dirigeantes, les équipes de management de haut niveau hiérarchique, les équipes projets.

Afin de différencier les attributs de la diversité, les auteurs proposent de les dissocier en deux catégories :

- la diversité au niveau des attributs observables comme la race, l'ethnie, l'âge, le genre (Michel et Hambrick, 1984),
- la diversité au niveau des attributs moins visibles ou non observable comme la formation initiale, l'expertise technique, le background fonctionnel, l'ancienneté dans l'organisation, le statut socio-économique, les caractéristiques personnelles ou les valeurs (Cummings et *al.*, 1993 ; Jackson et *al.*, 1995 ; Tsui et *al.*, 1992).

L'une des raisons de différencier les attributs observables des attributs non observables réside dans le fait que les différences visibles entre les individus, peuvent être la source de réponses biaisées à cause des préjugés et des stéréotypes. Les auteurs soulignent que ces deux catégories de la diversité ne sont pas mutuellement exclusives (par exemple, les différences aux niveaux des ethnies peuvent être associées à une variable non observable comme le statut socio-économique, mais ceci n'est pas nécessairement vrai).

Milliken et Martin (1996) ont trouvé que dans la plupart des cas, plus l'équipe est hétérogène au niveau des attributs observables (race, genre, âge), plus la rotation de l'emploi et

63 Les revues sont les suivantes : Academy of Management Journal, Administrative Science Quarterly, American Journal of Sociology, American Sociological Review, Human Relations, Journal of Applied Psychology, Journal of Cross-Cultural Psychology, Journal of International Business Studies, Journal of Management, Journal of Management studies, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Organization Science, and The Strategic Management Journal.

l'absentéisme sont fréquents. Seulement trois études offrent l'évidence par rapport à l'impact positif de la diversité au niveau des attributs observables sur la performance de l'équipe. Ces études annoncent que la diversité aux niveaux des attributs observables est importante en termes de nombre d'alternatives considérées lors des prises de décision et en termes de coopération entre les membres à condition qu'il y ait un respect mutuel des origines (Cox et *al.*, 1991 ; McLead et Lobel, 1992 ; Watson et *al.*, 1991). Il faut néanmoins noter que ce respect mutuel des différences ne se produit qu'après une longue période de travail en commun (Watson et *al.*, 1991).

Contrairement à la littérature sur les attributs observables, basée exclusivement sur des équipes de travail n'appartenant pas à des niveaux hiérarchiques élevés, celle sur les attributs non observables (notamment au niveau de la formation initiale, le background fonctionnel, l'expérience professionnelle antérieure, l'expérience en industrie ou encore l'ancienneté) testent l'impact de la diversité au niveau des qualifications des équipes de haut niveau hiérarchique (par exemple : les équipes dirigeantes, le conseil d'administration ou encore les équipes projets). Les résultats de ces recherches montrent que la diversité a des vertus positives sur les résultats des équipes dirigeantes et des équipes projets. Les auteurs expliquent que ces résultats positifs sont probablement dus au fait que cette diversité est la source d'un nombre considérable de perspectives lors des prises de décisions, de la créativité et des solutions innovantes aux problèmes. Il apparaît ainsi que les équipes hétérogènes génèrent de meilleures décisions car ils réfléchissent d'une manière plus réaliste et prennent en compte la complexité de l'environnement (Milliken et Martin, 1996).

A la lumière de ces résultats Milliken et Martin ont mis en évidence des variables médiatrices qui interviennent dans la relation diversité/performance et qui sont issues de la dynamique d'équipe. A court terme, la diversité influence la dynamique d'équipe. A long terme, la dynamique d'équipe influence la performance de l'individu, de l'équipe et de l'organisation.

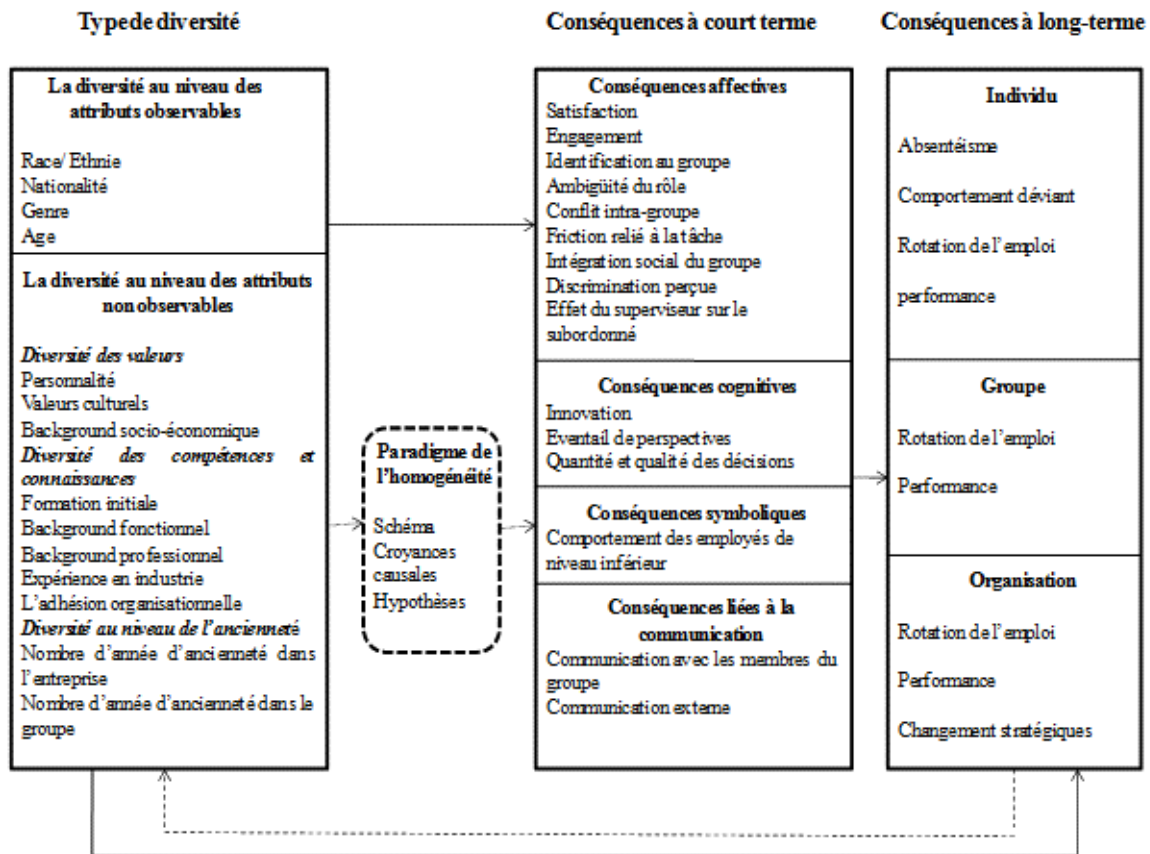


Figure 26. Les effets de la diversité sur les groupes organisationnels (Adapté de Milliken et Martin, 1996 : 418)

- Les apports et limites du modèle de Milliken et Martin (1996)

L'analyse proposée par Milliken et Martin a l'avantage de mettre en évidence toutes les variables reliées à la diversité. Toutefois, il faut noter que les études sont faites dans des contextes différents, elles prennent en compte différents types d'équipe et attributs différents de la diversité. Nous ne pouvons donc pas généraliser d'une manière absolue les résultats des différentes recherches.

3.1.3. Synthèse

De la revue de la littérature, il apparaît qu'il existe deux traditions de recherches :

- 1- Dans une première vague d'études, les chercheurs étudient directement le lien diversité-performance. La performance est soit financière comme les ratios de vente, soit sociale comme la rotation de l'emploi, soit stratégique comme la qualité de la décision.

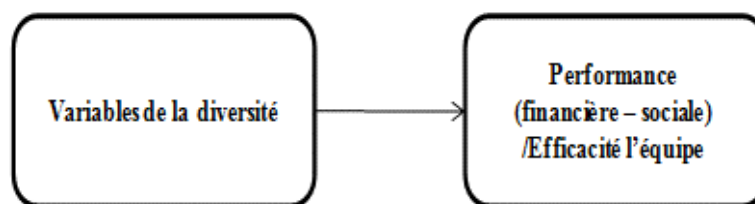


Figure 27. Synthèse de la démarche lien direct diversité- performance

2- Dans une deuxième vague d'études, les chercheurs introduisent les variables liées à la dynamique d'équipe (communication, conflits, leadership etc.) pour expliquer les interactions entre les membres d'équipe. Grâce à cette approche défendue par Lawrence (1997), on peut avoir des éléments de réponse quant à l'impact de la diversité sur la performance de l'équipe et de l'organisation.

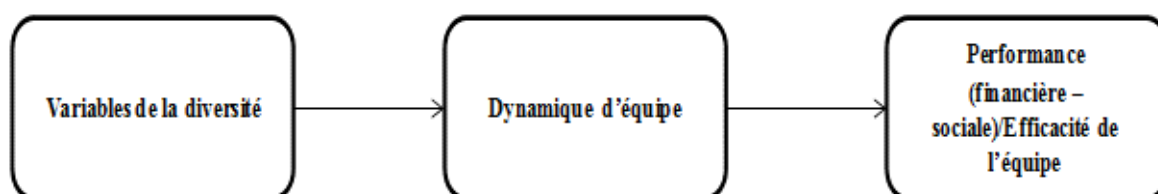


Figure 28. Synthèse de la démarche diversité - dynamique d'équipe - performance

Des différentes recherches sur le lien diversité-performance dans les équipes de travail, il apparaît clairement que des effets de la diversité dépendent des attributs choisis. Nous pouvons ainsi annoncer que les effets négatifs de la diversité causés par le phénomène de la catégorisation et de la notion de « nous-ils » sont reliés aux phénomènes de stéréotypes et de préjugés liés à des variables telles que l'âge, le genre, l'ethnie etc. Les effets positifs de la diversité causés par l'intégration des ressources cognitives diverses est associé à la diversité au niveau des connaissances et de l'expertise comme le background éducationnel ou encore le background fonctionnel.

Suite à une synthèse de 40 ans de recherche sur la diversité des équipes de travail, Williams et O'Reilly (1998) proposent le modèle qui réunit les trois théories connues sur l'hétérogénéité/homogénéité : la théorie de l'information/prise de décision, la théorie de la catégorisation sociale et la théorie de similarité/attraction appelée aussi théorie de l'homophilie⁶⁴.

⁶⁴ La théorie de l'homophilie ou similarité/attraction est définie par Lazarsfeld et Merton (1964) comme étant la communication humaine qui se produit entre une source et un récepteur qui possède un cadre de référence commun et qui se déclarent semblables. L'homophilie est le degré auquel les individus sont semblables selon certains attributs, tels que des variables démographiques, la croyance et les valeurs. Dans la rhétorique d'Aristotle et l'éthique de Nichomachean, il a noté

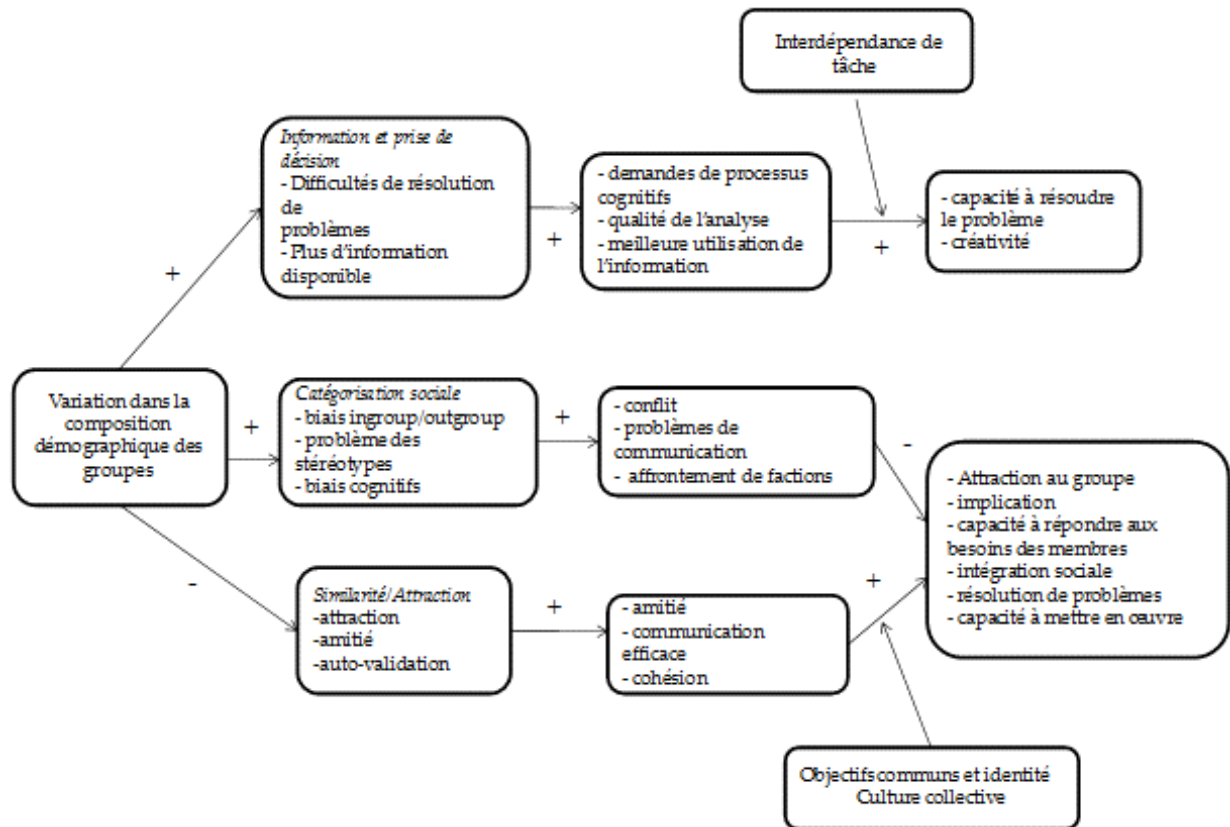


Figure 29. Un modèle intégré de l'impact de la démographie sur la dynamique d'équipe et la Performance
(Joffre, 2003 : 7, adapté de Williams et O'Reilly, 1998)

Cette revue de la littérature a montré que même si on utilise les mêmes variables de la diversité, les résultats peuvent être contradictoires (par exemple, Ensley et *al.*, 1998 ; Beckman et *al.*, 2007). Deux explications nous ont paru judicieuses : la première explication concerne les spécificités de l'échantillon (en termes de secteur d'activité, besoin du marché ou encore âge de l'organisation), ainsi que le choix des variables dépendantes qui doivent forcément influencer les résultats. La deuxième explication concerne la méthodologie choisie pour tester l'impact de la diversité ; la majorité des recherches sur les équipes de décision dans les organisations ont choisi de confronter les variables une à une, à une même variable indépendante de la performance.

Du point de vue des méthodes statistiques, cette démarche est très adéquate et donne des résultats satisfaisants. Cependant, l'analyse telle qu'elle a été présentée par les recherches antérieures peut être biaisée, en particulier pour les recherches qui n'ont pas pris en compte la

que les gens « aiment ceux qui sont comme eux-mêmes » (Aristotele 1934 : 1371). Platon observa dans Phaedrus que « la similarité engendre l'amitié » (Platon 1968 : 837).

dynamique de l'équipe et se sont contentées d'une relation directe entre la diversité et la performance. En effet, il paraît difficile de relier les variables de la diversité directement et séparément aux variables de la performance, lorsqu'il y a une dynamique d'équipe qui peut jouer un rôle déterminant.

3.2. Le rôle de la diversité des équipes entrepreneuriales dans les prises de décisions

En entrepreneuriat, nous avons recensé deux recherches récentes qui traitent de la thématique du rôle de la diversité de l'équipe entrepreneuriale dans les prises de décisions et que nous allons présenter dans cette sous-section.

3.2.1. Le rôle de la cognition collective dans la prise de décision au sein des équipes entrepreneuriales : une étude menée par Page West (2007)

Souvent, le succès d'une nouvelle création dépend de la manière dont l'équipe fondatrice comprend collectivement son monde, estime les effets des actions possibles, prend les décisions et alloue les ressources appropriées. Pour mieux cerner les effets de la cognition collective sur les prises de décisions des équipes entrepreneuriales, West proposa une étude sur cette thématique.

L'auteur commence par énumérer les différences entre l'individuel et le collectif en entrepreneuriat et note que pour les prises de décision, les équipes entrepreneuriales confrontent les mêmes dynamiques que les entrepreneurs individuels. Les deux « structures » ont besoin d'information pour pouvoir prendre une décision stratégique. Les deux utilisent les connaissances extraites des informations dont ils disposent afin de créer un modèle mental avec des croyances et des règles organisées qui permettent aux entrepreneurs d'avoir du sens dans leur démarche de recherche d'opportunités et de prévision des risques (Shane et Venkataraman, 2000).

L'auteur pense qu'on pourrait assumer que l'équipe n'est autre qu'une addition de processus cognitifs individuels transférés immédiatement au niveau de l'équipe par les simples interactions. Toutefois, cette idée a été démentie par Bougon (1992) qui démontre que la perspective d'équipe représente beaucoup plus qu'une simple compilation de perspectives individuelles. Comme l'a aussi démontré Cossette et Audet, (1992), chaque individu possède sa carte cognitive individuelle, un groupe possède une carte collective que les membres utilisent lorsqu'il s'agit d'un travail collectif.

Alors que le fondateur solitaire aura une perspective cognitive individuelle au sujet de sa nouvelle entreprise, une équipe aura une perspective cognitive collective et une structure de connaissance collective qui guide la stratégie de l'organisation. La cognition collective est fondamentalement différente de la cognition individuelle ou encore la compilation des différentes connaissances individuelles. Pour cette raison l'auteur s'est intéressé à la perspective collective par le biais de la cognition collective de l'équipe entrepreneuriale (CCEE)⁶⁵.

Les recherches sur les équipes ont montré que la présence d'idées et de connaissances diverses dans une équipe contribue à l'émergence d'un processus d'apprentissage (Clarysse et Moray, 2004) et à la capacité d'acquérir des ressources additionnelles nécessaires pour le développement de l'organisation (Hayton et Zahara, 2005). En outre, les membres semblent avoir des propensions comportementales différentes par rapport aux réseaux externes (Neergaard, 2005), qui permettent à l'équipe de recueillir de l'information utile sur les marchés et les clients, ce qui renforce la probabilité de succès de la nouvelle organisation (Grandi et Grimaldi, 2003).

La diversité cognitive est définie comme les différences au niveau des croyances et des représentations. Le résultat d'une telle différence peut affecter la façon dont les informations sont interprétées et les problèmes sont résolus. Les membres de l'équipe pourraient varier considérablement dans leur manière de traiter les nouvelles informations entraînant ainsi des alternatives et des perspectives diverses lors des prises de décisions (Miller, Burke et Glick, 1998).

L'auteur, propose que la cognition collective de l'équipe entrepreneuriale soit une variable médiatrice entre, d'une part, la composition et la dynamique de l'équipe et d'autre part, les décisions stratégiques de l'organisation. L'auteur conclut que la stratégie de la nouvelle entreprise peut être considérée comme une fonction de la composition de l'équipe entrepreneuriale. En résumé, le changement de la stratégie peut être la résultante d'un changement au niveau de la composition de l'équipe.

Le modèle suivant illustre l'idée de l'auteur.

65 Entrepreneurial team collective cognition (ETCC)

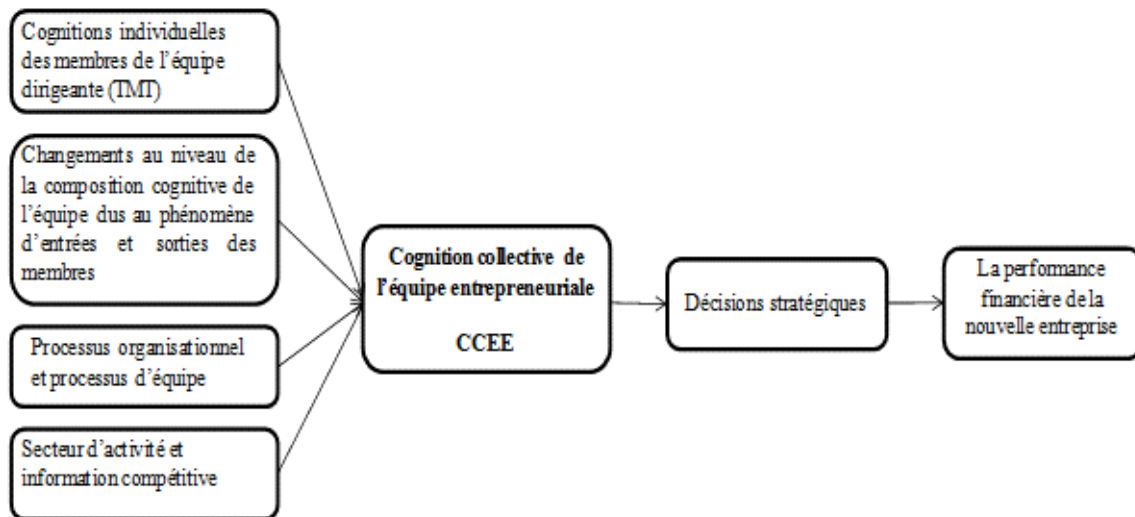


Figure 30. Modèle de la cognition entrepreneuriale collective
(Adapté de Page West, 2007 : 83)

L'auteur attire l'attention sur un phénomène intéressant et très peu étudié en entrepreneuriat qui est la cognition collective. Ce phénomène est à notre sens relié à la diversité. En effet, la cognition collective est construite grâce à l'interaction entre les cognitions individuelles qui sont forcément hétérogènes au niveau de l'équipe. En outre, ce phénomène est aussi lié à la qualité du processus de prise de décision et constitue ainsi une base intéressante pour les recherches futures.

3.2.2. L'impact de la diversité de l'équipe entrepreneuriale sur la qualité de la prise de décision : une étude menée par Brettel et Heinemann (2006)

Il n'existe à notre connaissance qu'une seule étude de type qualitative faite sur la diversité de l'équipe entrepreneuriale et la qualité de la prise de décision. Cette étude s'intitule : « Heterogeneity of Entrepreneurial Teams – Impact on Conflict Behavior, Quality of Decision-Making and Company Success », elle a été proposée par Brettel et Heinemann publiée dans *Frontiers of Entrepreneurship Research* en 2006. L'axe principal de cette étude repose sur l'impact de l'hétérogénéité de l'équipe entrepreneuriale sur la qualité du processus de prise de décision, et son impact sur le succès de l'organisation.

Afin d'étudier les caractéristiques des différents membres de l'équipe et leur degré d'hétérogénéité, les auteurs se sont basés sur deux critères :

- le test de Belbin appelé aussi l'inventaire des rôles au sein de l'équipe et la perception de soi (Belbin Team-Role Self-Perception Inventory : BTRSPI)⁶⁶. Le BTRSPI est constitué par neuf rôles clef⁶⁷, chaque membre peut avoir un ou plusieurs rôles,
- les compétences individuelles au niveau du background éducationnel et de l'expérience antérieure.

Selon ces auteurs, le rôle de l'hétérogénéité des équipes entrepreneuriales peut être identifié à travers le processus de prise de décisions. Au cours de ces processus, l'équipe assimile les informations jugées pertinentes pour les décisions. L'hétérogénéité au niveau des qualifications professionnelles et les rôles des membres au sein de l'équipe influencent les processus d'information et les prises de décision. Cette influence peut avoir deux sortes de répercussions, aussi bien positives que négatives. Afin de mieux saisir ces répercussions, la collaboration au cours du processus de prise de décision doit être prise en considération sur la base d'un modèle de décision.

Les auteurs supposent que l'équipe entrepreneuriale examine les décisions qui n'ont pas été programmées à l'avance, de type innovantes et dont le problème n'a pas été structuré, ce type de décision est appelé décision « réelle ». Concernant la qualité de la prise de décision, les auteurs distinguent deux types de qualité : celle du processus de prise de décision et celle du résultat de la décision. Le processus de prise de décision collective est caractérisé par un certain nombre de processus d'interaction qui apparaissent entre les membres de l'équipe. Ces processus d'interactions peuvent être productifs ou non productifs selon le type de conflit qui émerge. Les deux types de conflit émergents (cognitif et affectif) représentent un facteur majeur dans la réussite du processus de prise de décision.

Les auteurs ont opté pour une étude exploratoire de type qualitative avec des études de cas de 27 entreprises de hautes technologies (27 équipes entrepreneuriales). Les auteurs ont pu effectuer des entretiens et des observations sur trois périodes : 2000, 2002 et 2005. Les auteurs mettent d'abord l'accent sur le rôle des conflits dans les équipes entrepreneuriales observées. Ensuite, ils examinent les incidences de l'hétérogénéité professionnelle. Enfin, ils analysent les répercussions de différences en termes de personnalité.

66 Belbin (1981: 169) définit le rôle de l'équipe comme "a pattern of behavior characteristic of the way in which one team member interacts with another so as to facilitate the progress of the team as a whole. [...] Each of these team roles was associated with characteristic types of personality as measured by tests used in the experiment."

67 Implementer, Coordinator, Shaper, Plant, Resource Investigator, Monitor Evaluator, Teamworker, Completer, specialist

Les résultats de l'étude de Brettel et Heinemann montrent que l'hétérogénéité professionnelle joue un rôle majeur dans la réussite d'une équipe entrepreneuriale. D'une part, elle constitue la base d'une spécialisation au niveau de l'accomplissement de la tâche. D'autre part, elle exerce une influence positive sur les phases de recherche et de stimulation de la prise de décision. Cependant, le simple fait de satisfaire les exigences professionnelles respectives ne représente pas une condition suffisante pour une exécution optimale de la tâche. En effet, les qualifications personnelles (rôles des membres selon Belbin) jouent aussi un rôle important dans l'efficacité de l'équipe. Pour cette raison, un travail d'équipe demande un mélange des deux types de qualifications, personnelle et professionnelle.

La diversité des qualifications personnelles et professionnelles influence positivement le processus de prise de décision seulement si les rôles des membres de l'équipe ont été adéquatement distribués. Ceci implique que l'équipe doit savoir gérer les conflits cognitifs et éviter qu'ils ne se transforment en conflits affectifs. Ce type de conflit engendre des conséquences néfastes sur le fonctionnement de l'équipe et par conséquent sur ses résultats.

Par cette étude, Brettel et Heinemann (2006) contribue à une meilleure compréhension de l'impact de l'hétérogénéité des équipes entrepreneuriales sur la qualité des décisions et le succès de l'entreprise. Néanmoins, étant donné la petite taille de l'échantillon, il n'existe aucune possibilité de généralisation statistique des résultats de l'étude. Il semble donc judicieux de vérifier empiriquement les répercussions conclues sur une grande échelle dans le cadre de la poursuite des études longitudinales. Ce serait un temps considérable, mais néanmoins utile afin de confirmer la pertinence des résultats.

3.2.3. Synthèse sur les principaux travaux

Dans le tableau synoptique qui suit, nous présentons les principaux travaux sur l'impact des variables de la diversité sur les résultats de l'équipe et de l'organisation.

Tableau 14. Présentation des principales études sur l'impact des variables de la diversité sur les résultats de l'équipe et de l'organisation ⁶⁸

Equipe Dirigeante Equipe Entrepreneuriale	Variables indépendantes de la diversité	Variables dépendantes	Auteurs (Année)	Fondement Théorique	Résultats
	Age	Innovation	Bantel et Jackson (1989)	Recherche sur la composition sociale des ED + littérature sur l'innovation	Conséquences cognitives positives : Innovation technique, administrative et totale
		Rotation de l'emploi (Turnover)	Jackson, Brett, Sessa, Cooper, Julien et Peyronnin (1991)	Le modèle attraction-sélection-attribution + le modèle de la démographie organisationnelle	Pour les ED ayant une moyenne d'âge avancé la rotation de l'emploi est plus forte que pour les RD ayant une moyenne d'âge plus jeune
		Rotation de l'emploi (Turnover)	Wagner, Pfeffer et O'Reilly (1984)	Littérature sur la démographie organisationnelle et la rotation de l'emploi	Corrélation négative
		Croissance des ventes	Weinzimmer (1997)	Théorie des niveaux hiérarchiques supérieurs	PE : pas de lien GE : corrélation négative
		Rotation de l'emploi	Wiersema et Bird (1993)	Théorie de la démographie organisationnelle des ED	Corrélation positive
		Rotation de l'emploi (Turnover)	Boone, Van Olffen, Van Witteloostuijn et Brabander (2004)	Théorie de la démographie organisationnelle des ED	Corrélation positive
	Nombre d'année d'ancienneté (tenure)	Innovation	Bantel et Jackson (1989)	Recherche sur la composition sociale des ED + littérature sur l'innovation	Conséquences cognitives positives : Innovation technique, administrative et totale

68 Légende**Equipes**

EE : Equipes Entrepreneuriales

ED : Equipes Dirigeantes

Variables

AME : Ancienneté des membres au sein de l'équipe (Tenure)

ROI : Return On Investment (retour sur investissement)

EHI : Entreprise hautement innovante

		La persistance de la stratégie (PS), la conformité de la stratégie (CS) et la conformité de la performance (CP)	Finkelstein et Hambrick (1990)	Littérature sur les caractéristiques des dirigeants	Plus le nombre d'année d'ancienneté est élevé plus les PS, CS et CP sont élevées.
		Réorientation	Keck et Tushman (1993)	Littérature sur l'environnement externe, la réorientation organisationnelle et la structure des ED	Réponses rapides aux changements de l'environnement
		Retour en investissement (ROI)	Smith, et al., (1994)	Théorie des niveaux hiérarchiques supérieurs + théorie de la démographie organisationnelle	Corrélation négative : décroissance des ROI
		Rotation de l'emploi (Turnover)	Wagner, Pfeffer and O'Reilly (1984)	Littérature sur la démographie organisationnelle et la rotation de l'emploi	Corrélation positive
		Stratégies et Actions compétitives + Rapidité d'action	Hambrick, Cho and Chen (1996)	Littérature sur le comportement compétitif des entreprises selon leur taille + théories des niveaux hiérarchiques supérieurs	Corrélation positive avec les stratégies et actions compétitives + corrélation négative avec la rapidité d'action
		Cohésion sociale (performance sociale)	Michel et Hambrick (1992)	Littérature sur les interactions et les interdépendances des individus hétérogènes au sein de l'organisation	Corrélation positive
		Rotation de l'emploi (Turnover)	Jackson, Brett, Sessa, Cooper, Julien et Peyronnin (1991)	Le modèle attraction-sélection-attribution + le modèle de la démographie organisationnelle	Résultats de corrélation non significatifs
		Performance (ROA)	Carpenter (2002)	Théorie des niveaux hiérarchiques supérieurs	Si la diversification de l'ancienneté est de courte période, les effets de la diversité sont plus accentués + effet positif si environnement non complexe
		Rotation de l'emploi	Wiersema et Bird (1993)	Théorie de la démographie organisationnelle des ED et son impact sur l'équipe et l'entreprise	Corrélation positive
	Background éducationnel (BE)	Innovation	Bantel et Jackson (1989)	Recherche sur la composition sociale des ED + littérature sur l'innovation	Conséquences cognitives positives : Innovation technique, administrative et totale

		Stratégies et Actions compétitives + Rapidité d'action	Hambrick, Cho and Chen (1996)	Littérature sur le comportement compétitif des entreprises selon leur taille + théories des niveaux hiérarchiques supérieurs	Corrélation positive avec les stratégies et actions compétitives + corrélation négative avec la rapidité d'action
		Retour en investissement (ROI)	Smith, Smith, Olian, Sims, O'Bannon et Scully. (1994)	Théorie des niveaux hiérarchiques supérieurs + théorie de la démographie organisationnelle	Corrélation positive avec la croissance du ROI
		Rotation de l'emploi (Turnover)	Jackson, Brett, Sessa, Cooper, Julien et Peyronnin (1991)	Le modèle attraction-sélection-attribution + le modèle de la démographie organisationnelle	Corrélation positive
		Rotation de l'emploi (Turnover)	Boone, Van Olffen et Van Witteloostuijn et Brabander (2004)	Théorie de la démographie organisationnelle des ED et son impact sur l'équipe et l'entreprise	Corrélation positive
		Performance (ROA)	Carpenter (2002)	Théorie des niveaux hiérarchiques supérieurs	Corrélation positive si l'environnement est non complexe + effet négatif si l'environnement est complexe
	Background Fonctionnel (BF)	Stratégies et Actions compétitives + Rapidité d'action	Hambrick, Cho and Chen (1996)	Littérature sur le comportement compétitif des entreprises selon leur taille + théories des niveaux hiérarchiques supérieurs	Corrélation positive avec les stratégies et actions compétitives + corrélation négative avec la rapidité d'action
		Retour en investissement (ROI) et croissance des ventes	Smith, Smith, Olian, Sims, O'Bannon et Scully. (1994)	Théorie des niveaux hiérarchiques supérieurs + théorie de la démographie organisationnelle	Corrélation positive avec la croissance du ROI et des ventes
		Rotation de l'emploi (Turnover)	Jackson, Brett, Sessa, Cooper, Julien et Peyronnin (1991)	Le modèle attraction-sélection-attribution + le modèle de la démographie organisationnelle	Corrélation Positive
		Performance (ROA)	Carpenter (2002)	Théorie des niveaux hiérarchiques supérieurs	Corrélation positive si l'environnement est non complexe + effet négatif si l'environnement est complexe
		Croissance des ventes	Weinzimmer (1997)	Théorie des niveaux hiérarchiques supérieurs	PE : corrélation positive GE : corrélation positive
		Collaboration au sein de l'équipe	Michie, Dooley et Fryxell (2002)	Etudes empiriques antérieures sur la diversité + Théorie du traitement de l'information	Avec un niveau élevé de consensus la collaboration accroit Avec un niveau faible de consensus la collaboration diminue

	Expérience antérieure (EA)	Retour en investissement (ROI), croissance des ventes	Smith, Smith, Olian, Sims, O'Bannon et Scully. (1994)	Théorie des niveaux hiérarchiques supérieurs + théorie de la démographie organisationnelle	Corrélation négative (décroissance ROI)
		Réorientation	Keck et Tushman (1993)	Littérature sur l'environnement externe, la réorientation organisationnelle et la structure des ED	Corrélation positive
		Rotation de l'emploi (Turnover)	Jackson, Brett, Sessa, Cooper, Julien et Peyronnin (1991)	Le modèle attraction-sélection-attribution + le modèle de la démographie organisationnelle	Corrélation positive
		Rotation de l'emploi (Turnover)	Boone, Van Olffen et Van Witteloostuijn et Brabander (2004)	Théorie de la démographie organisationnelle des ED et son impact sur l'équipe et l'entreprise	Corrélation positive
	Expérience antérieure au niveau des fonctions essentiels (Marketing, opérations, R&D, Ventes, Finance etc.)	Cohésion sociale (performance sociale)	Michel et Hambrick (1992)	Littérature sur les interactions et les interdépendances des individus hétérogènes au sein de l'organisation	Corrélation positive
	Expérience en Industrie (EI)	Retour en investissement (ROI)	Smith, Smith, Olian, Sims, O'Bannon et Scully. (1994)	Théorie des niveaux hiérarchiques supérieurs + théorie de la démographie organisationnelle	Corrélation négative : décroissance ROI
		Rentabilité et Taux de vente	Roure et Maidique (1986)	Littérature entrepreneuriale + littérature sur la composition des ED	Corrélation positive
		Croissance des ventes	Weinzimmer (1997)	Théorie des niveaux hiérarchiques supérieurs	PE : corrélation négative GE : corrélation non significative
	Age	Efficacité de l'équipe	Chowdhury (2005)	Littérature sur les EE + Recherches antérieures sur la diversité des équipes	Relation non significatif
		Exhaustivité cognitive au niveau de l'équipe	Chowdhury (2005)	Littérature sur les EE + Recherches antérieures sur la diversité des équipes	Pas d'influence significative
Engagement envers l'efficacité de l'équipe		Chowdhury (2005)	Littérature sur les EE + Recherches antérieures sur la diversité des équipes	Pas d'influence significative	

		Performance (croissance des ventes, performance du marché, rentabilité)	Amason, Shrader et Tompson (2006)	Etudes empiriques antérieures sur la performance des nouvelles entreprises + littérature sur les entrepreneurs initiateurs et imitateurs	Interaction négative entre âge et EHI = lien négatif avec la performance
		Changement au niveau de la stratégie de l'entreprise	Wiersema et Bantel (1992)	Etudes empiriques antérieures sur les stratégies d'entreprise et le rôle des EE	Pas d'effet significatif
		OPV et CR	Beckman, Burton et O'Reilly (2006)	L'approche de la démographie organisationnelle et la diversité des ED	ED : lien positif EE : lien positif mais moins fort que celui des ED
		Compensation financière	Wasserman (2004)	Théorie des pouvoir + Théorie de paiement pour la performance (theory of pay-for-performance)	Les fondateurs reçoivent moins de compensation que les non-fondateurs en particulier pour les jeunes entreprises
		Croissance des revenus	Eisenhardt et Schoonhoven (1990)	Etudes empiriques antérieures sur les ED et le rôle de l'environnement dans la croissance de l'entreprise	Corrélation positive
	Ancienneté au sein de l'entreprise et de l'équipe	Changement au niveau de la stratégie de l'entreprise	Wiersema et Bantel (1992)	Etudes empiriques antérieures sur les stratégies d'entreprise et le rôle des EE	Pas d'effet significatif
	Genre	Efficacité de l'équipe	Chowdhury (2005)	Littérature sur les EE + Recherches antérieures sur la diversité des équipes	Relation non significatif
		Exhaustivité cognitive au niveau de l'équipe	Chowdhury (2005)	Littérature sur les EE + Recherches antérieures sur la diversité des équipes	Pas d'influence significative
		Engagement envers l'efficacité de l'équipe	Chowdhury (2005)	Littérature sur les EE + Recherches antérieures sur la diversité des équipes	Pas d'influence significative
	Background éducationnel (BE)	Qualité de la prise de décision	Brettel et Heinemann (2006)	Le modèle "processus d'entrée-sortie" couvrant les différents aspects du problème de recherche	Influence positive à condition de maîtriser les conflits
		Croissance des ventes	Ensley, Carland et Carland (1998)	Etudes empiriques antérieures sur la composition des EE et l'hétérogénéité	Effet négatif
		Performance (croissance des ventes, performance du marché, rentabilité)	Amason, Shrader et Tompson (2006)	Etudes empiriques antérieures sur la performance des nouvelles entreprises + littérature sur les entrepreneurs initiateurs et imitateurs	Interaction négative entre âge et EHI = lien négatif avec la performance

		Perception positive sur la croissance de l'entreprise par les membres de l'équipe	Watson, Stewart et BarNir (2003)	L'approche de la démographie organisationnelle + théorie du capital humain + Etudes antérieures sur les ED	Lien positif (Impact des variables de control non validé)
		Changement au niveau de la stratégie de l'entreprise	Wiersema et Bantel (1992)	Etudes empiriques antérieures sur les stratégies d'entreprise et le rôle des EE	Pas d'effet significatif
	Background Fonctionnel (BF)	Efficacité de l'équipe	Chowdhury (2005)	Littérature sur les EE + Recherches antérieures sur la diversité des équipes	Relation non significatif
		Exhaustivité cognitive au niveau de l'équipe	Chowdhury (2005)	Littérature sur les EE + Recherches antérieures sur la diversité des équipes	Pas d'influence significative
		Engagement envers l'efficacité de l'équipe	Chowdhury (2005)	Littérature sur les EE + Recherches antérieures sur la diversité des équipes	Pas d'influence significative
		Croissance des ventes	Ensley, Carland et Carland (1998)	Etudes empiriques antérieures sur la composition des EE et l'hétérogénéité	Effet négatif
		Performance (croissance des ventes, performance du marché, rentabilité)	Amason, Shrader et Tompson (2006)	Etudes empiriques antérieures sur la performance des nouvelles entreprises + littérature sur les entrepreneurs initiateurs et imitateurs	Interaction négative entre âge et EHI = lien négatif avec la performance
	Expérience antérieure (EA)	Qualité de la prise de décision	Brettel et Heinemann (2006)	Le modèle "processus d'entrée-sortie" couvrant les différents aspects du problème de recherche	Influence positive à condition de maîtriser les conflits
		Perception positive sur la croissance de l'entreprise par les membres de l'équipe	Watson, Stewart et BarNir (2003)	L'approche de la démographie organisationnelle + théorie du capital humain + Etudes antérieures sur les ED	Lien positif (Impact des variables de control non validé)
		Rentabilité et Taux de vente	Roure et Maidique (1986)	Littérature entrepreneuriale + littérature sur la composition des ED	Corrélation positive
	Expérience en Industrie (EI)	Croissance des revenus	Eisenhardt et Schoonhoven (1990)	Etudes empiriques antérieures sur les ED et le rôle de l'environnement dans la croissance de l'entreprise	Corrélation positive

Conclusion du chapitre 2

La première section a fait l'objet d'une revue de la littérature sur le processus de prise de décision dans les organisations. Elle a été marquée par la quasi-absence des modèles de décisions en l'entrepreneuriat. En effet, les modèles de décisions qui existent s'intéressent seulement à l'intention entrepreneuriale et à la décision d'entreprendre (création ex-nihilo, reprise et transmission). Dans la deuxième section, nous avons discuté de la particularité de la prise de décision collective. Cette section met en exergue la composition de l'équipe qui semble jouer un rôle important dans le processus de prise de décision.

La troisième section est consacrée à une synthèse de la littérature sur le lien diversité-performance. Nous avons constaté qu'il y a deux résultats contradictoires : un résultat à tendance positive et un résultat à tendance négative. Ceci supporte la conclusion de Hambrick et *al.*, (1996) qui annoncent que la diversité est une épée à double tranchant. En entrepreneuriat, une seule étude a abordé la thématique du rôle de la composition de l'équipe dans le processus de prise de décision. Les résultats de cette étude longitudinale ont montré que la diversité au niveau des qualifications professionnelles affecte la qualité du travail de l'équipe et permet une meilleure répartition des tâches selon les compétences des membres. De plus, elle influence positivement les phases de recherche et de stimulation durant le processus de prise de décision.

Cette revue de la littérature nous encourage à poursuivre la recherche sur la thématique prometteuse de la décision collective au sein des équipes entrepreneuriales. Les caractéristiques d'hétérogénéité de l'équipe, la dynamique qui s'en suit et le style de leadership sont des déterminants qui influencent d'une manière ou d'une autre le processus de prise de décision collective.

Conclusion de la partie 1

En positionnant la notion d'équipe entrepreneuriale dans le champ de l'entrepreneuriat, et en déterminant ses caractéristiques, deux phénomènes importants ont attiré notre attention : le premier concerne l'activité décisionnelle de l'équipe en tant qu'équipe de direction ; le deuxième concerne la composition de l'équipe en termes d'hétérogénéité des membres et son influence sur l'efficacité de l'équipe.

La prise de décision est l'une des activités principales de l'équipe entrepreneuriale. Les résultats des décisions prises en équipe ainsi que la dynamique interrelationnelle qui en découle influence le résultat de l'organisation. Cependant, les modèles décisionnels proposés dans la littérature sont dans la plupart du temps inscrits dans une logique généraliste et sont difficilement applicables aux équipes et aux PME. Ce sont des modèles destinés aux structures de grandes tailles. Les parties prenantes de ces modèles sont impliqués dans des jeux de pouvoir et des rapports politiques forts qu'on ne trouve pas dans les PME créées et gérées par des entrepreneurs.

Sur les décisions collectives, de nombreux chercheurs suggèrent que la diversité au sein d'une équipe de travail améliore son efficacité ainsi que la qualité de la décision. La diversité apporte un nombre plus important de perspectives, d'alternatives et d'idées innovantes (Milliken et Martins, 1996). L'origine de cette logique remonte à un argument proposé par Hoffman et Maier (1961) qui notent que la diversité au niveau d'une équipe renforce le nombre de perspectives, les ressources cognitives et la capacité à résoudre les problèmes.

La revue de la littérature sur les équipes ainsi que sur les décisions collectives a permis de définir une hypothèse sous-jacente. La diversité améliore l'étendue des capacités cognitives au sein de l'équipe de travail. Ainsi, elle semble mieux adaptée que l'individu pour faire face à la volatilité et les incertitudes associées aux organisations qui se trouvent dans des phases critiques (création, développement, transmission etc.) et qui ont besoin d'un processus de prise de décision de qualité (Vesper, 1990). Il serait intéressant de voir comment cette diversité du capital humain agit sur la dynamique de l'équipe durant les processus de prise de décision.

En revanche, les risques d'émergence des conflits sont assez élevés lorsque l'équipe est hétérogène, les membres doivent prendre soin de la dynamique d'équipe en termes de

cohésion, de gestion des conflits, de communication etc. afin d'éviter les conflits affectifs et organiser le travail d'une manière efficace. Il serait aussi intéressant de voir dans le cas des équipes entrepreneuriales, pour quelles raisons, les conflits émergent et comment l'équipe réagit ?

Partie 2 - Problématique, Méthodologie et Résultats de l'Etude Empirique

INTRODUCTION PARTIE 2.....	173
CHAPITRE 3 - PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	175
CHAPITRE 4 - IDENTIFICATION DES CARACTERISTIQUES DE L'EQUIPE ENTREPRENEURIALE ET PROPOSITION D'UNE DEFINITION.....	228
CHAPITRE 5 - ROLE DE LA DIVERSITE DU CAPITAL HUMAIN DES EQUIPES ENTREPRENEURIALES DANS LES PROCESSUS DE PRISE DE DECISION.....	300
CONCLUSION DE LA PARTIE 2.....	362

Introduction partie 2

Dans la première partie, nous avons passé en revue la littérature sur l'équipe entrepreneuriale qui s'est avérée peu nombreuse malgré que le phénomène entrepreneurial est considéré de plus en plus comme le fruit du travail d'un ensemble d'individu (Gartner, 1990 ; Kamm et al, 1990 ; Filion, Borges et Garmain, 2006). En outre, nous avons été confrontés à l'absence de consensus sur la définition de l'équipe entrepreneuriale. Les travaux de recherches portant sur le travail d'équipe en entrepreneuriat ont montré un amalgame entre la notion d'équipe entrepreneuriale la notion d'équipe dirigeante. Notre premier objectif est de déterminer les caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale, d'explorer son champ d'action dans le temps et de la distinguer de la notion d'équipe dirigeante. Les modèles explicatifs proposés dans la littérature sont dans la plupart du temps théoriques. Les travaux empiriques proposés sont encore dans un stade exploratoire.

La plupart des recherches sur l'équipe entrepreneuriale et/ou l'équipe dirigeante tentait de comprendre et d'expliquer le lien entre ces notions et la performance des organisations. Les premiers travaux ont émergé dans les années 1970 et ont identifié l'importance des équipes de directions dans la réussite de l'organisation sans pour autant expliquer comment. Dans les années 1990, les chercheurs ont essayé d'identifier les caractéristiques les plus influentes pour la réussite des organisations créées en équipe. Les résultats de ces travaux ont montré l'importance de la composition de l'équipe et des mécanismes liés aux comportements interrelationnels et organisationnels (amitié, confiance, réseaux sociaux, distribution des tâches...). Le rôle de la composition des équipes de travail a largement été étudié en sciences de gestion. Les recherches sur le lien entre les équipes de travail et la performance stratégique et financière des organisations ont montré que le rôle de la diversité des membres peut être déterminant pour la réussite ou l'échec des organisations (théorie du « upper echelons » de Hambrick et Mason, 1984).

Afin d'explorer la notion d'équipe entrepreneuriale hétérogène, nous avons trouvé judicieux d'étudier le processus de prise de décision considérée comme l'une des activités principales de l'équipe et un facteur de réussite et de performance stratégique. Une revue de la littérature sur le processus de prise de décision a montré un écart entre les recherches appliquées sur les organisations de grandes tailles et sur les PME. Curieusement, peu de recherche sur les prises de décisions dans les PME ont été effectués, les modèles proposés sont plutôt applicables aux

organisations de grandes taille. Ils demandent beaucoup de ressources et sont adaptés à un contexte différent de celui des PME.

Ces développements théoriques nous ont permis d'affiner la problématique de la recherche et les questions qui en découlent. Pour y répondre, une méthodologie qualitative diachronique d'étude de cas a été retenue. Douze PME ont accepté de participer à l'étude (phases exploratoire et empirique). Au total, nous avons interviewés vingt membres suivant la technique des entretiens semi-directifs qui ont par la suite fait l'objet d'une analyse thématique de contenu (chapitre3).

Nous présentons l'analyse des résultats de la recherche en deux chapitres (chapitres 4 et 5). Dans le chapitre 4, nous explorons dans un premier temps, la notion d'équipe entrepreneuriale et ce, de la phase de formation à la phase de transmission de l'organisation. Dans un deuxième temps, nous définissons les caractéristiques de l'équipe dans le temps et la distinguer ainsi de l'équipe dirigeante.

Dans le chapitre 5, nous analysons la nature du processus de prise de décision dans les équipes entrepreneuriales et nous ressortons l'influence des mécanismes de la dynamique d'équipe et du style de leadership au cours de ce processus pour finir par présenter le rôle de la diversité, et ce, durant les différentes phases du cycle de vie de l'organisation.

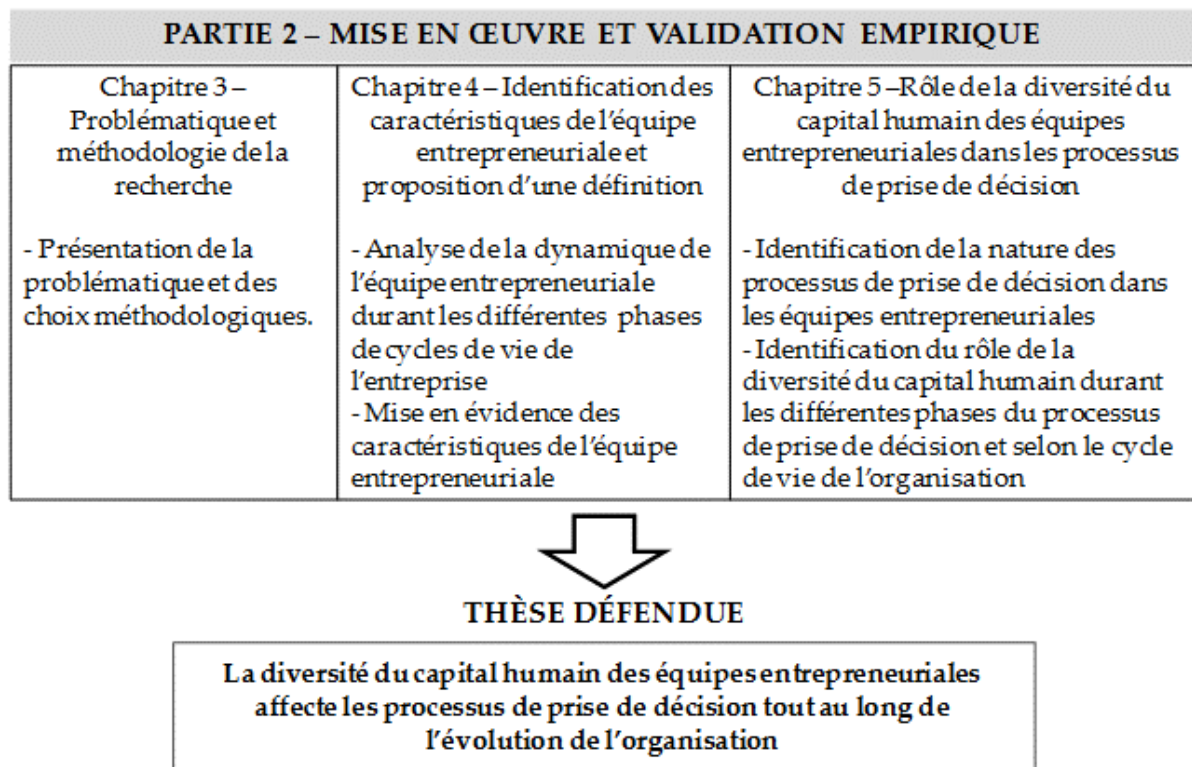


Figure 31. Plan de la partie 2

Chapitre 3 - Problématique et méthodologie de la recherche

1. Problématique, questions de recherche et positionnement épistémologique.....	178
2. Le positionnement méthodologique.....	187
3. Les principaux résultats de la partie exploratoire et l'évolution de la problématique.....	218
Conclusion du chapitre 3.....	226

Ce chapitre est consacré à la présentation du « design de la recherche » empirique. Nous présentons l’articulation entre les différents éléments de la recherche à savoir : la problématique, les cadres théoriques, l’échantillon, le recueil des données, l’analyse et les résultats (Thiéart, 1999). Il s’agit de présenter la logique de la démarche de recherche adoptée et justifier la cohérence des éléments qui la constituent. Dans la première section, nous rappelons la problématique de la recherche ainsi que les questions de la recherche. Dans la deuxième section, nous exposons le positionnement méthodologique de la recherche. Enfin, dans la troisième section, les principaux résultats de l’enquête exploratoire seront présentés.

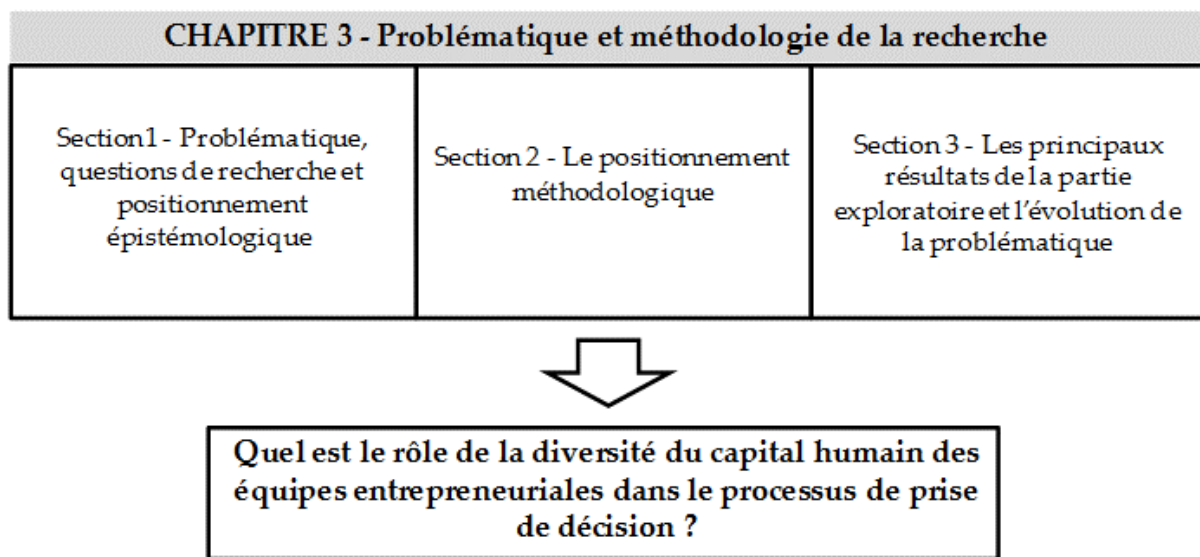


Figure 32. Plan du chapitre 3

1. Problématique, questions de recherche et positionnement épistémologique

Notre choix méthodologique est motivé par la nature de notre objet de recherche, par le positionnement épistémologique et par les entretiens exploratoires que nous ont aidé à choisir la méthode la plus adéquate à notre étude. Notre démarche suit une logique d'interprétation des situations et des comportements. Nous avons ainsi choisi de suivre la méthode qualitative qui nous permettra de comprendre en profondeur les phénomènes étudiés.

1.1. La problématique et les objectifs de la recherche

Nous proposons dans le cadre de cette recherche d'explorer le rôle de la diversité dans le processus de prise de décision dans des équipes entrepreneuriales. Pour cela, nous nous appuyons sur une analyse psychosociale des relations intra-groupes. Dans cette perspective, les décisions se construisent dans les interactions des différents acteurs

Notre problématique de recherche est la suivante :

Quel est le rôle de la diversité du capital humain des équipes entrepreneuriales dans le processus de prises de décisions ?

Notre objet de recherche suit une logique exploratoire qui fait suite à l'identification d'insuffisances et d'incohérences (contradictions) dans la littérature. Pour répondre à ces insuffisances et ces incohérences, nous nous sommes fixés les trois objectifs suivant :

Premier objectif

Faire ressortir les caractéristiques des équipes entrepreneuriales tout au long du cycle de vie de l'organisation et les distinguer des équipes dirigeantes.

Deuxième objectif

Explorer auprès des équipes entrepreneuriales le rôle de la diversité du capital humain dans les processus de prises de décisions.

Troisième objectif

Explorer l'impact de la dynamique d'équipe et du style de leadership sur les équipes entrepreneuriales et les prises de décisions dans le temps.

La problématique de la recherche fait émerger deux principales questions de recherche et quatre sous questions qui vont guider notre démarche empirique. Ces questions sont les suivantes :

Les questions de la recherche

Q1 : Quelles sont les caractéristiques d'une équipe entrepreneuriale ?

Q1a : Quels sont les critères de différenciation entre l'équipe entrepreneuriale et l'équipe dirigeante ?

Q1b : Quelle est l'influence de l'hétérogénéité du capital humain sur le travail de l'équipe ?

Q2 : Comment une équipe entrepreneuriale prend-t-elle ces décisions ?

Q2a : Quel est le rôle de la diversité du capital humain dans les prises de décisions de l'équipe entrepreneuriale ?

Q2b : Quelle est l'influence de l'évolution de l'organisation sur le fonctionnement de l'équipe entrepreneuriale lors des prises de décisions ?

1.2. Le modèle général de la recherche et ses variables

Afin de mettre en évidence les lignes directrices de notre recherche, les variables caractérisant notre problématique ont été schématisées dans un modèle général de la recherche (figure 33). Ce modèle ne constitue pas en soi un modèle théorique à appliquer en tant que tel à des situations réelles, mais plutôt un guide orientant les objectifs de la recherche.

Nous avons élaboré ce modèle suite à une analyse approfondie de la littérature théorique et empirique sur le sujet. Il présente les variables liées à la diversité, au processus de l'équipe et au processus de prise de décision. Ces variables constituent les éléments fondamentaux pour l'exploration de notre problématique. Dans un souci de rigueur théorique et méthodologique, et afin de mieux comprendre la problématique de la recherche et valider notre guide d'entretien, il est important de justifier théoriquement le choix des variables relatives à chacun des trois blocks représentés dans notre modèle de recherche.

Avant de présenter le modèle, nous exposons dans ce qui suit, les variables de la diversité, de la dynamique d'équipe, du style de leadership et de la décision choisies pour la présente recherche.

1.2.1. La théorie du capital humain

La théorie du capital humain est apparue pour la première fois dans les travaux de l'économiste américain Schultz, en 1961 qui proposait l'idée suivante : « *Bien qu'il paraisse évident que l'on acquiert des compétences et des savoirs utiles, on ne semble pas très souvent accepter cette évidence que ces compétences et savoirs utiles sont une forme de capital [et] que ce capital est, pour une part substantielle, le résultat d'un investissement délibéré* » (Schultz, 1961 : 1).

Au milieu des années 1970, la théorie du capital humain a été développée par l'économiste américain Gary Becker. Elle a été ensuite introduite en gestion dans les années 1980 avec les travaux de Flamholtz et Lacey (1981), qui la définissent selon trois composantes clés : les compétences, les expériences et les savoirs des individus dans le milieu du travail. Ces trois composantes sont aussi connues sous l'appellation de : savoir, savoir faire et savoir être.

Le capital humain est défini comme l'ensemble des connaissances, des qualifications, des compétences et des caractéristiques individuelles qui facilitent la création de bien-être personnel, social et économique (OCDE, 2001). Ainsi, le capital humain personnel est l'ensemble des compétences, connaissances, habiletés techniques, qualifications, savoir faire détenues par une personne et lui permettant de créer des biens et/ou services⁶⁹. Le capital humain d'une organisation est constitué par l'ensemble des ressources humaines dont elle dispose à un moment donné.

La littérature sur les équipes dirigeantes hétérogènes montre que la diversité des attributs non observables (formation initiale, le background fonctionnel, l'expérience professionnelle antérieure, l'expérience en industrie ou encore l'ancienneté), est un stimulus pour l'innovation et la création d'idées nouvelles (Eisenhardt et Schoonhoven, 1990 ; Milliken et Martin, 1996). Les auteurs expliquent que ces résultats positifs sont probablement dus au fait que cette diversité facilite le développement d'alternatives lors des prises de décisions, la créativité et les solutions innovantes aux problèmes.

Par analogie, nous associons les attributs non observables de la diversité aux attributs du capital humain (compétences, les expériences et les savoirs des individus). En outre, dans le contexte de l'entrepreneuriat, le réseau social de l'entrepreneur est un déterminant important

⁶⁹ Comme le précise Woodhall (1997 : 220) : “*The concept of human capital refers to the fact that human beings invest in themselves, by means of education, training, or other activities, which raises future income by increasing their lifetime earning*”

pour la réussite du projet, il représente une source d'identification des opportunités. Ainsi, le processus entrepreneurial impulsé par une équipe peut constituer une source de réseaux plus large et plus important. D'ailleurs, Aldrich et Zimmer (1986), optent pour la nature relationnelle du processus entrepreneurial et s'opposent à l'idée de l'entrepreneur seul opérant dans « un vide social ». Comme l'a affirmé De la Ville (2001), « nous considérons que c'est l'activation de réseaux de relations sociales continues qui fonde l'émergence du projet entrepreneurial ». En considérant le réseau social comme une variable du capital humain, nous voudrions explorer le fait que les réseaux sociaux de l'équipe entrepreneuriale peuvent être une source de savoir. En effet, l'échange d'informations entre les différents groupes fonctionnels contribue à la création d'un capital intellectuel (Tsai et Ghoshal 1998).

Suite à ce cadrage théorique, nous avons dégagé les variables les plus marquantes qui peuvent s'appliquer dans un cadre entrepreneurial et professionnel. Ce sont les variables classiques utilisées dans la plus part des recherches sur les équipes professionnelles et qui donnent généralement des résultats positifs. Ainsi, nous nous sommes ainsi intéressés à la diversité liée au travail ou la « Job-related diversity » constituée de variables non observables comme la formation initiale, l'expertise technique, l'expérience antérieure. Les variables observables : genre et âge ont été choisi afin d'étudier leur impact sur le choix des associés. L'âge est considéré comme une variable faisant partie du capital humain car l'expérience antérieure ainsi que les savoirs spécifiques sont généralement mesurés par cette variable. Le genre peut être un indicateur sur les savoirs, les savoirs faire et les savoir être des membres de l'équipe entrepreneuriale en fonctions du métier de l'organisation et des compétences requises.

- **Le choix et la conceptualisation des variables à partir de la théorie du capital humain**

Les variables de la diversité

Les modèles théoriques proposés dans la littérature en entrepreneuriat, ne montrent pas le rôle de la dynamique des équipes entrepreneuriales hétérogènes dans le processus de prise de décision. Parmi les modèles théoriques les plus connus sur les équipes entrepreneuriales, nous citons celui de Vyakarnam et Handelberg (2005). Ce modèle présente la relation qui peut exister entre les ressources nécessaires à une équipe entrepreneuriale, la dynamique d'équipe et la réussite du projet entrepreneurial. En revanche, ce modèle n'explique pas cette relation, et s'appuie sur des recherches antérieures effectuées sur les équipes dirigeantes dans des

organisations de grande taille en phase de développement ou de maturité. En s’inspirant de ce modèle ainsi que de la théorie du capital humain, nous présentons dans le tableau qui suit les variables de la diversité que nous avons retenue pour notre étude.

Tableau 15. Les variables représentant la diversité ainsi que leurs sources dans la littérature

Variables	Concepts sous jacents	Sources	Exemples de définitions
Capital Humain			
Age	Age	Amason, Shrader et Tompson (2006),	Les données sur l’âge sont généralement recueillies par catégorie,
Genre	Genre	Chowdhury (2005)	La différence au niveau du genre entre associés
Formation initiale/Background éducationnel	Niveau d’étude Domaine de spécialisation	Brettel et Heinemann (2006), Ensley, Carland et Carland (1998), Amason, Shrader et Tompson (2006)	L’éducation est la source d’une base de connaissances, d’un esprit d’analyse et de résolution de problèmes plus efficace. Elle peut ainsi être une réponse aux exigences des processus entrepreneuriaux (Watson, Stewart et BarNir, 2003).
Expérience professionnelle antérieure	Nombre d’années Fonctions antérieures exercées (Background fonctionnel) ⁷⁰	Eisenhardt et Schoonhoven (1990), Watson, Stewart et BarNir, (2003), Chowdhury (2005), Watson, Stewart et BarNir (2003),	L’expérience de travail, permet la reconduction tacite des connaissances nécessaires à l’élaboration de la stratégie, l’acquisition de ressources, et de toutes les autres nécessités de contrôle associés à la performance de l’entreprise. (Watson, Stewart et BarNir, 2003).
Réseau social	Réseau social	Clark, Collins, Smith Stevens (1999)	Les réseaux sociaux donnent une idée sur le potentiel de l’équipe à avoir de l’information par le biais de leurs connaissances respectives autres que ceux de l’entreprise (Clark, Collins, Smith Stevens, 1999).

⁷⁰ Le background fonctionnel est mesurée par le domaine dans lequel la personne a le plus d’expérience (par exemple : finance, comptabilité, ingénierie, médecine, etc.), (Bantel, 1993; Bantel et Jackson, 1989).

Les variables de la dynamique d'équipe et du style de leadership

Les recherches effectuées les équipes de travail confirment l'importance du rôle de la dynamique d'équipe et son impact sur son efficacité (Jehn, 1995 ; Amason, 1996 ; Ensley, Pearson et Amason, 2002 ; Ensley, Carr et Sajasalo, 2004 ; Clark et Smith, 2001). Parmi ces recherches, certaines ont montré l'influence de l'hétérogénéité de l'équipe sur les attributs de la dynamique d'équipe (Amason, 1996, Zenger et Lawrence, 1989 ; Jehn, Northcraft et Neale, 1999 ; Brettel et Heineman, 2006).

Dans le tableau qui suit, nous présenterons les variables de la dynamique d'équipe que nous avons retenues dans notre guide d'entretien.

Tableau 16. Les variables représentant la dynamique d'équipe et le style de leadership

Variables de la dynamique d'équipe	Concepts sous jacents	Sources	Exemples de définitions
	Communication	Formelle Informelle	Clark, Collins, Smith Stevens (1999) ; Smith et <i>al.</i> , (1994)
Conflit	Cognitif Affectif	Bantel et Jackson, (1996) ; Jehn (1995, 1997, 1999), Amason (1996) ; Ensley Pearson et Amason (2002)	Le conflit de tâches, appelé aussi conflit d'idées ou conflit cognitif se base sur la différence de jugement sur la manière d'atteindre les objectifs communs (Amason, 1996). Le conflit affectif, appelé aussi conflit relationnel ou encore émotionnel est un conflit d'ordre personnel, il est défini comme le désaccord personnel basé sur des frictions interpersonnelles (Ensley et <i>al.</i> , 2002).
Cohésion	Vision partagée	Ensley, Pearson et Amason (2002) ; Ensley, Carr et Sajasalo (2004) ; Carron, 1982	La cohésion est définie comme un processus dynamique qui reflète la tendance d'un groupe à s'unir et à rester uni dans la poursuite de ses buts et de ses objectifs (Carron, 1982). La vision est définie comme une « image

			projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée éventuellement par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir. En résumé, vision signifie une image de l'entreprise projetée dans le futur" (Filion, 1991 : 28).
Coopération interindividuelle	Coopération interindividuelle	Friedberg (1997) ; Zarifian (1995)	la coopération consiste à travailler ensemble, développer tout un espace d'intersubjectivité, c'est-à-dire une compréhension réciproque et des accords solides sur la nature des problèmes à traiter et des savoirs à développer, l'identité des objectifs, le sens donné aux actions et la convergence des mobiles des individus qui agissent ensemble (qui est beaucoup plus que la simple convergence des actes.. (Zarifian, 1995).
Variables liées au leadership	Concepts sous jacents	Sources	Exemples de définitions
Styles de leadership	Autocratique Démocratique Laisser faire Partagé	Ensley, Pearson et Pearce (2003) ; Ensley et Pearce, (2000) ; Pearce (1999), Yukl (1998)	Yukl (1998) définit le leadership comme l'influence exercée sur d'autres personnes d'un groupe ou d'une organisation.

Les variables du processus de prise de décision stratégique

En raison de l'aspect exploratoire de notre recherche et le manque de recherches sur les prises de décisions collectives dans le contexte entrepreneurial, nous avons opté pour une démarche exploratoire sur le processus de prise de décision au sein des équipes entrepreneuriales sans se référer aux modèles proposés dans la littérature en management stratégique.

Le modèle général de la thèse

A la lumière de la revue de la littérature effectuée dans la première partie de notre présent travail, nous proposons un modèle théorique qui illustre nos propos. Pour explorer le rôle de la diversité du capital humain lors des prises de décisions, nous avons opté pour les variables qui influencent positivement le travail de l'équipe et son efficacité. Le choix des variables « âge » et « genre » a pour but l'exploration de son influence sur la formation de l'équipe, le choix des associés et le style de leadership.

Afin de faire apparaître le rôle de la diversité du capital humain dans le processus de prise de décision, il faut en premier lieu comprendre comment l'équipe entrepreneuriale se forme et se développe. Cette étape permet de justifier les critères de choix des associés et déterminer le type de rapport entre les membres, qui, à son tour peut influencer le processus de prise de décision.

L'effet de feedback permet d'ajuster les comportements et les stratégies au besoin du projet et en fonction de la dynamique d'équipe.

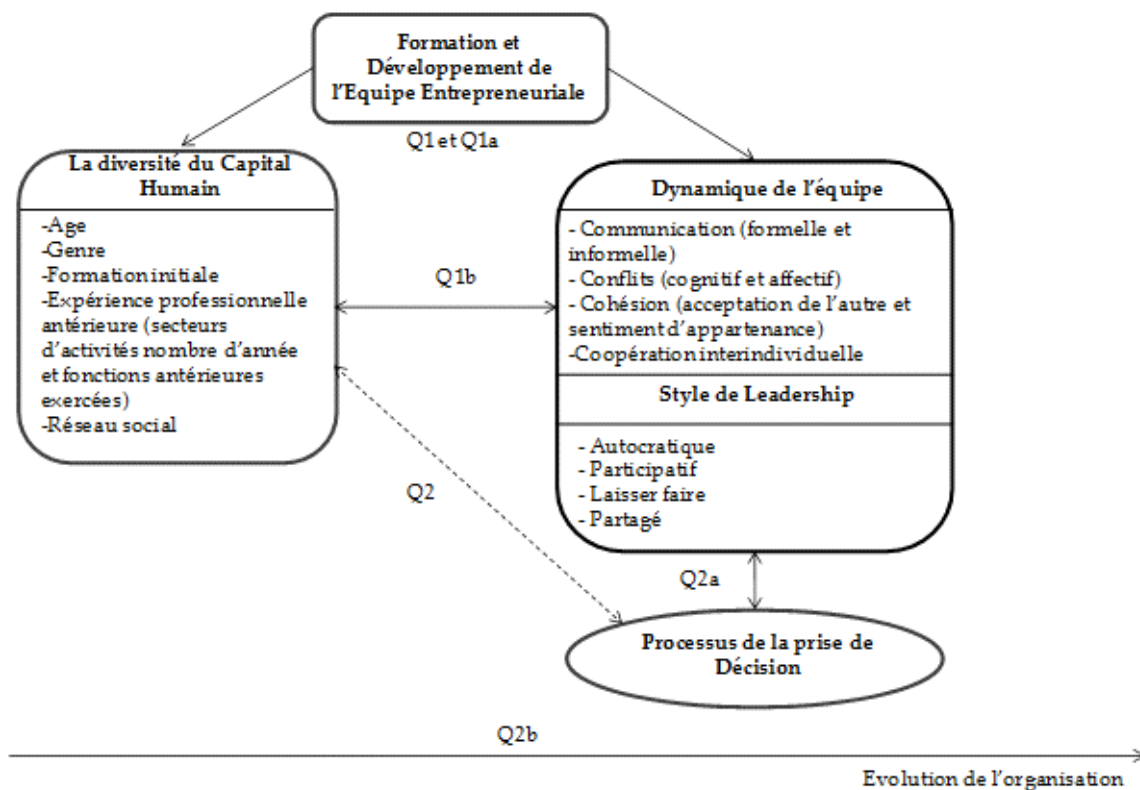


Figure 33. Représentation schématique de la problématique et des propositions de la recherche

1.2.2. Le positionnement épistémologique

Afin de construire son objet de recherche, le chercheur doit déterminer sa position épistémologique par rapport à sa problématique et son champ d'investigation. Le débat est encore ouvert entre positivisme, interprétativisme et constructivisme dans le domaine des sciences de gestion, bien qu'il ne soit plus forcément justifiable. En effet, de plus en plus de chercheurs empruntent : « des éléments aux différents paradigmes, se datant ainsi de ce que l'on pourrait appeler une position épistémologique aménagée. (...) Cette attitude d'aménagement des paradigmes (...) rend encore plus nécessaire une réflexion

épistémologique mettant en lumière les présupposés épistémologiques des recherches » (Girod-Séville et Perret, 1999 : 31-32).

Dans le champ de l'entrepreneuriat, les chercheurs adoptent de plus en plus une position épistémologique aménagée. En effet, l'entrepreneuriat est un champ scientifique hétérogène comme l'a mentionné Bruyat (1993 : 163) : « *L'entrepreneurship et la création d'entreprise se trouvent naturellement au carrefour de nombreuses disciplines utilisant des problématiques et des méthodes diverses. Si chacun de ces points de vue disciplinaires possède sa légitimité, aucun ne peut revendiquer un statut supérieur aux autres.* ». Pour cette raison, les chercheurs optent généralement soit pour un positivisme aménagé, soit pour un interprétativisme soit pour un constructivisme aménagé.

Tableau 17. Les questions épistémologiques au regard des différents paradigmes épistémologiques en sciences de gestion (Girod-Séville et Perret, in Thiétart, 1999 : 15)

Les questions épistémologiques	Les paradigmes		
	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
La nature de la « réalité »	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est elle engendrée ?	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes... »	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... »	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... »
Le chemin de la connaissance scientifique	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de la compréhension	Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité réfutabilité	Idéographie Empathie (Révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

A travers notre présente recherche de nature exploratoire, nous nous intéressons à des entreprises ex-nihilo créées par des équipes entrepreneuriales et les différents membres représentent les sujets de notre recherche. Notre objet de recherche vise à comprendre une dynamique d'équipe à travers la diversité humaine, les relations interindividuelles, les

mécanismes de coopération et de conflits. Cette visée compréhensive nous mène au paradigme interprétativiste. Nous posons ainsi notre recherche dans l'hypothèse phénoménologique qui nous permet de suivre, d'observer, de constater et de comprendre une logique se rattachant caractérisée à la dynamique des équipes entrepreneuriales caractérisées par une certaine diversité et leur impact sur les prises de décisions. Dans cette perspective, nous suivons un processus d'interprétation des significations objectives qui fondent les comportements des individus que nous étudions (Lee, 1991). Ainsi, afin de construire une connaissance, nous nous basons sur le processus de compréhension interprétativiste qui nous permet de prendre en compte les intentions, les motivations, les attentes, les raisons, les objectifs et les croyances des différents acteurs de l'équipe.

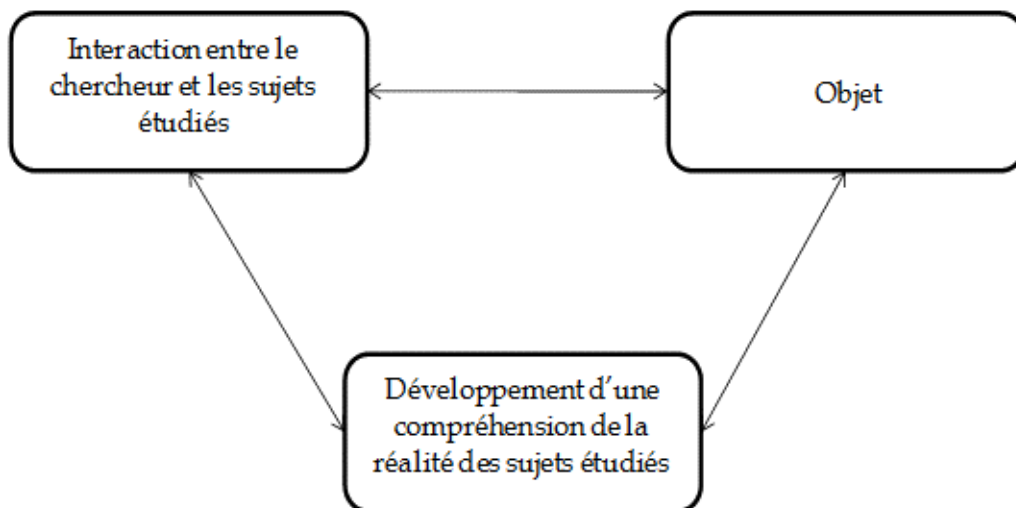


Figure 34. Construction de l'objet de recherche dans l'approche interprétative (Allard- Poésie et Maréchal dans l'ouvrage de Thiétart, 1999 : 43)

2. Le positionnement méthodologique

Les choix méthodologiques du chercheur sont conditionnés par l'objet de la recherche, la finalité que le chercheur s'est fixée et par les choix épistémologiques qui la sous-tendent. Une recherche scientifique peut se situer dans l'une des deux logiques existantes. La logique déductive ou bien la logique inductive⁷¹. Cette recherche peut être de type quantitatif ou qualitatif (Wacheux, 1996). Les combinaisons les plus fréquentes sont d'une part, déductif et quantitatif et, d'autre part, inductif et qualitatif. Un modèle théorique peut être prédéfini puis soumis à validation à partir de données qualitatives (qualitatif déductif) ou encore déterminé

⁷¹ Plutôt que d'opposer radicalement déduction et induction, le processus complet d'une recherche peut être décrit en tant que processus « inductivo-hypothético-déductif. »

sur la base des données empiriques associées à des traitements statistiques (quantitatif inductif). La distinction « déductif versus inductif » fait référence au lien entre la théorie et les données empiriques.

D'un côté, la démarche déductive permet de prêter à un cas particulier des caractéristiques obtenues par l'application d'une théorie plus générale. C'est la démarche hypothético-déductive, sur laquelle se fondent les sciences exactes. Elle consiste à soumettre à l'épreuve une hypothèse préalablement retenue. Il s'agit donc de tester, empiriquement, l'hypothèse. Pour que l'hypothèse soit « testable », il faut que les tests appliqués puissent éventuellement amener à rejeter l'hypothèse (Baumard et Ibert, 1999 : 97-98).

D'un autre côté, la démarche inductive consiste à conférer les caractéristiques de quelques cas à un ensemble de cas. On construit une hypothèse par extrapolation (qui deviendra une théorie si elle résiste à l'épreuve des tests). Toutefois, contrairement à quelques idées reçues, il n'existe aucune relation directe et automatique entre la démarche quantitative et la déduction ni entre la démarche qualitative et l'induction (Miles et Huberman, 2003). Une étude qualitative favorise la compréhension d'un phénomène ; par conséquent, elle permet d'émettre une hypothèse sensée et judicieuse (*induction*) (Giordano, 2003).

Pour notre étude, nous nous sommes basés sur des recherches antérieures sur les équipes entrepreneuriales, la diversité et la prise de décision. Cependant, les recherches existantes ne répondaient pas à toutes nos interrogations autour de la problématique qui peut lier ces trois champs de recherche. De ce fait, à côté de ce cadrage théorique, nous avons opté pour une étude exploratoire afin de mieux comprendre le phénomène à étudier et pouvoir construire un modèle de recherche.

Selon Charreire et Durieux (1999), il existe deux grandes orientations possibles pour une recherche : *l'exploration* et le *test*. La logique d'exploration, permet au chercheur de construire de nouvelles propositions théoriques, n'ayant pas un caractère généralisable mais plutôt novateur. Cette construction se fait par le biais d'études de cas, d'interviews et d'observation. La logique de test, permet au chercheur de partir d'un cadre théorique et de tester des propositions grâce à des données empiriques et pourvoir ainsi généraliser une proposition.

Notre problématique de recherche reste floue et les recherches sur les équipes entrepreneuriales hétérogènes et les prises de décisions ne sont pas encore très développées

dans le champ de l'entrepreneuriat. L'exploration semble définir notre orientation de recherche empirique. Notre compréhension de la dynamique d'équipe entrepreneuriale reste très limitée et nous avons donc besoin d'explorer ce phénomène, en allant sur le terrain. Pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons procédé par entretiens semi-directifs auprès des membres de douze équipes et deux conseillers en création d'entreprises (pépinière d'entreprise) afin d'obtenir des données primaires, indispensables pour une démarche interprétative.

Afin de consolider nos propos, durant la phase exploratoire, nous avons opté pour un échantillon témoin dans le contexte tunisien. Nous avons en effet profité de notre séjour en Tunisie durant l'été 2005 pour entamer notre étude exploratoire. Nous avons ainsi rencontré des membres de trois équipes entrepreneuriales tunisiennes. De retour à Nancy, nous avons rencontré deux entreprises supplémentaires et deux conseillers en création d'entreprise. Ainsi, pour pouvoir exploiter les données des entretiens effectués en Tunisie, nous avons écarté toute illusion à la culture et le contexte national et nous nous sommes focalisés exclusivement sur la dynamique de création et du développement des organisations en équipe. La connaissance que nous voulons produire résulte des observations empiriques. De ce fait, nous pouvons dire que, dans notre recherche, nous suivons un raisonnement inductif.

2.1. Le choix d'une étude qualitative dans un contexte français

La présente recherche s'inscrit dans un paradigme « interprétativiste » qui a pour but de comprendre un phénomène social qui est l'équipe et un phénomène humain qui est la diversité humaine et le rôle qu'elle peut jouer lors des prises de décision. Pour appréhender le rôle de la diversité des équipes entrepreneuriales dans les prises de décisions, la méthode qualitative nous a paru la plus appropriée. En effet, l'approche quantitative a pour objectif d'expliquer et de tester un certain nombre d'hypothèses, tandis que l'approche qualitative cherche plutôt à comprendre le phénomène et à en déduire des concepts, des méthodes ou des propositions théoriques dans une optique de construction plutôt que de vérification (Hlady-Rispal, 2002 ; Thiétart, 1999).

En revanche, la démarche qualitative présente une limite principale: elle ne permet pas la généralisation des résultats et ne peut donc pas viser l'universalité. C'est une démarche spécifique à un contexte donnée. Comme l'a annoncé Thiétart : « *le seul objectif ne peut être que de réfuter la théorie et en aucun cas de la valiser* » (Thiétart, 1999 : 97). Néanmoins, le

recours à une méthodologie qualitative permet d'aller dans le détail pour bien comprendre la le rôle de la diversité des équipes entrepreneuriales lors des prises de décisions. La démarche qualitative est de ce fait cohérente avec une visée interprétative.

2.1.1. Le choix des secteurs d'activités : les raisons de ne pas se limiter à une étude mono secteur

En raison de la visée exploratoire de notre recherche, nous avons estimé nécessaire de ne pas limiter notre étude à un secteur spécifique. L'idée est de faire fluctuer la variable sectorielle afin de mieux appréhender le phénomène de diversité et son rôle dans les prises de décisions des équipes entrepreneuriales. Ce choix est justifié par plusieurs raisons. Premièrement, si nous choisissons une étude mono-secteur, nous courrions le risque de ne pas considérer toutes les variables qui rentrent en jeu dans la dynamique des équipes entrepreneuriales hétérogènes lors des prises de décisions. Nous avons ainsi établi un postulat de départ selon lequel, le choix d'un secteur spécifique ne permet pas de comprendre en profondeur le rôle de la diversité des équipes entrepreneuriales dans le processus de prise de décision.

Deuxièmement, le choix de ne pas cibler un secteur bien particulier est justifié par le fait que l'accès à des entreprises en cours de création ou ayant été créées en équipe est une tâche difficile. Il n'existe pas de bases de données qui peuvent nous fournir les informations dont nous avons besoin. Troisièmement, l'un des critères de choix de secteurs multiples revient aux caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale. En effet, pour être considéré comme faisant partie de l'équipe entrepreneuriale, les membres doivent être associés et doivent participer, à temps plein, aux activités de l'organisation. Ce type d'information n'apparaît pas sur les bases de données disponibles en France. Ainsi, le secteur d'activité n'a pas été retenu comme un critère de sélection des cas. Ce choix a été motivé par la littérature dans le domaine de l'équipreneuriat. Ce choix pourra nous éclairer quant à la spécificité du secteur d'activité et son influence ou pas sur le processus de l'équipe. Comme l'a précisé Hlady Rispal (2002), l'influence de représentativité théorique ne signifie pas qu'il faut chercher des cas identiques en tous points.

2.1.2. *Le choix d'une approche qualitative*

L'approche qualitative est qualifiée de compréhensive. Elle est adoptée pour comprendre des situations ou des phénomènes plutôt que pour valider des hypothèses. En effet, l'approche qualitative correspond particulièrement bien à la nature exploratoire des objectifs que nous nous sommes fixés dans le cadre de cette étude. Selon Wacheux « *suivre ou reconstruire des événements dans le temps, évaluer des causalités locales et formuler un explication. Elle s'applique autant à une démarche exploratoire qu'à une volonté de vérification d'hypothèses* » (Wacheux, 1996 : 93).

