

LE PROCESSUS DE LEADERSHIP DANS LES EQUIPES ENTREPRENEURIALES : LES LEVIERS D'INFLUENCE SUR LE PROCESSUS DE PRISE DE DECISION

Haifa NAFFAKHI
Enseignant-Chercheur
NIMEC- Université de Caen Basse Normandie

L'intérêt pour le concept d'équipe s'est récemment accru dans le domaine de l'entrepreneuriat pour tenter de cerner les stratégies de travail de ce genre de groupement dans le contexte particulier de la création et le développement des PME par une équipe entrepreneuriale (Fixmer et Brassac, 2004 ; Eisenhardt et Schoonhoven, 1990 ; Kamm et *al.*, 1990 ; Cooper et Bruno, 1977). Ces stratégies basées généralement sur l'interdépendance et la coopération influencent le processus de leadership et sa pratique lors des processus de prise de décision au sein de ces équipes (Hernandez et Marco, 2006 ; Korsgaard, Schweiger et Sapienza, 1995 ; Eisenhardt et Bourgeois, 1988).

Dans ce contexte de transformation des relations professionnelles, nous nous intéressons dans ce présent travail à déterminer les nouvelles pratiques de leadership dans les équipes entrepreneuriales afin de sonder le rôle que ces derniers peuvent jouer dans les processus de prises de décisions impliquant le développement de l'organisation.

Trois étapes guident notre présentation. Premièrement, nous proposons une revue de la littérature traitant de la problématique du leadership dans un contexte collectif. Nous consacrons la deuxième partie à la démarche méthodologique de recherche. Enfin, dans la troisième partie, nous discuterons les résultats obtenus.

Mot clefs 1 : Leadership d'équipe	Mot clefs 3 : Processus de prise de décision
Mot clefs 2 : Equipe entrepreneuriale	Mot clefs 4 : Compétence

LE PROCESSUS DE LEADERSHIP DANS LES EQUIPES ENTREPRENEURIALES : LES LEVIERS D'INFLUENCE SUR LE PROCESSUS DE PRISE DE DECISION

L'intérêt pour le concept d'équipe s'est récemment accru dans le domaine de l'entrepreneuriat pour tenter de cerner les stratégies de travail de ce genre de groupement dans le contexte particulier de la création et le développement des PME par une équipe entrepreneuriale (Fixmer et Brassac, 2004 ; Eisenhardt et Schoonhoven, 1990 ; Kamm et *al.*, 1990 ; Cooper et Bruno, 1977). Ces stratégies basées généralement sur l'interdépendance et la coopération influencent le processus de leadership et sa pratique lors des processus de prise de décision au sein de ces équipes (Hernandez et Marco, 2006 ; Korsgaard, Schweiger et Sapienza, 1995 ; Eisenhardt et Bourgeois, 1988).

Dans ce contexte de transformation des relations professionnelles, nous nous intéressons dans ce présent travail à déterminer les nouvelles pratiques de leadership dans les équipes entrepreneuriales afin de sonder le rôle que ces derniers peuvent jouer dans les processus de prises de décisions impliquant le développement de l'organisation.

Trois étapes guident notre présentation. Premièrement, nous proposons une revue de la littérature traitant de la problématique du leadership dans un contexte collectif. Nous consacrons la deuxième partie à la démarche méthodologique de recherche. Enfin, dans la troisième partie, nous discuterons les résultats obtenus.

Mot clefs 1 : Leadership d'équipe	Mot clefs 3 : Processus de prise de décision
Mot clefs 2 : Equipe entrepreneuriale	Mot clefs 4 : Compétence

Introduction

Compte tenu des exigences de réactivité et de rapidité d'action face aux aléas de l'environnement, les entrepreneurs sont confrontés à une nouvelle prise de risque en adoptant de nouvelles pratiques managériales basées sur le travail collectif et la répartition des responsabilités en fonction des compétences. Ce choix impliquerait une réflexion antérieure, d'une part, sur la coordination et d'autre part sur le pilotage des processus de prise de décision et les nouveaux systèmes de contrôle à mettre en place pour garantir les résultats escomptés.

Un grand nombre de spécialistes estiment que de nos jours, les organisations performantes sont celles qui pratiquent un leadership partagé et collectif. En effet, le travail en équipe de plus en plus adopté dans les différentes structures a encouragé cette nouvelle pratique managériale.

En entrepreneuriat, les études sur les PME sont traditionnellement basées sur le postulat selon lequel, cette activité découle d'une seule personne : « un propriétaire-dirigeant unique », auquel les chercheurs attribuent le statut d'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, 1982). Dans cette perspective, la notion d'équipe entrepreneuriale a longtemps été négligée dans les études sur les PME (Naffakhi et El Andoulsi, 2009).

Pourtant, différentes recherches ont montré que l'équipe est à l'origine d'un nombre significatif de création d'entreprises, et ont établi qu'il y a une relation forte entre le succès de l'entreprise et l'équipe qui l'a créée (Kamm et *al.*, 1990). Des chercheurs comme Eisenhardt et Schoonhoven, (1990) soulignent que la qualité de la composition de l'équipe est un déterminant important de la réussite des organisations (Naffakhi, 2008). 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.

Les entrepreneurs, appelés par Schumpeter « agents d'innovation et de changement », ont une responsabilité stratégique dans le processus d'adoption d'innovations managériales. Il est donc nécessaire de connaître de quelle manière ils adoptent ces innovations dans la gestion de leurs entreprises, notamment lorsque le créateur-dirigeant est une équipe.

