

L'autonomie des membres d'une équipe entrepreneuriale construit-elle un nouveau processus de prise de décision ?

Haïfa NAFFAKHI

Docteur

CEREFIGE

Pôle Lorrain de Gestion

13, rue Michel Ney, Case Officielle 75

54037 Nancy Cedex FRANCE

Courriel : haifa.naffakhi@gmail.com / Tél: +33(0)3 54 50 35 80/ Fax: + 33(0)3 54 50 35 81

Sourour EL ANDOULSI

Doctorante / ATER à l'Université Pierre Mendès-France – Grenoble 2

CERAG - UMR 5820 – CNRS

Courriel : el-andos@upmf-grenoble.fr / Tél : + 33 (0)6 79 05 83 49 / Fax: + 33 (0)4 76 54 60 68

Résumé

L'évolution de projets entrepreneuriaux vers des projets collectifs dont l'impact sur la performance de l'organisation semble être indéniable, accentue les chances de survie et de succès animé par la volonté de l'équipe. Ainsi l'intérêt pour le concept d'équipe entrepreneuriale s'est récemment accru pour tenter de cerner leurs stratégies de travail, de prises de décisions et de leadership. Ces stratégies basées généralement sur l'interdépendance et la coopération semblent négliger le concept d'autonomie au sein de ces équipes.

Il serait donc pertinent, dans ce contexte de transformation des relations professionnelles, de sonder la présence effective d'autonomie accordée aux différents membres d'une équipe entrepreneuriale afin de déterminer le rôle qu'ils pourraient jouer dans les processus de prises de décisions impliquant le développement de l'équipe et de l'organisation.

Mots clés : Processus de décision, autonomie, équipe entrepreneuriale

INTRODUCTION

L'entrepreneuriat est un champ de recherche qui ne cesse de se développer et d'attirer des adeptes, universitaires et praticiens, depuis une trentaine d'années. Cet engouement est motivé par la volonté de répondre aux besoins des structures les plus fragiles de l'économie à savoir les petites et moyennes entreprises¹.

En effet, 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 une plus grande autonomie accordée aussi aux collègues et aux subordonnés. Ce choix impliquerait une réflexion antérieure, d'une part, sur la répartition du travail et les méthodes de sa 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.

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, 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, 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. 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

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

donc nécessaire de connaître de quelle manière ils gèrent leurs équipes de travail. Dans cette perspective, il serait intéressant d'approfondir les études sur la notion d'équipe entrepreneuriale à travers l'étude de l'autonomie dans les prises de décisions collectives.

En effet, l'autonomie s'est révélée, grâce aux travaux de plusieurs chercheurs (Everaere, 1999 ; Veltz et Zarifian, 1992, Perrenoud, 2000), comme une solution pour gagner en réactivité en impliquant les autres membres d'une organisation à la prise de décision. Or, cette autonomie est d'autant plus difficile à gérer dans le cadre collectif du travail, qu'elle pose des problèmes de coordination et de partage d'information.

Dans une équipe, où les membres se départagent les tâches selon leurs compétences et leurs expertises, la question qui se pose est de savoir quel degré d'autonomie a réellement chacun d'entre eux pour décider ?

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

1. Une démonstration de l'utilité de l'autonomie en tant que pratique de gestion au sein d'un collectif de travail
2. Une description des processus de décisions dans des équipes entrepreneuriales à travers une recherche principalement théorique
3. Une analyse de discours des membres d'équipes entrepreneuriales pour identifier les différents processus de prise de décision et évaluer le degré d'autonomie qui y est associé.

1 UTILITE DE L'AUTONOMIE DANS LES ORGANISATIONS

L'autonomie fait partie des innovations managériales qui font leur chemin pour légitimer leur utilisation par des managers afin de dépasser une gestion classique centralisé et inapproprié face aux besoins de rapidité de décision et d'efficacité auxquels les organisations sont confrontées.

1.1 DEFINITION GENERALE

La notion d'autonomie fait partie du champ problématique des nouvelles formes d'organisation (Desreumaux, 1992) et des innovations managériales (Boltanski et Chiapello, 1999). Elle plonge ses racines dans l'ensemble de la société (Castoriadis, 1975).

Tirée de deux mots grecs : *autos*, qui signifie « soi-même » et *nomos*, qui signifie « loi », le premier sens de l'autonomie serait donc de se donner ses propres lois pour agir. Ceci renvoie à une certaine forme de liberté et d'indépendance.