Les objectifs de notre présente étude nécessitent une démarche particulièrement adaptée à l'exploration et à la construction d'hypothèses sur un domaine de recherche qui se trouve encore dans un stade embryonnaire (Miles et Huberman, 2003)⁷². D'après Baumard et Ibert (1999 : 81), les méthodes quantitatives offrent des garanties de validité externe, qui donnent la possibilité aux résultats de l'étude d'être généralisables. Les méthodes qualitatives, quant à elles, ont en général une plus grande validité interne en offrant des données plus riches. En effet, les méthodes qualitatives apportent à l'étude beaucoup plus d'informations sur le phénomène étudié que les méthodes quantitatives (Giordano, 2003). Ces informations sont beaucoup plus précises et ancrées dans la réalité des pratiques.

Les données qualitatives permettent d'étudier un phénomène en percevant son insertion dans un contexte social local qu'il est difficile de prendre en compte avec les études quantitatives. Pour les mêmes raisons, elles autorisent aussi une vision plus complète des différentes causes d'un phénomène et, éventuellement, de leurs interactions (Miles et Huberman, 2003 : 27). Contrairement aux méthodes qualitatives, les méthodes quantitatives invitent à une conception relativement rudimentaire des relations de causalité (Baumard et Ibert, 1999 : 97-98).

Comme nous l'avons vu lors de la première partie de ce travail, la notion d'équipe entrepreneuriale présente un thème de recherche récent en entrepreneuriat. Au sein de la communauté des chercheurs anglophones, le phénomène d'équipe entrepreneuriale et sa relation avec la réussite du projet entrepreneurial a suscité l'intérêt des chercheurs depuis la

⁷² Ces auteurs se déclarent être des positivistes aménagés, pour qu'il n'y ait pas d'incongruence dans notre thèse, nous précisons que leur positionnement épistémologique est différent du notre (interprétativiste), pour cela nous nous référons à leurs travaux en tant qu'outil méthodologique rigoureux mais nous ne suivons pas leur logique épistémologique.

fin des années 90. En revanche, la jeunesse de la recherche francophone⁷³ en entrepreneuriat pousse certains chercheurs à adopter une posture exploratoire sur certains sujets (Paturel, 2004).

- Une étude par entretiens auprès des équipes entrepreneuriales

Pour approcher les membres des équipes entrepreneuriales, nous avons adopté la méthode des cas par entretiens⁷⁴. Yin (1990 : 23) définit l'étude de cas comme « *une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans lequel des sources d'informations multiples sont utilisées* ». La méthode d'étude de cas consiste à rapporter une situation réelle prise dans son contexte et à l'analyser pour voir comment se manifestent et évoluent les phénomènes auxquels le chercheur s'intéresse (Mucchielli, 1996).

Cette méthode permet au chercheur de voir la complexité et la richesse d'interaction entre différents facteurs dans une situation donnée. La compréhension de la dynamique des équipes entrepreneuriales et la détermination des facteurs susceptibles d'affecter l'efficacité de leurs processus de décisions sont difficiles à étudier sans un accès direct aux individus concernés. Les membres des équipes peuvent donner une vision exhaustive sur le rôle de leur hétérogénéité dans les processus de prises de décisions.

Néanmoins, il ne faut pas nier que nous sommes exposés à des biais par le fait de se vouer au discours d'un individu⁷⁵. D'après Paturel (2004 : 61) les « *problèmes de validité et d'interprétation se posent de manière cruciale en raison des contenus perpétuellement tirillés entre histoire vraie et mémoire sélective des personnes interrogées* ».

73 Force est de constater que dans la communauté des chercheurs francophones en entrepreneuriat, le Québec a pris une avance sur tous les autres pays en termes de recherche dans ce domaine. Notre propos ici ne vise pas un pays plus qu'un autre, mais juste un comparatif par rapport à la production des anglo-saxons dans le domaine. Le meilleur élément comparatif est celui du nombre de revues spécialisées en entrepreneuriat qui existent dans les deux langues. Dans la société francophone, nous en avons comptabilisé deux jusqu'à nos jours (par ordre chronologique) : la Revue Internationale PME et la Revue de l'Entrepreneuriat.

74 Nous reviendrons plus loin sur le type d'entretiens choisi ainsi que sur la façon dont ils ont été conduits.

75 Nous détaillerons plus loin les différents biais et limites de l'étude empirique en général et de la méthodologie qualitative en particulier.

- Le choix d'une étude multi-sites

L'étude qualitative recouvre un grand nombre de pratiques de recherche. La crédibilité de ces méthodes passe par une justification claire des choix méthodologiques que nous retenons. L'un des choix importants concerne l'arbitrage entre une étude approfondie d'un cas (site) unique et une étude multi-cas appelée aussi étude multi-sites (Yin, 2003). Le choix de l'un ou de l'autre type dépend des objectifs de la recherche.

Selon Yin (1990), le fait que le phénomène que l'on veut étudier ne fasse pas encore l'objet de recherche, même s'il n'est pas rare, peut justifier le choix d'un cas unique. D'après Stake (1995), l'étude de cas unique peut fournir une nouvelle compréhension d'un phénomène donné ou bien affiner une théorie émergente; comme il peut aussi présenter un intérêt en soi, une spécificité qui amène le chercheur à s'y intéresser.

La démarche méthodologique présentée par Glaser et Strauss (1967) appelée « the grounded theory », se base sur « *l'élaboration d'une théorie explicative d'un phénomène social en se fondant sur la mise en évidence de régularités* » (Thiéart, 1999 : 143). Pour atteindre ces régularités, l'étude de cas multi-sites est préconisée. Eisenhardt (1989) souligne le potentiel des études de cas pour capturer la dynamique du phénomène étudié : « *l'étude de cas est une stratégie de recherche qui se concentre sur la compréhension de la dynamique actuelle dans des arrangements simples* » (Eisenhardt, 1989 : 534)⁷⁶.

Pour valider la recherche, deux choix sont nécessaires dans la méthode de l'étude de cas: le nombre de cas et le choix des cas. L'étude de cas multiples ou multi-sites est une approche instrumentale, destinée à mieux circonscrire un phénomène à partir de différents cas, dans une logique plutôt exploratoire (Stake, 1995). La décision par rapport au nombre de cas est prise en fonction de l'équilibre entre les objectifs de la recherche, la saturation théorique et la faisabilité en terme de temps. Plus la recherche est de type exploratoire, plus le nombre de cas nécessaire est réduit. Ce type de recherche n'a pas pour objectif de confirmer des hypothèses sur une large population théorique mais plutôt la mise en évidence d'éléments de compréhension du phénomène étudié (Wacheux 1996).

La formulation de notre problématique autour des phénomènes d'interactions interpersonnelles invite à l'analyse d'un ensemble d'individus en interaction ce qui nous

⁷⁶ « *The case study is a research strategy which focuses on understanding the dynamics present within single settings* », (Eisenhardt, 1989 : 534).

guide vers la méthode d'étude des cas, qui, comme l'a annoncé Stake, « *l'étude de cas n'est pas un choix méthodologique, mais un choix en fonction de l'objet qui est étudié* » (Stake, 1998 : 86)⁷⁷. Pour notre étude, Nous avons donc adopté une étude multi-cas (ou multi-sites) s'intéressant à un ensemble d'équipes entrepreneuriales dont les membres sont hétérogènes au niveau du capital humain. Pour que cette démarche ait un minimum de validité externe, nous avons pensé que ces construits doivent être représentatifs du monde réel en choisissant des secteurs d'activités divers.

Cette multiplication des études de cas permet de mettre en œuvre le principe de réplication : « *les études de cas doivent suivre une réplication, sans en modifier la logique. Ceci signifie que deux cas ou plus doivent être inclus précisément dans la même étude parce que le chercheur prévoit des résultats semblables. Si de telles réplifications sont en effet trouvées dans plusieurs cas, la confiance dans les résultats globaux s'accroît. Le développement de résultats cohérents, au travers de cas multiples et même d'études multiples, peut alors être considéré comme une conclusion très robuste* » (Yin 1993 : 34).

En effet, la méthode multi-sites est particulièrement adaptée lorsque l'on souhaite, explorer des aspects peu ou pas étudiés d'une problématique quelconque. Si le chercheur parvient à effectuer un échantillonnage pertinent, il distingue alors les éléments modifiés lorsqu'un cas nouveau est étudié, de ceux qui se retrouvent quelles que soient les situations. La problématique de l'étude est, dès lors, mieux explorée, car il est possible d'identifier les paramètres contextuels qui l'influencent (type de projets, actions engagées, motivations, compétences et ressources nécessaires). Comme le mentionnent Miles et Huberman, « *le problème est d'identifier des processus et des résultats qu'on retrouve dans de nombreux cas ou sites, et de comprendre comment de tels processus sont modifiés par des variations spécifiques du contexte local, afin de développer ensuite des descriptions plus fines et des explications plus puissantes* » (Miles et Huberman, 2003 : 307).

Néanmoins, la méthode d'étude de cas a été critiquée pour le fait qu'elle présente un certain nombre de limites, la principale limite concerne la rigueur de la méthode vu que les résultats sont difficilement généralisables. De plus, ce type de recherche « *consommerait un temps trop important et produirait des documents volumineux et indigestes en regard de l'intérêt limité des conclusions* » (David, 2005 : 4). Cette limite peut être aussi considérée comme une force puisqu'elle permet de traiter un matériau empirique très varié. Selon David (2005), on peut

⁷⁷ « *Case Study is not a methodological choice, but a choice of object to be studied* » (Stake, 1998: 86)

remédier à ces limites, en suivant une démarche d'analyse de donnée rigoureuse, et ce en élaborant une bonne codification des données et une analyse sérieuse. Quand à la limite qui concerne le temps alloué à ce genre de méthode et le caractère volumineux des documents produits, il n'en est pas moins dans les méthodes quantitatives qui portent sur des échantillons volumineux et sur l'analyse de données qui peut prendre autant de temps voir plus.

Tableau 18. Les facteurs de choix d'une étude qualitative multi-sites par entretiens approfondis

Méthode choisie	Facteurs de choix
Une étude qualitative	<ul style="list-style-type: none"> - Dimension exploratoire de l'étude, nécessite d'utiliser des données peu structurées ; - Importance première accordée à la validité interne.
Une étude multi-sites	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer des construits valides pour l'ensemble des équipes entrepreneuriales - Possibilité de comparaison permettant d'identifier le rôle de la diversité et des variables contextuelles.
Entretiens approfondis auprès des équipes entrepreneuriales	<ul style="list-style-type: none"> - Permet de comprendre en profondeur la dynamique d'équipe et le rôle de la diversité dans le processus de prise de décision; - Permet d'identifier le ou les modèle(s) de la dynamique d'équipe en s'appuyant sur la variable diversité et le style de leadership - Permet une mise en évidence des principaux facteurs influençant l'évolution de l'équipe durant le projet.
Entretiens approfondis auprès conseillers en accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> - Une manière de comprendre en profondeur le cheminement des équipes au long du processus entrepreneurial; - Permet de donner des propositions de réussite et d'échec des équipes entrepreneuriales.

Une étude de cas a l'avantage de prendre en compte à la fois une description statique d'une situation quelconque mais aussi une poursuite de l'évolution de l'objet de la recherche (Hlady Rispal, 2002). Grâce à un aller-retour sur le terrain, nous avons pu nous inscrire dans cette démarche pour une partie de notre échantillon. En effet, trois entreprises de notre échantillon ont accepté de les suivre sur une période allant d'une année à deux années afin de discuter de l'évolution de l'équipe et de l'organisation au cours de cette période.

2.2. La démarche d'accès au terrain et la sélection des cas

Contrairement à la recherche hypothético-déductive quantitative qui repose sur un échantillonnage statistique, l'étude de cas multi-sites repose sur un échantillonnage théorique. Rispal (2002 : 82) a précisé que « *l'échantillon sur lequel portent ces observations et analyses n'est pas représentatif d'une population statistique mais de l'objet de recherche. De même le nombre de cas ne s'inscrit pas dans une logique de généralisation statistique* ».

2.2.1. Les critères d'échantillonnage

Selon Rispal (2002 : 82), il existe cinq critères de choix de l'échantillonnage théorique dont il faut en tenir compte, ainsi que leurs implications et leurs degrés de nécessité (Voir Tableau 19). Dans notre présente étude, nous nous basons sur ces critères de choix pour déterminer notre échantillon théorique.

- Le critère de représentativité théorique et la prise en compte de l'objectif de la recherche

L'objectif de notre recherche a une visée exploratoire de vérification de la plausibilité des cadres théoriques proposés. Afin de respecter le critère de représentativité théorique, des cas homogènes par rapport à l'objet de la recherche sont retenus, ainsi, il est préconisé d'exclure les cas qui auraient montré une différence fondamentale par rapport aux autres. Une telle différence peut empêcher la comparaison des cas et influencer le phénomène étudié. En ce qui concerne notre recherche, il nous est apparu que les entreprises ayant été créées par des personnes qui effectuent les mêmes types de tâches au sein de l'entreprise, ne nous permettent pas de répondre au critère de la diversité, par conséquent, pour respecter ce critère de représentativité théorique, nous avons sélectionné uniquement les entreprises créées par des personnes hétérogènes au niveau du capital humain.

Etant donné les contraintes de temps, une étude longitudinale multi-sites s'avère difficile. Afin de pallier cette difficulté, le choix des cas est orienté vers une hétérogénéité aux niveaux de l'année de création et le stade de développement de l'organisation, les cas retenus sont dans différentes phases de développement. Nous avons choisi cinq phases de développement :

- Phase de pré-crédation : avant lancement du produit et/ou service
- Phase de création : phase du lancement de l'activité. L'objectif de l'équipe est de pérenniser le projet entrepreneurial et la structure de l'organisation est simple.
- Phase de développement : l'organisation est en pleine croissance (Adizes, 1979 ; Downs, 1967), tend vers une structure plus formalisée (Quinn et Cameron, 1983) et développe son avantage compétitif (Miller et Friesen, 1984). Les objectifs sont régulièrement formulés afin de rester compétitif (Churchill et Lewis, 1983).
- Phase de maturité (stabilité) : il y a de plus en plus de rapports hiérarchiques formels. Les dirigeants de l'organisation se préoccupent exclusivement de la planification stratégique, laissant les opérations quotidiennes aux employés.
- Phase de transmission : cette phase se caractérise par une période de travail en commun entre les cédants et les repreneurs.

Ces cinq phases donnent du sens à notre problématique qui s'inscrit dans le champ de l'entrepreneuriat. La différenciation entre ces phases se base sur un ensemble de données telles que, l'année de création, le nombre d'employés et la stratégie à court terme.

Ce choix a deux intérêts par rapport à notre question de recherche. Cette hétérogénéité permet d'étudier la dynamique d'équipe dans chaque phase de développement, elle permet aussi de faire une comparaison inter-site afin de déterminer les spécificités de chaque phase, et d'étudier ainsi le rôle de la diversité dans la prise de décision, et ce, durant les différentes phases de développement de l'organisation.

- Les critères de variété et d'équilibre

La diversité des cas de l'échantillon est un critère important qui permet d'accroître la compréhension du phénomène et sa complexité (Rispaal, 2002). La variété des cas propose de distinguer l'influence de certains facteurs de contingence, identifiés dans la littérature, découverts au cours de l'étude ou bien pressentis. Cependant, il est préconisé d'avoir un certain équilibre parmi les différents cas étudiés. C'est à ce niveau là qu'intervient le choix du nombre de cas. Le concept utilisé pour choisir le nombre de cas est le concept de saturation théorique, atteint dès lors que l'apprentissage incrémental est minime (Wacheux, 1996). Une réplication successive qui permet la génération théorique est préconisée par Yin (1990). Dans

ce cas, le nombre de cas dépend du degré de certitude souhaité. Toutefois, des considérations pragmatiques telles que l'accès au terrain, le temps, ou encore les contraintes financières peuvent influencer les considérations de saturations théoriques.

Tous les auteurs ne s'accordent pas sur la limite inférieure de quatre cas proposé par Eisenhardt (1986), mais la limite supérieure de dix cas proposé par le même chercheur est largement partagé (Rispal, 2002). Néanmoins, il est difficile de mettre des normes sur ce point et limiter le nombre de cas car tout dépend de la qualité des données recueillies pour chaque cas. Concernant les entreprises créées en équipe, il est important de considérer des entreprises appartenant à différents secteurs d'activités et qui sont dans différentes phases de développement.

- Le potentiel de découverte

Le potentiel de découverte est un critère qui se base sur la richesse des données accessibles et le potentiel de collecte et d'analyse des données. Ce critère dépend des contraintes matérielles telles que la disponibilité des personnes à contacter et la rencontre de leur intérêt avec ceux du chercheur (Rispal, 2002). Le tableau suivant proposé par Rispal (2002), récapitule les critères d'échantillonnage théorique, leurs implications et le degré d'exigence ainsi que leur présence dans l'étude.

Tableau 19. Les critères d'échantillonnage théorique
(Hlady Rispal, 2002 : 82)

Les critères d'échantillonnage	Implications	Degré d'exigence	Présence dans l'étude
Représentativité théorique	Homogénéité des cas du point de vue de la question à étudier ou les entités examinées	Indispensable	Oui
Variété	Recherche de cas très différents les uns des autres (secteurs, stades de développement, modes relationnels...)	Indispensable si étude de cas multi-sites à visées de génération de théorie	Oui
Equilibre	Recherche d'un échantillon de cas offrant une variété équilibrée de situations différentes	Souhaitable	Oui
Potentiel de découverte	Sélection de cas riches en données sur le phénomène à étudier, où les acteurs sont ouverts à une démarche d'investigation en profondeur	Indispensable	Oui
Prise en compte de l'objectif de recherche	Sélection différente selon objectif recherché : test génération de théorie, validation de théorie	Logique	Oui

- Les étapes de la constitution de l'échantillon et les difficultés rencontrés

Pour arrêter le choix des équipes entrepreneuriales à retenir, nous avons commencé par des entretiens exploratoires auprès de six membres d'équipes entrepreneuriales appartenant à cinq entreprises différentes, à partir de ces entretiens, nous avons déterminé quatre critères de choix de notre échantillon d'étude. Trois critères définis *à priori* et un critère défini au cours de notre présence sur le terrain. La question de notre recherche ainsi que la littérature préexistante ont conduit à retenir trois grands critères de diversité des cas :

- les membres d'équipes sélectionnés doivent être des créateurs ex-nihilo. Autrement dit, nous avons écarté tous les projets de reprise d'entreprise,
- le secteur d'activité n'a pas été limité, les cas retenus appartiennent à des secteurs d'activités différentes et variés,
- la composition de l'équipe au niveau du capital humain (âge, genre, expérience antérieure, formation initiale...).

Le critère retenu lors de notre présence sur le terrain :

- les cas retenus sont dans des phases de développement différentes.

Les individus ont été identifiés :

- par relations personnelles
- par l'intermédiaire des relations de notre réseau de liens faibles
- suite aux indications de personnes déjà interrogées (effet boule de neige).

Chaque individu a été contacté au préalable par email, puis par téléphone et un rendez-vous a été fixé à la suite de chaque appel. L'accès au terrain pour faire une étude qualitative sur des équipes entrepreneuriales est difficile. La principale difficulté réside dans l'accès au terrain (entreprises créées et développées par des équipes ayant des caractéristiques entrepreneuriales). A cet effet, l'accès à des bases de données qui disposent des informations sur des sociétés créées par des associés actifs est certes difficile mais faisable, en revanche, l'accès à des informations qui identifient le profil, le degré et le type d'implication des associés et leurs responsabilités au sein de l'organisation est quasiment impossible.

En France, il n'existe pas de bases de données susceptibles de nous fournir les informations dont on a besoin pour cerner notre échantillon. De ce fait, il a fallu un travail d'investigation important pour trouver les cas qui correspondent à notre problématique de recherche. De plus, les entrepreneurs ne sont pas forcément ouverts à notre requête et surtout ils n'ont pas de temps à consacrer à une activité en dehors de leurs activités professionnelles, notamment à la phase de création. De ce fait, nous avons eu beaucoup de refus de collaboration lors de notre processus de recherche d'organisation ayant les critères recherchés.

Au cours de notre investigation, nous étions confrontés à une autre difficulté. Les organisations qui ont accepté de nous accueillir ne nous garantissaient pas de rencontrer tous les membres de l'équipe. Dans la plupart des cas, il y a un associé voir même plus qui travaillent en dehors des locaux (commercial, sur chantier, travaille dans une autre ville...). Cette situation circonstancielle a fait que parfois, nous sommes confrontés à une vision unilatérale du phénomène. Les membres des équipes entrepreneuriales rencontrés ont tout de même essayé de nous aider en nous parlant de leurs associés et comment ils auraient réagi dans telle ou telle situation.

2.2.2. Le recueil et l'analyse de données

Afin de rassembler des données pertinentes, nous avons combiné deux méthodes. Pour compléter l'analyse des entretiens, nous avons recueilli des données secondaires externes, autant que cela était possible. Nous avons consulté les sites internet des entreprises retenues afin d'avoir une idée préliminaire sur leurs activités et leurs modes de fonctionnement. Puis, nous avons demandé d'assister à des réunions d'équipe pour faire de l'observation non participante afin d'avoir une idée sur le fonctionnement de l'équipe. En revanche, par rapport à notre problématique, les données secondaires ne nous fournissent pas d'information concernant la dynamique d'équipe, le processus de prise de décision ou encore le rôle de la diversité au sein de l'équipe. De ce fait, et compte tenu du sujet et de la problématique, l'essentiel du travail de recueil et d'analyse de données a porté sur les entretiens semi-directifs avec les acteurs concernés à savoir: les membres des équipes entrepreneuriales. Et pour compléter nos données, nous avons eu recours au discours des accompagnateurs des porteurs de projets afin d'avoir une vision externe sur la création en équipe.

Après la présentation des fondements théoriques et la mise en œuvre pratique des entretiens semi-directifs, la grille thématique d'entretien est détaillée et justifiée. Les entretiens intégralement retranscrits font l'objet d'une analyse thématique de contenu qui sera explicitée ultérieurement.

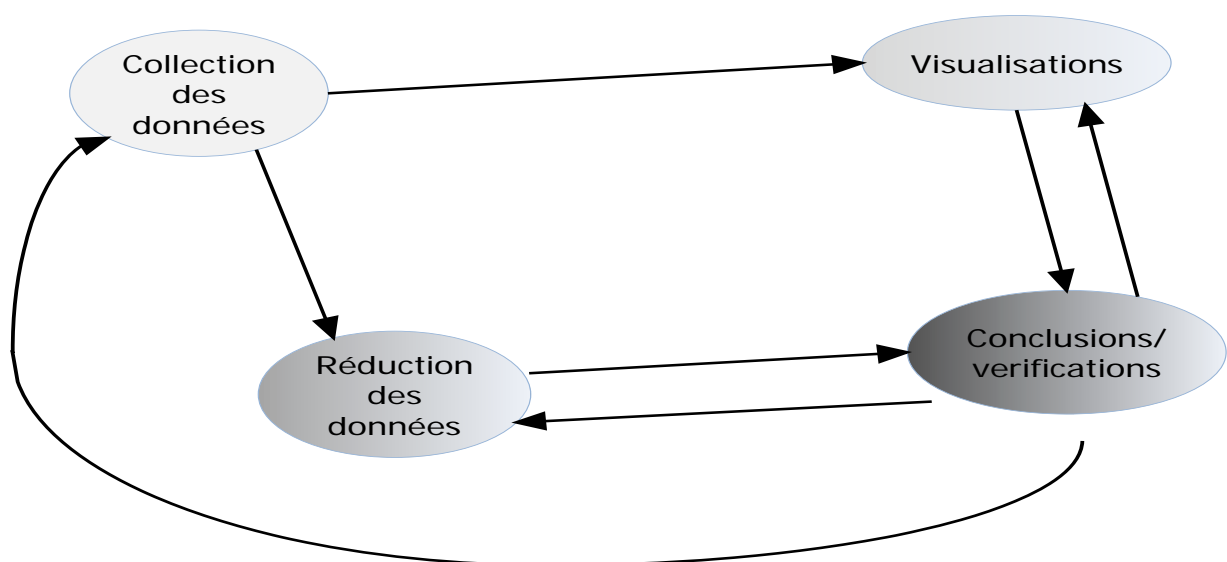


Figure 35. Composants de l'analyse des données : modèle itératif (Miles et Huberman, 2003: 31)

2.2.3. *Les entretiens semi-directifs*

Dans le cadre de la présente recherche, les données ont été essentiellement collectées à travers d'entretiens semi-directifs. Afin de mieux comprendre ce choix méthodologique, nous présentons dans ce qui suit cette notion de collecte de données.

- Fondements théoriques de l'entretien semi-directif

L'entretien est une méthode de recueil de données classique dans les recherches en sciences humaines et sociales et en sciences de gestion. Angers (1996) a défini l'entretien comme un « *dispositif de face à face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche* ». Ce « dispositif » répond à des exigences spécifiques. Si la pratique des entretiens est aussi utilisée par nombre de chercheurs en sciences sociales, c'est grâce à sa « *fonction heuristique, c'est-à-dire qui sert à la découverte d'idées et de pistes de travail* » Balanchet (1997). De plus, c'est une méthode qui répond aux questions préalables que se posent le chercheur, questions énoncées plus au moins directement comme nous l'explicitons plus bas. De part ces deux aspects complémentaires, la méthode des entretiens se révèle particulièrement efficace.

L'entretien permet au chercheur d'accéder au récit de la propre expérience de la personne interrogée, avec un mélange d'interprétation et d'opinion très subjectifs. Il s'agit « *d'un moyen privilégié d'accéder aux faits, aux représentations, et aux interprétations sur les situations connues par les acteurs* » (Wacheux, 1996 : 203). Cependant, ce « *discours de l'acteur n'est jamais, à priori, la réalité, mais la manière dont il a perçu les événements, il restitue les éléments présents dans sa mémoire au moment de la rencontre ou livre sans analyse sur une situation précisée* » (Wacheux, 1996 : 204). De ce fait, nous pouvons penser que l'interprétation et l'analyse faites par l'individu sur la réalité sont remplis de biais cognitifs qui déforment la réalité. Dans le cadre de notre recherche, c'est justement ces représentations de la réalité que se font les individus qui nous intéressent principalement, c'est la perception de la réalité à travers les acteurs.

A l'instar de la méthodologie de recherche basée sur l'approche biographique proposée par Pailot (2003) pour appréhender la complexité du phénomène entrepreneurial, cette étude, se situe au croisement de l'étude de cas et de l'approche biographique au sens de Pailot lors de son étude sur l'analyse des freins psychologiques des dirigeants de PME en phase de transmission (Pailot, 1998). L'approche biographique peut se définir comme « *une analyse*

d'un récit par un acteur sur des événements qu'il a vécu. Le discours est provoqué par le chercheur. L'acteur reste libre de la formulation des faits et des interprétations qu'il en donne » (Wacheux, 1996 : 127). Cette méthode est un moyen qui permet d'accéder au réel par l'histoire des individus grâce à une interaction sociale entre le chercheur et la personne interviewée.

Dans le contexte de l'entrepreneuriat, cette méthode « *permet de cerner l'influence de certains éléments de l'histoire de vie des entrepreneurs sur la construction de leur volonté d'entreprendre, sur l'existence de certaines dispositions entrepreneuriales, sur les raisons pour lesquelles elles s'actualisent de manière privilégiée dans la formation de l'intérêt entrepreneurial (...) le recueil de récit de vie permet aux entrepreneurs non seulement de donner des informations factuelles sur les événements qui jalonnent leur parcours biographique, mais aussi de les mettre en relief, en précisant les événements majeurs ayant eu sur eux de fortes répercussions. Il ouvre ainsi un espace qui permet une description précise et fiable - bien qu'évidemment incomplète - des enchaînements de situations, d'interactions et d'actions au travers une construction dialogique complexe* » (Pailot, 2003 : 26).

Dans notre étude, nous nous intéressons au rôle de la diversité dans les interactions interpersonnelles. Wacheux (1996 : 129) a précisé que cette méthode « *aura donc la volonté de connaître les faits humains (...) par la situation elle-même, comme une description d'états sociaux ou de relations sociales à un instant donné (par exemple : le climat social, les relations interpersonnelles et inter-groupales dans l'entreprise* ». Ceci correspond donc bien à notre problématique et nos questions de recherche.

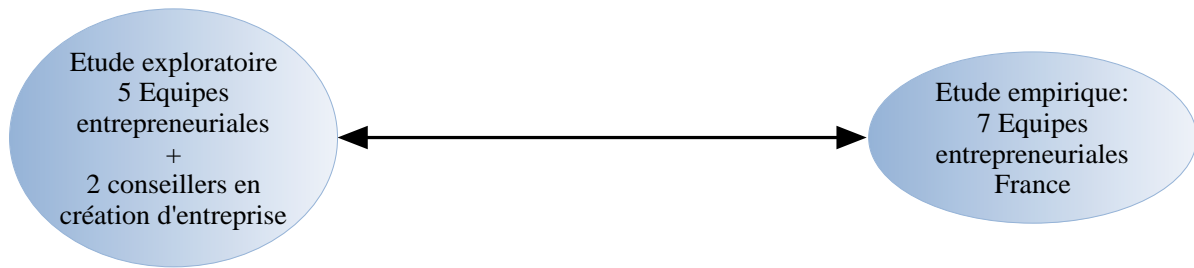
La difficulté de cette méthode réside dans l'établissement d'un climat de confiance entre le chercheur et l'interviewé, afin que ces derniers puissent exprimer leurs représentations profondes avec assez de recul. En l'occurrence, il a été demandé aux différents membres d'équipes entrepreneuriales de formuler leurs propres représentations sur la création en équipe, la notion de diversité, de prise de décision, leurs relations avec les autres membres et de réfléchir sur les causes de toutes ces représentations. Il faut tout de même noter que l'accès à ces réflexions n'est pas facile car elles pouvaient être considérées comme personnelles et embarrassantes. Pour cette raison, les réponses sont dans la plupart du temps brèves de crainte que ces informations ne soient divulguées à l'autre partie, notamment lorsqu'il s'agit de réflexion sur les conflits.

- Mise en œuvre et limite des entretiens

La première vague d'entretien a commencé durant l'été 2005, quatre entretiens exploratoires ont été effectués auprès de trois équipes entrepreneuriales en Tunisie pendant un séjour d'été. Ensuite, deux autres équipes entrepreneuriales ont été contactées pendant le mois de mars 2006 en France, nous avons pu rencontrer un membre de chaque équipe. Ces entretiens exploratoires sur la notion d'équipe entrepreneuriale nous ont permis d'affiner notre recherche, de construire nos questions de recherche et notre guide d'entretien définitif.

Durant l'année 2006, plusieurs entreprises ont été contactées sans pour autant avoir des réponses favorables à notre requête. La deuxième vague d'entretiens s'est déroulée entre février et juillet 2007 avec sept entreprises françaises de la région Lorraine qui ont accepté de participer à notre étude. Entre janvier et février 2008, trois de ces entreprises ont été revisitées pour une troisième vague d'entretiens. Le choix de la région Lorraine a été motivé par le facteur de proximité. Tous les entretiens se sont déroulés en face à face. Cette interaction directe avec les acteurs était enrichissante au niveau de l'observation de leurs réactions face à des questions sur les relations interpersonnelles avec leurs partenaires.

Malgré le fait qu'il n'existe pas de règle universelle en analyse qualitative qui permet de déterminer de façon précise le nombre de cas à étudier, le phénomène de saturation sémantique des informations peut être une solution (Miles et Huberman, 2003). D'ailleurs, certains auteurs recommandent de cesser les entretiens lorsque les données sont saturées, c'est-à-dire quand toute information donnée par un nouvel entretien peut être incluse dans une catégorie conceptuelle déjà existante (Strauss et Corbin, 1998). Pour notre étude, nous nous sommes basés sur le phénomène de saturation des données pour décider du nombre des cas et arrêter notre investigation sur le terrain.

**Figure 36.** Echantillon de la recherche empirique

Pour des raisons de confidentialité, chaque entreprise est désignée par une indication fictive. Chaque entretien est désigné par deux lettres. Ce pseudonyme prend celui de l'entreprise, suivi par deux lettres indiquant la personne interrogée.

Tableau 20. Information sur le déroulement des entretiens⁷⁸

<i>Entreprise</i>	<i>Code associé</i>	<i>Genre</i>	<i>Période de l'enquête</i>
SN	SN-ML	F	Février – Mars 2007
	SN-MS	M	Février – Mars 2007
CQ	CQ-BP	F	Juin 2007 – Janvier 2008
	CQ-LA	F	Juin 2007 – Janvier 2008
EV	EV-AD	M	Février – Mars 2008
	AV-GS	M	Février – Mars 2008
KR	KR-MV	M	Mars – avril 2007
VS	VS-SG	M	Mars – avril 2007
AP	AP-AR	M	Mars 2006 – Février 2008
	AP-DK	M	Mars 2006 – Février 2008
	AP-PP	M	Mars 2006 – Février 2008
	AP-FG	M	Mars 2006 – Février 2008
MC	MC-EJ	M	Mars 2007 – Février 2008
	MC-FD	M	Mars 2007 – Février 2008
Total	14 membres	-	50 Heures

Toutes les personnes interrogées ont accepté d'être enregistrées. L'enregistrement nous a permis de nous concentrer sur le déroulement des entretiens (relance, écoute, empathie...) sans se préoccuper du risque de manquer des informations (Thiétart, 1999). Ainsi nous avons pu collecter une information riche en matière de discours qui peut être analysé en totalité.

⁷⁸ Nous disposons d'un total de 200 pages de retranscription

Néanmoins, certain participants qui souhaitent rajouter des choses à titre informelle sans être enregistrés, ces informations sont notées et prises en considération lors de l'analyse.

Etant donné que nous sommes dans une démarche méthodologique qualitative, il y a un risque de biais que l'on peut rencontrer lors des entretiens. Ce risque est manifesté par la rationalisation que les membres des équipes entrepreneuriales peuvent avoir vis-à-vis de leur histoire et peut influencer leur discours. En effet, une personne peut répondre d'une manière qui, selon elle, la rend plus crédible à nos yeux en tentant de se rapprocher d'un idéal en répondant d'une manière qui nous laisse penser que l'équipe a été « parfaite » dans ses décisions et ses choix⁷⁹.

Pour essayer d'éviter ce biais, nous avons assuré la garantie de l'anonymat aux interviewés en leur indiquant trois éléments essentiels (Thiétart, 1999). Premièrement, il était indiqué à la personne interrogée que son témoignage fera partie d'un ensemble de cas et qu'il s'agissait d'identifier des points de convergence ou de divergence, sans étudier une situation en particulier. Deuxièmement, il était précisé qu'aucun nom d'entreprise ni d'individu ne serait mentionné dans les résultats. En outre, l'interrogé était invité à signaler, au cours de l'entretien, les éléments susceptibles de l'identifier qui auraient pu nous échapper (c'est-à-dire, au-delà des noms d'individus, d'entreprises et de secteurs d'activité).

Troisièmement, l'entretien était entièrement retranscrit sous MS Word, puis envoyé à l'intéressé par e-mail afin que chaque participant puisse formuler les remarques complémentaires qui lui paraissaient nécessaires (risque de mauvaise interprétation de certains propos, précisions nouvelles sur les éléments susceptibles de rompre l'anonymat, etc.). Ainsi, l'interrogé avait un certain contrôle sur son discours, avant que l'entretien ne soit analysé.

La totalité des personnes interrogées nous ont donné leur accord pour l'analyse de l'entretien, sans avoir forcément parcouru la retranscription. Certaines personnes ont confirmé la lecture, d'autres pas. On ne peut donc pas dire de manière rigoureuse que tous les entretiens aient été validés par nos interlocuteurs. On avancera simplement que la possibilité de les invalider leur a été donnée.

⁷⁹ Biais qui semble d'autant plus présent que l'entretien est enregistré et que l'interrogé sait qu'il existe quelque part une « trace » de ses propos

En ce qui concerne le déroulement des entretiens, nous avons suivi la procédure classique structurant l'entretien en quatre phases. La première phase qui constitue la phase d'introduction permet aux participants de bien comprendre le sujet pour lesquels nous sommes venus, c'est une phase de mise en confiance. Les participants commencent à parler de leurs entreprises, date de création, nombre d'employés, secteur d'activité etc.

La deuxième phase est la phase de centrage du sujet durant laquelle nous commençons à poser des questions sur notre problématique. L'interviewé est mis en confiance et il commence à répondre plus ouvertement à nos questions. Ensuite vient la phase d'approfondissement durant laquelle l'interviewé est plus à l'aise, en confiance et peut développer ses idées ; il est plus ouvert à l'approfondissement des thèmes qui ont été effleurés auparavant. Durant cette phase, nous posons les questions qui sont au cœur de notre sujet.

La quatrième phase constitue la phase de conclusion ou d'arrêt de l'entretien. Tous les thèmes ont été abordés mais il est conseillé durant cette phase d'aider l'interviewé à revenir à la réalité quotidienne et reconstruire ses défenses psychologiques. Pour cela nous avons opté pour une question pratique à savoir « conseillerez vous des personnes sur le point de créer leurs propres entreprises de tenter l'aventure en équipe ? » avant de conclure l'entretien.

2.2.4. L'élaboration de la grille thématique d'entretiens

Dans le cadre des entretiens semi-directifs, la collecte des données qualitatives passe par l'élaboration d'une grille thématique. Les thèmes proviennent directement de la problématique et des questions de recherche. Ils sont les mêmes pour les différentes personnes interrogées. Néanmoins, l'ordre dans lequel ils sont abordés peut varier en fonction du déroulement de l'entretien et du discours de la personne interrogée qui peut d'elle-même aborder certains thèmes.

Au cours de l'entretien, on peut abandonner certaines questions si on sent qu'elles risquent de créer un blocage chez la personne interrogée. En effet, le guide d'entretien reste un outil souple et le chercheur doit pouvoir l'adapter selon le déroulement de l'entretien. Cette souplesse au niveau du guide d'entretien permet de le faire évoluer au cours des entretiens (Gloser et Strauss, 1967).

Au début de l'entretien, une stratégie semblable à la technique des récits de vie où le chercheur demande à l'interrogé de rapporter son processus de création en insistant sur trois

phases. La phase d'avant la création: les membres de l'équipe racontent leurs histoires, formation initiale, expériences précédentes, l'idée de création de leur propre entreprise, les motivations, ensuite il y a la phase de formation de l'équipe, leurs métiers, leurs rôles, leurs stratégies adoptées durant les différentes phases de création et de développement de l'entreprise, les processus de prises de décisions et le rôle de la diversité. Toutefois, ces thèmes ainsi que l'ordre de leur évocation dépendent des cas et de la phase dont laquelle se trouve l'organisation (phase de création, de post création, de développement etc.).

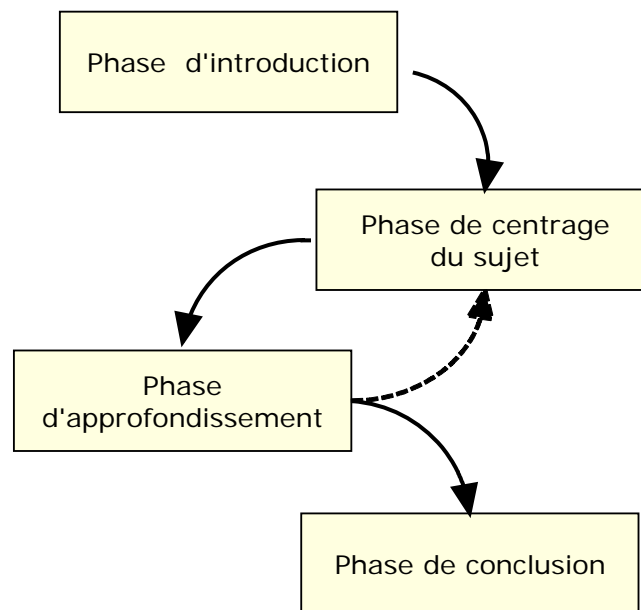


Figure 37. Les différentes étapes d'un entretien semi-directif

Entendre le récit de vie permet de mieux comprendre les contextes et les processus par lesquels sont passés les membres des équipes interviewés. Néanmoins, lorsqu'on interroge rétrospectivement des personnes sur leurs actions passées, on s'expose à trois biais : (a) un biais de mémoire (en répondant, l'individu attache de l'importance aux seuls éléments dont il se souvient), (b) un biais de désirabilité sociale (l'interrogé dresse un tableau de ses pratiques en accord avec l'image qu'il veut donner), (c) un biais de rationalisation (l'interrogé aura tendance à rendre cohérents les phénomènes qu'il évoque).

Cependant, concernant ce dernier biais, nous avons eu l'impression que dans la majorité des cas les personnes que nous avons rencontrés ont répondu d'une manière honnête et précise sans recours à ce que Paturel (2004) appelle « la mémoire sélective ». Nous pensons que ceci est dû au fait que ces personnes se retrouvent pour la première fois dans une telle situation et en face d'un chercheur qui s'intéresse à leur histoire. Dans un deuxième temps, nous avons

relancé nos interlocuteurs à chaque fois que nous estimions qu'un point méritait plus de détails et plus de précisions. Cette technique assurait que tous les aspects de la dynamique d'équipe ont été discutés et relatés.

De plus, l'utilisation de la méthode biographique permet d'analyser un comportement tout en orientant la discussion vers la question du *comment*, c'est-à-dire en demandant un très faible niveau de réflexivité. *A contrario*, l'utilisation directe de questions sous forme de *pourquoi* peut parfois engendrer un mécanisme de défense (Becker, 1998, cité dans Yin 2003 : 92), l'interrogé peut se sentir jugé. Nos entretiens n'excluaient pas complètement les considérations plus générales de l'interlocuteur. Premièrement, la durée moyenne d'entretien donnait la possibilité d'entrer dans le détail des processus et d'effectuer des relances visant à comprendre en profondeur les situations en termes d'actions engagées, de ressources mobilisées et de décisions prises. Ces relances ont abouti à une alternance entre les descriptions précises de situations et des considérations plus générales. Le récit de vie est un bon point de départ vers un niveau plus profond et plus détaillé. Ce passage du général au particulier permet, de déterminer le rôle et l'impact des différentes variables qui pourraient influencer le processus de prise de décision.

Tableau 21. Les thèmes de la grille d'entretiens et justification

Thèmes	Justifications
Information sur l'entreprise	
<ul style="list-style-type: none"> - Secteur d'activité - Métier de l'entreprise - Année de création - Taille de l'entreprise - Situation financière et économique - Effectif - Taille de l'équipe entrepreneuriale 	<p>Eléments de contextualisation :</p> <p>Phase de développement de l'entreprise</p>
Information sur la dynamique de création en équipe	
<ul style="list-style-type: none"> - Motivation pour la création en équipe - Critère de choix des associés - Entrée et sortie des membres - Confiance⁸⁰ 	<p>Eléments de contextualisation : définir et comprendre le contexte de l'association et de création ainsi que la dynamique d'entrée et sortie au sein de l'équipe et leurs causes</p>
Diversité au sein de l'équipe	
<i>Capital humain</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Age - Genre - Formation initiale - Formation complémentaire⁸¹ - Expérience antérieure (en industrie, en entreprise et en équipe) - Background fonctionnel (fonctions antérieures) - Réseaux sociaux 	<p>Eléments de contextualisation :</p> <p>cerner le profil des membres de l'équipe afin de faire ressortir les éléments d'homogénéité et d'hétérogénéité</p>

80 Les variables colorées ont émergé du terrain :

- la confiance est associée à la dynamique d'équipe, mais elle est apparue ensuite comme une des raisons sine qua none du choix des associés
- La formation complémentaire est une variable importante dans la réussite de l'équipe et apparaît comme une variable de la diversité
- La vision entrepreneuriale commune est apparue comme décisive pour la continuité de l'équipe et sa réussite

81 La formation complémentaire peut permettre de construire des cheminements entre deux filières comme par exemple quelqu'un ayant un profil technique, il peut compléter par une fonction en commerce et devenir technico-commercial

Dynamique de l'équipe	
<ul style="list-style-type: none"> - Communication (formelle et informelle) - Coopération intra-individuelle - Conflits (cognitif et affectif) - Cohésion 	<p>Eléments de contextualisation : comprendre la dynamique de l'équipe entrepreneuriale</p>
Style de leadership	
<ul style="list-style-type: none"> - Autocratique - Démocratique - Laisser faire - Partagé 	<p>Eléments de contextualisation : type de leadership et effet sur la dynamique de l'équipe</p>
Le processus de prise de décision	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Choix d'une décision stratégique 2. Choix d'une décision opérationnelle 	<p>Eléments de contextualisation : Identifier et comprendre la dynamique du processus de prise de décision et définir le rôle de chacun des membres dans ce processus</p> <p>Identifier le rôle de la diversité dans ce processus</p> <p>⇒ Théorie du upper echelon</p>
<p><i>Processus : Comment l'équipe entrepreneuriale prend les décisions ?</i></p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Fixation et analyse des objectifs - Cause/ éléments déclencheur de la décision - Recherche et collecte de l'information - Ressources nécessaires (matérielles, humaines, financières et technologiques) - Compétences nécessaires : (Quelles sont les variables du capital humain, mises en œuvre lors du processus de prise de décision ? Comment la diversité du capital humain influence le processus de prise de décision des équipes entrepreneuriales ?) - Répartition des tâches (qui fait quoi et selon quoi) - Alternatives, Evaluation, Choix, Mise en œuvre, Contrôle et Feedback - Mise en œuvre de la décision 	

Après l'analyse exploratoire, une analyse thématique de contenu a été réalisée pour chaque cas. Dans ce qui suit nous proposons un exemple d'analyse à partir des entretiens effectués. Cet exemple est un extrait de l'analyse de l'entretien effectué avec Mr AP-AR président et fondateur de la société AP.

Associé fondateur et président de l'entreprise AP

AP-AR

1. Information sur la dynamique de création en équipe

- Idée du projet entrepreneurial

Monsieur AP-AR est initiateur du projet, son idée de création est venue suite à sa séparation de son premier associé. L'idée a germé suite à la rencontre avec les clients de son ancienne entreprise, un besoin commençait à se sentir auprès des clients, une opportunité a-t-il dit, son ancien associé ne voulait pas le suivre, il avait une divergence de vision, il a ainsi décidé de quitter le navire et de créer sa propre entreprise et poursuivre le besoin de clients : *« C'est une question d'opportunité par rapport aux personnes que nous avons rencontré sur les sites, un besoin commençait à se créer et ça ne correspondait pas trop à l'optique de mon associé et on s'est séparé »* (AP-AR).

La nouvelle entreprise a démarrée avec l'un des deux associés : *« une idée à deux, mon associé et moi, bon après la matière c'est moi qui l'ai apporté mais l'idée d'entreprise, l'association, c'était à deux »*.

- Motivation pour la création en équipe

Le choix de s'associer est présent depuis le lancement de leur projet entrepreneurial, pour monsieur AP-AR c'est un projet à deux, il n'a pas pensé à créer seul : *« parce que c'est un projet à deux quoi, c'était un projet à deux depuis le début, il était associé depuis le début mais employé au bout d'un an »*.

Monsieur AP-AR a développé son idée par rapport à la motivation de créer en équipe et a rajouté : *« je connais des entreprises qui ont les mêmes taille que la notre où le dirigeant et seul, bein je n'aimerais pas être à sa place quoi, parce qu'il s'arrache les cheveux souvent quoi, on ne peut pas être partout au même temps, alors il faut qu'il court tout le temps à droite et à gauche »*. De plus, le fait de créer avec une ou plusieurs autres personnes a un côté rassurant même si la liberté de la personne est plus limitée, c'est bon pour le moral : *« tout seul je n'ai pas envi ça m'intéresse moyennement parce que j'aime travailler avec quelqu'un et puis parce que c'est moins stressant même si parfois c'est plus gênant parce qu'on ne fait pas ce qu'on veut mais c'est aussi un enrichissement quoi...on arrive plus facilement à s'épauler à deux si l'un n'a pas le moral on se pousse parce que le démarrage est rarement rose donc il y a des moments où le moral est en bas et il faut se ressourcer et c'est plus simple de ne pas se trouver seul à ce moments là quoi »*.

Cette étape d'analyse nous a servi de base pour l'analyse transversale des résultats, menée par chacun des thèmes, afin de faire ressortir les similitudes et les différences entre les cas et ainsi apporter des éléments de réponses à nos questions de recherches.

2.3. Le codage des données qualitatives

Le codage des données consiste à « *décomposer les contenus d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes,...) et à les intégrer dans des catégories définies en fonctions de l'objectif de la recherche* » (Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger, 2001 : 355). En effet, la masse de données qualitatives collectées lors d'une recherche empirique mettant en œuvre la méthode des cas, dépasse les capacités de traitement des chercheurs. Pour cette raison, une simplification des données est préconisée.

Le codage est présenté par différents chercheurs comme une solution pour réduire la complexité des données (Huberman et Miles, 1991). C'est un processus de transformation des données brutes en données plus simples et entamer l'analyse : « *Les codes (...). Ce sont des outils de recouvrement et d'organisation permettant à l'analyste d'identifier rapidement, d'extraire, puis de regrouper tous les segments liés à une question, une hypothèse, un concept ou un thème donnés. Ce regroupement ouvre la voie à l'analyse.* » (Huberman et Miles, 1991 : 94-97).

Ainsi, le processus de codage consiste à découper les données collectées en unités d'analyse (choisies par le chercheur selon ses objectifs) et à les ranger dans des catégories sélectionnées en fonction de l'objet de la recherche (Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger, 2003).

2.3.1. Le choix d'une unité de codage

Le codage des données nécessite le choix d'une unité d'analyse. Ce choix dépend de la problématique et des questions de la recherche. L'unité de codage peut être délimitée selon une unité de texte (un mot, une phrase, un paragraphe), une unité de temps ou encore une unité de lieu (Allard-Poesi, 2003).

La question principale de la recherche peut aussi pousser le chercheur à choisir une unité dite de « sens » comme unité de codage. Cette unité de sens est présentée sous forme de « thématiques » principales que les chercheurs tentent d'analyser (Bardin, 1986). Cette unité de sens peut être présentée sous la forme d'un ensemble de mot plus au moins long, selon la

thématique. Pour notre recherche, nous avons opté pour l'analyse de phrases ou morceaux de phrases.

2.3.2. La conception de catégories

La catégorisation consiste à ranger chaque unité d'analyse repérée dans le discours ou le texte dans une catégorie. Toutefois, ces catégories doivent respecter quelques conditions qui sont les suivantes: exclusion mutuelle, homogénéité, pertinence, objectivité et fidélité, et productivité.

Tableau 22. Les qualités d'une bonne catégorisation
(Pantin, 2005 : 120 ; adapté de Bardin, 1996 : 153-154)

	Principe	Mise en œuvre
Exclusion mutuelle	Chaque élément ne peut être affecté à plus d'une seule case.	Un élément ne doit pas avoir plusieurs aspects susceptibles de le faire classer dans plusieurs catégories. Le multi-codage n'est possible que s'il n'y a pas d'ambiguïté lors des calculs.
Homogénéité	Un même principe de classification doit gouverner l'organisation des catégories.	On ne peut fonctionner que sur une dimension d'analyse dans un même ensemble catégoriel. Différents niveaux doivent être séparés en autant d'analyses successives.
Pertinence	La catégorie est adaptée au matériel choisi / appartient au cadre théorique retenu.	Le système de catégories doit refléter les intentions de recherche, les questions de l'analyste et/ou correspondre aux caractéristiques des messages.
Objectivité et fidélité	Il s'agit d'éliminer les distorsions dues à la subjectivité des codeurs et à la variation des jugements.	Soumises à plusieurs analyses, des parties d'un même matériel sont codées de la même manière. Il s'agit de définir clairement les variables traitées et de préciser les indices déterminant l'entrée d'un élément dans une catégorie.
Productivité	L'ensemble des catégories apporte des résultats riches.	Les résultats sont riches en indices d'inférences, en hypothèses nouvelles, et en données fiables.

Concernant notre recherche, la phase de codage a émergé a posteriori, nous avons pu établir suite à une analyse approfondie de notre cadre conceptuel, et après une étude exploratoire qui nous a aidés à élaborer notre guide d'entretien et à affiner nos questions de recherche. Les

thèmes de notre plan de codage correspondent aux thèmes de notre guide d'entretien avec quelques modifications issues du terrain.

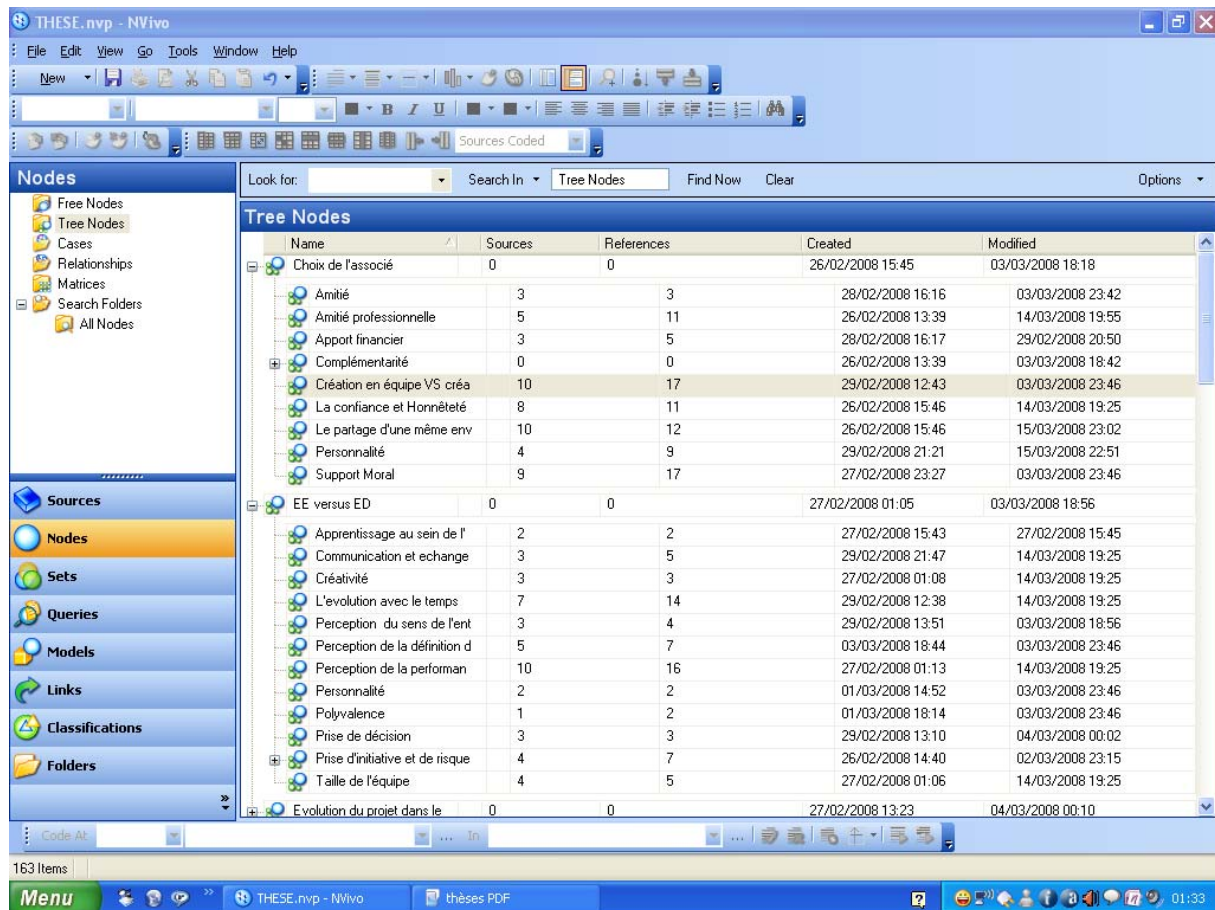
2.3.3. Le choix d'un codage assisté par un logiciel d'analyse textuelle

Pour coder nos données empiriques, nous nous sommes appuyés sur un logiciel adéquat aux traitements des données textuelles. Après avoir exploré quelques logiciels de traitement de données textuelles notamment « Tropes » et « Decision explorer », nous avons opté pour le logiciel « Nvivo » dans sa septième version, l'apport du logiciel « Nvivo7 » réside dans ce que Tesch (1990) décrit comme une démarche de décontextualisation – recontextualisation du corpus.

La décontextualisation « *consiste à sortir de son contexte un extrait du texte afin de le rendre sémantiquement indépendant dans le but de créer des catégories ou des thèmes regroupant tous les extraits traitant d'un sujet en particulier* » (Deschenaux, 2007 : 8), sachant que le sujet est connu sous le nom de « code » en analyse qualitative. La recontextualisation, quant à elle « *est obtenue en amalgamant les codes ou les catégories préalablement décontextualisés pour en faire un tout intelligible et porteur de sens* » (Deschenaux, 2007 : 8).

Ainsi, ce logiciel nous a aidé à dépouiller nos données et à les coder sous forme de « nodes » avec les verbatim correspondant à chaque thématique. Cette opération nous a permis d'avoir un arbre hiérarchique de codages et nous a fourni un repère visuel qui nous a permis de gagner du temps dans le traitement des données et d'organiser notre analyse selon les thématiques qui ressortent du codage.

Cet appui ne substitue en rien l'apport du chercheur dans sa quête de recherche de sens (Wacheux, 1996). D'ailleurs, Deschenaux (2007 : 11) a précisé que « *l'analyste doit savoir que Nvivo ne fait pas l'analyse qualitative. En effet, c'est l'analyste qui fait l'analyse et non le logiciel. Ce dernier n'est qu'un outil pour faciliter le travail de l'analyste* ».



The screenshot shows the NVivo7 interface with a tree view of nodes. The main window displays a table of nodes with the following data:

Name	Sources	References	Created	Modified
Choix de l'associé	0	0	26/02/2008 15:45	03/03/2008 18:18
Amitié	3	3	28/02/2008 16:16	03/03/2008 23:42
Amitié professionnelle	5	11	26/02/2008 13:39	14/03/2008 19:55
Apport financier	3	5	28/02/2008 16:17	29/02/2008 20:50
Complémentarité	0	0	26/02/2008 13:39	03/03/2008 18:42
Création en équipe VS créa	10	17	29/02/2008 12:43	03/03/2008 23:46
La confiance et l'honnêteté	8	11	26/02/2008 15:46	14/03/2008 19:25
Le partage d'une même env	10	12	26/02/2008 15:46	15/03/2008 23:02
Personnalité	4	9	29/02/2008 21:21	15/03/2008 22:51
Support Moral	9	17	27/02/2008 23:27	03/03/2008 23:46
EE versus ED	0	0	27/02/2008 01:05	03/03/2008 18:56
Apprentissage au sein de l'	2	2	27/02/2008 15:43	27/02/2008 15:45
Communication et échange	3	5	29/02/2008 21:47	14/03/2008 19:25
Créativité	3	3	27/02/2008 01:08	14/03/2008 19:25
L'évolution avec le temps	7	14	29/02/2008 12:38	14/03/2008 19:25
Perception du sens de l'ent	3	4	29/02/2008 13:51	03/03/2008 18:56
Perception de la définition d	5	7	03/03/2008 18:44	03/03/2008 23:46
Perception de la performan	10	16	27/02/2008 01:13	14/03/2008 19:25
Personnalité	2	2	01/03/2008 14:52	03/03/2008 23:46
Polyvalence	1	2	01/03/2008 18:14	03/03/2008 23:46
Prise de décision	3	3	29/02/2008 13:10	04/03/2008 00:02
Prise d'initiative et de risq	4	7	26/02/2008 14:40	02/03/2008 23:15
Taille de l'équipe	4	5	27/02/2008 01:06	14/03/2008 19:25
Evolution du projet dans le	0	0	27/02/2008 13:23	04/03/2008 00:10

Figure 38. Nvivo7 - Arborescence des codes

2.4. Le principe de l'analyse des données

Après le codage des données, l'étape cruciale de l'analyse se poursuit par l'élaboration des résultats de la recherche. Ainsi, le chercheur est tenu de donner un sens à ces données et à ces résultats pour pouvoir formuler des conclusions pertinentes dans une démarche rigoureuse.

La présentation des données est définie par Miles et Huberman (2003 : 174) comme « *un format spatial qui présente de façon systématique des informations à l'utilisateur* ». Les auteurs constatent que les données qualitatives, prennent souvent la forme d'un texte narratif, forme qu'ils jugent difficilement manipulable car elle est dispersée et étalée sur de nombreuses pages et elle est plutôt séquentielle que simultanée, habituellement vaguement structurée et extrêmement volumineuse (Miles et Huberman, 2003 : 174).

D'autres formats de présentation sont donc requis pour donner de la rigueur à l'analyse qualitative valable « *une analyse solide requiert et est régie par des présentations aussi simultanées que possible, centrées et organisées aussi systématiquement que l'exigent les*

questions étudiées. [...] Si de telles présentations sont parfois surchargées, elles ne seront jamais monotones. Mais surtout, la possibilité d'en tirer des conclusions valables et de les vérifier est bien plus forte qu'avec un texte narratif parce que la présentation est réalisée de façon cohérente pour autoriser des comparaisons minutieuses, la détection de différences, l'identification de patterns et de thèmes, la mise en lumière de tendances, etc. » (Miles et Huberman, 2003 : 174-175).

Dans cette perspective, les auteurs précisent qu'il existe une variété de formats de présentation des données et que l'utilisation d'un format ou d'un autre dépend des objectifs des personnes et de leurs degrés d'imagination (Miles et Huberman, 2003 : 175). Les auteurs proposent ainsi à l'analyste différentes formes matricielles présentant de façon systématique des informations (petits paragraphes, phrases courtes, abréviations, symboles, etc.). Le message que délivre Miles et Huberman (2003 : 429) est le suivant : « *pensez matrices, et inventez le format qui va le mieux répondre à vos besoins* ». Pour conduire notre analyse, nous avons eu recours à des matrices et des schémas que nous allons présenter dans le chapitre suivant.

2.5. Evaluation et vérification des conclusions de la recherche

L'interprétation des données a permis d'identifier des thèmes (les « *patterns* »), de rechercher la plausibilité, de regrouper, d'établir des contrastes/comparaisons, de compter, de repérer les relations entre variables, de trouver les variables intervenantes et d'émettre des propositions (Miles et Huberman, 2003 : 452).

Afin de vérifier nos résultats, différentes tactiques proposées par Miles et Huberman (2003 : 473) ont été mises en place. Nous avons ainsi vérifié la qualité des conclusions (au travers du contrôle de leur représentativité, du contrôle des effets du chercheur et de la triangulation des données), déceler les faits surprenants repérés au cours de notre étude, vérifier les explications rivales rendant compte du phénomène et enfin solliciter nos interlocuteurs afin qu'ils évaluent nos résultats. Ces différentes tactiques et leur traduction dans notre recherche sont présentées dans le tableau qui suit.

Tableau 23. Tableau de vérification des résultats

<i>Tactique de vérification</i>	<i>Mise en œuvre</i>
Vérification de la qualité de nos conclusions (au travers du contrôle de leur représentativité, du contrôle des effets du chercheur et de la triangulation des données)	<p>Au cours de notre enquête, nous avons réalisé des entretiens (sur les différents sites) avec des membres d'équipes entrepreneuriales, acteurs principaux de la prise de décision en entreprise.</p> <p>Nous nous sommes entretenus avec des acteurs extérieurs à ces équipes mais dont l'expertise sur ce phénomène est importante et reconnue.</p> <p>Nous avons conduit notre étude dans sept entreprises présentant des similitudes mais également des différences. En outre, nous avons eu l'occasion de revoir des membres d'équipes afin de nous assurer que notre démarche était clairement perçue par ces personnes.</p> <p>La triangulation a été atteinte par la récurrence au niveau des données recueillies.</p>
Détecter tous les faits surprenants repérés au cours de notre étude	<p>Au cours de notre étude, certains événements se sont avérés contraires à nos attentes. Par exemple, nous avons trouvé que les conflits affectifs au niveau de l'équipe et qui conduisent à une rupture apparaissent dans la majorité des cas durant les premières années de création ceci a été expliqué par la taille de l'organisation. cette explication a été surprenante au regard de nos attentes initiales.</p>
vérifier les explications rivales rendant compte du phénomène	<p>Los de l'analyse de nos données et au cours de notre réflexion interprétative, nous nous sommes attachés à vérifier l'unification des explications au niveau du rôle de la diversité dans le processus de prise de décision</p>
solliciter nos interlocuteurs afin qu'ils évaluent nos résultats	<p>Les informations importantes telles que des dates, des événements, rôle des acteurs, etc. obtenues auprès d'un ou plusieurs interlocuteurs ont été autant que possible vérifiées auprès d'un ou plusieurs autres interlocuteurs de l'équipe entrepreneuriale.</p> <p>Par ailleurs, nous avons présenté un résumé de nos résultats à quelques membres parmi ceux de notre échantillon afin de s'assurer que notre explication était la plus représentative possible du phénomène étudié.</p>

3. Les principaux résultats de la partie exploratoire et évolution de la problématique

Afin de limiter notre problématique et nos questions de recherche, nous avons commencé par des lectures sur le sujet. Ces lectures ont montré que les recherches effectuées sur les équipes entrepreneuriales ne sont pas nombreuses. Pour pallier cela, nous avons commencé par effectuer des entretiens exploratoires semi-directifs auprès de cinq entreprises ayant été créées par des équipes, deux de ces entreprises sont de la région lorraine.

Concernant les trois autres entreprises, nous avons profité des vacances universitaires durant l'été pour retourner à notre pays natal la Tunisie, et nous avons eu la chance de rencontrer des chefs d'entreprises qui ont créé ou bien qui étaient en train de créer leur entreprises en équipe. A cette époque, juillet-août 2005, nous venons d'entamer notre sujet de recherche et avons ainsi profité de ce séjour pour effectuer des entretiens exploratoires pour notre étude. Pour pouvoir le faire, nous avons évité toute question en relation avec la situation culturelle ou politique du pays et nous nous sommes focalisés exclusivement sur les relations de travail en équipe, la particularité de la création en équipe, ainsi que toute la dynamique d'un travail d'équipe et son influence d'une part sur l'efficacité de l'équipe et d'autre part sur le résultat de l'organisation.

La particularité de ces entreprises choisies pour la phase exploratoire réside dans le fait qu'elles recouvrent une diversité de situations, elles sont dans trois différentes phases de développement et dans des secteurs d'activités différentes. Les entretiens ont été menés avec au moins un membre de l'équipe entrepreneuriale. Cette étude exploratoire nous a aidés à mieux cerner notre problématique et à choisir la méthodologie de recherche adéquate aux objectifs de notre étude.

Cette section sera consacrée à l'étude exploratoire et à l'évolution de la problématique à travers les entretiens exploratoire. Suite à cette étude, notre problématique a en effet évolué et s'est affinée à travers l'analyse thématique des entretiens exploratoires. Dans ce qui suit, nous présenterons les principaux résultats issus de cette analyse.

3.1. Présentation des cas de la phase exploratoire

L'objectif de cette phase exploratoire est d'affiner notre problématique de recherche et d'élaborer une méthodologie d'accès au terrain avec une meilleure adaptation de notre guide d'entretien. Nous avons interviewé six membres d'équipes entrepreneuriales dont deux associés. Ainsi que deux conseillers en création d'entreprises.

Grâce aux entretiens exploratoires, nous avons pu orienter et affiner notre problématique de recherche. Ainsi, nous sommes passés de la question de recherche suivante : « Peut-on considérer l'équipe entrepreneuriale comme un outil de réussite du projet entrepreneurial ? » à celle retenue pour le reste de l'étude à savoir : « Quel est le rôle de la diversité du capital humain des équipes entrepreneuriales durant le processus de prise de décision ? ».

La présentation de ces cas sera présentée sous forme de trois tableaux synthétiques. Le premier présente les entreprises, le deuxième les informations concernant les membres des équipes entrepreneuriales et le troisième les deux conseillers en création d'entreprise que nous avons rencontrée afin de nous éclairer sur le phénomène de créations ex-nihilo en équipes. Les principaux résultats sont présentés d'une manière synthétique sous forme d'un tableau.

Pour la phase exploratoire, les entreprises ont été choisies selon un seul critère qui est celui de l'association. Le but était de voir différents cas, différentes configurations afin de cerner au mieux notre objet de recherche et la thématique d'équipe entrepreneuriale. Pour des raisons de confidentialité, nous avons utilisé des codes au lieu des noms des différentes personnes interviewées et de leurs projets.

Tableau 24. Présentations des entreprises de la phase exploratoire

<i>Entreprise</i>	<i>Date de création</i>	<i>Métier</i>	<i>Effectif salariés</i>	<i>Situation actuelle de l'entreprise</i>	<i>Nature des liens entre associés</i>
PP	1975	Service aux particuliers	2 associés + 2 employés	Préparation de la transmission	Famille (couple)
MAP	1982	Edition d'un magazine bimensuelle de tourisme	2 associés : le gérant et l'épouse (rôle fictif) + 8 employés	En activité	Famille
IC	1984	Industrie chimique (fabrication de produits chimique)	2 associés + 5 employés	En transmission	Famille (couple)
ES	2002	Réalisation de stations d'épuration des eaux usées ménagères	2 associés + 20 employés contractuels	Abondant du projet et cession des parts (désaccord entre associés)	Amis
EH	2005 : En cours (lenteur des procédures) Création courant 2008	Recyclage de l'huile alimentaire	4 associés	En attentes des accords des différents organismes (banques, agence de promotion de l'industrie...)	Amis (ont fait connaissance grâce à leur réseau social)

Tableau 25. Présentation des deux conseillers en création d'entreprise

Conseillers en accompagnement			
<i>Code Conseillers</i>	<i>Formation</i>	<i>Age</i>	<i>Genre</i>
CA-RO	Conseiller en création	30-40	F
CA MC	Conseiller juridique	30-40	M

Tableau 26. Capital humain des différentes équipes interviewées

Les membres des équipes entrepreneuriales interviewés						
Code associé	Age	Genre	Formation initiale	Formation Complémentaire	Expérience antérieures	Fonction au sein de l'équipe
PP-DN	55	F	Littéraire	formation, au centre technique de la teinturerie + formation pour les chefs d'entreprises	Délégué médical + Formatrice de jeunes apprentis	Métier de l'entreprise + relation client, fournisseurs et personnels
PP-MN	62	M	Commercial	formation, au centre technique de la teinturerie + formation pour les chefs d'entreprises	Délégué médical	Aspect technique (maintenance des machines) et managériaux
ES-BA	47	F	littéraire	-	Professeur de français + Entrepreneur (silos de stockage et bâtiments)	Présence sur les chantiers + Papiers administratifs et financiers
ES-BS	50	M	HEC	-	Diplomate + Entrepreneur (Silo de stockage)	Relations client & fournisseur + Partie technique et validation
MAP-KF	54	M	DEA en littérature française	Formation en langues étrangères (3) + une formation en comptabilité	Professeur au lycée + Direction d'une agence de voyage + employé à l'office du tourisme + Commercial pour un Hôtel haut de gamme + banquier	Gérant-Directeur
IC-GL	63	M	CAP Chimie	Une formation à Institut Français de Gestion	chef de laboratoire dans une grande entreprise	Gérant de la société + aspect technique
IC-FL	40	L	BTS en secrétariat de direction	une formation à l'export	Employé dans une société pharmaceutique	gère le relationnel avec les organismes externes (assurance, banques, organismes sociaux) + DRH + une veille informationnelle sur les lois
EH-KZ	28	M	Maitrise Gestion des affaires internationales	Master en entrepreneuriat + formation pour la création d'entreprise	commercial	Service achat et relation avec l'étranger
EH-I	32	M	Maitrise Gestion des affaires internationales	formation pour la création d'entreprise	Gérant d'entreprise	Gérant + commercial
EH-H	29	F	Informatique industriel	Maîtrise en finance + formation pour la création d'entreprise	Comptabilité et finance	Comptabilité et finance
EH-F	30	M	Chimie	formation pour la création d'entreprise	Domaine des huiles	chimiste

Tableau 27. L'émergence des variables théoriques à partir du discours des entretiens exploratoires

Variables	Synthèse	Illustration
<p>La diversité du capital humain</p>	<p>Le critère de la diversité n'était pas pris en compte lors de la phase exploratoire. Toutefois, les différents discours des interviewées ont révélé l'importance de ce phénomène.</p> <p>Les personnes interviewées évoquent la diversité au niveau de leurs compétences. Leurs apports sont complémentaires en termes d'expertise, d'expériences mais aussi de réseau social.</p>	<p>«une équipe doit être polyvalente car pour une personne seule, ayant une expérience unique et une compétence spécifique la création doit être difficile voir très difficile» (EH-KZ).</p> <p>« Venant d'horizons différents ça été plus enrichissant pour nous et pour l'entreprise» (ES-BS).</p> <p>« mon associé a demandé des rendez vous avec de haut responsables et il n'a pas eu d'échos, en l'an 2000 on a trouvé une aubaine, une amie qui est devenu responsable de l'environnement et qui m'a aidé à participer à la foire nationale de l'environnement et par la suite à participer à l'appel d'offre et pouvoir ainsi réaliser ces deux stations pilotes...mon associé a l'idée et moi j'ai un autre atout qui est mon réseau de connaissances » (ES-BA).</p> <p>« pour EH-I c'est l'expérience qu'il a dans le domaine de création, il connaît les clients avec qui on va travailler, donc nous avons déjà un réseau, il connaît les fournisseurs et il a plusieurs contacts dans le domaine de l'huile dans tout le pays » (EH-KZ).</p>
<p>Le partage des tâches</p>	<p>Les compétences des personnes sont déterminantes pour la répartition des tâches.</p>	<p>« nous avons départagé les tâches, nous avons désigné EH-I comme gérant, il s'occupe aussi du commercial, moi je m'occuperai du service achat et contact avec l'étranger et EH-H va s'occuper de la comptabilité et la finance et évidemment le chimiste va s'occuper du côté technique » (EH-KZ).</p> <p>«dans les entreprises où les personnes ont effectivement des tâches claires c'est parce qu'elles ont des compétences tellement différentes que l'une ne peut faire sans l'autre et l'autre ne peut faire sans l'une (...) sinon généralement chacun fait tout peut être après il y a des compétences qui se révèlent, des tâches que certains préfèrent faire et les autres laissent le soin à leurs associés de les faire » (CA-RO).</p>
<p>La formation complémentaire</p>	<p>La formation complémentaire est une variable du capital humain qui a émergé du discours des interviewés. Les entrepreneurs sont des personnes actives et avides de connaissances et de savoirs. Lorsqu'ils sentent le besoin, ils n'hésitent pas à suivre des formations ou à acquérir un diplôme supplémentaire qui pourrait les aider pour leurs entreprises.</p> <p>Ainsi, il nous a paru judicieux de prendre en</p>	<p>« j'ai une formation en entrepreneuriat qui nous a aidé avec EH-I à élaborer le plan d'affaire, nous avons ensuite consulté un expert pour valider l'idée et les chiffres...nous avons suivi une formation e 21 jours sur la création d'entreprise avec le bureau de l'emploi et nous avons suivi une autre formation avec la pépinière d'entreprise sur ce qu'il faut savoir au niveau juridique, comptable etc. » (EH-KZ).</p> <p>« je me suis dit c'est un métier à part entière, nous avons beaucoup appris d'ailleurs avec mon mari, nous sommes allés en formation, au centre technique de la teinturerie à cette époque et je peux vous dire que nous avons pris au sérieux toute la phase de formation parce que nous avons appris qu'un métier ne s'apprend pas sur le tas ça je vous assure que je n'ai jamais</p>

	<p>compte la variable de la formation complémentaire pour le reste de l'étude et de l'introduire dans les critères de diversité au niveau du capital humain des équipes entrepreneuriales.</p>	<p><i>regretté ce choix parce que quant même ça coûtait cher et personne ne prenais ça en charge mais on s'est félicité d'avoir fait cette démarche » (PP-DN)</i></p>
<p>La confiance</p>	<p>La notion de confiance a été évoquée à plusieurs reprises au cours des discussions autour de la question du choix de ou des associé(e).</p> <p>Dans le cadre d'une création d'entreprise, la confiance intervient comme une variable d'entrée et non pas comme une variable résultante ou de sortie. Elle semble faciliter les rapports de coopération, de communication entre les deux parties et intervient aussi dans les prises de décisions</p>	<p><i>« avec mon associé c'est une relation d'amitié avant d'être une relation d'affaire...la confiance était là, on a jamais eu de problème sur ce plan, la sympathie aussi ça compte, tout en travaillant on peut discuter et plaisanter c'est agréable d'être avec une personne qu'on connaît très bien » (ES-BA).</i></p> <p>ES-BS lui précisait que : <i>« si je ne la connaissais pas depuis longtemps, il n'y aura pas eu cette appréciation, cet élément de confiance, je vous ai dit qu'il fallait avoir une connaissance approfondie de la personne pour pouvoir juger, pourvoir choisir ».</i></p>
<p>Communication</p>	<p>La communication est une activité importante dans un projet entrepreneurial. Toutefois, les entretiens exploratoires ont montré que leurs méthodes de communication diffèrent d'une équipe à une autre, selon le stade de développement.</p>	<p>L'équipe entrepreneuriale du cas EH a tout organisé dès la phase de pré-lancement et n'attend que l'agrément pour pouvoir commencer son activité. Les règles de travail en équipe ont été mis en place et chacun des membres sait ce qui l'attend comme responsabilités au sein de l'équipe et du projet : <i>« jusque là nous n'avons pas encore travaillé ensemble mais on s'est mis d'accord sur la méthode de travail, au début on se réunissait une fois par semaine mais depuis 3 à 4 mois on communique par téléphone parce que le projet est en stand by » (EH-KZ).</i></p> <p>Les associés du cas ES utilisent une communication informel: <i>«informel on utilise généralement le téléphone et le face à face».</i> Son associé nous a confié que leur communication est <i>« informel mais assez cordiale...moi je ne suis pas du genre à faire des mémos, j'ai très souvent un contact direct » (ES-BS).</i></p> <p>Toutefois, en lui posant la question sur la chose qu'elle regrette le plus dans la démarche de l'équipe, ES-BA nous a répondu: <i>« on n'a pas donné d'importance à la communication formel, or il fallait écrire, il fallait toujours laisser cette trace de l'écrit, parler du délai et ça c'est l'erreur qu'on a faite, et laisser donc le cogérant prendre des décisions qui nous ont coûté très cher».</i></p>

<p style="text-align: center;">Décision, Leadership et Conflits</p>	<p>La prise de décision est une activité courante dans une entreprise. Lors des phases de préparation et de lancement du projet entrepreneurial, les jeunes entrepreneurs sont confrontés à des situations décisionnelles fréquentes et la gestion de ces situations n'est pas toujours évidente, notamment à la phase de création. Les discussions ouvertes entre les membres de l'équipe ayant des modèles mentaux différents de part leur diversité, sont susceptibles de faire surgir des conflits entre les membres. Ces conflits peuvent conduire à de meilleures résolutions des problèmes mais aussi à une rupture de collaboration.</p> <p>D'un autre côté, il y a le partage du pouvoir et le développement de leadership au sein de l'équipe qui se confirme avec l'organisation des rôles et des tâches.</p>	<p>Le cas qui a fait émergé un lien entre les prises de décisions, les conflits et le leadership est le cas ES. L'associé ES-BA nous a confié que malgré qu'elle connaît son associé depuis un long moment et qu'ils sont avant tout, des amis, les conflits sont tout de même apparus: <i>« oui, oui il y a eu des conflits, il y a eu des conflits concernant la prise de décision de mon associé qui est très hâtive et sans me consulter il prend les décisions seul c'est quelqu'un qui veut être le chef, qui cherche toujours à imposer ces idées donc c'est de là qu'est venu quelques conflits, la précipitation dans la prise de décision sans consulter l'associé ».</i></p> <p>Les conflits peuvent ainsi surgir lors des prises de décisions, les associés ne se concertent pas, l'un prend le dessus sur l'autre, et un sentiment de frustration peut engendrer ces conflits. Il apparaît que l'associé ES-BS s'est imposé comme leader de l'équipe et a décidé de prendre les décisions seul sans une concertation préalable avec l'associée. Ce comportement a suscité des frustrations à court terme et une rupture à long terme puisque l'associé ES-BA nous a confié qu'elle ne va pas continuer l'aventure: <i>« non, non on ne compte pas continuer vu l'incompatibilité entre les deux associés ».</i></p> <p>L'associé ES- BA accuse clairement son associé d'avoir pris des décisions non adéquates et le fait qu'il ne l'a pas consulté a empiré les choses : <i>« en définitif, c'est la mauvaise gestion du partenaire et la non solvabilité de notre client».</i> L'associé ES-BS lui de son côté voyait les choses avec plus d'optimisme et déclare que: <i>«sur le fond on n'a jamais eu de conflits mais bien sûr très souvent il y a eu confrontation parce qu'on est différent on peut avoir des avis différents mais c'est toujours pour le bien de l'entreprise».</i></p>
--	--	--

Le cas ES a fait émerger une divergence au niveau du discours des deux associés. Le discours contradictoire des deux associés attire l'attention sur un biais que nous devons prendre en considération. Nous avons senti qu'au cours de l'entretien, l'associée ES-BA parlait aisément des différents problèmes rencontrés et de la situation réelle de leur projet, tandis que, l'associé ES-BA avait un discours réservé et positif sur les relations avec l'associée et la situation financière du projet.

Cette situation nous a mis en garde par rapport aux entretiens futurs. Le fait de rencontrer un seul membre de l'équipe entrepreneuriale peut former un biais par rapport à l'information. Nous pourrions ainsi être victime d'asymétrie d'information ce qui pourrait constituer un biais au niveau de l'analyse de nos résultats. Il faut tout de même préciser que le fait de rencontrer toute l'équipe est un cas rare car même si on accepte de nous accueillir, dans la plupart des cas il y a un membre de l'équipe qui ne se trouve pas souvent sur les lieux de travail et qui, dépendamment de la nature de son travail, ne peut pas se libérer pour un entretien.

3.2. L'équipe entrepreneuriale : propositions de définitions par les interviewées

Dans le tableau qui suit, nous présentons les différentes propositions données par les membres des équipes entrepreneuriales interviewés.

Tableau 28. Proposition de définition par les interviewés

Interviewés	Equipe entrepreneuriale (EE)	Equipe dirigeante (ED)
EH-KZ	<i>C'est celle qui sait comment et quand prendre des risques</i>	<i>C'est celle qui sait gérer une équipe</i>
ES-BS	<i>Un entrepreneur est un chef d'entreprise bien sûr, un chef d'entreprise par définition c'est quelqu'un qui gère les hommes, c'est avant tout une gestion des ressources humaines et des capitaux, on ne peut pas gérer une entreprise si on n'est pas entrepreneur</i>	
ES-BA	<i>C'est la volonté, c'est l'ambition, c'est innée, vouloir produire quelque chose de concret</i>	<i>C'est l'administratif, le financier et la gestion des ressources humaines</i>
MAP-KF	<i>Je dirai une équipe entrepreneuriale est une équipe qui innove, qui essaie d'être toujours à la pointe du progrès, à la pointe de son domaine</i>	<i>une équipe dirigeante est une équipe qui se préoccupe davantage sur l'aspect technique et sur la bonne marche de l'entreprise, ce qui lui manque l'équipe managériale c'est justement l'intellectualisme, un peu de grain de folie, un peu d'aventure, un peu de créativité et d'innovation</i>
CA MC	<i>L'EE c'est celle qui prend les risques, les membres apprennent à être dirigeants d'entreprise</i>	<i>Le rôle de l'ED est de recommander, diriger, faire preuve de cohésion et souder les équipes et qui va prendre le risque d'être managé</i>
CA-RO	<i>Les membres d'une équipe entrepreneuriale sont dans le stress, ils doivent gérer les employés, les clients, les fournisseurs et le chiffre d'affaires</i>	<i>Les membres des équipes dirigeantes ont leurs chèques à la fin du mois, ils sont assurés</i>

L'équipe entrepreneuriale est au cœur de l'action entrepreneuriale, elle investit et fournit à la fois le capital matériel et immatériel pour le projet. En résumé, l'équipe entrepreneuriale est celle qui prend les risques, qui crée et qui innove. Ces éléments là seront tenus en compte dans la construction d'une définition sur la notion d'équipe entrepreneuriale.

L'analyse exploratoire des entretiens menés au début de notre travail de recherche nous a permis de déterminer les variables importantes liées à une création en équipe. En effet, suite à cette étude, l'importance du capital humain des membres de l'équipe entrepreneuriale a été mise en avant. Leurs rôles au sein de l'équipe et du projet, leurs attitudes et leurs comportements par rapport à leurs associés sont primordiaux pour la réussite du projet et pour les résultats de l'équipe et sa cohésion. Parmi les activités les plus importantes, la prise de décision ressort au premier plan.

Conclusion du chapitre 3

La problématique de la recherche s'inscrit dans une logique de compréhension du rôle de la diversité du capital humain dans le processus de prise de décision des équipes entrepreneuriales. Elle se décline en trois étapes. La première consiste à étudier le rôle des variables de la diversité dans la dynamique d'équipe. La deuxième consiste à étudier l'influence de cette dynamique sur les prises de décision et enfin, la troisième consiste à comprendre le rôle de la diversité du capital humain sur les prises de décisions au sein des équipes entrepreneuriales.