Dans cette perspective, il serait intéressant d'approfondir les études sur la notion d'équipe entrepreneuriale à travers l'exploration des nouvelles formes de leadership adopté dans les prises de décisions collectives. Ainsi, notre recherche tentera de répondre à la question suivante : compte tenu de leurs spécificités; quel style de leadership les équipes entrepreneuriales adoptent-elles et pourquoi ?

Pour répondre à cette interrogation, cette communication s'articulera autour de trois parties principales :

1. nous proposons une revue de la littérature traitant de la problématique du leadership dans un contexte collectif
2. une description des processus de décisions dans des équipes entrepreneuriales à travers une recherche principalement théorique

3. une étude empirique qui se base sur quatre études de cas qui permettra. Ces études de cas permettront d'identifier les spécificités des styles de leadership adoptés.

1. LE LEADERSHIP COLLECTIF : SPECIFICITES ET ATTRIBUTS

La perspective traditionnelle du leadership le conceptualise principalement en termes de compétences, d'aptitudes, de comportements ou d'attributs du leader que l'on croit affecter directement le processus d'équipe et sa performance (O'Connor & Quinn, 2004). Zaccaro, Rittman, et Marks (2001) ont insisté sur l'importance du leadership dans les équipes de travail. Selon ces auteurs, chaque équipe désigne un chef qui joue un rôle pivot au sein de cette dernière. Ainsi, la responsabilité première d'un chef d'équipe est de déterminer les fonctions manquantes ou qui ne sont pas traitées de manière adéquate dans l'équipe et le fait ou bien le fait faire. Bien qu'une brève mention ait été faite sur l'influence éventuelle de l'équipe sur l'efficacité du leader, l'accent était principalement mis sur l'influence du leader sur l'efficacité de l'équipe. Cette perspective traditionnelle du leadership d'équipe met l'accent seulement sur la contribution d'un leader individuel dans le processus de l'équipe et ses résultats.

Le développement du travail en équipe dans les organisations a influencé la pratique du leadership. En effet, O'Connor et Quinn (2004 :423) précisent que : « *Quand le leadership est considéré comme une propriété collectif, par opposition à la seule propriété des individus, l'efficacité en matière de leadership devient plus un produit de ces liens ou des relations entre les parties que le résultat d'une partie quelconque de ce système (tel que le leader)* »¹.

Depuis quelque temps, des chercheurs comme Gibb (1954) ou encore Salancik, Calder, Rowland, Leblebici, et Conway (1975) considèrent que le leadership comme un résultat des processus sociaux de la structure; toutefois, ce point de vue n'a pas été bien développé. Ces auteurs, contrairement au capital humain, basé sur le développement des connaissances, des habiletés et des capacités, le capital social met l'accent sur le renforcement des relations entre les personnes, ce qui améliore la coopération et l'échange des connaissances. Le capital social est une ressource qui ajoute de la valeur aux équipes et aux organisations (Tsai et Ghoshal, 1998).

1.1. Les types de leadership adoptés par les équipes de direction

La confusion entre équipes dirigeantes et équipes entrepreneuriales a toujours existé, les différences entre ces deux types d'équipes ont néanmoins été soulignées par un certain nombre de chercheurs, nous citons à titre d'exemple Teal et Hofer (2003), Kamm et *al.*, (1990) ou encore Boncler, Hlady-Rispal et Verstraete, 2006. Toutefois, les travaux sur le leadership d'équipe sont majoritairement destinés aux équipes dirigeantes.

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 notamment comme Eisenhardt et Bourgeois, 1988 ou encore Korsgaard, Schweiger et Sapienza, 1995, ont lié le leadership à l'efficacité de la prise de décisions stratégiques. La plupart de ces recherches se sont intéressés à l'approche verticale du leadership tel. Selon cette approche, une personne dirige toutes les activités de l'équipe, recueille les feedbacks, et attribut les récompenses, le

¹ O'Connor and Quinn (2004): "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)" (p. 423).

leadership vertical est défini comme « *le comportement responsable désigné par le chef d'équipe* » (Pearce, 1999).

En adoptant cette approche, seulement le leader de l'équipe bénéficie d'une autonomie absolue, le reste des membres n'ont pas de marge de manœuvre pour décider. Ils doivent absolument impliquer le leader de l'équipe dans leurs prises de décisions même les décisions routinières. Pour Ensley et *al.*, (2002) les raisons pour lesquelles certains chercheurs ont conclu que le leadership n'est pas particulièrement important (Meindl et Erlich, 1987), découlent du fait que ces derniers ont été trop préoccupés par le rôle de l'individu et ont exclu la dimension collective inhérente à toute équipe.

En effet, plusieurs approches se sont intéressées au leader, à ses traits de personnalité, son comportement et enfin ses compétences, mais comme précise Bass (1981), il existe autant de définitions sur le leadership qu'il y a de personnes qui tentent de définir ce concept².

Dans ce qui suit, nous présenterons brièvement ces approches.

- L'approche par la personnalité et les comportements :

Selon cette approche, les auteurs ont essayé de déterminer un profil type du leader en se basant sur des traits de personnalité telles que l'intelligence, vue comme la capacité à résoudre des problèmes; l'initiative, en tant qu'habileté à percevoir un besoin et à élaborer une stratégie appropriée de réponse; et l'assurance personnelle, c'est-à-dire la confiance en soi. Ces recherches ont le mérite de mettre en valeur la dimension personnelle, cependant, elles ont aussi montré des limites. En effet, des auteurs comme Stogdhill (1974), Ghiselli (1971), ou encore Vecchio (1987) ont mis en évidence l'absence de paramètres communs permettant d'établir un portrait-type. Les quelques traits qui semblent assez constants ne suffisent pas pour prédire la réussite dans un poste de direction. Par ailleurs, des auteurs comme Bass (1981) ont établi qu'un gestionnaire ne devient pas leader à cause de traits particuliers mais à cause de son habileté à maîtriser et à savoir gérer les situations complexes. Ces traits de personnalité s'accordent aux besoins et aux caractéristiques d'une situation donnée.