Cependant, il est dur pour cette liberté de trouver sa place et sa légitimité dans les entreprises où les règles sont fixées et les procédures doivent être appliquées minutieusement. Pour Miller et Rice (1967) l'autonomie est atteinte lorsque l'individu parvient à développer une plus grande maturité entre son propre monde intérieur et les réalités de l'environnement extérieur. L'autonomie se révèle donc comme un processus dynamique.

Chatzis (1999) définit l'autonomie au travail comme la capacité d'un sujet de déterminer librement les règles d'action auxquelles il se soumet. L'autonomie du sujet prend forme grâce à sa capacité à gérer ses propres processus d'action (Maggi, 1993).

Selon de Terssac (1992) l'autonomisation d'un processus de travail est toujours partielle et exige d'être encadrée et suivie.

Ou voir ainsi ce concept est multiforme. Quand est-il dans une équipe ?

1.2 L'AUTONOMIE DANS LE CADRE D'UNE GESTION D'EQUIPE

Rappelons que l'autonomie est rarement absolue, et qu'elle est souvent réfrénée par des contraintes plus ou moins souples (Courpasson, 2000) et par des exigences de productivité et de rendement. Elle n'est jamais désintéressée car en accordant de l'autonomie de l'action à certains employés, il y a toujours des attentes implicites que les chefs voudraient voir se réaliser (de Terssac, 1992).

1.2.1 Un processus rationnel

Selon Kant (1994), l'autonomie est la capacité d'agir en respectant des règles généralisables à tout le monde ce qui suppose le respect implicite des codes de conduites et des systèmes de

valeurs des autres. Ceci suppose une certaine responsabilité qui pèse sur la personne qui va décider.

Cet aspect de l'autonomie concerne particulièrement le processus de décision et de gestion d'une équipe. Car il y a un effort fait par chaque membre pour tenir compte aussi bien de l'avis personnel que de l'opinion du groupe. Cependant, la raison ou la logique de l'individu n'est jamais pure, ce qui nous amène à parler de relativisation de la raison humaine qui peut être dangereuse si elle est unique et qu'elle n'est jamais critiquée².

1.2.2 Une dimension politique

Avoir de l'autonomie se traduit par le pouvoir de s'organiser et de s'administrer avec certaines règles et dans le respect de certaines limites. Ceci confère à l'individu une « supériorité » au sein de son groupe et par rapport aux autres groupes. La dimension politique de son rôle, en tant que leader, symbolise sa souveraineté au sein de la communauté. Cet aspect est retrouvé dans l'entreprise où « les leaders » qui sont les premiers décideurs ont un rôle central au sein de leur équipe de travail et même auprès des autres salariés. Leur désir de préserver cette position privilégiée les conduit à centraliser la prise de décision stratégique.

1.2.3 Un processus de régulation

L'individu autonome est celui qui détermine les règles, non pas par sa raison seule mais à la fois par sa propre raison et par celles des personnes dont les tendances et les avis s'accordent avec elle. Cette dimension de l'autonomie a un aspect ambivalent. Chaque membre du groupe tente de conjuguer un « désir d'indépendance » avec un « désir d'appartenance ».

Cependant, il dépasse ce paradoxe grâce à un effort d'adaptation et d'intégration des points de vue des autres. Au sein d'une équipe de travail, l'autonomie transparaît donc comme un processus de régulation visant la recherche d'un accord entre les différents membres mais cet accord lié à une situation particulière est temporaire et sera, par conséquent, régulièrement rediscuté.

² Cette idée rejoint la théorie de la rationalité limitée de Simon (1947) renvoyant ainsi à la difficulté d'une prise de décision et à l'insuffisance du raisonnement humain pour trouver des solutions optimales.

1.3 INCIDENCE SUR LE PROCESSUS DE DECISION : LA NECESSITE D'UN EFFORT DE COORDINATION

Face à une même situation, il y a une pluralité de points de vue liés à la diversité des objectifs des acteurs (Crozier et Friedberg, 1977). Cette pluralité des visions et des logiques d'action pose le problème de la coordination des activités et celui du maintien de la cohérence globale.