Suite aux différentes lectures et à une étude exploratoire sur le terrain, une méthodologie qualitative basée principalement sur des entretiens semi-directifs a été retenue. La phase exploratoire auprès de certains membres d'équipes entrepreneuriales a permis, d'une part, de préciser la problématique et de constituer un échantillon représentatif selon les critères de représentativité théorique, de variété et d'équilibre avec un potentiel de découverte. Cette phase nous a aussi permis d'affiner notre guide d'entretien.

Une retranscription intégrale des entretiens a fait l'objet de deux phases d'analyse thématique de contenu. La première phase consiste à analyser les entretiens liés à chacun des cas. La deuxième phase consiste à analyser le discours d'une manière transversale afin de faire ressortir les éléments récurrents, les différences et les tendances majeures. Les résultats de cette analyse sont présentés dans les chapitres suivants.

Chapitre 4 - Identification des caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale et proposition d'une définition

1. Emergence de l'idée entrepreneuriale et choix des associés.....	233
2. Les phases d'évolution d'une équipe entrepreneuriale : de la phase de création à la phase de transmission.....	251
3. Dynamique de l'équipe entrepreneuriale et organisation du travail.....	274
4. L'équipe entrepreneuriale : discussion et proposition d'une définition..	290
Conclusion du chapitre 4.....	299

De plus en plus de recherches montrent que des équipes sont à l'origine d'un nombre significatif de création d'entreprise et qu'il existe une relation forte entre le succès de l'entreprise et l'équipe qui l'a créée et l'a développée (par exemple Kamm, Shuman, Seeger et Nurick, 1990 ; Eisenhardt et Schoonhoven, 1990). Cooper et Bruno (1977), ont même affirmé que les entreprises créées et gérées par des équipes sont plus performantes que les entreprises créées et gérées par un entrepreneur solitaire.

Afin de déterminer les facteurs clef de succès d'un projet entrepreneurial collectif, nous avons mené une analyse transversale approfondie de sept sites. Cette analyse a servi à mettre en évidence les spécificités des équipes entrepreneuriales (EE)⁸². Dans cette perspective, deux questionnements guident notre réflexion dans ce chapitre : *Quelles sont les caractéristiques d'une équipe entrepreneuriale durant les différentes phases de développement d'une organisation ? Quelles sont les spécificités d'une équipe entrepreneuriale par rapport à une équipe dirigeante ?*

L'objectif de ce chapitre est de déterminer les caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale dans le temps et souligner l'aspect évolutif de cette entité. Ce chapitre médiateur permettra d'avoir une vision détaillée sur le travail en équipe dans le contexte entrepreneurial et sur l'importance de l'activité décisionnelle. De l'exploration de l'équipe en tant qu'entité dynamique et évolutive dans ce présent chapitre, nous passerons à l'exploration de ses processus de prises de décisions dans le cinquième et dernier chapitre. Le rôle de la diversité du capital humain ressort constamment lors de l'analyse. Son omniprésence nous encourage à en parler d'une manière continue dans les deux chapitres d'analyse des résultats.

Ce chapitre est composé de quatre sections. La première section est consacrée à l'émergence de l'idée et la formation de l'équipe entrepreneuriale. La deuxième section, est consacrée aux différentes phases d'évolution de l'équipe entrepreneuriale. La troisième section est consacrée au processus dynamique de l'équipe et la dernière section fera l'objet d'une synthèse critique en revenant sur la littérature avec une proposition d'une définition sur la notion d'équipe entrepreneuriale.

82 Pour faciliter la lecture, nous utiliserons la notation EE pour désigner l'équipe entrepreneuriale et ED pour désigner l'équipe dirigeante.

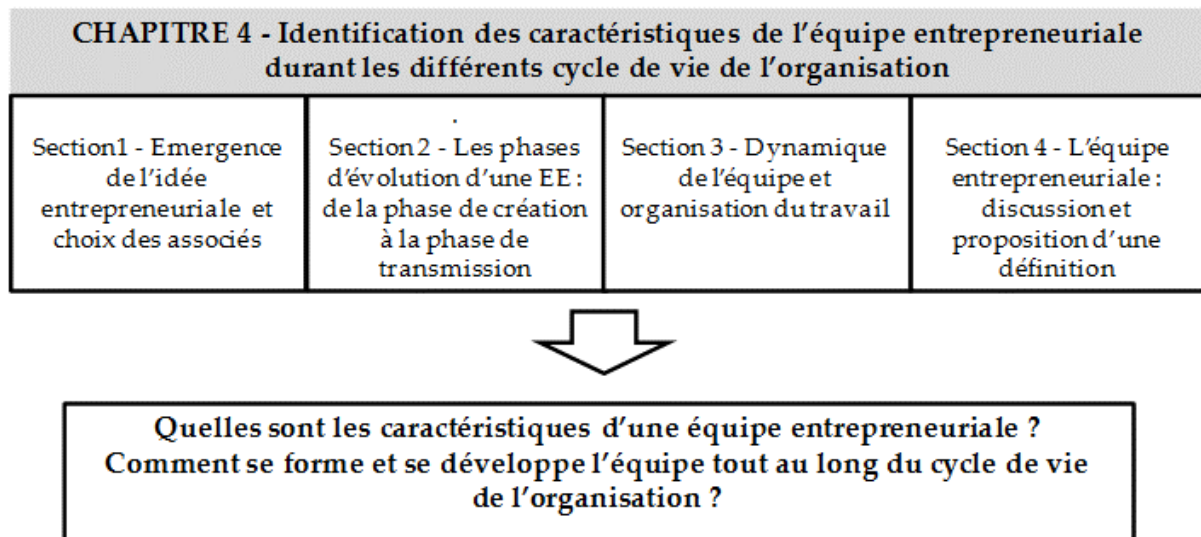


Figure 39. Plan du chapitre 4

1. Emergence de l'idée entrepreneuriale et choix des associés

L'analyse qualitative des données demande de la rigueur dans toutes les étapes de l'analyse. Pour cette raison, l'élaboration des tableaux permettant de visualiser à la fois les principales caractéristiques des acteurs interviewés ainsi que celles des sociétés étudiées peut faciliter le travail du chercheur et du lecteur (Huberman et Miles, 2003).

Dans un premier temps, nous avons élaboré deux tableaux synthétiques :

- un tableau qui présente les caractéristiques des sept cas rencontrés et qui sont dans des phases de développement,
- un tableau qui présente les profils des membres des différentes équipes rencontrées avec des précisions sur leurs formations initiales et leurs parcours professionnels. Ces caractéristiques sont déterminantes pour montrer le degré de la diversité au sein de l'équipe.

Tableau 29. Tableau synoptique des cas de l'échantillon de l'étude

<i>Entreprise</i>	<i>Cas SN</i>	<i>Cas CQ</i>	<i>Cas EV</i>	<i>Cas KR</i>	<i>Cas VS</i>	<i>Cas AP</i>	<i>Cas MC</i>
<i>Date de création</i>	En cours depuis septembre 2006	Juin 2007 + Démarrage de l'activité en octobre 2007	Juillet 2007	Décembre 2005	Mai 1999 Redressement fiscal en 2003	1988	1986
<i>Métier</i>	Brocante	Mise à disposition des personnes de garde d'enfant à domicile	Développement de logiciel de gestion de la performance pour des études cliniques	Vente de jeux sur Internet	Agence de conseil en communication	Production d'housses de protection des robots	l'industrie du fil et du tube métalliques et du feuillard
<i>Taille de l'EE</i>	2 associés	2 associés	2 associés	3 associés	5 associés dont deux en activité	4 (2 en 1988 + 1 en 1995 + 1 en 2007)	2 associés
<i>Situation actuelle de l'entreprise</i>	Préparation des locaux pour le démarrage de l'activité	En activité	En début d'activité	En activité	En activité	Préparation de la transmission et mise en place d'un holding	Phase de stabilisation de l'acquisition des deux entreprises concurrentes
<i>Nature des liens entre associés</i>	Anciens collègues de travail (15 ans d'expérience dans une même entreprise)	Ne se connaissent pas auparavant	Anciens collègues de travail (7 ans d'expérience dans une même entreprise)	Amitié	Amitié	2 amis + 2 salariés devenus associés	Anciens collègues de travail

Tableau 30. Capital humain des différentes équipes interviewées

Les membres des équipes entrepreneuriales interviewés								
<i>Code associé</i>	<i>Age</i>	<i>Genre</i>	<i>Formation initiale</i>	<i>Formation Complémentaire</i>	<i>Expérience antérieures</i>	<i>Fonction au sein de l'équipe</i>	<i>Initiateur de l'idée</i>	<i>Porteur du projet</i>
SN-ML	42	F	BEP dactylographie/secrétariat	-	Chef Rayon dans un magasin discount (24 ans)	Recherche des meubles + relation clients	oui	oui
SN-MS	38	M	BEP mécanicien naval	-	Chef Magasin discount (14 ans)	Bricole des meubles + responsable magasin	oui	oui
CQ-BP	32	F	DEA en système d'information et communication	-	Agent de gestion locative (2 ans) + officier de l'armée de terre (5 ans)	Polyvalente + (Tendance particulière à la communication + suivi des clients)	non	oui
CQ-LA	33	F	BTS action commerciale	-	Chef de rayon de décoration (10 ans)	Polyvalente + (tendance particulière aux actions commerciales et à la comptabilité)	oui	oui
EV-AD	35	M	DUT électronique et informatique industriel française	-	Chef de département opération dans une entreprise de développement de logiciel pour les études cliniques (12 ans)	Partie administration, relation clients et réseautage	oui	oui
EV-GS	32	M	Licence Informatique mathématique	Formation en anglais technique et professionnel	Coordinateur au sein du département R&D et Développement de logiciel pour des études cliniques (8ans)	Partie technique et développement de logiciel	oui	oui
KR-MV	29	M	Licence en Psychologie	Formation dans la vente et l'animation dans les points de vente	le commerce, la gestion de stock et la vente	le commerce, la gestion de stock et la vente	oui	oui
KR-CP	28	M	Ecole de commerce	-	Manager dans une grande entreprise à Paris	Intervient d'une manière ponctuelle sur la partie comptabilité + documents	non	Non

						administratifs		
KR-DG	25	M	Master en psychologie	Formation en communication	-	Communication sur le site internet	non	oui
VS-SG	40	M	Doctorat en automatique et traitement du signal	-	Enseignant chercheur (ATER) (2 ans) + Mise en place des logiciels et des outils informatique à l'ENSGCI + formateur indépendant	responsable technique et de production, gestion de la relation clients+ fournisseurs	non	non
VS-LP	36	M	Ingénieur de l'Ecole Nationale Supérieure en Génie des Systèmes Industriels I	-	Ingénieur en entreprise (Sous forme de stages)	Gérant + développement commercial	oui	oui
AP-AR	56	M	BTS Bâtiments	Formation sur la piqueuse + Formation en anglais + formations continues en management (1 fois/ an)	8 ans d'expérience dans les travaux publics + Création d'une entreprise avec un associé dans le domaine de l'industrie (5 ans)	Président dirigeant de l'entreprise	oui	Oui
AP-DK	58	M	Bac littéraire + Formation en marketing	Formation sur la piqueuse + Formation en comptabilité + Formation continue tous les ans en fiscalité, RH, communication, salaire	Banquier (13 ans)	Responsable administratif, comptable et financier	non	oui
AP-PP	42	M	Bac construction mécanique + BTS maintenance	Diplôme d'ingénieur technico-commercial ((après 7 ans d'expérience)	Entreprise d'automobile (7 ans) : Atelier (tôlerie) + Service production + service méthodes pratiques moyens de production	Directeur du département commercial (s'occupe des clients à l'étranger)	non	Non
AP-FG	35	M	Bac technique + BTS productique	-	5 ans d'expérience (tourneur de commandes numériques + informatisation des stocks + forgeron et pilotage de presse+ chef d'équipe) + Responsable du bureau d'étude chez AP (8 ans)	Responsable du bureau d'étude + design et innovation	non	non
MC-EJ	46	49	BTS bureau d'étude en	Cycle des managers dans	3 ans dans un bureau	PDG	oui	Oui

			conception mécanique	la chambre de commerce d'Epinal + Formation Hermann	d'étude			
MC-FD			Bac technique + BTS mécanique option automatique	Formation Hermann	1 an bureau d'étude pour fabrication de machine pour faire du poinçonnage + 5 ans dans un bureau d'étude dessin industriels pour les machines outils et automatisme	Fonction automatisme et Responsable R&D	oui	oui

1.1. Emergence de l'idée du projet

La création effective est une étape qui survient plus tard dans le temps que l'idée, l'équipe et la mise en œuvre du projet. De l'idée à la formation de l'équipe, les cas sont multiples et l'établissement d'un consensus est néanmoins difficile. Dans ce qui suit nous présentons les différentes raisons qui poussent les membres initiateurs des projets entrepreneuriaux à créer en équipe ainsi que les critères de choix de leurs associés. La volonté de créer une entreprise émerge pour différentes raisons. Nous avons réparti ces raisons en trois catégories : facteurs liés à la personne, facteurs socioprofessionnels et facteurs environnementaux.

1.1.1. Facteurs liés à la personne

- Le besoin de réalisation

La décision de mener un projet entrepreneurial peut être due à un choix personnel motivé par la volonté de concevoir. Pour les fondateurs, les expériences professionnelles antérieures sont sources d'apprentissage, néanmoins, il arrive un moment où ils commencent à avoir un sentiment de stagnation, ils maîtrisent bien leurs fonctions et estiment qu'ils n'ont plus beaucoup de choses à apprendre. Arrivé à ce stade cognitif du sentiment de stagnation, le besoin de changement commence à se faire ressentir et l'envie de créer sa propre entreprise émerge : « *j'ai décidé de créer pour évoluer professionnellement parce qu'on arrive à un stade où on n'apprend plus rien, on s'ennuie un peu au travail et je ne voulais pas continuer comme ça plus longtemps. J'ai éprouvé le besoin de m'évader et d'être plus indépendante professionnellement et voilà* » (CQ-LA).

Le fait de participer à la création d'une société et de proposer de nouveaux produits ou services sur le marché est une satisfaction personnelle importante. Un projet entrepreneurial est ainsi plus motivant qu'un statut d'employé dans une organisation : « *pour ma part, pourquoi créer une entreprise et non pas aller dans une autre, je crois qu'il y a aussi le défi personnel qui dit qu'il y a sûrement des choses à prouver, voilà ! Il y a le côté personnel qui rentre un peu la dedans* » (EV-GS).

Cette situation est plus accentuée chez un individu qui a pu atteindre le summum hiérarchique. En effet, après un certain temps dans une même position, l'individu commence à sentir la lassitude et éprouve le besoin de changer : « *mais je pense qu'après 10 ans, il faut passer à autre chose. Pour moi, KM était un apprentissage, l'expérience m'a servie, je ne suis*

pas de formation business et KM était une phase d'apprentissage pratique, j'étais arrivé à KM et j'ai appris tout ce que je peux faire et il est temps de faire autre chose de gérer autre chose » (EV-AD). Il semble ainsi qu'une expérience antérieure permet aux personnes d'acquérir de bonnes bases avant de se lancer dans leurs propres projets. A travers l'expérience, il y a un système d'apprentissage et d'acquisition de compétence qui aide l'entrepreneur potentiel à mûrir et à se préparer à lancer son entreprise.

- La volonté de prendre l'initiative et le risque

Il y a des personnes qui ont la volonté de concevoir, de créer et de prendre l'initiative. La prise de risque ne leur fait pas peur. Ce sont des personnes qui possèdent l'âme d'entrepreneur dans leur volonté de créer des choses nouvelles : *« on est des créateurs plutôt que des suiveurs, on aime bien créer des choses et être à l'initiative des choses, et cette phase en ce moment est très importante et très motivante pour nous parce qu'on construit quelque chose (...) j'ai fait le choix de prendre le risque puisque ; c'est un risque de créer une nouvelle structure qui m'apporte plus à mon avis que de travailler à un emploi classique » (EV-AD).*

1.1.2. Les facteurs socioprofessionnels

- L'insatisfaction professionnelle

Une autre motivation pour créer son projet a été citée par les personnes interviewées ayant une expérience professionnelle et qui nous a semblé intéressante et qui concerne l'insatisfaction au travail. Le sentiment d'insatisfaction peut être lié à un manque de reconnaissance : *« nous travaillons pour la même entreprise pendant des années et nous n'étions pas satisfaits, on était arrivé à un point où c'était impensable de rester une minute de plus (...) il est hors de question pour nous deux de recommencer à retravailler en entreprise, ni pour moi ni pour mon associé » (SN-ML) ;* mais aussi à un manque de liberté d'action pour réaliser les objectifs de la personne : *« au niveau technique, on aimerait faire énormément de choses mais on n'a pas forcément les moyens en interne chez KM de faire tout ça » (EV-GS).*

Une autre raison d'insatisfaction est liée aux conflits interpersonnels au sein de l'entreprise. Une des personnes interviewées avait une expérience entrepreneuriale antérieure et a décidé d'abandonner l'aventure et de créer une autre société à cause des problèmes relationnels avec son ancien associé : *« c'était par rapport à une situation qui se dégradait avec mon associé de l'époque, ça devenait nécessaire qu'on se sépare et il y avait cette solution là » (AP-AR).*

1.1.3. *Les facteurs environnementaux*

- *L'appréhension par rapport au chômage*

Parmi les différentes raisons évoquées, il y a l'appréhension de se retrouver en chômage. En effet, les personnes ayant terminé leurs études ou bien leurs contrats à durée déterminée peuvent se retrouver pendant des mois au chômage. Ces personnes choisissent de se retourner vers un projet entrepreneurial pour assurer un emploi : *« je savais que je n'ai que cinq ans à faire au sein de l'armée donc je savais qu'à l'issue, l'armée ne renouvelait pas les contrats et donc il faudrait trouver un emploi »* (CQ-BP).

Une création d'entreprise donne à des personnes qui se retrouvent dans une situation socio-économique difficile une chance de réussir leur vie professionnelle et d'assurer un emploi : *« j'étais encore étudiant quand j'ai eu mon premier bébé. A cette époque, je me suis dit, il me faut un travail pour subvenir aux besoins de mon fils. De peur de rester longtemps dans le chômage, et vu que j'ai une expérience dans le commerce et la distribution des jeux de société, j'ai eu l'idée de lancer un projet, et c'est là que j'en ai parlé à mes deux associés actuels »* (KR-MV).

- *L'opportunité (un besoin sur le marché et/ ou une demande de la part des clients potentiels...)*

L'opportunité peut être un déclencheur de l'intention entrepreneurial, le rôle de l'entrepreneur est de réagir à cette opportunité et d'essayer de la saisir : *« C'est une question d'opportunité par rapport aux personnes que nous avons rencontré sur les sites, un besoin commençait à se créer (...) au début, c'était difficile parce que c'était un produit qui n'existait pas, une entreprise qui n'existait pas puis un marché qui n'existait pas encore (...) »* (AP-AR).

D'autres, creusent, cherchent et restent à l'écoute de leur environnement jusqu'à ce qu'ils rencontrent l'opportunité comme par exemple une demande de la part des clients : *« je pense qu'il n'y a pas quelqu'un qui a eu une idée subite le matin en se levant, c'est d'autant plus qu'on travaille dans le même domaine, on a travaillé ensemble au sein de la même société, on se connaissait déjà bien on a eu de bons rapports de discussion et je pense que c'est venu d'expériences communes au sein de KM. EV-AD proche des opérations a senti un besoin des clients qui est récurrent et donc on sent qu'il y a quelque chose (...) c'est une convergence au même moment d'une envie de faire quelque chose de nouveau, autour d'un thème commun qui*

est notre métier » (EV-GS). Un besoin ressenti sur le marché : *« parce qu'on ne trouvait pas sur le marché ce genre de machine qu'on souhaitait, on a eu cette idée de machine à commande numérique (...) et on a décidé de les fabriquer et voilà ! »* (MC-EJ). L'opportunité peut être le déclic qui encourage les entrepreneurs potentiels à passer à l'acte.

A travers le discours des différents interviewés, il semble que la motivation est liée à un ensemble de facteurs : personnel, socioprofessionnel et environnemental qui se chevauche entre eux.

1.2. Le choix de créer en équipe

Le fait de créer une entreprise en équipe peut être avantageux en termes de compétences mais peut aussi être un inconvénient en cas de conflits interpersonnels. Pour cette raison, les critères de choix des associés est une étape importante et déterminante pour la viabilité de l'équipe et du projet. Dans la sous section suivante, nous présentons sous forme d'un tableau les motivations des différents fondateurs de créer en équipe ainsi que les critères de choix de leurs associés.

1.2.1. La motivation de créer en équipe

Différentes raisons expliquent le choix de créer une entreprise à plusieurs.

- *Le besoin au niveau des compétences*

Ce besoin a été exprimé sous deux angles :

- Un besoin en connaissances, nécessaires pour réussir une création ex-nihilo : *« c'est beaucoup plus facile quand on est plusieurs et qu'il y a solidarité et qu'on peut s'appuyer sur quelqu'un, c'est important ; tout seul, il faut prendre toutes les décisions, c'est pour ça que moi je vous dis non ! Je ne veux pas faire tout seul. C'est aussi peut être par manque de compétences parce que j'étais tout neuf, je ne savais rien en entreprise et peut être aussi surtout parce que tout seul je n'aurais pas eu la force d'amener ça seul, bon ! Même maintenant, je ne l'aurais pas fait bon ! Peut être un petit truc oui mais pas 40 personnes »* (AP-DK).
- Un besoin en compétence spécifiques pour exercer le métier de l'entreprise : *« si vous êtes une entreprise unipersonnelle ça peut marcher, il y en a plein, prenez les artisans, après il y a leurs manières de convaincre, leurs expertises, c'est la pertinence du bonhomme son*

savoir faire (...) maintenant quand vous vous attaquez à des grands groupes pour des projets de service et vous êtes indépendant en communication, à moins de rentrer par le réseau vous aurez du mal tout seul donc une société devient nécessaire » (VS-SG).

- *L'importance de l'échange dans une association*

Le choix de mener un projet entrepreneurial à plusieurs a aussi un côté rassurant, on se sent moins seul, on affronte les difficultés ensemble, et la prise de décision est partagée : *« tout seul je n'ai pas envie, ça m'intéresse moyennement, parce que j'aime travailler avec quelqu'un et puis parce que c'est moins stressant même si parfois c'est plus gênant parce qu'on ne fait pas ce qu'on veut mais c'est aussi un enrichissement quoi (...) on arrive plus facilement à s'épauler à deux, si l'un n'a pas le moral on se pousse, parce que le démarrage est rarement rose, donc il y a des moments où le moral est en bas et il faut se ressourcer et c'est plus simple de ne pas se retrouver seul à ce moments là quoi ! » (AP-AR).*

Les personnes savent qu'il n'y a pas un risque d'égarement au niveau des objectifs de l'entreprise : *« le projet est vraiment fait à deux, il est porté par nous deux donc je me vois mal toute seule. En plus, on se sentira terriblement seul (...) si on était seul sur le projet c'est beaucoup trop lourd déjà et puis effectivement il y a cette complémentarité, il y a aussi le fait que quand on se plante sur une décision par exemple ça n'a jamais engendré, enfin jusqu'à maintenant, un effet grave. Le fait de prendre les décisions à deux c'est très rassurant, et oui, des fois on se prend la tête des fois le ton monte, c'est clair mais franchement non, le projet ne serait jamais ce qu'il est maintenant si on était toute seule chacune » (CQ-BP).*

En outre, lors des prises de décisions, les objectifs globaux de l'entreprise sont maintenus et le risque de déviation est moins important : *« pour reprendre l'image du curseur c'est ça ! Lorsqu'on est seul à décider ou à choisir, on a plutôt des tendances parfois à suivre ses convictions et parfois on ouvre les portes ou on n'ouvre pas, et on s'égare de notre objectif et à deux en plus on est complémentaire on se rapproche de l'objectif » (EV-GS).*

Tableau 31. La motivation pour la création en équipe

Cas	Motivation pour la création en équipe	Exemple de verbatim
Cas SN	Complémentarité au niveau des compétences	« il est hors de question pour nous deux de recommencer à retravailler en entreprise, ni pour moi ni pour mon associé, on s'est donc concerté et on s'est dit de toute façon dans cette association on a de la diversité puisque lui c'est les mains et moi c'est la tête, car j'ai les idées et c'est pour ça qu'on a décidé de créer ensemble » (SN-ML).
Cas EV	Amitié professionnelle + Complémentarité au niveau des compétences + concordance des personnalités + Soutien moral	« on se connaît, enfin en terme de travail, je pense que c'est important parce que monter une entreprise comme ça, il y a besoin de compétences complémentaire, mais vu qu'on connaît le travail de l'autre, puisqu'on a travaillé dans une même structure, je ne sais pas en tout cas de ma part si c'était un inconnu ou tout simplement une amitié autre que professionnelle je ne suis pas sûr qu'on aurait pu avoir le même résultat (...) il y a le côté aussi humain, il y a des phases où ça ne va pas et la vie personnelle qui réagit sur le travail ou l'inverse et là ça ne va pas comme on veut. C'est intéressant aussi d'être deux pour le coup parce que la pêche elle revient de l'autre côté parce que l'autre sent qu'il y a une baisse de forme et de motivation, qu'il y a des doutes qui n'ont pas lieu d'être ça aussi ça aide énormément et pour tout ça moi seul je n'aurai pas fait ça en tout cas en terme de première aventure de création » (EV-GS).
Cas CQ	Le soutien moral + concordance des personnalités	« c'est vrai que de pouvoir s'appuyer sur quelqu'un, d'échanger et de communiquer, c'est beaucoup plus facile et ça fait avancer les choses beaucoup plus facilement » (CQ-LA). « on peut partager nos inquiétudes, les petits moments difficiles ou on veut tout lâcher bon ! Jusqu'à maintenant on en a pas eu, mais on sait que si ça arrive, il y aura toujours une qui va pouvoir remonter l'autre, donc on ne se sent jamais isolé, jamais seul, on a vraiment des partages qui nous permettent d'avancer » (CQ-BP).
Cas KR	Amitié + Apport financier + complémentarité au niveau des compétences	« la première chose c'est le financement, pour notre projet, il fallait démarrer par des investissements propres et on avait besoin de capitaux (...) c'est mon ami et associé actuel DG qui m'a contacté et m'a demandé qu'il dispose d'une somme d'argent et si j'ai une idée de ce qu'il peut en faire. Je lui ai proposé le secteur de la vente des jeux par internet exclusivement qui pourrait déboucher ensuite sur la vente directe dans un magasin (...) le troisième associé CP a un rôle important dans le sens où, il est le seul qui a fait une école de commerce à Lyon, et lui, il nous a apporté toutes les connaissances sur la création de

		société » (KR-MV).
Cas VS	Le besoin de compétences et de partage des tâches + secteur d'activité	« dans beaucoup de sociétés, ou vous produisez des choses, c'est énormément difficile de faire tout, tout seul, enfin, dans le métier de la communication, vous êtes indépendant, vous n'avez pas de réseau pour travailler et manger tous les jours il faut faire le commercial qui est un travail à temps plein, il faut faire la gestion, il faut faire le métier de l'entreprise (...) donc LP à eu l'ambition de créer quelque chose mais pas tout seul quoi, il commençait par démarrer et souhaitait avoir quelqu'un sur qui s'appuyer et ce, pour pouvoir démarrer assez rapidement » (VS-SG).
Cas AP	Le partage des tâches + besoin en compétences	« je connais des entreprises qui ont les mêmes tailles que la notre où le dirigeant est seul, je n'aimerais pas être à sa place quoi, parce qu'il s'arrache les cheveux souvent, on ne peut pas être partout au même temps, alors il faut qu'il court tout le temps à droite et à gauche (...) on a un menuisier qui vient ici et qui travaille seul, il a des machines, il a les moyens de travailler seul, il survit quoi, il vit très bien comme ça et puis ça lui suffit et je le comprend quoi, il arrive à maîtriser son chiffre d'affaires par la clientèle, par d'autres éléments, dans notre domaine à nous c'est impossible, ça ne se fait pas » (AP-AR).
Cas MC	Besoin en compétences + Complémentarité au niveau des compétences	« l'entreprise là nécessitait des compétences et puis on était tous les trois assez complémentaires on va dire, donc on amenait chacun nos compétences et puis voilà quoi ça s'est fait comme ça » (MC-EJ).

1.2.2. Choix des associés

La constitution de l'équipe se fait selon des affinités que les individus ressentent les uns envers les autres. Tous les critères mentionnés par les interviewés sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 32. Critères de choix des associés

Cas	Critères de choix des associés	Exemple de verbatim
Cas SN	Une expérience antérieure commune (15 ans) + la complémentarité en compétences + la confiance	« on se connaît depuis 15 ans, donc il sait comment je travaille, je sais comment il travaille (...) donc je trouve que la diversité est là, parce qu'en fin de compte ce qui fait qu'il peut faire manuellement je serai incapable de faire toute seule et lui il n'a peut être pas toujours les idées et c'est pour ça qu'on se complète bien » (SN-ML).
Cas EV	La complémentarité en compétences + Une expérience antérieure commune (7 ans) + la confiance + Le partage de la même envie au même moment	« il y a la confiance, il y a aussi le respect de ce que fait l'autre, on est complémentaire, je veux dire je respecte son domaine de compétence, je suis moins sur la partie technique donc je m'appuie sur lui pour toute la partie technique, et je pense que GS s'appuie sur moi pour tout le côté organisationnel de la structure parce que je l'ai déjà vécu » (EV-AD). « dans notre cas, c'est comme ça que je le sens, c'était plutôt naturel, c'est vraiment l'envie au même moment de faire quelque chose » (EV-GS).
Cas CQ	Le partage de la même envie au même moment + la confiance	« on rigole souvent en disant qu'on a eu un coup de foudre professionnel parce que c'est exactement ça. En discutant de nos perspectives, de notre façon de travailler, des objectifs qu'on avait, on s'est rendu compte qu'on a exactement les mêmes (...) j'imagine qu'après il y a une espèce d'affiliation, de confiance qui se crée avec le partenaire (...) on investit (...) c'est comme une relation sentimentale » (CQ-BP).
Cas KR	L'apport financier + l'apport en compétences	« KR-DG est en psychologie, forcément, son apport c'est tout ce qui est relation avec les clients (...) et puis DG a eu aussi une formation en communication donc il participe aussi à l'animation du site internet et tout ce qui s'ensuit comme la chronique des membres, le forum etc. Quand à mon apport, il réside dans ma connaissance du monde du jeu, dans mon réseau de connaissance que j'ai pu mettre en place grâce à mon expérience antérieure, je m'occupe aussi de tout ce qui est administratif (...) le troisième associé KR-CP a un rôle important dans le sens où il est le seul qui a fait une école de commerce. Lui, il nous a apporté toutes les connaissances sur la création de société, toute la paperasse, les lois, la comptabilité, c'est lui qui s'en occupe (...) la

		<i>première chose c'est le financement, pour notre projet, il fallait démarrer par des investissements propres et on avait besoin de capitaux » (KR-MV).</i>
Cas VS	L'apport en compétences et la concordance des personnalités	<i>« c'est une question de feeling, je sais qu'au niveau personnalité on a deux personnalités qui sont assez différentes, LP et quelqu'un d'assez intuitif, moi je suis quelqu'un d'assez posé, de toute façon ça s'entend au ton de ma voix, et moi je suis un peu plus rationnel, LP et un peu plus risque tout et donc je pense que les deux pondèrent » (VS-SG).</i>
Cas AP	Le partage de la même envie au même moment + la complémentarité des compétences + la concordance des personnalités + la confiance	<i>« on voulait faire quelque chose ensemble, on voulait changer absolument de voix (...) disons qu'on était finalement assez complémentaires puisque AR c'est quelqu'un de très pratique, très carré et puis moi, le côté technique, pratique, ce n'était pas mon truc puisque j'étais en partie littéraire, en partie administratif dans le métier de la banque et ce n'est pas du tout le même milieu. On peut dire qu'il y a une certaine complémentarité (...) le fait de pouvoir s'appuyer sur quelqu'un et de discuter c'est important » (AP-DK).</i>
Cas MC	La complémentarité des compétences, la concordance des personnalités + l'expérience antérieure commune + la confiance	<i>« quand j'ai rejoint ATC, les deux autres associés avaient l'idée de créer quelque chose mais ils n'osaient pas, je leur ai dit que je voulais créer une entreprise (...) je crois que j'étais le déclencheur à ce moment là de cette affaire (...) l'entreprise là, nécessitait des compétences, et puis on était tout les trois assez complémentaires on va dire donc on amenait chacun nos compétences et puis voilà quoi ! Ca s'est fait comme ça » (MC-EJ).</i>

1.2.3. Le classement hiérarchique des différents critères de choix

A l'issue de l'analyse des données textuelles et du calcul des occurrences et des fréquences d'apparition des mots, différents critères de choix des associés ont émergé. Le camembert ci-dessous montre l'imposition du critère de complémentarité des compétences.

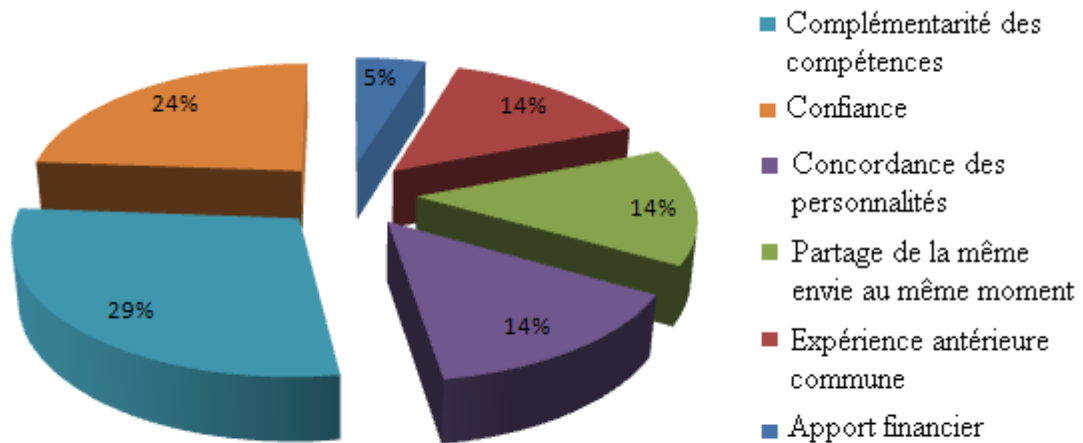


Figure 40. Critères de choix des associés

- La complémentarité des compétences

Les associés fondateurs se partagent le même avis par rapport à certains critères qui leurs semblent indispensables pour le succès de leurs associations. La complémentarité au niveau des compétences constitue l'un des critères les plus importants. Nous nous sommes intéressés de plus près au sens de compétence au regard des interviewés. Les réponses données reflètent la même idée : « pour moi, la compétence c'est tout ce qui est acquis en formation, en étude et puis tout l'acquis professionnel. Par contre, à côté de la compétence, je regarde aussi les qualités relationnelles, car le relationnel est très important » (MC-FD).

Être compétent c'est avoir des capacités techniques de base issues de la formation initiale et des savoirs acquis par l'expérience et des capacités liées à la personnalité comme par exemple l'acceptation de l'autre, l'ouverture d'esprit etc. : « Etre compétent, c'est satisfaire ses fonctions le mieux possible, maintenant on parle de compétence professionnelle on peut aussi parler de compétence relationnelle (...) la compétence, à la base telle qu'on l'entend, c'est d'avoir les capacités techniques de répondre à un besoin au niveau d'une fonction, maintenant, moi je demande plus parce que la compétence il faut qu'elle soit une partie de la personnalité, il faut qu'il y ait autre chose que la compétence » (AP-DK).

En réponse aux questions sur la motivation de créer en équipe et les critères de choix des associés, les interviewés évoquent constamment la complémentarité au niveau des compétences comme un critère essentiel et sinequanone dans la décision de créer en équipe et dans le choix des associés. A côté de leur complémentarité au niveau des personnalités et le

côté plus affectif de partage et de soutien moral, l'apport au niveau des compétences est très présent. Ce besoin en compétence et parfois déterminé par le métier de l'entreprise qui nécessite des connaissances pointues et diversifiées, une personne seule aurait du mal à gérer, les aspects technique et commercial et la gestion. Ainsi, cet ensemble de compétences transversales et évolutives peut être offert par une équipe. Chaque membre apporte ses compétences afin d'assurer la polyvalence : *« une équipe doit être polyvalente car pour une personne seule ayant une expérience unique et une compétence spécifique, la création est difficile, voire, très difficile »* (SN-MS).

Cet intérêt pour la complémentarité des compétences souligne le rôle important de la diversité de la formation initiale et de l'expérience antérieure dans la décision de création en équipe. Pour notre échantillon, il est vrai que nous avons choisi des entreprises ayant de la diversité en leur sein au niveau des compétences professionnelles (formation initiale et expériences antérieures). Ainsi, il se peut que cette prédisposition de la part des équipes entrepreneuriales les rende plus conscients du rôle de la diversité dans la réussite de leurs projets.

- La confiance

La confiance présente le deuxième critère le plus cité par les interviewés : *« on ne met pas une somme comme ça si on n'a pas confiance en son partenaire, et je pense que l'expérience qu'on a eu avant pèse sur la balance, je ne m'associerai pas avec n'importe qui, ça c'est sûr »* (SN-ML).

Les associés sont conscients que l'aventure entrepreneuriale n'est pas facile et avant de démarrer leur projet, ils veulent s'assurer qu'ils ont fait le bon choix par rapport à leurs associés : *« en plus il faut avoir un petit peu confiance, il faut avoir un minimum de confiance »* (MC-FD). Dans cette perspective, la confiance joue un rôle important : *« j'imagine qu'après, il y a une espèce d'affiliation, de confiance qui se crée avec le partenaire et on ne peut pas le lâcher comme ça quoi, on investit, financièrement aussi on n'imagine pas de lâcher c'est comme une relation sentimentale donc on réfléchit à deux fois avant de dire j'arrête »* (CQ-BP).

- La concordance des personnalités⁸³

La concordance des personnalités est un critère de choix important. Les porteurs d'idées conscients de ce critère ont essayé de choisir les personnes, avec qui ils ont des affinités au niveau des caractères : *« ça dépend des caractères des gens, on peut avoir des gens qui ont de très grands talents et qui ont une personnalité qui fait que ça ne marche pas avec les autres. Il faut que les personnalités s'accordent, qu'il y ait respect sur les connaissances des autres, sur les domaines de compétences, accepter d'avoir raison et que ça peut ne pas passer au niveau des autres, c'est ça ce qui fait qu'un groupe se structure et avance malgré la différence des points de vue et accepte les décisions des autres en discutant, tu as décidé de prendre cette décision je te suis mais à ta place je n'aurais pas fait ça mais si tu l'a décidé c'est que t'as forcément raison bon ! Là c'est les caractères des gens »* (AP-PP).

- Expériences antérieure commune

Le fait de connaître la personne, d'avoir partagé avec elle une expérience professionnelle a un côté rassurant lors de la mise en œuvre du projet entrepreneurial : *« on se connaît, enfin, en terme de travail, je pense que c'est important parce que monter une entreprise comme ça il y a besoin de compétences complémentaires mais vu qu'on connaît le travail de l'autre puisqu'on a travaillé dans une même structure, je ne sais pas, en tout cas pour ma part si c'était un inconnu ou tout simplement une amitié autre que professionnelle, je ne suis pas sûr qu'on aurait pu avoir le même résultat »* (EV-GS).

- Le partage de la même envie au même moment

Le choix mutuel de création entre les associés se fait à un moment où les personnes sont prédisposées pour une aventure entrepreneuriale : *« dans notre cas c'est comme ça que je le sens, c'était plutôt naturel, c'est vraiment l'envie au même moment »* (EV-GS). Les personnes se concertent, échangent et trouvent que leurs objectifs convergent et leurs envies se

⁸³ Les traits de personnalité sont des « schémas caractéristiques de comportements ou de dispositions à éprouver des sentiments et à agir d'une certaine manière distinguant une personne d'une autre, supposés uniformes et stables pendant toute la vie » (Myers, 1998). D'après Gendron (2007 : 4), la personnalité est par définition non contextualisée et détachée de l'action. Elle est considérée comme stable dans le temps et l'espace. Elle se distingue des compétences par l'aspect dynamique et évolutives de ces dernières qui peuvent faire l'objet d'apprentissages. La compétence se construit, se développe, s'actualise et s'améliore dans l'action, à travers entre autres, la réalisation et la production : *« on est compétent dans une situation donnée pour résoudre un problème donné et non pas en général »* (Bellier, 2000).

ressemblent et c'est comme ça que l'acceptation mutuelle prend toute sa forme : « *lors d'un colloque organisé par AXAS, j'ai rencontré madame CQ-LA avec qui, le contact s'est fait super rapidement ; on a échangé, on a passé toute la journée ensemble à discuter de nos projets respectifs parce qu'à l'époque, chacune avait un projet différent et puis petit à petit, on a lâché notre projet personnel pour travailler ensemble sur ce marché là qui est en plein essor et qui nous plaisait toutes les deux* » (CQ-BP).

A côté d'autres critères qui semblent importants, le partage de la même envie au même moment est l'une des raisons de choix de/des associé(s) : « *on voulait faire quelque chose ensemble, on voulait changer absolument de voix, lui ça ne va plus avec son associé et moi j'en avais marre de la banque* » (AP-DK). Ce critère peut évoluer avec le temps et les personnes peuvent se séparer lorsque leurs envies divergent mais à la phase de création, ce critère à un rôle sinequanone dans la formation de l'équipe.

- L'apport financier

Malgré son importance, l'apport financier ne présente pas un critère de choix essentiel dans le processus de formation de l'équipe. Certes, la participation au capital est indispensable pour faire partie de l'équipe entrepreneuriale mais ce n'est pas le critère le plus important dans le choix des associés : « *L'équipe nécessite des gens qui s'impliquent très fortement, pas seulement au niveau financier, parce que le financier c'est l'entreprise qui va lui donner les moyens, mais il faut que ce soit quelqu'un qui a vraiment une implication personnelle, ce n'est pas forcément passer ses nuits ici ce n'est pas ça mais avoir une volonté de faire vivre l'entreprise* » (AP-AR). Toutefois, il y a des personnes qui se sont basées en premier lieu sur ce critère avant d'en chercher d'autres : « *la première chose c'est le financement, pour notre projet, il fallait démarrer par des investissements propres et on avait besoin de capitaux* » (KR-MV).

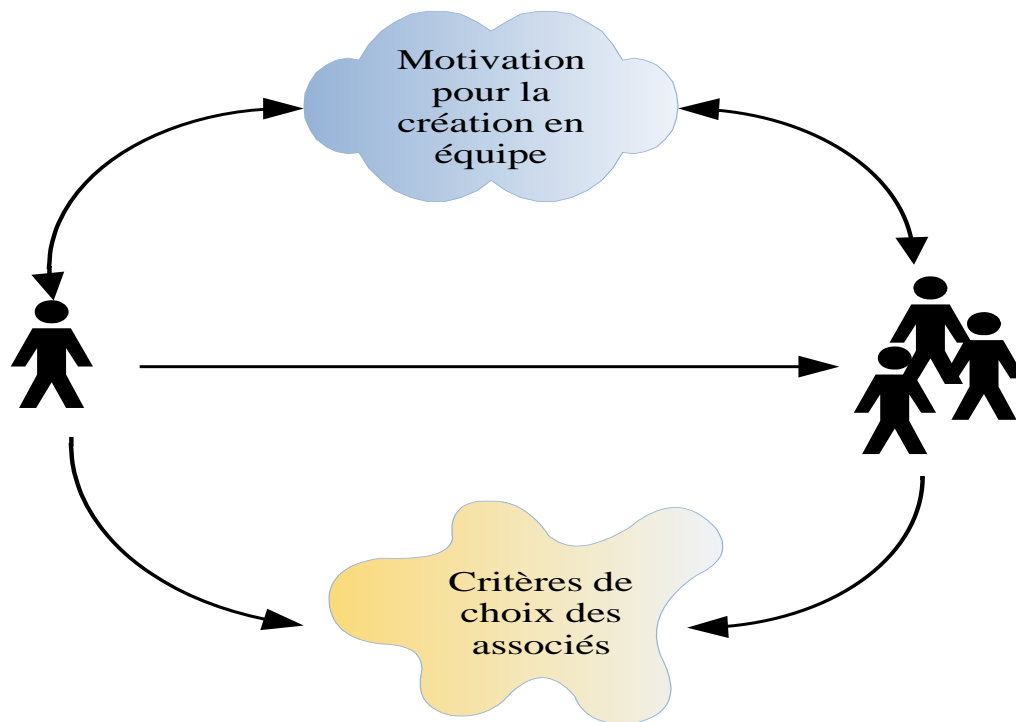


Figure 41. Processus de formation de l'idée et de l'équipe

2. L'aspect dynamique de l'équipe entrepreneuriale : de la création à la transmission

L'analyse des données à mis en exergue l'aspect dynamique de l'équipe entrepreneuriale. Cette évolution qui va de pair avec la taille de l'organisation, en termes de nombre d'employés, concerne la répartition des tâches, l'organisation de travail et l'évolution des compétences. L'exploration de cet aspect dynamique permet de cerner une caractéristique qui jusqu'à ce jour, n'a pas été mentionnée dans les recherches sur la notion d'équipe entrepreneuriale. Les chercheurs qui avaient défini l'équipe entrepreneuriale, ont donné une image statique de l'équipe et l'ont limité à la phase de création. Etant donné que nous avons choisi des équipes qui sont à différentes phases de développement, nous avons pu mettre en évidence cet aspect dynamique qui s'active en fonction des besoins de l'entreprise et de son processus d'évolution. Cette section est ainsi consacrée à la dynamique de l'équipe entrepreneuriale dans le temps et son influence sur l'organisation du travail en son sein.

2.1. La phase de création et de développement

Une équipe entrepreneuriale évolue dans un environnement interne et externe. Cet environnement influence sa structure et ses pratiques. Cette sous section est consacrée à la présentation de l'évolution des responsabilités et des fonctions de l'équipe entrepreneuriale dans différentes situations de développement de l'organisation.

2.2. La phase de création (avant le lancement du produit et/ou service)

Pendant la phase de création, les associés sont confrontés plus au moins à l'inconnu et ne savent pas ce qui les attend. Les rôles des membres de l'équipe ne sont pas forcément bien déterminés et les associés sont plutôt dans la polyvalence.

- Phase de découverte difficile

D'une manière générale, la phase de pré lancement débute avec la volonté d'entreprendre une idée réalisable. Parfois, de jeunes entrepreneurs se lancent dans un projet entrepreneurial sans avoir d'idée claire sur le produit et/ou service qu'ils souhaitent proposer. A la création, ils sont toujours dans une phase de recherche d'idées. Dans les deux cas, cette phase est très difficile à gérer : « *le début était difficile parce que c'était un produit qui n'existait pas, une entreprise qui n'existait pas puis un marché qui n'existait pas encore* » (AP-AR).

Même si l'idée existe, sa réalisation est difficile et demande du temps : « *je pense que quand on se lance dans la création d'une entreprise, avoir une idée et un concept c'est bien, mais insuffisant ; par contre, avoir l'expérience nécessaire c'est très important. Moi-même, j'ai vécu la création de KM, EV-GS y travaillait pendant 7 ans, à mon avis on n'anticipe pas le fait que de créer une structure c'est compliqué et que de passer de l'idée à la réalisation concrète c'est très compliqué, nous, on avait déjà cette maîtrise même si on n'est pas rentré dans le détail de tous les processus, les contacts, les réseaux etc. On sait en l'occurrence à quoi s'attendre donc on va plus vite, donc forcément l'apport de ce qu'on a vécu est très important, on évite aussi de perdre du temps* » (EV-AD).

Les différents interviewés étaient unanimes quant à la difficulté de la phase de création. Ils savaient que cette difficulté n'est pas liée au fonctionnement de l'équipe, ni aux rôles des membres, mais à des facteurs contextuels externes tels que les clients, les fournisseurs, l'administration etc. : « *nous avons tous les deux créé AP, une SARL et puis j'ai travaillé encore un an à la caisse d'épargne avant de donner mon compte, donc il a commencé tout*

seul et pendant 6 mois il a pas mal sillonné les routes de France mais en vain, il n'a rien ramené à cette époque, ce n'était pas évident de rentrer chez les constructeurs automobiles mais on a eu la chance la première année de trouver une grosse commande par l'intermédiaire de Renault. La société voulait des housses pour protéger ses véhicules sur le parc automobile. C'était 2000 housses à faire en 15 jours et c'était vraiment ce qui nous a sauvé au niveau du bilan puisqu'on avait fait un prévisionnel et on était juste et je venais d'intégrer l'entreprise en plus » (AP-DK).

Les exemples de ces difficultés liées au contexte de création et à l'environnement externe sont variés. La phase de création est une phase de découverte pour les créateurs. Même s'ils ont une expérience entrepreneuriale antérieure et que les procédures et les processus à suivre sont plus au moins clairs, un projet entrepreneurial peut réserver des surprises notamment dans un environnement incertain et complexe.

Afin d'illustrer nos propos d'une manière plus approfondie, nous avons choisi l'entreprise CQ que nous avons eu l'occasion de suivre durant la phase de création et nous avons pu voir l'évolution à la fois du projet et du discours des deux associés. Leur expérience de création leur a permis d'apprendre à appréhender le risque et à rester motivé malgré les difficultés.

Cas	Première phase d'entretiens	Deuxième phase d'entretiens
<p>Société CQ</p>	<p>Au mois de juin, lorsque nous avons rencontré les deux associées pour la première fois, elles étaient motivées et satisfaites de l'avancement de leur projet. Elles disaient être chanceuses d'avoir pu créer leur société en peu de temps. Leur « euphorie » comme elles l'ont appelé plus tard a dépassé toute attente de mauvaise surprise ou de rebondissement défavorable à leurs attentes.</p>	<p>Après 8 mois lors de la deuxième entrevue, nous avons remarqué que les choses ont évolué. Les associées ont compris que même en ayant beaucoup de volonté, le risque guette chaque étape du projet. Les associées croyaient avoir l'agrément durant l'été et ainsi commencer leur activité à la rentrée scolaire de septembre 2007. Les choses ne se sont pas passées comme prévu et les associés ont dû commencer leur activité fin octobre 2007.</p>

« on a fait rapidement au niveau de l'entreprise, parce qu'on a commencé à en parler en décembre et puis on a entrepris la démarche et puis voilà ! On est au mois de juin et on a déjà crée, le dossier de l'agrément s'est monté assez rapidement et puis voilà ! En quelques mois, on est en début d'activité, une activité comme celle là qui requiert quand même beaucoup de formalités administratives, on s'est bien tiré, on est content de ce qu'on a fait (...) on est tellement persuadé qu'on va faire tout pour que ça marche qu'on connaît cette notion de risque mais on est persuadé qu'on peut la confronter » (CQ-BP).

« c'est vrai, la dernière fois qu'on s'est vu c'était le 5 juin donc 2 jours après la création, on était à l'époque plein d'euphorie, on vient juste de commencer et on attendait seulement l'agrément et puis il s'est passé plein de choses entre temps (...) on savait que bon ! C'est un monde complètement différent de ce qu'on avait fréquenté jusqu'à maintenant et qu'on allait être confronté à des choses inconnues mais bon ! On était très confiante. Il y avait beaucoup d'enthousiasme et de confiance en nous bon ! C'est tant mieux mais on ne s'attendait pas du tout à quoi on allait être confronté et franchement avec du recul, c'est un combat quotidien, rien que cette histoire d'agrément qui était quand même difficile à obtenir il a fallu se battre » (CQ-BP).

- La répartition des tâches

La distribution des tâches au sein de l'équipe se fait en fonction des compétences de chacun des associés. En analysant les différents cas de notre étude, deux cas de figures ont émergé : la polyvalence et la distribution claire des tâches dès la phase de pré-création. Ce choix dépend du métier de l'entreprise. Les métiers d'entreprises qui demandent des compétences spécifiques et qui nécessitent des experts optent pour une distribution claire des rôles. Ce sont généralement les organisations de haute technologie qui prévoient une répartition des tâches dès la phase de lancement, en raison de la nécessité de compétences diverses et pointues. Pour les organisations moins innovantes, les membres des équipes entrepreneuriales sont plutôt dans la polyvalence.

Polyvalence	Répartition des tâches	Verbatim
-	EV	« au quotidien, on a des tâches différentes du fait de notre complémentarité (...) la répartition est presque logique et naturelle puisqu'il y a une partie technique et parce qu'il y a une autre partie en ce moment qui est l'organisation et le montage de la structure » (EV-AD).
CQ	-	« on a commencé par apprendre à faire de la couture déjà (...) au départ, moi je faisais surtout de la confection puis AP-AR faisait la prospection et puis il m'aidait aussi à l'atelier, on faisait tout quoi, et puis à cette époque le côté administratif n'était pas trop méchant, et au niveau assurance banque c'était un peu mon domaine puisque j'étais la dedans et c'est ce que je fais maintenant aussi » (AP-DK).
-	KR	« la contribution de KR-DG c'est la communication (...) moi je relis avant d'envoyer sur le site, j'essai de corriger, d'améliorer les pages, KR-CN je le consulte beaucoup pour des questions concernant notre projet ou des projets envisageables, concernant tout ce qui est administratifs quel dossier je dois remplir pour tel organisme et tout le reste, gestion de stock, relation client, comptabilité c'est moi qui gère, j'ai en charge 80% de côté administratif de la société » (KR-MV).
-	VS	« VS-LN est là pour faire le développement commercial ou gérer certaines décisions stratégiques. Il est là aussi pour gérer l'entreprise administrativement. Le deuxième associé actif c'est moi, je suis là pour organiser la production, gérer les clients avec qui on a un projet, gérer la relation fournisseur, les achats, surtout la sous-traitance sur certains projets de prospection. Je suis là en renfort sur l'avant vente ou pour donner ma vision des choses (...) je m'occupe aussi de toute la facturation de la société (...) et puis surtout j'ai un rôle d'encadrement pour l'équipe production » (VS-SG).
-	MC	« Au début on était trois ; on avait le technico-commercial avec MC-JF et MC-EJ qui faisait du technique mais plus orienté mécanique et puis moi qui faisait du technique aussi mais plus orienté électrique automatique même si j'avais une formation de mécanicien à la base et la direction de l'entreprise était assurée par MC-JF » (MC-FD).
AP (phase de création et de développement)	AP (phase de maturité et de transmission)	« les tâches sont aussi beaucoup plus restreintes, les gens étaient vraiment polyvalents. Plus on a grandi, plus les tâches sont devenues restreintes ; ça a été structuré et les fonctions sont devenues plus définies qu'avant on faisait un peu de tout » (AP-DK).

2.3. La phase de développement

Nous qualifions de phase de développement la phase durant laquelle l'organisation est en plein essor. L'équipe entrepreneuriale veut fructifier le chiffre d'affaires de l'organisation et la pérenniser et ce, en diversifiant les produits/services, en pénétrant de nouveaux marchés, ou s'associés compétents (phénomènes d'entrée).

La période de développement est une période cruciale pour l'avenir de l'organisation. C'est une période durant laquelle les membres de l'équipe entrepreneuriale investissent moralement, physiquement et financièrement afin de pérenniser l'organisation. C'est en même temps la découverte et la récolte des fruits de longs mois de travail.

Lorsque le produit ou service est lancé et que l'activité de l'entreprise s'intensifie, l'objectif des associés est développer leur projet et de le pérenniser. A cette phase, les échanges entre les associés sont intenses et le rôle des uns et des autres s'affine de plus en plus. Il y a beaucoup de concertation et de discussion entre les associés. A cette phase, le nombre d'employés est encore restreint.

AP est une société que nous avons eu la possibilité de suivre sur une longue période, pour cette raison, nous allons la prendre comme exemple pour illustrer notre analyse. AP a été créée par deux associés (AP-AR et AP-DK). Le troisième associé AP-PP a intégré l'équipe quatre ans plus tard en tant qu'employé avant de devenir associé au bout de deux ans. Cette personne a contribué incontestablement au développement de l'organisation à l'échelle nationale et internationale.

Monsieur AP-PP décrivait la période de ses débuts comme la période la plus enrichissante pour les membres de l'équipe et la plus fleurissante pour l'organisation. Les membres échangeaient beaucoup, ils avaient pleins d'idées intéressantes qu'ils débattaient collectivement. Le rôle de la diversité des personnalités et des compétences s'accroît par les échanges intenses entre les associés : *« la période la plus enrichissante c'était durant la période où j'ai intégré l'équipe. On commençait à avoir des réflexes, des habitudes. Maintenant, on n'apprend plus grand-chose, on exploite plutôt l'expérience, je crois que la période la plus florissante était celle où il y avait le plus de diversité, c'était au moment où l'Allemagne commençait à tourner et il fallait embaucher un allemand donc là on est en 96, et entre 94 et 98 c'était une période très enrichissante parce qu'on a fait plein de choses déjà. Quand je suis arrivé, il y avait pas mal de choses qui existaient et puis tout était relancé à*

l'échelle internationale. A l'époque, il y avait 4 ou 5 tissus ; aujourd'hui, il y en a 20 (...) on a tout créé en 4 ou 5 ans et là ça été très très riche au niveau des idées parce qu'on faisait tout les devis, la prospection, on dessinait les housses, on les installait, on les fabriquait et là c'était la diversité qui était enrichissante. On allait chercher l'information auprès de l'autre en lui disant moi je pense faire ça comme ça avec plein de convictions et l'autre dit oui mais est-ce que tu as pensé à ça et ça et ça et comme ça on inventait plein plein de choses » (AP-PP).

Avec le développement de la taille de la société en termes d'effectif d'employés, les membres de l'équipe entrepreneuriale commencent à déléguer et à se détacher de leurs fonctions initiales.

- *L'impact du recrutement et de la taille de l'organisation sur les fonctions de l'équipe entrepreneuriale*

Avec le développement de l'activité, le besoin en recrutement commence à se faire sentir. Pour les sociétés qui opèrent dans des secteurs d'activités en plein essor et qui demandent un développement à l'échelle nationale et internationale, les associés ne peuvent plus assurer toutes les fonctions dont l'organisation a besoin et décident de recruter. En outre, les associés se rendent compte qu'ils n'ont pas toutes les compétences nécessaires pour gérer tous les besoins de leur projet, ils décident alors, de recruter afin de combler un vide.

Les étapes de l'évolution de l'organisation semblent naturelles. Toute entreprise qui atteint une position favorable sur le marché, est dans l'obligation de se développer en interne en recourant au recrutement. Cette évolution n'est pas nécessairement souhaitée par les associés, ils se retrouvent parfois confrontés à cette situation sans y avoir pensé au départ : *« c'est une évolution que je n'ai pas forcément souhaitée et qu'on est obligé de vivre par rapport aux autres dirigeants de la boîte et à son évolution. C'est des rapports qui sont au départ avec les gens, des rapports presque amicaux puis, quand on est 35 on n'a plus rien à faire avec l'idéal de la base. On a prévu de faire une boîte de 7 à 8 personnes et ensuite en mettant le doigt dans l'engrenage il faut avancer, il faut continuer puis après ce n'est plus le même contexte qu'on a envisagé à l'avance. Donc c'est vrai qu'il y a des stades de l'évolution qui semblent difficiles pendant quelques mois, pendant quelque temps, puis on s'y fait puis il faut trouver autre chose, il faut faire autre chose » (AP-AR) .*

Il existe deux sortes de recrutement. Le recrutement au sein de l'équipe entrepreneuriale et le recrutement d'employés. Ces deux types de recrutement se basent sur le besoin en compétences, toutefois les implications des personnes ne sont pas les mêmes. Pour le recrutement d'associés, le besoin dépasse celui de la compétence professionnelle, la prédisposition de la personne, sa motivation et sa personnalité sont déterminantes pour cette décision : *« le premier embauché pierre Schneider était chef d'atelier, c'est lui qui nous a amené tout le savoir faire au niveau de la confection, on n'était ni l'un ni l'autre spécialiste de cette profession et par contre bien que chef d'atelier, il avait une mentalité assez particulière et il n'y avait pas le moyen de le faire entrer dans le capital, ça n'aurait jamais marché de toute façon et il n'aura jamais accepté (...) il y a des personnes qui ne veulent pas de responsabilités et veulent seulement exécuter et ils sont bien, d'autres ne veulent pas collaborer et veulent travailler seuls (...) pour faire parti d'une équipe dirigeante, il ne faut pas mesurer son temps il faut tout donner »* (AP-DK).

a. Le développement de la taille de l'organisation par le recrutement d'employés

A un certain moment de la vie d'une organisation, le recrutement devient une nécessité, l'équipe entrepreneuriale a besoin de compétences mais aussi de déléguer certaines tâches, elle ne peut plus tout gérer toute seule : *« il y a un moment où il faut se partager le boulot, on ne peut pas tout surveiller, tout faire, on ne peut pas tout tenir, tout décider, il faut partager et puis si on partage et on ne donne qu'une tâche ça à mon avis ça ne va pas »* (AP-AR).

Le choix des personnes et des compétences qu'on va introduire est crucial pour l'avenir de l'organisation : *« avec MC-EJ nous avons à peu près la même vision, c'est-à-dire qu'on avait déjà compris à l'époque qu'on ne peut plus construire une machine outils sans avoir les compétences autres que les notre. Concrètement, il fallait embaucher des ingénieurs avec des compétences en informatique, en mécanique, pour amener des compétences intellectuelles pour aller vite, bon il y a des choses qu'on apprend à l'école que nous on n'a pas appris et puis pour être efficace il faut avoir un certain niveau pour arriver à développer une machine outils, aujourd'hui pour développer des parties dans le noyau il faut avoir les connaissances de base qu'on n'apprend pas automatiquement avec un bac plus deux »* (MC-FD).

Les décisions sur le recrutement des personnes est l'une des décisions les plus difficiles et les plus stratégiques que l'équipe entrepreneuriale doit prendre : *« je pense que les cinq premières années d'une entreprise, les personnes qu'on va rencontrer et qui vont participer*

au projet vont largement influencer l'avenir de l'entreprise parce que ça dépend des compétences que vous faites rentrer. Il ne faut pas avoir peur de rentrer des gens différents justement je crois que c'est l'un des talents d'AP-AR c'est qu'il n'hésite pas à prendre des gens d'horizons différents et c'est ce qui fait monter la barrière » (AP-PP).

Ainsi, l'entreprise commence petit à petit à se développer et à recruter des personnes. Ce recrutement agit non seulement sur la structure mais aussi sur les fonctions des membres de l'équipe entrepreneuriale, ils commencent à s'éloigner petit à petit de leurs fonctions initiales et de la polyvalence pour se spécialiser et avoir des fonctions de plus en plus managériales.

Cas	Verbatim
VS	« quand on commence tout seul ou en comité restreinte, on va s'investir à fond dans ce produit ou ce service et puis bon ! On n'est pas tous formé à gérer des entreprises, à gérer des hommes, ça on l'apprend sur le tas, et plus ça va plus on intègre des personnes et plus on se détache de la production même, de l'essence même du produit pour s'occuper de tout le reste. Par contre, ce qu'il ne faut pas perdre, c'est la vision de la société, l'âme de l'entreprise, au début VS-LP et moi on faisait des sites web tous les deux, maintenant je fais du suivi, de temps en temps je fais quelque trucs mais VS-LP ne fait plus ça. Par contre maintenant, on est accaparé sur d'autres tâches d'ordre de gestion. Ce qu'on essaie de ne pas perdre c'est l'âme c'est-à-dire qu'on est toujours présent et ouvert pour les remarques et les critiques constructives ; on veut insuffler cela à nos collaborateurs parce que je pense que l'âme de l'entreprise c'est celle de ses dirigeants » (VS-SG).
MC	« ça a changé d'abord par le volume, la masse a augmenté donc plus on fractionne plus il y a de spécialités. Il y a aujourd'hui un autre directeur de site qui n'est plus MC-EJ. Il y a un directeur technique, il y a un directeur des achats donc c'est ça de gros évolutions fondamentales dans la structure et dans le fonctionnement de la société. A trois, on mélangeait et on faisait tout. Aujourd'hui, c'est quand même plus découpé avec un comité de direction donc on est beaucoup plus structuré » (MC-FD). « la différence c'est surtout que je ne fais plus le même métier qu'avant, au début, j'étais partout, j'étais au four et au moulin et petit à petit j'ai commencé à lâcher certaines parties et je me suis concentré sur d'autres (...) vous devez forcément déléguer de plus en plus certaines opérations, certaines tâches que vous faites de sorte à pouvoir continuer sur la lancée de l'entreprise, sinon, vous vous bloquez. Aujourd'hui, je dirai que j'ai une fonction de plus en plus managériale (...) l'un de mes soucis c'est de rester en contact quand même avec les clients à leur écoute pour savoir ce qui se passe dans le marché, par contre, les tâches quotidiennes du bureau d'études sont déléguées » (MC-EJ).
AP	« ça ne ressemble plus au projet qu'on a conçu au départ, c'est quelque chose à vivre qui est parfois intéressante à vivre parfois moins » (AP-AR). « après on se spécialise, puis après ça monte, puis ça gonfle, et on s'éloigne du centre donc des tâches initiales mais au même temps des autres c'est-à-dire qu'on était peu nombreux on se partageait tout et on se spécialise (...) ici les responsabilités grandissent et disons qu'on rend des comptes pour chaque décision parce qu'il ne faut pas prendre la décision seul parce qu'on a toujours travaillé ensemble et puis à un moment on prend une décision seul et on se dit tient il a prie cette décision seul et puis on y réfléchi et on se dit on ne peut pas être partout et puis ça s'instaure naturellement » (AP-PP).

Ce basculement vers des tâches de plus en plus de direction et de gestion peut être vécu de deux manières différentes par les personnes. Il y a des personnes qui trouvent cela dur, de se détacher de leurs tâches initiales parce qu'ils aimaient leur travail d'origine. Mr AP-AR s'est

exprimé sur ce point : « *il y a des choses qui m'intéressaient et qui me sont échappées et je ne peux plus prendre la part de travail que j'ai déjà donné à quelqu'un (...) c'était dur parce qu'il y a des choses qu'on aime bien faire quoi ! (...) je regrette que la société ait évolué mais bon ! C'est inévitable et dans le choix de la clientèle qu'on a ce n'est pas possible de faire autrement* » (AP-AR). Son associé s'est exprimé sur le même point en expliquant la difficulté de se séparer de ses tâches et de subir le développement de l'organisation : « *de temps en temps ça frite un peu parce qu'on perd quelque chose qu'on aime faire et que quelqu'un me la prend entre guillemet* » (AP-PP). D'autres vivent bien la séparation et trouvent que c'est une évolution logique qu'on doit assumer : « *ça ne me manque pas non, même aujourd'hui je peux aller voir ce qui se passe mais moi je ne m'occupe plus des produits futurs, j'essaie d'amener l'entreprise à un niveau pour rester dans la course internationale et voilà quoi !* » (MC-EJ).

Le développement de la structure agit sur la communication entre les membres de l'équipe entrepreneuriale. La communication devient de plus en plus liée à une prise de décision et perd en spontanéité. En effet, chacun devient spécialiste dans son domaine et en dehors des réunions ou des circonstances atténuantes, les membres de l'équipe n'ont plus cet échange intense qui caractérisait leur association lorsqu'ils étaient en communauté restreinte. L'équipe s'occupe de plus en plus des décisions stratégiques et de la gestion du personnel. Ce changement au niveau des occupations des membres de l'équipe entrepreneuriale affecte la communication qui perd en instantanéité. La communication devient de moins en moins fréquente et de plus en plus lente au sein de l'équipe et les membres s'éloignent les uns des autres.

Cas	Verbatim
MC	« le problème c'est certainement quand l'entreprise grossie, on va devoir parler avec des collaborateurs qui sont spécialisés dans leurs domaines donc il faut établir un lien (...) pour un nouveau entrant, un ingénieur, il faut mettre un an pour se comprendre, ça veut dire que quand on dit quelque chose, il n'y a pas besoin d'avoir un feedback ou deux ou trois pour être sûr que ce qu'on dit a bien été compris par l'autre et réciproquement » (MC-FD).
AP	<p>« on était deux au départ, aujourd'hui on est 40 donc ça n'a plus rien à voir au niveau du management. AP-PP à été intégré assez vite et puis AP-FG ça date de 2002 je crois mais bon ! C'est sûr que ça n'a rien à voir au niveau de l'information. Déjà, quand on était restreint, on était au courant de tout, la communication était on va dire instantanée quoi c'est sans arrêt il y a des échanges aujourd'hui tout est beaucoup plus cloisonné et la communication est devenue quelque chose d'important mais il faut la mettre en route, ce n'est plus naturel on va dire, donc l'ambiance, ça n'a rien à voir, les tâches sont aussi beaucoup plus restreintes, les gens étaient vraiment polyvalents. Plus on a grandi, plus les tâches sont devenues restreintes ça a été structuré et les fonctions sont devenues plus définies qu'avant on faisait un peu de tout » (AP-DK).</p> <p>« aujourd'hui, on a en plus un problème de restructuration, de taille d'entreprise (...) mais on a eu des seuils, on sentait bien le seuil de 5, le seuil de 10, le seuil de 15, le seuil de 20, de 27, de 30 de 33. A chaque fois, vous perdez en accès direct à l'information, donc à la remonté, vous perdez un accès direct à l'action, donc la descente, donc vous avez l'impression d'être de moins en moins entendu, vous avez l'impression que le groupe vous échappe (...) on se rend compte que c'est une question de communication alors ça c'est le terme générique, c'est facile le bilan est fait mais trouver des parades ce n'est pas évident parce que vous ne pouvez pas plaire au plus grand nombre et puis c'est une entreprise avec tous les conflits d'une entreprise (...) au début on était plus des amis. Quand je suis arrivé c'était mon choix et puis AR m'a donné ma chance alors ça a créé des liens, il y avait des périodes où il fallait être très proches et très amicaux je dirais et puis à un moment ça devenait un peu lourd » (AP-PP).</p>

b. La dynamique de développement de l'équipe entrepreneuriale par les phénomènes d'entrée et de sortie

L'intégration d'une personne dans l'équipe entrepreneuriale nécessite des caractéristiques autres que la compétence professionnelle ou l'apport financier. La personne doit avoir les qualités personnelles d'un bon associé. Ces qualités doivent correspondre aux attentes des associés fondateurs.

Le départ d'un associé est généralement causé par une déchirure relationnelle qui apparaît entre les membres. Des divergences au niveau de la vision stratégique ou encore au niveau des objectifs de l'organisation peuvent être à l'origine des conflits affectifs. Ce type de conflit peut conduire à une séparation imminente.

- *Le phénomène d'entrée*

La question qui ressort des définitions proposées dans la littérature sur l'équipe entrepreneuriale est celle de considérer ou pas, une personne qui intègre l'équipe après le lancement de l'activité de l'entreprise, comme faisant partie de l'équipe entrepreneuriale. Les

définitions proposées jusqu'à ce jour ne considèrent pas ces personnes comme telle parce qu'elles n'étaient pas présentes dès la phase de démarrage.

Nous avons quelques réserves par rapport à cette argumentation. Il est vrai que la période de création et du lancement de l'activité est difficile et éprouvante pour les fondateurs et que c'est une phase déterminante pour la réussite du projet, cependant, avec l'évolution de l'organisation, le développement de l'activité est une courbe croissante qui nécessite des compétences nouvelles et pointues. Ces compétences nouvelles, selon leurs implications, peuvent intégrer le capital de la société.

Nous avons rencontré trois cas similaires durant notre enquête. Dans ces trois cas, il y a des membres qui ont intégré l'équipe après la phase de création et qui sont devenus associés à temps plein ; des années plus tard, en analysant leurs parcours au sein de l'équipe et de la société, il nous paraît logique de les considérer comme faisant partie de l'équipe entrepreneuriale parce qu'ils ont incontestablement contribué au développement de leur société.

Nous illustrons nos propos par l'expérience de Mr AP-PP. Cet associé fait partie de l'équipe entrepreneuriale d'AP depuis 1995. Il a été recruté en 1992 pour s'occuper de la partie commerciale. Il a participé à toutes les phases de développement de l'entreprise et a pris en charge le processus d'internationalisation en raison de ses compétences (commercial et ancien employé d'une grande entreprise automobile).

	Société AP
Circonstance de recrutement de Mr AP-PP et son apport à la société	<p>« Nous avons recruté le troisième associé Mr AP-PP en 1992, c'est là où il est rentré dans l'entreprise et il est devenu associé en 1995 dans l'optique de reprendre l'entreprise par la suite (...) quand on a décidé de partir à l'export, moi j'ai commencé à démarcher en 1995 en Allemagne et j'ai commencé à avoir quelques clients et ce n'était pas possible de continuer à gérer les clients français et allemands, on s'est dit qu'il faut qu'on recrute quelqu'un qui s'occupe de l'Allemagne et de l'export et tant qu'à faire prendre quelqu'un qui prend du volume dans l'entreprise. Ca serait bien de prendre quelqu'un qui serait apte à prendre l'entreprise par la suite. A cette époque là, j'avais 43 ans on voulait donc chercher quelqu'un qui est un peu au dessous de la trentaine pour pérenniser l'entreprise dans le temps (...) c'est quelqu'un qui n'avait pas la même culture que nous, puisqu'il sortait de chez Peugeot, il était différent de nous trois à l'époque, il était intelligent et s'est fait plus au moins rapidement à notre méthode de travail, il a ramené la sienne et a fait avancer l'entreprise aussi » (AP-AR).</p> <p>« il me fallait avoir un stage à l'international c'était une obligation et AP était partie prenante, j'étais d'ailleurs le 4ème arrivé dans l'entreprise, ils ont accepté le challenge, et on a démarré l'Allemagne, il y avait des hauts et des bas. Au début, c'était très dur, et puis après, le temps passant, j'ai souhaité participer d'une façon plus impliquée à l'avenir de l'entreprise et ça s'est fait assez rapidement au bout de 3 ans à peu près, j'ai intégré l'équipe dirigeante en rentrant dans le capital parce qu'on était déjà une petite équipe, on donne beaucoup de soi même et j'avais aussi envie de ne pas m'arrêter au simple statut d'employé qui fait ses heures et c'est tout. Je voulais vraiment exprimer mes idées, agir sur l'avenir de l'entreprise puis avoir aussi le feedback de l'entreprise parce que quand on est employé on a accès à l'information mais pas à toute l'information donc ça me donnait la possibilité d'avoir accès à tout. Déjà, quand on est un groupe de 7 ou 8, on est très professionnel et on se trouve dans le même sens même s'il y a la notion de patron mais elle n'est pas trop sentie et au jour d'aujourd'hui ce n'est plus tout à fait pareil, l'équipe s'est développée et on est 35 dans l'entreprise aujourd'hui » (AP-PP).</p>
Intégration et complémentarité	<p>« on est quand même très différents, déjà au niveau du cursus initial chacun avait un cursus différent (...), en plus je venais d'une très grande entreprise donc l'esprit de très grosses boîtes avec le souci de découper en petits thèmes chaque gros thème ; on part d'un petit truc puis on en fait un gros. Il y avait un choc de culture parce que moi j'avais l'esprit de très grosses boîtes donc je me suis éclaté dans l'esprit des petites boîtes parce qu'on touche à tout, on fait tout, on peut se réaliser complètement. Par contre, il arrive à un moment des phénomènes de croissance et là mes réflexes vont s'appuyer sur ce qui a marché dans de grands groupes et c'est là qu'il faut savoir le faire passer aux autres parce qu'on a une vision différente, on a la volonté d'aller dans le même endroit mais on ne prend pas le même chemin et c'est là où ça devient intéressant de présenter ses convictions » (AP-PP).</p>
Participation à la création	<p>« Objectivement, je dirais que j'ai eu l'impression de participer à une création d'entreprise quand j'ai démarré à AP, bon ce n'était pas mon idée mais on s'en fou mais avec tout ce que j'ai mis dedans, je suis chez moi, voilà comment je la formalise et je pense que c'est réel » (AP-PP).</p>

- *Le phénomène de sortie*

Le phénomène de sortie est fréquent en entrepreneuriat d'équipe. Les relations interpersonnelles peuvent parfois engendrer des conflits irrémédiables qui peuvent nuire au bon fonctionnement de l'équipe. Pour cela, les membres de l'équipe peuvent se séparer à un moment donné de la vie de l'entreprise. Cette séparation est due à différentes raisons. Les raisons que nous avons décelées durant notre enquête sont les suivantes :

- conflits liés au leadership et à la répartition du pouvoir
- conflits liés à un manque d'implication
- une divergence de vision stratégique et des objectifs futurs de l'organisation

Les deux premières raisons ont été vécues par la société VS qui en neuf ans, a dû subir les entrées et les sorties de membres qui ont conduit l'organisation à un redressement fiscal. Suite à cette épreuve, les deux associés restants se sont concentrés sur leur travail et l'organisation aujourd'hui est sur une bonne voie de développement.

La troisième raison, a été vécue par la société MC. Le gérant associé a quitté l'aventure au bout de six ans. Les trois associés MC-SN, MC-EJ et MC, FD étaient des anciens collègues dans un bureau d'étude et avaient des compétences différentes mais complémentaires. Ils ont décidé de créer une société afin de fabriquer des machines outils. Leur idée était fleurissante et l'entreprise est arrivée à un point de croissance qui lui permettait de recruter des compétences supplémentaires.

Circonstances	Société VS
<p>Le premier membre de l'équipe ayant quitté la société était l'ancien gérant de la société et celui qui a participé activement à la création. C'était le porteur du projet et de l'idée avec VS-LP. Son manque d'implication dans le travail et sa passivité ont poussé les deux autres associés à l'encourager à partir. Sa présence était un frein pour le développement du projet entrepreneurial. Il a dû quitter l'aventure durant l'année de création.</p> <p>La deuxième personne ayant intégré l'équipe et l'ayant quitté aussitôt était la compagne de l'un des associés. Mr VS-LP. Malgré les conseils de son associé, ce dernier a insisté pour faire entrer sa compagne dans le capital en tant qu'associé mais au même temps en tant que membre de l'équipe entrepreneuriale. L'entreprise était en phase de développement et le travail était intense. Les deux associés et compagnons ne trouvaient plus le temps ni l'espace pour se motiver ; cette situation a provoqué des tensions notamment lors des prises de décisions et le couple a éclaté au bout du compte. La séparation était vécue au niveau professionnel et personnel.</p> <p>Cette association a entraîné un redressement judiciaire. L'entreprise a été recréée et maintenant elle est gérée par les deux associés VS-GS et VS-LP</p>	<p>« En fait, ce qui s'est passé, c'est qu'en créant la société on était trois associés VS-LP et moi et une tierce personne qui était un ami d'enfance de VS-LP. Ce qui s'est passé, c'est que cette tierce personne était la personne gérante majoritaire et il ne foutait rien, c'était juste si elle a fait les papiers pour déclarer l'entreprise auprès des différents organismes, donc il avait deux ou trois contacts qui nous ont permis de démarrer mais la personne ne faisait absolument pas grand-chose. La société a démarré en aout, en novembre on essayait de le raisonner en lui disant attend, t'étais intérimaire ensuite t'es devenu associé, maintenant t'es à temps plein, bon bein voilà quoi ! Moi j'étais encore à mi-temps, je bossais le soir et puis ça s'est dégénéré et donc moi je l'ai raisonné puisque j'ai pas mal discuté avec lui, j'avais une dizaine d'années de plus que lui je l'ai raisonné et quelque part je l'ai forcé à partir (...) puis, il est parti il a cédé ses parts et puis on s'est retrouvé à deux et ça fonctionnait » (VS-GS).</p> <p>« on a eu la mauvaise idée d'associer la compagne de VS-LP, bon ! Des fois ça peut bien se passer, il y a des couples qui s'associent pour monter un projet, mais là, pour moi, c'est extrêmement dur ; d'ailleurs, je l'ai prévenu dès le départ. Quand on est un couple et qu'on s'associe dans un business, il y a toujours quelqu'un qui est moteur, bon soit, ce n'est pas un inconvénient au contraire il faut qu'il y ait quelqu'un de moteur et puis un bon suiveur mais quand on est dans un couple, le gros problème quand on monte un business c'est beaucoup de stress, c'est du risque financier. Au début, souvent on n'en mange pas, on engouffre des heures comme pas possible physiquement et psychologiquement, c'est très dur. En couple, les deux vivent ça au même rythme H 24 et le problème c'est qu'il n'y a aucun moyen de se ressourcer et donc c'est vachement dur à gérer. Souvent, il y a des couples qui éclatent. Après, je ne parle pas des problèmes financiers qu'ils peuvent avoir ou il y a toujours un qui décide et l'autre qui n'accepte pas la décision et ça dégénère » (VS-GS).</p> <p>« je suis satisfait maintenant, on était plus nombreux par le passé et puis le fait de nos soucis d'association qui a entraîné un redressement judiciaire, il y a deux ans et là c'est parti, on s'est déconcentré et on a perdu l'équipe quelque part. Là, on a remonté une équipe complète et moi j'apprécie d'autant plus qu'ils travaillent ensemble même s'ils ne travaillent pas sur le même projet ; la plupart du temps, ils se prennent le relais même s'ils ont chacun leurs trucs, ils se concertent techniquement et cette manière de coopérer, ça participe à la bonne ambiance quoi ! C'est un atout » (VS-GS).</p>
Circonstances	Société MC
<p>Le nombre de personnes qui travaillaient à l'époque au sein de l'organisation ne suffisait plus à assurer les demandes des clients, une décision de recrutement s'imposait. Aller au-delà de 15 personnes était une alternative qui convergeait avec les objectifs professionnels et personnels des deux associés MC-EJ et MC-FD, mais qui était loin des objectifs professionnels et personnels de</p>	<p>« avec MC-EJ nous avons à peu près la même vision, c'est-à-dire que pour ma part, on a déjà compris à l'époque qu'on ne peut plus construire une machine outils sans avoir les compétences autres que les nôtres. Concrètement, il fallait embaucher des ingénieurs avec des compétences en informatique, en mécanique, pour amener des compétences intellectuelles et aller vite. Il y a des choses qu'on apprend à l'école que nous on n'a pas apprises automatiquement et puis, il y a des choses qu'on ne peut faire que si on a un certain niveau, quand on développe une machine outils aujourd'hui pour développer des</p>

<p>l'associé MC-SN. Ce dernier voulait une entreprise de taille moyenne, qui ne dépasse pas les 15 employés. En plus de ce point de divergence, la tension commençait à se sentir entre les associés MC-SN et MC-EJ qui n'arrivent plus à se mettre d'accord sur le mode de fonctionnement de l'équipe et le rôle de chacun des membres. Cette divergence au niveau des objectifs a conduit à la séparation entre les associés. Cette séparation a permis le développement de l'organisation et l'émancipation des associés par rapport à leurs objectifs professionnels mais aussi personnels.</p>	<p><i>parties dans le noyau il faut avoir les connaissances de base qu'on n'apprend pas automatiquement avec un bac plus deux. Là, on n'était déjà pas tout à fait d'accord avec notre premier associé qui lui était persuadé qu'on pouvait se limiter à faire des machines avec les compétences qu'on avait donc moi j'étais fondamentalement contre cette idée. Puis, le fait qu'il fallait grossir un petit peu et dépasser ce qu'on appelle la masse critique, il y a des choses qu'on ne peut pas fabriquer à trois et pour une machine outils dans le monde ou on vit la masse critique de 15 est insuffisante et lui il ne voulait pas augmenter la taille au dessus de 15. Il avait l'impression de plus pouvoir diriger l'entreprise comme il l'entendait et c'est tant mieux pour lui et il a quitté l'entreprise après 6 ans d'activité on a atteint la limite qu'il tolérait (...) la deuxième raison est que MC-EJ voulait aller voir les clients parce qu'il se sentait plu fort que MC-SN sur la discussion avec eux, là, il y'avait une grosse mésentente par rapport à ça (...) moi ça ne m'intéressait pas de prendre la direction de l'entreprise, je ne me sentais pas une âme de dirigeant donc c'est MC-EJ qui a pris la direction puisque de toute façon c'était aussi son objectif un petit peu » (MC-FD).</i></p> <p><i>« enfin ça été une étape importante quand le 3^{ème} associé est parti, il a souhaité se séparer parce qu'on avait des divergences de vues sur l'entreprise moi je voulais plutôt une entreprise assez importante on va dire qui se développe à l'international pour pouvoir rester plus compétitive et crédible vis-à-vis de nos clients. Le 3^{ème} associé voyait plutôt une entreprise de taille familiale 20 personnes maximum et donc on avait une vraie divergence et là on a décidé de se séparer et c'est lui finalement qui est sorti du système. C'était lui le gérant, il tenait la gestion de l'entreprise d'ailleurs, il était plus âgé que moi et donc c'est lui qui avait ce rôle de gérant et puis d'un coup je me suis retrouvé PDG d'une entreprise sans y avoir été vraiment formé bon l'autre associé était là aussi mais ne tenait pas à avoir un rôle de direction proprement dit mais voulait rester dans son rôle d'automaticien, informaticien. C'était une expérience assez intéressante effectivement de se retrouver tout seul comme ça, je tenais la responsabilité du bureau d'étude, je m'occupais de la gestion comme du commercial, de la comptabilité donc c'était un virage assez important » (MC-EJ).</i></p>
---	---

De la phase de création à la phase de développement, l'équipe entrepreneuriale est en ébullition totale. Les phénomènes d'entrée et de sortie enrichissent l'expérience des membres et apportent des changements au niveau de l'organisation.