Afin de remédier aux limites de l'approche par les traits, des chercheurs, notamment ceux de l'Université de l'Ohio, ont accordé une attention majeure aux rapports entre les comportements des dirigeants et la satisfaction et le rendement de leurs subordonnés. Parmi ces chercheurs on trouve Blake et Mouton (1978) qui ont proposé une *grille managériale* dans laquelle ils identifient deux composantes majeures et complémentaires du leadership : l'intérêt pour la tâche (production) et l'intérêt pour les relations (considération). En reportant sur des axes cartésiens, ces deux orientations à l'égard des subordonnés, ils énoncent cinq styles dominants de gestion : l'*anémique*, qui s'investit peu dans la tâche et dans les relations; le *social*, qui ne s'intéresse qu'à la dimension des relations; l'*autocrate*, orienté uniquement sur la tâche; l'*intermédiaire* qui cherche à établir un équilibre entre ces deux orientations; enfin, le dirigeant *intégrateur* qui arrive à concilier les deux orientations poursuivies.

² "There are almost as many different definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept" (Bass, 1981).

- L'approche par les compétences :

Cette approche est apparue bien après l'approche par la personnalité. Elle prend en compte les connaissances et les capacités comme facteur clef et pour la réussite du leadership. L'intérêt pour les compétences dans le domaine du leadership a émergé avec l'article de Katz en 1955 qui traitait des compétences importantes pour un bon administrateur. Katz considérait le leadership comme un atout pour le développement des compétences au sein de l'organisation. A cette même période, les chercheurs s'intéressaient aux traits de personnalité du leader. Dans les années 1990, les recherches se sont penchées à la question des compétences et, grâce à des études empiriques compréhensives, ont développé l'idée qui stipule que l'efficacité du leadership dépend des capacités du leader à résoudre les problèmes organisationnels complexes (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs et Fleishman, 2000).

Katz (1955) suggère qu'une gestion efficace (entre autre le leadership), dépend de trois compétences personnelles basiques :

- Technique : elle englobe l'expertise d'un domaine spécifique et la capacité d'utiliser les moyens et techniques appropriés à ce domaine. Les compétences techniques jouent un rôle primordial dans la production des biens et/ou services de l'organisation.
- Humaine : elle englobe la capacité de collaborer. Cette compétence aide le leader à travailler avec ses employés, ses collègues et ses supérieurs afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. Les compétences humaines jouent un rôle important dans la création d'une atmosphère de confiance dans laquelle les employés peuvent se sentir en sécurité et deviennent plus motivés pour accomplir leurs tâches.
- Conceptuelle : Cette compétence englobe les capacités à travailler avec les idées et les concepts. Un leader qui possède cette compétence, peut aisément parler des idées qui forment l'organisation. En effet, ce leader a la capacité de transformer les objectifs de l'organisation sous forme de mots simples et accessibles et peut comprendre et expliquer les conjonctures économiques qui peuvent affecter l'organisation.

Katz précise que ces compétences sont différentes des traits de personnalités et des qualités du leader. Les compétences sont celles que le leader peut accomplir, tandis que les traits de personnalité sont ce que le leader est (Ex. son caractère inné). Parmi les compétences importantes pour le leader, on trouve celles définies comme la capacité à utiliser les connaissances et les habilités afin d'accomplir un nombre d'objectifs. Le modèle des trois composantes de la compétence proposé par Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs et Fleishman (2000) propose trois compétences comme les facteurs clef de succès de la performance. Ces compétences sont les suivantes :

- La compétence de la résolution des problèmes (problem-solving skills) : selon les auteurs du modèle, cette compétence correspond à la capacité du leader à résoudre des problèmes nouveaux et inhabituels. Cette compétence inclue la capacité à définir et à déterminer les problèmes significatifs, à extraire l'information utile, à formuler des alternatives et à générer un plan d'action pour résoudre le problème.
- La compétence du jugement social (social judgment skills) : c'est la capacité à comprendre les autres et le système social. En effet, cette compétence permet aux leaders de travailler avec les autres pour résoudre des problèmes et organiser le

changement au sein de l'organisation. Cette compétence est importante pour les problèmes organisationnels.

- La connaissance : c'est la troisième compétence du modèle, elle est reliée à la résolution des problèmes et l'implantation des solutions. La connaissance est le processus d'accumulation et du traitement de l'information. Cette structure mentale appelée « schéma » permet l'apprentissage et l'organisation des données.

Ces trois compétences réunies collectivement forment un atout important pour la réussite du leadership.

Toutes ces approches sont individualistes et ne prennent pas en compte les conjonctures collectives. Récemment, avec l'accroissement du travail collectif et des équipes de travail, une nouvelle approche est apparue, elle prend en compte le leadership collectif. Cette approche n'est pas encore très développée, mais le peu de recherches faites dans ce sens sont prometteuses et concernent les équipes entrepreneuriales.