En effet, Mintzberg (1982) déclare, par exemple, que toute activité humaine donne naissance à deux besoins fondamentaux et contradictoires : (1).la division du travail en plusieurs tâches et rôles et (2).la coordination de ces mêmes tâches et rôles. Il est donc important que les décideurs placés au niveau des différentes unités de travail, agissent dans le respect de la vision globale et des objectifs communs de l'entreprise, privilégiant ainsi une action autonome et locale mais toujours orientée vers une quête de performance et d'efficience à un niveau plus global.

La difficulté de coordonner entre les acteurs de l'entreprise ou entre les membres d'une même équipe et de concilier les différents intérêts, nous renvoie à la problématique du contrôle (Jardin, 2002). Ceci renforce la contrainte de bons résultats pour les membres.

L'adoption d'un nouveau modèle de management basé sur l'octroi d'une plus grande autonomie d'action n'est pas une mission aisée pour les chefs d'entreprise et les équipes de direction, car la réussite de cette mission dépend de la combinaison de plusieurs composantes aussi bien individuelles, inter-relationnelles qu'organisationnelles et de la mise en place d'un certain nombre de préalables.

1.4. PREALABLES A L'AUTONOMIE

Comme pour tout changement, l'adoption de nouvelles pratiques de travail basées sur une grande autonomie nécessite la mise en place d'un certain nombre de préalables qui servent à mieux préparer le terrain et à atténuer les résistances.

Plusieurs auteurs s'accordent à dire que l'un des premiers préalables pour l'octroi de l'autonomie est la compétence. En effet, la compétence est un facteur favorable à l'atteinte de la performance (Mounier, 1999) qui doit se conjuguer avec des capacités de coopération avec les autres membres de l'équipe. Le Boterf (1994, 1998) lie le développement des compétences professionnelles aux processus psychosociologiques d'élaboration de l'autonomie au travail par une construction de l'estime de soi.

En plus de la détention d'une compétence reconnue, les membres d'une équipe de travail doivent se partager la responsabilité. Pour cela, ils devront travailler de manière autonome tout en étant responsable de leur décision et en communiquant sur les informations collectées.

Il est, de ce fait, important qu'au sein d'une équipe s'instaure des rapports de confiance pour une gestion plus transparente. Car la transparence des informations collectées et leur partage contribuent à la solidité de l'équipe et à l'instauration d'une forme de solidarité entre les membres.

L'autonomie est le plus souvent décrite comme une aptitude à l'action (Bercot, 1999). Ce qui rejoint le point de vue d'Arendt (1961) pour qui « agir au sens le plus général signifie prendre une initiative, entreprendre, mettre en mouvement ». L'autonomie serait ainsi une caractéristique inhérente aux entrepreneurs ou plus largement au fonctionnement des équipes entrepreneuriales.

Dans la partie qui suit, nous nous efforcerons de donner de plus amples détails sur la gestion de ces équipes et sur les particularités du processus interne de prise de décisions.

2 LE PROCESSUS DE PRISE DE DECISION DANS LES EQUIPES ENTREPRENEURIALES

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.

Cependant, peu de chercheurs se sont intéressés aux processus de prise de décision en entrepreneuriat. Les recherches se penchent généralement sur la décision de mener ou pas un projet entrepreneurial et ignorent l'étude des processus de prise de décisions qui se poursuivent après la création. Verastraete 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.

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).

Le concept de « configuration collaborative » qui met un ensemble d'individu en interaction pour fonder une organisation et/ou la développer ensemble est peu étudié dans la littérature francophone. Les travaux traitant de la relation entre décision et entrepreneuriat en équipe restent anecdotiques. Avant d'illustrer notre réflexion par des exemples de terrain, il nous semble important de présenter dans la sous-section qui suit une synthèse sur la notion d'équipe entrepreneuriale.

2.1 L'EQUIPE ENTREPRENEURIALE : DEFINITION 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.

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)

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 donne de sa personne et apporte des compétences nécessaires pour la croissance de l'organisation, elle peut aussi 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).

Ainsi, ce jeu collectif entre les acteurs 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 hommes doivent coopérer ensemble, c'est-à-dire être interdépendants, tout en gardant une certaine autonomie en tant qu'acteurs libres. La question qui se pose alors est celle rapportée à l'autonomie des membres d'une équipe entrepreneuriale et elle peut être formulé comme suit : est-ce que l'équipe de par ses spécificités managériales constitue un lieu où le travail s'exerce avec autonomie ?