2.4. La phase de maturité et de transmission de l'entreprise

Après la phase de développement, l'organisation passe par une phase de maturité durant laquelle elle génère du profit et entre dans une routine. Durant cette phase, les membres de l'équipe profitent de leur expérience pour faire avancer l'organisation et chercher d'autres parts de marché. Chaque membre est responsable dans son domaine : *« dans mon domaine, je prends toutes les décisions et je ne me consulte pas avec les autres parce que c'est moi l'expert quoi ! Et j'informe qu'on va développer telle chose ou telle chose, bon il y a un rapport de confiance par rapport à ça mais je ne fais pas tout seul dans mon coin, je vous ai expliqué j'ai des collaborateurs, on regarde ce qui se fait sur le marché et il y a des résultats »* (MC-FD).

La phase de transmission est l'aboutissement d'un long processus de réflexion, d'analyse, de recherches et de négociations. Pour que cette phase soit efficace, les démarches se font d'une manière progressive et ordonnée avec une anticipation suffisante : *« Mr AP-PP a rejoint la société en 1992 et il est devenu associé en 1995 dans l'optique de reprendre l'entreprise par la suite »* (AP-AR).

- La phase de maturité

Durant la phase que nous avons qualifiée de maturité, les rôles des membres de l'équipe ainsi que les employés sont bien définis et les tâches deviennent routinières : *« maintenant on n'apprend plus grand-chose, on exploite plutôt l'expérience »* (AP-PP). Les années passées au service de l'organisation ont permis aux membres de l'équipe d'apprendre et de faire fructifier leur expérience et de savoir exploiter cet apprentissage aux temps voulus. Au niveau de l'équipe entrepreneuriale, les membres sont toujours responsables des prises de décisions stratégiques. Au niveau de leurs fonctions respectives, chacun des membres est responsable d'un service, l'associé responsable de la gérance est généralement celui qui a la grande part du capital, le porteur de l'idée du projet ou celui qui a la plus grande expérience.

A ce stade, l'équipe entrepreneuriale essaie de préserver le chiffre d'affaires de l'organisation et de trouver des solutions innovatrices pour les produits ou services qu'elle propose et cherche des portes d'entrées pour de nouveaux marchés à l'échelle nationale et internationale.

	Cas	Verbatim
Partage des tâches et	AP	« Il y a un associé qui s'occupe de la partie administrative et du personnel, un autre qui est le responsable commercial et le troisième qui s'occupe du bureau d'étude méthode et puis moi je suis à la direction (...) entrepreneur on l'est toute la vie, maintenant effectivement artisan c'est peut être un statut d'un moment puis chef d'entreprise s'en est un autre, parce qu'en fait, on se spécialise, mais quant on est artisan on est déjà chef d'entreprise au départ mais c'est plus global et après on devient plus spécialiste. Maintenant, je ne veux pas m'immiscer dans le travail de l'équipe de fabrication, de commercial ou autre, il faut que ça soit le responsable de service qui s'en occupe, si je le fait maintenant je n'aurais pas les éléments nécessaires pour parler avec eux et n'ayant plus les éléments, je perds j'allais dire l'autorité, ce n'est pas l'autorité mais le bien fondé » (AP-AR).
Evolution progressive des métiers au sein de l'organisation	MC	« on recule un peu de la spécialité, il y a d'autres personnes qui font le travail de tous les jours avec d'autres spécialités qui sont entrées après. Au tout début de création, moi j'étais tout seul à m'occuper de la partie électrique et de la partie automatisme. Aujourd'hui, il y a des domaines différents qui sont venus, comme l'informatique industriel, l'informatique temps réel, des métiers différents (...) du moment où on a des machines spéciales et uniques, lorsqu'il arrive un problème, on peut faire la diffusion chez les clients et leur mettre à jour leurs machines depuis internet, bon les moyens le permettent aussi, il y a 10 ans, ce n'était pas encore possible donc ça apporte de nouveaux métiers et pour pouvoir rester à jour longtemps il faut s'adapter (...) il y a un nouveau métier aussi c'est d'être cohérent dans l'ensemble et de pouvoir faire passer le message à des commerciaux qui ne vont pas forcément comprendre le technicien qui pour eux parle chinois et puis par rapport à la demande des clients et des commerciaux, savoir adapter les projets » (MC-FD).

- **La phase de transmission**

La transmission est une étape importante dans la vie d'une organisation. Elle peut être définie comme une opération de transfert de propriété et de direction. Ce transfert a pour objectif de pérenniser l'activité de l'entreprise et maintenir son développement. Cette opération de transmission peut se faire à un membre de la famille, à un employé de l'entreprise ou encore à une personne physique ou morale de l'extérieur. Le lancement du processus de transmission

et son évolution dépendent de trois facteurs: les associés (motivation, préparation psychologique, lien affectif avec l'organisation), la société (secteur d'activité, évolution, taille et âge) et l'environnement.

L'entreprise AP est en phase de transmission depuis 2006. Nous avons pu assister à l'évolution progressive de ce processus durant une année et demie. Les deux repreneurs sont des salariés de l'entreprise. Nous prenons l'exemple de cette entreprise afin d'illustrer cette étape de transmission et son impact sur les rôles des associés fondateurs et repreneurs au sein de l'équipe entrepreneuriale et de la société.

Phase de transmission de la société AP	
Circonstances	Verbatim
Emergence de l'idée de la transmission et réflexion sur les repreneurs potentiels	
Entretien du 15/03/2006	
<p>Le premier repreneur de la société AP est l'associé AP-PP, il a intégré l'équipe entrepreneuriale depuis 13 ans, il a été recruté dans le but de reprendre l'entreprise plus tard. La phase de transmission a été longuement réfléchi et mûrie dans la tête des deux associés fondateurs. Ils ont décidé de l'entamer une dizaine d'années avant leur retraite afin de s'assurer de la pérennisation de l'entreprise avant leurs départs.</p>	<p>« quand on a décidé de partir à l'export, moi j'ai commencé à démarcher en 1995 en Allemagne et j'ai commencé à avoir quelques clients. Ce n'était pas possible de continuer à gérer les clients français et allemands et donc on s'est dit qu'il faut qu'on recrute quelqu'un qui s'occupe de l'Allemagne et de l'export et tant qu'à faire prendre quelqu'un qui prend du volume dans l'entreprise ca serait bien de prendre quelqu'un qui serait apte à prendre l'entreprise par la suite. A cet époque là j'avais 43 ans on voulait donc chercher quelqu'un un peu au dessous de la trentaine pour pérenniser l'entreprise dans le temps. C'est ce qui est entrain de se passer, aujourd'hui, on est entrain de transmettre l'entreprise à ce monsieur puis un autre responsable de service (...) aujourd'hui, je me prépare à partir, je me prépare à m'en séparer dans les 10 ans qui viennent, je suis entrain d'essayer de la pérenniser, d'essayer de s'assurer que ceux qui vont la prendre ne vont pas brutaliser ceux qui sont déjà là (...) c'est une autre étape d'évolution, c'est la préparation à la transmission (...) je vis ça à la fois sereinement et avec des craintes à la fois parce qu'on passe la main à quelqu'un qui n'est pas exactement comme toi quoi ! Il y a des doutes, on passe à des gens qui sont plus jeunes, qui n'ont pas la même maturité, le même regard qui n'ont pas non plus forcément les mêmes envies, l'essentiel c'est que ceux qui restent ici avec ceux qui reprennent sachent qu'il y a encore du travail » (AP-AR).</p>
<p>Lors de nos passages dans les locaux d'AP, nous avons remarqué que Mr AP-PP est un personnage charismatique, bien intégré dans l'équipe et n'a pas peur de s'exprimer ouvertement devant ses associés fondateurs. Le passage d'un statut d'associé minoritaire à un associé majoritaire ne semblait pas poser problème. La transmission est progressive est semble bien se passer pour cette personne.</p>	<p>« l'intégration de Mr AP-PP s'est bien passée, c'est quelqu'un qui n'avait pas la même culture que nous, puisqu'il sortait de chez Peugeot, il était différent de nous trois à l'époque (...) il s'est fait plus au moins rapidement à notre méthode de travail et a ramené la sienne et a fait avancer l'entreprise aussi » (AP-AR).</p>

Entretien du 14/03/ 2007	
<p>Le deuxième repreneur Mr AP-FG est un employé de la société, il est le directeur du bureau d'étude d'AP. Il est salarié depuis 8 ans, il a été choisi grâce à son implication, ses compétences mais aussi sa personnalité.</p>	<p><i>« sur la personne elle-même, c'est venu petit à petit, en fonction de son investissement personnel au sein de l'entreprise, en fonction de sa réflexion de sa personnalité, voilà c'est long, c'est quelque chose qu'on entrevoit au bout d'un couloir sans lui avoir parlé de ça quoi c'est la personnalité qui est différente de celle de AP-PP et puis c'est la compétence ce n'est pas essentiellement différente de celle de AP-PP mais qu'AP-PP ne pourra pas assumer tout seul » (AP-AR).</i></p> <p><i>« c'est quelqu'un qui a le bon esprit, qui a des compétences qui est apaisant, ce n'est pas quelqu'un de conflictuel, il cherche les solutions avant de chercher les coupables (...) je pense que cela pèse énormément dans une décision, on peut avoir quelqu'un de super compétent mais qui n'arrête pas de faire des conflits, vous n'allez pas le prendre comme associé ou même pour diriger parce que ça va se terminer mal il faut des gens qui soient plutôt consensuels qui soient pesants mais qui sachent être leader donc qui sachent s'exposer et trancher » (AP-PP).</i></p>
Entretien du 14/02/ 2008	
Impression des cédants et des repreneurs	
<p>Pour AP-AR, la période de transmission effective au niveau administratif était éprouvante. Il ne supportait pas l'idée de se séparer de son projet de vie et de voir le regard des gens ainsi que leurs comportements changer à son égard. Toutefois quelques mois après, il était plus serein. Ce qui le tourmentait ne s'est pas passé, il est encore le gérant de la société. Les associés se tournent vers lui en cas de problème et ce malgré qu'il a vendu la plus grande partie de ses parts. Le deuxième associé AP-DK a vécu cette période plus sereinement.</p>	<p><i>« entre le début ou on a lancé la transmission et aujourd'hui ce qui a surtout changé, c'est le fonctionnement, c'est sans doute par rapport à un état d'esprit qu'on a nous les cédants et puis les acquéreurs. Il y a un moment où il y a un passage psychologique qui est difficile, c'est un cap à passer entre le moment où on cède les rênes de quelque chose qu'on a créé, il y a un malaise à un moment et ce malaise dure ce qu'il peut durer, on ne peut pas lui donner une durée dans le temps. Je sais que je vis ça aujourd'hui mieux qu'il y a 6 mois en arrière par exemple (...) je n'ai pas l'impression que les choses ont énormément changé aujourd'hui, mais avant par contre, c'est l'impression que j'avais quand je n'allais pas bien, c'est peut être la crainte que j'avais mais ce n'est pas simple c'est pareil qu'en phase de développement, on commence à lâcher des choses qu'on regrette mais bon voilà quoi ! » (AP-AR).</i></p>

<p>Avec la nouvelle structuration et l'entrée officielle des repreneurs dans le capital, le travail au sein de l'équipe a changé. En effet, la circulation de l'information se fait d'une manière plus exhaustive qu'auparavant. Les décisions sont prises d'une manière plus transparente et plus collective. Même si cette démarche de concertation était présente depuis toujours entre les associés, elle a été accentuée suite à la transmission.</p>	<p><i>« une passation peut être beaucoup plus importante en information et en responsabilité, elle nous amène à avoir les mêmes éléments de réflexion pour l'avenir, c'est peut être quelque chose qui existait moins avant parce qu'il y avait moins lieu que ça soit et qui aujourd'hui est effectif quoi et donc aujourd'hui on a plus un discours commun qu'il y a peut être 4 ou 5 ans en arrière (...) ce n'est pas ne pas avoir toute l'information nécessaire c'est qu'en fait, on avait une répartition des tâches qui était plus importante. Aujourd'hui, moi j'ai encore 5 ou 6 ans à faire en entreprise et il faut que Mr AP-PP prenne le relais. On est entraîné de monter en puissance sur le passage à témoin (...) il faut que ça se passe maintenant pour que ça soit linéaire dans le temps » (AP-AR).</i></p> <p><i>« Par rapport à avant, quand Mr AP-PP a intégré le capital, c'était Mr AR et moi qui dirigions encore la boîte même s'il faisait parti du capital. Aujourd'hui, ça a changé, même si depuis longtemps AP-PP participait aussi aux échanges et exprimait son point de vue, il y a eu modification du capital et il faut que Mr AP-PP et Mr AP-FG soient au courant de tout ce qui se passe » (AP-DK).</i></p> <p><i>« je suis un peu au courant et un peu actif bon c'est un peu les deux mais pour moi ça reste quand même AP-AR un peu le moteur avec AP-PP. C'est vraiment les moteurs principaux, mais il y a une concertation quand il y a de grosses décisions importantes, il y a une concertation de toute manière. Jusqu'à présent on est tombé toujours d'accord donc il n'y a pas eu de soucis » (AP-FG).</i></p>
<p>A cette date, les deux cédants gardent leurs postes initiaux. Les repreneurs évoluent au sein de l'équipe en termes d'action et de pouvoir mais de deux manières différentes. Celui qui était associé depuis de longues années est de plus en plus impliqué dans l'implémentation des décisions. Ceci revient en partie à sa personnalité et en partie à ses fonctions (directeur commercial). Le deuxième repreneur semble avoir plus de mal à se positionner, il progresse lentement au sein de l'équipe entrepreneuriale. Au</p>	<p><i>« ce n'est pas vous qui changez, c'est les rapports des autres avec vous qui changent. Les gens réagissent toujours en fonction de la personne qu'on a devant nous (...) vous avez peut être plus de décisions à prendre plutôt que du pouvoir bon on a plus de responsabilités sans doute, je pense que pour AP-FG ça sera encore plus flagrant parce qu'il est passé de rien à je suis repreneur. Pour ma part, il y a des personnes, des collègues collaborateurs et collaboratrices qui ont vu ça comme une suite logique et pour eux rien n'a changé. Pour eux, c'est évident, pour moi ça ne peut se passer que comme ça donc (...) pour d'autres, c'est une sensation, j'incarne peut être plus le patron maintenant, avant, je suis le directeur commercial » (AP-PP).</i></p>

<p>niveau des décisions, il est concerté mais il réagit encore comme le directeur de bureau d'étude et non pas comme un associé repreneur. Selon les autres membres, la personnalité de cet associé ainsi que son statut initial contribuent à cette lenteur au niveau de l'intégration au sein de l'équipe entrepreneuriale comme un associé confirmé.</p>	
---	--

Ainsi, la transmission apparaît comme une nouvelle étape durant laquelle les rôles des membres de l'équipe se transforment, évoluent et changent dans le temps. Une nouvelle distribution des tâches s'opère progressivement. Un nouveau cycle de découverte et parfois de doute s'installe. L'équipe entrepreneuriale est une entité dynamique qui passe par différentes phases, évolue, change, se transforme mais garde le même objectif, la pérennité de son organisation.

3. Dynamique de l'équipe entrepreneuriale et organisation du travail

L'équipe est une entité dynamique et organisée. Les relations d'interdépendance entre les membres font intervenir un nombre de phénomènes sociaux qui influencent son rendement. Dans la section qui suit, nous présentons une analyse sur la répartition des tâches au sein des équipes entrepreneuriales.

3.1. Répartition des tâches et rôle au sein de l'équipe

L'équipe entrepreneuriale adopte une organisation flexible qui change selon les besoins de l'organisation. L'affectation des tâches s'opère naturellement selon les compétences et les affinités de chacun des membres. Il est vrai qu'à la phase de création, la plupart des interviewés évoquent la polyvalence malgré leur complémentarité professionnelle. Néanmoins, sur certaines tâches qui demandent des connaissances spécifiques, la répartition s'organise naturellement selon les connaissances de chacun des membres. Cette répartition s'accroît avec le temps et devient plus transparente avec le développement de la taille de l'organisation.

3.1.1. Phases de création et de développement

Pendant les phases de création et de développement, le comportement des associés varie d'une organisation à une autre ; selon le secteur d'activité et la nature du produit ou du service, les membres peuvent opter pour la polyvalence ou pour une répartition claire des tâches.

La polyvalence

La polyvalence	Cas	Verbatim
<p>A la phase de création et durant les premières années de développement, l'organisation est généralement de petite taille (moins de 10 personnes) et les membres de l'équipe ont tendance à être polyvalents.</p>	<p>AP</p>	<p>« au départ, je faisais surtout de la confection, puis AR faisait la prospection et puis il m'aidait aussi à l'atelier, on faisait tout quoi. A cette époque, le côté administratif n'était pas trop méchant, et au niveau assurance banque c'était un peu mon domaine puisque j'étais là dedans et c'est ce que je fais maintenant aussi. La comptabilité, il fallait s'y mettre parce que on n'avait pas de connaissance là dedans ni l'un ni l'autre » (AP-DK).</p>
	<p>CQ</p>	<p>« on est totalement polyvalente, on doit tramer partout, on part du principe que vraiment si l'une n'est pas là l'autre doit assurer le reste sans soucis. Après, comme je l'ai expliqué tout à l'heure en fonction des potentialités et du caractère de chacune, on est amené à faire des choses différentes (...) donc je sais que CQ-LA va être plus intéressée par la partie plus commerciale proprement dite avec les prix, les devis, les contrats, des choses comme ça et moi je vais m'attacher plutôt à la partie communication forcément ou je vais faire la plaquette, le site Internet, je vais m'occuper aussi de la relation avec les clients mais pas forcément de la même façon nous avons donc vraiment une complémentarité à ce niveau. Ceci est dû à nous personnellement c'est sûr mais aussi à nos expériences professionnelles ce qui fait qu'on apporte des capacités différentes » (CQ-BP).</p>

La répartition claire des tâches

La répartition claire des tâches	Cas	Verbatim
<p>Les organisations qui optent pour la spécialisation au niveau des tâches sont conditionnées par leurs métiers. En prenant l'exemple de la société EV dont l'activité consiste à concevoir des logiciels de gestion de la performance pour les études cliniques; la répartition des tâches selon les compétences est nécessaire. La spécificité au niveau du métier, nécessite une spécialisation au niveau de la conception du produit qui nécessite l'expertise de l'un des associés (EV-GS).</p> <p>L'expérience des membres peut aussi être un facteur déterminant dans la répartition des tâches. Pour la société EV, l'associé EV-AD a eu une expérience entrepreneuriale antérieure dans le même secteur d'activité qu'EV, il connaît tous les processus et les procédures à suivre pour ce genre de sociétés, ainsi, il a été choisi comme le gérant.</p>	<p>EV</p>	<p>« l'apport aujourd'hui de tout ça, c'est ma compétence technique au sein d'EV pour développer le logiciel qui va supporter l'expertise qu'EV va donner au niveau des études cliniques » (EV-GS).</p> <p>« mon apport chez EV c'est d'utiliser tout ce cursus que j'ai eu l'occasion à KM de connaître, durant les différentes phases de création, de façon parfois très précise et de façon parfois très lointaine, et de mettre à profit toute cette compétence et cet historique pour créer une nouvelle structure » (EV-AD).</p> <p>« au quotidien on a des tâches différentes du fait de notre complémentarité. On fonctionne beaucoup sur des objectifs c'est-à-dire même si on est une petite structure et qu'on est encore en phase de décision, on est aussi complémentaire par rapport à ça, on se fixe des objectifs et on essaie de les tenir, des objectifs à court termes, à la semaine ou au mois donc voilà notre travail s'organise comme ça. On a une liste de tâches qu'on essaie de faire, on les priorise et puis on regarde si on les a fait ou pas et on discute sur la façon de comment procéder aussi mutuellement et puis voilà mais après, la répartition est presque logique et naturelle puisqu'il y a une partie technique et parce qu'il y a une autre partie en ce moment qui est l'organisation et le montage de la structure » (EV-AD).</p>

3.1.2. La phase de maturité

Lorsque la taille de l'organisation en termes d'employés s'accroît, l'équipe entrepreneuriale perd en flexibilité. Les fonctions sont structurées d'une manière plus formelle. Chacun des membres de l'équipe possède des fonctions définies selon ses compétences. Les associés s'éloignent de la polyvalence pour laisser place à la spécialisation et à une structure de plus en plus rigide.

Cas	Verbatim
VS	« VS-LP est là pour faire le développement commercial ou gérer certaines décisions stratégiques on va dire et il est là aussi pour gérer l'entreprise administrativement. Le deuxième associé actif c'est moi je suis là pour organiser la production, gérer les clients avec qui on a un projet, gérer la relation fournisseur, les achats, surtout la sous-traitance sur certains projets de prospection je suis là en renfort sur l'avant vente ou pour donner ma vision des choses ou entre guillemet ma petite dose de charisme quand il en faut (...)comme on est pondéré ça passe mieux avec la clientèle et c'est surtout sur des projets ou il y a un budget qui en veut la peine, sinon je m'occupe aussi de toute la facturation de la société, je gère la part informatique quand j'ai le temps et puis surtout j'ai un rôle d'encadrement pour l'équipe production » (VS-SG).
MC	« je ne fais plus le même métier qu'avant, au début j'étais partout, j'étais au four et au moulin et petit à petit j'ai commencé à lâcher certaines parties et je me suis concentré sur d'autres (...) donc vous devez forcément déléguer de plus en plus certaines opérations certaines tâches que vous faites de sorte à pouvoir continuer sur la lancée de l'entreprise quoi ! (...) Je dirais que j'ai une fonction de plus en plus managériale mais l'un de mes soucis c'est de rester en contact quand même avec les clients à leur écoute pour savoir ce qui se passe dans le marché, par contre, les tâches quotidiennes du bureau d'études sont déléguées » (MC-EJ).
AP	« avant quand on était encore deux on échangeait. C'est Mr AP-AR qui était le décisionnaire final après oui il y a eu des petits changements parce qu'il y a eu des changements de structures c'est vrai qu'il y a plus d'indépendance et d'autonomie par service. Bien sûr s'il y a une décision à prendre dans mon service, ça va être moi le décisionnaire, oui il y a plus d'autonomie » (AP-DK).

3.1.3. La phase de transmission

La phase de transmission est caractérisée par une nouvelle structuration des rôles au sein de l'équipe entrepreneuriale, qui se voit progressive dans le temps. En se référant au cas de notre échantillon, les rôles des acquéreurs sont clairs et définis selon leurs compétences. Les cédants se préparent progressivement à la transmission et les acquéreurs prennent progressivement à leur tour les commandes de l'entreprise. La phase de transmission est une étape durant laquelle, les échanges sont réanimés et exhaustifs entre les membres. Les cédants et les acquéreurs travaillent au coude à coude afin de définir les stratégies de développement à long terme de l'entreprise et balayer ensemble le manque en compétences pour essayer de trouver des solutions avant le départ des cédants.

Cas AP	Verbatim
AP-AR	« entre le début ou on a lancé la transmission et aujourd'hui ce qui a surtout changé, c'est le fonctionnement, c'est sans doute par rapport à un état d'esprit qu'on a nous les cédants et puis les acquéreurs ».
AP-DK	« Par rapport à avant, quand Mr AP-PP a intégré le capital, c'était Mr AP-AR et moi qui dirigions encore la boîte même s'il faisait parti du capital. Aujourd'hui ça a changé, même si depuis longtemps AP-PP participait aux échanges et exprimait son point de vue, aujourd'hui comme il y a eu modification du capital il faut que Mr AP-PP et Mr AP-FG soient au courant de tout ce qui se passe » (AP-DK).
AP-FG	« il y a des choses qui ont changé (...) on est plus au courant des chiffres, plus au courant que quand on est simple salarié, bon ! Il y a aussi des décisions qui sont en interne par rapport aux différentes directions où on peut amener la société (...) » (AP-FG).

3.2. La dynamique d'équipe en fonction de la diversité du capital humain et de la taille de l'organisation

L'analyse du rôle de la diversité du capital humain a montré que les membres des équipes entrepreneuriales considèrent que la diversité du capital humain a pour attributs la compétence professionnelle et les traits de personnalité. Par compétence, ils désignent les savoirs et les savoir faire acquis par le biais de la formation initiale, de l'expérience antérieure, de la formation complémentaire mais aussi des expériences personnelles et des apprentissages par les expériences d'autrui. La diversité au niveau de l'âge et du genre n'a pas été évoquée par les personnes.

Rappelons que la compétence est définie comme la combinaison d'habiletés (savoir être), de connaissances (savoirs) et d'attitudes (savoir faire), requises pour exercer un rôle efficacement (Friedlander, 1996). Les associés démarrent leurs entreprises avec des compétences de base qu'ils ont acquises grâce à leurs formations initiales, leurs parcours professionnels et leurs formations complémentaires, ensuite, au fur et à mesure du développement de l'entreprise, ils apprennent sur le tas et acquièrent d'autres compétences. Parmi ces nouvelles compétences, ils apprennent comment gérer du personnel, comment diriger une entreprise.

Ce terme « compétence » utilisé par les différents associés rencontrés peut avoir comme équivalent dans la littérature sur l'impact de la diversité sur la performance, la perspective information/prise de décision qui comporte à la fois des attributs liées à la tâche et des

attributs cognitifs adaptés au travail d'équipe (personnalité consensuelle, créative etc.) (Milliken et Martin, 1996 ; Pelled et al., 1999)

Ainsi, lorsque les personnes évoquent le rôle de la diversité, ils ne la dissocient pas en attributs mais il la considère comme un tout. Cette idée nous rappelle celle proposé par Van Knippenberg (2007), qui propose de ne pas dissocier la diversité en plusieurs dimensions et les étudier séparément, elle doit plutôt être étudiée dans l'ensemble. De cette manière, le chercheur n'élimine pas le mécanisme de la dynamique de l'équipe et peut étudier le rôle de la diversité dans son ensemble.

3.2.1. La diversité comme un ensemble de variables indissociables du capital humain

Suite à cette étude empirique, nous avons constaté que pour les créateurs d'entreprises optant pour le lancement d'une société, la diversité qui les intéresse, réside dans les compétences liées aux métiers et aux besoins de l'organisation : *« il faut que chacun rapporte quelque chose, ils ne doivent pas avoir suivi le même parcours avant, de toute façon vous ne trouveriez personne qui vous ressemble à 100% sinon ça n'ira pas, il faut que chaque personnalité ramène sa richesse. D'ailleurs, il y a des jours où ça ne va pas, ou on a marre mais c'est ce qui crée la richesse d'une entreprise, c'est qu'à un moment il y a des gens qui sont critiques (...) ce qu'on cherche dans une équipe, c'est le complément de soi, ce n'est pas évident mais il faut accepter, il faut qu'il y ait divergence, c'est ça une équipe car si on a des gens qui disent 'oui' tout le temps on n'avancera pas, dans le cas de mon équipe, j'adhère entièrement, ce sont des gens créatifs, curieux, ouverts sur l'extérieur et ramènent leurs sensibilités sur un sujet ou un autre (...) l'entreprise a une culture et chacun y adhère plus au moins, bon après la divergence se fait plus sur la forme que sur le fond, les gens n'ont pas tous les éléments pour pouvoir analyser dans le même sens mais dans la mesure ou on peut expliquer les choses on finit par y adhérer »* (AP-AR).

Ce que les membres qualifient de compétences, ce sont tous les apprentissages qu'une personne acquiert tout au long de sa vie et qui peut aider à faire avancer le projet. Ces compétences peuvent être acquises grâce à la formation initiale (les études), les expériences professionnelles antérieures (fonctions antérieures exercées, nombre d'années et secteur d'activité), ou encore les formations complémentaires.

Le réseau social peut aussi constituer une source de compétence : *« la connaissance en management, on l'a par rapport aux expériences passées non formelles, on n'a pas de*

diplômes par rapport à ça et je crois une fois de plus qu'un bon créateur d'entreprise c'est quelqu'un qui sait s'entourer. On ne peut pas être bon en tout donc là, on sait ce qu'on fait, on s'entoure avec des personnes qui sont compétentes en marketing, compétentes au niveau des ventes, compétentes au niveau financier, parce que même si on domine quelques points on ne domine pas la totalité » (EV-AD).

La diversité au niveau de l'âge n'a pas d'impact significatif sur les distributions des rôles. Cependant, elle peut influencer le comportement des membres dans le sens où les plus jeunes ont plus de respect à ce que disent les plus âgés et les plus âgés sont plus à l'écoute des idées nouvelles que peuvent apporter les plus jeunes : *« ce n'est pas l'âge qui fait la différence, la différence d'âge joue de temps en temps parce que bon les jeunes ont peut être plus de respects par rapport à ce qu'on dit, ce qui fait que de temps en temps, ils lâchent des choses (...) la différence se fait plus sur les caractéristiques des gens par rapport à leurs acquis, leurs esprits technique ou commercial » (AP-AR).*

La diversité du genre, nous l'avons rencontré dans un seul cas et elle est significativement liée à la répartition des tâches. Mais comme c'est un cas isolé, on ne peut pas généraliser sur le reste des cas : *« moi je suis la tête et lui c'est les mains (...) on est complémentaire si vous voulez » (SN-ML).*

Dans le tableau qui suit, nous présentons le rôle des variables de la diversité dans la répartition des tâches.

Tableau 33. Rôle de la diversité dans la répartition des tâches au sein de l'équipe entrepreneuriale⁸⁴

Cas	Rôle des attributs de la diversité du capital humain dans la répartition des tâches au sein de l'EE				
	Age	Genre	Formation initiale	Formation complémentaire	Expérience antérieure
Cas SN	--	+	-	-	+
Cas EV	--	--	++	+	++
Cas CQ	--	--	++	++	++
Cas KR	--	--	++	++	++
Cas VS	--	--	++	-	+
Cas AP	-	--	++	++	++
Cas MC	--	--	++	-	+

84 Echelle : ++ Important, + Peu Important, - Pas important, -- N'apparait pas

3.2.2. Rôle de la diversité du capital humain dans le temps

La taille de l'organisation est un critère de classification qui peut modifier considérablement l'organisation interne. Pour définir la notion de « taille » pour une organisation, on peut recourir à deux critères :

- le critère du chiffre d'affaires : en général, lorsque l'on parle de taille de l'organisation, on fait allusion au chiffre d'affaires que celle-ci réalise sur un exercice fiscal.
- le critère du nombre de salariés : prendre uniquement en compte la notion de chiffre d'affaires, semble un peu réducteur par rapport aux individus qui constituent l'organisation. D'ailleurs, lorsqu'on mesure l'impact social d'une fermeture d'entreprise, on se soucie moins de la perte du chiffre d'affaires qui en résulte que du nombre de salariés qui se retrouvent au chômage. Ainsi, un autre critère pertinent permettant d'évaluer la taille de l'organisation consiste à mesurer le nombre de salariés que compte une entreprise. Ce critère est retenu par l'INSEE et en droit social.

D'après l'analyse des données, le critère de taille est lié, significativement, à l'organisation du travail au sein de l'équipe et au degré d'échange et de communication entre les membres. Plus la taille de l'organisation est petite, plus l'équipe est polyvalente et plus il y a échange et créativité : *« la période la plus enrichissante, c'était durant la période où j'ai démarré (...) car maintenant, on n'apprend plus grand-chose, on exploite plutôt l'expérience »* (AP-PP).

Plus la taille de l'organisation s'accroît, plus les membres de l'équipe entrepreneuriale se spécialisent : *« moi je dis qu'au quotidien, la diversité c'est très important, mais après il y a des domaines qui se sont trouvés naturellement réservés, toi tu t'occupes de ça et puis on te fait confiance dans le sens qu'on ne va pas aller voir exactement comment tu le fais, déjà parce qu'on n'a pas le temps et de toute façon on sait qu'on ne peut pas faire mieux que toi, c'est ta spécialité et on te fait confiance, c'est surtout ça, donc au niveau de l'équipe dirigeante, il y a des domaines réservés naturellement et je pense que la mixité des origines professionnelles est un plus si on sait s'en servir »* (AP-PP).

Les tâches deviennent de plus en plus restreintes : *« les tâches sont beaucoup plus restreintes maintenant, les gens étaient vraiment polyvalents (...) plus on grandit, plus les tâches sont devenues restreintes, ça a été structuré et les fonctions sont devenues plus définies qu'avant »*

on faisait un peu de tout » (AP-DK). Les prises de décisions prennent plus de temps notamment lorsqu'il y a plus de personnes au sein de l'équipe de décision car les avis sont différents et les désaccords sont susceptibles d'être plus fréquents et peuvent même conduire à des conflits affectifs : « au niveau de la prise de décision, on est beaucoup plus rapide forcément quand on est peu nombreux parce qu'il faut se mettre d'accord. C'est aussi peut être pour ça que je ne fais plus partie des réunions de direction parce que je n'arrive pas à me mettre d'accord avec tel donc finalement on va laisser un petit peu refroidir puis on verra ça plus tard bon » (MC-FD).

Nous avons schématisé sous forme de matrice les phases durant lesquelles le rôle de la diversité au niveau des compétences et des personnalités est le plus faible ou le plus élevé selon la taille de l'entreprise.

Intensité du rôle de la diversité durant les différentes phases de développement de l'entreprise

		La diversité au sein des équipes entrepreneuriales	
		Elevée	Faible
Taille de l'organisation	Moyenne à Grande	Phase de développement et de transmission	Phase de maturité
	Petite	Phase de création et de développement	Phase de maturité

Figure 42. Le rôle de la diversité durant les différentes phases de développement de l'entreprise

3.3. Processus dynamique de l'équipe entrepreneuriale

La dynamique de l'équipe s'intéresse aux processus interrelationnels et aux phénomènes d'influence qui les animent. Dans la sous section qui suit, nous présentons les phénomènes qui interviennent au sein de l'équipe et qui influencent indirectement son rendement à savoir: la confiance, la communication, la coopération, la cohésion et les conflits.

3.3.1. La confiance

Dans la littérature, la confiance est une résultante des phénomènes interrelationnels. Elle apparaît dans le processus dynamique des équipes de travail comme la résultante d'une longue période de travail en commun. En revanche, la confiance au sein de l'équipe entrepreneuriale apparaît comme une variable d'entrée, elle constitue l'un des critères de choix de l'associé. C'est une condition au préalable et non pas une résultante.

La confiance entre associés est un mélange entre une confiance cognitive : *« le plus important dans une entreprise et dans un travail d'équipe c'est l'honnêteté entre les membres ; c'est vraiment le point le plus important »* (KR-MV) ; et une confiance affective : *« après il y a une espèce d'affiliation, de confiance qui se crée avec le partenaire, l'associé, on ne peut pas le lâcher comme ça quoi, on investit financièrement aussi on n'imagine pas de lâcher c'est comme une relation sentimentale donc on réfléchit à deux fois avant de dire j'arrête »* (CQ-BP).

3.3.2. La communication

La communication est une activité importante dans une équipe, elle permet aux membres d'échanger, de réfléchir collectivement et de prendre des décisions. La communication entre les membres des équipes entrepreneuriales a tendance à être informelle et spontanée, notamment, lorsque la taille de l'entreprise est petite. Plus la taille de l'organisation s'accroît en termes d'employés, plus les tâches sont structurées et plus la communication se formalise.

- Phases de création et de développement

Durant les phases de création et de développement de l'entreprise, les échanges entre les membres de l'équipe entrepreneuriale sont informels et fréquents. La communication se formalise au fur et à mesure avec le recrutement d'employés.

Cas	Verbatim
CQ	« d'une manière générale, on règle les choses d'une manière informelle parce qu'on peut discuter de tout. La communication entre nous est de nature quotidienne et surtout ininterrompu, c'est-à-dire qu'elle est H24 (...) il n'y a pas de weekend, il n'y a pas de soirées c'est plein temps et donc CQ-LA son téléphone est illimité et elle m'appelle, la communication est interrompue » (CQ-BP).
EV	« pour la communication il y a des deux, l'informelle mais on se formalise aussi à se voir une fois par semaine et à faire ce qu'on appelle le suivi des tâches (...) et puis au jour le jour, on se prend des sessions, c'est-à-dire vraiment dans le planning on se dit on se voit de telle heure à telle heure pour parler de tel sujet donc c'est vraiment des sessions de travail » (EV-GS).
KR	Des désaccords peuvent surgir mais sont rapidement dépassés : « il y a eu forcément au début des problèmes de communication parce qu'on ne se voyait pas trop, on n'était pas habitué à travaillé sur un forum d'entreprise et il fallait savoir discuter les projets, mettre les informations utiles, donc on ne mettait pas toujours toute l'information, on avait tendance à minimiser la communication et le fait de retenir l'information même inconsciemment peut nuire à la société. En plus, en écrivant sur un forum on ne comprend pas forcément le message de la même manière donc il a eu des malentendus mais depuis on a pu établir un langage commun et on se comprend mieux » (KR-MV).

- Phase de maturité

Durant la phase de maturité, la communication est de plus en plus formelle entre les membres de l'équipe entrepreneuriale. Des outils de communication sont mis en place (rapport, compte rendu etc.). Cependant, en dehors des réunions formelles, la communication entre les membres de l'équipe entrepreneuriale demeure informelle. Les échanges sont néanmoins moins fréquents et ce, malgré que la communication reste ouverte entre les membres de l'équipe. Leurs emplois de temps ne leur permettent plus de se voir fréquemment et leurs rencontres sont organisées suivant un planning.

Cas	Verbatim
AP	« entre associés, on se voit assez informellement, je dirais une dizaine de fois par an à peu près à discuter autour d'une table. Avec l'équipe dirigeante, les chefs de services, constitué de sept personnes, on se réunie une fois tous les mois et demi pour une demi journée pour faire le tour de tous les points qui posent plus ou moins problèmes, le développement ou des idées nouvelles etc. et puis sinon tous les lundi il y a une réunion avec les services commerciaux, recherche et développement, bureau d'étude et fabrication pour évoquer les problèmes de la semaine précédente, le CA, les projet, pour essayer de cadrer l'avenir etc. » (AP-AR).
MC	« je dirais que la communication était assez informelle. Aujourd'hui, on est obligé de plus la formaliser vue la taille de l'organisation ; lors d'une réunion avec le comité de direction par exemple on sort un document où il y certaines réponses et chaque manager peut ensuite l'utiliser pour faire descendre l'information ou faire remonter dans l'autre sens » (MC-EJ).

- **Phase de transmission**

Pendant la phase de transmission, la communication est à la fois formelle et informelle. Les échanges entre les membres de l'équipe sont plus fréquents qu'à la phase de maturité. Les cédants et les acquéreurs se voient régulièrement afin de réfléchir sur les stratégies futures et discuter les décisions à prendre. Cependant, les acquéreurs ont tendance à se voir plus fréquemment en tête à tête, ces rencontres ne sont pas destinées à prendre des décisions mais à apprendre à mieux se connaître et à réfléchir ensemble sur les objectifs futurs de l'entreprise.

Cas AP	Verbatim
AP-AR	« les quatre, on se voit assez régulièrement deux fois par mois, mais ce n'est pas de façon formelle on n'a pas de calendrier ou des choses comme ça, on arrive, on discute sur des choses qui semblent importantes pour l'entreprise parce que maintenant on ne peut plus faire tout seul si on veut faire passer l'entreprise ».
AP-PP	« ce qu'on a mis d'ailleurs au point avec AP-FG c'est que tous les 15 jours on se rencontre et puis on discut. Au départ, il y avait énormément à dire puisque c'est vrai qu'avant, on ne se voyait pas, puis maintenant, il y a nettement moins de choses à dire parce que bon ! On a fait ressortir les grandes lignes où on veut arriver et ce qu'on juge c'est d'être sûr de ne pas être manipulé par nos équipes, peut être que le terme est méchant mais c'est la conscience, c'est-à-dire que les gens n'ont qu'un petit bout de la vérité, ils se racontent les choses et puis vous, vous entendez un son de cloche vous n'êtes pas sûr que c'est le bon il ne faut pas s'emballer donc on se dit qu'on garde un contact étroit avec un délai de 15 jours ».

3.3.3. La coopération interindividuelle

La coopération des membres de l'équipe est l'essence même de l'action au sein de la société. Elle est indispensable pour l'atteinte des objectifs stratégiques : « pour moi, la coopération est au-dessus de collaboration parce qu'il y a la dimension humaine, elle n'est pas seulement professionnelle, elle devient personnelle et donc il y a une entre-aide pour évoluer tant professionnellement que personnellement » (CQ-BP).

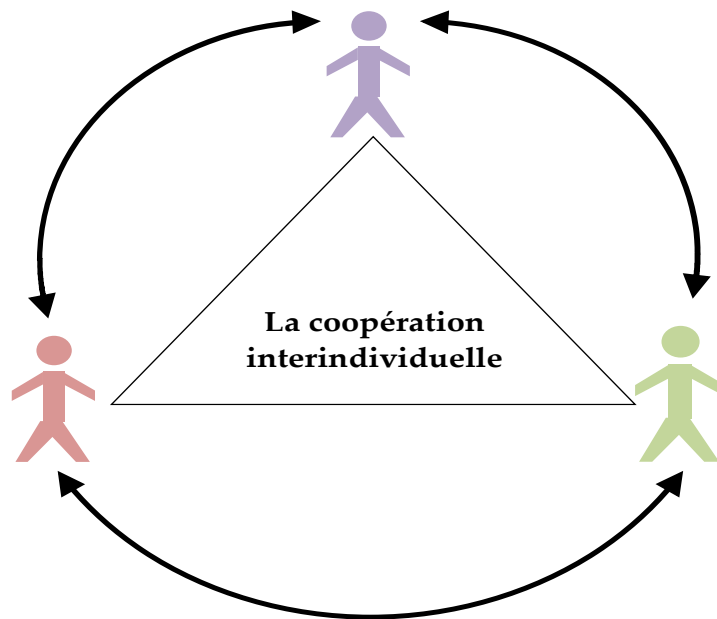


Figure 43. Le modèle de coopération

Dans cette optique, les membres de l'équipe entrepreneuriale sont prêts à mettre en commun leurs compétences et leurs efforts en vue d'atteindre un objectif commun qui est la réussite de leur projet entrepreneurial dans le temps. La coopération se caractérise alors par la volonté commune de construire quelque chose.

Cas AP	Verbatim
AP-FG	« on a chacun ses tâches à faire mais quand on a besoin d'un conseil, d'une information, nous allons voir les personnes et on discute beaucoup avec AP-PP. Quand il y a quelque chose qui bloque, je vais aussi voir AP-AR, on a des projets ensemble, on va travailler un petit peu ensemble, chacun a ses tâches bien définies mais tout le monde peut intervenir, donner son avis, son point de vue, est ce que t'as pensé à ça, il y a une bonne communication ».
AP-PP	« nous on s'écoute (...) comme ma stratégie est détaillée et que j'explique, ils ont adhéré mais j'en demandais pas forcément une réponse tout de suite, je leur disais vous prenez le temps de réfléchir et ça après j'ai des avis des propositions, est ce que tu as pensé à faire ça, pourquoi tu veux faire ça, c'est surprenant, moi je n'aurais pas pensé comme ça. En gros j'ai l'impression qu'on doit tester un peu la décision avec des proches pour voir comment ils réagissent, une sorte de test et puis s'ils se rendent compte que votre idée est indémontable ou à la limite ils adhèrent à ce que vous proposez c'est que vous êtes dans le vrai ».

3.3.4. La cohésion

La cohésion est le phénomène qui maintient unis l'ensemble des membres de l'équipe vers l'accomplissement de la tâche fixée. Les exigences de la tâche dans une entreprise et la

nécessité de la convergence des efforts pour l'effectuer, sont certainement des facteurs de cohésion. Ainsi, elle traduit la volonté des membres à appartenir à l'équipe et y maintenir une participation active.

Cas	Verbatim
AP	« la constitution de l'équipe telle qu'elle a été faite me convient bien, je ne regrette pas, il y a des personnes qui voulaient participer au capital et les faire intervenir dans l'équipe mais on s'est aperçu qu'ils n'étaient pas implicables, qu'ils sont d'accord pour mettre de l'argent dans le capital pour le plaisir (...) je pense que la réussite d'une entreprise c'est plutôt la cohésion, tout le monde tire la boutique dans le même sens, il y a un bon esprit d'équipe, c'est ce qui fait que l'entreprise gagne de l'argent » (AP-AR).
MC	« je pense que c'est primordial, pour qu'une entreprise marche, il faut qu'il y ait un consensus, une vraie solidarité et une vraie compréhension ; sinon, ça ne peut pas marcher. Comme je disais tout à l'heure, vous mettez les gens les plus compétents dans le domaine ça ne marchera pas forcément donc ce n'est pas disons une question vraiment de compétence ou d'intelligence je pense que c'est plus une intelligence de relationnel. Il faut savoir échanger, il faut savoir positiver surtout parce qu'au niveau d'un cadre, d'un dirigeant, si ce n'est pas positif, ça ne marche pas. Aujourd'hui, on a des différences, beaucoup de différences (...) donc ça fait un certain équilibre que, si ça ne marche pas, ça marchera pas au niveau de l'entreprise » (MC-FD).

3.3.5. Les conflits interpersonnels

Une équipe entrepreneuriale hétérogène est caractérisée par des membres qui ont des connaissances, des idées, des perspectives et des capacités de travail différentes. Cette diversité peut être un atout dans le travail, mais peut aussi être une source de conflits. Ces derniers sont inévitables et l'équipe doit savoir les gérer et n'en retenir que le côté positif. Un conflit bien géré est un conflit qui ne mène pas à un cercle vicieux destructeur qui peut amener l'équipe vers la séparation.

Les conflits sont dans la plupart du temps provoqués par des divergences d'intérêts. Que ce soit des divergences réelles ou simplement perçues comme telles, les raisons sont variées. L'analyse des entretiens a démontré que les conflits peuvent être remédiables tant qu'ils ne sont pas provoqués par des divergences aux niveaux de la vision stratégique et des objectifs futurs de l'organisation : « avec le troisième, c'est une problématique de taille d'entreprise et il commençait à voir toute sa famille intégrée et il ne savait plus comment gérer cela donc là c'était ou lui qui partait ou moi, il n'y avait pas d'autre choix ca ne pouvait plus perdurer » (MC-EJ).

A côté de cela, il y a une volonté personnelle pour le consensus qu'on ne trouve pas forcément chez tout le monde : *« on n'est pas souvent d'accord mais on est soulevé par le même objectif donc au final, même si on diverge, on se retrouve quoiqu'il arrive parce qu'on a un objectif commun qui est on ne peut pas laisser un conflit sinon on n'avance pas (...) on a des points de vue différents mais c'est dû à notre complémentarité aussi. Quelque part, c'est très positif parce que ça remet le curseur à sa place et on évite d'aller à droite ou à gauche, on se recentre au niveau de notre objectif commun »* (EV-AD).

Ainsi, lorsque les membres de l'équipe entrepreneuriale sont de nature consensuelle, les conflits sont d'ordre cognitif et sont maitrisables : *« par moment oui, on a eu des problèmes interpersonnels mais on n'est pas rancunier. On s'est déjà disputé méchamment oui plus d'une fois (...) on ne s'est jamais disputé pour des problèmes personnels non c'est plutôt par rapport à la société soit parce que c'est moi qui avais fait une gaffe bon ! Ca arrive à tout le monde et puis bon l'autre va de travers ou l'inverse mais moi je suis quelqu'un qui n'est pas super direct, je ravale beaucoup mes frustrations et je me dis que le temps va régler les choses ce qui est rarement vrai, après c'est une question de personnalité quoi »* (VS-SG).

Cependant, lorsque les membres n'arrivent pas à faire des consensus, les conflits affectifs sont atteints et peuvent ainsi provoquer des problèmes irrémédiables : *« là ça dépend des caractères des gens, il y a des personnes qui croient que seules leurs méthodes sont bonnes et n'écoutent pas l'avis des gens, ce comportement conduira à une bagarre générale mais si on part de gens d'origines différentes et qui cherchent à avoir des consensus et qui sont à l'écoute on va vers des choses positives »* (AP-PP).

Le tableau qui suit synthétise le rôle des variables de la diversité dans l'émergence des conflits cognitifs et affectifs.

Tableau 34. Rôle de la diversité dans l'émergence des conflits⁸⁵

Impact des attributs de la diversité du capital humain sur l'émergence des conflits												
Conflits	FI		FC		EA		RS		VE		P	
	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I	C	I
Cognitif	EV	++	CQ	++	EV	++	EV	++			AP	++
	CQ	++	KR	-+	CQ	++						
	KR	-+			KR	-+						
	VS	-+			VS	-+						
Affectif									MC	--		

3.3.6. Synthèse des résultats sur le processus dynamique de l'organisation du travail au sein des équipes entrepreneuriales

L'organisation du travail au sein de l'équipe se fait progressivement et en fonction des compétences de chacun des membres. Avec le développement de l'organisation, les membres de l'équipe s'éloignent de la polyvalence et les fonctions se trouvent naturellement réservées. Les membres de l'équipe commencent à lâcher certaines tâches pour les déléguer à des employés, ainsi, ils s'éloignent petit à petit des tâches techniques et de production pour se concentrer sur des tâches managériales. Une fois que les fonctions de chacun des membres ont été déterminées, la restructuration ne s'opère que lors de la transmission de l'entreprise. Les rôles changent petit à petit, les cédants commencent à lâcher des tâches et les acquéreurs les récupèrent à leur tour.

⁸⁵ Echelle Impact : ++ Effet Positif ; -+ Effet Négatif puis Positif ; -- Effet Négatif

FI : formation initiale, FC : formation complémentaire, EA : expérience antérieure, RS : réseau social, VE : vision entrepreneuriale, P : personnalité,

C : cas, I : impact

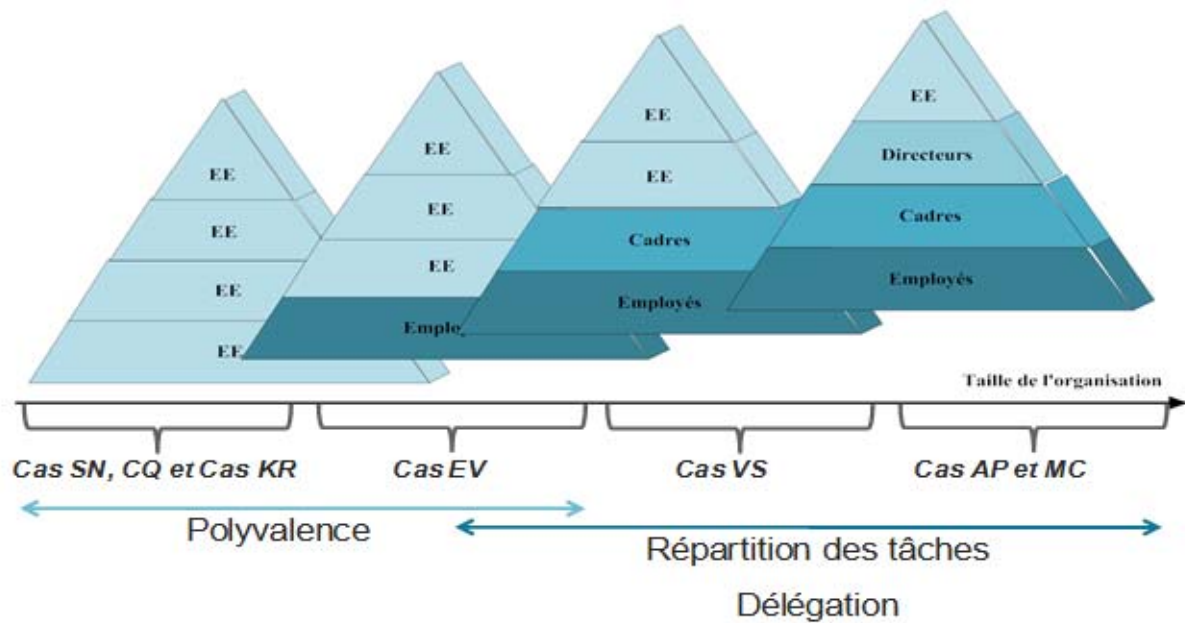


Figure 44. Organigramme évolutif de l'équipe entrepreneuriale

La communication au sein de l'équipe est informelle mais elle a tendance à se formaliser avec le développement de la taille de l'entreprise. Cette formalisation « imposée » par la structuration de l'entreprise n'enlève pas le côté informel de la communication entre les membres de l'équipe. La fréquence de la communication décroît avec le temps. Les premières années sont riches en échanges. Ces échanges sont enrichissants pour la créativité, l'élaboration des stratégies et les prises de décisions.

Les conflits interpersonnels sont considérés par les équipes comme des désaccords, des différences de points de vue dues à leur diversité et à leur complémentarité. Si ces désaccords, sont positifs, ils enrichissent les débats et sont sources de nouvelles idées, si par contre ils touchent à la vision globale de l'entreprise ou s'ils deviennent d'ordre personnel, ils peuvent engendrer la détérioration du climat au sein de l'équipe. Ce type de conflits peut persister et conduire à la séparation et la restructuration de l'équipe et parfois même de l'organisation.

4. L'équipe entrepreneuriale : discussion et proposition d'une définition

Selon Katzenbach *et al.*, (2003 : 45), une équipe de travail performante est « *un petit nombre de personnes, ayant des habiletés complémentaires, engagées dans l'atteinte de buts et d'objectifs de performance communs, dans une approche commune, pour lesquels elles se considèrent mutuellement responsables* ». Quelles sont les spécificités des équipes entrepreneuriales ?

Pour répondre à cette question, nous dirigeons notre réflexion sur deux parties : nous divisons la terminologie « équipe entrepreneuriales » en deux. Nous ressortons les points de convergence de l'équipe entrepreneuriale avec la notion d'équipe, ensuite, nous explorons les caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale liées à la partie 'entrepreneuriale' de la terminologie. Pour compléter notre proposition théorique, nous recourons à une étude approfondie sur la notion d'équipe entrepreneuriale.

4.1. Les caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale

Concernant la partie « équipe » de la terminologie, nous avons pu établir que l'équipe entrepreneuriale est :

- un petit nombre de personnes, qui suivent, ensemble, une intentionnalité commune vers un objectif collectif défini,
- un endroit où les qualités du lien interpersonnel témoignent d'une acceptation et d'une volonté d'adhésion,
- composée de personnes complémentaires et non seulement d'une addition d'êtres,
- une entité vivante et évolutive, chacun des membres apporte sa compétence mais aussi sa personne. Les nouveaux membres sont accueillis avec enthousiasme et leur intégration est facilitée,
- caractérisée par la coopération des membres qui la composent,
- un espace de contraintes acceptées, les membres sont conscients qu'ils renoncent à un certain degré de liberté et acceptent de travailler en coordonnant leurs efforts et en suivant une certaine organisation,
- caractérisée par une organisation des responsabilités, une clarification des rôles et une distribution des tâches selon les compétences des membres,
- une entité cohésive dont les membres développent un sentiment d'appartenance. Le travail produit est plus important que la somme des parties,
- une entité communicative, les membres ont la possibilité de communiquer ouvertement et avec beaucoup de franchise pour le bien de l'entreprise. Une atmosphère de communication informelle est établie. Elle permet désaccords et critiques dans un climat confortable et civilisé. Les membres de l'équipe sont interdépendants. Les décisions sont prises par consensus,
- un espace de conflit mais celui-ci est perçu comme normal. Un climat de confiance, d'ouverture et d'honnêteté se développe. La confrontation positive est préconisée lors des résolutions des problèmes et des prises de décisions. La confrontation négative

peut aussi se développer entre les personnes pour différentes raisons. On peut citer entre autre les divergences fondamentales liées à l'objectif commun.

Ainsi, nous avons mis en évidence toutes les caractéristiques qui peuvent qualifier une équipe d'associés dans une création d'entreprise par une équipe. Dans ce qui suit nous présentons les caractéristiques correspondant à la partie « entrepreneuriale » de la notion d'équipe entrepreneuriale.

4.2. L'équipe entrepreneuriale comme une entité dynamique et évolutive

Dans le premier chapitre de notre travail de recherche, nous nous sommes basés sur les définitions trouvées dans la littérature afin de proposer une définition théorique. En outre, nous avons élaboré un tableau comparatif entre l'équipe entrepreneuriale et l'équipe dirigeante. Suite à notre étude empirique, nous avons fait ressortir d'autres facteurs qui caractérisent l'équipe entrepreneuriale et qui la distingue de l'équipe dirigeante.

La définition que nous avons proposé dans le premier chapitre de ce travail est la suivante : *« Une équipe entrepreneuriale est composée de deux ou plusieurs personnes, qui ensemble créent ou développent un projet entrepreneurial pour lequel ils ont un intérêt commun (financier ou autre). Les membres de l'équipe doivent participer activement aux différentes activités de l'organisation tout au long de son évolution ».*

Pour enrichir cette définition, nous avons opté pour une étude qui comporte des organisations dans différentes phases d'évolution afin de voir le degré de stabilité de l'équipe à travers le temps. Nous avons, suite à notre étude, établi qu'une équipe entrepreneuriale est une entité vivante en perpétuelle évolution. Cette évolution suit un certain nombre de phases. Durant ces phases, l'équipe garde les mêmes fonctions. Dès qu'un nouveau cycle s'annonce, les rôles et les fonctions des membres changent.

Ces cycles d'évolution de l'équipe entrepreneuriale sont reliés à la taille de l'organisation en termes de nombre d'employés : *« c'est quelque chose de mouvant chez nous, puisqu'en fait au début j'étais tout seul, l'équipe entrepreneuriale ça se résume en un homme et puis de plus en plus que l'entreprise s'étoffe, elle est composé d'un ensemble de gens qui ont une motivation forte pour faire avancer l'entreprise et qu'on va chercher par sensibilité (...) il y a plusieurs niveaux, je pense que le niveau des associés est le plus haut niveau, je pense que les autres*

cadres de l'entreprise sont aussi des gens motivés mais enfin, il n'y a pas le même engagement personnel et financier dans l'entreprise » (AP-AR).

4.3. Les spécificités d'une équipe entrepreneuriale

En revenant sur les définitions proposées sur l'équipe entrepreneuriale, nous discutons une par une en argumentant avec les verbatim de nos différents entretiens pour ensuite proposer une définition complète.

Kamm et *al.*, (1990)⁸⁶ ont suggéré qu'une équipe entrepreneuriale est composée par deux ou plusieurs personnes qui, ensemble, mettent en place un projet auquel ils participent avec un taux d'investissement égal. Ces personnes doivent être présentes dans le projet depuis la phase de pré-lancement et avant qu'il y ait eu production de bien et/ou de service. La condition de part égale au niveau de l'investissement initiale n'est pas nécessaire pour faire partie de l'équipe. L'apport des membres pour la réussite du projet entrepreneurial n'est pas seulement financier, il y a aussi les dimensions humaines (personnalité), professionnelles (compétences) et sociales (interaction et travail d'équipe). Le côté financier peut être assuré par des organismes spécialisés ou même par des associés externes qui ne travaillent pas sur le projet.

De plus, d'après les entrepreneurs que nous avons rencontrés ainsi que les deux conseillers en création d'entreprise, il est rare que le capital soit divisé à part égale. Afin de faciliter les prises de décisions en cas de problème, la banque demande aux associés de ne pas diviser la capital en parts égales : « *il faut préciser qu'au niveau de nos statuts, ça nous a été conseillé voire conseillé vivement par la banque de rédiger dans nos statuts 49% contre 51% sinon, la banque ne nous prêtait pas parce que si un jour on veut prendre une décision, on serait bloqué et ça les bloque aussi donc il vaut mieux faire comme ça* » (CQ-BP). Pour les personnes qui rejoignent l'équipe plus tard dans le processus, leurs apports résident dans leurs compétences et rarement dans leur apport financier : « *une association, c'est plus des moyens, l'argent c'est autre chose, c'est un des moyen mais ce n'est pas ce qui est prépondérant dans la gestion local, ce n'est pas ce qui donne l'autorité quoi* » (AP-AR).

86 « We define an entrepreneurial team as two or more individuals who jointly establish a business in which they have an equity (financial) interest. These individuals are present during the prestart-up phase of the firm, before it actually begins making its goods or services available to the market » (Kamm et al, 1990 : 7)

L'autre point qui ouvre la discussion est celui de ne considérer les personnes comme faisant parti de l'équipe entrepreneuriale que si est seulement si elles ont participé à la création de l'entreprise. Ce point a été soutenu par Eisenhardt et Schoonhoven (1990) qui définissent l'équipe entrepreneuriale comme « l'équipe dirigeante fondatrice », constituée d'un groupe de personnes qui travaillent à temps plein dans le projet et qui ont la position de direction et de management durant la phase de création de l'organisation.

Francis et Sandberg (2000), ne considèrent les personnes comme faisant partie de l'équipe entrepreneuriale que si elles la rejoignent durant les deux premières années de création. Cooper et Daily (1997) ont rajouté la condition du travail à temps plein dans l'entreprise. Selon ces différents auteurs, cette condition permet aux membres de sentir leur appartenance à l'équipe et facilite la collaboration entre les membres.

Ces différents auteurs n'ont pas pris en considération le phénomène d'entrée au sein de l'équipe ; pour eux, seuls les créateurs en font partie. Ce point de vue n'est pas partagé par nos interviewés. En prenant l'exemple de l'entreprise AP, il y a eu deux entrées après la phase de création ; le premier, Mr AP-PP a rejoint l'entreprise durant les cinq premières années, et a ramené des compétences nouvelles à l'équipe qui ont contribué à faire avancer l'organisation : *« c'est quelqu'un qui n'avait pas la même culture que nous, puisqu'il sortait de chez Peugeot, il était différent de nous trois à l'époque, il était intelligent et s'est fait plus au moins rapidement à notre méthode de travail et qui a ramené la sienne et qui a fait avancer l'entreprise aussi »* (AP-AR).

Cet associé, malgré son intégration tardive au sein de l'équipe, a su faire avancer l'organisation, il l'a considéré comme son propre « chez soi » : *« objectivement, je dirai que j'ai eu l'impression de participer à une création d'entreprise quand j'ai démarré à AP, bon ce n'était pas mon idée mais on s'en fou mais avec tout ce que j'ai mis dedans entre guillemets je suis chez moi, voilà comment je la formalise et je pense que c'est réel (...) j'ai intégré l'équipe dirigeante en rentrant dans le capital parce qu'on était déjà une petite équipe, on donne beaucoup de soi même et j'avais aussi envi de ne pas m'arrêter au simple statut d'employé qui fait ses heures et c'est tout, je voulais vraiment exprimer mes idées, agir sur l'avenir de l'entreprise puis avoir aussi le feedback de l'entreprise parce que quand on est employé on a l'information mais pas toute l'information donc ça me donnait la possibilité d'avoir accès à tout »* (AP-PP).

Le deuxième entrant est un employé de la société et a rejoint l'équipe à la phase de transmission. Il a été choisi pour ses compétences et sa personnalité. Avec son associé, il a comme mission de pérenniser l'organisation et de développer de nouveaux produits : « *c'est la façon de m'investir complètement dans ce que je fais donc de ma part il n'y a pas de calcul, il n'y a pas de retenus (...) mon objectif c'est de pérenniser au maximum l'entreprise* » (AP-FG).

Ce cas nous encourage à annoncer qu'une personne qui rejoint l'organisation plus tard dans le processus d'évolution, qui donne de sa personne et ramène des compétences nécessaires pour la croissance de l'organisation au niveau du chiffre d'affaires et des parts du marché, peut être considérée comme faisant partie de l'équipe entrepreneuriale.

4.4. Equipe entrepreneuriale versus équipe dirigeante

Lorsque les auteurs limitent l'appartenance à l'équipe entrepreneuriale à la phase de création, ils limitent aussi son champ d'action à cette phase. Cette position laisse présager que ces auteurs considèrent implicitement qu'une équipe entrepreneuriale évolue en équipe dirigeante dans le temps. Ceci n'est pas tout à fait faux comme raisonnement : « *l'équipe entrepreneuriale c'est l'équipe qui est constituée à la base et l'équipe dirigeante est l'équipe du moment. Voilà ! C'est ce que je mettrais, même moi je suis plus dirigeant maintenant qu'entrepreneur, on parle plus de société moins d'entreprise, bon ! C'est difficile de faire la part des choses mais entreprise ça vient d'entreprendre c'est-à-dire de démarrer c'est créer on n'en est plus sur la création ou beaucoup moins, on crée encore mais la création c'est une courbe qui se tasse et on ne peut plus créer de la même manière et aussi vite et autant qu'au départ de l'entreprise* » (AP-AR). Comme ça été précisé par le fondateur d'AP, monsieur AP-AR, les deux terminologies portent à confusion.

Toutefois, la distinction entre elles peut être faite en se basant sur d'autres critères. Une équipe entrepreneuriale reste propriétaire de son projet, elle est la plus haute structure de l'organisation malgré l'évolution et détient le pouvoir de la prise de décision : « *nous sommes une équipe entrepreneuriale, c'est nous les dirigeants de la société, c'est nous qui prenons les décisions, c'est nous qui la faisons évoluer qui allons la développer* » (MC-EJ). De plus, l'équipe entrepreneuriale reste autonome et n'a pas de compte à rendre à des actionnaires comme c'est le cas de l'équipe dirigeante : « *il y a plusieurs niveaux, je pense que le niveau des associés est le plus haut niveau, je pense que les autres cadres de l'entreprise sont aussi*

des gens motivés mais enfin, il n'y a pas le même engagement personnel et financier dans l'entreprise » (AP-AR).

Il y a aussi la notion d'affecte qui existe chez les entrepreneurs et moins chez les dirigeants : *« je pense qu'il y a une notion d'affecte chez l'entrepreneur qui n'existe pas chez le manager. En fait, le manager va gérer une équipe qui est sur ces ordres et c'est important d'atteindre les objectifs, ce n'est pas forcément vital, alors que pour l'entrepreneur c'est sa société, c'est son bébé, il faut que ça fonctionne. En plus, il voit les choses d'une certaine manière donc il va avoir tendance à imposer à ces employés une façon de travailler et doit leur insuffler à son équipe une façon d'être, une façon de bosser donc il y a toute cette notion d'affecte qui le distingue... c'est clair, il y a la notion de risque aussi parce qu'il risque de perdre sa chemise » (CQ-BP).*

L'esprit d'entrepreneuriat reste présent malgré l'évolution de l'entreprise : *« pour moi, l'équipe entrepreneuriale c'est celle qui est en haut de la pyramide et les managers on peut en trouver à tous les niveaux chacun a un petit rôle de manager aussi modeste soit il. Plus on monte en grade, plus les responsabilités au niveau management augmentent, et après pour moi c'est par rapport à un niveau de décision, pour moi le manager prend des décisions qui lui ont été déléguées et l'entrepreneur à une autonomie de prise de décision et point barre. Bon ! Je veux dire ce n'est pas non plus à sens unique, il faut voir après pour autre chose, pour les prises de risque c'est l'entrepreneur qui les prend le manager on lui confie une mission et l'autre prend tout les risques c'est clair (...) pour un entrepreneur, son entreprise c'est même plus qu'un projet, c'est un choix de vie, c'est au-delà du projet » (VS-SG).*

En posant la question sur la différence entre équipe entrepreneuriale et équipe dirigeante aux différents interviewés, nous avons eu les réponses synthétisées dans le tableau suivant.

Tableau 35. Les caractéristiques distinctives entre l'équipe entrepreneuriale et l'équipe dirigeante

CAS	Equipe entrepreneuriale (EE)	Equipe dirigeante (ED)
EV	<ul style="list-style-type: none"> - L'équipe et l'entreprise sont de petites tailles - Plus de créativité - Prise de risque - La performance réside dans l'atteinte des objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> - Axée sur la gestion plutôt que sur la créativité
CQ	<ul style="list-style-type: none"> - Notion d'affecte - Responsabilité d'instaurer une culture aux employés - Notion du risque - Responsabilité de prendre les décisions et de faire évoluer l'entreprise - Saisi les opportunités 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilité de l'atteinte des objectifs - Risque de renvoi si les objectifs ne sont pas atteints
KR	<ul style="list-style-type: none"> - Création - Prises de décisions importantes - Echange et discussion 	<ul style="list-style-type: none"> - Direction - Gestion
VS	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomie au niveau des prises de décisions - EE en haut de la pyramide - Prise de risque - Projet de vie 	<ul style="list-style-type: none"> - Rend des comptes aux conseils d'administration
MC	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvoir - Création 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion - Délégation
AP	<ul style="list-style-type: none"> - La polyvalence - Plus d'échange - Saisir les opportunités 	<ul style="list-style-type: none"> - Délégation - Gestion

Dans la littérature, l'équipe dirigeante est définie comme un groupe de managers qui exploitent les informations internes et externes pour prendre des décisions qui engagent la stratégie et la pérennité de l'entreprise (Bantel et Finkelstein, 1995 ; Hambrick *et al.*, 1996). Cette définition ne met en avant ni le risque prit par l'équipe entrepreneuriale, ni l'implication tant professionnelle que personnelle que les membres de l'équipe entrepreneuriale prennent, ni encore l'aspect de propriété. Ainsi, malgré les ressemblances, une équipe entrepreneuriale garde certaines caractéristiques entrepreneuriales qui la distinguent de l'ED.

D'après tous ces éléments, nous pouvons conclure que l'équipe entrepreneuriale suit un cycle d'évolution dynamique. Les caractéristiques entrepreneuriales de l'équipe sont exploitées d'une manière exhaustive durant les phases de création et de développement. Avec l'accroissement de la taille de l'organisation, l'équipe a tendance à déléguer et à s'occuper des tâches managériales et les membres s'éloignent de la créativité et de la production. Ceci dit, la distinction entre équipe entrepreneuriale et équipe dirigeante au niveau de l'implication, de la prise de décision et de la propriété reste claire même si les fonctions au sein de l'équipe tendent à se confondre.

Après avoir différencié une équipe entrepreneuriale d'une équipe dirigeante, il serait intéressant de déterminer les caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale. Au-delà de leur statut d'associé, les membres de l'équipe entrepreneuriale se caractérisent par leur implication au sein de l'organisation, leur partage des responsabilités et leur participation active au développement de leur organisation, et ce, quel que soit le moment d'intégration des personnes. Suite au développement ci-dessous, nous proposons la définition suivante :

« Une équipe entrepreneuriale est une entité dynamique composée par deux ou plusieurs personnes (fondatrices ou intégrées) complémentaires à la fois au niveau professionnel et personnel. Ensemble, elles prennent le risque de créer, développer ou reprendre une organisation autour d'une vision et des valeurs communes. Les membres de l'équipe participent activement au développement de l'organisation tout au long de son évolution».

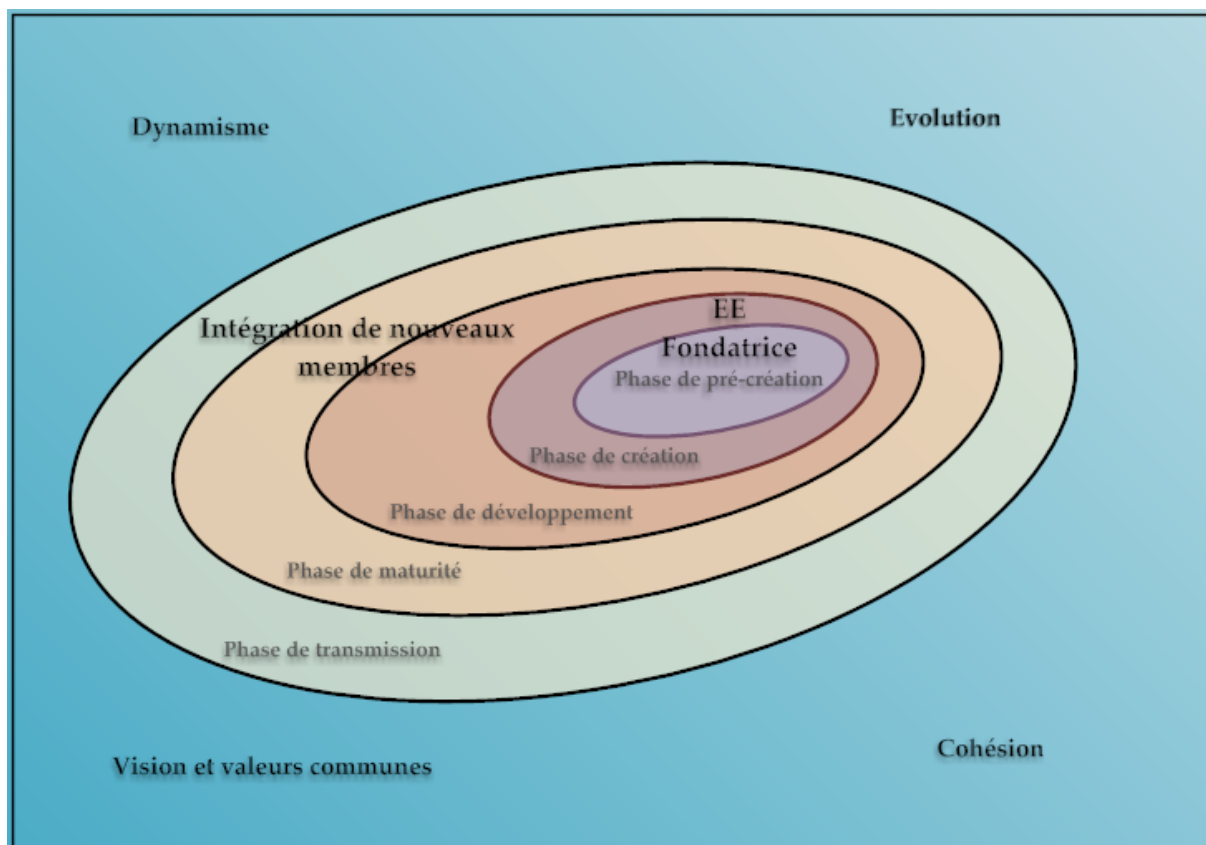


Figure 45. Caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale

Conclusion du chapitre 4

L'analyse de discours a montré que l'équipe entrepreneuriale se distingue des autres équipes de travail par le degré d'implication des membres et leur sens accentué de l'engagement envers un but commun. Cette distinction est due au fait que les membres de l'équipe sont les propriétaires de l'organisation et par leur engagement, ils défendent leur gagne pain.

Une première analyse des entretiens a démontré l'aspect dynamique et évolutif de l'équipe entrepreneuriale. Notre étude a ainsi révélé que l'équipe entrepreneuriale est une entité flexible qui évolue dans le temps et en fonction des besoins de l'organisation. Avec l'évolution de la taille de l'organisation, les membres commencent à lâcher plusieurs de leurs tâches initiales et commencent à s'éloigner de la production pour s'occuper de plus en plus de tâches managériales et de direction.

Lorsque les membres de l'équipe entrepreneuriale s'éloignent de la production, la fonction de l'équipe entrepreneuriale s'apparente avec celle de l'équipe dirigeante. Les membres de l'équipe entrepreneuriale sont responsables des prises de décisions stratégiques et s'occupent de la direction des différents services selon leurs compétences. Cette ressemblance au niveau des fonctions prête à confusion lorsque l'organisation atteint le stade de maturité. Même les entrepreneurs fondateurs ont du mal à définir leur équipe en parlant de son évolution et des changements qu'elle a subi tout au long de l'évolution de l'organisation.

Ce chapitre a permis d'explorer la notion d'équipe entrepreneuriale ainsi que sa dynamique interne. Cette exploration forme une base pour l'approfondissement de l'analyse sur le rôle de la diversité du capital humain dans le processus de prise de décision. En effet, après avoir fait ressortir les caractéristiques des équipes entrepreneuriales et l'importance de la diversité au niveau des compétences et des personnalités, nous allons dans le chapitre qui suit affiner notre analyse en se focalisant sur l'activité de la prise de décisions.

Chapitre 5 - Rôle de la diversité du capital humain des équipes entrepreneuriales dans les processus de prise de décision

1. L'organisation du processus de prise de décision dans les équipes entrepreneuriales.....	305
2. Les mécanismes mis en jeu lors de la conduite du processus de prise de décision.....	316
3. Le rôle de la diversité du capital humain dans le processus de prise de décision.....	336
Conclusion du chapitre 5	361

La démarche d'analyse adoptée dans ce dernier chapitre vise à confronter nos analyses intra-sites, pour répondre à l'objectif général de la recherche, et comprendre le rôle de la diversité du capital humain de l'équipe entrepreneuriale dans la conduite du processus de prise de décision. Il s'agit de confronter, de façon systématique, les processus de prise de décision de différentes natures afin de comprendre comment la diversité du capital humain peut influencer ce processus. Après avoir exploré dans le chapitre précédent la notion de l'équipe entrepreneuriale dans le temps, nous analysons dans ce qui suit le déroulement du processus de prise de décision au sein des équipes entrepreneuriales et le rôle de la diversité du capital humain des membres dans ce processus. Ainsi, nous répondons aux questions de recherche suivantes : Q1b, Q2, Q2a, Q2b.

Comment le processus de prise de décision se déroule-t-il au sein des équipes entrepreneuriales ? Quel est le rôle de la diversité du capital humain des membres dans la prise de décision durant les phases de formation et de développement des organisations ? Quelle est l'influence de la dynamique d'équipe sur la prise de décision au sein d'une équipe entrepreneuriale hétérogène ? Comment est ce que le leadership est-il instauré au sein des équipes entrepreneuriales, notamment, lors des prises de décisions ?

Le chapitre précédent est un chapitre médiateur sur la notion d'équipe entrepreneuriale. Il nous a permis de mieux comprendre cette notion et d'en faire ressortir les caractéristiques. Notre objectif dans ce chapitre est de comprendre le rôle de la diversité des membres de l'équipe entrepreneuriale en termes de compétences et de traits de personnalités dans le processus de prises de décisions stratégiques et opérationnelles.

La première section fait l'objet d'une analyse de la nature des prises de décisions au sein de l'organisation. Cette analyse fait émerger deux types de processus de prise de décision qui diffèrent selon la nature de la décision (stratégique ou routinière). La deuxième section est consacrée à l'analyse des mécanismes qui rentrent en jeu dans les processus de prise de décision, ce sont les catégories de variables qui influencent le comportement de l'équipe et qui sont : la dynamique d'équipe et le style de leadership (Q2a). La troisième section est destinée à l'analyse du rôle de la diversité dans le processus de prise de décision dans le temps (selon le cycle de vie de l'organisation et durant le processus de prise de décision).

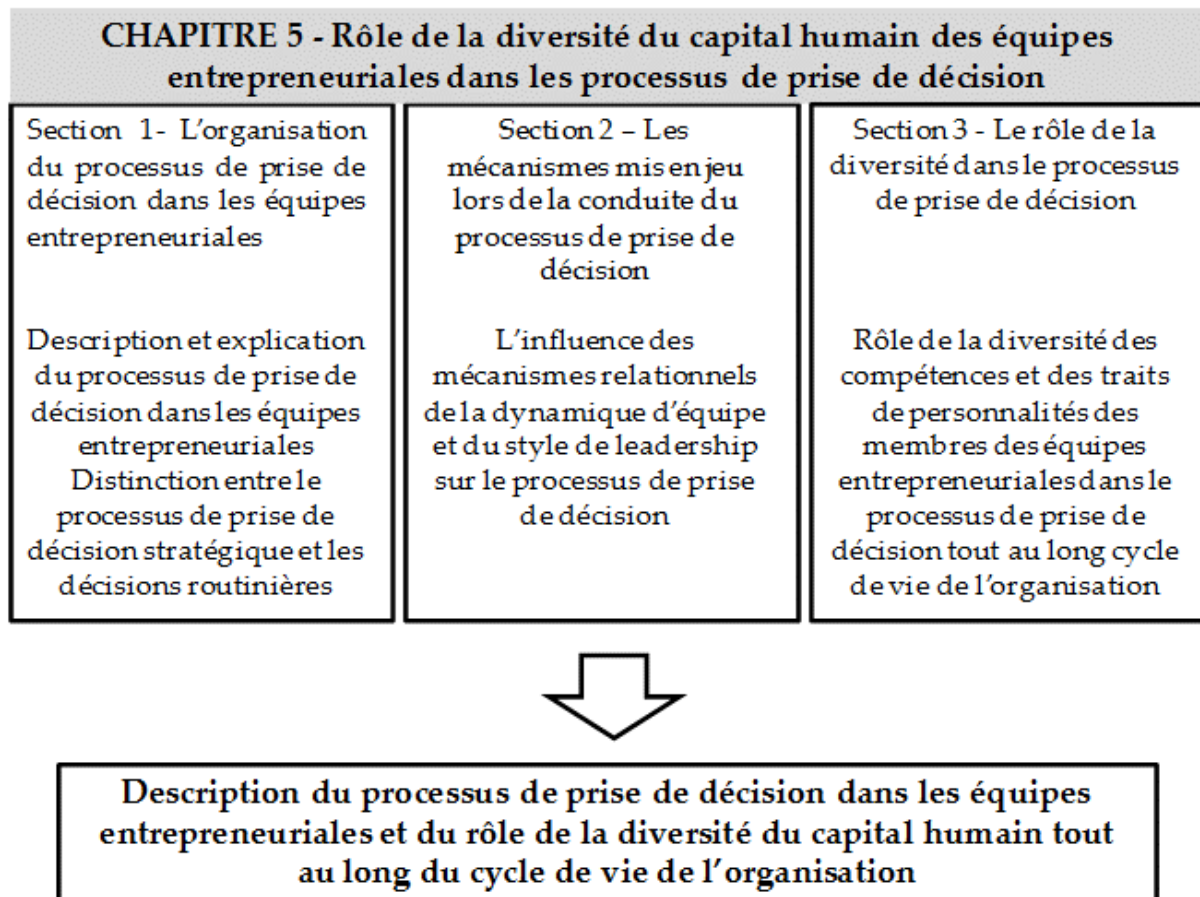


Figure 46. Plan du chapitre 5

1. L'organisation du processus de prise de décision dans les équipes entrepreneuriales

L'analyse théorique de la première partie a permis d'identifier un nombre considérable de travaux qui portent sur les décisions et les processus de prise de décision. Un ensemble de modèles théoriques et empiriques proposés par différents chercheurs a contribué à la richesse de la littérature sur la décision. Ceci dit, la majorité des modèles ne sont applicables que pour les organisations de grandes tailles. Les travaux qui se sont penchés sur le processus de prise de décision dans les PME-PMI sont limités. De même pour les prises de décisions en équipe, les travaux ayant touché cette problématique relèvent du domaine de la psychologie sociale (comme les travaux de Lewin, 1945 ; Mucchielli, 1975 ou encore Maier, 1953).

La prise de décision telle qu'elle a été présentée dans la littérature suit un processus à caractère événementiel et évolutif dans le temps. Dans la section qui suit, nous analysons dans un premier temps la nature du processus de prise de décision des équipes entrepreneuriales ; ensuite, nous distinguons la décision stratégique de la décision routinière.

1.1. La perception des membres des équipes entrepreneuriales : la décision comme un processus composé par une séquence d'événements progressifs dans le temps

Pour connaître la nature du processus de prise de décision des équipes entrepreneuriales, nous avons demandé aux différents interviewés de nous décrire leur manière de prendre les décisions stratégiques et routinières. L'analyse a montré une concordance significative au niveau des réponses. Le membre AP-PP, directeur commercial d'AP et membre actif dans les prises des décisions stratégiques et leurs implantations précise que la décision en tant que telle, est un choix entre différentes alternatives : « *La notion de décision, je la ressentirai beaucoup plus dans le choix entre deux choses (...) alors quel est le critère supplémentaire qui va me faire pencher vers l'un ou vers l'autre du concret ou du sensitif ?* » (AP-PP).

Afin d'avoir les éléments nécessaires pour faire le choix entre ces deux alternatives, les équipes entrepreneuriales passent par un processus progressif dans le temps. Sa durée dépend de la nature de la décision et de son motif : « *il faut déjà préciser que c'est toujours progressif, c'est un processus (...) la durée d'une décision dépend de la nature de la décision et puis de l'importance qu'on lui accorde* » (AP-PP). Le processus de prise de décision est ainsi constitué par un ensemble de phases constituées par un nombre de tâches : « *c'est un*

mélange entre processus évolutif dans le temps et un ensemble de tâches à faire aussi c'est les deux » (AP-AR).

La nature de la décision et son motif influencent le processus de prise de décision et sa durée. Il y a des décisions qui doivent être prises rapidement, d'autres nécessitent des démarches plus importantes et plus coûteuses en ressources et en temps : *« c'est vrai que la décision se prend selon un processus mais ce processus dans le temps peut être très court comme il peut être long, par rapport aux clients, par rapport à des approvisionnements et des fois il faut agir vite, ça dépend de la décision. Une des qualités d'un chef d'entreprise c'est d'être à l'écoute » (AP-DK).*

L'analyse inter-site a montré que la décision suit un processus évolutif dans le temps, composé par un certain nombre de phases dont la nécessité dépend de la nature de cette dernière. Les décisions stratégiques sont des décisions collectives et suivent un processus composé par six phases: 1-Elément déclencheur, 2-définition du problème et distribution des tâches, 3-recherche d'information, 4-discussion des alternatives, 5-prise de décision et élaboration de la stratégie d'implantation, 6- implantation de la décision. Selon le besoin, ces phases peuvent être répétitives et leur chronologie peut être modifiée. Les décisions routinières ne suivent pas forcément un processus évolutif dans le temps, leur nature routinière donne aux membres de l'équipe le droit de les prendre individuellement.