- L'approche du leadership partagé

L'étude menée par Belbin sur les équipes a montré que les équipes les plus stables et les plus performantes sont celles composées par des personnes ayant des comportements complémentaires. Ces équipes sont plus efficaces que les équipes assemblées au hasard (Kets De Vries, 2008). Cette complémentarité liée à l'hétérogénéité des compétences et des traits de personnalité des membres peut être avantageuse en termes d'idées et de résolution de problème complexe mais peut aussi s'avérer désavantageuse à cause des conflits affectifs qui peuvent surgir. Pour cette raison, selon Zaccaro et *al.*, (2001), le leader a le devoir de développer un modèle dans lequel, il détermine les problèmes de l'équipe et proposent des solutions adaptées au contexte, en prenant en compte les contraintes et les ressources environnementales et gouvernementales.

Les responsabilités confiées au leader sont spécialement destinés à aider l'équipe à réussir et à réaliser ses objectifs. Le leader veille à l'accomplissement des objectifs en analysant la situation externe et interne afin de choisir l'alternative la plus adéquate afin d'assurer le succès de l'équipe (Fleishman et al., 1991). Selon cette approche, tous les membres de l'équipe peuvent s'engager dans la recherche de l'information et sa structuration. Collectivement, ils peuvent se partager le leadership afin d'aider l'équipe à améliorer son rendement. Le leader officiel de l'équipe peut parfois être très occupé par la collecte de l'information en externe, les membres de l'équipe peuvent l'aider dans la recherche de l'information en interne. Par ailleurs, le leader de l'équipe doit être sensible au processus de l'équipe et doit être attentif au moindre souci et gérer les troubles éventuels.

L'approche du leadership partagé appelée aussi leadership collectif est déterminée principalement en termes de compétences, d'aptitudes et de comportements du leader, qui peuvent affecter directement la dynamique de l'équipe et son efficacité. Le leadership partagé est un processus qui fait participer tous les membres de l'équipe (Barry, 1991 ; Pearce, 1999).

Avec ce type de leadership, toute l'équipe participe pleinement aux actions et aux tâches de leadership que Katzenbach (1997) a jugé comme indispensables pour 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 ; Pearce, 1999). Avec le leadership partagé, les équipes jouissent de plus grandes collaboration,

coordination, coopération et innovation et sont mieux à même d'interpréter les besoins de l'équipe.

Ensley et Pearce ont montré que l'équipe entrepreneuriale présente un cas d'étude intéressant pour la thématique de leadership partagé (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, les interactions et la communication entre les membres et dans le processus de prises de décision stratégique (Eisenhardt et Bourgeois, 1988).

Les questions de recherches posées sur le leadership d'équipe dans la plupart des études sont les suivantes : Quelles sont les tâches et les responsabilités du leader et des suiveurs pour que l'équipe atteigne ses objectifs?

Ces questions ne traitent pas de la problématique du leadership collectif. En effet, Peu de recherche se sont penchées sur cette nouvelle forme de leadership qui concerne les équipes de direction et plus particulièrement les équipes entrepreneuriales dont les membres sont associés et dont la responsabilité de réussite ou d'échec leur incombe. L'information sur cette approche est rare et incomplète. Afin d'approfondir les réflexions sur cette approche, nous proposons une étude qualitative compréhensive portant sur la stratégie de travail d'une équipe entrepreneuriale lors des processus de prise de décision. Par ailleurs, avant de présenter notre étude empirique, nous présentons dans ce qui suit les spécificités de l'équipe entrepreneuriale lors des prises de décision.

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

Les recherches sur les processus de prise de décision en entrepreneuriat restent anecdotiques malgré l'importance de ces processus dans le succès des petites et moyennes entreprises (Robinson et Pearce, 1983). Les recherches se penchent généralement sur la décision de créer et ne vont pas au-delà de l'acte de création. Verstraete et Saporta, (2006) parlent de « promptitude à décider » et de « capacité d'improvisation » sans évoquer la manière de faire (le 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 recherche a montré que l'articulation entre entrepreneuriat et décision est une dimension oubliée du champ de recherche en entrepreneuriat. En revanche, bien que la logique de l'ouvrage soit fort intéressante, elle limite le champ de la décision à l'acte d'entreprendre (Naffakhi, 2008).

L'entrepreneur solitaire est toujours considéré comme étant le seul créateur de son organisation et le seul responsable. 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).

La notion d' « action collective » qui met un ensemble d'individu en interaction pour fonder une organisation et/ou la développer est peu étudiée dans la littérature entrepreneuriale francophone. Les travaux traitant de la relation entre décision et entrepreneuriat en équipe restent anecdotiques (Naffakhi, 2008). Avant d'illustrer notre réflexion, il nous semble important de présenter la notion d'équipe entrepreneuriale.

1.2.1. L'équipe entrepreneuriale : définition et attributs

Kamm et *al.*, (1990)³ suggèrent qu'une équipe entrepreneuriale est composée par deux ou plusieurs personnes qui, ensemble, mettent en place un projet auquel ils participent en ayant un intérêt financier égal. Ces personnes doivent être présentes dans le projet dès la phase de pré-lancement et avant qu'il y ait eu production de bien et/ou de service.

Eisenhardt et Schoonhoven (1990) 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 le pouvoir de direction et de management durant la phase de création de l'organisation. Francis et Sandberg (2000) considèrent que les personnes qui font partie de l'équipe entrepreneuriale sont celles qui la rejoignent durant les deux premières années de création, travaillant à temps plein (Cooper et Daily, 1997). 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 a été souligné par Naffakhi (2008) qui précise que lorsqu'une personne rejoint l'organisation plus tard dans le processus d'évolution, et qu'elle apporte des compétences nécessaires pour le développement de l'activité de l'organisation ou pour sa croissance, elle peut être considérée comme faisant partie de l'équipe entrepreneuriale.