Afin de répondre à cette question, nous prenons comme objet d'étude le processus de prise de décision au sein des équipes entrepreneuriales pour y identifier la place accordée à l'autonomie des différents membres.

2.2 LES SPECIFICITES DES DECISIONS COLLECTIVES

Trop souvent, les chercheurs ayant proposés des modèles de décision ne précisent pas si cette dernière est une décision individuelle ou collective.

2.2.1 Décision individuelle versus décision collective

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 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).

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, deux en particulier. Dans ce qui suit, nous présenterons les deux styles de leadership les plus adoptés dans la gestion des équipes.

2.2.2 Styles de leadership adoptés par les équipes de direction

De récents travaux s'intéressent au style de leadership comme une stratégie de la décision dans les équipes dirigeantes et dans les équipes entrepreneuriales d'une manière particulière. 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 et à la performance des entreprises entrepreneuriales (Eisenhardt et Bourgeois, 1988 ; Korsgaard, Schweiger et Sapienza, 1995).

Dans la littérature, deux styles de leadership ont été mis en évidence : le leadership vertical et le leadership partagé.

- L'approche du leadership vertical

De nombreux travaux (Yukl, 1998) se sont intéressés au concept de leadership vertical qui représente le leadership classique tel qu'il est exercé dans le cadre d'une structure hiérarchique autoritaire. Dans ce cas de figure, une personne dirige toutes les activités de l'équipe, recueille les feedbacks, et attribue les récompenses. Le leadership vertical est défini ainsi comme « *le comportement responsable désigné par le chef d'équipe* » (Pearce, 1999).

La principale responsabilité du leader consiste à déterminer les fonctions manquantes pour les faire ou les « faire-faire ». L'accent a été mis principalement sur l'influence du leader représenté par une seule personne sur l'efficacité des équipes.

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 et pour agir et doivent absolument informer le leader de l'équipe pour toute décision même des plus banales. 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.

Contrairement à l'approche verticale du leadership, l'approche du leadership partagé implique tous les membres de l'équipe en leur accordant un degré élevé d'autonomie.

- 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, qui peuvent affecter directement la dynamique d'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 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 ; 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.

Des récents résultats 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 propos d'O'Connor et de Quinn (2004 : 423) viennent appuyer cette idée : « *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)* »⁴.

Comme il a été précisé auparavant, avoir de l'autonomie ne correspond pas au fait d'agir seul et sans contraintes mais au contraire d'être capable d'intégrer les contraintes et faire avec. Par ailleurs, dans une équipe, le travail collectif met l'accent sur l'interdépendance entre les membres ce qui oblige les personnes à respecter un certain nombre de règles et à abandonner un certain degré d'autonomie : « *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).

Afin d'identifier les pratiques managériales des équipes entrepreneuriales et afin d'évaluer le degré de recours à l'autonomie lors des processus de prise de décision, nous proposons une étude qualitative portant sur la stratégie de travail d'une équipe entrepreneuriale lors des processus de prise de décision et ce, avec une étude longitudinale.

3 ETUDE EMPIRIQUE

3.1 DESCRIPTION DE LA METHODOLOGIE ET COLLECTE DES DONNEES

Rappelons que ce travail vise à explorer le degré d'autonomie dont pourraient bénéficier, 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 l'autonomie au sein des équipes entrepreneuriales ne sont pas encore très développées. L'exploration semble l'approche la plus adéquate pour mener la recherche empirique. Une méthodologie qualitative permet ainsi d'identifier l'intensité d'utilisation de l'autonomie dans un travail d'équipe basée sur la coopération et l'interdépendance.

⁴ 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)*”.

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 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).

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 pour une durée de deux ans allant du mois de mars 2006 et jusqu'au mois de mars 2008, nous avons pu poursuivre cette démarche. Ainsi, notre recherche se base sur une étude de cas unique et longitudinale dans le but de saisir les évolutions des processus et des comportements au fil du temps.

3.2 PRESENTATION DU CAS DE L'ETUDE ET COLLECTE DE DONNEES

La société AP est une société de la région Lorraine spécialisée dans la fabrication sur mesure des housses pour robots dans les milieux agressifs. Elle a été créée en 1988 par deux associés. L'équipe entrepreneuriale s'est développée au fil du temps et au moment de l'étude, nous avons assisté à l'intégration du quatrième membre et repreneur Mr AP-FG. Les profils des membres de l'équipe sont hétérogènes mais complémentaires.