Cette analyse nous permet d'avancer que l'implantation de la décision fait aussi partie du processus de prise de décision. En effet la mise en œuvre de la décision, notamment stratégique, est évolutive dans le temps et requiert des ressources humaines et financières importantes. Pour implanter une décision stratégique, l'équipe a besoin d'information, de personnes adéquates, d'un budget et d'un plan stratégique de mise en œuvre.

Le président et fondateur de la société AP avait une expérience entrepreneuriale antérieure qui lui a appris l'anticipation des situations décisionnelles. Malgré cette prédisposition, lui et son associé fondateur avaient une tendance à se fier à leur intuition pour prendre les décisions. Avec le temps, l'équipe a appris à planifier ses décisions selon leurs natures, à se partager les tâches et à se fixer des délais : *« je pense qu'on est plus au moins - je ne vais pas dire prisonnier des évènements - mais vous avez une logique une politique quand même, il faut bien sûr s'adapter aux événements, à vous de marcher et il faut prendre les décisions qui s'imposent à ce moment là quoi ! Et il ne faut pas traîner. La grande force c'est ça aussi,*

c'est d'avoir anticipé et de savoir anticiper, aujourd'hui, de plus en plus on fait du partage des tâches, de la recherche d'information mais quand on était deux non. Bon ! On parlait de feeling tout à l'heure, c'était un peu ça et c'était la grande force d'AR, il anticipait même des situations, des trucs que moi j'aurais hésité à faire et ça il faut savoir le faire aussi » (AP-DK).

L'analyse intersites a montré qu'il y a une redondance au niveau de l'intuitivité de la prise de décision par les équipes entrepreneuriales. Cette intuitivité est accentuée durant les phases de création et de développement de l'entreprise. Plus la taille de l'entreprise se développe, plus l'équipe entrepreneuriale tend à prendre des décisions plus rationnelles. Dans ce qui suit, nous allons analyser ce phénomène qui caractérise les processus de prise de décision des équipes entrepreneuriales.

1.1.1. De l'intuition au comportement rationnel de la recherche d'information

L'intuition

Une création ex-nihilo nécessite de l'information qui peut être relativement rare et durant les premières années qui suivent la création, l'équipe entrepreneuriale ne dispose pas encore d'un passé décisionnel sur lequel elle peut se baser. Les décisions sont prises sur la base des compétences propres des membres ainsi que sur leur intuition : *« on avançait souvent à l'intuition mais c'est sûr qu'en se structurant, en évoluant, on essayait de mettre des choses en place, des indicateurs, des choses beaucoup plus sérieuses. Au départ bien sûr on y va un peu au feeling (...) de toute façon, si on avait écouté les organismes justement qui sont là pour nous aider à faire avancer ce genre de boîte, on n'existerait pas, parce qu'ils nous disaient surtout ne faites pas ça il n'y a pas de débouchées (...) sur les décisions importantes qu'on débattait, il n'y avait pas eu besoin spécialement d'information, c'était surtout du feeling ; je pense au recrutement ou des choses comme ça, c'était plus du feeling que de la recherche d'information » (AP-DK).*

Le « feeling » de l'entrepreneur est très présent dans les prises de décisions des EE : *« on se base à la fois sur des données plus théoriques, ça peut être des chiffres par rapport à des parutions. Si on parle par exemple de communication, par rapport à des clients, à un moment donné moi j'étais fixé sur mon idée, enfin mon idée non, on y a réfléchi ensemble mais moi j'étais pour communiquer auprès de kinépolis, CQ-LA pensait que ce n'était pas très judicieux, bon ! On va avancer des chiffres dans ce cas là, on va s'informer pour savoir si*

c'est vraiment judicieux, donc il y a ces chiffres et il y a aussi un ressenti personnel de se dire que moi de mon expérience je sais que ça pourrait fonctionner comme ça, en fait on fonctionne toutes les deux sur le ressenti, le feeling » (CQ-BP).

- **La recherche d'information**

Avec le temps, l'équipe acquiert de l'expérience et dispose ainsi d'un passé décisionnel sur lequel elle peut s'appuyer pour prendre les décisions routinières ou répétitives. De plus, les membres sont de plus en plus dans la répartition claire des tâches et des fonctions ; chacun d'eux devient expert dans son domaine et peut ainsi donner son avis en se basant sur des informations dont il dispose de par ses fonctions : *« l'information est très importante. Avec PP, il y a toute la vision et l'opinion commerciale, ensuite avec moi on a la partie méthode et avec AR on a toute la partie fabrication et avec DK on a toute la partie administrative donc je dirai qu'à tous les quatre, on a une vue sur toute la société donc quand on se réunit, on a une vue globale une vue d'un chef d'entreprise on a quand même le ressenti terrain » (AP-FG).*

Pour collecter l'information, les membres recourent parfois à leur réseau social externe (clients, fournisseurs, organismes etc.). Par exemple, lorsque les membres se trouvent confrontés à une décision qui n'est pas dans leurs domaines d'expertises, ils essaient de chercher l'information auprès des personnes externes qui ont plus de compétences : *« je crois une fois de plus qu'un bon créateur d'entreprise c'est quelqu'un qui sait s'entourer. On ne peut pas être bon en tout, donc là, on sait ce qu'on fait, on s'entoure avec des personnes qui sont compétentes en marketing, dans la vente, au niveau financier parce que même si on domine quelques points on ne domine pas la totalité » (EV-AD).*

La recherche d'information devient une étape importante dans le processus de prise de décision. L'équipe entrepreneuriale essaie d'acquérir le plus grand nombre d'éléments de jugement qui lui permet de prendre la décision la plus adéquate et de planifier efficacement son exécution. Le processus de prise de décision diffère selon la nature de la décision. Les décisions stratégiques demandent une information riche, un délai de réflexion et une stratégie d'implantation plus longue dans le temps que les décisions routinières qui peuvent être prises individuellement par les membres de l'équipe. Pour approfondir ces résultats, nous proposons dans la sous section suivante, une analyse thématique transversale sur la différenciation entre les décisions stratégiques et routinières.

1.1.2. Un processus pour chaque type de décision

Les décisions diffèrent selon leurs natures et leurs incidences sur l'organisation. Il existe deux catégories de décisions. Les décisions stratégiques, qui sont de nature non routinière et qui ont des incidences significatives sur le moyen et le long terme. Les décisions routinières qui n'ont pas d'incidences significatives sur l'avenir de l'entreprise. Le processus de prise de décision de l'équipe entrepreneuriale diffère selon la nature de la décision mais aussi selon le cycle de vie de l'organisation et l'expérience de l'équipe entrepreneuriale.

- Les décisions stratégiques et routinières

Les décisions stratégiques ont un impact significatif sur l'avenir de l'organisation, elles sont prises suite à une longue réflexion et généralement avec l'accord de tous les membres de l'équipe entrepreneuriale. L'exécution de ces décisions nécessite des ressources humaines et parfois financières importantes. Le processus de prise de décision stratégique est mené exclusivement par l'équipe entrepreneuriale.

Le processus de prise de décision routinière diffère du processus de prise de décision stratégique au niveau de l'implication des membres au long du processus de prises de décisions.

Nous illustrons nos propos par le cas AP. La décision stratégique dans ce cas est illustrée par la décision d'exporter vers les Etats Unis. Les décisions routinières sont illustrées par des décisions fréquentes que les différents membres de l'équipe sont amenés à prendre tous les jours.

AP est une société exportatrice, qui possède des représentants dans différents pays de l'Europe (Espagne, Allemagne, Italie...). Il y a trois ans, l'équipe entrepreneuriale a commencé à réfléchir sur l'exportation vers les Etats Unis. Dans ce qui suit nous analysons le processus de prise de cette décision.

Tableau 36. Processus de prise de décision stratégique

Les phases du processus de prises de décisions	Analyse	Illustrations
Les éléments déclencheurs	<p>D'une manière générale, le déclenchement d'un processus de prise de décision stratégique revient soit à un besoin lié à l'organisation (besoin d'accroître le chiffre d'affaires), soit à un besoin lié aux demandes des clients.</p> <p>Un besoin se crée et l'équipe entrepreneuriale doit y répondre malgré les risques, et malgré ce que ça coûte en termes de temps et de ressources (humaines et financières) afin d'assurer la compétitivité de l'entreprise</p>	<p>« La décision d'exportation est un besoin et un choix, c'est-à-dire qu'en fait, nos principaux clients en France sont deux donc c'était le chiffre d'affaires sur deux clients, c'est pour ça qu'on a décidé d'exporter en Allemagne, on a commencé en 1992 à l'international » (AP-AR).</p> <p>« Disant qu'avant, la décision est une demande des clients parce qu'en fait, on travaille avec des constructeurs de machines allemands qui sont amenés à exporter loin qui, en l'occurrence, travaillent avec General Motors en Europe mais aussi les Etats-Unis ou en Asie et qui nous ont demandé par l'intermédiaire de notre client allemand de les assister en terme de suivi sur place, au moins au USA » (AP-PP).</p>
Répartition des tâches et organisation du processus: de la phase de déclenchement à l'implantation	<p>Les tâches liées à la recherche d'information, au pouvoir décisionnel et au plan d'exécution de la décision sont réparties selon les compétences et les fonctions de chacun des membres.</p> <p>Lors de la discussion sur une prise de décision stratégique, chaque membre apporte des éléments de réflexion et argumente selon son domaine d'expertise: S'il y a un leader au sein de l'équipe, c'est lui qui s'occupe du suivi du processus et de la répartition des tâches.</p> <p>La phase d'implantation nécessite un travail d'équipe rigoureux. La décision est collective et l'implantation l'est aussi dans la mesure du possible. Dans une équipe, il est important d'avoir le feedback des autres pour être sûr de faire le bon choix.</p> <p>L'implantation nécessite des outils pour la mise en œuvre. Ainsi, l'équipe se donne les moyens d'avoir certains outils d'aide à l'implantation afin de calculer le risque, de planifier l'activité et d'organiser la mise en œuvre. Pour l'exportation vers les Etats-Unis, le temps de réflexion était de courte durée, mais la mise en œuvre a nécessité plus de temps et d'efforts. En outre, le risque d'échec est élevé à cause de la distance, de la différence culturelle et de la barrière de la langue. L'équipe doit rester vigilante et</p>	<p>« Pour préparer une décision, chacun à ses propres compétences et donc ça dépendra de la décision. Les personnes compétentes s'occupent à ramener les informations et les argumentations nécessaires donc ce n'est pas forcément collectif, mais ce n'est pas collégial non plus, c'est entre les deux » (AP-AR).</p> <p>« On y allait ensemble parce qu'il y a avait la partie commerciale évidente et puis on préférerait prendre les décisions à deux ou en tout cas le vivre à deux, sachant qu'on est complémentaire sur beaucoup de points, on regarde son avis et le mien mais par contre on débrieife énormément pour partager une sensation commune et avoir la même lecture, ce qui fait que les décisions quand elles sont prises, elles sont prises d'une façon consciente, on a vécu les mêmes choses, on a senti les mêmes choses, les points sur lesquels on n'était pas d'accord et dont on a suffisamment discuté dans l'avion ou autre pour aplanir les doutes (...) s'il faut chercher de l'information là c'est soit AP-AR soit moi » (AP-PP).</p>

Tableau 37. Les différentes phases du processus de prise de décision routinière

Les phases du processus de prises de décisions	Analyse	Illustrations
Les éléments déclencheurs	De part leur nature routinière, les sources de déclenchement de ces décisions sont multiples. Contrairement aux décisions stratégiques, les décisions routinières ne demandent pas beaucoup de temps de réflexion.	« il y a des choses qu'on fait naturellement, comme se décider de se lever le matin, on le fait sans réfléchir. Dans le métier il y a des automatismes qui arrivent, j'ai un client qui téléphone, je pose des questions, c'est naturel et à la fin, il y a une décision qui tombe je vais lui vendre ça mais je n'ai pas l'impression de prendre une décision c'est un automatisme » (AP-PP).
L'implication des membres de l'équipe entrepreneuriale dans le temps	<p>Durant les phases de création et de développement de l'organisation, les membres de l'équipe entrepreneuriale prennent toutes les décisions ensemble, les décisions routinières comme les décisions stratégiques. Avec l'évolution de l'organisation, les responsabilités deviennent plus grandes, et les membres de l'équipe commencent à avoir de plus en plus d'autonomie autant au niveau de la tâche qu'au niveau de la prise de décision routinière.</p> <p>Plus la taille de l'entreprise se développe, plus il y a d'autonomie au niveau des fonctions et des services. Cette autonomie s'étend de la simple tâche à la prise de décision.</p> <p>Les décisions routinières ne font pas l'objet de consensus et sont prises individuellement. La communication reste néanmoins ouverte en cas de besoin d'un conseil ou d'une concertation.</p> <p>Chaque responsable de service prend les décisions avec la collaboration des employés sous sa responsabilité</p>	<p>« Les responsabilités grandissent et disant on rend compte, parce qu'il ne faut pas prendre la décision seul, parce qu'on a toujours travaillé ensemble et puis à un moment on prend une décision seul et on se dit tient il a pris cette décision seul et puis on y réfléchit et on se dit on ne peut pas être partout et puis ça s'instaure naturellement » (AP-PP).</p> <p>« Quand on était encore deux, on échangeait (...) après, oui il y a eu des petits changements parce qu'il y a eu des changements de structures, c'est vrai qu'il y a plus d'indépendance et d'autonomie par service bien sûr s'il y a une décision à prendre dans mon service ça va être moi le décisionnaire oui il y a plus d'autonomie » (AP-DK).</p> <p>« Ca dépend des décisions, on juge de ce qui est périmètre proche ou un peu lointain, ça, c'est de la stratégie d'entreprise, on le juge, on le sait donc tout ce qui est organisation qui concerne mon service je les prends tout seul sans soucis, notamment sur le quotidien. J'interviens sur les incendies toujours de façon proche et unilatéral en expliquant ce que je vais faire et puis c'est parti (...) après, on commence à avoir des décisions conjointes, notamment avec AP-FG parce que lui c'est le maillon qui me suit nous on est au commercial lui il est en méthode, il me suit et là on est obligé d'avoir un fonctionnement je dirai homogène et cohérent » (AP-PP).</p>

Dans le tableau qui suit, nous synthétisons les différences entre les décisions stratégiques (non routinières) et les décisions routinières.

Tableau 38. Comparaison des décisions stratégiques et des décisions routinières

	Décision Stratégique	Décision opérationnelle
Durée	Longue	courte
Type d'implication des membres	Collective	Individuelle ou collégiale
Sens de l'adhésion	Horizontal	Vertical
Leadership	Participatif ou partagé	Autocratique
Résultat	A long terme	A court terme

Les décisions prises par une équipe entrepreneuriale suivent un processus de décision informel et progressif dans le temps. Les personnes rencontrées n'avaient pas pensé à cette logique processuelle avant que nous leur posions la question. Les membres qui possèdent des compétences techniques évoquent la notion de projet plutôt que de processus de prise de décision. En y réfléchissant, ils ont pris conscience de la démarche processuelle de leurs prises de décisions collectives. Durant les processus de prises de décisions stratégiques, les membres écoutent, discutent et négocient leurs points de vue. Pour les décisions routinières, chaque associé dispose dans la plupart du temps d'une autonomie d'action selon ses compétences et ses fonctions au sein de l'organisation.

L'analyse thématique transversale des cas a montré que la répartition des responsabilités lors des prises de décisions dépend à la fois de la phase de développement de l'organisation et de la nature de la décision. Dans le tableau qui suit nous présentons ces points sous forme de matrice.

Tableau 39. Processus de prises de décision et implication des membres des équipes entrepreneuriales dans le temps

Phases de développement de l'organisation	CAS	Type de décision	Acteurs	Définition du problème et distribution des tâches	Recherche et partage de l'information	Réflexion et Discussion des alternatives	Prise de décision et élaboration de la stratégie d'implantation	Implantation de la décision
Phases de Pré- création Phase de création Phase de Développement	SN CQ KR EV VS	Décisions stratégiques + Décisions administratives et opérationnelles	Collectif (tous les membres de l'EE)	Consultation de toutes les parties prenantes du collectif	Recherche collective	Collective	Décision collective avec consensus	Action qui implique directement ou indirectement tout le monde
Phase de Maturité Phase de Transmission	MC AP	Décisions stratégiques	Collectif avec une application Collégiale	Consultation de toutes les parties prenantes du collectif	Recherche collégiale (les membres concernés par la décision selon leurs compétences et leurs fonctions)	Collégiale (les membres concernés par la décision selon leurs compétences et leurs fonctions)	Décision collégiale ou individuelle avec consensus au niveau du collectif	Action qui implique directement ou indirectement une partie du collectif ou une seule personne
Phase de Maturité Phase de Transmission	MC AP	Décisions Opérationnelles	Individuel (une personne)	Individuel	Recherche solitaire	Individuelle	Décision solitaire	Action qui implique une personne

Le processus de prise de décision en équipe fait intervenir des mécanismes relatifs au travail d'équipe et aux enjeux des relations interpersonnelles. Parmi ces mécanismes, on trouve les variables de la dynamique d'équipe telles que : la communication, les conflits, la confiance, la coopération ; mais aussi le style de leadership qui joue un rôle important dans la satisfaction des membres au niveau de leurs attentes professionnelles et personnelles. Dans la sous section qui suit, nous analysons ces mécanismes afin de mieux comprendre le déroulement des processus de prise de décision au sein des équipes entrepreneuriales hétérogènes et pouvoir ainsi déterminer le rôle de la diversité du capital humain dans les prises de décisions.

1.2. La dynamique d'équipe comme une catégorie de variables du processus de prise de décision des équipes entrepreneuriales

Les variables de la dynamique d'équipe ont été amplement développées dans le chapitre précédent, elles ne seront évoquées que brièvement dans cette section. En revanche, le leadership constitue également une catégorie de variables qui n'a encore pas été développée et qui peut influencer le processus de prise de décision et même déterminer son succès ou son échec. Dans ce qui suit, nous optons pour une analyse thématique transversale des différents cas de l'étude sur ces différentes variables.

1.2.1. Diversité et conflit : conséquences sur la prise de décision

Les relations humaines sont dynamiques et les situations relationnelles sont multiples. Une prise de décision collective dans le but d'atteindre un objectif commun peut être source de phénomènes multiples. Les situations conflictuelles font partie de ces phénomènes et peuvent influencer la qualité des relations intra-groupes.

- Les conflits cognitifs

L'hétérogénéité au niveau des compétences peut parfois être source de conflits. Cependant, si ce type de conflit est bien géré et si les membres de l'équipe ont des personnalités consensuelles et de nature coopérative, il est source d'idées positives et peut ramener l'équipe à des résultats positifs : *« la diversité au sein de l'équipe est très importante mais à double tranchant, cela veut dire que la diversité nous permet d'avoir un regard très critique sur ce qu'on fait, le travail qu'on fait. Chaque associé a son propre regard par rapport à sa formation et son expérience qui permet d'éviter à l'entreprise de couler. Par contre, le désavantage est que par exemple, DG qui s'y connaissait dans la communication et qui*

n'avait pratiquement pas de connaissances dans le commerce maintenant il commence à s'y faire donc forcément quand il y a des actions commerciales à faire il mélangeait côté marketing et côté communication. Lui, il voulait passer un message, nous on voulait apporter de la rentabilité. C'est vrai que ça crée des frictions mais au même temps ça nous permet de garder le côté humain et ne pas devenir que des commerçants qui courent vers l'argent et c'est ce qui a fait notre cheval de course » (KR-MV).

Lorsque les membres de l'équipe sont de nature consensuelle et que leur objectif professionnel global reste commun, les conflits cognitifs peuvent être enrichissants durant les processus de prises de décisions : *« là, on revient sur le rôle de la diversité parce qu'effectivement la décision par les spécialités qui se sont fait chez nous sont très différentes donc chacun va un petit peu tirer la couverture à lui. MC-EJ va la tirer dans l'objectif de satisfaire le client ou les actionnaires et moi je vais essayer de tirer vers une évolution favorable au niveau technique c'est-à-dire qu'on n'avait pas à faire des choses soit irréalisables qui me paraissent utopiques soit pas rentables au niveau technique (...). ça peut effectivement ramener des petites frictions quand l'un marche sur les pieds de l'autre et ça, c'est parce qu'on a un minimum de personnalité et d'expertise dans le domaine là (...) pour les conflits d'idées par contre c'est enrichissant parce qu'ils mettent en cause et c'est le principe de base si on veut durer » (MC-FD).*

Malgré les conflits cognitifs, les membres de l'équipe trouvent toujours un terrain d'entente parce qu'ils sont soulevés par le même objectif qui est celui de pérenniser leur organisation et la mettre sur le schéma de la compétitivité : *« on n'est pas souvent d'accord mais on est soulevé par le même objectif donc au final, même si on diverge, on se retrouve quoiqu'il arrive, parce qu'on a un objectif commun. On ne peut pas laisser un conflit parce que sinon on n'avance pas, donc effectivement on a des points de vue différents mais c'est dû à notre complémentarité. Quelque part aussi, c'est très positif parce que ça remet le curseur à sa place et on évite d'aller à droite ou à gauche on se recentre au niveau de notre objectif commun » (EV-GS).*

- **Les conflits affectifs**

Les conflits cognitifs restent gérables tant qu'ils ne se transforment pas en conflits affectifs. En effet, lorsque les conflits deviennent d'ordre affectif, ils peuvent engendrer des disputes et de la rancune qui conduisent à la séparation. Ces conflits ont deux sources principales

d'émergence: une divergence au niveau de la vision stratégique commune de l'organisation et la distribution du pouvoir au sein de l'équipe.

- *Le partage d'une vision stratégique commune*

Le partage d'une vision stratégique commune est primordial pour la survie de l'équipe : « on a déjà rencontré deux types de conflits, des conflits liés aux choix ou effectivement cela a abouti à la séparation un nouvel entrant qui ne voit pas tout à fait les choses de la même manière il s'en va » (MC-FD). Il y a des décisions stratégiques qui peuvent influencer profondément la structure et l'avenir de l'organisation, dans le cas où les associés ne partagent plus la même vision sur l'avenir de leur projet, la séparation peut devenir la seule solution de réconciliation : « avec le troisième c'est une problématique de taille d'entreprise et il commençait à voir toute sa famille intégré et il ne savait plus comment gérer cela donc là c'était ou lui qui partait ou moi, il n'y avait pas d'autres choix ça ne pouvait plus perdurer » (MC-EJ).

- *La répartition du pouvoir et des tâches*

La répartition claire des tâches et des responsabilités peut éviter à l'équipe ce genre de conflits affectifs. Si le leadership n'est pas clair au sein de l'équipe, les conflits affectifs peuvent s'aggraver et détériorer l'atmosphère du travail et causer le départ de l'un des associés. Le cas VS a vu partir deux membres de l'équipe entrepreneuriale et ce pour deux raisons différentes. Le départ qui a causé le plus de dégâts à l'équipe et à la société est celui de la compagne de l'un des associés, son départ a engendré une décision de redressement judiciaire. Le membre VS-SG nous explique la source de conflit qui n'est autre qu'un désaccord autour du pouvoir : « on a eu la mauvaise idée d'associer la compagne de LP, bon ! Des fois ça peut bien se passer, il y a des couples qui s'associent pour monter un projet mais là c'est extrêmement dure (...) quand on est un couple et qu'on s'associe dans un business il y a toujours quelqu'un qui est moteur, bon soit ! Ce n'est pas un inconvénient au contraire il faut qu'il y ait quelqu'un de moteur et puis un bon suiveur mais quand on est dans un couple le gros problème quand on monte un business c'est qu'il y a beaucoup de stress c'est du risque financier au début, souvent on n'en mange pas, on engouffre des heures comme ce n'est pas possible physiquement et psychologiquement, c'est très dur, et en couple les deux vivent ça au même rythme H 24 et le problème c'est qu'il n'y a aucun moyen de se ressourcer et donc c'est

vachement dur à gérer et souvent il y a des couples qui éclatent (...) il y a toujours un qui décide et l'autre qui n'accepte pas la décision (...) et ça génère des problèmes » (VS-SG).

L'émergence des conflits semble être liée à l'hétérogénéité des membres de l'équipe. Cette hétérogénéité peut être enrichissante lors des prises de décision si elle n'atteint pas la vision stratégique de l'organisation ou encore l'organisation interne du travail au sein de l'équipe et de l'organisation. Dans le cas contraire, les conflits peuvent devenir d'ordre personnel et affectif et peuvent nuire gravement au travail d'équipe et aux résultats de l'organisation. Dans le tableau qui suit, nous présentons les conséquences des deux types de conflits :

Tableau 40. Les conséquences cognitives et affectives des conflits

Les conflits cognitifs aident l'équipe à prendre de meilleures décisions	Les conflits négatifs nuisent à l'efficacité de l'équipe
en incitant à examiner un problème qui aurait été négligé	en créant une atmosphère de frustration, de méfiance et de fuite
en obligeant à réexaminer une solution et à faire preuve davantage d'innovation et de créativité	en provoquant la rétention d'informations et en perturbant l'organisation du travail
en incitant à intégrer différents points de vue pour concevoir de meilleures solutions	en détournant l'énergie de l'équipe à des fins destructrices

1.2.2. Communication

Le travail en équipe se fait par le biais de la communication ; les décisions collectives sont le fruit des échanges entre les membres de l'équipe entrepreneuriale. Grâce à la communication, les connaissances sont partagées, les alternatives sont discutées, les désaccords émergent et le consensus se construit : « si on adhère à une équipe, c'est pour prendre en compte les avis des gens et leur sensibilité ; forcément cela a de l'impact. Si vous prenez une décision seul, vous la prenez par rapport à vos critères et il n'y aura pas de richesse » (AP-AR).

Lors de la prise de décision, la communication est à la fois formelle et informelle. Le recours à des réunions formelles sert à exposer le problème ou le besoin qui nécessite une décision. Il permet de discuter les alternatives et de prendre la décision et planifier l'implantation : « c'est une réunion informelle, si les gens ont quelque chose à dire, ils le disent et en fonction des différents avis, on pèse le pour et le contre et on y va ou on y va pas » (AP-FG).

- **La communication comme un outil de résolution de conflit**

La communication est le ciment qui relie les différentes phases du processus de décision : « on échange énormément et on communique énormément et on arrive toujours à trouver un terrain d'entente pour se mettre d'accord sur tout donc pour l'instant, on touche du bois » (CQ-LA). En cas de désaccord, les associés discutent beaucoup en se basant sur l'argumentation et en s'appuyant sur des justificatifs qui peuvent aider à orienter la réflexion : « certainement en discutant jusqu'à ce qu'une partie donne raison à l'autre, et ce, grâce à l'argumentation, les preuves, c'est un travail quoi c'est la recherche d'information pour prouver qu'on a raison » (KR-MV).

Comme nous l'a expliqué le président de la société AP, pour prendre les bonnes décisions, il faut être convaincu par leurs qualités. Il faut prendre le temps de convaincre les autres ou de se laisser convaincre par la communication et l'argumentation : « la première chose à voir au début est de savoir si sur le fond l'idée est jouable sur le long terme. Par exemple si elle est jouable, si le problème qui fait que tout le monde n'est pas d'accord est un problème de fond, si c'est un problème de moyens ou si c'est un problème d'idées, dès lors, ça peut s'arrêter tout de suite où ça peut s'étaler dans le temps en se disant bon ! Attend ! Stop ! On ne fait pas tout de suite mais on se prend ça comme objectif dans 5 ans et on y va. Si on trouve qu'on n'a pas les moyens de le faire parce que l'équipe ne pourra pas l'assumer ou on n'a pas les moyens de le faire parce que c'est une question de moyens financiers, on n'a pas les moyens de mettre de l'argent pour la recherche, si derrière il n'y a pas la moitié de la rentabilité qui est assurée, ce n'est pas la peine de lancer le produit, il faut savoir le mettre dans la poche et le mouchoir au dessus quoi ! » (AP-AR).

- **La communication et l'écoute : deux outils de gestion de la diversité**

Pour réussir, une équipe entrepreneuriale hétérogène doit savoir communiquer mais aussi écouter : « pour gérer cette diversité, je crois beaucoup à la communication et à la concertation. Aujourd'hui, les conflits, les points d'accroche, tout ça, se crée par manque d'information. Je pense que quand il y a une rumeur qui commence à circuler, automatiquement ça crée de la tension plus ou moins et une rumeur si on ne l'écoute pas tout de suite en faisant de la communication ça peut s'empirer, parce que quand même c'est une question importante dans une société mais il faut aussi savoir communiquer ce n'est pas toujours facile » (AP-PP).

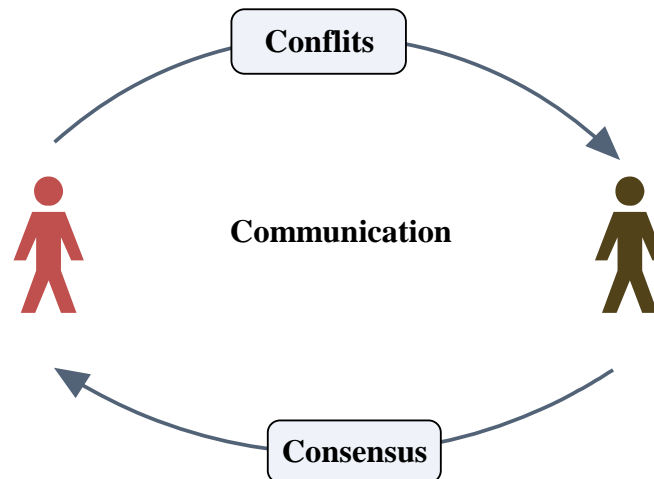


Figure 47 – Mécanisme de la gestion de la diversité

Parfois l'équipe entrepreneuriale veut faire participer les employés à la prise de décision afin d'éviter la réticence lors de son implantation qui nécessite leur coopération : *« s'il y a une décision importante à prendre sur les objectifs de l'entreprise, on la prendra à quatre, mais en ayant déjà parlé avec les cadres et en leur expliquant durant la réunion suivante pourquoi on a pris la décision et il y a toujours un rôle de consultation car il faut que l'ensemble de l'entreprise adhère à la décision sinon ça sera une perte d'énergie si un service est réticent »* (AP-AR).

Une organisation est à l'image de ses leaders. Une équipe entrepreneuriale communicative et à l'écoute donne un bon exemple à ses employés. En outre, avec le temps, l'équipe entrepreneuriale a de plus en plus besoin de nouvelles connaissances mais aussi de nouvelles compétences. Pour prendre les bonnes décisions, répondre aux besoins des clients et rester compétitive, l'équipe se tourne vers ses collaborateurs qui ont moins d'expérience certes, mais plus de diversité au niveau des compétences et aussi des connaissances : *« je vous ai expliqué qu'une des grosses évolutions qui s'est produite c'est le fait d'avoir une équipe avec des compétences différentes, des personnalités différentes, des vécus différents, des visions différentes, et d'écouter son équipe, parce que de toute façon, aujourd'hui, on ne peut plus tout faire seul et dans ce cas il y a les autres qui vont le faire mais chacun dans son domaine »* (MC-FD).

1.2.3. La confiance

Dans une organisation, les relations de confiance sont importantes ; dans une équipe entrepreneuriale la relation de confiance est primordiale. Parmi ses avantages, une relation de confiance facilite le consensus. Dans certaines situations, les membres de l'équipe entrepreneuriale ont des visions et des positions divergentes, pour arriver à un consensus, ils sont parfois obligés de faire des concessions et de suivre l'autre qui en fonction de ses compétences semble avoir plus de crédibilité pour trancher : *« sur des décisions stratégiques, on s'explique, on n'a pas de méthode, on explique chacun notre point de vue c'est plus un problème de confiance et de résultat le jour ou ça ne marchera plus on se séparera »* (MC-FD).

La confiance apparaît ainsi comme une catégorie implicite mais importante du processus de prise de décision : *« il faut préciser que notre relation est basée sur la confiance donc on dit bon d'accord ! Moi je ne suis pas parti la dessus mais on va essayer, on a essayé des choses parce qu'on s'est dit, on va tenter et puis on s'est rendu compte qu'on ne le referait pas, mais ce qui compte c'est que ça ne va pas influencer la relation qu'on peut avoir »* (CQ-BP).

1.2.4. Le consensus

Les membres des équipes entrepreneuriales se caractérisent par leur implication forte et la volonté de conduire leur entreprise vers la pérennité et la compétitivité. Cette implication est due à leur engagement tant personnel que professionnel. Dans la plupart des cas, à la phase de création, les membres de l'équipe entrepreneuriale sont les seules ressources compétentes du projet. Leur motivation pour réussir leur projet est très importante. Cet attachement pose implicitement la condition du consensus sur les décisions afin de faciliter la coopération et éviter les conflits. Le consensus devient une des règles d'or du travail d'équipe. Même s'il y a des désaccords entre les membres, il faut qu'ils soient capables de les dépasser et d'atteindre le consensus : *« se sont des divergences de points de vue, des agis différents forcément et je pense que derrière tout cela il faut avoir la force de faire des consensus, de trouver un terrain d'entente comme partout dans la vie, dans les relations humaines, c'est toujours comme ça donc je ne dirais pas conflit mais oui on n'est pas tout le temps d'accord (...) donc on arrive à se concentrer mutuellement, donc oui c'est enrichissant »* (EV-AD).

Les conflits cognitifs sont acceptés comme une méthode de génération d'idées. Avec des concessions de part et d'autre, l'équipe arrive à trouver un équilibre satisfaisant pour tous les

membres : « on a souvent des conflits d'idées, après avec du raisonnement et des concessions de part et d'autre on établit un consensus puis l'entreprise avance comme ça (...) on trouve toujours des consensus à la fin » (AP-AR). Toutefois, pour atteindre le consensus, il faut que les personnes aient une personnalité consensuelle, ce qui n'est pas toujours le cas : « travailler avec des personnes différentes peut être source de conflit permanent et donc là, ça dépend des caractères des gens, il y a des personnes qui croient que seules leurs méthodes sont bonnes et n'écoutent pas l'avis des autres. Ce comportement conduira à une bagarre générale, mais si on parle des personnes d'origines différentes et qui cherchent à avoir des consensus et qui sont à l'écoute on va vers des choses positives » (AP-PP).

Parfois, l'équipe désigne le leader comme celui qui détient le pouvoir décisionnel, les membres respectent ce choix et suivent les conseils de leur leader. En revanche, ayant un esprit de partage, le leader d'équipe ne peut pas imposer une décision à ses associés car il sait que même si la décision est acceptée, son implantation peut s'avérer difficile et il y aura des répercussions sur l'atmosphère de travail. Un leader d'équipe avisé a la capacité de faire des concessions à son tour et d'abandonner son idée si son équipe n'y adhère pas : « sur des choix stratégiques de produits moi je ne peux pas imposer un truc si derrière, le service commercial n'est pas d'accord, si je me bats avec le service commercial avant de commencer ça ne va pas aller quoi ! On va avoir du mal donc soit on a raison et en ce moment il faut amener les gens dans la réflexion soit l'idée est plus au moins bonne et à ce moment il faut apprendre à se dire bon ! On laisse tomber, ce n'est pas forcément qu'elle n'est pas bonne mais peut être notre système de fonctionnement n'est pas adapté à un changement culturel ou de produit. Dans une équipe, il faut que ça fonctionne en tenant compte des éléments qui sont parfois les plus bas sinon si on ne voit pas de repère il y a de forte chance que le produit ne marche pas » (AP-AR).

Une équipe qui réussit est une équipe qui arrive à surmonter les désaccords, susceptibles de surgir dans toute relation humaine : « je pense que derrière tout ça il faut avoir la force de faire des consensus, de trouver un terrain d'entente, comme partout dans la vie dans les relations humaines c'est toujours comme ça donc je ne dirai pas conflit mais oui on n'est pas tout le temps d'accord » (EV-AD).

1.3. Le leadership comme une catégorie de variables du processus de prise de décision de l'équipe entrepreneuriale

Le leadership et la dynamique d'équipe sont des phénomènes qui influencent les résultats de l'équipe. Pour connaître les styles de leadership les plus dominants lors des prises de décisions des équipes entrepreneuriales, nous avons recouru à l'analyse thématique transversale de contenu. Cette sous section fera l'objet des résultats de l'analyse.

Rappelons tout d'abord que le leader est celui qui guide l'équipe. Par sa position, il est susceptible d'exercer une influence prépondérante sur son équipe en lui indiquant la direction à prendre. Par son action, il contribue à la réalisation de tâches ou à l'entretien des relations interpersonnelles entre les membres de l'équipe. La position de leader s'obtient grâce à sa personnalité, bien que cette dernière reste difficile à cerner. Des traits particuliers de la personnalité et des qualités personnelles caractérisent souvent le leader : autorité, charisme, rayonnement, contrôle de soi etc. Le profil attendu varie en fonction des situations. Sa position peut aussi s'obtenir grâce au contexte ou à la nature de la tâche. Certains types de situations peuvent provoquer l'émergence d'un leader qui ne conservera pas pour autant son statut dans d'autres contextes.

Dans les organisations, la position hiérarchique détermine implicitement la position du leader. Le leadership est la façon dont s'oriente l'équipe à partir de l'influence qu'exerce le(s) leader(s): elle peut être positive ou négative, favoriser l'adhésion ou au contraire le rejet des buts poursuivis par l'équipe. Plusieurs styles de leadership ont été identifiés dans la littérature, parmi lesquels on trouve le style autoritaire, le style participatif ou encore le style « laisser faire ». Durant notre enquête, nous avons rencontré trois styles de leadership. Dans ce qui suit, nous présentons les différents types de leadership rencontrés en se basant sur les cas correspondants.

1.3.1. Styles de leadership pour les décisions stratégiques

Pour les décisions stratégiques, le leadership varie entre deux styles : le participatif et le partagé. Quel que soit le style de leadership adopté par l'équipe, les décisions stratégiques font toujours l'objet d'un consensus.

- **Leadership participatif**

Une équipe entrepreneuriale qui dispose d'un leader communicatif et ouvert ainsi que de bons collaborateurs coopératifs, ayant le sens de la critique, a de forte chance de réussir. Parmi les sept cas de notre recherche, nous avons rencontré cinq équipes qui adoptent un leadership participatif avec un leader qui élabore la stratégie de l'entreprise et dispose du pouvoir décisionnel en cas de désaccord. Du style participatif, nous avons trouvé deux sous catégories : le leadership participatif consultatif et le leadership participatif persuasif.

- **Le leadership participatif consultatif**

Parmi les cinq équipes entrepreneuriales qui adoptent un leadership participatif, trois d'entre elles optent pour un leadership participatif consultatif. Ce style permet un échange ouvert entre les membres de l'équipe entrepreneuriale avec un sens critique constructif. Lors des prises de décision, le leadership tend vers le style partagé, avec la présence d'un leader déclaré et connu par tous en tant que le référant en cas de problème majeur. Néanmoins, le leader ne prend jamais seul les décisions, il consulte toujours son équipe et les décisions font l'objet d'un consensus.

Les trois sites qui adoptent ce style de leadership, présentent trois raisons différentes qui justifient le choix de leurs leaders. La raison du premier cas SN revient aux caractéristiques personnelles de l'individu. Les associés de la société SN ont partagé une expérience professionnelle antérieure commune durant 14 ans. Bien que Mr SN-MS fût le supérieur de Mme SN-ML, cette dernière jouait le rôle de conseillère et orientait son travail : *« même au magasin ça se passait comme ça, c'est vraiment psychologique tout ça, j'ai 10 ans de magasin plus que lui donc même si c'est lui le chef du magasin, il me consulte car je connais bien les clients et lui il a eu entre guillemets, l'intelligence de se laisser guider, parce que quand il est venu au magasin il était nouveau, et ne connaissait pas bien la région et les gens au début s'adressaient plutôt à moi qu'à lui et c'est normal car il est entre guillemets, étranger et moi j'étais déjà là depuis un moment, et cela nous a profité parce que c'était bien et c'est réciproque parce que lui aussi il a des idées auxquelles je n'adhère pas au début mais après je suis contente du résultat »* (MS-ML). Le leadership est clair entre les deux associés : *« on donne chacun nos avis, mais bon la plupart du temps s'il y a désaccord je laisse Mme SN-ML décider, après tout, une femme sait comment ranger une maison, je lui donne confiance, moi c'est les mains et elle c'est la tête »* (SN-MS).

Le deuxième cas KR est une société de vente de jeux sur Internet. Le domaine de la vente sur Internet nécessite de la réactivité et de la rapidité d'action. Les décisions doivent être prises dans les brefs délais. Pour pouvoir satisfaire la clientèle, l'équipe a désigné l'un des associés comme leader ; il détient le pouvoir décisionnel en cas d'urgence : *« lorsqu'il faut trancher pour une décision, c'est moi qui le fait (...) sur Internet il faut être réactif pour ne pas être obsolète, les décisions doivent être rapidement appliquées »* (KR-MV).

Le troisième cas est celui de l'entreprise AP. Cette société est caractérisée par un leadership dynamique qui a évolué dans le temps. Cependant, le leader reste Mr AP-AR, fondateur de l'organisation et détenteur de la plus grande part du capital avant la transmission ainsi que la plus longue expérience en entrepreneuriat. Son associé et fondateur AP-DK explique cette situation en disant: *« au départ, c'est lui qui a eu l'idée, déjà du produit c'est lui qui avait l'expérience de la SARL, donc dès le début c'est lui qui a pris le risque d'être le décisionnaire final. Au niveau du capital aussi, il a toujours eu la majorité du capital »* (AP-DK).

Malgré qu'il ne détient plus la majorité du capital, AP-AR garde sa position de leader de l'équipe : *« il y a toujours eu un responsable, un chef d'entreprise qui était AP-AR, bien sûr on a toujours échangé même à l'époque où on était deux, il fallait un décisionnaire et c'était lui-même. Aujourd'hui, ça va être lui le décisionnaire même si on est quatre et avec AP-FG les majoritaires dans le capital, il reste le PDG et c'est vrai que la décision doit être unitaire il faut qu'il y ait consensus surtout pour les décisions importantes »* (AP-DK).

Pour les décisions stratégiques qui demandent de l'expertise et de la planification, le leader a recours à ses associés pour mener ensemble le processus de décision et réfléchir collectivement aux alternatives : *« les décisions sont évoquées ensemble, il y a des sujets où chacun de nous a une autonomie forte reconnue dans le sens où, à partir d'aujourd'hui, c'est toi qui te débrouilleras. Il y a d'autres décisions prises ensemble, à un certain moment il faut trancher et quand les avis sont divergents, la structure regarde le créateur d'entreprise, et là il est obligé de trancher, là il est dans son rôle de dirigeant, de patron qui dit s'il y a un conflit d'idées c'est moi qui tranche »* (AP-PP).

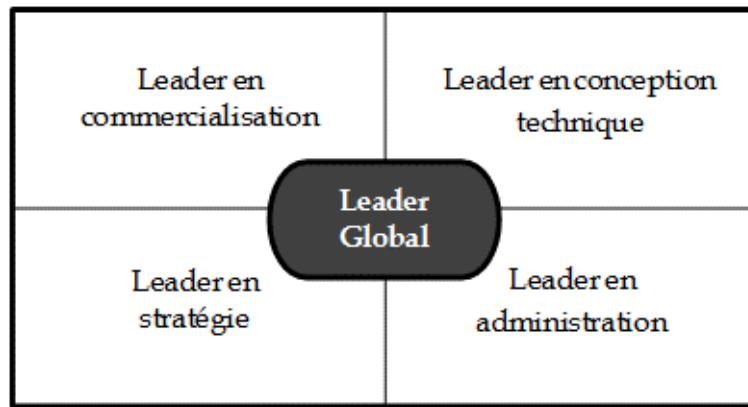


Figure 48. Digramme de Leadership pour le cas AP

Le leader Mr AP-AR est une personne très respectée, non seulement des membres de son équipe entrepreneuriale mais aussi du reste des employés. Nous avons senti cela au cours de nos déplacements sur le site. Les membres de l'équipe ne cachent pas la confiance qu'ils accordent à cette personne et la chance qu'ils ont de travailler avec elle. Le leader de cette équipe est une personne ouverte, qui accepte les critiques, qui encourage la diversité et qui est tout le temps à la recherche d'opportunités. Il a les facultés d'écouter son entourage et de revenir sur ses positions et suivre les autres s'ils prouvent qu'ils ont raison.

- **Leadership participatif persuasif**

Les deux autres sociétés qui adoptent un style de leadership participatif, sont entre le consultatif et le persuasif. Cette mouvance dépend de la nature de la décision et de la volonté d'implication du collaborateur. Le style participatif persuasif donne le pouvoir décisionnel au leader. Ce dernier fait participer son équipe aux prises de décisions, néanmoins, il a tendance à les convaincre de son point de vue plutôt qu'à partager leurs avis.

Pour l'entreprise VS ce style a été adopté par les associés dès la création de la société. L'associé VS-SG considère son associé VS-LP comme le leader qui détient le pouvoir décisionnel. VS-SG explique ce choix par le fait que VS-LP était le porteur du projet, a participé à sa création et a pris la responsabilité d'être le gérant avec la détention de la majorité du capital : « *c'est lui l'initiateur du projet à la base, alors peut être c'est par modestie ou par frustration par moment de ne pas avoir le pouvoir, mais je ne suis pas quelqu'un qui cherche le pouvoir non ! C'est quand même lui le porteur du projet il m'en a fait part, il m'en a parlé et je me suis investi, donc lui, dira non on n'est pas différent sur ce point, enfin peut être je n'en sais rien non mais je crois qu'il dira qu'il n'y a pas de différence*

(...) *il a quand même un pouvoir qui est beaucoup plus important et un risque même si je suis associé moi je suis salarié, lui il l'est pas en tant que gérant lui il a un risque plus important que moi* » (VS-SG).

Sur les décisions stratégiques, les deux associés discutent et se concertent mais le choix final revient à VS-LP : *« il y a eu une époque quand on avait un problème assez important on parlait des heures et des heures et même des fois on psychotait, on faisait cinquante mille scénarios. Maintenant, on se prend moins la tête VS-LP est quand même le gérant donc la décision lui revient mais il me demande beaucoup mon avis et il demande aussi pas mal d'avis ailleurs notamment quand c'est de l'ordre comptable, sur des trucs très particuliers où il est seul, il demande des avis »* (VS-SG). Lorsque l'entreprise est confrontée à une situation critique, VS-LP prend la décision seul sans attendre une concertation de la part de son associé : *« quand c'est critique c'est des micros réunions mais c'est des réunions flash où c'est l'entrepreneur qui vient, qui dit ce qu'il a à dire et part, voilà ! Ce qui est à mon avis discutable mais on n'a pas trouvé mieux et ça se produit très rarement »* (VS-SG).

Cette situation a été acceptée par l'associé VS-SG qui est de nature calme et ne veut pas avoir de position de pouvoir : *« c'est par choix, je n'impose pas, je donne mon avis et je dis ce que je pense mais ce n'est pas mon rôle d'imposer parce que si j'étais gérant majoritaire oui, j'imposerai peut être des choses, mais maintenant, je me dis que ce n'est pas à moi d'imposer mais par contre quand je donne mon avis et qu'il n'est pas pris en compte quand ça ne marche pas je ne suis pas du genre à dire tu vois je t'avais dit, ça t'apprendra, non je ne suis pas rancunier du tout »* (VS-SG).

Pour l'entreprise MC, la situation est différente. La répartition du pouvoir et l'émergence du leader ont suivi le départ du premier associé et ex-gérant de la société. A la création, les trois associés prenaient les décisions ensemble et travaillaient au coude à coude. Les décisions étaient prises collectivement et selon l'expertise des trois associés. Six années plus tard, l'entreprise a atteint la taille de quinze employés, il fallait encore intégrer d'autres compétences. Cette phase était marquante pour les associés, elle représentait un tournant important dans la vie de l'organisation. Le phénomène de recrutement a engendré le départ du gérant et associé fondateur. Il était contre le développement de la taille de l'organisation et son départ a nécessité une restructuration de l'organisation et une redéfinition des rôles de chacun des deux associés restants.

L'associé MC-EJ a décidé de reprendre la gérance : « *c'est le patron en général qui prend les décisions et c'est moi ! C'est comme ça ! Je suis le patron et depuis longtemps, c'est comme ça (...) on se concerte sur des décisions qui touchent la modification de la structure du capital ou de l'entreprise mais à part ça ce n'est pas trop son truc la prise de décision donc je lui en parle, j'ai son appui et c'est tout* » (MC-EJ). L'associé MC-FD préféra se concentrer sur son domaine d'expertise et laisser la prise de décision à son associé : « *moi ça ne m'intéressait pas de prendre la direction de l'entreprise, je ne me sentais pas une âme de dirigeant (...) aujourd'hui c'est EJ qui prend les décisions, c'est lui le directeur, sinon ça dépend aussi sur quoi on prend la décision (...) sur des décisions stratégiques, on s'explique, on n'a pas de méthode, on explique chacun notre point de vue c'est plus un problème de confiance et de résultat le jour ou ça ne marchera plus on se séparera* » (MC-FD).

Ce qui fait basculer le style de leadership vers le persuasif c'est le discours du PDG et associé MC-EJ : « *je dirai que si mon associé est le seul contre ce n'est pas un problème (...) mais il n'y a aucune raison pour qu'il soit contre mais c'est le jeu (...) à un certain moment il y aura forcément conflit, je ne sais pas si ça peut aller jusqu'au bout enfin je ne sais pas je n'ai pas eu à le vivre mais à un moment il faut avoir un patron, moi je pense que dans une équipe on a besoin de ça d'ailleurs c'est ce qui s'est passé avec le troisième ça s'est arrangé correctement je veux dire on n'était pas d'accord on a trouvé un commun accord et c'est tout* » (MC-EJ).

- **Le secret d'un leadership participatif réussi**

Dans une équipe entrepreneuriale, les membres sont tous impliqués autant au niveau humain qu'au niveau financier, ils suivent les mêmes objectifs et ont le même intérêt. Le risque est partagé par les associés, certes avec des degrés différents, mais l'intérêt général reste le même. Pour ces raisons, l'acceptation des orientations d'un leader demande non seulement une personnalité adéquate mais aussi de la confiance envers la personne.

La confiance joue un rôle important dans une relation professionnelle qui demande du consensus : « *on se donne confiance aussi il le faut bon par rapport a AR, c'est quelqu'un qui n'était pas tout neuf, il avait de l'expérience et un vécu dans l'industrie, il avait déjà participé à la création d'une entreprise (...) moi j'étais tout neuf, en sortant d'une banque on ne connaissait rien en entreprise moi je venais de la caisse d'épargne et j'ai quitté la caisse en 1989 et la caisse d'épargne commençait à traiter avec les entreprise en 1987 donc c'est tout neuf* » (AP-DK).

Le leader oriente les discussions au sein de l'équipe et les collaborateurs (les autres associés) coopèrent avec un esprit critique. La confiance facilite le chemin vers le consensus : « *pour se convaincre c'est simple, on a quand même une culture technique tous les deux, donc on en parle, on s'explique la dessus, on a quand même un tronc commun assez important donc après, effectivement, il faut avoir un minimum de connaissance et du temps à passer pour expliquer les choses et puis prendre la bonne décision, donc là c'est du temps pour l'explication et puis après de la confiance* » (MC-FD).

Un style de leadership doit être choisi et assumé par les différents associés. Si un associé piétine les attentes de l'autre, les conflits affectifs peuvent émerger et la rupture peut devenir imminente : « *il n'y avait pas de conflit au niveau du pouvoir puisque je suivais moi, j'apprenais, il n'y a jamais eu de soucis surtout qu'on se connaît depuis déjà longtemps (...) on n'était pas toujours d'accord sur les décisions à prendre bon je ne peux pas dire que ça revenait souvent mais sur certaines décisions importantes on n'était pas d'accord et j'acceptais sa décision parce que c'était clair entre nous* » (AP-DK).

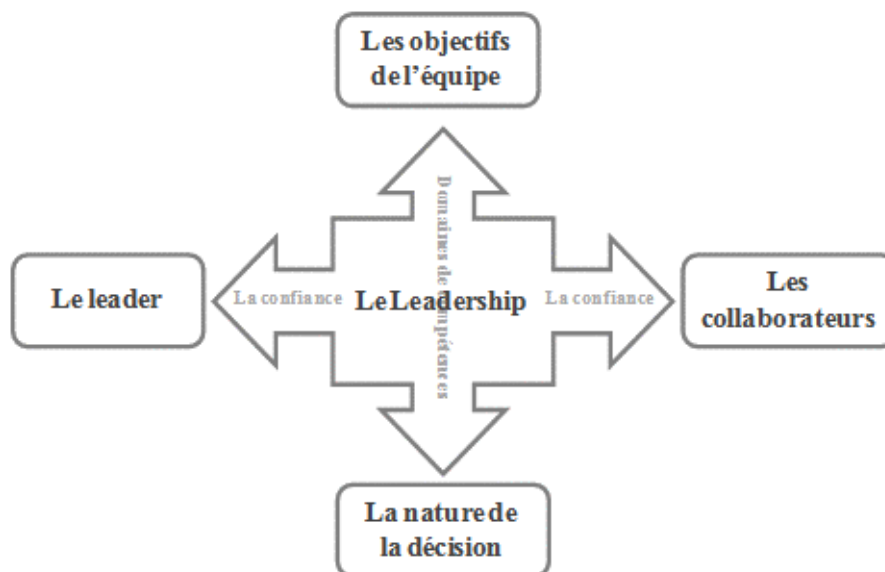


Figure 49. Le leadership participatif

Le leader et les collaborateurs ont certaines caractéristiques qui sont importantes pour la réussite de l'association. Nous présentons dans ce qui suit les caractéristiques issues du discours des interviewés.

Tableau 41. Caractéristiques du leader et du collaborateur

Le leader	Les collaborateurs
Crédible	Coopératifs
Dynamique	Intéressés
Encourage la participation	Participatifs
Ouvert aux critiques	Ont un esprit critique
Persuasif	Persuasifs
Engagé à aider	Capables de communiquer

1.3.2. *Le leadership partagé*

Pour ce genre de leadership, les associés sont tous leaders selon leurs compétences et la nature de la décision à prendre. Deux cas parmi les sept adoptent ce style, le cas CQ et le cas EV.

Pour le cas CQ, les décisions sont prises collectivement. La discussion et l'argumentation restent ouvertes jusqu'à ce que le consensus soit atteint. Ainsi, après une bonne argumentation, l'un des associés réussit à convaincre l'autre de son idée : *« en fait, toutes les deux on a un caractère assez affirmé et on veut toutes les deux imposer ce qu'on pense donc voilà ! Ce n'est pas collégial non plus parce qu'il n'y a pas cette platitude là que j'imagine quand c'est collégial. Parfois il y'a quand même de gros pics mais c'est 50/50 dans la mesure ou c'est un coup l'une qui monte et un coup l'autre qui monte et puis il y a des choses qu'on maîtrise plus que l'autre (...) en règle générale, on se rend compte qu'il y a toujours une qui arrive à convaincre l'autre et l'autre vient se rallier à son idée parce qu'elle se rend compte que oui je n'ai pas pensé à cet aspect là et voilà »* (CQ-BP).

Le consensus facilite le processus de conviction des associés et leur permet de partager la responsabilité des décisions. Le jour où une décision prise en équipe engendre des conséquences négatives sur l'entreprise, il n'y aura pas de rancune : *« les décisions se prennent à deux et c'est bien quoi ! Même si effectivement à la fin on se dit bon bein ça, ce n'est pas judicieux de le faire mais on ne le referra plus donc les échecs comme les succès sont considérées en association »* (CQ-LA).

Le leadership partagé correspond au tempérament et aux personnalités des deux associés qui l'une comme l'autre ont un caractère fort et des caractéristiques de leader plutôt que de collaborateur. Ce style de leadership correspond à leurs attentes : *« je pense qu'entre nous, ça*

ne peut fonctionner qu'à ce prix là, être équilibré, parce que l'une et l'autre a un réel besoin de domination des choses donc que ce soit dans notre vie privée ou dans notre vie professionnelle, si on ne maîtrise pas les choses ou si on ne domine pas, ça ne peut pas marcher. Il faut qu'on arrive à se partager le bébé parce que s'il y avait trop de frustrations de toute façon ça exploserait à un moment donné. Si l'une prend trop le pas sur l'autre je pense que ça n'aurait plus aucune chance de marcher ça se détériorerait aussi vite que ça s'est créé en fait bon ! Il y a des concessions à faire » (CQ-BP).

Pour l'entreprise EV, le leadership est partagé selon les compétences de chacun des associés. Les tâches sont clairement réparties et le leadership dépend de la nature de la décision : *« bien sûr ça dépend des domaines, mais il y a toujours explication, en tout cas, il n'y a jamais quelque chose qui est imposée, c'est-à-dire que si EV-GS prend des décisions qui sont sur la partie technique et qui ne me semble pas bien, il y a toujours des explications et même chose sur le reste des différends » (EV-AD).*

Les décisions sont discutées en équipe et le dernier mot revient à celui qui détient la compétence la plus adéquate à la nature et au motif de la décision : *« c'est en accord de tout les deux, c'est-à-dire jusqu'à maintenant, il n'y a rien qui a été imposé à l'autre, c'est en commun, toujours, pour le bien être de l'entreprise et du projet donc voilà il n'y a pas eu de décisions imposées » (EV-GS).*

Les premières décisions sont toujours difficiles, parfois les membres n'ont pas les compétences nécessaires pour prendre efficacement une décision. Dans ce cas, ils sont obligés de se faire confiance et de laisser une personne choisir l'alternative qui lui semble la plus intéressante : *« je pense aussi que quelque fois il faut faire confiance. Des fois, ce n'est pas facile de prendre une décision même à deux, mais des fois, il faut dire bon ! On part comme ça même si on n'est pas forcément convaincu ou même s'il y a eu échange, on part comme ça, ton idée peut être la mieux appropriée donc on y va c'est le côté imposé qui n'existe pas aujourd'hui » (EV-GS).*

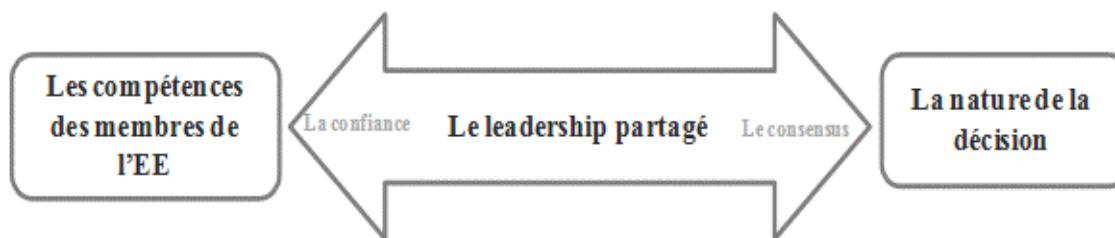


Figure 50. Le leadership partagé

Dans le tableau qui suit nous synthétisons le style de leadership adopté par les différents cas de notre recherche.

Tableau 42. Type de leadership dans les équipes entrepreneuriales

Type de Décision	Cas	Type de leadership		
		Participatif		Partagé
		Consultatif	Persuasif	
Décisions Stratégiques	SN	S'il y a désaccord SN-ML Tranche	-	
	EV	-	-	En fonction du domaine de chacun
	CQ	-	-	Echange, explication et consensus
	KR	Le gérant MV qui travaille à plein temps en entreprise	-	-
	VS	Il y a échange mais sous forme d'avis supplémentaire plus que de consultation	Parfois les décisions sont prises par le leader sans concertation de l'associé à priori	-
	MC	-	C'est un choix qui est fait entre les deux associés	-
	AP	Même si le leadership dépend de la nature de la décision, AP-AR reste celui qui a le dernier mot	-	-

1.3.3. Nature du leadership pour les décisions routinières

Pour les décisions routinières, il y a une autonomie plus ou moins forte au niveau du leadership.

- Phase de création et de développement

Les membres informent leurs associés des décisions opérationnelles qu'ils prennent et expliquent leurs choix : *« bien sûr ça dépend des domaines mais, il y a toujours explication. En tout cas, il n'y a jamais quelque chose qui est imposée, c'est à dire que si GS prend des décisions qui sont sur la partie technique qui ne me semble pas bien, il y a toujours des explications »* (EV-AD).

Les membres de l'équipe entrepreneuriale veulent être au courant de tout ce qui se passe dans leurs entreprises même si des décisions routinières sont prises par un associé, l'autre doit être mis au courant le plutôt possible : *« on est au courant de tout ce qui se passe pour le moindre chèque, pour le moindre achat de timbre, on se le dit bon ! Ce n'est pas on se consulte mais on se le dit on n'attend pas forcément l'approbation de l'autre mais on se dit tout. Le jour où elle n'est pas là on s'appelle, on se dit tout ce qui se passe »* (CQ-BP).

- Phase de maturité et de transmission

Avec le développement de la taille de l'entreprise, les décisions routinières sont prises d'une manière individuelle par les responsables des services : *« il y a des sujets où chacun de nous a une autonomie forte reconnue, c'est-à-dire qu'à partir d'aujourd'hui, c'est toi qui te débrouilleras et il y a d'autres décisions prises ensemble »* (AP-PP). Le président et leader d'AP confirme les dires d'AP-PP : *« beaucoup de décisions sont prises à l'intérieur des services »* (AP-AR).

Ainsi, il y a une répartition claire des responsabilités par domaine d'expertise : *« alors on a départagé les prises de décisions dans les faits c'est-à-dire que chacun son domaine »* (MC-FD). Avec le temps, les associés perdent en accès direct à l'information et forcément aux prises de décisions routinières : *« bon ! C'est sûr que ça n'a rien avoir au niveau de l'information, déjà, quand on était restreint, on était au courant de tout, la communication était on va dire instantanée quoi ! C'est sans arrêt, il y a des échanges. Aujourd'hui, tout est beaucoup plus cloisonné et la communication est devenue quelque chose d'important mais il*

faut la mettre en route, c'est plus naturel on va dire dans une entreprise moyenne donc l'ambiance, ça n'a rien avoir » (AP-DK).

Tableau 43 – Les décisions routinières et le type de leadership

Type de Décision	Cas	Type de leadership			
		Autocratique	Participatif		Partagé
			Consultatif	Persuasif	
Décisions Routinières	SN	-	S'il y a désaccord SN-ML Tranche	-	-
	EV	-	-	-	En fonction du domaine de chacun
	CQ	-	-	-	Echange et explication
	KR	KR-MV est le leader et gérant de la société + secteur d'activité qui demande de la réactivité	-	-	-
	VS	Autonomie sur les décisions	-	-	-
	MC	Autonomie sur les décisions entre associés selon leurs fonctions	-	-	-
	AP	Le leadership dépend de la nature de la décision	-	-	-

Les équipes entrepreneuriales œuvrent pour pérenniser leurs organisations. Dans cette quête, le style de leadership joue un rôle important dans la cohésion de l'équipe et l'efficacité de ses décisions. Pour le leadership participatif, l'acceptation de l'autorité du leader dans l'équipe entrepreneuriale dépend de la façon dont il remplit son rôle. Le leader est soigneusement sélectionné il crée des relations de support et de coopération. Il encourage la diversité et le sens de la critique. Pour le leadership partagé, une bonne distribution des rôles et des pouvoirs est essentielle pour la réussite de l'association. Les variables de la dynamique d'équipe constituent le mécanisme d'animation des différentes phases du processus de prise de décision des équipes entrepreneuriales.

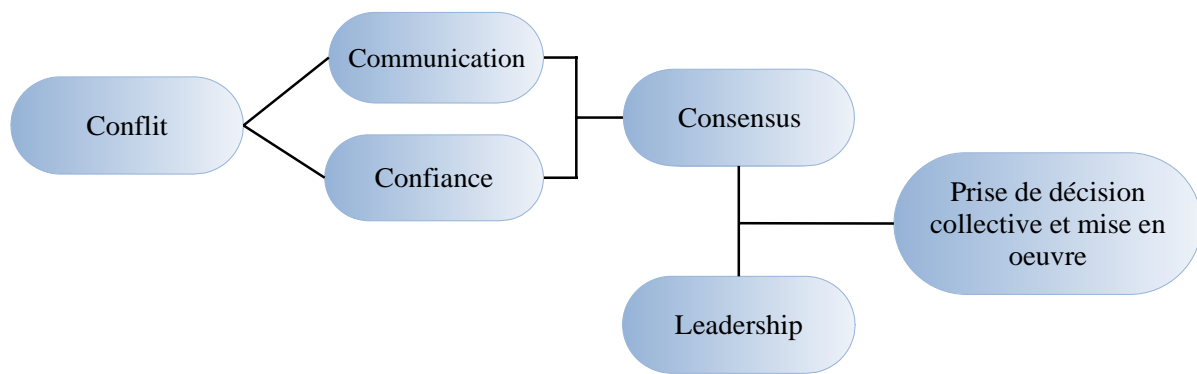


Figure 51. Le chemin vers la prise de décision

2. Le rôle de la diversité du capital humain dans le processus de prise de décision

Les activités des organisations mobilisent différents types de compétences :

- Des compétences techniques : intégrant des savoirs techniques et scientifiques applicables à des situations de travail qui peuvent être réduites. Ces compétences s'acquièrent généralement, mais non exclusivement, par la formation initiale où complémentaire.
- Des compétences professionnelles indispensables pour gérer une entreprise, prendre des décisions dans des situations complexes et un environnement incertain. Ces compétences servent à détenir et à coordonner des savoirs techniques et des savoirs liés à l'expérience. Ces compétences s'acquièrent généralement mais non exclusivement par l'expérience professionnelle.

La combinaison de ces deux catégories de compétences, peut développer une troisième catégorie de type polyfonctionnelle. Cette catégorie de compétences permet d'assurer des activités à finalité différenciée. Une équipe entrepreneuriale ayant des profils hétérogènes tant au niveau personnel que professionnel est capable de générer une compétence collective polyfonctionnelle qui constitue un avantage concurrentiel pour l'organisation.

Cette section sera consacrée à l'analyse du rôle de la diversité dans le processus de prise de décision et le facteur clef du succès de la diversité malgré l'émergence des conflits. La diversité du capital humain en termes de compétences et de personnalités joue un rôle important dans le processus de prise de décision. En revanche, son rôle évolue avec l'évolution de l'organisation. Dans ce qui suit nous analysons cette dynamique.

2.1. Rôle de la diversité dans le processus de prise de décision

Notre objectif de recherche est de déterminer le rôle de la diversité du capital humain dans le processus de prise de décision des équipes entrepreneuriales. Les deux premières sections ont fait l'objet d'une analyse de la nature des processus de prise de décision stratégique et routinière et des mécanismes mis en jeu en termes de dynamique d'équipe et de style de leadership. Cette sous section fait l'objet d'une analyse du rôle de la diversité sous deux angles différents. Dans un premier temps, nous analysons la différence entre les prises de décisions collectives et la prise de décision individuelle. Dans un deuxième temps, nous analysons l'apport de chacune des variables de la diversité du capital humain aux processus de prise de décision.

Une décision collective diffère d'une décision individuelle pour différentes raisons. La différence majeure réside dans la multiplicité des schémas mentaux dans une décision collective; chacun des participants apporte sa vision, ses compétences et sa personnalité, ce qui fait que la décision est prise sur la base des différences entre les décideurs.

2.1.1. Apport de l'hétérogénéité de l'équipe entrepreneuriale au processus de prise de décision

Les décisions en équipe sont caractérisées par l'hétérogénéité des membres qui la composent. Cette hétérogénéité peut être une source de conflits cognitifs. Avec une bonne cohésion entre les membres et un esprit coopératif, ces conflits deviennent enrichissants en termes d'émergence d'idées nouvelles et d'efficacité pour la résolution des problèmes. Une équipe est capable de brasser le plus grand nombre d'alternatives : *« non je ne pense pas que j'aurais pris la même décision seul parce que je pense que quand on est en équipe et qu'on discute comme ça, on a plusieurs opinions, plusieurs points de vue et des fois plusieurs idées qui peuvent se transformer en une meilleure ah oui ! Je n'ai pas vu sous cet angle et là l'idée est améliorée je pense que le fait d'en discuter à quatre ça permet d'avoir tous les points de vue, un peu toutes les opinions et ça peut changer certaines idées et certaines décisions »* (AP-FG).

Pour avoir un tel résultat, les membres doivent être patients, et doivent accepter les critiques et la remise en question de leurs idées : *« il y a forcément des moments où on peut être même très sûr de quelque chose, que ce soit pour AP-AR ou pour moi ou pour n'importe quelle autre personne, et il y a quelqu'un qui vous aiguillonne sur l'argument où la petite chose que*

vous laissiez de côté parce qu'elle vous embêtait dans la décision que vous avez prise. En vérité, celui qui vous aiguillonne, il vous dit, il y'a ça il y'a ce point là qui est gênant ; au début, on veut négliger et la personne argumente car elle voit les choses sous un autre angle donc c'est intéressant d'avoir la chose d'un autre angle c'est le fait d'être deux c'est la force d'être deux c'est-à-dire qu'on ne voit pas tout à fait les mêmes choses, on n'entend pas tout à fait les mêmes choses (...) la perception peut être complètement différente (...) il faut quand même que ce soit des personnes qui ont l'habitude de prendre les décisions ensemble, qui ne prennent pas forcément des décisions qu'on peut juger de rationnelles, bon ! Quand je dis rationnelles, c'est évident tout est vert qu'il faut y aller, il faut savoir parfois y aller même s'il y a des feux rouges parce que voilà c'est avec cette sensation là que ça peut marcher » (AP-PP).

Une équipe hétérogène est caractérisée par une complémentarité entre les membres qui apportent un certain équilibre lors des prises de décision. Cette complémentarité est à la fois au niveau professionnel et personnel : *« sur la politique générale de l'entreprise, j'aurais eu les mêmes réactions mais je serais plus frileux et moins vite voilà ! Sinon, je ne sais pas mais c'est une logique dans notre entreprise on se rejoint quelque part maintenant bon ! C'est vrai qu'on a des désaccords sur des points oui bien sûr plus des points de personnel de recrutement mais sur la politique général non même si je suis un peu plus frileux on va quand même dans le même sens » (AP-DK).*

Les équipes entrepreneuriales rencontrées lors de notre enquête ont toutes été persuadées que la diversité au niveau des compétences est l'un des facteurs clef de succès de leur projet. Le fait d'avoir choisi de créer en équipe est en lui-même une preuve d'acceptation des différences : *« ce qu'on cherche dans une équipe c'est le complément de soi, ce n'est pas évident mais il faut accepter, il faut qu'il y ait divergence, c'est ça une équipe car si on a des gens qui disent oui tout le temps on n'avancera pas (...) si on adhère à une équipe c'est pour prendre en compte les avis des gens et leurs sensibilités forcément ça a de l'impact. Si vous prenez une décision seul, vous la prenez par rapport à vos critères et il n'y aura pas de richesse (...) dans le cas de mon équipe, j'adhère entièrement, ce sont des gens créatifs, curieux, ouverts sur l'extérieur et qui ramènent leurs sensibilités sur un sujet ou un autre » (AP-AR).*

En outre, une équipe a tendance à garder en vue l'objectif général de l'organisation, elle a moins de risque de dévier qu'un individu seul. Parfois, les convictions des personnes ne sont

pas adéquates à certaines situations décisionnelles et le fait d'être en équipe permet de mieux s'orienter et d'éviter une mauvaise planification du processus de prise de décision : « *pour reprendre l'image du curseur c'est ça lorsqu'on est seul à décider ou à choisir on a plutôt des tendances parfois à suivre ses convictions et parfois on ouvre les portes ou on n'ouvre pas et on s'égaré de notre objectif et à deux en plus on est complémentaire on se rapproche de l'objectif* » (EV-GS).

L'équipe doit rester cohésive et partager un objectif global commun : « *s'il y a un objectif, c'est pour que cette entreprise soit pérenne donc on trouve des consensus on n'est pas souvent d'accord mais on est soulevé par le même objectif donc au final même si on diverge on se retrouve quoiqu'il arrive parce qu'on a un objectif commun* » (EV-GS).

Les objectifs des uns et des autres ne convergent pas forcément, mais ne divergent pas non plus, ils forment un équilibre qui rejoint d'une manière ou d'une autre l'objectif global de leur organisation : « *je dirais qu'on peut avoir des objectifs différents dans le sens où comme on a des spécialités différentes, en plus on est une équipe de quatre, moi je suis le commercial donc je vous donne une caricature pour mieux vous expliquer, moi je suis commercial donc je suis prêt à vendre tout et n'importe quoi pour dire que je vend parce que mon objectif c'est de ramener des chiffres, FG lui qui dessine et se dit moi je fais ce que je sais faire, DK lui il dit moi si je peux facturer, facturer, facturer, je schématise toujours, c'est bien, et puis AR lui se dit si on peut faire le maximum en gardant la structure la plus petite c'est mieux aussi, donc il y a un certain équilibre qui doit se faire* » (AP-PP). La capacité à garder en vue une vision stratégique commune et un objectif global commun de l'organisation contribue au développement de la cohésion de l'équipe. Le cas contraire peut causer des conflits susceptibles d'engendrer une rupture.

2.1.2. Particularité des décisions collectives

D'une manière générale, les décisions individuelles sont prises plus rapidement que les décisions collectives. La prise de décision en équipe demande des échanges, des discussions, de la réflexion et des consensus. Pour atteindre ce consensus le temps de réflexion, d'argumentation et de recherche d'information peut être lent. Un individu seul se base sur ses compétences propres et sur sa vision solitaire des choses, il prend les décisions plus rapidement. Cependant, le résultat final de la décision est jugé par les membres de l'équipe

comme inférieur à une décision prise par une équipe : « *seul non forcément un résultat inférieur en termes de qualité ah oui je pense c'est sûr* » (EV-GS).

Selon le dirigeant de la société AP, cette différence revient à la performance quantitativement plus importante d'une équipe hétérogène par rapport à un seul individu : « *le plus rapide c'est de faire tout seul, mais ça ne veut pas dire que c'est le plus fiable quoi ! On a tendance de plus en plus que l'entreprise s'étoffe à avoir de la patience parce que quand on réfléchit tout seul sur un projet, on avance on avance on avance et les seules embuches c'est ce qui vient de l'extérieur et qu'on n'arrive pas forcément à voir vite. Par contre, quand on est plusieurs sur le même sujet, il faut que tout le monde se cale, il y en a un qui peut bosser là, l'autre peut bosser là-bas voilà ! On est à un mois quand on aurait pris une semaine si on travaille seul. Maintenant, sur le fond, sur la finalité, le délai n'est pas finalement beaucoup plus long parce qu'on ne peut pas tout faire seul, donc il y a des espaces de temps entre les différentes actions qui font que finalement on passe une fois et demi le temps qu'on aurait passé tout seul pour arriver à un résultat qui n'est pas forcément le même mais peut être a plus de fiabilité quand on est plusieurs que quand on est seul (...) cette fiabilité vient de la personnalité des gens qui n'ont pas les mêmes approches des choses et qui posent des questions qui dérangent quelque fois, mais qui sont à poser et qu'on ne pose pas forcément. Est ce qu'on se les cache ou est ce qu'on y a pas pensé ? Voilà !* » (AP-AR).

La prise de décision collective minimise la subjectivité. Une personne seule a tendance à suivre ses convictions irrationnellement. Dans une équipe, le travail collectif permet aux personnes de voir leurs erreurs de jugement. Avec une bonne argumentation, les convictions personnelles donnent place à une conviction collective qui peut être plus rationnelle grâce à la critique constructive.

La critique pousse les membres à réfléchir d'une manière plus rationnelle et plus réaliste et leur ouvre des voix de réflexion plus importantes. Ainsi, les résultats issus de la décision collective ou collégiale ont plus de chance d'être performants : « *je pense que la collégialité de la prise de décision est forte parce que si vous prenez vos décisions tout seul, vous n'envisagez que les cas de figure qui vous intéressent en bien ou en mal qui ont été émis par vous tandis que, quand il y a une tierce personne comme des associés ou autres qui rentrent dans votre raisonnement mais qui ont d'autres sensibilités et d'autres lectures, d'autres aprioris, ils peuvent vous prévenir des choses qui peuvent se passer et que vous, vous n'aurez jamais imaginées, donc ce qui fait que nos décisions collégiales sont rarement ratées ou ne*

débouchent jamais sur un échec où il y a juste un truc qu'il faut replâtrer vite fait quoi ! C'est le rouleau compresseur qui avance peut être pas trop vite mais qui ne recule pas au niveau des décisions officielles » (AP-PP).

En s'appuyant sur l'analyse thématique de contenu des différents cas, la décision collective est selon les interviewées différente de la décision individuelle en termes de qualité et de temps requis pour la prendre. Dans la figure qui suit, nous schématisons une courbe, qui retrace les résultats issus de cette analyse.

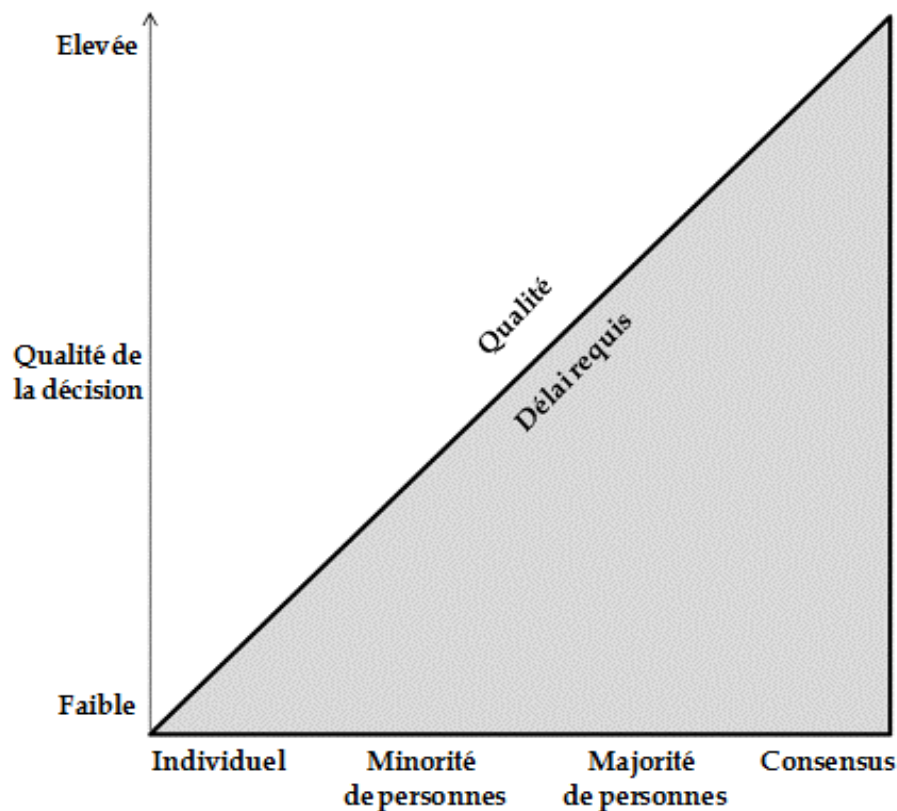


Figure 52. La qualité de la décision d'équipe

Lors d'une prise de décision, l'apport de la diversité des membres réside dans leur capacité à exprimer leurs différences et à pouvoir communiquer leurs connaissances et leurs points de vue professionnels des choses : « le rôle de la diversité devient important par la confrontation des idées quoi ! C'est surtout ça, parce que quand vous êtes sur un sujet, il y a votre logique, votre méthode et votre pensée et puis quand vous en parlez avec quelqu'un qui est différent, il va soulever des points qui ne sont pas les mêmes que les votre bon ! Les points essentiels seront les mêmes et puis quand on rentre dans les détails, la personne parle de choses

auxquelles nous n'avons pas pensées et vice vers ça, donc c'est là que c'est important c'est pour ne rater qu'un minimum des choses au départ » (AP-AR).

Cette mixité permet aux décideurs de balayer le plus grand nombre d'alternatives et de choisir celle qui semble la plus adéquate au besoin ou au problème rencontré. Ce consensus permet aux équipiers d'être convaincus par leurs décisions : *« la décision est prise en tenant compte de la mixité, toujours, ce qui fait que ceux qui prennent la décision se disent, moi je prends la décision par rapport à un besoin ressenti, et je dois répondre à une attente ponctuelle et puis après cette solution se tisse dans la structure et chacun avec son cursus, avec son expérience et son feeling va commencer à tirer un petit peu dessus et puis on voit où ça peut nous amener et à chaque fois c'est comme ça que ça se passe » (AP-PP).*

Mr AP-PP, directeur commercial de la société AP explique que cette conviction est importante pour l'implantation de la décision et la distribution des rôles aux employés de l'entreprise, impliqués dans la mise en œuvre : *« cette diversité va amener à d'autres réflexions, je crois qu'une équipe dirigeante doit avoir énormément de croyance en elle même, il faut qu'elle soit convaincue que ses choix sont les bons, si par exemple on va lancer un produit et on va dire au personnel qu'on va dans ce secteur là parce qu'on n'a pas le choix, les gens vont sentir. Par contre si vous êtes vraiment convaincu du truc, vous montrez que vous avez le rôle de manager, de trouver les solutions et c'est les autres qui accomplissent, il faut des mains pour accomplir et là vous vous mettez le trait sur un tableau en disant il faut aller par là, vous êtes convaincu, vous faites passer votre croyance pour que les autres, à leur micro-échelle, trouvent aussi la conviction » (AP-PP).*

Ainsi, la fiabilité des prises de décisions et le succès de leur implantation revient aux capacités des membres de l'équipe à gérer au mieux leur diversité dans une atmosphère communicative et ouverte à l'échange et à la critique constructive. Dans une équipe cohésive, la diversité est ainsi décrite comme un stimulateur d'idées, chacun apporte sa contribution et le résultat est plus riche : *« la diversité c'est important parce qu'il y a des moments ou justement il y a débat, il y a discussion et là la diversité joue le rôle de stimulateur d'idées et chacun par ses compétences, son expérience apporte quelque chose » (AP-DK).*

Les membres de l'équipe entrepreneuriale enrichissent le processus par leurs compétences diversifiées et leurs personnalités distinctes. Avec une équipe cohésive et coopérative, les oppositions et les désaccords sont pris avec une ouverture d'esprit et un sens critique qui

contribuent à faire avancer l'équipe vers de meilleures solutions aux problèmes et vers d'autres alternatives. Le processus de prise de décision stratégique donne de meilleurs résultats lorsqu'il est mené par une équipe entrepreneuriale cohésive qui adopte le consensus.

2.2. La dynamique de la diversité dans le processus de prise de décision dans le temps

Le rôle de la diversité évolue avec l'évolution de l'organisation. Durant les phases de lancement et de développement de l'organisation, l'impact de la diversité entre associés est important, non seulement au niveau de l'émergence des idées créatives, mais aussi au niveau des désaccords et des conflits.

Avec le temps, une logique de fonctionnement collectif contribue à forger une vision davantage partagée. Un système de fonctionnement commun se forme au sein de l'équipe avec des règles informelles fixant les attentes et les obligations de chacun des membres en termes de gain mutuel. A ce stade, les rôles au sein de l'organisation sont clairement distribués. Les connaissances de chacun des membres commencent petit à petit à s'homogénéiser. La concertation reste néanmoins ouverte, notamment pour les décisions stratégiques. Arrivé à ce stade, l'équipe entrepreneuriale ne peut plus introduire facilement d'autres membres à son équipe. Cependant, pour préserver la richesse de la diversité qui l'aide à prendre les décisions adéquates, l'équipe se tourne vers les employés. Chacun des membres construit à son tour une équipe de collaborateurs constituée de compétences hétérogènes et complémentaires capable de ramener de la richesse à l'organisation.

2.2.1. Les phases de création et de développement

Durant cette période, l'équipe apprend à se connaître professionnellement, les membres de l'équipe apprennent à travailler ensemble. L'intensité de leurs échanges et de leurs partages est importante. Les membres de l'équipe sont motivés. Ils veulent amener leur projet vers la réussite et assurer un chiffre d'affaires convenable. Cette motivation les pousse à se servir de leur diversité pour le bien de leur entreprise : *« je pense que c'est enrichissant, déjà au niveau de la petite équipe qu'on formait à deux, on était très différents. AP-AR est quelqu'un de très technique et là ce n'était pas du tout mon truc, ce n'était pas du tout le même caractère, on est complètement différents mais on avait quand même les mêmes vues les mêmes ressentis (...) deux personnalités complètement différentes je sais que ce n'est pas mal, ça a apporté de la richesse, bon ! J'ai constaté par expérience aussi que des gens qui se ressemblaient beaucoup, sont très compétents dans leurs domaines et lorsqu'ils montaient des*

boites ça se cassait parce que justement peut être ils étaient trop semblables, il n'y a pas d'équilibre peut être, c'est marrant bon ! C'est comme ça mais c'est vrai qu'il y avait une compensation, un bon équilibre » (AP-DK).

Les conflits qui ne touchent pas directement à l'objectif global de l'organisation sont rapidement résolus: *« au début non, après le lancement on a eu des problèmes d'ordre stratégique, qui fait quoi et qu'est qu'on fait etc. on a pu heureusement dissocier le côté travail et le côté amitié pour pouvoir faire le travail convenablement et ne pas affecter nos relations personnelles » (KR-MV).* Durant cette période la diversité est profitable aux membres de l'équipe et son impact est positivement lié aux processus de prise de décision.