Ainsi une équipe entrepreneuriale peut être définie comme : « *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. Sous condition que les membres de l'équipe participent activement au développement de l'organisation tout au long de son évolution* » (Naffakhi, 2008 : 302).

Cette action collective est le produit de tout un système qui impose aux individus des règles et des normes. Ceci nous mène au raisonnement stratégique qui stipule que dans une organisation les « hommes⁴ » doivent coopérer ensemble, c'est-à-dire être interdépendants, tout en gardant une certaine autonomie en tant qu'acteurs libres.

Pour vérifier si cette idée est appliquée par les équipes entrepreneuriales, nous prenons comme objet d'étude le processus de prise de décision au sein des équipes entrepreneuriales pour y identifier le type de leadership adopté dans les équipes de direction d'une manière générale et explorer ensuite grâce à une étude empirique le cas particulier de l'équipe entrepreneuriale.

³ « 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)

⁴ L'utilisation du terme « hommes » dans notre article désignent l'être humain en général, quelque soit sa nature, homme ou femme.

1.2.2. Les spécificités des décisions collectives

Trop souvent, les chercheurs ayant proposés des modèles de décision ne précisent pas si cette dernière est une décision individuelle ou collective. Néanmoins, dans la littérature on parle souvent de la mono-décision et des processus de prise de décisions individuels. D'un point de vue idéologique, 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 prise de décision en groupe peut s'avérer utile lors d'un problème plus complexe, car elle peut apporter plus d'informations et d'idées. En effet, la démarche collective multiplie les solutions envisagées et les raisonnements suivis. Alain Berthoz, psychologue et neurophysiologiste, déclare dans l'un de ses interviews : *« l'interprétation des faits est différente selon chaque individu. L'avantage est double, la connaissance est multiple c'est ce que l'on nomme la cognition distribuée. Le niveau de connaissance est plus élevé, de part l'apport de chacun. Une personne seule pourrait difficilement atteindre ce niveau. Et puis les méthodes d'analyse sont également différentes, ce qui permet d'avoir différentes visions des faits. »*

Selon Dolan et Lamoureux (199 : 272), la prise de décision en groupe comporte des avantages tels que :

- Le partage d'une plus grande quantité d'informations et d'idées, favorise l'élaboration de solutions originales et créatives,
- Le sentiment d'être utile stimule l'intérêt des participants,
- Les personnes comprennent et acceptent beaucoup plus une décision à laquelle ils ont participé.

La décision collective est une construction de l'équipe guidée par sa dynamique. Il s'agit d'une situation où plusieurs acteurs humains interfèrent 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 ainsi 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) (Naffakhi et El-Andoulsi, 2009). 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. Ces différentes stratégies adoptent des styles de leaderships différents. Lequel est adopté par les équipes entrepreneuriales ?

2. Démarche méthodologique : approche qualitative par études de cas

2.1. Description de la méthodologie et collecte des données

Rappelons que ce travail vise à explorer le type de leadership adopté par les membres des équipes entrepreneuriales lors des prises de décisions. La nature des concepts étudiés et la complexité de leur combinaison, nous orientent vers une étude qualitative. En effet, la problématique de cette recherche est émergente et les études sur le leadership collectif sont peu développées. L'exploration semble l'approche la plus adéquate pour répondre à la problématique de recherche.

Pour cerner la complexité du fonctionnement et des interactions entre les membres des équipes entrepreneuriales, nous avons adopté la méthode des cas par entretiens⁵. 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 nettement pas 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).

Une étude de cas permet au chercheur de décrire à la fois une description statique d'une situation quelconque mais aussi une évolution de cette situation dans le temps (Hlady Rispal, 2002). Grâce à un « aller-retour » sur le terrain pour une durée de deux ans (mars 2006 - mars 2008), nous avons pu poursuivre cette démarche. Ainsi, notre recherche se base sur quatre études de cas.

2.2. Présentation des cas de l'étude

Les quatre entreprises de notre échantillon sont des petites et moyennes entreprises françaises de la région Lorraine. 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 dans la mesure où le chercheur a pu observer les réactions des associés face à des questions sur les relations interpersonnelles avec leurs partenaires.

Parmi les spécificités des équipes entrepreneuriales choisies pour l'étude, nous citons :

- Les membres des équipes sont tous managers et chefs d'équipes (cas VS, AP et MC), chacun dans son domaine d'expertise (Commercial, GRH, R&D...)
- Les équipes entrepreneuriales se réunissent formellement et sans les membres de l'équipe dirigeante (cas VS, AP et MC) lorsqu'il s'agit de discuter une décision stratégique ou un problème qui ne concerne que les associés.
- Le cas CQ a été suivi à la phase de lancement. Durant cette phase, les deux associées étaient les seules employées, elles étaient polyvalentes dans leurs tâches mais se réunissaient chaque jour pour faire le bilan de la journée.

⁵ Nous reviendrons plus loin sur le type d'entretiens choisi ainsi que sur la façon dont ils ont été conduits.

Nous présentons dans le tableau qui suit les quatre cas :

Tableau 1 : Présentation synoptique des cas de l'étude

<i>Phase de l'étude</i>	<i>Entreprise</i>	<i>Taille de l'équipe</i>	<i>Secteur d'activité</i>	<i>Structure juridique</i>	<i>Année de création</i>
Etudes Empirique	MC	2	l'industrie du fil et du tube métalliques et du feuillard	SARL	1986
	AP	4	Industrie - Textile Haute technologie	SARL	1988
	VS	7 (2 actifs)	Service-Haute technologie	SARL	1999
	CQ	2	Service à la personne	SARL	2007

Ces sociétés ont été créées par deux associés au minimum. Ces personnes constituent l'équipe entrepreneuriale, ils sont impliqués dans les activités de leurs organisations. Les membres des équipes sont hétérogènes aux niveaux de leurs formations initiales et leurs expériences professionnelles. Ils se considèrent complémentaires professionnellement mais aussi au niveau de leurs personnalités.