Tableau 1 – Profils des membres de l'équipe entrepreneuriale

	Associé AP-AR	Associé AP-DK	Associé AP-PP	Associé AP- FG
<i>Age</i>	56	58	42	35
<i>Genre</i>	M	M	M	M
<i>Formation initiale</i>	BTS Bâtiments	Bac littéraire + Formation en marketing	Bac construction mécanique + BTS maintenance	Bac technique + BTS productique
<i>Formation continue</i>	Formation sur la piqueuse + Formation en anglais + formations	Formation sur la piqueuse + Formation en comptabilité	Ecole d'ingénieur commercial (après 7 ans d'expérience) Diplôme d'ingénieur technico-commercial	-

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

	continues en management (2 jours par an)	+ Formation continue tous les ans		
Expérience antérieures	8 ans d'expérience dans les travaux publics + Création d'une entreprise dans le domaine de l'industrie (5 ans)	Banquier (13 ans)	Entreprise d'automobile (7 ans) : Atelier (tôlerie) + Service production + service méthodes et moyens de production	5 ans d'expérience (+ 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	Responsable du bureau d'étude
Initiateur de l'idée	Oui	Non	Non	Non
Porteur du projet	Oui	Oui	Non	Non

Pour approcher les membres de l'équipe entrepreneuriale et explorer leur manière de travailler ensemble, les données qualitatives ont été recueillies principalement par entretien semi-directif et par observation non participante (Réunions de travail auxquels participaient les membres de l'équipe entrepreneuriale et les chefs des différents services).

Après la présentation des fondements théoriques et le déroulement effectifs des entretiens semi-directifs. Les discours des interviewés sont intégralement retranscrits et font l'objet d'une analyse thématique de contenu qui sera explicitée ultérieurement. Le codage et l'analyse thématique des entretiens sont assistés par le logiciel d'analyse textuelle Nvivo 7 qui nous a aidé à dépouiller nos données et à les coder.

4 RESULTATS DE L'ETUDE

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.

Nous avons pu identifier trois phases successives dans le processus de prise de décisions de l'équipe étudiée.

4.1 PHASE DE FORMATION DE L'EQUIPE ET DE L'ORGANISATION

Monsieur AP-AR est le fondateur et le porteur de l'idée du projet. De part son expérience en tant qu'ancien entrepreneur, il a mené seul le projet pendant une année. Entre temps, le deuxième associé AP-DK travaillait encore dans une banque, il n'a rejoint la société que lorsqu'AP-AR a reçu une commande importante qui a permis la solvabilité de la société afin d'aider son associé à la réalisation de la commande et s'occuper des tâches administratives. A cette phase, les deux associés se sont mis d'accord sur la distribution des responsabilités et du pouvoir selon les compétences de chacun des membres, mais aussi leurs expériences et leurs motivations personnelles. Toutefois, il y a des périodes où le travail est accentué et durant lesquelles les associés sont polyvalents et travaillent au coude à coude afin de satisfaire leurs clients.

La formation de l'équipe obéit à certaines règles afin de garantir en partie sa solidité et la réussite de son activité. Parmi ces conditions, nous citons la complémentarité des compétences et des profils des membres.

« Je crois que des gens qui ont les mêmes compétences, les mêmes envies de pouvoir de mentalité ce n'est pas toujours évident et il vaut peut-être mieux des gens différents pour faire une équipe, une vraie équipe » (AP-DK).

Pendant la phase de constitution de l'équipe, des principes d'organisation et de gestion doivent être fixés pour éviter les dysfonctionnements qui peuvent surgir faute d'un manque de coordination et de compréhension entre les membres. Car ces derniers, sont en phase de connaissance de l'autre et d'intégration. Ce qui pousse l'organisation à désigner un leader pour prendre les décisions. Or, un décideur unique, sans critiques, peut avoir des limites d'où la nécessité de faire participer les autres membres de l'équipe.

« Il ne faut pas que ça devienne complètement anarchique il faut quand même qu'il y ait une cohérence d'ensemble » (AP-PP).

Ainsi, AP-AR a été désigné comme le leader de l'équipe et le décisionnaire final en cas de non consensus.