Les membres qui rejoignent l'équipe durant les premières phases de création en raison de leurs apports en compétences, participent à élargir la diversité et à élargir les alternatives et la richesse des débats : *« il sortait d'un grand groupe et il nous a apporté des méthodes que nous n'avons pas, donc il a apporté sa contribution » (AP-AR).*

Toutefois, l'influence positive de la diversité sur le processus de prise de décision n'est atteinte que lorsque les règles de travail et de distribution du pouvoir sont clairement dictées. L'équilibre n'est atteint qu'après un certain temps. Les personnes n'acceptent pas facilement les concessions et n'aboutissent pas rapidement au consensus, mais avec le temps, l'équipe trouve son équilibre : *« on parlait tout à l'heure de la façon dont on s'écoutait, dont on échangeait, et la façon de faire des consensus, c'est un travail sur soi aussi puisqu'on a plutôt l'habitude à titre personnel ou même de mon expérience chez KM de ne pas forcément faire tout le temps des consensus et je pense que c'est déjà beaucoup d'apprendre à faire ça, enfin moi je trouve personnellement que j'ai l'impression d'avoir appris et aussi à expliquer les choses à faire comprendre le message qu'on a au fond de la tête » (EV-AD).*

L'apport de la diversité réside dans la complémentarité des compétences, ce qui peut aider l'équipe fondatrice à mieux gérer son quotidien et prendre de meilleures décisions : *« la période la plus enrichissante c'était durant la période ou j'ai démarré parce que là on commençait à avoir des réflexes, des habitudes, c'est peut être là car maintenant on n'apprend plus grand-chose, on exploite plutôt l'expérience » (AP-PP).*

Avec le développement de la taille de l'organisation, l'équipe entrepreneuriale commence à déléguer des tâches : *« c'est tout le temps, c'est tout le long de l'évolution de l'entreprise, le changement vient à partir du moment ou on lâche des choses, et ça arrive de plus en plus*

avec le temps (...) parce qu'il y a un moment où il faut se partager le boulot, on ne peut pas tout surveiller, tout faire, on ne peut pas tout tenir, tout décider, il faut partager et puis si on partage et on ne donne qu'une tâche ça à mon avis ça ne va pas » (AP-AR).

Avec la délégation, les responsabilités des membres de l'équipe entrepreneuriale deviennent de plus en plus managériales et les décisions routinières se prennent de plus en plus individuellement : *« il y a des domaines qui se sont trouvés naturellement réservés, toi tu t'occupes de ça et puis on te fait confiance dans le sens qu'on ne va pas aller voir exactement comment tu le fais déjà parce qu'on n'a pas le temps et de toute façon on sait qu'on ne peut pas faire mieux que toi, c'est ta spécialité, et on te fait confiance, donc c'est surtout ça, donc au niveau de l'équipe dirigeante, il y a des domaines réservés naturellement » (AP-PP).*

2.2.2. La phase de maturité

A la phase de développement, les membres de l'équipe suivent leur objectif professionnel commun en se basant beaucoup sur leurs instincts pour faire avancer l'organisation. Avec le temps, et grâce aux années d'expérience, l'équipe entrepreneuriale développe des routines. Les succès comme les échecs sont des moyens d'apprentissage que l'équipe mémorise pour des situations futures semblables : *« aujourd'hui, bon ! Je ne vais pas dire qu'on est dans la routine mais on assure surtout le suivi de la gestion et puis la pérennité de la boîte (...) il y a toujours les prises de décision bien sûr c'est important mais il faut déjà assurer » (AP-DK).*

Ainsi, à la phase de maturité, le rôle de la diversité des compétences et des personnalités lors des décisions commencent progressivement à décroître en laissant place à l'exploitation de l'expérience : *« maintenant on n'apprend plus grand-chose, on exploite plutôt l'expérience » (AP-PP).* A la phase de maturité, la communication entre les membres est de moins en moins intense et l'attention des membres se tourne vers leurs fonctions respectives.

La prise de décision collective devient plus d'ordre consultatif, plus de l'appui et de la complétude d'alternatives que de la productivité d'idées nouvelles, de la créativité ou de la résolution de situations ambiguës. Les associés sont au même niveau de connaissances, une certaine homogénéité tend à dominer l'équipe : *« par rapport à l'expertise et à l'expérience on est à peu près en symbiose on a à peu près la même chose donc après, dans nos têtes le discours qu'on va tenir que ce soit lui ou que ce soit moi, on aura le même, à peu de chose près bien sûr, parce que chacun a sa personnalité mais on a le même quoi après ce n'est pas une question de capacité, c'est plus pratique et bon ça, ça peut se faire vu qu'on a le même*

discours si ce n'était pas le cas ça aurait été plus difficile » (AP-AR). Ainsi, avec le temps : « la diversité devient naturelle dans le processus et on ne se rend pas forcément compte de ce qu'elle peut apporter » (AP-AR).

Les organisations qui opèrent dans un environnement instable comme le secteur des hautes technologies, gardent leur compétitivité dans le temps, en se basant sur leurs employés qui représentent un avantage concurrentiel en termes de compétences innovantes et créatives. Les responsables de services choisissent leurs collaborateurs selon leurs besoins en compétences : *« il suffit au niveau humain, de voir déjà les équipes comment elles sont composées, bon une équipe est un peu l'image de son leader, si on choisit son personnel, ce qui est le cas aujourd'hui, on le choisit par rapport à ce que l'on est soi même, et là, il y a des implications fortes, moi je choisis pour mon équipe commerciale, AP-FG choisit pour l'équipe technique, AP-DK choisit pour l'équipe administrative et cette diversité influence parce que ce n'est pas AP-AR qui choisit pour tout le monde, c'est-à-dire qu'il n'y a pas un qui choisit pour tout le monde. Au niveau de la stratégie d'entreprise, c'est évident aussi puisque cette différence de culture fait qu'on ne voit pas le monde de la même façon, comme pour le porte avion que vous soyez d'un côté ou d'un autre vous voyez le même objet mais comme il n'est pas symétrique vous ne voyez pas la forme, et cette diversité va amener à d'autres réflexions » (AP-PP).*

La gestion de la diversité touche la totalité de la structure et le mouvement de partage des connaissances évolue dans le sens vertical : *« on recule un peu de la spécialité, il y a d'autres personnes qui font le travail de tous les jours avec d'autres spécialités qui sont entrées après. Au tout début de la création moi j'étais tout seul à m'occuper de la partie électrique et de la partie automatisme ; aujourd'hui, il y a des domaines différents qui sont venus comme l'informatique industrielle, l'informatique temps réel des métiers différents...mais je ne fais pas tout seul dans mon coin je vous ai expliqué j'ai des collaborateurs on regarde ce qui se fait sur le marché et il y a des résultats » (MC-FD).*

Chaque membre, responsable d'un nombre d'employés, s'appuie sur leurs compétences hétérogènes afin de compléter les lacunes de l'équipe entrepreneuriale et faire ainsi avancer l'organisation : *« une des grosses évolutions qui s'est produite, c'est le fait d'avoir une équipe avec des compétences différentes, des personnalités différentes, des vécus différents des visions différentes (...) de toute façon aujourd'hui, on ne peut plus tout faire tout seul et dans ce cas, il y a les autres qui vont le faire mais chacun dans son domaine » (MC-FD).*

Monsieur AP-AR, président de l'entreprise AP explique l'évolution dans la vie d'un entrepreneur. Une évolution qui va de paire avec l'évolution de son organisation : « entrepreneur on l'est toute la vie, maintenant effectivement artisan c'est peut être un statut d'un moment puis chef d'entreprise s'en est un autre, parce qu'en fait on se spécialise mais quant on est artisan on est déjà chef d'entreprise. Au départ, c'est plus global et après on devient plus spécialiste. Maintenant, je ne veux pas m'immiscer dans le travail de l'équipe de fabrication ou autre, il faut que ça soit le responsable de service qui s'en occupe, si je le fais maintenant je n'aurai pas les éléments nécessaires pour parler avec eux et n'ayant plus les éléments je perd l'autorité, ce n'est pas l'autorité mais le bien fondé quoi » (AP-AR).

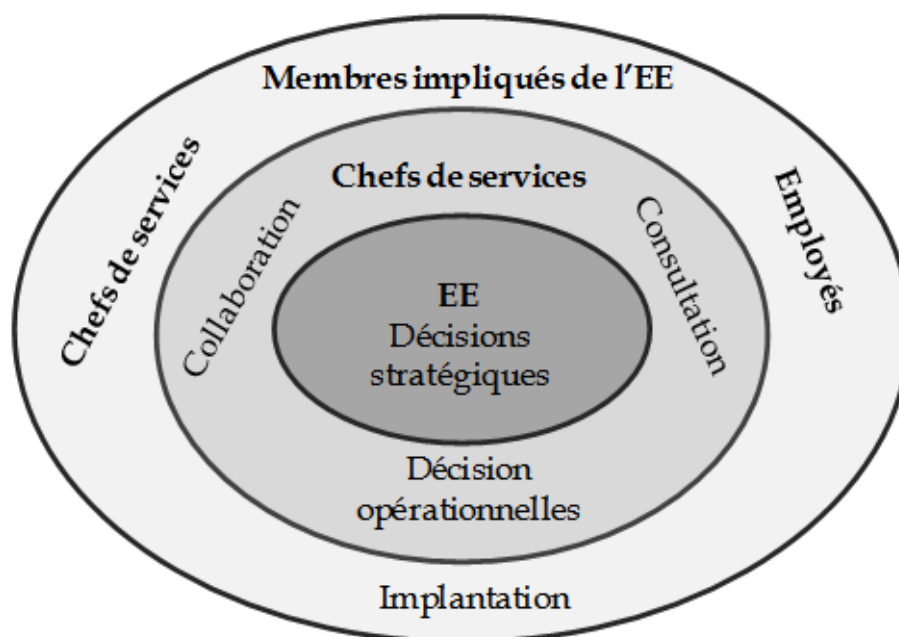


Figure 53. L'implication du capital humain de l'organisation dans les processus de prise de décision stratégique

2.2.3. La phase de transmission

Durant la phase de transmission, les repreneurs rejoignent l'équipe entrepreneuriale. Durant cette période, l'intensité des échanges et l'implication des membres s'accroît de nouveau. Les prises de décisions stratégiques sont discutées collectivement avec la participation des cédants et des repreneurs.

Les repreneurs, ayant des compétences différentes, apportent leurs contributions au niveau de l'orientation stratégique de l'organisation : « je ne sais pas, c'est difficile à dire comme quoi de donner des exemples précis mais c'est sûr qu'avant il y a 4 ou 5 ans on n'était peut être pas toujours sur le même cheminement parce que ce qui est intervenu depuis, c'est la cession

d'une partie de nos actions entre DK et Moi et puis PP et FG. Une passation peut être beaucoup plus importante en information et en responsabilité. Elle nous amène à avoir les mêmes éléments de réflexion pour l'avenir, c'est peut être quelque chose qui existait moins avant et donc aujourd'hui on a plus un discours commun qu'il y a peut être 3, 4 ou 5 ans en arrière » (AP-AR).

Le passage du « flambeau » nécessite un travail d'équipe régulier pour qu'à terme, la transmission soit réussie : *« ce n'est pas ne pas avoir toute l'information nécessaire, c'est qu'en fait on avait une répartition des tâches qui était plus importante, alors qu'aujourd'hui moi j'ai encore 5 ou 6 ans en entreprise à faire et il faut que Mr PP prenne le relais. On est entrain de monter en puissance sur le passage à témoin et il faut que ça se passe maintenant pour que ça soit linéaire dans le temps quoi ! » (AP-AR).*

Les repreneurs apprennent à travailler et à réfléchir ensemble sur la stratégie future de l'organisation : *« on commence à avoir des décisions conjointes notamment avec FG parce que lui c'est le maillon qui me suit, nous on est au commercial lui il est en méthode (...) et là on est obligé d'avoir un fonctionnement je dirai homogène et cohérent, surtout cohérent (...) ce qu'on a mis d'ailleurs au point avec FG c'est que tous les 15 jours on se rencontre et puis on discute alors au départ il y avait énormément à dire puisque c'est vrai qu'avant on se voyait pas, puis, maintenant, il y a nettement moins de choses à dire parce que bon on a tracé les grandes lignes et où on veut arriver » (AP-PP).*

2.2.4. Synthèse des résultats

En résumé, l'analyse de données cas par cas puis transversale montre que le rôle de la diversité des compétences et des traits de personnalité suit une perspective dynamique, il évolue dans le temps.

Durant la phase de création et en partie la phase de développement, la diversité des compétences et des traits de personnalité influence d'une manière significative les processus de prise de décision, toutes les personnes interviewées évoquaient l'importance de cette diversité lors des discussions des alternatives et l'apport en information utiles pour les prises de décision. L'équipe entrepreneuriale est dans la découverte, elle utilise tout son savoir qui émerge des compétences des uns et des autres pour faire développer un savoir faire collectif qui permet de pérenniser l'organisation.

Avec le développement de l'organisation, les membres des équipes entrepreneuriales évoquent une logique de fonctionnement collectif qui contribue à forger une vision davantage partagée. Les rôles au sein de l'organisation sont clairement distribués. Un ensemble de routines se met en place et les connaissances hétérogènes au début du projet tendent à s'homogénéiser. A ce stade, les membres de l'équipe entrepreneuriale se tournent vers les collaborateurs et employés de l'organisation qui sont à la fois, hétérogènes et spécialisés dans leurs domaines respectifs, pour les aider à collecter les informations nécessaires à la prise de décisions et à son implantation.

A la phase de transmission, la collaboration entre cédants et repreneurs influence le rôle de la diversité. En effet, les repreneurs arrivent avec des savoirs nouveaux, ce qui accentue la diversité au sein de l'équipe et agit sur sa dynamique.

Afin de synthétiser ces résultats, nous avons schématisé la dynamique du rôle de la diversité par deux courbes qui caractérisent chaque étape de développement. Cette schématisation se base sur une saturation au niveau des données collectées des différents cas. Nous rappelons que la collecte de ces données s'est faite par entretiens semi-directifs pour les entreprises nouvellement créées et par entretiens semi-directifs ainsi que des récits de vie pour le reste des entreprises.

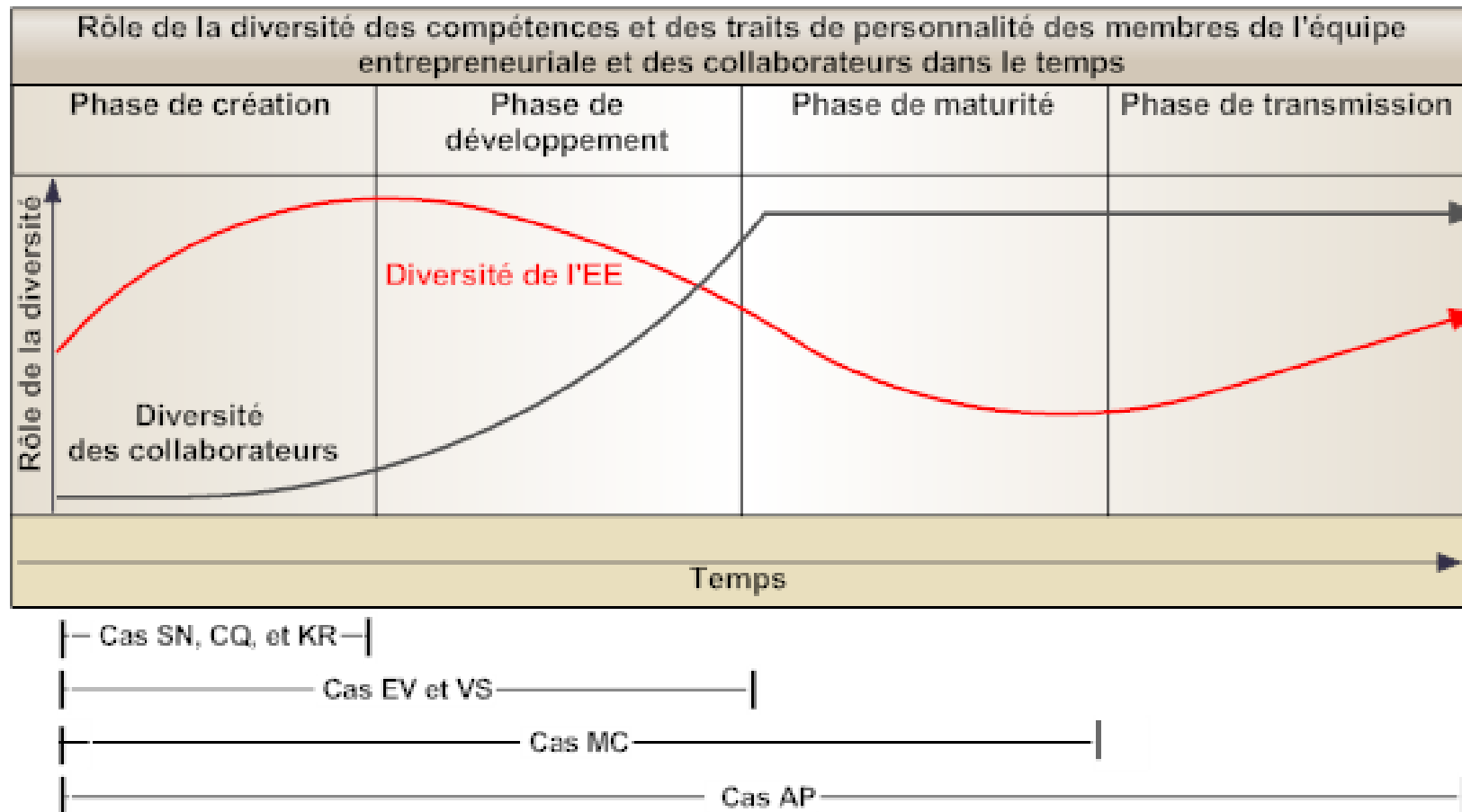


Figure 54. Les périodes d'influence de la diversité sur le processus de prises de décisions des équipes entrepreneuriales

2.3. Le rôle de la diversité du capital humain dans des prises de décisions stratégiques

Cette section fait l'objet d'une synthèse des résultats du chapitre avec une proposition de deux modèles explicatifs. Le premier modèle propose une explication schématique de l'évolution du rôle de la diversité dans le processus de prise de décision stratégique (PPDS). Le deuxième modèle fera l'objet d'une schématisation explicative et statique du processus de prise de décision stratégique de l'équipe entrepreneuriale. Nous avons choisi la décision stratégique pour deux raisons. D'abord, les décisions stratégiques font toujours partie des responsabilités de l'équipe entrepreneuriale malgré le développement de la taille de l'organisation. En outre, contrairement aux décisions routinières, les décisions stratégiques font toujours l'objet d'un processus évolutif de réflexions et d'implantation.

2.3.1. Emergence du rôle de la diversité durant le processus de prise de décision

L'étude a mis en évidence que la nature de la décision est essentielle dans l'organisation du travail et la distribution des responsabilités au sein de l'équipe. La diversité du capital humain en termes de compétences et de personnalités joue un rôle important lors des décisions stratégiques. Elle exerce une influence positive sur les phases de recherche et de stimulation des idées et des alternatives dans le processus de prise de décision.

En revanche, pour bénéficier de l'effet positif de la diversité sur le travail de l'équipe, il faut que les membres de l'équipe entrepreneuriale partagent un objectif futur commun pour leur organisation. Dans le cas contraire, des conflits affectifs peuvent émerger et affecter l'ambiance du travail et le rendement de l'équipe. A côté du partage d'un objectif commun, il faut que les membres de l'équipe aient des personnalités qui s'accordent et se complètent. La complémentarité est non seulement au niveau professionnel mais aussi personnel. Les personnes doivent être en mesure de faire des concessions, d'accepter les différences et d'être à l'écoute et ouvertes à la communication.

La diversité au sein de l'équipe a une influence importante sur la qualité de la prise de décision et le succès de l'organisation. Cette influence est importante lorsque le secteur d'activité nécessite de la réactivité et des compétences nouvelles tout au long du cycle de vie de l'organisation : « *je n'ai pas les explications encore aujourd'hui, pourquoi la diversité des personnalités apporte de la richesse ? Je n'ai pas toutes les explications mais la preuve que ça fonctionne* » (MC-FD).

Une équipe entrepreneuriale hétérogène ne peut réussir son processus de prise de décision stratégique si le pouvoir est détenu par une seule personne. Cette idée a été soutenue par Melaville, Blank, et Asayesh (1993) qui notent l'importance du partage du pouvoir et des responsabilités dans une collaboration pour une prise de décision collective. Ainsi, une équipe entrepreneuriale est plus efficace lorsque tous les partenaires ont la possibilité d'exercer un leadership. Les partenaires ont besoin de travailler collégialement au lieu de dominer ceux qu'ils perçoivent comme étant moins puissants. Les partenaires idéaux sont ceux qui apportent une variété de contributions en termes de compétences professionnelles mais aussi cognitives. Les membres de l'équipe décident collectivement des objectifs et des activités et ce, durant tout le processus de prise de décision.

Le processus de prise de décision stratégique est formé par un ensemble de phases étalées dans le temps. Ces événements sont des actions organisées par l'équipe. Ils se déclenchent suite à une identification d'un problème ou d'une situation qui nécessite une prise de décision. Ces actions nécessitent l'intervention de l'équipe entrepreneuriale d'une manière collégiale ou collective selon les besoins. Durant le processus de prise de décision, le rôle de la diversité varie en fonction de l'événement.

Une analyse des occurrences des mots sur le thème de la prise de décision en équipe, issus des données textuelles de chaque cas, a montré que ce dernier est composé généralement par six phases : 1-élément déclencheur, 2-définition du problème et distribution des tâches, 3-recherche d'information, 4-discussion des alternatives, 5-prise de décision et élaboration de la stratégie d'implantation, 6-implantation de la décision.

Lors d'une prise de décision, le rôle de la diversité atteint son maximum durant les phases 4-discussion des alternatives, 5-prise de décision et élaboration de la stratégie d'implantation, 6-implantation de la décision et ce, par le biais de la communication formelle mais aussi informelle.

L'intensité des échanges durant ces phases permet de faire émerger le plus grand nombre d'alternatives et de sélectionner celle qui correspond au mieux au contexte décisionnel. En revanche, durant ces phases, les conflits sont susceptibles d'émerger. Un style de leadership partagé ou encore participatif, de la confiance et de la concession de la part des membres sont indispensables pour la résolution de ces conflits et l'atteinte d'un consensus.

Afin d'illustrer nos propos, nous nous sommes basées sur une schématisation issue de la synthèse des résultats de l'analyse thématique transversale de nos données diachronique.

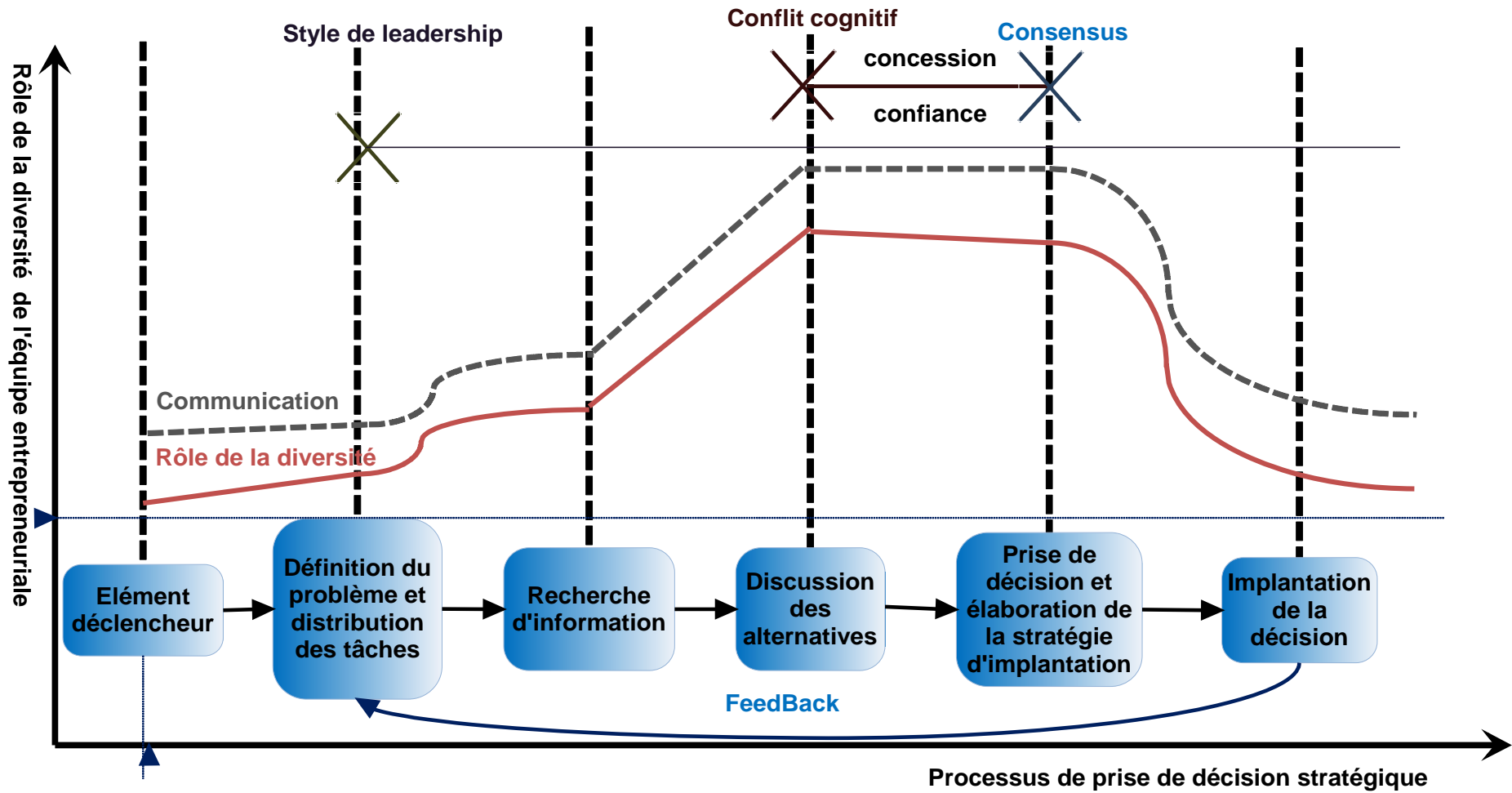


Figure 55. Le rôle dynamique de la diversité de l'équipe entrepreneuriale durant les différentes phases du processus de prise de décision stratégique

2.3.2. Le processus de prise de décision des équipes entrepreneuriales hétérogènes

Les modèles théoriques et empiriques recensés dans la littérature ont été élaborés sur la base des organisations de grandes tailles. Peu de recherches se sont intéressées aux processus de prises de décisions des entrepreneurs dans les PME. Pendant longtemps, les modèles néo-classiques ont supposé que tout le monde a libre accès à toutes les informations dont on a besoin pour prendre des décisions. Cette hypothèse a écarté l'incertitude de l'environnement des créateurs d'entreprises (Casson, 1982). De plus, les choix rationnels de la prise de décision ont supprimé toute possibilité d'innovation, de coordination et d'incertitude et ont rendu l'analyse du rôle des entrepreneurs dans la prise des décisions difficile.

Avec le développement économique et l'introduction des variables environnementaux complexes et la volatilité des nouvelles technologies, la notion d'«information imparfaite» a vu le jour (Baretto, 1989). Avec ces développements, la réapparition de l'entrepreneur dans les sciences économiques et de gestion est en mesure d'expliquer, au moins en partie, le développement économique des PME, dont la force motrice repose sur l'«irrationalité» des décisions des chefs d'entreprises.

Notre étude exploratoire est une contribution dans le champ de l'entrepreneuriat qui permet de mieux comprendre la notion d'équipe entrepreneuriale, qui à son tour, influence l'environnement par une création d'entreprise ex-nihilo. Dans le sens inverse, l'environnement ne cesse de transmettre des impulsions aux actions de l'équipe entrepreneuriale (Opportunités, menaces, etc.).

En revenant sur les modèles des processus de prises de décisions, proposés dans la littérature (par exemple, le processus de prise de décision stratégique comme une séquence d'événements dans le temps de Mintzberg, Raisinghani et Théorêt, 1976 ou encore le processus de prise de décision stratégique comme une catégorie de variables de Rajagopalan, Rasheed et Datta, 1993), nous avons mis en évidence des similitudes mais aussi des différences par rapport aux prises de décisions collectives dans les PME. Parmi les caractéristiques des prises de décisions des équipes entrepreneuriales dans les PME, il y a l'intuition. Cette dernière a été étudiée dans le management stratégique comme faisant parti du processus de prise de décision des managers qui opèrent dans des environnements incertains.

Dans un article de la conférence annuelle en « Strategic Management Society » à Vancouver, Erat et Von Krogh (2000) donnent une explication sur l'intuition liée à la gestion des processus de décision : Pour ces auteurs, l'intuition est le processus par lequel les cadres supérieurs, souvent inconsciemment, puisent dans la base de leurs connaissances tacites dans le but de guider leurs décisions les plus importantes. La base de connaissances tacites est forgée par l'expérience et donne continuellement des signaux sous forme de « l'intuition », permettant aux décideurs de prendre des décisions rapides et précises. L'intuition permet à un individu, sans analyse formelle, de comprendre un problème complexe et d'y répondre rapidement d'une manière efficace et efficiente. Elle permet ainsi aux décideurs de faire des jugements rapides dans des situations qui nécessitent une décision trop rapide (Erat et von Krogh : 2000). En outre, une étude empirique de Khatri et Ng (2000) menée sur le rôle de l'intuition dans la prise de décisions stratégiques a montré que dans les grandes entreprises, le recours à l'intuition est plus fréquent dans un environnement instable que dans un environnement stable. De plus, dans un environnement instable, les décisions intuitives sont positivement liées à la performance organisationnelle.

En entrepreneuriat, une étude sur la personnalité de l'entrepreneur a montré que ce dernier favorise le comportement intuitif au comportement rationnel (Levander and Raccuia, 2001). Toutefois, peu sont les études qui ont montré le rôle de l'intuition dans le processus de prise de décision des entrepreneurs. Notre recherche a montré que les équipes entrepreneuriales se fient à leurs intuitions très souvent durant les phases de création et de développement de l'organisation, et ce, quel que soit le type de l'environnement dans lequel ils opèrent. Cependant, avec les années, l'expérience de l'équipe ainsi que les moyens dont elle dispose permettent d'utiliser de plus amples informations pour prendre des décisions plus au moins rationnelles.

A côté de l'intuition, d'autres caractéristiques émergent du processus de prise de décision des équipes entrepreneuriales. Ces caractéristiques sont liées à l'équipe et à sa composition. Les catégories de variables qui forment le processus de prise de décision stratégique (PPDS) proviennent à la fois de la dynamique de l'équipe mais aussi du type de leadership de l'équipe et de l'aspect consensuel de la prise de décision collective. En effet, le consensus est primordial pour garder la cohésion de l'équipe. Les membres des équipes entrepreneuriales sont associés, ils sont largement impliqués et leur objectif est de pérenniser leur organisation et la rendre compétitive. Les jeux de pouvoir sont minimes voire inexistants si le leadership est clair dès la phase de création.

En prenant en compte les résultats qui ont émergé de ce chapitre, nous proposons un modèle intégratif du processus de prise de décision stratégique d'une équipe entrepreneuriale.

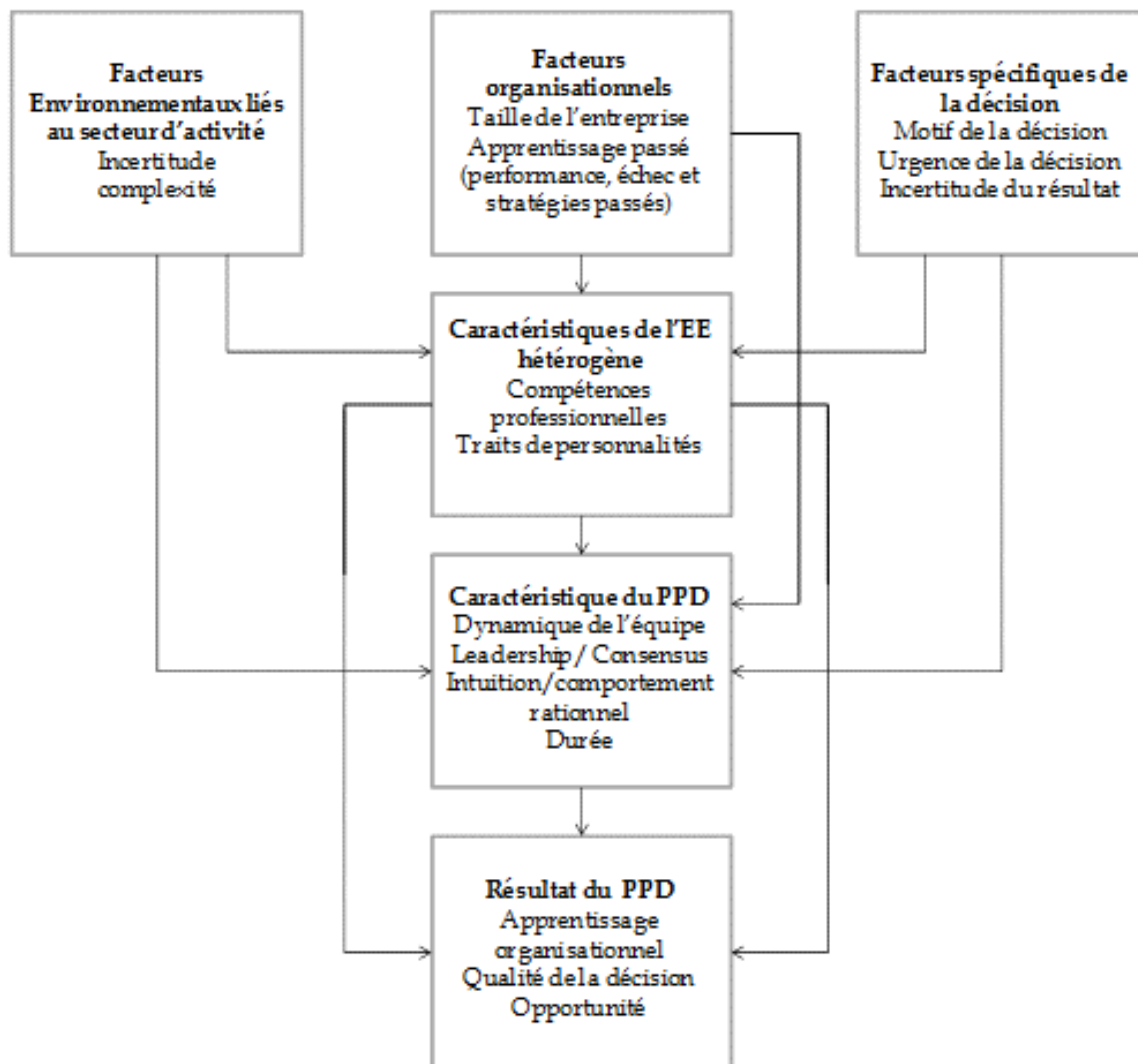


Figure 56. Modèle intégratif du processus de prise de décision des équipes entrepreneuriales

2.4. L'apprentissage des membres durant les processus de prise de décision comme une conséquence de l'hétérogénéité de l'équipe entrepreneuriale

Les occasions multiples d'échanges au sein de l'équipe entrepreneuriale contribuent à façonner progressivement un lieu d'apprentissage organisationnel. En effet, l'aventure entrepreneuriale est une découverte pour un grand nombre d'entrepreneurs. L'implication des membres de l'équipe entrepreneuriale dans les processus de prise de décision leur permet d'apprendre de leurs expériences, de pérenniser leurs organisations et d'améliorer leurs compétitivités. Ce processus d'apprentissage démarre avec l'émergence du projet entrepreneurial.

2.4.1. L'apprentissage par les décisions prises après la création effective

Dans un processus entrepreneurial, la première décision est toujours dure à prendre. En s'exerçant, le processus de prise de décision devient plus clair, plus organisé. Les décisions sont abordées avec plus d'aisance et un processus d'apprentissage se développe d'une manière informelle au sein de l'équipe. Ce processus permet aux membres d'acquérir des connaissances nouvelles et d'améliorer leurs compétences de base.

Dès les premiers mois d'exercice, les associés du site CQ ont senti l'émergence d'une logique apprenante évolutive. Cette logique a aidé les associés à accepter les échecs en les considérant comme des apprentissages qui peuvent servir à l'avenir : *« on a essayé des choses parce qu'on s'est dit on va tenter et puis on s'est rendu compte qu'on ne le referait pas mais ce qui compte c'est que ça ne va pas influencer la relation (...) au niveau des médias utilisés par exemple au début on se lançait sur quelque chose, on ne connaissait pas trop, on était hâté par un commercial qui vous fait montrer beaucoup de choses, vous ne connaissez pas grand-chose vous êtes un peu dupe sur le moment ça ne vous paraît pas trop cher, vous finissez par remplir un chèque rapidement et assez facilement quoi donc c'est ça. Maintenant, il faut apprendre à prendre un peu plus de recul et prendre des décisions vraiment avec plus de distance »* (CQ-BP).

Par leurs expériences, les membres de l'équipe entrepreneuriale d'AP ont compris qu'une entreprise est une succession d'apprentissages qui permet l'enrichissement de l'expérience et le développement des connaissances. Au cours des entretiens, les membres ont abordé le sujet de l'apprentissage en expliquant comment ils ont pu apprendre grâce aux décisions stratégiques antérieures. Pour argumenter leurs propos, les membres de l'équipe entrepreneuriale d'AP ont choisi les décisions d'exportation. Pour les pays de l'Europe, il a fallu réussir l'implantation dans un pays, pour apprendre comment réussir les autres : *« c'est-à-dire qu'une fois ça sera fini on pourra dire en effet, le schéma on le voit bien, on voit bien qu'il y a une période de découverte de je ne sais pas quoi, il y a une période où on s'est emballé parce qu'il fallait aller vite, après on a reculé même pour mieux avancer et c'est une fois qu'on a vécu la première et bien ! Sur ce schéma là on se dit qu'il y a de fortes chances que, pour un autre pays, ça sera la même chose, pour nous pour un autre continent non pas forcément on a démarré une filière en Allemagne d'une certaine façon on est entrain de démarrer une filière en Slovaquie on a pris le même schéma qui a donné les mêmes résultats alors, à la mentalité près, il y a des corrections à apporter. Puis après, les gens que vous avez*

en face il y a pas mal d'inconnus mais le premier schéma c'est un peu tout au même temps puis une fois que ce schéma est fait on pourra peut être le rationaliser en se disant bon bein ! Si on doit aller maintenant en Asie, il y a de forte chances qu'on va passer par toutes ces couleurs, bon ! On ne va pas mettre 4 ans parce qu'on sait ce qui nous attend donc on va faire sur 2 ans » (AP-PP).

Lorsque l'équipe subit un échec quelconque, elle tire une leçon de cet échec et apprend à mieux planifier ses décisions : *« on a eu affaire à des problèmes des difficultés par rapport à des escrocs des choses comme ça, s'était des décisions, pas des mauvaises décisions mais qui ont permis d'être plus vigilant sur certains signes voir si ces signes se reproduisent...on essaie de vérifier, de contrôler donc voilà ! On tire des leçons des échecs, ce n'était pas forcément des décisions mal prises mais des échecs » (AP-PP).*

La tentative d'exportation vers les Etats-Unis était longue et les deux tentatives d'implantation ont été vouées à l'échec. L'équipe a essayé de refaire le même schéma que celui de l'exportation vers l'Europe, mais elle a été heurtée à la barrière de la distance et de la culture : *« à ce niveau là il n'y a pas de procédures écrites et puis de toute façon c'est la première fois donc la procédure on est entrain de l'écrire voilà donc c'est la première fois qu'on se dit on va changer de continents, on a changé de pays quand on a démarré l'Allemagne depuis la France là c'était la première fois puis quand il a fallu aller en Italie c'était trop facile on a déjà fait l'Allemagne la reproduction est plus facile là on découvre on essaie même de suivre des gens dits spécialistes » (AP-PP).*

Cette décision leur a montré que malgré toutes les précautions, il faut toujours rester vigilant car les différences culturelles peuvent influencer négativement l'implantation de la décision : *« on a appris qu'il y a des gens qui sont encore plus différents que ceux qu'on a déjà connu mais c'est ça c'est des cultures qui sont complètement différentes des nôtres (...) » (AP-AR).*

2.4.2. Apprentissage au sein de l'équipe

Une équipe est un lieu de communication et d'échange. Une équipe entrepreneuriale hétérogène est un lieu de partage et de capitalisation des connaissances. Les échanges quotidiens entre les membres leur permettent de développer un mécanisme d'apprentissage mutuel : *« c'est un échange donc à partir de là on apprend à prendre sur soi le fait de travailler à deux mais on apprend aussi de l'autre sur tous les niveaux puisqu'on touche tous les niveaux » (EV-GS).* Les personnes qui intègrent l'équipe plus tard dans le processus

constituent à leur tour une source d'apprentissage : *« lui il sortait d'un grand groupe et il nous a apporté des méthodes que nous n'avons pas, donc il a apporté sa contribution »* (AP-AR).

L'apprentissage peut se faire à un niveau cognitif qui touche aux personnalités des membres : *« je pense que ce que j'ai appris de CQ-LA c'est une grande ouverture d'esprit en fait CQ-LA c'est quelqu'un qui a l'esprit sans cesse en ébullition et sans cesse open en fait sur tout je veux dire, c'est quelqu'un qui est une éponge et donc j'ai appris ça, j'ai appris à utiliser cette éponge en fait et à essayer de devenir comme cette éponge. Elle est impressionnante d'ouverture d'esprit en fait et j'essaie de m'ouvrir un petit peu plus sur des choses qui au début ne m'intéressaient pas et comme je vous disais tout à l'heure genre elle appelle à minuit parce qu'elle a une idée ou elle a pensé à un truc donc c'est un esprit sans cesse en ébullition et qui a une idée à la seconde et c'est impressionnant et on a envie de suivre et du coup de s'ouvrir plus voilà ce que j'ai appris de CQ-LA »* (CQ-BP).

Les individus ne possèdent pas les mêmes schémas mentaux, même s'ils travaillent ensemble depuis des années, ils voient les choses différemment. L'interprétation des signaux différent d'une personne à une autre même si la compréhension globale est la même. Cette différence peut être une source d'apprentissage : *« cette fiabilité vient de la personnalité des gens qui n'ont pas les mêmes approches des choses et qui posent des questions qui dérangent des fois mais qui sont à poser et qu'on ne pose pas forcément est ce qu'on les se cache ou est ce qu'on y a pas pensé voilà »* (AP-PP).

L'observation intelligente de l'autre permet à la personne d'apprendre même des expériences d'autrui, le fait de voir comment l'autre réagit dans une situation quelconque et voir le résultat de ses réactions peut aider la personne observatrice à apprendre à se comporter dans une situation similaire. Les membres de l'équipe entrepreneuriale apprennent de leurs associés mais aussi de leurs collaborateurs au sein de l'organisation. La diversité au sein de l'organisation crée cette richesse au niveau du savoir : *« on apprend tous les jours, c'est la façon de réagir par rapport à un événement, c'est ce qu'on apprend des autres, c'est de voir en effet comment réagit un tel face à telle ou telle situation et c'est comme ça qu'on apprend tous les jours c'est-à-dire qu'on va vers l'autre, vers AP-AR ou AP-DK, quelques fois, ça peut être un monologue mais on cherche une certaine bénédiction quoi, on a une conviction et on veut la partager avec des gens qui sont actifs dans la prise de décision et quand il s'agit de l'entreprise c'est les associés puis le commercial c'est avec les acteurs pour être sûr qu'on ne se trompe pas et c'est bien de se remettre en question de temps en temps et remettre les bases*

de ce qu'on veut faire mais d'une façon différente (...) la mixité d'une équipe est importante à tous les niveaux » (AP-PP).

Le leadership joue un rôle important dans le processus d'apprentissage. Une équipe apprend mieux lorsqu'elle possède un leadership ouvert, qui encourage la communication, le sens de la critique et de la persuasion est important. Le processus d'apprentissage apparaît comme le résultat intéressant d'un travail d'équipe cohésive et coopérative. Les membres des équipes entrepreneuriales sont toujours en apprentissage. Ce cycle d'apprentissage commence avec l'émergence du projet entrepreneurial. Malgré les compétences respectives des membres, le projet entrepreneurial réserve toujours des surprises qui demandent une adaptation rapide et de la vigilance. Par la figure suivante, nous illustrons le processus d'apprentissage au sein des équipes entrepreneuriales.

L'équipe entrepreneuriale hétérogène peut ainsi constituer un lieu d'apprentissage. Le processus d'apprentissage se déclenche avec le projet entrepreneurial. Plusieurs sources peuvent alimenter ce processus. La première source est l'équipe entrepreneuriale hétérogène. Grâce aux échanges entre les membres et à la diversité des compétences et des personnalités, les membres apprennent des uns et des autres. La deuxième source d'apprentissage est l'organisation. Le travail au quotidien au sein de l'organisation constitue un lieu de développement de l'apprentissage. Les membres de l'équipe entrepreneuriale n'ont pas forcément d'expérience dans la création et la gestion de l'entreprise. Leur travail sur le tas leur permet d'apprendre et d'acquérir de nouvelles connaissances.

Les prises de décisions peuvent à leur tour constituer une source d'apprentissage. En effet, durant les premières années qui suivent la création, les membres prennent des décisions intuitivement et sans recourir à un historique qui leur permet de comparer ou d'avoir des informations fiables. A force de prendre des décisions dans différents contextes et pour différentes raisons, les membres constituent une base de connaissances qui leur permet d'optimiser leurs processus de prise de décision. Quelque soient les conséquences de la décision, elle constitue un modèle sur lequel peuvent se baser les décideurs.

Ce processus d'apprentissage ne peut être réussi que si les membres de l'équipe sont attentifs à leur environnement, qu'ils acceptent les échanges et qu'ils sont ouverts à l'observation et l'écoute des signaux externe et interne à l'équipe et à l'organisation.

Une synthèse des résultats liés au processus d'apprentissage est schématisée par la figure suivante :

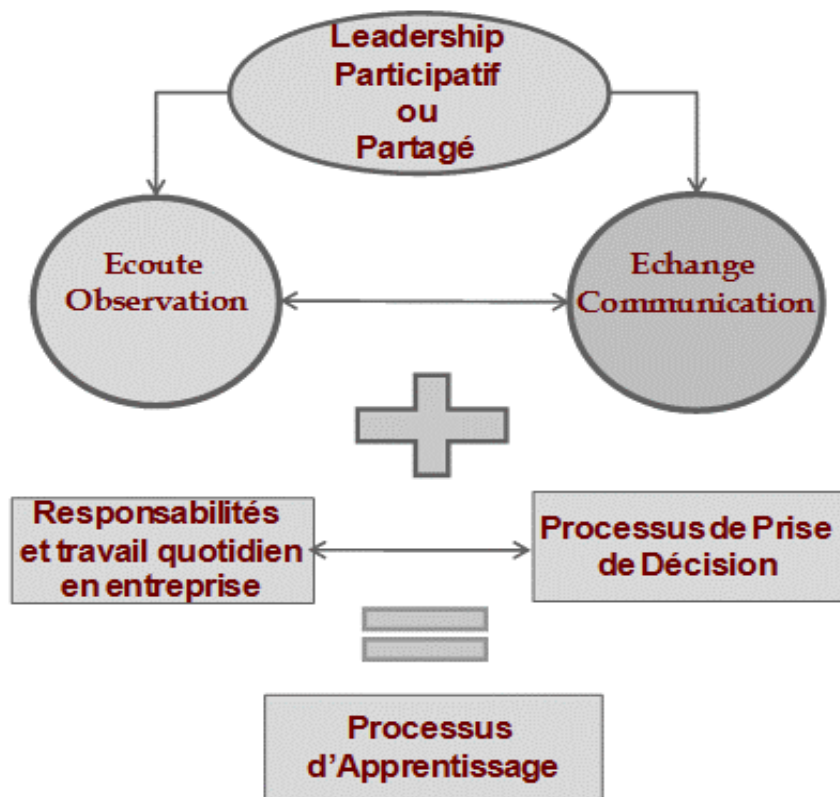


Figure 57. Le processus d'apprentissage d'une équipe entrepreneuriale

Conclusion du chapitre 5

L'équipe entrepreneuriale peut être considérée comme un agir collectif qui a pour fonction, la transformation continue du monde dans lequel elle évolue. Dans cette optique, la communication entre les membres est le chemin vers le consensus. Cette intercompréhension n'est pas une suite d'états cognitifs qui s'ajustent plus ou moins, mais un processus de production conjointe de cognitions. La communication ouverte et intense au sein de l'équipe et le degré de confiance entre les membres sont des dynamiques d'aide à la construction de la décision à travers un processus réel d'événements séquentiels mais aussi un processus cognitif collectif basé sur la coopération, la cohésion et la volonté de faire des consensus.

L'analyse de nos données a montré que la diversité des compétences et des traits de personnalités influence les processus de prise de décision, en particulier, durant les phases de création et de développement de l'organisation. Durant ces phases, la communication entre les membres est très importante et les échanges sont continuels. L'équipe entrepreneuriale est dans la découverte, les membres sont responsables de toutes les activités dont le projet a besoin, de la production à la prise de décision stratégique. Ces moments intenses d'échanges sont fructueux en termes d'émergence d'alternatives, de discussions constructives et d'idées créatives et même risquées. Les membres sont tentés par l'inconnu et par la prise de risque afin de pérenniser leur organisation, la développer et diversifier leurs produits et/ou services.

Durant le processus de prise de décision, le rôle de la diversité atteint son maximum durant les phases de discussion des alternatives, de la prise de décision et de la planification de l'implantation. L'intensité des échanges durant ces phases permet de faire ressortir le plus grand nombre d'alternatives et de sélectionner celle qui correspond au mieux au contexte décisionnel. Durant ces phases, les conflits sont susceptibles d'émerger. Un style de leadership adéquat, de la confiance et de la communication informelle sont indispensables pour la résolution de ces conflits. Cependant, si la vision stratégique des membres diverge, les conflits peuvent devenir affectifs et peuvent nuire à la cohésion de l'équipe.

Les décisions collectives diffèrent des décisions individuelles. Quand elle se prend par un individu isolé, la décision manque de vision multidimensionnelle. Les alternatives, le calcul des risques liés à son application ainsi que le choix final sont conditionnées par une vision unilatérale et par des compétences limitées de l'individu solitaire. Quand le décideur est un collectif, le processus de décision est plus riche en alternatives.

La coopération entre les membres de l'équipe donne naissance à des compétences collectives qui permettent à l'équipe d'être plus efficace et d'acquérir un avantage concurrentiel qui lui permet un meilleur positionnement sur le marché. Les équipes entrepreneuriales rencontrées ont confirmé l'idée qu'un projet entrepreneurial mené par une équipe ne donnera pas le même résultat en termes de compétitivité et de croissance qu'un projet mené par une seule personne. Cette idée est accentuée pour les entrepreneurs qui opèrent dans des secteurs d'activités de la haute technologie qui nécessitent un certain nombre de compétences hétérogènes et collectives.

Conclusion de la partie 2

Notre démarche exploratoire nous a aidé à avoir une vue diachronique sur l'évolution de la notion d'équipe entrepreneuriale (Q1), de la distinguer de l'équipe dirigeante et de mieux définir ses caractéristiques (Q2), en particulier, lorsque les membres possèdent des compétences diversifiées et des personnalités hétérogènes (Q4). L'analyse de nos données a pu servir comme une base d'exploration des processus de prise de décision (stratégique et routinière) des équipes entrepreneuriales hétérogènes (Q3), du rôle de la dynamique de l'équipe (Q5) et du style de leadership (Q6) durant les différentes phases d'évolution de l'organisation.

L'équipe entrepreneuriale est une entité dynamique et évolutive dans le temps. Elle évolue en fonction de la taille et des besoins de l'organisation. L'équipe entrepreneuriale peut être définie comme suit : « Une équipe entrepreneuriale est une entité dynamique composée par deux ou plusieurs personnes (fondatrices ou intégrées) complémentaires à la fois au niveau professionnel et personnel. Ensemble, elles prennent le risque de créer, développer ou reprendre une organisation autour d'une vision et des valeurs communes. Les membres de l'équipe participent activement au développement de l'organisation tout au long de son évolution ».

L'analyse du rôle de la diversité du capital humain a montré que les membres des équipes entrepreneuriales considèrent que la diversité a pour attributs la compétence professionnelle et les traits de personnalité. Par compétence, ils désignent les savoirs et les savoirs faire acquis par le biais de la formation initiale, de l'expérience antérieure, de la formation complémentaire mais aussi des expériences personnelles et des apprentissages par les expériences d'autrui. La diversité au niveau de l'âge et du genre n'a pas été évoquée par les personnes.

L'analyse des processus de prise de décision des équipes entrepreneuriales a montré que la nature de la décision est essentielle dans la détermination des responsabilités. Les prises de décision au sein des équipes entrepreneuriales sont caractérisées par un aspect processuel et progressif dans le temps. L'équipe entrepreneuriale passe par un certain nombre de phases qui peuvent être répétitives et qui peuvent se chevaucher entre elles. Avec le temps, seulement les décisions stratégiques nécessitent le passage par ces phases. Notre analyse a révélé six phases : 1-Élément déclencheur, 2-définition du problème et distribution des tâches, 3-recherche

d'information, 4-discussion des alternatives, 5-prise de décision et élaboration de la stratégie d'implantation, 6-implantation de la décision.

Le développement de la taille de l'organisation agit sur le déroulement des processus de prises de décisions des équipes entrepreneuriales. Lorsque le nombre d'employés est encore restreint, les membres de l'équipe entrepreneuriale sont polyvalents et ont des rôles plus au moins formalisés. La communication et les échanges entre les personnes sont intenses et continus. Toutes les décisions (stratégiques et routinières) sont discutées en équipe et implantées par les membres.

Plus la taille de l'organisation se développe, plus les membres de l'équipe s'éloignent de la production pour s'orienter vers des tâches managériales. Leur implication dans le métier de l'organisation devient d'ordre stratégique. Les décisions stratégiques sont toujours prises par l'équipe entrepreneuriale avec une tendance collégiale selon le motif de la décision et sa concordance avec les responsabilités des membres. Les décisions routinières sont de plus en plus prises individuellement et peuvent être déléguées aux employés cadres de l'organisation.

L'analyse de nos données a montré que la diversité des compétences et des traits de personnalité influence les processus de prise de décision, en particulier, durant les phases de création et de développement de l'organisation. Ces phases sont caractérisées par une communication importante et des échanges continus entre les membres. L'équipe entrepreneuriale est dans la découverte, les membres sont responsables de toutes les activités de l'organisation de la production à la prise de décision stratégique. Ces moments intenses d'échanges sont fructueux en termes d'émergence d'alternatives, de discussions constructives et d'idées créatives. Les membres sont tentés par l'inconnu et par le risque afin de pérenniser leur organisation, les développer et diversifier leurs produits et/ services.

Durant le processus de prise de décision, le rôle de la diversité atteint son maximum durant les phases de discussion des alternatives, de la prise de décision et de la planification de l'implantation. L'intensité des échanges durant ces phases permet de faire émerger le plus grand nombre d'alternatives et de sélectionner celle qui correspond au mieux au contexte décisionnel. En revanche, durant ces phases, les conflits sont susceptibles d'émerger. Un style de leadership adéquat, de la confiance et de la communication informelle sont indispensables pour la résolution de ces conflits. Toutefois, si la vision stratégique globale n'est plus partagée

par la totalité des membres de l'équipe entrepreneuriale, les conflits peuvent devenir affectifs et peuvent nuire à la cohésion de l'équipe.

L'aspect collectif de la décision la différencie de celle prise par un seul individu. La décision individuelle manque de vision multidimensionnelle. Les alternatives, le calcul des risques liés à son application ainsi que le choix final sont conditionnés par une vision unilatérale et par des compétences limitées de l'individu solitaire. Quand le décideur est un collectif, le processus de décision est plus riche non seulement en alternatives mais aussi en apprentissage individuel et collectif.

Conclusion Générale

1. Genèse de la recherche et discussion des principaux résultats.....	369
2. Les principaux apports de la recherche.....	382
3. Les limites de la recherche.....	385
4. Les prolongements envisagés.....	386

1. Genèse de la recherche et discussion des principaux résultats

L'objectif général de cette recherche est de comprendre le rôle de la diversité du capital humain des équipes entrepreneuriales dans la conduite du processus de prise de décision. Cette question impliquait tout d'abord de rendre compte du déroulement de ce processus au sein de ces équipes, mais également d'identifier les mécanismes mis en jeu en termes de dynamique d'équipe et de style de leadership.

Les questions de recherches auxquelles nous avons tenté de répondre sont les suivantes : Quelles sont les caractéristiques d'une équipe entrepreneuriale dans le temps ? Et comment décide-t-elle ? De ces deux questions principales de la recherche d'autres sous-questions ont émergé et ont conduit notre démarche compréhensive.

La structuration des deux parties de notre recherche a apporté des réponses aux différentes interrogations. La première partie, théorique, a permis de poser les jalons de la recherche empirique. Elle a mis en évidence l'intérêt de la notion d'équipe en entrepreneuriat et la nécessité d'approfondir la recherche afin de mettre en exergue ses caractéristiques et de la définir. D'autre part, elle nous a révélé le concept de décision comme l'objet qui joue le rôle de catalyseur de la dynamique d'équipe et l'une de ses activités principales.

De la notion d'équipe et du concept de la décision collective, il ressort le rôle important de la composition de l'équipe en termes de diversité du capital humain. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur une large revue de la littérature en entrepreneuriat et dans d'autres disciplines en sciences de gestion mais aussi en sciences humaines et sociales pour essayer d'identifier le lien entre trois concepts phares : l'équipe entrepreneuriale, la décision et la diversité du capital humain.

Dans une deuxième partie, empirique, nous avons confronté nos réflexions au terrain dans le but d'explorer et de mieux comprendre la notion d'équipe entrepreneuriale. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur une étude qualitative de sept cas et nous avons menés des entretiens approfondis auprès des membres d'équipes entrepreneuriales ayant des profils hétérogènes (âge, genre, formation initiale, formation complémentaire, expérience antérieure). Cette étude nous a permis, non seulement de déterminer les caractéristiques des équipes entrepreneuriales dans le temps, mais elle nous a également permis de mieux comprendre et d'expliquer le déroulement des processus de prise de décision au sein de ces équipes et le rôle de la diversité

du capital humain dans ces processus. Nous avons ainsi proposé une modélisation qui reprend les résultats de l'analyse de nos données.

1.1. Les principales conclusions de l'analyse des équipes entrepreneuriales et du rôle de la diversité du capital humain

- Motivation pour la création en équipe et choix des associés

En réponse aux questions sur la motivation de créer en équipe et les critères de choix des associés, les interviewés évoquent constamment la complémentarité au niveau des compétences comme un critère essentiel et sine qua none. En effet, mis à part la complémentarité au niveau des personnalités et le côté plus affectif de partage et de soutien moral, l'apport au niveau des compétences est très présent. Les compétences dont parlent les membres des équipes entrepreneuriales concordent avec la définition de Le Boterf (1994 : 16) qui propose de concevoir une compétence comme la *capacité de mobiliser un ensemble de ressources* pour faire face à une situation complexe : « *La compétence ne réside pas dans les ressources (connaissances, capacités...) à mobiliser mais dans la mobilisation même de ces ressources. La compétence est de l'ordre du " savoir mobiliser " ».*

Ce besoin en compétence et parfois déterminé par le métier de l'organisation. Cette dernière nécessite parfois des connaissances pointues et diversifiées, elle cherche alors à acquérir les compétences individuelles et collectives dont elle a besoin (Defelix, 2003). Un entrepreneur seul aurait du mal à gérer à la fois l'aspect technique, commercial et managérial ; tandis qu'une équipe entrepreneuriale peut à elle seule disposer d'un ensemble de compétences qui lui permet de créer et de développer une organisation. La coopération entre les membres de l'équipe entrepreneuriale est un moyen de combiner ces compétences complémentaires (Ingham, 1994).

Boyer souligne à ce propos qu'il est nécessaire de distinguer le métier individuel du métier de l'organisation, ce dernier faisant référence à un ensemble de compétences voisines et collectives, regroupées dans l'activité entrepreneuriale. Dans ce cadre, le métier d'une organisation renvoie à : « *l'ensemble des compétences [financières, humaines, techniques, commerciales, structurelles, relationnelles, ...] mises en œuvre et dont la coordination permet d'opérer sur un ou plusieurs segments stratégiques* » (Boyer, 2002 : 155). Cet ensemble de compétences transversales et évolutives peut être offert par une équipe multidisciplinaire.

Le choix des associés se fait selon six critères dont l'ordre d'importance diffère. Ainsi on trouve les critères suivants : complémentarité des compétences, confiance, concordance des personnalités, partage d'une même envie au même moment, expérience antérieure commune et apport financier.

- L'aspect dynamique de l'équipe entrepreneuriale et le besoin évolutif en compétences

Des facteurs à la fois de nature exogène et endogène font évoluer les organisations et peuvent être regroupés dans des catégories ayant émergé lors de notre étude empirique. Si l'on peut considérer le caractère déterministe de l'environnement puis l'adaptation de l'organisation aux évolutions imposées, il ressort très clairement des témoignages des membres interviewés qu'un certain nombre d'évolutions est impulsé par les équipes entrepreneuriales.

L'équipe entrepreneuriale est une entité dynamique et évolutive. Son dynamisme et son évolution sont influencés par la taille de l'organisation, non seulement en terme de chiffre d'affaires, mais aussi et d'une manière plus particulière, en terme de nombre d'employés. Plus la taille de l'organisation se développe, plus la structure change et les membres de l'équipe entrepreneuriale s'éloignent de la production en déléguant certaines tâches et en se concentrant sur des tâches de plus en plus stratégiques et managériales. Les fonctions des membres de l'équipe entrepreneuriale évoluent en fonction des besoins de l'organisation et des exigences de l'environnement.

Plus les membres de l'équipe entrepreneuriale s'éloignent de la polyvalence, plus leurs fonctions respectives, s'apparentent à celles de l'équipe dirigeante. Les membres de l'équipe entrepreneuriale répartissent les responsabilités de la direction des services selon leurs compétences, s'occupent de la stratégie et des prises de décisions importantes. Durant les premières années qui suivent la création de l'organisation, la notion d'équipe entrepreneuriale se distingue aisément de celle d'équipe dirigeante. Avec le temps, ces deux notions se ressemblent de plus en plus en termes de responsabilités et de fonctionnement. Même les entrepreneurs fondateurs ont du mal à définir leur équipe en parlant de son évolution et des changements qu'elle a subi avec l'évolution de l'organisation.

Les membres de l'équipe entrepreneuriale commencent leurs projets par des compétences de base qu'ils ont acquis tout au long de leurs vies personnelles et professionnelles. Au fur et à mesure de l'évolution de l'organisation, d'autres compétences qui peuvent être d'ordre

managériale, stratégique ou technique sont acquises grâce à un apprentissage individuel (formation complémentaire, l'expérience au sein de l'organisation) et collectif (la dynamique d'équipe, les décisions collectives etc.). Cette idée rejoint celle de Doz (1994) qui annonce que le processus d'apprentissage s'effectue souvent dans les petits groupes.

Dibiaggio (1998) définit l'apprentissage individuel comme « *un chemin pour atteindre un objectif, résoudre un problème ou répondre à une question. Il est relatif à l'écart entre l'état actuel des connaissances et l'état nécessaire pour répondre à la question* ». L'apprentissage individuel aide les individus à compléter leurs compétences actuelles et/ou acquérir de nouvelles compétences individuelles. L'apprentissage collectif qui s'effectue au sein d'une équipe de travail est de nature implicite, il est de plus en plus reconnu comme un capital important pour une organisation (Nonaka et Takeuchi, 1995). La dynamique de l'équipe en termes de communication, de coopération et de conflits cognitifs sont des moyens d'apprentissage collectif.

En revanche, bien qu'il y ait un processus d'apprentissage qui se mette en place implicitement au sein de l'équipe entrepreneuriale, les besoins en compétences évoluent et peuvent dépasser les capacités d'apprentissage de l'équipe. Pour pallier ce besoin, l'équipe fondatrice a deux options qui peuvent toutes les deux être adoptées : l'intégration d'un nouveau membre qui détient les compétences dont elle a besoin ou/et le recrutement. Comme le précise Prahalad et Hamel (1990), une organisation est un portefeuille de compétences sur lesquelles reposent ses produits clés et ses domaines d'activités. Ces compétences constituent alors le noyau du métier de l'organisation.

Les associés fondateurs peuvent choisir d'intégrer une personne qui détient la compétence dont ils ont besoin afin de contribuer au développement de l'organisation, elle peut être considérée comme faisant partie de l'équipe entrepreneuriale si elle remplit les conditions suivantes :

- la personne doit avoir le statut d'associé,
- la personne doit apporter des compétences fondamentales qui complètent celles de l'équipe fondatrice,
- la personne doit être active au sein de l'organisation.

Ces résultats se situent dans la même lignée des travaux de Penrose (1963 : 77) qui soulignent que : « *les changements dans les connaissances détenues par le personnel dirigeant d'une entreprise modifient non seulement les services productifs des autres facteurs de production, mais également la façon dont l'entreprise perçoit les conditions de la demande* ». Le recours à l'intégration de nouveaux membres corrobore l'idée de Gartner, Bird et Starr (1992) qui stipulent qu'avec le développement de l'organisation, le besoin en compétences évolue et l'équipe entrepreneuriale aura tendance à introduire de nouveaux membres dont les compétences sont nécessaires pour assurer sa croissance.

Le recours au recrutement induit une orientation du sens d'influence de la diversité. Celle-ci devient plus intéressante entre l'équipe entrepreneuriale et ses collaborateurs qu'entre les membres de l'équipe. Avec le temps, les collaborateurs deviennent une partie prenante des processus de prise de décision même si le pouvoir décisionnel reste sous l'emprise de l'équipe entrepreneuriale.

L'approche fondée sur les ressources et compétences stipule que toutes les compétences n'agissent pas au même degré sur l'orientation stratégique de l'organisation. Hamel et Prahalad (1990) distinguent les compétences accessoires des compétences fondamentales. Bien que primordiales pour le développement de la croissance de l'organisation, les premières sont considérées comme ne contraignant pas les décisions prises. Les compétences fondamentales vont déterminer les choix de la firme.

Les compétences fondamentales (*core competencies*) correspondent à l'intégration d'un ensemble de savoirs (de connaissances), de savoir-faire (de pratiques) et de savoir-être (d'attitudes) (Durand, 1997). Elles représentent « *la somme de ce qui a été appris, par-delà les savoirs individuels et les unités de l'entreprise* » (Hamel et Prahalad, 1999 : 215). Une compétence fondamentale nécessite un certain nombre de compétences individuelles. En effet comme l'ont remarqué Hamel et Prahalad (1994 : 227), « *posséder les meilleures compétences individuelles constitue un préalable nécessaire mais pas suffisant* ». Un portefeuille de savoir-faire ne suffit pas pour faire une compétence digne de ce nom; celle-ci est une combinaison de savoir-faire différents mais complémentaires.

En concordance avec nos résultats, nous pouvons associer les compétences accessoires à celles des collaborateurs et les compétences fondamentales aux compétences individuelles des membres de l'équipe entrepreneuriale et aux compétences collectives de l'équipe. Les

compétences de cette dernière permettent l'accès potentiel à une grande variété de marchés, contribuent de manière importante à la valeur perçue par les clients du produit ou du service final, et sont difficiles à imiter par les firmes concurrentes (Hamel et Prahalad, 1990).

Le recours à des collaborateurs pour développer l'organisation a été justifié dans les travaux d'Eisenhardt qui stipule que : « *la plupart des décideurs rapides appliquent une méthode de consultation à deux niveaux, qui permet à tous les cadres de donner leur avis, mais selon laquelle les opinions retenues par le décideur final sont celles d'un ou de deux conseillers choisis parmi les cadres les plus expérimentés du groupe* » (Eisenhardt, 1992 : 12). L'implication des collaborateurs est un choix réfléchi qui permet à l'équipe entrepreneuriale de dépasser ses lacunes en termes de compétences nécessaires à l'organisation.

Ce comportement rejoint la logique théorique qui distingue la théorie du capital humain de la théorie basée sur les ressources et compétences. La théorie du capital humain se pose la question des besoins en ressources à priori. Se sont les compétences de bases qui permettent aux futurs créateurs de créer une entreprise. En revanche, la théorie basée sur les ressources et compétences se posent la question du besoin en ressources a posteriori. Elle accorde une attention particulière aux compétences internes, et de ce fait, à la capacité de l'équipe entrepreneuriale à développer de nouvelles activités et à entrer sur de nouveaux marchés (Barney, 1986 ; Dierickx et Cool, 1989 ; Sanchez et Heene, 1996).

- Le rôle de la diversité du capital humain

Les études faites sur le lien entre diversité des équipes de travail et performance ont toujours séparé les variables de la diversité sous forme d'attributs observables (démographiques) et d'attributs non observables (cognitif ou psychologiques), et ce, pour mieux la mesurer (Hambrick et Mason, 1984; Milliken et Martin, 1996). Sur le terrain, les membres des équipes entrepreneuriales considèrent que la diversité qui apporte de la richesse est une diversité globale qui concerne à la fois les compétences professionnelles et les traits de personnalité. Cette idée concorde avec celle proposé par Van Knippenberg (2007) qui demande de ne plus dissocier la diversité en plusieurs variables et d'étudier leurs impacts dans l'ensemble afin d'éliminer les biais liés à l'élimination des mécanismes de la dynamique d'équipe.

La diversité du capital humain en termes de compétences et de personnalités devient intéressante dans le cas où elle atteint un certain équilibre entre les parties prenantes. Dans le cas contraire, la diversité des personnalités peut devenir une source de conflits affectifs. Ce

type de conflit est néfaste pour la cohésion de l'équipe et peut être une source de rupture. La diversité au niveau de l'âge et du genre n'a pas été évoquée.

1.2. Les principales conclusions de l'analyse des processus de prise de décision des équipes entrepreneuriales et du rôle de la diversité du capital humain

- La nature du processus de prise de décision des équipes entrepreneuriales

Les membres des différentes équipes rencontrées ne pensent pas à cette logique de processus lors des prises de décisions bien qu'il leur arrive souvent de l'appliquer. Pour les membres qui possèdent des compétences techniques, ils parlent de notion de projet plutôt que de processus de prise de décision. En y réfléchissant, ils ont intercepté la démarche processuelle de leurs décisions stratégiques. En résumé, nous avons trouvé six phases : 1-Élément déclencheur, 2-définition du problème et distribution des tâches, 3-recherche d'information, 4-discussion des alternatives, 5-prise de décision et élaboration de la stratégie d'implantation, 6- implantation de la décision.

Les phases constituant le processus ne surviennent pas forcément de façon séquentielle, elles peuvent se produire à différents moments et peuvent même se répéter autant de fois que nécessaire. Cette constatation de non linéarité du processus de prise de décision rejoint les travaux de plusieurs chercheurs tels que Mintzberg, Raisinghani et Théorêt (1979) ou encore Eisenhardt, et Zbaracki, qui soulignent qu' « *une version plus récente du modèle rationnel accepte le modèle, mais réorganise ses parties pour permettre la répétition et la variété dans leur ordre* » (1992 : 20)⁸⁷.

Pour les décisions routinières, elles peuvent se prendre instantanément et individuellement. Avec le développement de l'organisation, la répartition des tâches et des responsabilités inclut les prises de décisions routinières. Les membres de l'équipe n'ont plus le temps de se réunir et discuter de toutes les décisions. Ainsi, les décisions routinières tendent à devenir des décisions individuelles.

Durant les premières années qui suivent la création, les membres des équipes entrepreneuriales se basent fréquemment sur leurs intuitions pour prendre les décisions. Avec le temps, l'équipe acquiert de l'expérience et dispose ainsi d'un passé sur lequel elle peut

⁸⁷ "A more recent variation of the rational model accepts the model, but rearranges its pieces to allow repetition and variety in their order" (Eisenhardt et Zbaracki, 1992 : 20).

s'appuyer pour prendre les décisions similaires à celle rencontrées auparavant. De plus, avec le temps, les membres ont tendance à se tourner vers la collecte d'information en se référant la plupart du temps, à leurs réseaux sociaux (clients, fournisseurs, organismes etc.).

Avec le temps, l'équipe entrepreneuriale apprend à acquérir le plus grand nombre d'éléments de jugement qui lui permet de prendre la décision la plus adéquate et de planifier efficacement son exécution. Ces résultats concordent avec les travaux de Chandler et Jansen (1992) qui ont démontré que la capacité à reconnaître et à tirer profit d'une opportunité peut avoir un impact sur la performance de l'organisation. Une équipe entrepreneuriale qui réussit est une équipe qui possède la capacité de savoir chercher les opportunités et de bien les exploiter. La capacité à intégrer un réseau social permettant de créer des liens avec des personnes possédant des aptitudes particulières (par exemple les cas EV et AP dans notre étude).

- Le degré d'influence de la dynamique d'équipe et du style de leadership sur le déroulement du processus de prise de décision des équipes entrepreneuriales hétérogènes

La diversité du capital humain peut être une source d'émergence de conflits. S'ils sont d'ordres cognitifs, ces conflits peuvent être enrichissants en termes de nombre et de qualité d'alternatives. Si les conflits atteignent la vision stratégique de l'organisation ou encore les attentes personnelles des membres (la distribution du pouvoir, l'affectation des tâches etc.), ils peuvent se transformer en conflits affectifs et nuire gravement à l'efficacité et engendrer même une rupture.

Pour Filion, la vision représente la projection de l'organisation dans le futur, il la définit comme : « *une image projetée dans le futur par l'entrepreneur sur la place souhaitée de ses produits sur le marché, et aussi une image du type d'entreprise dont il a besoin pour y arriver* »⁸⁸ Filion (1991 : 28). Pour Bayad et Garand (1998), la vision stratégique est une vision qui s'inscrit dans l'action et le changement organisationnel. Pour Carrière, la vision stratégique est : « *une dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible pour l'entreprise* » (Carrière, 1991 : 304). Le partage d'une vision stratégique commune entre associés est important pour la cohésion de l'équipe et la coopération. Dès que cette vision diverge, les intérêts professionnels divergent et la collaboration peut devenir impossible.

⁸⁸ "an image projected into the future of the place the entrepreneur wants his products to occupy eventually on the market, and also an image of the type of enterprise needed to get there" Filion (1991: 28).

Deux variables importantes de la dynamique d'équipe peuvent jouer le rôle de médiateur dans les situations de conflits : la communication et la confiance. En effet, le travail en équipe se fait par le biais de la communication. Les prises collectives de décisions sont le fruit des échanges entre les membres de l'équipe entrepreneuriale. La communication facilite le partage des connaissances, la discussion des alternatives et l'atteinte du consensus. En outre, l'analyse des données ont montré que la confiance joue un rôle important dans l'atteinte du consensus et le maintien de la cohésion de l'équipe lors des prises de décisions.

Ce résultat concorde avec les recherches antérieures sur la confiance et le comportement des parties prenantes dans une relation de coopération. Ces recherches montrent que la confiance, renforcée par un esprit de coopération, entraîne le sujet à adopter un comportement d'aide envers l'autre partie et envers le projet commun et diminue les tentations de comportements opportunistes (Deutsch, 1958 ; Johnson-George et Swap, 1982; McAllister, 1995). Globalement, le discours de chaque partie est plus honnête, plus libre, et la rétention d'information se réduit (Zand, 1972). Les conflits diminuent et les pertes de temps sont inférieures (Deutsch, 1958). Le projet commun voit ainsi sa qualité renforcée (Deutsch, 1958).

Le style de leadership au sein de l'équipe entrepreneuriale est un déterminant de son succès et du succès de ses processus de prise de décision. En effet, une équipe entrepreneuriale œuvre pour l'atteinte d'un objectif commun. Dans cette quête pour le succès de leur association et de leur organisation, le rôle du leadership est important pour la cohésion de l'équipe. Le style de leadership dépend de la nature de la décision. Pour les décisions stratégiques, nous avons identifié deux styles: le style participatif et le style partagé.

Pour le leadership participatif, l'acceptation de l'autorité du leader dans l'équipe entrepreneuriale se fait en fonction de la façon dont il remplit son rôle. Le leader est soigneusement sélectionné il crée des relations de support et de coopération. Il n'écrase pas les membres de l'équipe et les décisions font l'objet de consensus sauf dans le cas où il y a un désaccord persistant. Pour le leadership partagé, les décisions font toujours l'objet d'un consensus. La réussite de ce style de leadership nécessite une bonne distribution des rôles et du pouvoir. Cette distribution se fait selon les compétences de chacun des membres. Pour les décisions routinières, le leadership dépend du motif de la décision mais il est dans la plupart des cas, autocratique car ce type de décision se prend généralement par une seule personne.

- Les résultats du processus de prise de décision des équipes entrepreneuriales

Une décision collective diffère d'une décision individuelle et ce pour différentes raisons. Que ce soit dans la façon de prendre la décision et de l'implanter ou encore dans les résultats engendrés, la différence est palpable. La raison majeure de cette différence réside dans la multiplicité des schémas mentaux dans une décision collective. Chacun des participants apporte sa vision, ses compétences et sa personnalité, ce qui fait que la décision est prise sur la base des différences entre les décideurs. Ces apports font qu'il y a plusieurs sources d'information et de propositions d'alternatives. La réflexion collective permet d'étudier en profondeur les différentes alternatives en confrontant différents points de vue et de mettre une stratégie plus élaborée pour l'implantation de la décision finale.

- Le rôle de la diversité du capital humain de l'équipe entrepreneuriale dans les processus de prise de décision

Le choix des cas dans différentes phases de développement (de la pré-création à la transmission) nous a permis d'analyser le rôle de la diversité du capital humain des équipes entrepreneuriales dans les processus de prises de décisions dans le temps. De cette analyse, il ressort que le rôle de la diversité varie selon trois facteurs : la phase d'évolution de l'organisation, la nature de la décision, et les phases du processus de prise de décision.

Le rôle de la diversité diffère selon le stade d'évolution de l'organisation. Durant les phases de lancement et de développement de l'organisation, le rôle de la diversité du capital humain est à son comble. D'une part, elle accentue l'émergence d'idées innovantes et créatives et facilite la prise de risque et l'acceptation de l'inconnu mais aussi du changement. D'autre part, elle accentue le risque d'émergence de désaccords et de conflits.

Avec le temps, une logique de fonctionnement collectif contribue à forger une vision davantage partagée. Les rôles au sein de l'organisation sont clairement distribués. Un ensemble de routines se mettent en place et un système de fonctionnement commun se forme au sein de l'équipe avec des règles informelles fixant les attentes et les obligations de chacun des membres. Les connaissances hétérogènes tendent à s'homogénéiser avec le temps.

A ce stade de maturité, les associés ont du mal à introduire d'autres membres au sein de l'équipe. Afin de préserver la richesse de la diversité qui les aide à prendre les décisions adéquates, l'équipe se tourne vers les employés. Chacun des membres construit une équipe de

collaborateurs constituée de compétences hétérogènes et complémentaires capables de ramener de la richesse à l'organisation.

Concernant la prise de décision, ce sont les décisions stratégiques qui nécessitent le plus de diversité. Durant le processus de prise de décision stratégique, le rôle de la diversité du capital humain des équipes entrepreneuriales atteint un pic aux phases de discussion des alternatives, de prises de décision et de l'élaboration de la stratégie d'implantation. L'échange intense entre les membres et les réflexions tant individuelles que collectives font émerger des compétences collectives spécifiques à l'équipe et qui constituent la clef de son efficacité.

- Les avantages et les inconvénients des prises de décisions au sein des équipes entrepreneuriales

L'efficacité de la prise de décision par les équipes entrepreneuriales peut être affectée par une série de facteurs. Il n'est donc pas possible de suggérer que « la prise de décision en groupe est toujours meilleure » ou « la prise de décision de groupe est toujours pire » que les prises de décisions individuelles. Malgré qu'il existe de nombreux facteurs conjoncturels qui influencent le fonctionnement des équipes, la recherche propose quelques directives générales sur les forces et les faiblesses inhérentes à la prise de décision par une équipe entrepreneuriale. Ainsi, nous résumons dans ce qui suit les principaux avantages et inconvénients de la prise de décision des équipes entrepreneuriales.

Les avantages de la prise de décision par une équipe entrepreneuriale hétérogène, tire profit de la diversité des atouts et des compétences de ses membres. Par exemple en exploitant les qualités uniques des membres de l'équipe, il est possible que cette dernière génère un plus grand nombre d'alternatives qui sont de meilleures qualités que celles générées par un seul individu. Si un plus grand nombre d'alternatives de qualité supérieure sont générées, il est alors probable que l'équipe finisse par générer des solutions supérieures à celle de l'individu.

La prise de décision en équipe peut également conduire à une meilleure compréhension collective de l'éventuelle stratégie d'implantation, car il est possible que de nombreuses personnes concernées par l'implantation de la décision aient aussi contribué à la prise de décision. Cela peut favoriser le sentiment de consensus, qui est susceptible de contribuer à une plus grande acceptation de l'alternative choisie et un plus grand engagement de la part des personnes concernées par l'implantation.

En revanche, il existe quelques inconvénients potentiels à la prise de décision en équipe. L'équipe met généralement plus de temps que les individus pour prendre une décision. De ce fait, il est parfois difficile d'être réactif dans des situations où les décisions doivent être prises très rapidement. De plus, les interactions entre les membres des équipes peuvent conduire à l'émergence de conflits. Ces conflits peuvent s'avérer positifs pour la productivité d'idées mais peuvent aussi nuire à l'atmosphère de travail et à la relation entre les personnes s'ils se transforment en conflits affectifs.

En outre, la motivation des membres, leurs attentes et leurs objectifs sont les déterminants essentiels de la réussite ou de l'échec de l'équipe entrepreneuriale. Dans la mesure où les membres partagent la même vision stratégique globale et leurs attentes professionnelles sont satisfaites en termes de distribution des responsabilités et du leadership, les conflits sont surmontés et la productivité de l'équipe ne sera pas atteinte. Pour réussir une association, il faut un rapport de confiance entre les associés. Des caractéristiques spécifiques telles que la persévérance, la patience, l'acceptation des différences de l'autre et une bonne gestion des conflits cognitifs sont nécessaires pour l'atteinte d'un équilibre au niveau des attentes mutuelles. Grâce aux compétences individuelles, l'équipe peut ainsi développer des compétences collectives plus performantes qui lui permettent de mieux gérer ses processus de prises de décisions stratégiques.

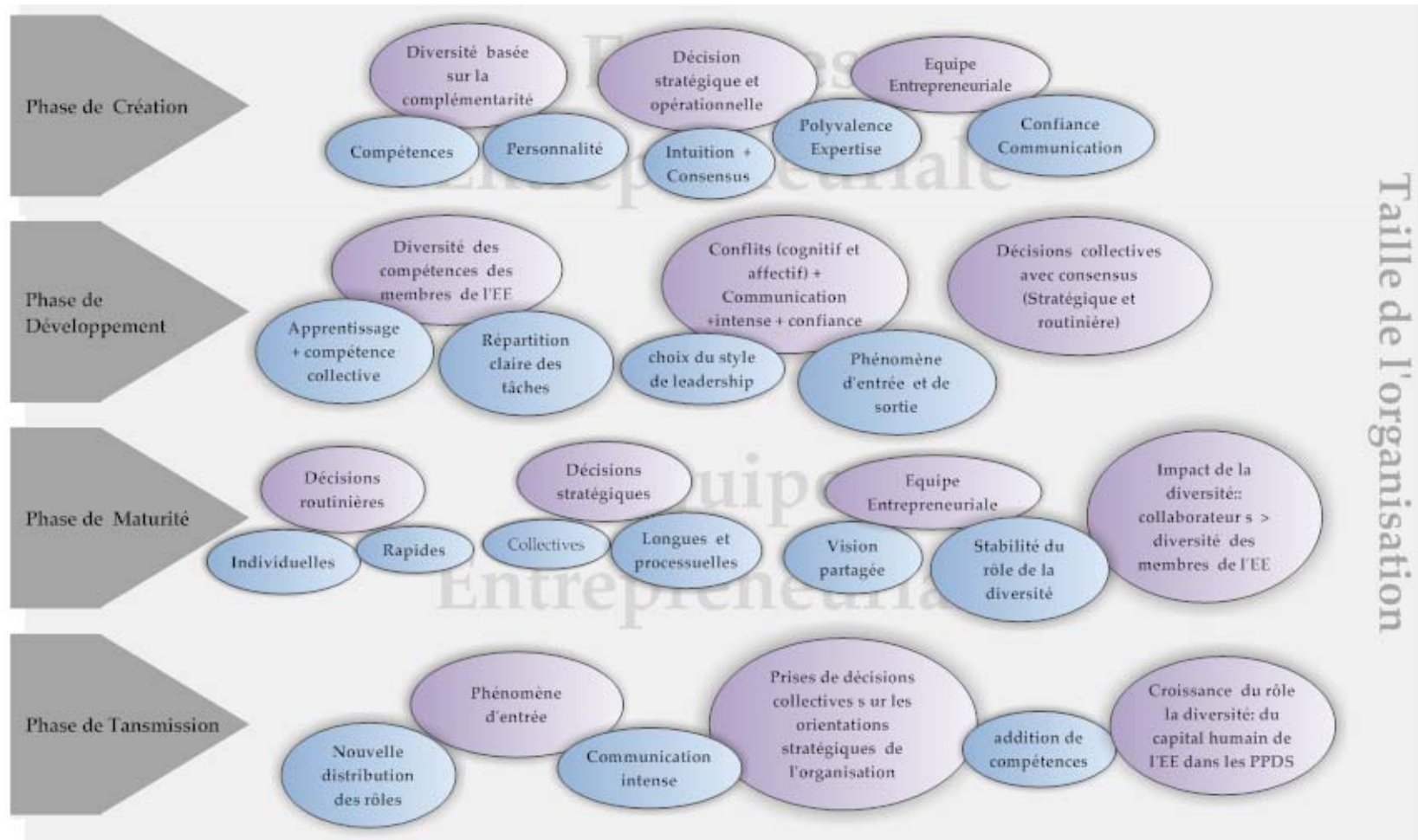


Figure 58. Schématisation des résultats de la recherche

2. Les principaux apports de la recherche

2.1. Les apports d'ordre théorique

- *Une contribution à la compréhension de la dynamique de l'équipe entrepreneuriale hétérogène par le biais de la décision*

De nombreuses recherches ont annoncé l'importance de la notion d'équipe entrepreneuriale dans la réussite des organisations sans pour autant s'intéresser particulièrement à ses caractéristiques (Filion et *al.*, 2005 ; Cooper et Daily, 1997). Afin de révéler les clefs de réussite des équipes entrepreneuriales à travers les concepts de dynamique d'équipe et de style de leadership, la prise de décision semble être un catalyseur important et intéressant pour une recherche sur cette notion.