Le tableau qui suit présente leur hétérogénéité et leur complémentarité en fonction de leurs projets respectifs :

Tableau 2 : 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	Initiateur de l'idée	Porteur du projet
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
VS-SG	40	M	Doctorat en automatique et traitement du signal	-	Enseignant chercheur (ATER) (2 ans) + Mise en place des logiciels et des outils informatiques 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 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 en d'étude conception mécanique	Cycle des managers dans la chambre de commerce d'Epinal Formation Hermann +	3 ans dans un bureau d'étude	PDG	oui	Oui
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

Afin d'approcher les membres des équipes entrepreneuriales et explorer leurs manières de travailler ensemble, les données qualitatives ont été recueillies principalement par entretiens semi-directifs et par observation non participante (réunions de travail auxquels participaient les membres de l'équipe entrepreneuriale).

Les discours des interviewés ont été intégralement retranscrits et ont fait l'objet d'une analyse thématique de contenu qui sera explicitée ultérieurement. Pour coder nos données empiriques, nous nous sommes appuyés sur un logiciel adéquat aux traitements des données textuelles. Pour cela, 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 (Naffakhi, 2008).

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). 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).

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* ».

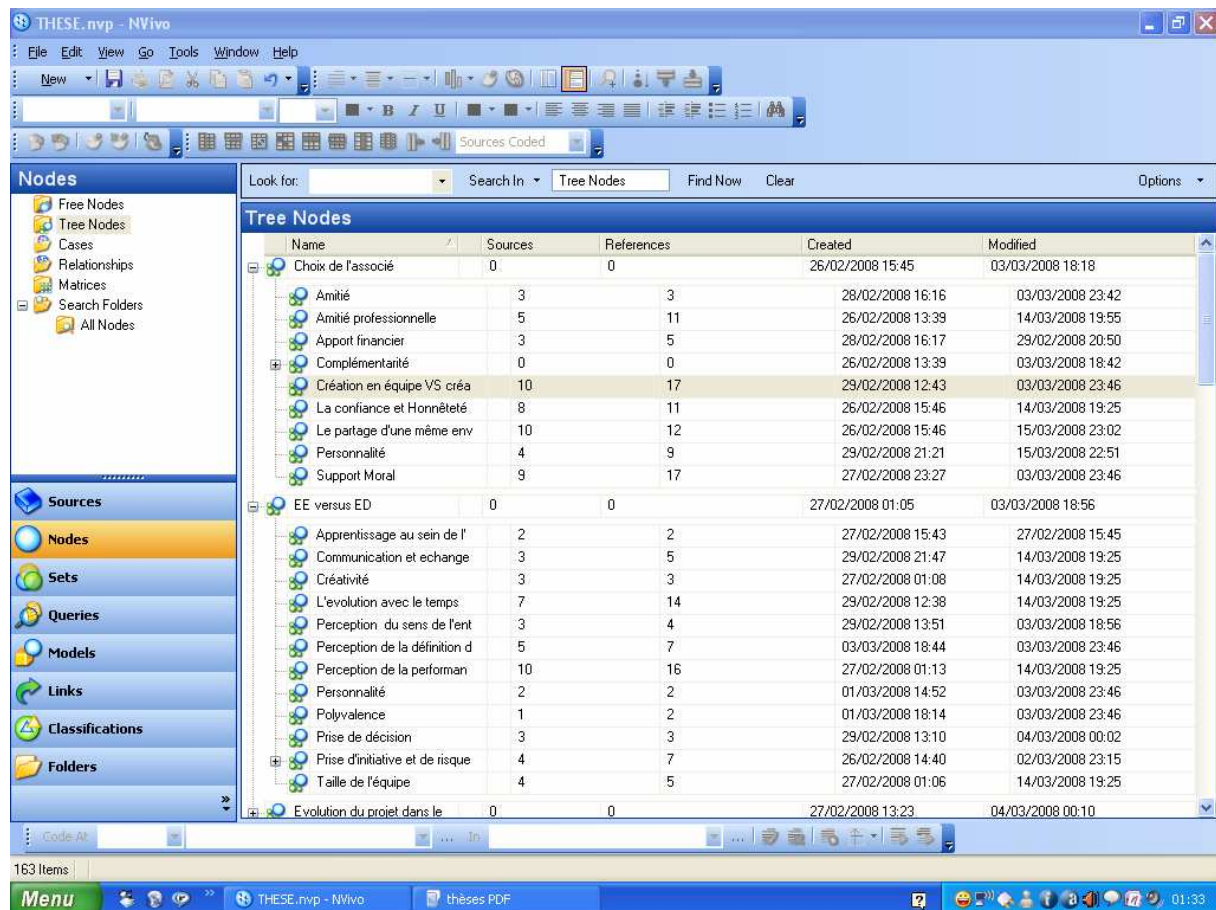


Figure 1. Nvivo7 - Arborecence des codes

3. Résultats de l'étude

La section suivante est consacrée à l'analyse des résultats obtenus. 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.

3.1. Le leadership adopté par les équipes entrepreneuriales durant les processus de prises de décisions stratégiques

Durant les processus de prise de décisions stratégiques, le leadership varie entre deux styles : le participatif et le partagé. Cependant, quelque soit le style de leadership adopté par l'équipe, les décisions stratégiques font toujours l'objet d'un consensus.