« concernant le pouvoir, moi je dirai que j'ai le pouvoir décisionnel, si on est d'accord c'est bon mais à la fin s'il faut trancher...s'il y a un choix à faire, le risque c'est moi qui le prend»

(AP-AR).

Cette distribution du pouvoir a été argumentée par le fait que l'associé AP-AR possède une expérience significative en création d'entreprise et dans le secteur de l'automobile.

« Lui connaissait déjà bien le milieu de l'entreprise, il s'est déjà associé donc c'était un atout majeur et il connaissait aussi le milieu automobile, donc il était beaucoup plus futé que moi qui débarquait de la caisse d'épargne» (AP-DK).

Par ailleurs, mis à part l'expérience, les deux associés ont une confiance mutuelle l'un envers l'autre, à cet effet, lors des prises de décisions, la relation de confiance entre les associés joue un rôle de modérateur entre les associés et minimise ainsi les conflits.

« J'ai déjà une grande confiance en lui parce qu'il connaît mieux que moi le monde de l'industrie donc on peut dire que j'avais une confiance aveugle maintenant sur des décisions plus personnels il y a des accords mais c'était lui qui prenait la décision finale » (AP-DK).

4.2 PHASE DE DEVELOPPEMENT DE L'EQUIPE ET DE L'ORGANISATION

La société AP a vécu une période de développement importante et intense. Avec la croissance des demandes des clients, les membres de l'équipe entrepreneuriale étaient obligés de travailler dans la polyvalence et de travailler ensemble afin d'assurer à temps les commandes des clients. Plus l'entreprise s'étoffait en termes de nombre d'employés, plus l'autonomie au sein de l'équipe s'accroissait. Les membres de l'équipe se sont, petit à petit, éloignés des tâches de production pour s'occuper des décisions stratégiques.

« On était deux au départ aujourd'hui on est 40 donc ça n'a plus rien avoir au niveau du management...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 » (AP-DK).

Avec le développement de l'organisation les deux associés ont intégré un troisième associé mais aussi de nouveaux employés. La croissance interne de l'organisation a induit une restructuration et une réorganisation du travail au sein de l'équipe entrepreneuriale mais aussi des décisions de délégation des tâches, des responsabilités et des décisions routinières.

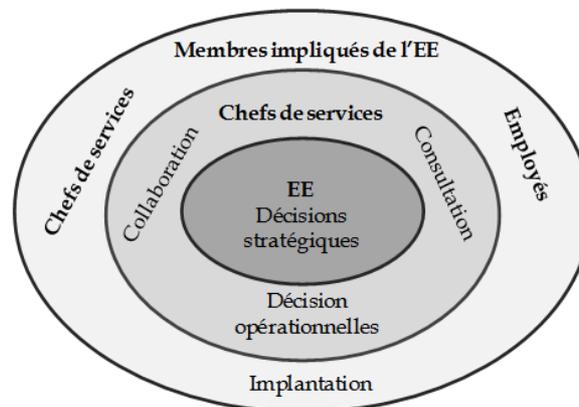
« Les décisions les plus lentes à prendre sont celles du passage du flambeau, plus l'entreprise grossie, plus il faut déléguer et ce sont ces décisions là qui sont les plus lentes à

prendre...c'est une partie de son travail qu'on enlève et ce n'est pas forcément la partie la plus agréable » (AP-AR).

Ainsi, de plus en plus d'autonomie lors des prises de décisions est accordée aux différents services mais aussi au sein même de l'équipe entrepreneuriale.

« Avant 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).

La figure qui suit explique la responsabilité de chacune des parties prenantes de l'organisation lors des prises de décisions stratégiques et opérationnelles.



Source : Naffakhi (2008 : 351)

Figure 1. L'implication du capital humain de l'organisation dans les processus de prise de décision stratégique

Or, quand la taille de l'équipe croît, des problèmes de communication et d'échange d'informations surviennent. Il faut une organisation plus rodée et un véritable système d'information pour faire acheminer les données à temps aux membres concernés.

« Au niveau de l'information déjà quand on était restreint on était au courant de tout la communication était on va dire instantané quoi c'est sans arrêt il y a des échanges aujourd'hui tout est beaucoup plus cloisonné et la communication est devenu quelque chose d'important » (AP-DK).