Une discussion autour de la notion d'équipes de travail a révélé que leur composition en termes d'hétérogénéité/ homogénéité est un déterminant important de leur réussite. Notre recherche théorique sur les prises de décisions collectives dans les PME nous a conduites à une constatation curieuse. Malgré leur apport évident pour la compréhension du processus de prise de décision, notamment stratégique, les modèles proposées dans la littérature ont retenu pour principale unité d'analyse les organisations de grandes tailles (Brouthers et *al.*, 1998). Peu de recherches se sont intéressées au processus de décision au sein des PME alors même qu'on reconnaît à ce type d'organisation un rôle de plus en plus important pour l'économie des pays. Ainsi, comme premier apport théorique, notre recherche a relié trois concepts dont le lien n'a pas fait l'objet d'une étude approfondie.

Comme deuxième apport théorique, nous citons la définition sur la notion d'équipe entrepreneuriale que nous avons proposée et qui synthétise les différentes propositions émises dans la littérature : « *une équipe entrepreneuriale est composée par deux ou plusieurs personnes, qui, ensemble créent ou développent un projet entrepreneurial pour lequel ils ont un intérêt commun (financier et/ou autre). Les membres de l'équipe participent activement aux différentes activités de l'organisation durant son cycle de vie* ».

2.2. Les apports d'ordre méthodologique

La plupart des études sur les équipes entrepreneuriales sont théoriques ou quantitatives et confondent cette notion avec celle d'équipe dirigeante. Peu de recherches qualitatives ont été

réalisées, ne serait-ce qu'à cause de la difficulté d'accès au terrain. La stratégie d'accès au réel adoptée dans notre présente recherche consiste en une étude de cas multi-sites, suivant une optique explicative.

Cette étude a concerné sept petites et moyennes entreprises françaises de la région lorraine présentant des caractéristiques hétérogènes au niveau de la taille de l'organisation, du secteur d'activité et du stade d'évolution. Les membres des différentes équipes sont hétérogènes au niveau de leurs compétences (formation initiale, expériences antérieures). Une étude diachronique constitue un apport sur le plan méthodologique. Elle permet de mieux comprendre la nature du processus de prise de décision mené par des équipes entrepreneuriales hétérogènes ainsi que les mécanismes de dynamique d'équipe et de leadership mis en jeu, et ce, tout au long du cycle de vie de l'organisation.

En outre, l'utilisation du logiciel Nvivo7 nous a permis de maîtriser cet outil et de construire des « nodes » (codes) qui peuvent être utilisables pour les travaux futurs sur les équipes entrepreneuriales, la diversité du capital humain et les processus de prises de décisions collectives.

2.3. Les apports managériaux

A partir des résultats de notre présente recherche, nous pouvons formuler quelques recommandations pour les associés potentiels. Cette recherche invite les futurs associés à être vigilants sur certains points ; leur respect peut améliorer la qualité et la transparence de la relation entre les membres de l'équipe entrepreneuriale et la rendre plus efficace. Le choix d'une création en équipe basé sur la complémentarité au niveau des compétences peut aider l'équipe entrepreneuriale à développer plus rapidement son projet et à prendre les décisions les plus adéquates et les plus efficaces.

Afin d'éviter les conflits affectifs, les associés potentiels sont amenés à discuter longuement sur leurs attentes respectives du projet à court, à moyen et à long terme et à élaborer une vision stratégique commune. Une distribution claire des tâches ainsi que le choix du style de leadership et la distribution du pouvoir doivent faire l'objet d'un consensus.

La communication est très importante pour la cohésion de l'équipe entrepreneuriale, en particulier lors des prises de décisions. L'équipe entrepreneuriale doit instaurer un rituel de communication informel qui permette aux différents membres de discuter ouvertement. Les

idées sont échangées plus efficacement ce qui facilite l'émergence d'un processus d'apprentissage. De cette façon, les conflits sont susceptibles de se résoudre plus rapidement.

Pour réussir une association, il faut un rapport de confiance entre les associés. Des caractéristiques spécifiques telles que la persévérance, la patience, l'acceptation des différences de l'autre sont nécessaires pour l'atteinte d'un équilibre au niveau des attentes mutuelles.

Au fil du temps, et avec le développement de l'organisation, les compétences et les comportements nécessaires chez les fondateurs ont besoin de changer. Cela exige des changements au sein de l'équipe entrepreneuriale, ce qui peut impliquer même son agrandissement en taille. Ainsi, les membres de l'équipe de direction tendent à changer au fil du temps. Afin de préserver une bonne entente, l'équipe doit être ouverte à la discussion entre les membres et doit veiller sur la vision stratégique commune.

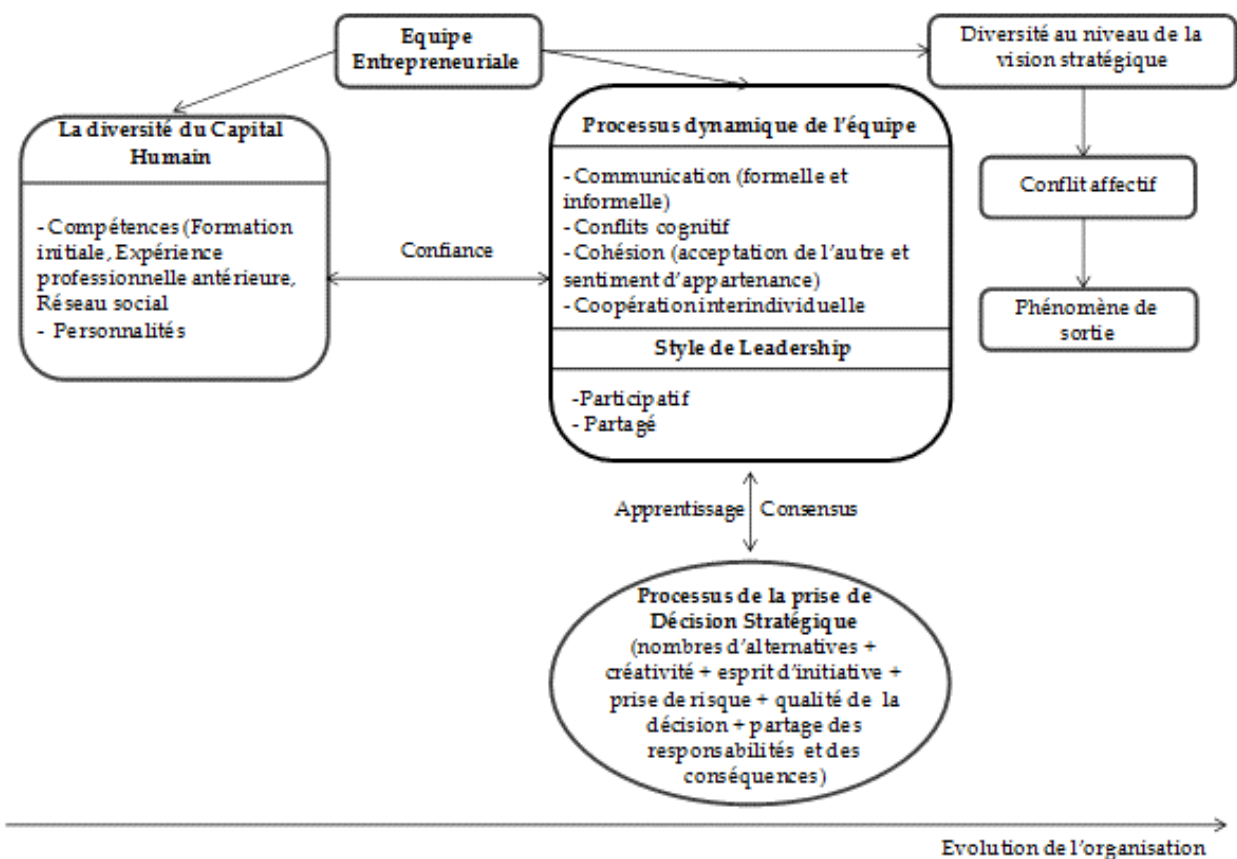


Figure 59. Synthèse des Résultats de la recherche

3. Les limites de la recherche

3.1. Les limites liées aux choix théoriques

Une première limite conceptuelle réside dans la tentative de conceptualisation de la notion d'équipe entrepreneuriale. La difficulté de définir quelque chose qui n'existe qu'a posteriori est un véritable défi pour les chercheurs souhaitant se lancer sur un thème de recherche émergent. Nous nous sommes largement basés sur une littérature anglo-saxonne qui n'est pas obligatoirement transférable au contexte français, et ce pour trouver notre propre conception de l'équipe entrepreneuriale qui n'est certes pas exhaustive, mais constitue déjà une première tentative francophone.

Une deuxième limite conceptuelle réside dans les variables que nous avons retenues pour la diversité. Ces choix, que nous avons faits en faveur de certaines variables gagneraient à être consolidés par une étude qui considèrerait la diversité du point de vue des compétences (qui englobe plusieurs variables liées à la tâche) et des traits de personnalité.

3.2. Les limites liées aux choix méthodologiques

La première limite concerne le nombre de cas étudiés, qui rend toute généralisation impossible. Cette étude qualitative sur un nombre limité de cas appelle à d'autres travaux empiriques qui peuvent adopter une étude qualitative longitudinale mono-secteurs ou bien une étude quantitative.

La deuxième limite de notre travail est liée à trois biais: (a) un biais de mémoire (en répondant, l'individu attache de l'importance aux seuls éléments dont il se souvient), (b) un biais de désirabilité sociale (l'interrogé dresse un tableau de ses pratiques en accord avec l'image qu'il veut donner), (c) un biais de rationalisation (l'interrogé aura tendance à rendre cohérents les phénomènes qu'il évoque). Nous avons tenté de minimiser ces biais en demandant des interviews individuels avec tous les membres de l'équipe, nous avons partiellement réussi à cause des contraintes des uns et des autres.

La troisième limite concerne l'étendu de notre travail. En effet, ce travail présente la limite d'être très vaste, on a essayé d'étudier en profondeur la relation entre trois notions : l'équipe entrepreneuriale, le processus de prise de décision et la diversité. L'étendu de l'analyse peut se justifier par son caractère exploratoire. Cependant, pour les recherches futures, il serait intéressant d'affiner l'analyse par des études portant sur des points spécifiques, à un stade de

développement déterminé et en ciblant des organisations opérant dans un même secteur d'activité.

4. Les prolongements envisagés

4.1. Prolongements méthodologiques

D'un point de vue méthodologique, il serait intéressant d'utiliser les propositions de notre recherche pour une étude quantitative. Ceci permettra de confirmer ou réfuter nos résultats sur un échantillon plus important et ce, en se focalisant sur les décisions stratégiques car ce type de décisions, reste sous la responsabilité de l'équipe entrepreneuriale avec l'évolution de l'organisation.

4.2. Prolongement Opérationnel

D'un point de vue managériale, il serait intéressant d'opérationnaliser quelque uns des résultats de notre recherche en les mettant au service des pépinières d'entreprises ou encore des incubateurs pour un meilleur accompagnement des projets entrepreneuriaux collectifs.

4.3. Discussion sur des prolongations théoriques issues des résultats de notre recherche

Parmi les résultats marquants de notre étude, il ressort deux concepts phares qui caractérisent l'équipe entrepreneuriale hétérogène. Ces deux concepts sont l'apprentissage et le changement. L'équipe entrepreneuriale hétérogène est une entité dynamique qui évolue et qui s'adapte au besoin de l'organisation. Sa composition ainsi que l'ouverture d'esprit de ses membres facilitent la mise en place d'un processus d'apprentissage implicite. Le changement est aperçu comme une ouverture vers de nouveaux horizons qui peuvent être avantageux pour l'organisation.

L'approche sociocognitive (Lauriol, 1998) semble intéressante pour l'étude de la décision au sein des équipes. Elle aborde le processus de décision par la logique d'interaction sociale et s'intéresse précisément aux représentations sociales des individus au sein du groupe et à la dynamique qui en découle. Après avoir étudié la décision d'un point de vue processuel et évolutif dans le temps, avec une attention particulière à la constitution du processus de décision, il serait intéressant d'orienter la problématique vers une situation décisionnelle déterminée et de se focaliser sur la manière de prendre la décision, en insistant sur l'influence

des interactions sociales et des représentations cognitives hétérogènes au sein de l'équipe entrepreneuriale. Cette approche peut nous servir de base pour entamer un travail sur la cartographie cognitive collective des équipes entrepreneuriales (Langfield-Smith, 1992 ; Cossette et Audet, 1994)

Dans ce qui suit, nous présenterons brièvement ces quelques idées afin de justifier nos choix.

4.3.1. Les théories de l'apprentissage et du changement

- Théorie de l'apprentissage

L'équipe entrepreneuriale est une entité dynamique mais aussi évolutive dans le temps. Afin de garder son efficacité, une équipe entrepreneuriale est prête à s'adapter mais aussi à s'accommoder à son environnement. En se référant aux travaux de Piaget (1969) ou encore à ceux de Kolb (1984), l'assimilation et l'accommodation sont des phases du processus d'adaptation et d'apprentissage. L'assimilation représente ce qui est perçu du monde extérieur, et incorporée dans le monde intérieur, sans modifier la structure interne de ce monde. L'accommodation représente le monde intérieur qui doit s'accommoder à l'épreuve à laquelle il est confronté.

Grâce à sa capacité d'adaptation, à sa dynamique et à sa composition, une équipe entrepreneuriale est susceptible de développer des processus d'apprentissage individuels et collectifs qui permettront de capitaliser les connaissances et d'acquérir de nouvelles compétences collectives qui lui permettront de gérer efficacement son organisation (Doz, 1994).

Il serait intéressant de voir comment l'équipe fait émerger le processus d'apprentissage et comment elle le développe et comment elle capitalise cet apprentissage et les nouvelles connaissances ?

L'apprentissage est un thème qui a passionné de nombreux chercheurs dans différentes disciplines, engendrant de nombreux travaux difficiles à synthétiser (Koenig, 1994 : 10). Selon Charue (1992), l'apprentissage est un moyen de capitalisation des connaissances : « *il y a apprentissage organisationnel lorsque les membres de l'organisation construisent des savoirs pertinents par rapport à la mission de l'organisation et que ces derniers sont codés ou mémorisés dans l'organisation* ».

Dans les organisations, il existe deux types d'apprentissages : l'individuel et le collectif. L'apprentissage collectif au sein des organisations est appelé apprentissage organisationnel (Argyris, 2003 ; Argyris et Schön, 2002). Ce type d'apprentissage est défini comme « *un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus au moins profondément, plus au moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles mêmes* » (Koenig, 1994). L'apprentissage collectif est appréhendé par Ingham (1994) comme un processus social d'interactions individuelles qui a pour but l'acquisition ou la production de nouvelles connaissances organisationnelles.

L'apprentissage au sein des équipes de direction peut aussi aider à mieux comprendre la construction de la vision stratégique commune (Edmilson, 2004). Fillion (1988) aborde la thématique d'apprentissage comme un processus qui contribue à la construction de la vision. Des chercheurs comme Carrière (1991) ou encore Robbins et Duncan (1988) parlent d'apprentissage sans pour autant utiliser la même terminologie. Ils décrivent la vision comme un construit subjectif qui évolue en partie par l'apprentissage entre les acteurs stratégiques.

Selon Edmilson (2004 : 9) : « *l'apprentissage et l'évolution de la vision sont deux processus qui se façonnent mutuellement, l'un incitant et contribuant au développement de l'autre* ». Toutefois : « *Malgré tous les avantages du concept d'apprentissage, son utilisation en stratégie de PME demeure très restreinte* » (Opp.cit : 10). Ainsi, il serait intéressant d'approfondir la recherche dans ce sens afin de comprendre l'émergence de ce processus et comment il contribue à la construction de la vision stratégique commune qui facilite la communication et la gestion des conflits.

- **Théorie du changement**

L'équipe entrepreneuriale est une entité qui évolue avec le temps, une entité flexible qui s'adapte aux besoins de son organisation et à son environnement. Comme le souligne Piaget (1950 : 17) « *la nature d'une réalité vivante n'est révélée ni par ses stades initiaux, ni par ses stades terminaux, mais par le processus même de ses transformations* ». Le processus de l'évolution de l'équipe suit l'évolution de l'organisation et permet à l'équipe de s'adapter à son environnement interne et externe.

Pour Guilhaon (1998), le changement organisationnel désigne toute : « *modification dans les structures et/ou les comportements des membres de l'organisation résultant d'une adaptation*

à l'environnement ou d'une action volontaire du dirigeant en vue d'assurer le maintien ou la croissance de l'entreprise dans son environnement ».

Pour l'équipe, conduire le changement c'est à la fois anticiper, définir et mettre en place une stratégie d'action à moyen et à long termes. Un processus de prise de décision se met alors en place et durant lequel les membres discutent l'ensemble de la démarche qui va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, au choix et la mise en place d'une solution dans des conditions optimales de réussite. Cette ouverture pour le changement est entretenue par le partage d'une vision stratégique, qui, malgré son évolution, reste commune à tous les membres de l'équipe entrepreneuriale.

En partant du fait que les organisations créées et développées par des équipes sont les plus performantes (par exemple, Cooper, 1973, Cooper et Bruno, 1977 ; Obermayer, 1980 ; Filion et *al.*, 2005), il serait intéressant de proposer une étude sur l'acquisition des compétences et de capitalisation des connaissances au sein des équipes entrepreneuriales ou encore, sur la conduite des processus de changement et ce en répondant aux problématiques suivantes : comment l'équipe entrepreneuriale conduit-elle ses processus d'apprentissage ? Et comment l'équipe entrepreneuriale gère-t-elle le phénomène du changement ?

4.3.2. L'équipe entrepreneuriale : vers une approche sociocognitive de la décision

De notre analyse, il ressort que seule la décision stratégique suscite un débat continu au sein de l'équipe entrepreneuriale malgré l'évolution de l'organisation. Ce type de décision demande l'implication de tous les membres associés de l'équipe entrepreneuriale. Durant les processus de prise de décision stratégique, les interactions interindividuelles, la dynamique d'équipe, le style de leadership et la vision partagée⁸⁹ sont au cœur de l'action.

Ces phénomènes provoqués par les représentations hétérogènes des membres de l'équipe entrepreneuriale peuvent être étudiés dans une approche relativement récente et qui met en relation, d'une part les représentations collectives dans un contexte social, et d'autre part la décision. Cette approche est appelée l'approche sociocognitive. Elle représente un lieu de construction des représentations individuelles et collectives, qui, sous l'influence des

⁸⁹ Schmitt et Bayad (2002) utilisent le terme de « vision partagée » pour mettre en avant la dimension collective de la vision stratégique.

interactions, des conflits cognitifs et des processus d'influence sociale, se transforment pour donner du sens à l'action stratégique (Ehlinger, 1996).

L'approche sociocognitive propose de considérer les cognitions sociales (Lauriol, 1998), « *c'est-à-dire les processus par lesquels les individus construisent leur connaissance de la réalité sociale* » (Doise 1993 : 19). Selon Lauriol (1998), l'approche sociocognitive offre un cadre théorique d'analyse des phénomènes cognitifs qui permet de considérer l'action comme un « rapport social » basé sur les interactions interindividuelles. Appliquée à une situation décisionnelle dont le collectif est dominant, la perspective sociocognitive propose un cadre d'analyse adéquat à l'évolution des processus de décisions collectives.

Le cadre d'analyse proposé s'efforce d'intégrer l'ensemble des phénomènes liés à la notion d'équipe. Ainsi, de la diversité du capital humain, une diversité des interprétations émerge et peut être la source d'apparition de conflits. Ces conflits émergent lorsque plusieurs alternatives ou idées sont proposées et discutées durant le processus de prises de décisions.

La dynamique d'équipe en termes de communication, de confiance et de capacité à faire des consensus intervient afin d'équilibrer la situation et opter pour une solution adéquate au collectif (Doise, 1993). La capacité de l'équipe à gérer sa dynamique dépend aussi du style de leadership adopté par le groupe (Moscovici et Doise, 1992).

L'intérêt pour l'approche sociocognitive revient à sa principale problématique qui est « la formation de la décision en groupe » (Doise, 1993). En effet, l'analyse sociocognitive de la décision : « *étudie ainsi comment et en quoi les interactions sociales au sein d'un groupe en situation de faire quelque chose influencent la formation des représentations individuelles et les décisions du groupe dans un contexte d'action spécifique* » (Stévenot, 2005 : 121).

Ainsi, cette approche peut constituer un cadre théorique de recherche pertinent pour la problématique de « la formation de la décision stratégique au sein des équipes entrepreneuriales hétérogènes ». En choisissant le champ de l'entrepreneuriat comme un contexte d'action spécifique, cette approche offre une grille de lecture différente. Grâce à la mise en avant des interactions sociales et des représentations mentales (individuelles et collectives), cette approche offrira un nouveau regard à la stratégie décisionnelle dans le contexte de l'entrepreneuriat collectif.

Bibliographie

A

ADLER P.S. et KWON S.W. (2002), « Social capital: prospects for a new concept », *Academy of Management Review*, Vol. 27, n°1, p. 17-40.

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

ALLARD-POESI F. et MARECHAL C. (1999), « Construction de l'objet de la recherche », in THIÉTART R.A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, p.34-56.

ALLARD-POESI F., DRUCKER-GODARD C. et EHLINGER S. (2001), « Analyzing representations and discourse », in THIÉTART R.-A. (éds.), *Doing management research, a comprehensive guide*, Thousand Oaks, Sage Publications, p. 579-616.

ALLISON G.T. (1969), « Conceptual Models and the Cuban Missile Crisis », *American Political Science Review*, Vol.63, n°3, p.689-718.

ALLISON G.T. (1971), *Essence of decision: explaining the Cuban missile crisis*, Boston: Little, Brown.

AMASON A. (1996), « Distinguishing effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams », *Academy of Management Journal*, Vol.39, p.123-148.

AMASON A. C. et SAPIENZA H. J. (1997), « The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict », *Journal of Management*, Vol.23, p.495-516.

AMASON A., SHRADER R.C. et TOMPSON G.H. (2006), « Newness and novelty: relating top management team composition to new venture performance », *Journal of Business Venturing*, Vol.21, p.125-148.

AMASON C. et SCHWEIGER D.M. (1997), « The effects of conflict on strategic decision making: Effectiveness and organizational performance », in DE DREU C., VAN DE VLIERT E. et al., *Using conflict in organizations*, Sage, p.101-115.

ANCONA D. G. et CALDWELL D. F. (1992) « Demography and design: Predictors of new product team performance », *Organization Science*, Vol.3, p.321-341.

ANGERS M. (1996), *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Québec, Les Editions CEC inc., 2^e édition.

ANZIEU D. et MARTIN J.Y. (1973), *La dynamique des groupes restreints*. Presses Universitaire de France.

ARGYRIS C. (1985), *Strategy, change and defensive routine*, Pitman, Londres.

ARGYRIS C. (2003), *Savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Inter-Editions, Paris.

ARGYRIS C. et SCHÖN D. (2002), *Apprentissage organisationnel: théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université, Bruxelles.

ARREGLE J.L. (2000), « L'approche fondée sur les ressources », in ARREGLE J.L., CAUVIN E., GHERTMAN M., GRAND B. et ROUSSEAU P., *Les nouvelles approches de la gestion des organisations*, Economica, Paris, p.193-238.

ARREGLE J.L. et QUELIN B. (2000), « L'approche resource-based view à la croisée des chemins », in QUELIN B. et ARREGLE J.L., *Le management stratégique des compétences*, Ellipses, Paris, p.19-53.

ARREGLE J.L. et QUELIN B. (2001), « L'approche fondée sur les ressources », in MARTINET A.C. et THIETART R.A., *Stratégies – Actualité et futurs de la recherche*, Vuibert, Collection FNEGE, Paris, p.273-288.

ARROW H. et MCGRATH J.E. (1993), « Membership matters: How member change and continuity affect small group structure, process and performance », *Small Group Research*, Vol.24, p.334-361.

AVENIER M.J. et SCHMITT C. (2008), « Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il à la recherche en entrepreneuriat ? », Congrès Internationale Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Louvain, Belgique.

B

- BAIRD L. et MESHOULAM I. (1988), « Managing two fits of strategic human resource management », *Academy of Management Review*, Vol.13, n°1, p.116-129.
- BALANCHET A. (1997), *Dire et faire dire, L'entretien*, Paris, Armand Colin, 2^e édition.
- BANDURA A. (1982), « Self-efficacy mechanism in human agency », *American Psychologist*, Vol.37, p.122-147.
- BANDURA A. (1986), *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- BANDURA A. (1997), *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- BANTEL K. (1993), « Top team, environment, and performance effects on strategic planning formality », *Group & Organization Management*, Vol.18, p.436-458.
- BANTEL K. (1994), « Strategic Planning Openness: the role of top team demography », *Group & Organization Management*, Vol. 19, p.406-424.
- BANTEL K. A. et FINKELSTEIN S. (1995), « The Determinants of Top Management Teams », *Advances in Group Processes*, Vol.12, p. 139-165.
- BANTEL K. A. et JACKSON S. E. (1989), « Top-Management and Innovations in Banking: does the Composition of the Team make Difference », *Strategic Management Journal*, Vol. 10, p.107-124.
- BARBOT M.C. et RICHOMME HUET K. (2003), « Le Contexte Successoral Des PME Familiales Implique-T-Il Un Processus Entrepreneurial ? », *Colloque de l'Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME*, 23 et 24 Octobre, Agadir.
- BARDIN L. (1986), *L'analyse de contenu*, Paris, PUF.
- BARRETO H. (1989), *The Entrepreneur in Microeconomic Theory: Disappearance and Explanation*, Routledge.
- BARNARD W.A., BAIRD C., GREENWALT M. et KARL R. (1993), « Intra-group cohesiveness and reciprocal social influence in male and female discussion groups », *Journal of Social Psychology*, Vol.132, n°2, p.179-188.

BARNEY J.B. (1986a), « Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy », *Management Science*, Vol.32, n°10, p.1231-1241.

BARNEY J.B. (1986b), « Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? », *Academy of Management Review*, Vol.11, n°3, p.656-665.

BARONET J. (1996), « L'entrepreneurship, un champ à la recherche d'une définition. Une revue sélectives de la littérature sur l'entrepreneurship », *Cahier de Recherche n°96-07-01*, Montréal : Ecole des HEC Montréal.

BARRY D. (1991), « Managing the boss less team: lessons in distributed leadership », *Organizational Dynamics*, Vol.20, p.31-47.

BARTON H.H., JACKSON N.A. et HIDEO O. (2004), « Diversity and Productivity in Production Teams », Working paper series, *Social Science Research Networks*, <http://ssrn.com/abstract=547963>.

BASS B. M. (1990), *Bass and Stogdill's handbook of leadership*, New York: Free Press.

BAUM R. J. (1995), « The relation of traits, competencies, motivation, strategy, and structure to venture growth », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.

BAUM R. J., LOCKE E. A. et KIRKPATRICK S. A. (1998), « A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms », *Journal of Applied Psychology*, Vol.83, n°1, p.43-54.

BAUMARD P. et IBERT J. (1999), « Quelles approches avec quelles données ? », in THIETART R.A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, Chapitre 4, p.81-103.

BAYAD M. et GARAND D.J. (1998), « Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image l'action », 4^{ème} *Congrès International Francophone de la PME*, Metz-Nancy, 22-24 octobre.

BAYAD M., MAHE DE BOISLANDELLE H., NEBENHAUS D et SARNIN P. (1995), « Paradoxe et spécificités des problématiques de gestion des ressources humaines en petites et moyennes entreprises », *Gestion 2000*, n°1.

-
- BEATTIE R. (1999), *The creative entrepreneur: a study of the entrepreneur's creative processes*, [www.babson.edu/entrep/fer/papers99/III/III B](http://www.babson.edu/entrep/fer/papers99/III/III_B).
- BECKMAN C., BURTON M.D. et O'REILLY C. (2007), « Early teams: The impact of entrepreneurial team demography on VC financing and going public », *Journal of Business Venturing*, Vol.22, p.147-173.
- BELLEY A., DUSSAULT L. et J. LORRAIN (1998), « Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE) », *4ème CIFPME*, Metz-Nancy, octobre.
- BELLIER S. (2000), *Compétences en action, expérimentations, implications, réflexions pratiques*, Éditions Liaisons.
- BETTENHAUSEN K.L. (1991), « Five years of group research: what we have learned and what needs to be addressed », *Journal of Management*, Vol.17, n° 2, p.345-381.
- BIDAULT F. et JARILLO J.C. (1995), « La confiance dans les transactions économiques », in Bidault F., Gomez P.Y. et Marion G., *Confiance, entreprise et société*, Editions ESKA, p. 105-123.
- BIRD B. (1988), « Implementing entrepreneurial ideas : The case for intention », *Academy of Management Review*, Vol.13, p.442-453.
- BIRD B.J. (1989), *Entrepreneurial Behavior*, Scott Foresman/Little, Brown.
- BIRLEY S. et STOCKLEY S. (2000), « Entrepreneurial teams and venture growth », in SEXTON D.L. et LANDSTRÖM H. (Eds.), *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*, Oxford: Blackwell, p.287-307.
- BLAKE R.R., MOUTON J.S. et ALLEN R.L. (1987), *Effective Teams*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- BLANCHET A. et TROGNON A. (1994), *La psychologie des groupes*, Nathan Université, France.
- BLAUG M. (1996), *Economic Theory in Retrospect* (Fifth ed.). Cambridge: Cambridge University Press.

BOCHNER S. et HESKETH B. (1994), « Power distance, individualism/collectivism, and job related attitudes among employees in a culturally diverse work place: A test of Hofstede's theory », *Journal of Cross Cultural Psychology*, Vol.25, p.233-257.

BOISSIEU C. (2001), *Les entreprises françaises 2001*, Paris, Economica.

BONCLER J., HLADY-RISPAL M. et VERSTRAETE T. (2006), « Entreprendre ensemble : cadrage théorique des notions d'entrepreneuriat collectif, d'équipe dirigeante et d'équipe entrepreneuriale », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 5, n° 2, p.9-29.

BOONE C.A.J.J., OLFFEN W. VAN WITTELOOSTUIJN A. VAN et DE BRABANDER B. (2004), « The Genesis of Top Management Team Diversity: Selective Turnover within Management Teams in the Dutch Newspaper Publishing Market in 1970-1994 », *Academy of Management Journal*, Vol.47, p.633-656.

BORNE P., DAUPHIN-TANGUY G., RICHARD J.P., ROTELLA F. et ZAMBETTAKIS I. (1992), *Modélisation et identification des processus*, Technip.

BOUBAKER B. et GHERIB J. (1999), « *Rationalité et personnalité dans les PDS: cas de l'exportation dans la petite entreprise tunisienne* » thèse de doctorat, IAE de Paris.

BOUCHIKI H. (1993), « A constructivist framework for understanding entrepreneurship performance », *Organization Studies*, Vol.14, n°4, p. 549.

BOUGON M.G. (1992), « Congregate cognitive maps », *Journal of Management Studies*, Vol.29, n°3, p.369-389.

BOURGEOIS L. (1984), « Strategic management and determinism », *Academy of Management Review*, Vol.9, n°4, p.586-596.

BOURGEOIS L.J. (1985), « Strategic goals, environmental uncertainty, and economic performance in volatile environments », *Academy of Management Journal*, Vol.28, p.548-573.

BOYER L. (2002), « Le devenir des Métiers », *Revue Française de gestion*, Vol. 28, n°140. P 151-168.

BRAWLEY L. R. (1990), « Group cohesion: Status, problems, and future directions », *International Journal of Sport Psychology*, Vol.21, p.355-379.

BRECHET J.-P. (1994), « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, juillet-août, p.5-14.

BRECHET J.P. et DESREUMAUX A. (1999), « Des théories de la firme aux dynamiques de l'action collective. Pour une socio-économie des projets productifs », *Cahiers de recherche de l'IAE de Nantes*.

BREHMER B. (1976), « Social judgment theory and the analysis of interpersonal conflict », *Journal of Behavioral Decision Making*, Vol.5, p.233-252.

BRETTEL M. et HEINEMANN F. (2006), « The impact of team composition on decision-making and start-up performance », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson.

BRODBECK F. (2003), « Contradiction as an inhibitor and facilitator of group performance », Paper presented at the 11th European Congress of Work and Organizational Psychology, Lisbon, Portugal.

BRODBECK F. KERSCHREITER R. et MOJZISCH A. (2007), « Group decision making under conditions of distributed knowledge: The information asymmetries model », *Academy of Management Review*, Vol. 32, n° 2, p.459-479.

BROUHERS K., ANDRIESSEN F. et NICOLAES I. (1998), « Driving blind: Strategic decision-making in small companies », *Long Range Planning*, Vol. 31, n°1, p.130-138.

BRUYAT C. (1993), *Création D'entreprises : Contributions Epistémologiques Et Modélisation*, Thèse De Doctorat en Sciences de Gestion, Université Grenoble II.

BURKE C.S., STAGL K. C., KLEIN C., GOODWIN G.F., SALAS S. et HALPIN S.M. (2006), « What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis », *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, p. 288-307.

BUSENITZ L. et BARNEY J. (1997), « Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making », *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, p.9-30.

BUTLER J.R., J. K. et REESE R.M. (1991), « Leadership style and sales performance: a test of the situational leadership model », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.11, n°3, p.37-47.

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

C

CACHON J.C. (1990), « Perception du rôle d'une caisse populaire », *Revue du Nouvel-Ontario*, Vol.12, p.205-215.

CADIEUX L. et LORRAIN J. (2002), Le processus de succession dans les entreprises familiales, *6ème congrès international francophone en entrepreneuriat la PME (CIFEPME)*, octobre, HEC, Montréal.

CANTILLON R. (1952), *Essai sur la nature du commerce en général*, chez Fletcher Gyles dans Holborn, 1755, Londres, Édition moderne, Paris, INED, 1952. Réed., 1997.

CARPENTER M.A. (2002), « The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance », *Strategic Management Journal*, Vol.23, n°3, p.275-284.

CARRIER C. (1991), « Intrapreneurship et PME », *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, Vol.16, n°4, p.20-26.

CARRIERE J.B. (1991), « La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique », *Revue Internationale PME*, Vol. 4, n°1, p. 36.

CARRON A.V. (1982), « Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations », *Journal of Sport Psychology*, Vol.4, p.123-138.

CASSON M. (1991), *L'entrepreneur*, Economica, 388p, (traduction de : *The entrepreneur an economic theory*, Oxford Blackwell, 1982).

CASTLES F.G., MURRAY D.J. et POTTER D.C. (1971), *Decisions, Organisations and Society*, Penguin, Harmondsworth.

CAUVIN P. (1997), « *La cohésion des équipes, pratique du team building* », Edition ESF Paris.

CHAMPAGNE D. et CARRIER C. (2006), « Les études sur l'intrapreneuriat : objets d'intérêt et voies de recherche », *congrès international francophone en entrepreneuriat la PME (CIFEPME 2006)*, Montpellier.

CHANDLER G. et HANKS S. (1994), « Market attractiveness, resource-based capabilities, venture, strategies, and venture performance », *Journal of Business Venturing*, Vol.9, p.331-350.

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

CHANDLER G. et HANKS S., (1998), « An examination of the substitutability of founder's human and financial capital in emerging business ventures », *Journal of Business Venturing*, Vol.13, p.353-369.

CHANDLER G.N. et JANSEN E. (1992), « The founder's self-assessed competence and venture performance », *Journal of Small Business Venturing*, Vol.7, p.223-236.

CHARREIRE S. et DURIEUX F. (1999), « Explorer et teste », in THIETART R-A. et coll. *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.

CHARUE F. (1992), « Les entreprises peuvent-elles apprendre », *Cahiers du CRG*, n° 9, Paris, p. 3-12.

CHEN G. et BLIESE P.D. (2002), « The role of different levels of leadership in predicting self- and collective efficacy: Evidence for discontinuity », *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, n°3, p.549-556.

CHIN W.W., SALISBURY W.D., PEARSON A.W. et STOLLAK M.J. (1999), « Perceived cohesion in small groups: Adapting and testing the perceived cohesion scale in a small group setting », *Small Groups Research*, Vol.30, n°6, p.751-766.

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

CHURCHILL N.C. et LEWIS W.L. (1983), « Les cinq stades de l'évolution d'une PME », *Harvard-L'expansion*, p. 51-63.

CLARK K., COLLINS C.J., SMITH K.G., STEVENS C.K. (1999), « A Relational Approach to Top Management Groups: Social Capital, Information Processing, Co-optation, and Efficiency », *Society for Industrial/Organizational Psychology Conference*, Atlanta.

CLARK K., SMITH K.G. (2001), « Top management team social networks and organizational innovation: an information theory explanation of TMT value creation », Unpublished manuscript, University of Maryland (available from the authors).

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

COHEN S.G. et BAILEY D.E. (1997), « What makes teams work: Group effectiveness from the shop floor to the executive suite ». *Journal of Management*, Vol. 23, p. 239-290.

COOLEY C.H. (1909), *Social Organisation*, New York: Charles Scribner's Sons.

COONEY, M. T. (2005), « What is an Entrepreneurial Team? », *International Small Business Journal*, Vol. 23, n°3, p.226-235.

COOPER A.C. (1973), « Technical entrepreneurship: What do we know? », *R&D Management*, Vol. 3, n°2, p. 50-64.

COOPER A.C. et BRUNO A. (1977), « Success Among High-Technology Firms», *Business Horizons*, Vol.20, p.16-22.

COOPER A.C. et DAILY C.M. (1997), « Entrepreneurial Teams. », In SEXTON D.L. et SMILOR R.W. (Eds.), *Entrepreneurship 2000*, p.127-150.

COSSETTE P. (1993), « La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : une étude de cartographie cognitive », *Premier Congrès International Francophone de la PME (CIFPME)*, Carthage, Tunisie, p.152-167.

COSSETTE P. et AUDET M. (1992), « Mapping of an idiosyncratic schema », *Journal of Management Studies*, Vol.29, n°3, p.325-347.

COSSETTE P et AUDET M (1994), « Qu'est-ce qu'une carte cognitive ? », in Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Les presses de l'université de Laval, Ed Eska

COVIN J.G. et SLEVIN D.P. (1989), « Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments », *Strategic Management Journal*, Vol.10, p.75-87.

COX T.H. (1994), *Cultural diversity in organization: Theory, research and practice*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

COX T.H., LOBEL S.A. et MCLEOD P.L. (1991), « Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task », *Academy of Management Journal*, Vol.34, p.827-847.

COZIN M. et MOREL J. (1984), *Dynamique*, Paris, Encyclopedia Universalis.

CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*. Paris, Le Seuil.

CUMMINGS A., ZHOU J. et OLDHAM G. (1993), « Demographic differences and employee work outcomes: Effects of multiple comparison groups », Paper presented at the *Annual Meeting of the Academy of Management*, Atlanta, GA.

CUNNINGHAM J.B. et LISCHERON J. (1991), « Defining entrepreneurship », *Journal of Small Business Management*, Vol.29, n°1, p.45-61.

CYERT R., SIMON H.A. et TROW D.B. (1956), « Observation of a business decision », *The Journal of Business*, Vol.29, p.237-248.

CYERT R.M. et MARCH J.G. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.

D

DAFT R.L. et LENGEL R.H. (1984), « Information richness: a new approach to managerial behavior and organizational design », in CUMMINGS L.L. et STAW B.M. (Eds.), *Research in organizational behavior* 6, Homewood, IL: JAI Press p.191-233.

D'AMBOISE G. et NKONGOLO BAKENDA J.M. (1987), « Vision stratégique : concept et signification empirique », *Document spécial 92-109*, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec.

DANJOU I. (2000), « L'entrepreneuriat : un champ fertile à la recherche de son unité », Cahier de recherche, *Centre de Développement des Entreprises et d'Entrepreneuriat*, Lille, Avril.

-
- DAVID A. (2005), « Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », XIV^{ème}. Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers.
- DAY D.V., GRONN P. et SALAS E. (2004), « Leadership capacity in teams », *The Leadership Quarterly*, Vol.15, p. 857-880.
- DE DREU C. et WEST M. (2001), « Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision-making », *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, n°6, p.191-201.
- DE LA VILLE V.I. (2001), « L'émergence du projet entrepreneurial : apprentissages, improvisations et irréversiblement », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol.1, n°1. p.46.
- DE MONTMOLLIN M. (1986), *L'intelligence de la tâche*. Éditions P. Lang, Berne.
- DE TERSSAC G. (1999), *Savoirs, compétences et travail*, Octares, Toulouse, p. 223-247.
- DE TERSSAC G. et FRIEDBERG E. (1996), *Coopération et conception : Le travail de conception : de quoi parle-t-on ?*, Octares éditions : collection travail, Toulouse.
- DEAN J. et SHARFMAN M. (1993), « The relationship between procedural rationality and political behavior in strategic decision making », *Decisions Sciences*, Vol.24, n°6, November/December, p.1069-1083.
- DEAN J. et SHARFMAN M. (1996), « Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness », *Academy of Management Journal*, Vol.39, n° 2, p.368-396.
- DEFELIX C. (2003), « Ce que gérer les compétences veut dire », in GUENETTE A.M., ROSSI M. ET SARDAS J.C. (dir.), *Compétences et connaissances dans les organisations*, SEES, p.121-128.
- DEFELIX C., MARTIN D. et RETOUR D. (2001), « La gestion des compétences entre concepts et applications », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°39, p.73-79.
- DESCHENAUX F. (2007), « Guide d'introduction au logiciel QSR Nvivo 7 », *Les cahiers pédagogiques de l'association pour la recherche qualitative*, Bibliothèque nationale du Québec.
- DESREUMAUX A. (1994), « Théories de l'évolution de l'entreprise : bilan et perspectives », *Les Cahiers de la Recherche CLAREE*, IAE de Lille.

-
- DESREUMAUX A. (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p.86-108.
- DEUTSCH M. (1958), « Trust and Suspicion », *Journal of Conflict Resolution*, Vol.2, p. 265-279.
- DEVILLARD O. (2003). *La dynamique des équipes*, Edition d'Organisation. Paris. 2ème édition.
- DIAMOND, A., PREVOR, M. B., CALLENDER, G., et DRUIN, D. P. (1997), « Prefrontal cortex cognitive deficits in children treated continuously for PKU », *Monographs of the Society for Research in Child Development*, Vol.62, p.1-205.
- DIBIAGGIO L. (1998), *Information, connaissance et organisation*, Thèse de Doctorat, en Sciences de Gestion, Université de Nice.
- DIERICKX I. et COOL K. (1989), « Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage », *Management Science*, 35, 1504-1511.
- DOISE W. (1993), *Logiques sociales dans le raisonnement*, Delachaux et Niestlé.
- DONNADIEU G. et DENIMAL P. (1994), « Classification qualification. De l'évaluation des emplois à la gestion des compétences », Paris, Liaisons.
- DOZ Y. (1994), « Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés », *Revue Française de Gestion*, n°97, Janvier-Février, p 92-104.
- DUBINSKY A.J., YAMMARINO F.J., JOLSON M., et SPANGLER W.D. (1995), « Transformational leadership: an initial investigation in sales management », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.15, p.17-33.
- DURAND R. (1997), *Management des ressources et performance des firmes. Une étude des entreprises manufacturières françaises (1993-1996)*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Ecole des Hautes Etudes Commerciales.
- DURAND T. (1997), « Savoir, savoir-faire et savoir-être: Repenser les compétences de l'entreprise », *Actes de la VIIème Conférence Internationale en Management Stratégique*, Montréal.

DURAND T. (2000), « L'alchimie de la compétence », *Revue Française de Gestion*, n°127, janvier-février, p.84-102.

E

ECKHARDT J.T. et SHANE S.A. (2003), « Opportunities and entrepreneurship », *Journal of Management*, Vol.29, n°3, p. 333-349.

EHLINGER S. (1996), *Interaction et développement de représentations organisationnelles lors du processus de formation de la stratégie au sein d'organisations multidivisionnelles*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine.

EILON S. (1969), « What is a decision? », *Management Science*, Vol.16, n°4, December 1969.

EISENHARDT K. (1989), « Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments », *Academy of Management Journal*, Vol.32, n°3, p.543-576.

EISENHARDT K.M. (1999), « Strategy as strategic decision making », *Sloan Management Review*, Spring, p.63-76.

EISENHARDT K.M. et BOURGEOIS L.J. (1988), « Politics of strategic decision making in high velocity environments: Toward a midrange theory », *Academy of Management Journal*, Vol.31, p.737-770.

EISENHARDT K.M. et SCHOONHOVEN C.B. (1990), « Organisational Growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988 », *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, p.504-529.

EISENHARDT K.M. et ZBARACKI M.J. (1992), « Strategic decision making », *Strategic Management Journal*, Vol.13, p.17-37.

EISENHARDT K.M. (1989), « Building theory from case study research », *Academy of Management Research*, Vol.14, n°4, p.532-550.

EISENHARDT K.M., KAHWAJY J.L. et BOURGEOIS L.J. (1997), « Conflict and strategic choice: how top management teams disagree », *California Management Review*, Vol.39, p. 42-62.

EISENHARDT K.M., PELLED H.L. et XIN K.R. (1999), « Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict and performance », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, p.1-28.

ELLEMERS N., DE GILDER D. et HASLAM S. A. (2004), « Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance », *Academy of Management Review*, Vol.29, p.459-478.

EMORY C.W. et NILAND P. (1968), *Making Management Decisions*, Houghton Mifflin, Boston, MA.

ENSLEY M. D. et PEARCE C. L. (2000), « Vertical and shared leadership in new venture top management teams: implications for new venture performance », *20th Annual Entrepreneurship Research Conference*, Babson Park, MA.

ENSLEY M. D. et PEARCE C.L. (2001), « Shared cognition in top management teams: Implications for new venture performance », *Journal of Organizational Behavior*, Vol.22, p.145-160.

ENSLEY M.D., CARLAND J.W. et CARLAND J.A. (1998), « The effect of entrepreneurial team skill heterogeneity and functional diversity on new venture performance », *Journal of Business and Entrepreneurship*, Vol.10, n°1, p.1-14.

ENSLEY M.D., CARLAND J.W. et CARLAND J.C. (2000), « Investigating the existence of the lead entrepreneur », *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, n°4, p.59-77.

ENSLEY M.D., CARR J.C. et SAJASALO P.(2004), « A social cognitive model of founding team dynamics », Babson College, Research Conference.

ENSLEY M.D., PEARSON A.W. et AMASONA.C. (2002), « Understanding the dynamics of new venture top management teams: Cohesion, conflict and new venture performance », *Journal of Business Venturing*, Vol.17, n°4, p.365-386.

ENSLEY M.D., PEARSON A.W. et PEARCE C.L. (2003), « Shared leadership, top management team process and new venture performance: A theoretical model and research agenda », *Human Resource Management Review*, Vol.13, n°2, p.329-346.

ERAT P. et VON KROGH G. (2000), « Intuition and Strategic Rationality in Strategic Decision-Making », *Strategic Management Conference*, 20th Annual International Conference, Vancouver.

EVANS C.R. et DION K.L. (1991), « Group cohesion and performance: A meta-analysis », *Small Group Research*, Vol.22, p.175-186.

EVANS D.S. et JOVANOVIC B. (1989), « An Estimated Model of Entrepreneurial Choice Under Liquidity Constraints », *Journal of Political Economy*, Vol.97, n°4, p.808-827.

EVANS N.J. et JAWIS P.A. (1980), « Group cohesion: A review and reevaluation », *Small Group Behavior*, Vol.11, n°4, p.359-370.

F

FAVIER M., COAT F., COURBON J.C. et TRAHAND J. (1998), *le travail en groupe à l'âge des réseaux*, Edition Economica.

FAYOLLE A. (2000), « Processus entrepreneurial et recherche en entrepreneuriat : les apports d'une approche perceptuelle et empirique du domaine », *Actes du 5ème congrès international francophone sur la PME*, Lille, octobre.

FAYOLLE A. (2002), « Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial: quelques idées et pistes de recherche », *6ème Congrès Internationale Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Montréal, 30 et 31 Octobre, 2002.

FENNETEAU H. (1998), « Confiance, réputation et coopération », in Thépot J : *Gestion et théorie des jeux : l'interaction stratégique dans la décision*, Edition FNEGE, p. 267.

FERRARY M. et PESQUEUX Y. (2006), *Management de la connaissance : Knowledge Management, Apprentissage Organisationnel et Société de la Connaissance*, Economica. p. 20-23.

FESTINGER L., SCHACHTER S., et BACK K. (1950), « Social pressure in informal groups: A study of a housing project », Harper and Bross, New York.

FILION L.J. (1988), « The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business: Vision, Relationships and Anticipatory Learning ». *Thèse de doctorat*, Lancaster, University of Lancaster, p. 339.

FILION L.J. (1989), « Le développement d'une vision : un outil stratégique à maîtriser », *Revue Internationale de Gestion*, Vol. 14, n°3, p.32-42.

FILION L.J. (1991), *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Montréal, Les Editions de l'entrepreneuriat.

FILION L.J. (1997), « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », *Revue Internationale PME*, Vol. 10, n°2, p.129-172.

FILION L.J. (1999), *Tintin, Minville, l'entrepreneur et la potion magique*, Les grandes conférences, Presses HEC.

FILION L.J. (2000), « Typologies d'entrepreneurs, est-ce vraiment utile ? », in Verstraete, T. (dir.), *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'Entrepreneuriat*, Editions Management et Société.

FILION, L.J., BORGES C. et GERMAIN S. (2006), « Etude du processus de création d'entreprises structuré en quatre étapes », Communication présentée au 8^{ème} Congrès International du CIFEPME, Fribourg, Suisse, 25-27 octobre 2006.

FINKELSTEIN S. et HAMBRICK D. (1990), « Top Management team tenure and organization Outcomes », *Administrative Science Quarterly*, Septembre, Vol. 35, p.484-464.

FINKELSTEIN S. et HAMBRICK D. (1996), *Strategic Leadership: Top executives and their effects on organizations*, West Publishing Company, Minneapolis/St Paul, MN.

FISHER B.A. (1970), « Decision emergence: Phases in group decision-making », *Speech Monographs*, Vol.37, p.53-66.

FIXMER P. et BRASSAC C.H. (2004), « La décision collective comme processus de construction de sens », in BONARDI C., GREGORI N., MENARD J.Y., et ROUSSIAU N. (Eds), *Psychologie sociale appliquée. Emploi, travail, ressources humaines*, Éditions InPress, Paris, p.111-118.

FLAMHOLTZ E.G. et LACEY J.M. (1981), *Personnel Management, Human Capital Theory, and Human Resource Accounting*, Institute of Industrial Relations, University of California, Los Angeles, 112 p.

FLEISHMAN E. A., MUMFORD M.D., ZACCARO S.J., LEVIN K.Y., KOROTKIN A.L., et HEIN M.B. (1991), « Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation », *Leadership Quarterly*, Vol.4, p.245-287.

FORBES D.P., BORCHERT P.S., ZELMMER-BRUHNET M.E. et SAPIENZA H.J. (2006), « Entrepreneurial team formation: an exploration of new member addition », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30, n°2, p. 225-248.

FRANCIS D.H. et SANDBERG W.R. (2000), « Friendship within entrepreneurial teams and its association with team and venture performance », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25, n°2, p.5-26.

FREDRICKSON J.W. (1980), Strategy processes, comprehensiveness, and performance, Unpublished doctoral dissertation, University of Washington.

FREDRICKSON J.W. (1984), « The comprehensiveness of strategic decision processes: extension, observations, future directions », *Academy of Management Journal*, Vol.27, n°3, p. 445- 466.

FREDRICKSON J.W. et MITCHELL T.R. (1984), « Strategic decision processes: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment », *Academy of Management Journal*, Vol.27, n°2, p.399-423.

FRIEDBERG E. (1997), *Le pouvoir et la règle, dynamique de l'action organisée*, Edition SEUIL, 2^{ème} édition.

FRIEDLANDER P. (1996), « Competency-driven, component-based curriculum architecture », In *Performance & Instruction*, Vol.35, n°2, p. 14-21.

G

GALBRAITH J. R. (1977), *Organization Design*, Reading (MA), Addison Wesley.

GARTNER W. B. (1993), « Words lead to deeds: Towards an organizational emergence vocabulary », *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, n°3, p.231-240.

GARTNER W.B. (1985), « A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation », *Academy of Management Review*, p.696-706.

GARTNER W.B. (1988), « Who is the entrepreneur? Is the wrong question? », *American Journal of Small Business*, Vol.12, n° 4, p.11-31.

GARTNER W.B. (1990), « What are we talking about when we talk about entrepreneurship? », *Journal of Business Venturing*, Vol.5, n°1, p.15-28.

GARTNER W.B., BIRD B.J. et STARR J.A (1992), « Acting as if; differentiating entrepreneurial from organizational behavior », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.16, n° 3, p.13-31.

GAVIN D.A. et ROBERTO M.A. (2001), « What you don't know about making decisions », *Harvard Business Review*, Vol.79, n°8, p.108-116.

GENDRON B. (2007), « Des compétences au capital émotionnel et bien-être et mal-être au travail des enseignants », *Congrès International d'Actualité de la Recherche en Education et en Formation*, Strasbourg.

GENEREUX J. (1992), *Introduction à l'économie*, éd. Le Seuil (*Points Économie*), Paris.

GHERTMAN M. (1981), *La prise de décision*, PUF.

GIBSON C.B., RANDEL A.E. et EARLEY P.C. (2000), « Understanding group efficacy: An empirical test of multiple assessment methods », *Group & Organization Management*, Vol.25, n°1, p.67-97.

GIFFIN K. (1967), « The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process », *Psychological Bulletin*, Vol. 68, n° 2, p. 104-120.

GILMORE A. et CARSON D. (2000), « The demonstration of a methodology for assessing SME decision making », *Journal of Research in Marketing*, Vol.2, n°2, p.108-124.

GIORDANO Y. (2003), « *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative* », Editions Management et Sociétés, Paris.

GIROD-SEVILLE M. et PERRET V. (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche en management », in, THIETART R.-A (éds.), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod.

GIST M. E., LOCKE E.A., et TAYLOR M.S. (1987), « Organizational behavior: Group structure, process, and effectiveness », *Journal of Management*, Vol.13, n°2, p.237-257.

GLADSTEIN D.L. (1984), « Groupes in context: A theme of task group effectiveness », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, n° 4, p. 499-517.

GLASER R. et STRAUSS A.L. (1967), *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Alisine de Gruyter (éds.), New York and Wiedenfeld and Nicholson, London, 271 p.

GLICK W.H., MILLER C.C. et HUBER G.P. (1993), « the impact of upper-echelon diversity on organizational performance », in HUBER G.P. et GLICK W.H., *Organizational change and redesign: Ideas for insights for improving performance*, Oxford University Press, New York.

GONZALEZ-ROMA V., WEST M.A. et BORRILL C.S. (2003), *Demographic diversity and team innovation: Testing a curvilinear relationship mode*, Unpublished manuscript, University of Valencia.

GOODMAN P.S. (1986), « Impact of task and technology on group performance », in GOODMAN P.S et Associates (Eds.) *Designing Effective Work Groups*, Jossey-Bass, San Francisco, p.120-167.

GOODMAN P.S., RAVLIN E. et SCHMINKE M. (1987), « Understanding groups in organisations », in STAW B.M. et CUMMINGS L.L. (Eds.) *Research in Organisational Behaviour*, JAI Press, Greenwich, CT, Vol.9, p.121-173.

GOODSTEIN L.D. et DOVICO M. (1979), « The Decline and Fall of the Small Group », *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.15, p.320-328.

GORE C. MURRAY K. et RICHARDSON B. (1992), *Strategic Decision Making*, Cassel, London.

GRANDI A. et GRIMALDI R. (2003), « Exploring the networking characteristics of new venture founding teams », *Small Business Economics*, Vol.21, p. 329-341.

GRANOVETTER M.S. (1973), « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, Vol.78, p. 1360-1380.

GRANT R.M. (1991), « The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation », *California Management Review*, Vol.33, p.114-135.

GREINER L.E. (1972), « Evolution and revolution as organisations grow », *Harvard Business Review*, Vol.4, p.37-46.

GUILHON A. (1998), « Le changement est un apprentissage », *Revue Française de Gestion*, n° 120, p.120-139.

GUZZO R.A. et SHEA G.P. (1992), « Group performance and intergroup relations in organizations », in DUNNETTE M.D. et HOUGH L.M. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol.3 (2nd ed.). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.

H

HACKMAN J.R. (1987), « The design of work teams », in LORSCH J. (Ed.), *Handbook of organizational behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, p. 315-342.

HACKMAN J.R. (2002), *Leading teams: Setting the stage for great performances*, HBS Press, Boston.

HACKMAN J.R. et WALTON R.E. (1986), « Leading groups in organizations », in GOODMAN P.S. *et al.*, (Eds.), *Designing effective work groups*, CA: Jossey-Bass, San Francisco, p. 72–119.

HAMBRICK D.C. (1994), « Top management groups: a conceptual integration and reconsideration of the ‘team’ Label », in CUMMINGS L.L. et STAW B. M. (Eds.), *Research In Organizational Behavior*, CT: JAI Press, Greenwich, p. 171-214.

HAMBRICK D.C. et CROZIER L.M. (1985), « Stumbles and Stars in the Management of Rapid Growth », *Journal of Business Venturing*, Vol.1, n°1, p.31-45.

HAMBRICK D.C. et MASON P.A. (1984), « Upper echelons: The organizations as a reflection of its top managers », *Academy of Management Review*, Vol.9, n°2, p. 193-207.

HAMBRICK D.C., CHO T.S. et CHEN M. (1996), « The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves », *Administrative Science Quarterly*, Vol.41, p.659-684.

HAMBRICK, D. et D'AVENI, R. (1992), « Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies », *Management Science*, Vol.26, p.371-386.

HAMEL G. et PRAHALAD C. K. (1994), *Competing for the Future*, Boston, Mass, Harvard Business School Press.

HAMEL G. et PRAHALAD C.K. (1990), « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, Mai-Juin, p.79-91.

HAMEL G. et PRAHALAD C.K. (1999), *La conquête du futur*, Paris : Dunod (2e éd.).

HARRISON D. A. et SIN H. P. (2006), « What is diversity and how should it be measured? », in KONRAD A.M., PRASAD. P. et PRINGLE J.K. (Eds.), *Handbook of workplace diversity*, London: Sage, p.191-216.

HARRISON E.F. (1987), *The Managerial Decision-Making Process*. Houghton Mifflin, Boston.

HARRISON E.F.(1995), *The Managerial Decision Making Process*, Boston, Toronto, Houghton Mifflin Company.

HARTWICK J. et BARKI H. (2002), « Conceptualizing the construct of interpersonal conflict », *Cahier du GreSI*, n°02-04, Avril.

HAYES B.C. et MAJOR D.A. (2003), « Creating inclusive organizations: Its meaning and Measurement ». Paper presented at the 18th annual conference of *the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Orlando.

HAYTON J.C. et ZAHRA S.A. (2005), « Venture team human capital and absorptive capacity in high technology new ventures », *International Journal of Technology Management*, Vol.31, p.256-274.

HERNANDEZ E.M, et MARCO L. (2006), *Entrepreneur et décision, De l'intention à l'acte*, éditions Eska.

HERNANDEZ E.M. (1999), *Le processus entrepreneurial, vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*, l'Harmattan. Paris.

HERNANDEZ E.M. (2001), *L'entrepreneuriat. Approche théorique*, L'Harmattan.

HERRON L.A. et ROBINSON R.B. (1993), « A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance », *Journal of Business Venturing*, Vol.8, p.281-294.

HIGGS M. (1997), *An Investigation into the Competences, Characteristics and Process Factors Associated with Senior Managerial Team Performance*, Unpublished Doctoral Thesis on Management, Brunel University, London.

HILLS G.E. (1995), « Opportunity recognition by successful entrepreneurs: a pilot study », *Frontiers Of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.

HINSZ V. B., TINDALE R.S., et VOLLRATH D.A. (1997), « The emerging conception of groups as information processors », *Psychological Bulletin*, Vol.121, p.43-64.

HLADY-RISPAL M. (2000), « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, p.61-70.

HLADY-RISPAL M. (2002), *Les études de Cas : Application à la recherche en gestion*, De Boeck, Bruxelles.

HOFFMAN L.R. et MAIER R.F. (1961), « Quality and acceptance of problems solutions by members of homogenous and heterogenous groups », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol.62, p.401-407.

HOLLOMAN C.R. et HENDRICK H.W. (1971), « Problem solving in different sized groups », *Personnel Psychology*, Vol. 24, p. 489-500.

HOSMER L.T. (1995), « Trust: The Connecting link between organizational theory and philosophical ethics », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n°2, p. 379-403.

HOUSE R.J. (1977), « A 1976 theory of charismatic leadership », in HUNT J.G. et LARSON L.L. (Eds.), *Leadership: the cutting edge*, Southern Illinois University Press, Carbondale, IL.

HUBER G.P. et DAFT R.L. (1987), « The Information Environments of Organizations », dans JABLIN F.M., PUTNAM L.L., ROBERTS K.H. et PORTER L.W. (Eds.), *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*, Sage Publications: Newbury Park, CA, p.130-164.

HUBERMAN A. et MILES M.B. (1991), *Analyse des données qualitatives, Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck, Bruxelles.

HUREL F. (2000), « Start Up en France, des mythes aux réalités », *Rapport de l'APCE*, Juin 2000.

HURST D.K., RUSH J.C. et WHITE R.E. (1989), « Top management teams and organizational renewal », *Strategic Management Journal*, Vol.10, p.87-105.

I

ILGEN D.R., HOLLENBECK J.R., JOHNSON M. et JUNDT J. (2005), « Teams in organizations: From I-P-O models to IMO models », *Annual Review of Psychology*, n°56, p. 517-543.

INGHAM M. (1994), « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue Française de Gestion*, n°97, p.105-121.

IPO. (1989), *Venture*, Vol.11, n° 4, p.25-39.

IPO. (1989), *Venture*, Vol.77, n°4, p.25-39.

IVANAJ, V. 2001. *Le processus de prise de décision stratégique: description et explication intégratives. L'exemple des Chambres de Commerce et d'Industrie du Grand Est de la France*. Thèse de doctorat en Sciences de gestion, University of Nancy 2, France.

J

JACKSON S.E. (1992), « Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing », in SHRIVASTAVA P. HUFF A. et DUTTON J. (Eds.), *Advances in Strategic Management*, Greenwich, CT: JAI Press, p.345-382.

JACKSON S.E., BRETT J.F., SESSA V.I., COOPER D.M., JULIEN J.A. et PEYRONNIN K. (1991), « Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group

heterogeneity as correlates of recruitment, promotion and turnover », *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, n°5, p.675-689.

JACKSON S.E., MAY K.E. et WHITNEY K. (1995), « Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams », in R. Guzzo, E. Salas, and Associates (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, p. 204-261.

JACQUIN J. (2003), *Les jeunes entreprises innovantes : une priorité pour la croissance*, La Documentation Française, Paris.

JANIS I.L. (1972), *Victims of groupthink: psychological studies of foreign policy decisions and fiascos*. Boston: Houghton Mifflin.

JANIS I.L. (1989), *Crucial Decisions: Leadership in policymaking and Crisis Management*, Free Press, New York.

JEFFRIES F.L. REED R. (2000), « Trust and adaptation a relational contracting », *Academy of Management Review*, Vol.25, n°4, p.873-882.

JEHN K. (1992), *The impact of intragroup conflict on effectiveness: A multimethod examination of the benefits and detriments of conflict*, Unpublished Doctoral Dissertation, Northwestern University Graduate School of Management, Evanston, IL.

JEHN K., NORTHCRAFT G. et NEALE M. (1999), « Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups », *Administrative Science Quarterly*, Vol.44, p.741-763.

JEHN K.A. (1995), « A multi-method examination of benefits and detriments of intra-group conflict », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, p.256-282.

JEHN K.A. (1997), « A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, p.530-557.

JOFFRE O. (2003), « Les déboires de la démographie organisationnelle sont-ils faits pour surprendre ? Une discussion méthodologique à partir de deux cas de fusion –acquisition : Carrefour-Promodès et France Télécom-Orange », *XIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Les Côtes de Carthage, 3, 4, 5 et 6 juin 2003.

JOHNSON D.W. et JOHNSON F.P. (1991), *Joining together: Group theory and group skills*, Prentice-Hall.

JOHNSON-GEORGE C. et SWAP W.C. (1982), « Measurement of specific interpersonal trust: construction and validation of a scale to assess trust in a specific other », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.43, n°6, p.1306-1317.

JONES A.P., JAMES L.R. et BRUNI J.R. (1975), « Perceived Leadership Behavior and Employee Confidence in the Leader as Moderated by Job Involvement », *Journal of Applied*

JULIEN P.A. et MARCHESNAY M. (1988), *La Petite Entreprise*, Vuibert.

JULIEN P.A. et MARCHESNAY M. (1996), *L'entrepreneuriat*. Economica, Paris.

K

KAMM J.B. et ALDRICH H.E. (1991), « Differences in Network Activity between Entrepreneurial Individuals and Teams », *Babson Entrepreneurship Research Conference*.

KAMM J.B. et NURICK A.J. (1993), « The stages of team venture formation: A decision-making model », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.17, p.17-28.

KAMM J.B., SHUMAN J.C., SEEGER J.A. et NURICK A.J. (1990), « Entrepreneurial teams in new venture creation: a research agenda », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.14, n°40, p.7-17.

KANBUR S.M. (1979), « Of Risk Taking and the Personal Distribution of Income », *Journal of Political Economy*, Vol.87, n°4, p.769-797.

KATZ D. et KAHN R. (1978), *The social psychology of organizations*, Wiley, New York.

KATZENBACH J.R. (1997), « The myth of the top management team », *Harvard Business Review*, Vol.75, p.82-91.

KATZENBACH J.R. et SMITH D.K. (1993), *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*, Harvard Business School Press, Boston.

KECK S.L. (1997), « Top management team structure differential effects by environmental context », *Organization Science*, Vol. 8, n°2, p.143-156.

KECK S.L. et TUSHMAN M.L. (1993), « Environmental and Organizational Context and

KHATRI N. et NG H. (2000), « The role of intuition in strategic decision-making », *Human Relations*, Vol. 53, n°1, p. 57-86.

KIHLSTROM R. et LAFFONT J. (1979), « A General Equilibrium Entrepreneurial Theory of Firm Formation Based on Risk Aversion », *Journal of Political Economy*, Vol.87, p.719-748.

KILDUFF M., ANGELMAR R. et MEHRA A. (2000), « Top management-team diversity and firm performance: examining the role of cognitions », *Organization Science*, Vol.11, n°1, p.21-34.

KIRZNER I. (1973), *Competition of Entrepreneurship*, University of Chicago Press.

KNOUSE S.B. et CHRETIEN D. (1996), « Workforce diversity and TQM », in KROUSE S.B. (Ed.), *Human Resources Management Perspectives on TQM: Concepts and Practices*, Milwaukee, WI: American Society for Quality Control Press.

KOENIG, G. (1994), « L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, Janvier, p.76-83.

KOLB D.A. (1984), *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall Inc, New Jersey.

KOOLMAN G. (1971), « Say's Conception of the Role of the Entrepreneur », *Economica*, Vol.38, p. 269-286.

KORSGAARD M.A., SCHWEIGER D.M. et SAPIENZA H.J. (1995), « Building commitment, attachment, and trust in strategic decision making teams: the role of procedural justice », *Academy of Management Journal*, Vol.38, n°1, p.60-84.

KOSTULSKI. K et TROGNON. A (1998), *Communications interactives dans les groupes de travail*, Presses Universitaires de Nancy.

KRUEGER N.F. et CARSRUD A.L. (1993), « Entrepreneurial intentions: Applying the theory of planned behaviour », *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 5, p. 315-330.

KUHN T. (1983), *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, Paris.

L

LAMBERT R. (1965), « Autorité et influence sociale », in Fraisse P. et Piaget J., *Traité de Psychologie Expérimentale*, PUF, p.59-100.

LANGFIELD-SMITH KM (1992), « Exploring the need for a shared cognitive map », *Journal of Management Studies*, Vol.29, n°3, May, p.349-368.

LARZELERE R.E. et HUSTON T.D. (1980), « The dyadic trust scale toward understanding interpersonal trust in close relationships », *Journal of Marriage and the Family*, Août, p.595-604.

LAURIOL J. (1998a), « Une nouvelle approche de la décision stratégique », *Revue Française de Gestion*, n°121, p.65-79.

LAURIOL J. (1998b), *La décision stratégique en action : une perspective sociocognitive*, Dynamique d'entreprises, l'Harmattan, Paris.

LAWRENCE B. (1997), « The Black Box of organizational demography », *Organizational Science*, Jan-Fév, Vol.8, p.1-22.

LAWRENCE B.S. (1991), *The Black Box of Organizational Demography*, University of California, Los Angeles, Unpublished manuscript.

LE BOTERF G. (1994), *De la compétence : Essai sur un attracteur étrange*, Les Editions d'Organisation, Paris.

LECHER T. (2001), « Social interaction: A determinant of entrepreneurial team venture success », *Small Business Economics*, Vol.16, p.263-278.

LEE A.S. (1991), « Integrating Positivist and Interpretive Approaches to Organizational

LETARTE H. (2000), *La cohésion multidimensionnelle des équipes de travail, ses déterminants et sa relation avec la performance*, thèse en psychologie industrielle et organisationnelle, Université de Montréal.

LEVANDER A. et RACCUIA I. (2001), *Entrepreneurial Profiling – A cognitive approach to entrepreneurship*, Stockholm Business School, Stockholm.

LEWIS J.D. et WEIGERT A. (1985), « Trust as a social reality », *Social Forces*, Vol. 63, n°4, Juin, p.967-985.

EDMILSON DE OLIVEIRA L. (2004), « Apprentissage systémique et stratégie de PME », *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, IHEC Montréal.

LINDBLOM C.H. (1959), « The science of muddling through », *Public Administration Review*, Vol. 16, p. 79-88.

LORRAIN J. et DUSSAULT L. (1998), « Relation between psychological characteristics, administrative behavior and success of founders entrepreneurs at the start-up stage », *Frontiers of Entrepreneurial Research*, Babson College.

LOTT A.J. et LOTT B.E. (1965), « Group cohesiveness as interpersonal attraction: a review of relationships with antecedents and consequent variables », *Psychological Bulletin*, Vol.64, p.259-309.

LOW M.B. et MACMILLAN I.C. (1988), « Entrepreneurship: Past research and future challenges », *Journal of Management*, Vol.14, n°2, p.139-161.

M

M'BENGUE A. et VANDANGEON-DERUMEZ I. (1999), « Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique », *6ème conférence de l'Association Internationale en Management Stratégique (l'AIMS)*, Montpellier.

MADOR M. (2000), « Strategic decision making process research: are entrepreneur and owner managed firms different? », *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, Vol.2, n°3, p.215-234.

MAIER N.R.F. (1952), *Principles of human relations, applications to management*. New York: John Wiley & Sons.

MANGELSDORF M.E. (1992), « The Inc. 500: America's fastest growing private companies », *INC*, Vol.14, n°10, p.71-80.

MANZ C.C. et SIMS H.P.JR. (1993). *Business without bosses*, Wiley, New York.

-
- MARCH J.G. (1971), *Decision making under ambiguity: the technology of foolishness*, Copenhagen, civiloko/nomen, n°18, p.227-239.
- MARCH J.G. et SIMON H.A. (1958), *Organizations*, Wiley, New York.
- MARCHESNAY M. (1997), « Petite entreprise et entrepreneur », dans Simon Y. et Joffre P., *Encyclopédie de gestion*, Economica, Paris, 3621p.
- MARCHESNAY M. (2002), *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressources - Compétences. Essai de praxéologie*, Les Editions de l'ADREG.
- MARCHESNAY M. (2007), « Trente ans d'entrepreneuriat et PME en France : naissance, connaissance, reconnaissance », in JULIEN P.A, *Trente ans d'entrepreneuriat*, (A paraître).
- MARCHESNAY M. et JULIEN P.A. (1988), *La petite entreprise*, Vuibert Gestion, Paris.
- MARKS M.A., MATHIEU J.E. et ZACCARO S.J. (2001), « A temporally based framework and taxonomy of team processes », *Academy of Management Review*, Vol.26, p.356-376.
- MARMUSE C. (1992), *Politique générale : Langages, intelligence, modèles et choix stratégiques*, Economica, 2^{ème} édition, Paris.
- MARTINET A.C. (1998), « Les jeux du management stratégique, formes et figures élémentaires », in THEPOT J., *Gestion et théorie des jeux : l'interaction stratégique dans la décision*, Editions FNEGE, Paris, p.267.
- MATTHES K. (1992), « Team building : Help employees change from me to we », *HR Focus*, Vol.69, n° 9, p.6.
- McALLISTER D.J. (1995), « Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations », *Academy of Management Journal*, Vol.38, n° 1, p.24-59.
- McGRATH J.E. (1962), *Leadership behavior: Requirements for leadership training*, Prepared for U.S. Civil Service Commission Office of Career Development, Washington, D.C.
- McGRATH R.G., MACMILLAN I.C. et SCHEINBERG S. (1992), « Elitists, risk-takers, and rugged individualists? An exploratory analysis of cultural differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs », *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, p.115-135.

-
- McGRATH, J. E. (1984), *Groups: Interaction and performance*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ7.
- McLEOD P.L. et LOBEL S.A. (1992), « The effects of ethnic diversity on idea generation in small groups », *Academy of Management Best Paper Proceedings*, p.227-231.
- MEINDL J. R. et EHRLICH S.B. (1987), « The romance of leadership and the evolution of organizational performance », *Academy of Management Journal*, Vol.30, n°1, p.91-109.
- MELAVILLE A., BLANK M. et ASAYESH G. (1993), *Together we can: A guide for crafting a profamily system of education and human services*. Washington, DC: U.S. Department of Education and U.S. Department of Health & Human Services.
- MENDEZ A. (2001), « Le cas d'une banque mutualiste, les mécanismes de la confiance », *Revue française de gestion*, n°135, p.18-27.
- MICHEL J. HAMBRICK D. (1992), « Diversification posture and top management team characteristics », *Academy of Management Journal*, Mars, Vol.35, p.9-38.
- MICHIE S.G., DOOLEY R.S. et FRYXELL G.E. (2002), « Top management team heterogeneity, consensus, and collaboration: A moderated mediation model of decision quality », *Academy of Management Proceedings*, BPS.
- MILES M. et HUBERMAN A. (2003), *Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck, Bruxelles.
- MILLER C., BURKE L. et GLICK W. (1998), « Cognitive Diversity Among Upper-Echelon Executives », *Strategic Management Journal*, Vol.19, p.39-58.
- MILLER D. et FRIESEN P. (1984), « A longitudinal study of the corporate life cycle », *Management Science*, Vol.30, p.1161-1183.
- MILLIKEN F. et MARTINS L. (1996), « Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups », *Academy of Management Review*, Vol.21, p.402-433.

-
- MILLIKEN F.J. et VOLLRATH D. (1991), « Strategic decision making tasks and group effectiveness: Insights from theory and research on small group performance », *Human Relations*, Vol.44, p.1229-1253.
- MILLS R. A. (1967), *The sociology of Small Groups*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les éditions d'Organisation.
- MINTZBERG H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Les Editions d'Organisation.
- MINTZBERG H. (1990), « The design school: reconsidering the basics premises of strategic management », *Strategic Management Journal*, Vol.11, p.171-195.
- MINTZBERG H. RASINGHANI. D et THEARET A. (1976), « The structure of unstructured decision processes », *Administration Science Quarterly*, Vol.21, p.246-275.
- MISHRA A.K. (1996), « The Centrality of trust », in KRAMER, R.M. et TYLER T.R. (dir.), *Trust in Organizations*, Sage Publications, Londres, p.261-287.
- MITCHELL R. et NICHOLAS S. (2006), « Knowledge creation in groups: the value of cognitive diversity, transitive memory, and open-mindedness norms the electronic », *Journal of Knowledge Management*, Vol.4, n°1, p.67-74, (available online at www.ejkm.com).
- MITROFF I. (1982), « Talking past one's colleagues in matters of policy », *Strategic Management Journal*, Vol. 3, p.374-375.
- MOHAMMED S. et ANGELL L.C. (2004), « Surface- and deep-level diversity in workgroups: Examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict », *Journal of Organizational Behavior*, Vol.25, p.1015-1039.
- MOHR J. et SPEKMAN R. (1994), « Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, n°2, p.135-153.
- MOR-BARAK M.E. (2005), *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage.

MOREAU R. (2005), « Les raisons de l'entrepreneuriat collectif : le cas des équipes créatrices d'Entreprises de Nouvelles Technologies », *Gestion 2000*, Vol.22, n°3, p. 123-142.

MOREAU R. (2006), « La formation des équipes d'entrepreneurs », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 5, n° 2.

MORENO J.L. (1970), *Fondements de la sociométrie*, éd. PUF, 2e édition.

MOSCOVICI S. et DOISE W. (1992), *Dissensions et consensus: Une théorie générale des décisions collectives*, PUF Psychologie sociale, Paris.

MUCCHIELLI A. (1987), *Les Méthodes Qualitatives*, Presses Universitaires de France, Collection Que Sais-Je?, N°2591.

MUCCHIELLI A. (1996), (dir.). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.

MUCCHIELLI R. (1975), « *le travail en équipe* », ESF, Paris.

MUCCHIELLI R. (2002), *Le travail en équipe : Clés pour une meilleure efficacité collective*, ESF, Issy-les-Moulineaux Cedex.

MUDRACK P.E. (1989), « Defining group cohesiveness », *Small Group Research*, Vol.20, n°1, p.37-49.

MUDRACK P.E. (1989), « Group cohesiveness and productivity: A closer look », *Human Relations*, Vol.42, p.771-785.

MURNINGHAN J. K. et CONLON D.E. (1991), « The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets », *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, p.165-186.

MURRAY A.F. (1989), « Top management group heterogeneity and firm performance », *Strategic Management Journal*, Vol.10, p.125-141.

MYERS D.G. (1998), *Psychologie*, Flammarion, Paris.

N

NEERGAARD H. (2005), « Networking activities in technology-based entrepreneurial teams », *International Small Business Journal*, Vol.23, n° .3, p.257-78.

NEMETH C.J. et STAW B. (1989), « The tradeoffs of social control in groups and organizations », *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.22, p.175-210.

NONAKA I. et TAKEUCHI H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, New York: Oxford University Press. <http://www.syre.com/racine/Nonaka.htm>

NURICK A.J. (1993), « Facilitating effective work teams », *SAM Advanced Management Journal*, Vl.58, n°1, p.22–27.

NUTT P.C. (1993), « Flexible decision styles and the choices of top executives », *Journal of Management Studies*, Vol.30, n°5, p.695-722.

O

O'CONNOR P.M.G. et QUINN L. (2004), « Organizational capacity for leadership », in MCCAULEY C.D. et VAN VELSOR E. (Eds.), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, CA7 Jossey-Bass, San Francisco, p.417-437.

O'FARRELL P. N., HITCHENS D.M.W.N, (1988), « Alternative theories of small-firm growth: a critical review », *Environment and Planning*, Vol. 20, n°10, p.1365-1383.

O'REILLY C. A., CALDWELL D. et BARNETT W. (1989), « Work group demography, social integration, and Turnover », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, p.21-37.

O'REILLY C.A., SNYDER R.C. et BOOTHE J.N. (1993), « Effects of executive team demography on organizational change », in HUBER G.P. et GLICK W.H., *Organizational Change and Redesign: Ideas for Insights for Improving Performance*, Oxford University Press, New York.

O'REILLY C.A., WILLIAMS K.Y. et BARSADÉ S. (1998), « Group demography and innovation: Does diversity help? », in DEBORAH G. H. (Ed.), *Research on managing groups and teams*, Vol.1, p.183-207.

OBERMAYER J.H. (1980), *Case Studies Examining the Role of Government R & D Contract Funding in the Early History of High Technology Companies*, Research and Planning Institute, Cambridge, MA.

O'CONNOR K., GRUENFELD D. et MCGRATH J. (1993), « The experience and effects of conflict in continuing workgroups », *Small Group Research*, Vol.24, p.362-382.

O'REILLY, C.A. et FLATT, S. (1989), « Executive team demography, organizational innovation, and firm performance », *Working Paper*, University of California, Berkeley.

P

PAILOT P. (2003), « Méthode biographique et entrepreneuriat : application à l'étude de la socialisation entrepreneuriale anticipée », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 2, n°1, p. 19-41.

PANTIN F. (2005), « La conduite du processus d'internationalisation par l'équipe dirigeante : entre compétences stratégiques et compétences opérationnelles », *XIV^{ème} conférence de l'AIMS*, Pays De La Loire, Angers.

PAPADAKIS V. M. et BOURANTAS D. (1998), « The Chief Executive Officer as Corporate Champion of Technological Innovation: An Empirical Investigation », *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol.10, n°1, p.89-109.

PAPADAKIS V. M., LIOUKAS S. et CHAMBERS D. (1998), « Strategic decision making processes: the role of management and context », *Strategic Management Journal*, Vol.19, p.115-147.

PAPADAKIS V.M. et BARWISE P. (1995), « Top management characteristics & strategic decision processes », *The British Academy of Management Conference*.

PATUREL R. (2004), « Les choix méthodologiques de la recherche doctorale française en entrepreneuriat : remise en cause partielle d'idées préconçues », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol.3, n°1, p. 47-65, <http://asso.nordnet.fr/r-e/RE0301rp.pdf>.

PATUREL R. (2005), « Pistes de réflexions en vue de l'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques de l'entrepreneuriat », *4ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris.

PEARCE C.L. (1999), « The relative influence of vertical vs. shared leadership on the longitudinal effectiveness of change management teams », *Conference at the Academy of Management*, Chicago, IL.

PEARCE J.A.I. et RAVLIN E.C. (1987), « The design and activation of self regulating work groups », *Human Relations*, Vol.40, n°11, p.751-760.

PELL A. (2000), « *Encadrer et motiver une équipe* », Ed° Village Mondial, Les Echos. Paris.

PELLED L. (1996), « Relational demography and perceptions of group conflict and performance: a field investigation », *The international Journal of Conflict Management*, n°3, Juillet, p.230-246.

PELLED L., EISENHARDT K. et XIN K. (1999), « Exploring the Black Box: An analysis of work Group Diversity, Conflict, and Performance », *Administrative Science Quarterly*, Vol.44, p.1-28.

PENNINGS J.M. (1985), *Organizational strategy and change*. San Francisco: Jossey-Bass.

PERRET V. et SEVILLE M. (2003), « Fondements épistémologiques de la recherche », in THIETART R.A (Coord), *Méthodes de recherche en Management*, Chapitre 1, Dunod, 2003, 2ème édition, p.13-33.

PERRY M.L., PEARCE C.L. et SIMS H.P. jr (1999), « Empowered selling teams: how shared leadership can contribute to selling team outcomes », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.19, n°3, p.31-35.

PETTIGREW A. (1992), « On studying managerial elites », *Strategic Management Journal*, Vol.13, p.163-182.

PFEFFER J. (1983), « Organizational demography », *Research in Organizational Behaviour*, Vol.5, p.299-357.

PIAGET J. (1950), *Introduction à l'épistémologie génétique*, P.U.F, Paris.

PRAHALAD C.K. et HAMEL G. (1990), « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, Vol.68, n°3, p.79-87.

R

RAJAGOPALAN N., RASHEED A.M.A. et DATTA, D.K. (1993), « Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions », *Journal of Management*, Vol.19, (Summer), p.349-384.

Reagans, Ray E., Ezra W. Zuckerman, and Bill McEvily. 2004. "How to Make the Team: Social Networks vs. Demography as Criteria for Designing Effective Projects in a Contract R&D Firm." *Administrative Science Quarterly* 49: 101-133.