- *Le leadership participatif*

Du style participatif, nous avons ressorti deux sous catégories : le leadership participatif consultatif et le leadership participatif persuasif.

- *Le leadership participatif consultatif*

Parmi les équipes entrepreneuriales trois d'entre elles adoptent un leadership participatif, la société AP opte 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.

La 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 d'une expérience significative 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).

Depuis 2008, Mr.AP-AR ne détient plus la majorité du capital, il garde néanmoins 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 ou on était deux, il fallait un décisionnaire et c'était lui. Aujourd'hui, ça va être lui le décisionnaire même si on est quatre et qu'il n'est plus majoritaire 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 afin de réfléchir collectivement aux alternatives : *« les décisions sont évoquées ensemble, il y a des sujets ou 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). Chacun des membres de cette équipe est spécialiste dans son domaine, il est consulté particulièrement lorsque la décision à prendre concerne son domaine d'activité, mais la décision finale revient au leader de l'équipe, le directeur général et fondateur de la société.

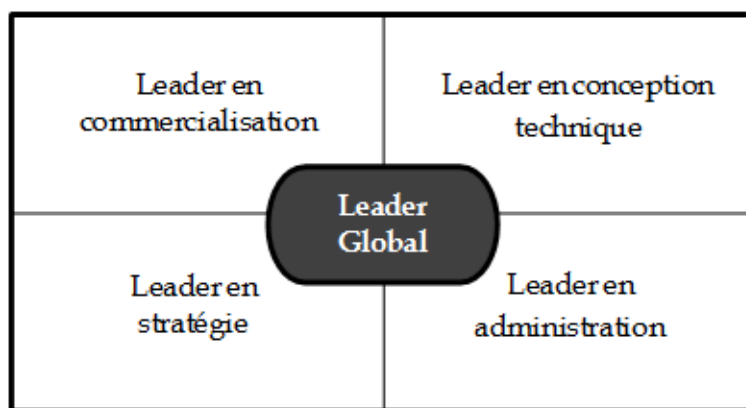


Figure 2 Digramme de Leadership pour le cas AP

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 et qui encourage la diversité des compétences. 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 détenir le 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'imposerais 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 où ça ne marchera plus on se séparera » (MC-FD).*

Ce qui fait tendre 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).*

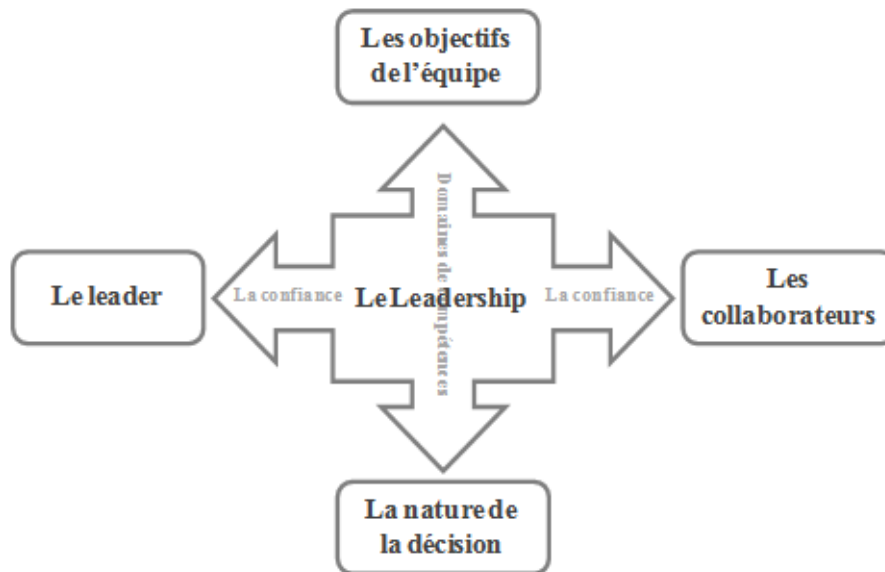


Figure 3. Le leadership participatif

- **Le leadership partagé**

Pour ce genre de leadership, les associés sont tous leaders selon leurs compétences et la nature de la décision à prendre. Un cas parmi les quatre adopte ce style, c'est le cas CQ.

Les décisions sont prises collectivement. La discussion et l'argumentation restent ouvertes jusqu'à ce que le consensus soit atteint. Ainsi, 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 conflit : *« 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 possède 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).

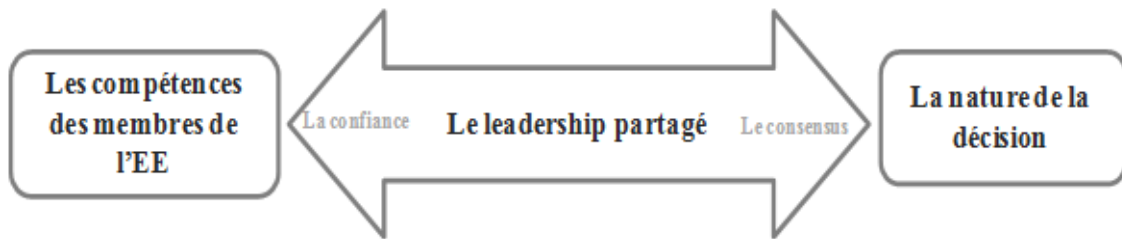


Figure 4. Le leadership partagé

Dans le tableau qui suit nous synthétisons le style de leadership adopté par les différents cas de notre recherche.