Le dialogue et l'échange entre les membres de l'équipe est source d'enrichissement et permet surtout d'explorer plusieurs scénarii qui découlent de raisonnements et de logiques diverses.

« C'est important de discuter d'avoir plusieurs points de vue c'est difficile de prendre des décisions tout seuls si on n'a pas de référence pas de critique ce n'est pas évident » (AP-DK).

4.3 PHASE DE MATURITE DE L'EQUIPE ET DE L'ORGANISATION

- L'intégration d'un nouvel associé : une période de transition et de restructuration au sein de l'équipe entrepreneuriale

La politique de recrutement et d'intégration de nouveaux membres au sein de l'équipe entrepreneuriale est une politique stratégique qui vise, d'une part à intégrer de nouvelles compétences dont l'organisation a besoin, et d'autre part, à préparer la transmission de l'organisation. Ainsi, avec l'intégration d'AP-PP, le service commercial s'est développé et les décisions commerciales liées notamment aux décisions d'exportation sont devenues du ressort du chef de service et associé AP-PP. Par la suite, lors de la phase de transmission l'intégration du quatrième associé et ancien employé de l'organisation a induit une réorganisation des tâches et des responsabilités au sein de l'équipe.

La personne désignée pour se joindre à l'équipe entrepreneuriale « en cours de route » doit avoir un profil particulier qui apporte un plus au fonctionnement de cette dernière et qui favorise son intégration avec les autres membres.

« On a apprécié ces qualités, ces compétences parce qu'il avait le profil, la motivation et les compétences pour faire parti d'une équipe de direction, la confiance aussi » (AP-PP).

Pour faire partie d'une équipe et avoir un apport considérable à son fonctionnement et à sa réussite, il ne suffit pas d'être brillant, tout seul, mais il s'agit surtout de savoir se compléter avec les autres et d'avoir une intelligence relationnelle car toutes les personnalités ne sont pas compatibles entre elles ce qui peut être sources de désaccords fondamentaux et même de blocages.

« 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 a respect sur les connaissances des autres, sur les domaines de compétences » (AP-AR).

L'évolution de la taille de l'équipe, et de l'organisation en général, est un élément explicatif de l'évolution du processus de décision. Plus la taille se développe, plus il y a un besoin de déléguer et de faire participer les autres membres.

« On a des projets ensemble, on va travailler un petit peu ensemble, chacun à ses tâches bien définies mais tout le monde peut intervenir, donner son avis, son point de vue, il y a une bonne communication » (AP-FG).

Il est important pour la cohésion d'une équipe et surtout pour l'accomplissement de son activité que les différents membres soient d'accord sur l'orientation prise par un leader.

« On essaie de faire un consensus sur le principe et puis mettre en route » (AP-AR).

Pour trancher dans certaines situations difficiles et les débloquer, les membres se résignent à accepter que le leader soit l'unique décideur pour le bien de tous et pour agir vite même s'il y a un effort de négociation de leur part pour trouver un accord.

« Oui il y a toujours négociation mais on est obligé de laisser le pouvoir à une seule personne » (AP-DK).

Ainsi, les principaux leaders de l'équipe restent le créateur de l'organisation AP-AR et le responsable du service commerciale AP-PP compte tenu de son expérience, son profil et de l'importance de son service pour la société.

« Bon je suis un peu au courant et un peu actif 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).

L'objectif final du leader n'est pas de monopoliser la prise de décision mais plutôt de préparer les membres de l'équipe pour leur donner de l'autonomie car l'autoritarisme n'est pas toujours efficace et la prescription prend trop de temps et coute cher à l'organisation.

« Il ne faut pas rentrer dans la dictature, bon ça marche peut être sur un petit groupe la dictature, c'est-à-dire que l'autoritarisme peut marcher sur des gens qu'on veut toucher toute de suite et qu'on maîtrise et si ça marche ça peut donner certains résultats mais à long terme comme on vise quand même de plus en plus de partout des autonomies fortes et de prise de décision sans référent éventuel » (AP-PP).

- L'organisation du travail au sein de l'équipe

Pour avoir la possibilité de suivre son instinct, la personne a besoin d'une marge de manœuvre et d'autonomie. Si elle est dépourvue d'autonomie d'action, sa créativité est inhibée. Or, le « feeling » est l'expression d'une personnalité et d'une vision souvent proactive, il a donc besoin d'autonomie pour se déployer.