-
- REICH R.B. (1987), « Entrepreneurship reconsidered: The team as hero », *Harvard Business Review*, May- June, p.77-83.
- REMPEL J.K., HOLMES J.G. et ZANNA M.P. (1985), « Trust in close relationships », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.49, n°1, p. 95-112.
- ROBBINS S.R. et DUNCAN R.B. (1988), « The role of the CEO and top management in the creation and implementation of strategic vision », in HAMBRICK D.C. (Ed.), *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers* (p. 137-162). Greenwich, CT: JAI Press.
- ROBERSON Q.M. (2006), « Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations », *Group & Organization Management*, Vol.31, p.212-236.
- ROBINSON R.B. et PEARCE J.A. (1984), « Research thrusts in Small Firm Strategic Planning », *Academy of Management Review*, Vol.9, n°1, p.128-137.
- RONEN J. (1983), « Some Insights into the Entrepreneurial Process », In RONEN J. (Ed.), *Entrepreneurship*, Lexington, MA: Lexington Books, p.137-174.
- RONSTADT R. (1984), *Entrepreneurship: Text, case and notes*, Lord Publishing, Dover, MA.
- ROSS S.M. et OFFERMAN L.R. (1997), « Transformational leaders: measurement of personality attributes and work group performance », *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol.23, n°10, p.1078-1086.
- ROTTER J.B. (1966), « Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement », *Psychological Monographs: General and Applied* 80, Vol.1, n°609, p.1-28.
- ROURE J.B. et MADIQUE M.A. (1986), « Linking prefunding factors and high technology venture success: An exploratory study ». *Journal of Business Venturing*, Vol.1, n°3, p.295-306.
- ROUX E. (1991), *Les facteurs explicatifs de la décision d'exporter en PMI : rôle de l'attitude du dirigeant envers le risque*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IAE Aix en Provence.

ROYER I. et ZARLOWSKI P. (2003), « Le design de la recherche », in THIETART R.A. (coord), *Méthode de recherche en management*, Dunod, Paris.

S

SABHERWAL R. et KING W.R. (1995), « An empirical taxonomy of the decision-making processes concerning strategic applications of information systems », *Journal of Management Information Systems*, Vol.11, n°4, p.177-214.

SANCHEZ R. et HEENE A. (1996), « A systems view of the firm in competence-based competition », in SANCHEZ R., HEENE A. et THOMAS H. (Eds.), *Dynamics of competence-based competition: Theory and practice in the new strategic management*, Elsevier Pergamon, Oxford, p.39-62.

SAPORTA B. (1986), *Stratégies pour la P.M.E.*, Montchrestien, Paris.

SAVAL H. et ZARDET V. (2004), *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique*, Economica, Paris.

SAY J.B (1826), *Traite économie politique*, 5ème édition, Calmann-Levy, 1971.

SCHEIDEL D.J. et CROWELL L. (1964), « Idea development in small discussion groups », *Quarterly Journal of Speech*, Vol.50, p.140-145.

SCHERER R.F., ADAMS J.S., CARLEY S.S. et WIEBE F.A. (1989), « Role model performance effects on development of entrepreneurial career preference », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, p.53-71.

SCHMITT C. (2005), « Quand savoir entreprendre, c'est savoir concevoir : réflexions autour de différentes expériences », *Colloque Cerisy "Intelligence de la complexité ? Épistémologie et pragmatique"*, juin.

SCHMITT C. (2006), « L'entrepreneur et le projet : réflexions critiques sur la recherche en entrepreneuriat », *Colloque Audencia Nantes-AIMS, Le projet dans l'action collective. Regards pluriels*, Nantes, juin 2006.

SCHMITT C. et BAYAD M. (2002), « Valeur et performance en PME : de l'importance de la vision à partager », *6ème Congrès Internationale Francophone en Entrepreneuriat et PME*, HEC Montréal, 30-31 octobre et 1^{er} novembre.

SCHOEMAKER P.J.H. (1993), « Strategic decisions in organizations: rational and behavioural views », *Journal of Management Studies*, Vol.30, n°1, p.107-129.

SCHOONHOVEN C. B. et ROMANELLI E. (2001), « Emergent themes and the next wave of entrepreneurship research » Ch. 14, in SCHOONHOVEN C.B. et ROMANELLI E. (Eds.), *The Entrepreneurship Dynamic*. Stanford, CA: Stanford University Press.

SCHULTZ T.W. (1961), « Investment in human capital », *American Economic Review*, Vol.51, n°1, p.1-17.

SCHUMPETER J.A. (1912/1934), *The Theory of Economic Development*, 2nd edition, Cambridge MASS: Harvard University Press.

SCHWEIGER D., SANDBERG W. et ROGAN J. (1986), « Group approaches for improving strategic decision making: a comparative analysis of dialectical inquiry, Devil's advocacy and consensus », *Academy of Management Journal*, Vol. 29, p.51-71.

SHANE S. et VENKATARAMAN S. (2000), « The promise of entrepreneurship as a field of research », *Academy Of Management Review*, Vol.25, n°1, p. 217-226.

SHAPERO A. (1975), « The displaced, uncomfortable entrepreneur », *Psychology Today*, Vol.9, n°11, p. 83-89.

SHAPERO A. et L. SOKOL (1982). «The social dimensions of entrepreneurship », *Encyclopedia of entrepreneurship*, Englewood Cliffs : Prentice Hall, chap. IV, p.72-90.

SHAVER K.G. et SCOTT L.R. (1991) « Person, process, choice: the psychology of new venture creation », *Entrepreneurship theory and practice*, winter, p.23-45.

SHAW M.E. (1981), *Group Dynamics: The psychology of Small Group Behavior*, 3rd edition, McGraw-Hill, New York.

SHEPHERD D. A. et KRUEGER N.F. (2002), « An Intentions-based Model of Entrepreneurial Teams' Social Cognition », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol.27, n°2, p. 323-335.

SHULL F.A., DELBECQ L.A. et CUMMINGS L. (1970), *Organizational Decision-Making: Perspectives and Technologies*, N. Y., McGraw-Hill.

SIMON H. (1979), « From Substantive to Procedural Rationality » F. Hahn and M. Hollis, *Philosophy and Economic Theory*, Oxford University Press, Oxford, p.65-86.

SIMON H.A. (1957), *Models of man: Social and rational*, New York: John Wiley and Sons.

SIMON H.A. (1960), *The New Science of Management Decision*, Harper and Row, New York.

SIMON H.A. (1976), *Administrative Behavior*, Third Ed, The Free Press, New York.

SIMON H.A. (1983), *Reason In Human Affairs*, Standford University Press, Standford, CA.

SIMON H.A. (1991), *Rationality in Political Behavior*, February, Carnegie Mellon University.

SIMON, H. (1945), *Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organization*, 1st ed., Macmillan, New York, NY.

SIMONS T., PELLED L.H. et SMITH K.A. (1999), « Making Use of Difference: Diversity, Debate and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams », *Academy of Management Journal*, Vol.42, p.662-673.

SIMONS T.L. PETERSON R.S. (2000), « Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intra-group trust », *Journal of Applied Psychology*, Vol.85, n°1, p.102-111.

SMITH K.G., GANNON M.J., GRIMM C. et MITCHELL T.R. (1988), « Decision Making Behavior in Smaller Entrepreneurial and Larger Professionally Managed Firms », *Journal of Business Venturing*, Vol.3, p.223-232.

SMITH K G., SMITH K.A., OLIAN J., SIMS H., O'BANNON D. et SCULLY J. (1994), « Top management team demography and process: the role of social integration and communication », *Administrative Science Quarterly*, Vol.39, p.412-438.

STAKE R.E. (1995), *The art of case study research*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

STANWORTH M.J.K. et CURRAN J. (1976), « Growth and the small firm- An alternative view », *Journal of Management Studies*, Vol.13, n°2, p.95-110.

STEVENOT A. (2005), *La gouvernance des entreprises financées par Capital Investissement: une analyse sociocognitive de la relation Capital Investisseur – dirigeant*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Nancy2, Nancy.

STRAUSS A. et CORBIN J. (1998), *Basics of qualitative research*, Thousand Oaks, Sage Publications.

T

TAJFEL H. (1982), *Social Identity and intergroup relations: studies in social psychology*, Cambridge University Press, Cambridge.

TAJFEL T. et TURNER J. (1986), « The social identity of intergroup behavior », in WORCHEL W.A.S. (Eds.), *Psychology and intergroup relations*, Nelson-Hall, Chicago.

TAPP S.R. (1996), « Reinventing leadership », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.16, p.67-69.

TEACH R.D., SCHWARTZ R.G. et TARPLEY F.A. (1989), « The recognition and exploitation of opportunity in the software industry: a study of surviving firms », *Frontiers Of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA.

TEAL E. et HOFER C. (2003), « New venture success: strategy, industry structure, and the founding entrepreneurial team », *The Journal of Private Equity*, Fall, p.38-51.

TESCH R. (1990), *Qualitative research, analysis types and software tools*, The Falmer Press, New York.

THIETART R.A. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.

THOMAS A.B. (1988), « Does leadership make a difference to organizational performance? », *Administrative Science Quarterly*, Vol.33, p.388-400.

TIMMONS J.A. (1979), « Careful self analysis and team assessment can aid entrepreneurs », *Harvard Business Review*, Nov-Dec, p.198-206.

TIMMONS J.A. (1990), *New Venture Creation*. Homewood, IL: Irwin.

-
- TIMMONS J.A. (1994/1999), *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, (4th and 5th edition), Irwin, Homewood, IL/Boston.
- TORRES O. (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue Internationale PME (RIPME)*, Vol.10, n°2, p.9-43.
- TORRES O. (1999), *Les PME*, Flammarion, coll. Dominos.
- TRIANDIS H.C., HALL E.R. et EWEN R.B. (1965), « Member heterogeneity and dyadic creativity », *Human Relations*, Vol.18, p.33-55.
- TRIANDIS H.C., KUROWSKI L.L. et GELFAND M.J. (1994), « Workplace diversity », in TRIANDIS H.C., DUNNETTE M.P. et HOUGH L.M. (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd edition, Vol.4, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, p.769-827.
- TSAI W. et GHOSHAL S. (1998), « Social capital and value creation : The role of intrafirm networks », *Academy of Management Journal*, Vol.41, p. 464-478.
- TSUI A.S., EGAN T.D. et O'REILLY C.A. (1992), « Being different: Relational demography and organizational attachment », *Administrative Science Quarterly*, Vol.37, p.549-579.
- TUCKMAN B. (1965), « Developmental sequence in small groups », *Psychological Bulletin*, Vol.63, p.384-399.
- TUCKMAN B. et JENSEN M. (1977), « Stages in Small Group Development », *Group and Organizational Studies*, Vol.2, p.419-427.
- TURNER J. C., HOGG M.A., OAKES P.J., REICHER S.D. et WETHERELL M.S. (1987), *Rediscovering the social Group*, Oxford, England: Blackwell.
- TYLER T.R. et DEGOEY P. (1996), « The influence of motive attributions on willingness to accept decisions », in KRAMER R. M. et TYLER T.R. (dir.), *Trust in Organizations*, Sage Publications, Londres, p. 331-356.

U

UCBASARAN D., LOCKETT A., WRIGHT M. et WESTHEAD P. (2003), « Entrepreneurial founder teams: factors associated with member entry and exit », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.28, n°2, p.107-127.

V

VALLASTER C. et KOLL O. (2002), « Participatory group observation – A tool to analyze strategic decision making », *Qualitative Market Research*, Vol.5, n°1, p. 40-58.

VAN DE VEN A. H. (1992), « Suggestion for studying strategy process: a research note », *Strategic Management Journal*, Vol.13, p.169-188.

VAN DE VEN A.H., HUDSON R. et SCHROEDER D.M. (1984), « Designing new business start-ups: entrepreneurial, organisational and ecological considerations », *Journal of Management*, Vol.10, p.87-107.

VAN DE VEN A.H., VENKATARAMAN S., POUHEY D. et GAMS R. (1987), « Processes of new business creation in different organizational contexts », *Minnesota Innovation Research Workshop*, available from the authors.

VAN KNIPPENBERG D., DE DREU C. et HOMAN A.C. (2004), « Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda », *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, n°6, p.1008-1022.

VAN KNIPPENBERG D.L. (2007), « Understanding diversity, inaugural address series research in management », *Erasmus Research Institute of Management (ERIM)*, p.23.

VENKATARAMAN S. (1997), « The distinctive domain of entrepreneurship research », *Advances In Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol.3, p.119-138.

VERSTRAETE T. (2000), *Histoire d'entreprendre: Les réalités de l'entrepreneuriat*. Collection *Gestion en liberté*, Editions EMS, Management et Société.

VERSTRAETE T. (2002), *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, Les Editions de l'ADREG, janvier 2002, (ISBN : 2-9518007-0-3).

VERSTRAETE T. (2003), *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat : $PHE = F [(C*P*S) \subset (E*O)]$* , Les Editions de L'ADREG.

VERSTRAETE T. et FAYOLLE A. (2004), « quatre paradigmes pour cerner le domaine de recherche en entrepreneuriat », Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME (CIFEPME), Montpellier.

VERSTRAETE T. et SAPORTA B. (2006), *Création d'entreprise et Entrepreneuriat*, Les Editions de l'ADREG.

VESPER K.H. (1990), *New Venture Strategies*, Prentice-Hall, Cliffs (NJ).

VON HAYEK F. (1945), « The use of knowledge in society », *American Economic Review*. Vol.35, n°4, p.519-30.

VYAKARNAM S. et HANDELBERG J. (2005), « Four themes of the impact of management teams on organizational performance: implications for future research of entrepreneurial teams », *International Small Business Journal*, Special issue on Entrepreneurial Teams, Vol. 23, n°3, p.236-256.

VYAKARNAM S. et JACOBS R. (1993), « Team start: Overcoming the blockages to growth », *Proceedings of the 16th Annual National Small Firms Research and Policy Conference*, Nottingham Trent University, Paul Chapman Publications, London.

VYAKARNAM S. JACOBS R. et HANDELBERG J. (1999), « Exploring the formation of entrepreneurial teams- the key to rapid growth business? », *Journal of Small Business & Enterprise Development*, Vol.6, n°2, p.153-165.

VYAKARNAM S., JACOBS R. et HANDELBERG J. (1997), « Formation and development of entrepreneurial teams in rapid growth businesses », *Babson Entrepreneurship Research Conference*, Wellesley, MA, May 1997.

W

WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.

WAGNER W., PFEFFER J. et O'REILLY C. (1984), « Organizational demography and turnover in top management groups », *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, p.74-92.

-
- WANOUS J.P. et YOUTZ M.A. (1983), « Opinion Diversity and the Quality of Group Decisions », *Annual Meeting of the Midwest Academy of Management*, Kalamazoo, Michigan.
- WASSERMAN N. (2004), « Executive Compensation in Entrepreneurial Teams: The Founder Gap, Board Membership, & Pay for Milestones », *Best Paper Proceedings of the Academy of Management*.
- WATSON W., STEWARD W. et BARNIR A. (2003), « The effects of human capital, organizational demography and interpersonal processes on venture partner perceptions of firm profit and growth », *Journal of Business Venturing*, Vol.18, n°2, p.145-164.
- WATSON W.E., MICHAELSEN L.K. et SHARP W. (1991), « Member Competence, Group Interaction and Group Decision Making: A longitudinal study », *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, p.803-809.
- WATSON W.E., PONTHEIU L.D. et CRITELLI J.W. (1995), « Team interpersonal process effectiveness in venture partnerships and its connection to perceived success », *Journal of Business Venturing*, Vol.10, p.393-411.
- WAUNG M. (1995), « The effect of self-regulatory coping orientation on newcomer adjustment and job survival », *Personnel Psychology*, Vol.48, p.633-650.
- WEICK K.E. (1976), « Educational organizations as loosely coupled systems », *Administrative Science Quarterly*, Vol.21, p.1-19.
- WEINZIMMER L.G. (1997), « Top management team correlates of organizational growth in a small business », *Journal of Small Business Management*, Vol.35, n°3, juillet, p.1-10.
- WEST G.P. (2007), « Collective cognition: When entrepreneurial teams, not individuals, make decisions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 31, n°1, p. 77-102.
- WIERSEMA M. et BANTEL K. (1992), « Top management team demography and corporate strategic change », *Academy of Management Journal*, Mars, Vol.35, p.91.
- WIERSEMA M. et BIRD A. (1993), « Démographie organisationnelle in japanese firms: group heterogeneity, individual dissimilarity, and top management team turnover », *Academy of Management Journal*, Vol.36, p 996-1025.

WILLIAMS K.Y. et C.A O'REILLY. (1998), « Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research », *Research in Organizational Behavior*, Vol. 20 , p.77-140.

WOODHALL M. (1997), « Human Capital Concept », in HALSEY A. H., LAUDER H., BROWN P et Wells A.S. (dir.), *Education: Culture, Economy and Society*. Oxford/New York, Oxford University Press, p.219-223.

Y

YEATTS D.E. et HYTEN C. (1998), *High performing self-managed work teams: a comparison of theory to practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Yin R. (1990), *Case study research designs and methods*, Sage Publication, 5è ed.

YIN R.K. (1994), *Case Study Research, Design And Methods*, Sage Publications, Applied Social Research, 2nd Edition.

YUKL G.A. (1998), *Leadership in organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 4th edition.

Z

ZACCARO S.J., RITTMAN A.L. et MARKS M.A. (2001), « Team leadership », *The Leadership Quarterly*, Vol.12, p.451-483.

ZAND D.E. (1972), «Trust and managerial problem solving», *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, n°2, p.229-239.

ZARIFIAN P. (1995), *La nouvelle productivité*, L'harmattan.

ZENGER T.R. et LAWRENCE B.S. (1989), « Organizational demography: the differential effects of age and tenure distributions on technical communication », *Academy of Management Journal*, Vol.32, p.353–376.

Index des Figures et des Tableaux

Index des Figures

Figure 1. Plan de l'introduction.....	18
Figure 2. Equipe entrepreneuriale et prise de décision : le rôle de la diversité.....	26
Figure 3. Relation entre la théorie et les observations empiriques.....	29
Figure 4. Plan de la thèse.....	31
Figure 5. Structuration de la première partie de notre travail de recherche	36
Figure 6. Structuration du chapitre1	39
Figure 7. La dynamique de la relation entre les différentes approches de l'entrepreneur	47
Figure 8. Définition et conséquence de la dynamique des groupes	60
Figure 9. Styles de leadership.....	71
Figure 10. Modèle synthétique de la littérature sur les équipes dirigeantes.....	80
Figure 11. Cadre conceptuel une équipe entrepreneuriale fondatrice	85
Figure 12. Processus de Formation d'une Entreprise.....	86
Figure 13. L'impact de l'équipe sur la performance	87
Figure 14. Modèle théorique de la recherche	95
Figure 15. Structuration du chapitre 2.....	109
Figure 16. Le processus de décision.....	119
Figure 17. Les niveaux de la prise de décision.....	126
Figure 18. Modèle du processus d'interaction de McGrath (1964)	135
Figure 19. Probabilité de super-performance des individus et des groupes sociaux lors de la prise de décision de qualité	137
Figure 20. Les effets consistants et contradictoires des conflits cognitifs et affectifs sur la prise de décision, l'engagement, la compréhension et l'acceptation affective	139
Figure 21. Le modèle de formation d'une équipe entrepreneuriale	145
Figure 22. Une perspective axée sur les intentions de l'équipe entrepreneuriale et la cognition sociale: Intersection de trois importantes littératures	146
Figure 23. Modèle de la Catégorisation-Elaboration des groupes de travail hétérogènes et la performance du groupe.....	151
Figure 24. La relation performance de l'équipe/diversité	152
Figure 25. Une perspective des organisations à partir des niveaux hiérarchiques supérieurs	155
Figure 26. Les effets de la diversité sur les groupes organisationnels	158
Figure 27. Synthèse de la démarche lien direct diversité- performance	159
Figure 28. Synthèse de la démarche diversité - dynamique d'équipe - performance.....	159
Figure 29. Un modèle intégré de l'impact de la démographie sur la dynamique d'équipe et la	160
Figure 30. Modèle de la cognition entrepreneuriale collective	163
Figure 31. Plan de la partie 2.....	179
Figure 32. Plan du chapitre 3.....	183
Figure 33. Représentation schématique de la problématique et des propositions de la recherche	191
Figure 34. Construction de l'objet de recherche dans l'approche interprétative.....	193
Figure 35. Composants de l'analyse des données : modèle itératif.....	207
Figure 36. Echantillon de la recherche empirique.....	211
Figure 37. Les différentes étapes d'un entretien semi-directif	214
Figure 38. Nvivo7 - Arborescence des codes.....	222
Figure 39. Plan du chapitre 4.....	238
Figure 40. Critères de choix des associés.....	253
Figure 41. Processus de formation de l'idée et de l'équipe.....	257

Figure 42. Le rôle de la diversité durant les différentes phases de développement de l'entreprise.....	288
Figure 43. Le modèle de coopération.....	292
Figure 44. Organigramme évolutif de l'entreprise et de l'équipe entrepreneuriale	296
Figure 45. Caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale	304
Figure 46. Plan du chapitre 5.....	310
Figure 47 – Mécanisme de la gestion de la diversité	327
Figure 48. Digramme de Leadership pour le cas AP	333
Figure 49. Le leadership participatif	336
Figure 50. Le leadership partagé	339
Figure 51. Le chemin vers la prise de décision	342
Figure 52. La qualité de la décision d'équipe	347
Figure 53. L'implication du capital humain de l'organisation dans les processus de prise de décision stratégique.....	353
Figure 54. Les périodes d'influence de la diversité sur le processus de prises de décisions des équipes entrepreneuriales	356
Figure 55. Le rôle dynamique de la diversité de l'équipe entrepreneuriale durant les différentes phases du processus de prise de décision stratégique	360
Figure 56. Modèle intégratif du processus de prise de décision des équipes entrepreneuriales	363
Figure 57. Le processus d'apprentissage d'une équipe entrepreneuriale	368
Figure 58. Schématisation des résultats de la recherche	389
Figure 59. Synthèse des Résultats de la recherche	392
Figure 60. Exemple de codage thématique	478
Figure 61. Codage des verbatim.....	478
Figure 62. Autres applications.....	479
Figure 63. Arbre de codage	479

Index des Tableaux

Tableau 1. Les principaux thèmes de recherche en entrepreneuriat	48
Tableau 2. Les différents types d'équipe dans les organisations	58
Tableau 3. Tableau comparatif sur la notion d'équipe et de groupe de travail	59
Tableau 4. Les différentes tailles de l'équipe et leurs caractéristiques	69
Tableau 5. Les équipes entrepreneuriales et la performance: une synthèse des principaux résultats empiriques des études menées dans les années 70-00	73
Tableau 6. Extraits d'articles citant différentes terminologies pour désigner l'équipe entrepreneuriale	75
Tableau 7. Composantes des différentes définitions proposées sur l'équipe entrepreneuriale	78
Tableau 8. Les différences entre équipe dirigeante et équipe entrepreneuriale	81
Tableau 9. Définitions proposées sur la décision	112
Tableau 10. Synthèse des modèles décisionnels	116
Tableau 11. Quelques typologies des décisions élaborées dans la littérature	123
Tableau 12. Un exemple de typologie des dirigeants des petites entreprises	127
Tableau 13. La typologie modes de décision/ styles de gestion	128
Tableau 14. Présentation des principales études sur l'impact des variables de la diversité sur les résultats de l'équipe et de l'organisation	166
Tableau 15. Les variables représentant la diversité ainsi que leurs sources dans la littérature	188
Tableau 16. Les variables représentant la dynamique d'équipe et le style de leadership	189
Tableau 17. Les questions épistémologiques au regard des différents paradigmes épistémologiques en sciences de gestion	192
Tableau 18. Les facteurs de choix d'une étude qualitative multi-sites par entretiens approfondis	201
Tableau 19. Les critères d'échantillonnage théorique	205
Tableau 20. Information sur le déroulement des entretiens	211
Tableau 21. Les thèmes de la grille d'entretiens et justification	216
Tableau 22. Les qualités d'une bonne catégorisation	220
Tableau 23. Tableau de vérification des résultats	224
Tableau 24. Présentations des entreprises de la phase exploratoire	227
Tableau 25. Présentation des deux conseillers en création d'entreprise	227
Tableau 26. Capital humain des différentes équipes interviewées	228
Tableau 27. L'émergence des variables théoriques à partir du discours des entretiens exploratoires	229
Tableau 28. Proposition de définition par les interviewés	232
Tableau 29. Tableau synoptique des cas de l'échantillon de l'étude	240
Tableau 30. Capital humain des différentes équipes interviewées	241
Tableau 31. La motivation pour la création en équipe	249
Tableau 32. Critères de choix des associés	251
Tableau 33. Rôle de la diversité dans la répartition des tâches au sein de l'équipe entrepreneuriale	286
Tableau 34. Rôle de la diversité dans l'émergence des conflits	295
Tableau 35. Les caractéristiques distinctives entre l'équipe entrepreneuriale et l'équipe dirigeante	303
Tableau 36. Processus de prise de décision stratégique	316
Tableau 37. Les différentes phases du processus de prise de décision routinière	318
Tableau 38. Comparaison des décisions stratégiques et des décisions routinières	320

Tableau 39. Processus de prises de décision et implication des membres des équipes entrepreneuriales dans le temps.....	321
Tableau 40. Les conséquences cognitives et affectives des conflits.....	325
Tableau 41. Caractéristiques du leader et du collaborateur	337
Tableau 42. Type de leadership dans les équipes entrepreneuriales.....	339
Tableau 43 – Les décisions routinières et le type de leadership	341
Tableau 44- Les caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale du cas SN.....	464
Tableau 45. Les caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale du cas CQ.....	465
Tableau 46. Caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale du cas EV.....	467
Tableau 47. Caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale du cas KR.....	469
Tableau 48. Caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale du cas VS.....	471
Tableau 49. Caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale du cas AP.....	473
Tableau 50. Caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale du cas MC.....	475
Tableau 51. Tableau de synthèse des travaux sur la diversité au niveau des équipes de travail	481
Tableau 52. Tableau avec les variables de la diversité au niveau individuel des membres (Capital Humain et Capital Social)	483
Tableau 53. Tableau avec les variables de l'équipe.....	485
Tableau 54. Tableau avec les variables du processus de l'équipe	487
Tableau 55. Définitions des variables	490

Table des Matières

Table des Matières

REMERCIEMENTS.....	7
RESUME.....	9
ABSTRACT	10
SOMMAIRE	11
INTRODUCTION GENERALE	13
0.1.La notion d'équipe entrepreneuriale : l'émergence d'une problématique de recherche	18
0.2.La construction de l'objet de la recherche	24
0.3. Le design de la recherche	27
0.3.1. Le positionnement épistémologique.....	27
0.3.2. Le positionnement méthodologique	28
0.3.3. Le plan de la recherche.....	29
PARTIE 1 – EQUIPE ENTREPRENEURIALE ET PROCESSUS DE PRISE DE DECISION : EMERGENCE D'UNE THEMATIQUE DE RECHERCHE.....	33
INTRODUCTION PARTIE 1.....	35
CHAPITRE 1 – L'EQUIPE ENTREPRENEURIALE : POSITIONNEMENT DANS LE CHAMP DE LA RECHERCHE EN ENTREPRENEURIAT ET CADRAGE THEORIQUE	37
1. Le positionnement dans une approche dynamique de l'entrepreneuriat.....	40
1.1. Tentative de définition	40
1.2. L'histoire de l'entrepreneur solitaire.....	43
1.2.1. Les différents rôles de l'entrepreneur.....	43
1.2.2. Les approches les plus marquantes de la recherche en entrepreneuriat.....	44
1.3. Les principales thématiques de recherche en entrepreneuriat	47
1.3.1. La prise de décision en entrepreneuriat	50
1.3.2. L'entrepreneuriat en équipe.....	51
2. Le concept d'équipe comme une forme particulière d'un groupe primaire restreint.....	53
2.1. L'équipe : une forme de groupe primaire restreint.....	54
2.1.1. Du groupe primaire à l'équipe : proposition de définitions	54
2.1.2. La dynamique d'équipe	59

2.2. L'équipe entrepreneuriale : caractéristiques et cadrage théorique.....	72
2.2.1. L'équipe entrepreneuriale : Une conception encore floue qui mérite un cadrage théorique.....	74

3. Les principaux travaux théoriques et empiriques sur les équipes

entrepreneuriales	82
3.1. Les modèles théoriques sur la notion d'équipe entrepreneuriale	83
3.1.1. Le modèle de Muller-Boling (1993) sur les facteurs les plus influant dans un processus de création d'entreprise en équipe.....	83
3.1.2. Le modèle de Cooney (2005) sur le processus de formation d'entreprise en équipe	85
3.1.3. Le modèle de Vyakarnam et Handelberg (2005) sur les ressources nécessaires à l'équipe entrepreneuriale	86
3.2. La formation de l'équipe entrepreneuriale et les critères de choix des associés	88
3.2.1. La motivation pour la création en équipe et le choix des associés	88
3.2.2. L'étude de Vyakarnam, Jacobs et Handelberg (1997) sur la formation et le développement de l'équipe entrepreneuriale	90
3.3. L'équipe entrepreneuriale : les facteurs d'entrée et de sortie.....	92
3.3.1. L'étude d'Ucbasaran, Lockett, Wright et Westhead (2003)	93
3.3.2. L'apport de Chandler, Honig et Wiklund (2005)	94
3.3.3. L'apport de Forbes, Borchert, Zellmer-Bruhnet et Sapienza (2006).....	95
3.4. L'impact de la diversité des équipes entrepreneuriales sur les résultats de l'équipe et de l'organisation.....	96
3.4.1. Le lien à tendance négative entre la diversité des équipes entrepreneuriales et leurs efficacités ..	97
3.4.2. Le lien à tendance positive entre la diversité des équipes entrepreneuriales et leurs efficacités .	100

Conclusion du chapitre 1	102
--------------------------------	-----

CHAPITRE 2 – LE PROCESSUS DE PRISE DE DECISION COLLECTIVE : ROLE DE LA DIVERSITE..... 105

1. Processus de prise de décision : définitions et conceptualisation..... 110

1.1. Le processus de décision : définitions et modèles.....	111
1.1.1. Les modèles de la prise de décision dans le temps.....	113
1.1.2. Les modèles processuels de la prise de décision	117
1.2. Les différentes catégories de la décision.....	122
1.2.1. Les décisions stratégiques	124
1.2.2. Les décisions administratives	125
1.2.3. Les décisions opérationnelles.....	125
1.3. Particularité de la prise de décision des entrepreneurs dans les petites et moyennes structures	126

2. La décision collective..... 129

2.1. Les stratégies de la prise de décision en équipe	131
2.2. La dynamique d'équipe et la décision collective	133
2.2.1. L'impact de la composition de l'équipe sur la prise de décision collective	133
2.2.2. Le rôle de la communication et de l'échange d'information dans la prise de décision en équipe	136
2.2.3. Le rôle des conflits dans la prise de décision en équipe	138
2.3. Leadership et prise de décision	139
2.4. Le processus de prise de décision dans les équipes entrepreneuriales	143
2.4.1. Le modèle de Kamm et Nurick (1993) sur la décision de création	144
2.4.2. Le modèle de Shepherd et Krueger (2002) sur la cognition sociale dans les équipes entrepreneuriales.....	146

3. Le concept de diversité : revue de la littérature et impact sur les équipes entrepreneuriales	148
3.1. Une synthèse de la littérature sur la notion de diversité dans les équipes de travail.....	150
3.1.1. La théorie des niveaux hiérarchiques supérieurs (upper echelons theory) de Hambrick et Mason (1984)	153
3.1.2. Le modèle de Milliken et Martins (1996).....	156
3.1.3. Synthèse	158
3.2. Le rôle de la diversité des équipes entrepreneuriales dans les prises de décisions.....	161
3.2.1. Le rôle de la cognition collective dans la prise de décision au sein des équipes entrepreneuriales : une étude menée par Page West (2007).....	161
3.2.2. L'impact de la diversité de l'équipe entrepreneuriale sur la qualité de la prise de décision : une étude menée par Brettel et Heinemann (2006)	163
3.2.3. Synthèse sur les principaux travaux	165
 Conclusion du chapitre 2.....	 172
 CONCLUSION DE LA PARTIE 1.....	 173
 PARTIE 2 - PROBLEMATIQUE, METHODOLOGIE ET RESULTATS DE L'ETUDE EMPIRIQUE	 175
 INTRODUCTION PARTIE 2.....	 177
 CHAPITRE 3 - PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	 181
1. Problématique, questions de recherche et positionnement épistémologique	184
1.1. La problématique et les objectifs de la recherche	184
1.2. Le modèle général de la recherche et ses variables.....	185
1.2.1. La théorie du capital humain	186
1.2.2. Le positionnement épistémologique.....	191
2. Le positionnement méthodologique.....	193
2.1. Le choix d'une étude qualitative dans un contexte français.....	195
2.1.1. Le choix des secteurs d'activités : les raisons de ne pas se limiter à une étude mono secteur	196
2.1.2. Le choix d'une approche qualitative	197
2.2. La démarche d'accès au terrain et la sélection des cas.....	202
2.2.1. Les critères d'échantillonnage.....	202
2.2.2. Le recueil et l'analyse de données.....	207
2.2.3. Les entretiens semi-directifs.....	208
2.2.4. L'élaboration de la grille thématique d'entretiens.....	213
2.3. Le codage des données qualitatives	219
2.3.1. Le choix d'une unité de codage.....	219
2.3.2. La conception de catégories	220
2.3.3. Le choix d'un codage assisté par un logiciel d'analyse textuelle	221
2.4. Le principe de l'analyse des données.....	222
2.5. Evaluation et vérification des conclusions de la recherche	223
 3. Les principaux résultats de la partie exploratoire et évolution de la problématique.....	 225

3.1.	Présentation des cas de la phase exploratoire.....	226
3.2.	L'équipe entrepreneuriale : propositions de définitions par les interviewées	232
Conclusion du chapitre 3.....		234
CHAPITRE 4 - IDENTIFICATION DES CARACTERISTIQUES DE L'EQUIPE ENTREPRENEURIALE ET PROPOSITION D'UNE DEFINITION.....		235
1.	Emergence de l'idée entrepreneuriale et choix des associés	239
1.1.	Emergence de l'idée du projet.....	244
1.1.1.	Facteurs liés à la personne.....	244
1.1.2.	Les facteurs socioprofessionnels.....	245
1.1.3.	Les facteurs environnementaux.....	246
1.2.	Le choix de créer en équipe	247
1.2.1.	La motivation de créer en équipe	247
1.2.2.	Choix des associés.....	250
1.2.3.	Le classement hiérarchique des différents critères de choix	252
2.	L'aspect dynamique de l'équipe entrepreneuriale : de la création à la transmission.....	257
2.1.	La phase de création et de développement.....	258
2.2.	La phase de création (avant le lancement du produit et/ou service).....	258
2.3.	La phase de développement	262
2.4.	La phase de maturité et de transmission de l'entreprise.....	273
3.	Dynamique de l'équipe entrepreneuriale et organisation du travail	280
3.1.	Répartition des tâches et rôle au sein de l'équipe	280
3.1.1.	Phases de création et de développement	280
3.1.2.	La phase de maturité	282
3.1.3.	La phase de transmission.....	283
3.2.	La dynamique d'équipe en fonction de la diversité du capital humain et de la taille de l'organisation 284	
3.2.1.	La diversité comme un ensemble de variables indissociables du capital humain	285
3.2.2.	Rôle de la diversité du capital humain dans le temps.....	287
3.3.	Processus dynamique de l'équipe entrepreneuriale.....	289
3.3.1.	La confiance	289
3.3.2.	La communication.....	289
3.3.3.	La coopération interindividuelle	291
3.3.4.	La cohésion	292
3.3.5.	Les conflits interpersonnels.....	293
3.3.6.	Synthèse des résultats sur le processus dynamique de l'organisation du travail au sein des équipes entrepreneuriales.....	295
4.	L'équipe entrepreneuriale : discussion et proposition d'une définition	296
4.1.	Les caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale	297
4.2.	L'équipe entrepreneuriale comme une entité dynamique et évolutive.....	298
4.3.	Les spécificités d'une équipe entrepreneuriale	299
4.4.	Equipe entrepreneuriale versus équipe dirigeante.....	301
Conclusion du chapitre 4.....		305

CHAPITRE 5 - ROLE DE LA DIVERSITE DU CAPITAL HUMAIN DES EQUIPES ENTREPRENEURIALES DANS LES PROCESSUS DE PRISE DE DECISION 307

1. L'organisation du processus de prise de décision dans les équipes entrepreneuriales	311
1.1. La perception des membres des équipes entrepreneuriales : la décision comme un processus composé par une séquence d'événements progressifs dans le temps	311
1.1.1. De l'intuition au comportement rationnel de la recherche d'information	313
1.1.2. Un processus pour chaque type de décision	315
1.2. La dynamique d'équipe comme une catégorie de variables du processus de prise de décision des équipes entrepreneuriales	322
1.2.1. Diversité et conflit : conséquences sur la prise de décision.....	322
1.2.2. Communication	325
1.2.3. La confiance	328
1.2.4. Le consensus	328
1.3. Le leadership comme une catégorie de variables du processus de prise de décision de l'équipe entrepreneuriale.....	330
1.3.1. Styles de leadership pour les décisions stratégiques	330
1.3.2. Le leadership partagé	337
1.3.3. Nature du leadership pour les décisions routinières	340
2. Le rôle de la diversité du capital humain dans le processus de prise de décision.....	342
2.1. Rôle de la diversité dans le processus de prise de décision.....	343
2.1.1. Apport de l'hétérogénéité de l'équipe entrepreneuriale au processus de prise de décision.....	343
2.1.2. Particularité des décisions collectives	345
2.2. La dynamique de la diversité dans le processus de prise de décision dans le temps.....	349
2.2.1. Les phases de création et de développement.....	349
2.2.2. La phase de maturité	351
2.2.3. La phase de transmission.....	353
2.2.4. Synthèse des résultats.....	354
2.3. Le rôle de la diversité du capital humain dans des prises de décisions stratégiques	357
2.3.1. Emergence du rôle de la diversité durant le processus de prise de décision.....	357
2.3.2. Le processus de prise de décision des équipes entrepreneuriales hétérogènes	361
2.4. L'apprentissage des membres durant les processus de prise de décision comme une conséquence de l'hétérogénéité de l'équipe entrepreneuriale	363
2.4.1. L'apprentissage par les décisions prises après la création effective	364
2.4.2. Apprentissage au sein de l'équipe	365
Conclusion du chapitre 5.....	369
CONCLUSION DE LA PARTIE 2.....	371
CONCLUSION GENERALE	375
1. Genèse de la recherche et discussion des principaux résultats	377
1.1. Les principales conclusions de l'analyse des équipes entrepreneuriales et du rôle de la diversité du capital humain	378
1.2. Les principales conclusions de l'analyse des processus de prise de décision des équipes entrepreneuriales et du rôle de la diversité du capital humain.....	383

2. Les principaux apports de la recherche	390
2.1. Les apports d'ordre théorique	390
2.2. Les apports d'ordre méthodologique	390
2.3. Les apports managériaux	391
3. Les limites de la recherche	393
3.1. Les limites liées aux choix théoriques.....	393
3.2. Les limites liées aux choix méthodologiques.....	393
4. Les prolongements envisagés.....	394
4.1. Prolongements méthodologiques	394
4.2. Prolongement Opérationnel	394
4.3. Discussion sur des prolongations théoriques issues des résultats de notre recherche	394
4.3.1. Les théories de l'apprentissage et du changement.....	395
4.3.2. L'équipe entrepreneuriale : vers une approche sociocognitive de la décision.....	397
BIBLIOGRAPHIE	399
INDEX DES FIGURES ET DES TABLEAUX.....	447
Index des Figures.....	449
Index des Tableaux.....	450
TABLE DES MATIERES	453
Table des Matières.....	454
ANNEXES.....	461
Annexe 1 - Présentation synoptique des cas étudiés	463
Annexe 2 - Exemple d'application de NVIVO7	477
Annexe 3 – Tableaux de synthèse	480
Glossaire des Tableaux.....	491

Annexes

Annexe 1 - Présentation synoptique des cas étudiés

Cas SN

La société SN est en cours de création (depuis septembre 2006) par deux associés et anciens collègues de travail. L'idée de création provient de l'associé SN-MS, qui, en quittant son ancien travail, a décidé de se mettre en indépendant et de créer sa propre entreprise. Le capital social n'est pas à part égal, l'associée SN-ML est majoritaire.

Les associés ont travaillé pendant quatorze ans chez le même employeur, dans le secteur de la vente. Leur ancien travail ne leur procurait pas de la satisfaction. Ils ont dû quitter leur ancien travail pour mener ensemble un projet entrepreneurial. Après réflexion, ils ont décidé de créer un projet de brocante. Tous les deux sont passionnés de vieux meubles. L'associé SN-MS aime le bricolage et a la capacité de transformer les meubles.

L'originalité de leur projet par rapport aux autres brocanteurs réside dans le fait que l'espace de vente sera meublée comme les pièces d'une maison. Ils ont commencé à modifier des meubles anciens et les stocker chez eux en attendant d'avoir le local.

Nous avons retenus ce cas parce que les profils des deux associés sont complémentaires.

Tableau 44- Les caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale du cas SN

	Associé SN-ML	Associé SN-MS
<i>Age</i>	42	38
<i>Genre</i>	F	M
<i>Formation initiale</i>	BEP dactylographie/secrétariat	BEP mécanicien naval
<i>Formation Complémentaire</i>	-	-
<i>Expérience antérieures</i>	Chef Rayon dans un magasin discount (24 ans)	Chef Magasin discount (14 ans)
<i>Fonction au sein de l'équipe</i>	Recherche des meubles + relation clients	Bricole des meubles + responsable magasin
<i>Initiateur de l'idée</i>	Oui	Oui
<i>Porteur du projet</i>	Oui	Oui

La société est encore en phase de création. Les associés ont rencontré des difficultés qui ont retardé le démarrage. Au mois de janvier 2008, nous avons appelé l'associée SN-ML et elle nous a informés que l'activité est au point mort.

Cas CQ

La société CQ est une société de service au particulier spécialisé dans la garde d'enfants à domicile et d'aides ménagère, créée le 3 juin 2007. L'activité effective a commencé le 27 septembre 2007, après l'obtention de l'agrément. Le capital est partagé à hauteur de 51% pour CQ-LA et 49% pour CQ-BP.

Les deux associées se sont connues 8 mois auparavant lors d'un colloque organisé par une boutique de gestion. Le contact entre les deux personnes s'est fait rapidement lors du colloque. Elles ont échangé sur leurs projets respectifs et petit à petit elles ont abandonné leurs projets personnels pour créer une société dans le secteur du service à la personne.

Pour les deux associées, CQ est leur première expérience entrepreneuriale. L'associée CQ-LA est de formation commerciale, elle a un bac G3 et un BTS action commerciale. Son expérience professionnelle est exclusivement commerciale. Après une dizaine d'années d'expérience en tant que responsable rayon, CQ-LA a commencé à réfléchir à la création d'une société et a suivi une formation transfrontalière en gestion entre la Belgique, la France et le Luxembourg pour les créateurs d'entreprises.

L'associée CQ-BP possède un diplôme de DEA en système d'information et communication. Elle a une expérience professionnelle de 5 ans dans l'armée. Elle était officiellement chargée des relations publiques au sein de la région Lorraine. Les associés nous ont permis de suivre l'évolution de leur projet pendant les premiers mois qui suivent la création. L'équipe est hétérogène au niveau du capital humain et adopte un leadership partagée.

Tableau 45. Les caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale du cas CQ

	Associé CQ-BP	Associé CQ-LA
<i>Age</i>	32	33
<i>Genre</i>	F	F
<i>Formation initiale</i>	DEA en système d'information et de la communication	BTS action commerciale
<i>Formation complémentaire</i>	-	une formation de gestion pour créateur d'entreprise (6 mois)
<i>Expérience antérieures</i>	Agent de gestion locative (2 ans) officier de l'armée de terre (5 ans)	Chef de rayon de décoration (10 ans)
<i>Fonction au sein de l'équipe</i>	Polyvalente (Tendance particulière à la communication + suivi des clients)	Polyvalente (tendance particulière aux actions commerciales et à la comptabilité)
<i>Initiateur de l'idée</i>	Non	Oui
<i>Porteur du projet</i>	Oui	Oui

Cas EV

La société EV a été créée le 27 juillet 2007. Elle opère dans le secteur des laboratoires pharmaceutiques. Son activité consiste à proposer des systèmes experts pour permettre aux laboratoires pharmaceutiques de gérer la performance de leurs études cliniques. Les associés doivent fournir des outils d'analyses et de suivi des indicateurs de performances. L'objectif étant que les études cliniques durent le moins de temps possible.

La société a été créée par deux associés et anciens collègues de travail. Leurs tâches respectives ont été départagées dès l'émergence de l'idée du projet : l'associé EV-GS avec un employé recruté 3 mois suivant la création, s'occupe de la partie technique du projet; l'associé EV-AD s'occupe de la partie administrative du projet.

L'associée EV-AD a 35 ans et possède un DUT en électronique et informatique industriel et un DUT en informatique et système informatisé. Sa première expérience a duré 2 ans dans une société parisienne. Sa mission consistait à développer des logiciels. En 1997, il a participé avec son frère à la création d'une société de développement de bases de données destinées pour le secteur médical (KM). Cette organisation s'est développée et devenue une SA ayant des filiales à Paris et à Boston (Etats-Unis). EV-AD a commencé par s'occuper de la partie technique puis à encadrer des personnes qui géraient la partie développement et ce pour une période de 4 ans. Par la suite il a pris en charge la direction des opérations en Europe et aux Etats Unis, sachant que le rôle des opérations c'est de faire le lien entre les technologies et les clients et de prendre en charge les projets clients.

L'associé EV-GS a 32 ans, il a suivi un cursus universitaire scientifique orienté mathématique physique. Il a eu une licence en informatique mathématique et a entamé sa carrière professionnelle à la DDAF (Direction Départementale de l'agriculture et de la forêt) à Nancy, l'objectif était de développer des sites internet et intranet. Ensuite, il a rejoint l'entreprise KM et il a participé au développement du produit KM en R&D et il s'occupait de toute l'organisation autour du développement du logiciel pendant sept ans.

Cette équipe est hétérogène au niveau de la formation initiale et de l'expérience professionnelle. Mis à part le stade de développement, la particularité de cette équipe réside dans leur manière de gérer le projet.

Tableau 46. Caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale du cas EV

	Associé EV-AD	Associé EV-GS
<i>Age</i>	35	32
<i>Genre</i>	M	M
<i>Formation initiale</i>	DUT électronique et informatique industriel	Licence Informatique mathématique
<i>Formation complémentaire</i>	-	Formation en anglais technique et professionnel
<i>Expérience et fonctions antérieures</i>	Chef de département opération dans une entreprise de développement de logiciel pour les études cliniques (12 ans)	Coordinateur au sein du département R&D et Développement de logiciel pour des études cliniques (8ans)
<i>Fonction au sein de l'équipe</i>	Partie administration, relation clients et réseautage	Partie technique et développement de logiciel
<i>Initiateur de l'idée</i>	Oui	Oui
<i>Porteur du projet</i>	Oui	Oui

Cas KR

La société KR a été lancée en septembre 2005 par trois amis. Son activité consiste à vendre des jeux de sociétés et des jeux vidéo sur Internet. Les associés sont à part égaux dans le capital. Ils sont hétérogènes au niveau de leurs acquis scolaire et professionnel. Cette diversité nous a encouragés à prendre ce cas en considération. De plus, la société a dépassé la phase de lancement et se trouve dans une phase où les stratégies de développement sont prioritaires.

En effet, après deux années de création, les membres de l'équipe se trouvent dans une réflexion d'amélioration et de diversification des produits proposées. La particularité de cette société est que les trois associés sont géographiquement dispersés et arrivent à gérer leur société et à se concerter à distance. Dans la plupart du temps, les décisions sont prises à distances. Cependant, les décisions stratégiques sont discutées face à face une fois tout les six mois.

L'associé KR-MV possède une licence en psychologie. Il a suivi une formation dans la vente et l'animation dans les points de vente et a pu effectuer des stages dans le commerce, la gestion de stock et la vente. Il a travaillé pendant un an dans une société de vente de jeux de sociétés. L'associé KH-CP est diplômé d'une école de commerce de Lyon, il a ainsi pu apporter toutes les connaissances sur la création de société, les lois et la gestion comptable. L'associé KH- DG termine son année de master en psychologie, son rôle est d'assurer une bonne communication avec les clients.

Tableau 47. Caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale du cas KR

	Associé KR-MV	Associé KR-CP	Associé KR-DG
<i>Age</i>	29	28	25
<i>Genre</i>	M	M	M
<i>Formation initiale</i>	Licence en Psychologie	Ecole de commerce	Master en psychologie
<i>Formation Complémentaire</i>	Formation dans la vente et l'animation dans les points de vente	-	Formation en communication
<i>Expérience antérieures</i>	le commerce, la gestion de stock et la vente	Manager dans une grande entreprise à Paris	-
<i>Fonction au sein de l'équipe</i>	Gérant	Intervient d'une manière ponctuelle sur la partie comptabilité + documents administratifs	Communication sur le site internet
<i>Initiateur de l'idée</i>	Oui	Non	Non
<i>Porteur du projet</i>	Oui	Non	Oui
<i>Plein temps en entreprise</i>	Oui	Non	Non

Cas VS

A société VS est une agence de conseil en communication, elle a été créée en 1999 par deux associés et amis (VS-LP et VS-MS). Quelques mois après la création, le troisième associé VS-SG a été sollicité pour intégrer l'équipe. L'associé fondateur VS-LP a connu VS-SG à l'université où ce dernier travaillait comme Attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche tandis que VS-LP était encore étudiant ingénieur.

Au départ, VS-SG travaillait à mi-temps sur le projet. Au bout d'une année, il est devenu associé à plein temps. Il y a eu des mouvements d'entrée et de sortie d'associés durant les 8 ans d'existence de la société. L'associé fondateur VS-MS était le gérant majoritaire et il ne remplissait pas convenablement ses fonctions. Les deux autres associés lui ont demandé de quitter la société au bout de deux ans. L'associé VS-LP est devenu associé majoritaire.

Ensuite, la compagne de l'associé VS-LP a intégré l'équipe entrepreneuriale comme associée active. Des problèmes liés au partage du pouvoir ont émergé et ont provoqué la séparation du couple dans la vie professionnelle et personnelle et le recours à un redressement judiciaire.

Cette société présente un cas intéressant car au-delà de l'hétérogénéité des associés, les entrées et sorties des associés ainsi que la nature du leadership sont intéressantes pour notre étude. En visitant le site internet de la société, nous avons constaté cet esprit de diversité et de complémentarité au niveau des compétences. Pour présenter leur société, les associés annoncent que : « *à la fois polyvalente et dotée de compétences spécifiques, l'agence VS maîtrise parfaitement l'interdisciplinarité* ».

Tableau 48. Caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale du cas VS

	Associé VS-SG	Associé VS-LP
<i>Age</i>	40	36
<i>Genre</i>	M	M
<i>Formation initiale</i>	Doctorat en automatique et traitement du signa	Ingénieur de l'Ecole Nationale Supérieure en Génie des Systèmes Industriels I
<i>Formation continue</i>	-	-
<i>Expérience antérieures</i>	Enseignant chercheur (ATER) (2 ans) + Mise en place des logiciels et des outils informatique à l'ENSGCI + formateur indépendant	Ingénieur en entreprise (Sous forme de stages)
<i>Fonction au sein de l'équipe</i>	responsable technique et de production, gestion de la relation clients+ fournisseurs	Gérant + développement commercial
<i>Initiateur de l'idée</i>	Non	Oui
<i>Porteur du projet</i>	Non	Oui

Cas AP

Depuis 1988, AP conçoit et fabrique sur mesure des housses pour robots dans des matières spécifiques et résistantes. Forte de son expérience et de son savoir-faire, la société AP est aujourd'hui présente au plan européen dans de nombreux secteurs économiques tels que le nucléaire, la chimie, l'agro-alimentaire, l'aéronautique, l'équipement de la maison et plus particulièrement l'automobile, industrie fortement robotisée.

La société AP a été créée par deux associés. Ils sont amis et beaux frères. Monsieur AP-AR a démarré l'activité seul en cherchant des clients et son associé AP-DK l'a rejoint au bout d'une année. Entre temps il a gardé son travail en tant que banquier.

La société AP a démarré avec un effectif de trois personnes, aujourd'hui il y a 35 employés et 4 associés. En 1992, les deux associés ont décidé de se développer à l'international. Ils ont recruté un jeune employé ayant à la fois les compétences nécessaires mais aussi la fibre entrepreneurial et ce, dans l'objectif de reprendre la société plus tard. Cette personne a intégré l'équipe entrepreneuriale au bout de 3 ans en tant qu'associé.

En 2005, les 3 associés décident d'intégrer un quatrième associé et repreneur afin de préparer la transmission. Ainsi, les 3 associés se sont concertés et ont décidé de proposer à l'un des employés la reprise de la société avec l'associé AP-PP. La personne a tout de suite acceptée, il est devenu associé officiel en août 2006.

Ce cas ressemble à un succès story. Les associés démarrent leur projet en ayant comme expertise leurs expériences professionnelles antérieures et beaucoup de volonté et se trouvent aujourd'hui à la tête d'une société qui vaut 5 millions d'euros et qui a plusieurs filiales à l'étranger. Par rapport aux autres cas, nous avons senti que les associés avaient du recul par rapport à cette aventure et leurs discours nous ont apporté beaucoup d'éléments que nous n'avons pas trouvés chez les jeunes entrepreneurs. Ainsi, ce cas représente un terrain idéal pour notre recherche. Toutes les caractéristiques sont réunies pour l'intégrer à notre échantillon.

Tableau 49. Caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale du cas AP

	Associé AP-AR	Associé AP-DK	Associé AP-PP	Associé AP- FG
Age	56	58	42	35
Genre	M	M	M	M
Formation initiale	BTS Bâtiments	Bac littéraire + Formation en marketing	Bac construction mécanique + BTS maintenance	Bac technique + BTS productique
Formation continue	Formation sur la piqueuse + Formation en anglais + formations continues en management (2 jours par an)	Formation sur la piqueuse + Formation en comptabilité + Formation continue tous les ans en fiscalité, RH, communication, salaire etc.	Ecole d'ingénieur commercial (après 7 ans d'expérience) Diplôme d'ingénieur technico-commercial	-
Expérience antérieures	8 ans d'expérience dans les travaux publics + Création d'une entreprise avec un associé dans le domaine de l'industrie (5 ans)	Banquier (13 ans)	Entreprise d'automobile (7 ans) : Atelier (tôlerie) + Service production + service méthodes pratiques moyens de production	5 ans d'expérience (tourneur de commandes numériques + informatisation des stocks + forgeron et pilotage de presse+ chef d'équipe) + Responsable du bureau d'étude chez AP depuis 2000
Fonction au sein de l'équipe	Président dirigeant de l'entreprise	Responsable administratif, comptable et financier	Directeur du département commercial (s'occupe des clients à l'étranger)	Responsable du bureau d'étude + design et innovation
Initiateur de l'idée	Oui	Non	Non	Non
Porteur du projet	Oui	Oui	Non	Non

Cas MC

La société MC a été créée en 1986. L'idée de cette société provient de trois anciens collègues d'un bureau d'études d'un équipementier automobile spécialisé dans la fabrication de sièges de voitures. Les trois anciens collègues ont eu l'idée d'élargir le champ d'application des machines-outils traditionnellement utilisées pour cintrer, poinçonner ou plier les tubes et les fils métalliques, « *En y ajoutant une innovation de taille pour l'époque: la commande numérique* », explique l'actuel PDG et l'un des trois fondateurs de l'entreprise.

La société s'est développée au fil du temps et a pu acquérir son concurrent et son partenaire. Le résultat est une compagnie dédiée à la fourniture d'une grande gamme de machines pour le formage industriel du métal. MC assure une présence internationale dans 20 pays à travers le monde et dans les 5 continents. L'équipe des associés a subi le phénomène d'entrée et de sortie avec la sortie d'un associé et l'entrée d'investisseurs.

Le cas MC est intéressant pour notre recherche parce que tout au long de l'aventure, des décisions importantes ont été prises en équipe. La sortie d'un associé et ancien gérant de la société a été marquante pour les membres qui sont restés et pour la stratégie de développement de l'organisation. De plus, les membres restants ont 20 ans d'expérience et assez de recul pour nous donner des informations plus précises sur le rôle de la diversité dans le processus de prise de décision et sur la dynamique de l'équipe durant les différentes phases de développement de l'organisation.

Tableau 50. Caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale du cas MC

	Associé MC-EJ	Associé MC-FD
<i>Age</i>	46 (24 ans au moment de la création)	49 (27 ans au moment de la création)
<i>Genre</i>	M	M
<i>Formation initiale</i>	BTS bureau d'étude en conception mécanique	Bac technique + BTS mécanique option automatique
<i>Formation continue</i>	cycle des managers dans la chambre de commerce d'Epinal + Formation Hermann	Formation Hermann
<i>Expérience antérieures</i>	3 ans dans un bureau d'étude	1 ans bureau d'étude pour fabrication de machine pour faire du poinçonnage + 5 ans dans un bureau d'étude dessin industriels pour les machines outils et automatisme
<i>Fonctions antérieures au sein de l'équipe</i>	Fonction technique orienté mécanique	Fonction automatisme et commande numérique (technique orienté électrique automatique)
<i>Fonction au sein de l'équipe</i>	PDG	Responsable R&D
<i>Initiateur de l'idée</i>	Oui	Oui
<i>Porteur du projet</i>	Oui	Oui

Annexe 2 - Exemple d'application de NVIVO7

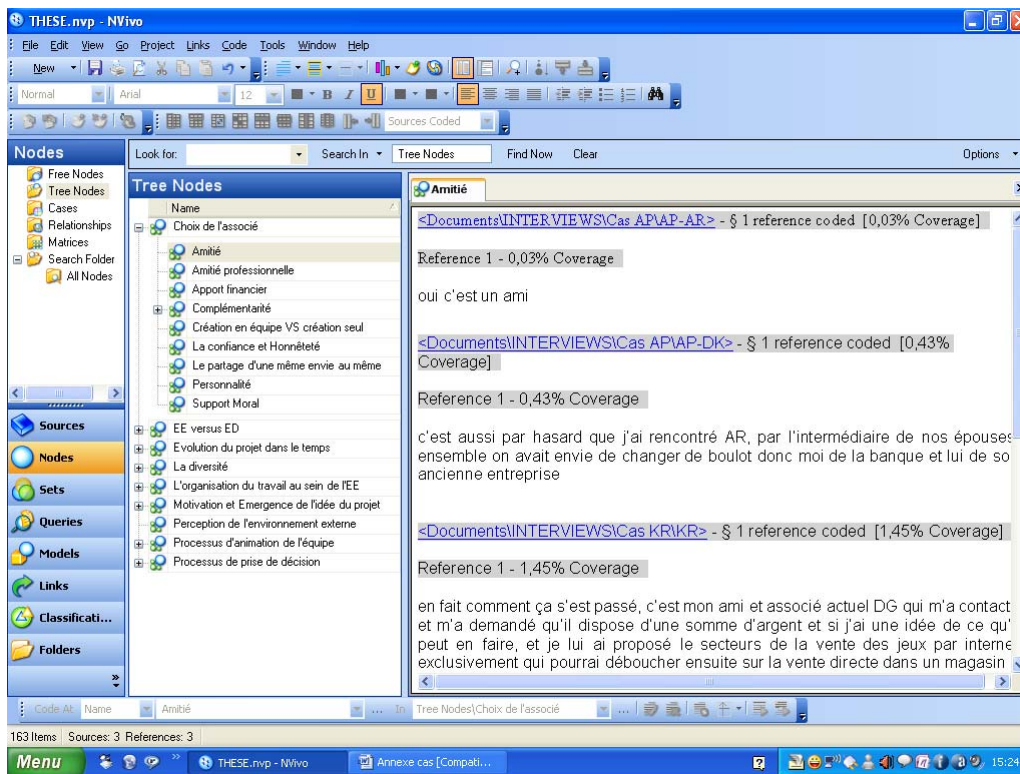


Figure 60. Exemple de codage thématique

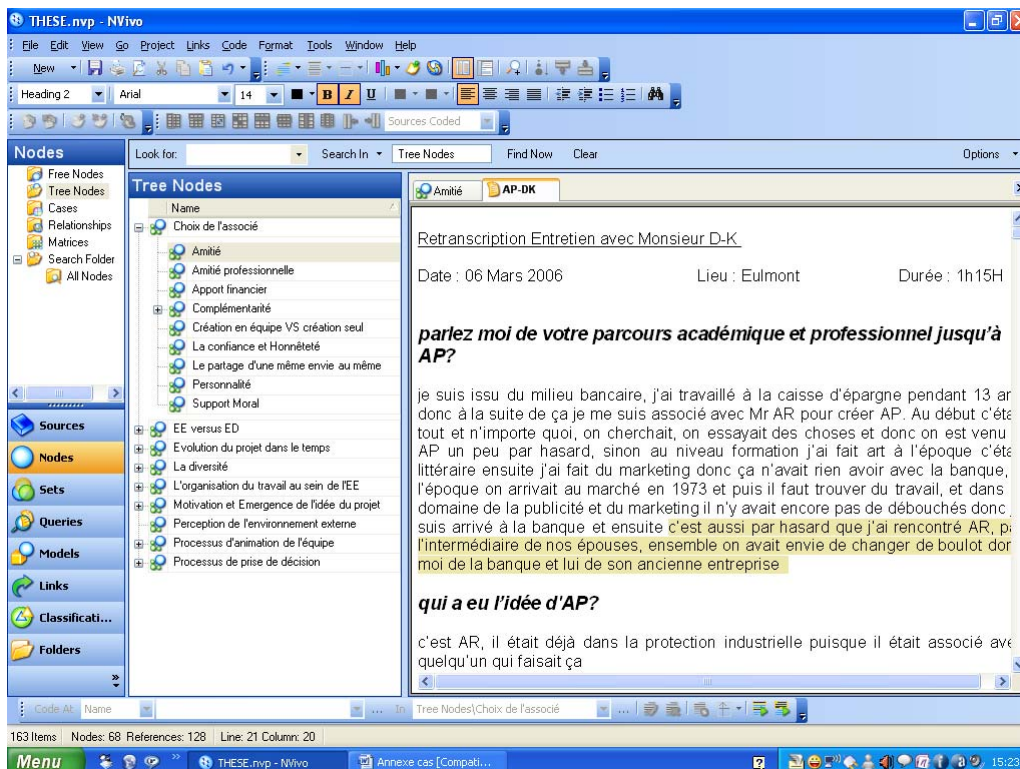


Figure 61. Codage des verbatim

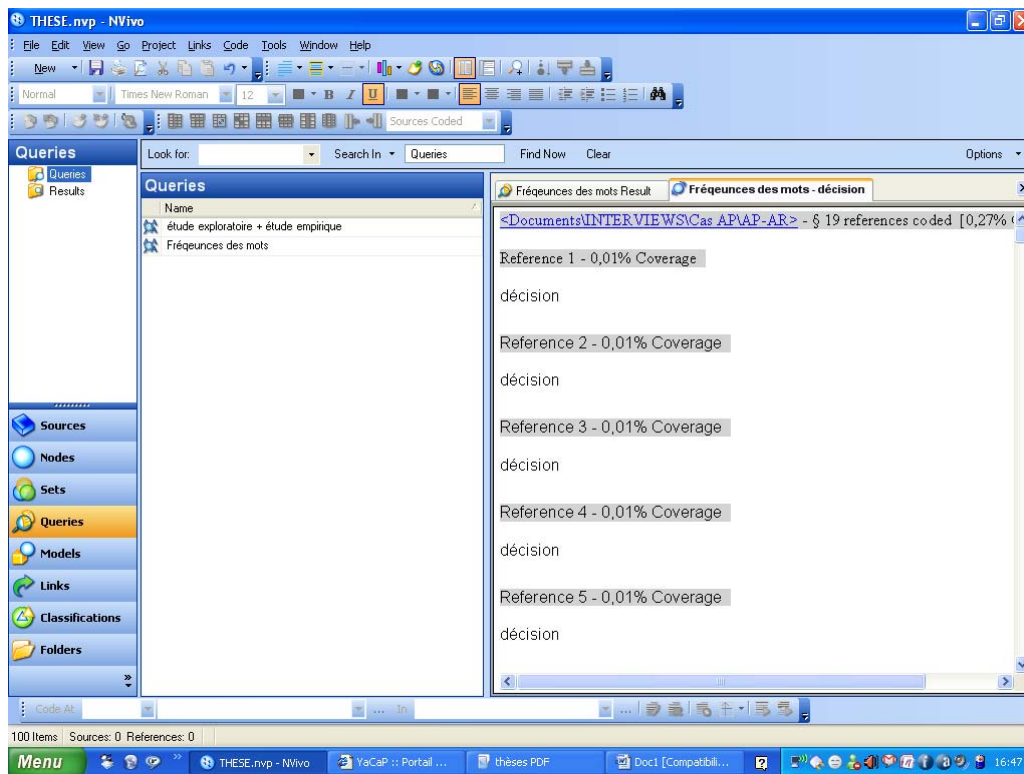


Figure 62. Autres applications

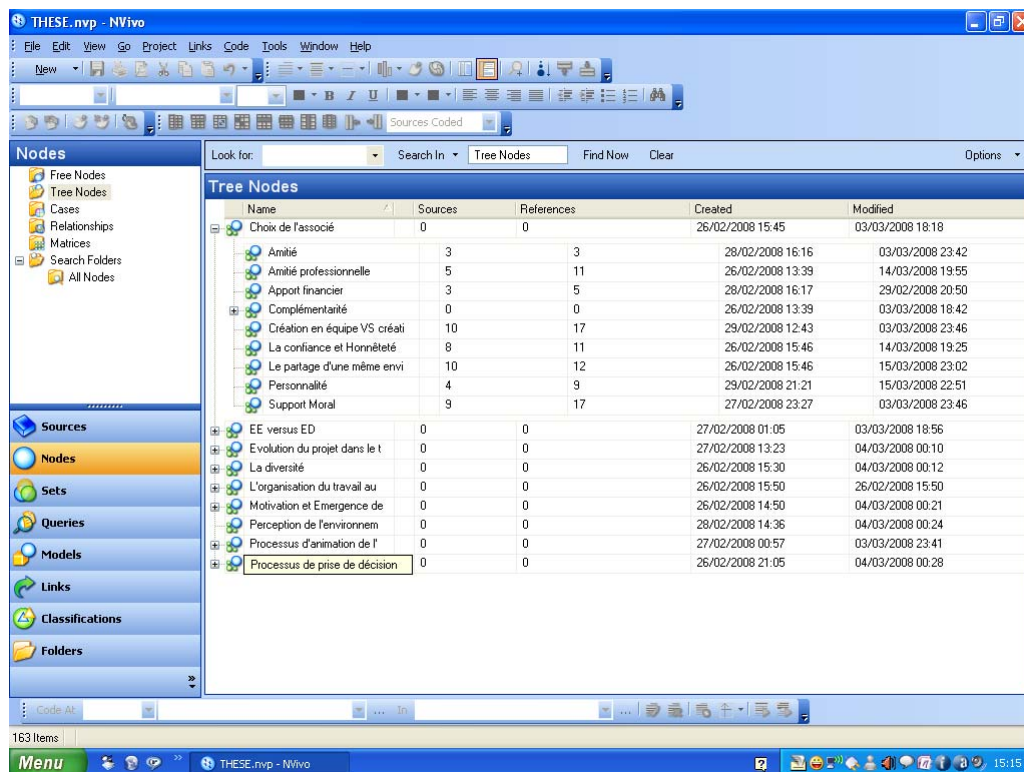


Figure 63. Arbre de codage

Annexe 3 – Tableaux de synthèse

Tableau 51. Tableau de synthèse des travaux sur la diversité au niveau des équipes de travail ⁹⁰

⁹⁰ Equipes de travail : équipe projet, équipe dirigeante, équipe de gestion et équipe entrepreneuriale

Variables indépendantes de la diversité	Variables dépendantes	Auteurs (Année)	OE	TEC	TPE	CD	SA	TO	VC	VMO	VME	FT	MAO	AD	Résultats
	Innovation	Bantel et Jackson (1989)	Etats-Unis	199 Banques Dans 6 Etats différents	ED	NE	Bancaire	NE	TE	NE	NE	Recherche sur la composition sociale des ED + littérature sur l'innovation	NE	NE	Conséquences cognitives positives : Innovation technique, administrative et totale
	Rotation de l'emploi (Turnover)	Jackson, Brett, Sessa, Cooper, Julien et Peyronnin (1991)	Etats-Unis	93 ED des banques de portefeuilles (939 membres)	ED	Données collectées de l'archive public + LRMEDB	Bancaire	Grande	TE	NE	NE	Le modèle attraction-sélection-attribution + le modèle de la démographie de l'organisation	Créées entre 1926 et 1983	MANOVA	Pour les ED ayant une moyenne d'âge avancé la rotation de l'emploi est plus forte que pour les RD ayant une moyenne d'âge plus jeune
	Rotation de l'emploi (Turnover)	Wagner, Pfeffer and O'Reilly (1984)	Etats-Unis	31 entreprises (599 membres)	ED	Rapport et documents issues des entreprises	différents	Grande	NE	NE	NE	Littérature sur la démographie de l'organisation et la rotation de l'emploi	NE	Analyse de la corrélation et régression	Corrélation négative
	Croissance des ventes	Weinzimmer (1997)	Etats-Unis	188 entreprises	ED	Différents rapports publics	NE	Petite: 74 Grande: 114	NE	NE	NE	Théorie des niveaux hiérarchiques supérieurs	NE	Analyse de la corrélation	PE : pas de lien GE : corrélation négative
	Rotation de l'emploi	Wiersema et Bird (1993)	Japan (comparaison avec échantillon américain)	40 entreprises classées dans la bourse japonaise (220 membres)	ED	Registre des directeurs d'entreprises (1986)	Bancaire, alimentaire, vente en détail et fabrication d'électronique	Grande	Age et performance de l'organisation	NE	NE	Théorie de la démographie de l'organisation des ED et son impact sur l'équipe et l'entreprise	NE	Analyse de la corrélation + Régression	Corrélation positive
	Variables dépendantes	Auteurs (Année)	OE	TEC	TPE	CD	SA	TO	VC	VMO	VME	FT	MAO	AD	Résultats
	Rotation de l'emploi (Turnover)	Boone, Van Olfen, Van Witteloostuijn et Brabander (2004)	La Hollande	5 plus grandes maisons d'édition	ED	Rapports internes des différentes entreprises sur une période de 25 ans (1970-1994)	Edition	Grande	TO	NE	NE	Théorie de la démographie de l'organisation des ED et son impact sur l'équipe et l'entreprise	NE	MCO	Corrélation positive
	Performance de l'entreprise (revenus des ventes et pourcentage d'acquisition du marché)	Kilduff, Angelmar et Mehra (2000)	14 pays (France, Allemagne, Suisse...)	35 EPE (159 membres)	EPE	Questionnaire administré à la première et à la dernière phase de prise de décision	Institut de Management Européen	NE	TE	NE	NE	Théorie de la démographie de l'organisation des ED et son impact sur l'équipe et l'entreprise	NE	MANOVA	La diversité au niveau de l'âge agit positivement sur la performance
	Communication	Zenger et Lawrence	Etats-Unis	19 EPI (88	EPI	Données	Electronique	NE	NE	NE	NE	Littérature sur la composition démographique des	NE	Analyse de la	Réduction de la

Tableau 52. Tableau avec les variables de la diversité au niveau individuel des membres (Capital Humain et Capital Social)

Variables indépendantes de la diversité	Variables dépendantes	Auteurs (Année)	OE	TEC	TPE	CD	SA	TO	VC	VMO	VME	FT	MAO	AD	Résultats
La diversité des affiliations professionnelles antérieures															
Affiliation à différentes entreprises	OPV et CR	Beckman, Burton et O'Reilly (2006)	Etats-Unis	161 entreprises	ED et EE	Entretiens + questionnaire + rapport d'archive	Haute technologie (Télécommunication + logiciels+ technologie biologique et médicale + technologie processeur)	Grande entreprise et PME	TE, expérience antérieure + rotation de l'emploi	NE	NE	L'approche de la démographie organisationnelle et la diversité des ED	Moins de 10 ans	Matrice de corrélation	ED : lien positif EE : lien insignifiant
Chevauchement des fonctions dans une même entreprise	OPV et CR	Beckman, Burton et O'Reilly (2006)	Etats-Unis	161 entreprises	ED et EE	Entretiens + questionnaire + rapport d'archive	Haute technologie (Télécommunication + logiciels+ technologie biologique et médicale + technologie processeur)	Grande entreprise et PME	TE, expérience antérieure + rotation de l'emploi	NE	NE	L'approche de la démographie organisationnelle et la diversité des ED	Moins de 10 ans	Matrice de corrélation	ED et EE: lien positif avec OPV Lien insignifiant avec CR
Background éducationnel élevé	Perception positive sur la croissance de l'entreprise par les membres de l'équipe	Watson, Stewart et BarNir (2003)	Etats-Unis	170 entreprises (350 personnes)	EE	Questionnaire	NE	PME	Age, genre, ancienneté, nombre d'employé, lien de parenté	NE	NE	L'approche de la démographie organisationnelle + théorie du capital humain + Etudes antérieures sur les ED	Moins de 6 ans	Inter corrélation + régression	Lien positif (Impact des variables de control non validé)
	Changement au niveau de la stratégie de l'entreprise	Wiersema et Bantel (1992)	Etats-Unis	87 entreprises les plus développés aux USA selon <i>Fortune</i>	EE	Base de données TRINET + SIC+ Livre de référence de Dun et Bradstreet (1880)	Divers	NE	Performance antérieure de l'entreprise, taille de l'équipe, TO	NE	NE	Etudes empiriques antérieures sur les stratégies d'entreprise et le rôle des EE	NE	Analyse de la régression	Effet positif
Spécialisation académique en sciences et en ingénierie	Changement au niveau de la stratégie de l'entreprise	Wiersema et Bantel (1992)	Etats-Unis	87 entreprises les plus développés aux USA selon <i>Fortune</i>	EE	Base de données TRINET + SIC+ Livre de référence de Dun et Bradstreet (1880)	Divers	NE	Performance antérieure de l'entreprise, taille de l'équipe, taille de l'entreprise	NE	NE	Etudes empiriques antérieures sur les stratégies d'entreprise et le rôle des EE	NE	Analyse de la régression	effet significatif seulement avec la spécialisation en science
Expérience antérieure riche	Perception positive sur la croissance de l'entreprise par les membres de l'équipe	Watson, Stewart et BarNir (2003)	Etats-Unis	170 entreprises (350 personnes)	EE	Questionnaire	NE	PME	Age, genre, ancienneté, nombre d'employé, lien de parenté	NE	NE	L'approche de la démographie organisationnelle + théorie du capital humain + Etudes antérieures sur les ED	Moins de 6 ans	Inter corrélation + régression	Lien positif (Impact des variables de control non validé)
Réseau social															
Densité Interne	Performance de l'équipe (Durée des projets)	Reagans, Zuckerman et McEvity (2004)	Etat-Unis	1 Entreprises de recherches et développement (140 membres d'équipes et	EP	Questionnaires + base de données interne	Recherche et développement (matériel scientifique)	Grande	TE, Expérience antérieure commune, nombre d'heure	NE	NE	Littérature sur la démographie organisationnelle et littérature sur le capital social	NE	Statistiques descriptive+matrice de corrélation + régression	Effet positif

Tableau 53. Tableau avec les variables de l'équipe

Tableau 54. Tableau avec les variables du processus de l'équipe

Variables indépendantes de la diversité	Variables dépendantes	Auteurs (Année)	OE	TEC	TPE	CD	SA	TO	VC	VMO	VME	FT	MAO	AD	Résultats
Exhaustivité cognitive au niveau de l'équipe						Entretiens structurés +				486	Littérature sur les EE + Recherches antérieures sur la diversité des équipes	Littérature sur les EE + Recherches antérieures sur la diversité des équipes		Analyse de la corrélation + Régression hiérarchiques	Corrélation positive
	Efficacité de l'équipe	Chowdhury (2005)	Eats-Unis	79 EE (174 entrepreneurs)	EE	Plan d'affaire + Autres rapports internes	Haute technologie	NE	Taille de l'équipe		NE	Entre 2 et 5 ans			
Engagement envers l'efficacité de l'équipe	Efficacité de l'équipe	Chowdhury (2005)	Eats-Unis	79 EE (174 entrepreneurs)	EE	Entretiens structurés + Plan d'affaire + Autres rapports internes	Haute technologie	NE	Taille de l'équipe	NE	Littérature sur les EE + Recherches antérieures sur la diversité des équipes	Littérature sur les EE + Recherches antérieures sur la diversité des équipes	Entre 2 et 5 ans	Analyse de la corrélation + Régression hiérarchiques	Corrélation positive
Perception du processus Interpersonnel par les différents membres 91															
Perception positive sur le processus interpersonnel	Perception positive sur la croissance de l'entreprise par les membres de l'équipe	Watson, Stewart et BarNir (2003)	Etats-Unis	170 entreprises (350 personnes)	EE	Questionnaire	NE	PME	Age, genre, ancienneté, nombre d'employé, lien de parenté	NE	NE	L'approche de la démographie organisationnelle + théorie du capital humain + Etudes antérieures sur les ED	Moins de 6 ans	Inter corrélation + régression	Lien positif (Impact des variables de control non validé)
Différences au niveau de la perception de l'efficacité du processus interpersonnel au sein d'une même entreprise	Perception positive sur la croissance de l'entreprise par les membres de l'équipe	Watson, Stewart et BarNir (2003)	Etats-Unis	170 entreprises (350 personnes)	EE	Questionnaire	NE	PME	Age, genre, ancienneté, nombre d'employé, lien de parenté	NE	NE	L'approche de la démographie organisationnelle + théorie du capital humain + Etudes antérieures sur les ED	Moins de 6 ans	Inter corrélation + régression	Lien négatif (Impact des variables de control non validé)
Variables indépendantes de la diversité	Variables dépendantes	Auteurs (Année)	OE	TEC	TPE	CD	SA	TO	VC	VMO	VME	FT	MAO	AD	Résultats
Conflit intragroupe															
	Conflit affectif (CA)	Simons et Peterson (2000)	Etats-Unis	70 entreprises (380 personnes)	ED	Questionnaire	NE	NE	NE	La confiance intra-groupe (CI)	NE	Recherches antérieures sur le processus de groupe	NE	Analyse de la régression	Les équipes avec des niveaux faibles de CI affiche un lien positif fort entre le CT et le CA contrairement aux équipes affichant un

Tableau 55. Définitions des variables

Définitions des variables	
La persistance de la stratégie	Le degré de stabilité de la stratégie d'entreprises au fil du temps, elle est influencée par le degré d'ancienneté des membres au sein de l'équipe
La conformité stratégique	Le degré de conformité de la stratégie par rapport à la tendance stratégique générale des autres entreprises appartenant à la même industrie, elle est influencée par le degré d'ancienneté des membres au sein de l'équipe
La conformité de la performance	Le degré de conformité de la performance par rapport à la tendance générale de la performance des autres entreprises appartenant à la même industrie, elle est influencée par la conformité de la stratégie
La réorientation	Le changement simultané au niveau de la stratégie, de la structure, du pouvoir et des systèmes de contrôles
Le background éducationnel (BE)	Représente le parcours scolaire de l'individu
Background Fonctionnel (BF)	Représente les orientations professionnelles exécutées par l'individu

Glossaire des Tableaux

A

AD : Analyse des données.

AME : Ancienneté des membres au sein de l'équipe (Tenure).

ANOVA : Analyse de la variance.

C

CA : Conflits affectifs.

CD : Collecte des données.

CD : Collecte des données.

CEO : Chef de la direction (chief executive office).

CEO : Chef de la direction (chief executive office).

CFO : Le directeur financier (chief technical officer), en charge, directement ou indirectement, de tous les départements financiers.

CFO : Le directeur financier (chief technical officer), en charge, directement ou indirectement, de tous les départements financiers.

CR : Capitaux à risques.

CT : Conflits de tâches.

CTO : Le directeur technique (chief technical officer) par exemple le directeur des directeurs de laboratoires de la recherche et développement.

CTO : Le directeur technique (chief technical officer) par exemple le directeur des directeurs de laboratoires de la recherche et développement.

E

ED : Equipes Dirigeantes.

EE : Equipes Entrepreneuriales.

EEF : Equipe Entrepreneuriale Fondatrice.

EH : Equipes homogènes.

EHI : Entreprise hautement innovante.

EHT : Equipes hétérogènes.

EPE : Equipes Projets Exécutives.

EPI : Equipe Projet d'Ingénieurs.

ET : Equipe de Travail.

F

FT : Fondement théorique.

G

GE : Grande entreprise.

I

Inc500 : les 500 entreprises les plus développées des Etats-Unis.

L

LRMEDB : Livre des références du management d'entreprises de Dun et Bradstreet.

M

MANOVA : Analyse multi-variée de la variance.

MAO : Moyenne d'âge de l'organisation.

MCG : Moindres Carrés Généralisés (GLS: Generalized Least Squares).

MCO : Moindres Carrés Ordinaires (OLS: Ordinary Least Square).

N

NE : Néant (pas d'information).

O

OPV : Offre publique de vente.

P

PDS : Prises de Décision Stratégique.

PE : Petite entreprise.

R

ROI : Return On Investment (retour sur investissement).

S

SA : Secteur d'activité.

T

TE : Taille de l'équipe.

TEC : Taille de l'échantillon.

TO : Taille de l'organisation.

TPE : Type de l'échantillon (EE, ED, EEF, ET...).

V

VC : Variables de contrôle.

VME : Variables médiatrices.

VMO : Variables modératrices.

EQUIPE ENTREPRENEURIALE ET PRISE DE DECISION : UNE ETUDE EXPLORATOIRE SUR LE ROLE DE LA DIVERSITE DU CAPITAL HUMAIN

Haifa NAFFAKHI

Directeur de thèse : Professeur Mohamed BAYAD

Résumé

Cette recherche se propose de contribuer à la connaissance de la notion d'équipe entrepreneuriale et de ses caractéristiques à travers la compréhension de la manière dont elle prend les décisions. Elle vise à mieux connaître le rôle de l'hétérogénéité des membres dans les prises de décisions. Après une justification théorique éclairant les principaux concepts et théories inhérents aux phénomènes étudiés, la recherche met en œuvre une étude empirique qui permet, au travers de la démarche de triangulation, d'explorer le rôle de la diversité dans le processus de prise de décision des équipes entrepreneuriales. L'approche qualitative, adoptée pour la collecte de données auprès de sept cas qui se trouvent dans différentes phases de développement, permet d'approcher les logiques de dynamique d'équipe, de leadership et de fonctionnement et les évolutions de ces phénomènes dans le temps. L'approche dans la durée permet d'analyser la relation entre les membres de l'équipe entrepreneuriale et leur manière de prendre les décisions à chacune des phases d'évolution de l'organisation. Cette seconde partie contribue à mettre en évidence les caractéristiques des équipes entrepreneuriales et traite des types de décisions rencontrés par l'équipe et le rôle de la diversité des membres dans les processus de prises de décisions. L'ensemble des résultats observés a pour objet à la fois d'éclairer une lecture théorique et de faire des propositions pratiques aux porteurs de projets et aux conseillers en création d'entreprises.

La recherche suggère que l'équipe entrepreneuriale est une entité dynamique et évolutive, les comportements des acteurs changent avec le développement de la taille de l'organisation. La diversité des membres joue un rôle important dans le balayage des alternatives et la qualité de décision ainsi que de son implantation. En outre, elle agit sur le style de leadership et la dynamique de l'équipe, ce qui a pour conséquence la formation d'un processus d'apprentissage. La taille de l'organisation et le développement de la productivité modifient considérablement les comportements des acteurs au sein de l'équipe et de l'organisation et agissent sur l'intensité du rôle de la diversité au sein de l'équipe.

Mots clés : équipe entrepreneuriale, décision, diversité, dynamique d'équipe, style de leadership.

Abstract

This research aims to explore the concept of entrepreneurial teams and their features through an understanding of how they make decisions. The research aims to better understand the role of the heterogeneity of the members in making decisions. After a theoretical justification that highlights the main concepts and theories related to the phenomena studied, the research implements an empirical research which, through the process of triangulation, explore the role of diversity in the entrepreneurial team decision-making process. The qualitative approach, adopted for collecting data from seven cases at various stages of development, allows analyzing the logic of team dynamics, leadership, functioning and evolution of these phenomena. The approach in the long term emphasizes the relationship between the team members and their ways in making decisions at the different stages of the evolution of the organization. The second part of this research helps to show the characteristics of the entrepreneurial teams, covering types of decisions faced by the team and the role of the diversity of its members in the decision-making process. The observed results contribute both to clarify a theoretical approach, and to offer practical proposals to new venture founders and consultants in business creation.

Research suggests that the entrepreneurial team is a dynamic and evolving entity where the behavior of its members changes with the stages of development of the organization. The diversity of the members plays an important role in rising good alternatives, making the adequate decisions, and improving implementation as well. In addition, diversity acts on the leadership style and dynamics of the team, which result in the development of a learning process. The size of the organization and development of productivity significantly alter the behavior of team members and the role of diversity within the team and the organization.

Keywords: entrepreneurial team, decision, diversity, team dynamics, leadership style.