Tableau 3. Type de leadership dans les équipes entrepreneuriales

Type de Décision	Cas	Type de leadership		
		Participatif		Partagé
		Consultatif	Persuasif	
CQ	-	-	Echange, explication et consensus	
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	-	-	

Ayant adopté une autre approche du leadership, les résultats de la recherche nous mènent à une autre approche du leadership connu sous le nom de management situationnel d'Hersey et Blanchard. Cette technique de management a été développée afin de mettre en évidence les deux dimensions du style de leadership: la dimension relationnelle et la dimension instrumentale.

Pour ces auteurs, il n'existe pas de style de leadership idéal. Pour être le plus efficace possible, le leader doit être capable d'adopter son style en fonction de la situation déterminée par le niveau de maturité ou d'autonomie, des collaborateurs par rapport à une tâche donnée. Il s'agit donc de s'adapter au contexte au type de décision et aux objectifs à attendre.

Ainsi les résultats de notre recherche s'inscrivent dans cette optique de leadership qui fait participer tous les membres de l'équipe entrepreneuriale en fonction de leurs compétences et leur motivation. Ainsi, chacun des membres peut être leader à un moment donnée et peut bénéficier d'un certain degré d'autonomie qui les motive et les responsabilise. Ce principe de management est intéressant pour les équipes entrepreneuriales car les membres sont tous

associés et l'avenir de l'entreprise les concerne au premier degré. Leur implication dans les prises de décisions stratégiques les valorise d'une part et d'autre part leur évite les conflits affectifs qui peuvent surgir lorsque l'un des membres se sent frustré s'il ne participe pas au processus de leadership.

Conclusion

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. Le style de leadership à adopter 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.

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.

Bibliographie

ANZIEU D. et MARTIN J.Y. (1973), *La dynamique des groupes restreints*. Presses Universitaires de France.

BARRY D. (1991), « Managing the boss less team: lessons in distributed leadership », *Organizational Dynamics*, Vol.20, p.31-47.

BASS, B. M. (1981), *Stodgill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

BERTHOZ, A. (1997), *Le sens du mouvement*, Paris : Odile Jacob, 1997.

BLAKE, R.R., et MOUTON, J.S. (1978), *The New Managerial Grid*, Houston : Gulf Publishing.

COOPER A.C. et BRUNO A. (1977), « Success Among High-Technology Firms », *Business Horizons*, Vol.20, p.16-22.

DOLAN et LAMOUREUX (1990), *Initiation à la psychologie de travail*, Boucherville : les Editions Gaetan Morin, 489 pages.

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.

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., 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.

FLEISHMAN, E. A., MUMFORD, M. D., ZACCARO, S. J., LEVIN, K. Y., KOROTKIN, A. L., & HEIN, M. B. (1991), Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287.

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.

GHISELLI, E. E. (1971), *Explorations in Managerial Talent*. Pacific Palisades, CA. Goodyear Publishing Company, Inc.

HERSEY P., BLANCHARD K.H. (1972), *Management of organisational behavior : utilizing human resources*. Englewood Cliffs N.J. Prentice Hall, 1972.

HLADY-RISPAL M. (2002), *Les études de Cas : Application à la recherche en gestion*, De Boeck, Bruxelles.

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.

HERNANDEZ E.M, et MARCO L. (2006), *Entrepreneur et décision, De l'intention à l'acte*, éditions Eska.

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.

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.

- KETS DE VRIES, MANFRED F.R. (2007), "Decoding the Team Conundrum: The Eight Roles Executives Play", *Organizational Dynamics*, Vol. 36, n°1, pp. 28-44. Translated into French as "Archétypes de Leadership et Équipe de Direction", *Gestion*, Special Leadership review, Vol 33, # 3, pp 48-60, Autumn 2008.
- 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.
- LE BOTERF, G. (1994), *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*, les Éd. d'Organisation.
- LE BOTERF, G. (1998), *L'ingénierie des compétences*, les Éd. d'Organisation.
- MEINDL, J. R., & EHRLICH, S. B. (1987). The romance of leadership and the evaluation of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 30(1), 91-109.
- MINTZBERG, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, les Éditions d'Organisation
- MUCCHIELLI R. (1975), « *le travail en équipe* », ESF, Paris.
- MUCCHIELLI A. (1996), (dir.). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.
- NAFFAKHI H. (2008), « Equipe entrepreneuriale et prise de décision: une étude exploratoire sur le rôle de la diversité du capital humain », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Nancy2.
- NAFFAKHI, H. & EL ANDOULSI, S. (2009), « L'autonomie des membres d'une équipe entrepreneuriale construit-elle un nouveau processus de prise de décision », *AIMS*, du 2 au 5 juin 2009, Grenoble, France.
- O'CONNOR, P. M. G., & QUINN, L. (2004). Organizational capacity for leadership. In C. D. McCauley, & E. Van Velsor (Eds.), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (2nd ed.) (pp. 417-437). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 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.
- STOGDILL, R.M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York : Free Press.
- VECCHIO, R.P. « Situational Leadership Theory: An Examination Of A Prescrip ». *Journal of Applied Psychology*, Washington: Vol. 72, Iss. 3, Aug 1987, p. 444 (8 pages).
- VERSTRAETE T. et SAPORTA B. (2006), *Création d'entreprise et Entrepreneuriat*, Les Editions de l'ADREG.
- YIN R. (1990), *Case study research designs and methods*, Sage Publication, 5è ed.

YUKL G.A. (1998), *Leadership in organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 4th edition.

ZACCARO, S. J., RITTMAN, A. L., & MARKS, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451–483.