« Sur les décisions importantes auxquelles on débattait il n'y avait pas eu besoin spécialement d'information c'était surtout du feeling » (AP-DK).

La maîtrise de son travail grâce à un niveau de compétence élevé permet à tout membre de l'équipe d'avoir le statut d'expert ou de spécialiste dans son domaine d'activité. Cette expertise reconnue par les autres membres lui vaudra un degré plus élevé d'autonomie pour prendre des décisions.

« On est vraiment très autonome chacun dans son service et même si on met ça en commun la décision finale revient au chef de service c'est comme le recrutement ça va être le responsable de service qui va décider même si on me demande de venir et d'assister aux entretiens c'est lui qui va après assumer donc il faut que ça soit le chef de service qui décide à la fin » (AP-DK).

A travers le discours des membres interviewés, nous avons pu identifier la coexistence de différents processus de décision au sein de l'équipe. Le choix d'un processus par rapport à un autre dépend de la nature de la décision, des enjeux et de la compétence nécessaire pour y répondre.

« les décisions sont évoquées ensemble, il y a des sujets ou chacun de nous à une autonomie forte reconnue du sens que à partir d'aujourd'hui c'est toi qui te débrouillerais et il y a d'autres décisions prises ensemble, à un certain moment il faut trancher et quand les avis sont divergents je dirai 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 que s'il y a un conflit d'idée c'est moi qui tranche » (AP-PP).

Avec le développement de la taille de l'entreprise, les décisions routinières sont prises d'une manière individuelle par les responsables des services.

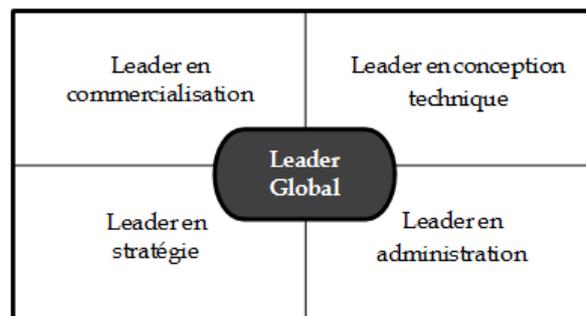
« Il y a des sujets ou chacun de nous à une autonomie forte reconnue, c'est-à-dire qu'à partir d'aujourd'hui, c'est toi qui te débrouillerais et il y a d'autres décisions prises ensemble » (AP-PP).

Les décisions stratégiques sont prises collectivement mais avec une tendance collégiale selon les compétences de chacun des membres et la nature de la décision.

« Pour préparer une décision, chacun à ses propres compétences et donc ça dépendra de la décision, et 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).

Ainsi, l'équipe entrepreneuriale de la société AP dispose de quatre leaders chacun avec sa compétence et son expertise. AP-PP est le leader commerciale qui s'occupe de la commercialisation des produit AP. AP-FG est le leader en conception technique et méthode qui s'occupe du bureau d'étude et de la conception des nouveaux produits. AP-AR est le leader en stratégie, c'est lui le directeur générale et président de la société et c'est à lui que les autres membres de l'équipe ont recours, en cas de problème ou de concertation stratégique. AP-DK est le leader en gestion administrative et touche à tout ce qui concerne la gestion du personnel et le suivi comptable.



Source : Naffakhi (2008 : 331)

Figure 1. Digramme de Leadership pour le cas AP

Pour être réactif et avoir de bons résultats, les membres de l'équipe doivent avoir une capacité à agir même si les autres ne sont pas tout à fait d'accord. Mais cela suppose une grande responsabilité de leur part ainsi qu'une grande expérience.

« Oui j'avais confiance mais il faut aussi savoir agir et si on n'est pas d'accord il faut prendre une décision et ça je l'ai toujours accepté » (AP-DK).

Les membres de l'équipe sont conscients de l'importance de la participation aux prises de décisions. Car cela minimise le risque d'échec en tenant compte d'avis multiples.

« 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 intéresse en bien ou en mal qui ont été émis par vous alors 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 »
(AP-PP).

4.4 SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE

Les différentes analyses révèlent le recours à un leadership évolutif qui s'adapte au développement de l'organisation. Ainsi on passe d'un leadership vertical qui laisse peu d'autonomie au restant des membres de l'équipe pour prendre individuellement les décisions, à un leadership partagé où le rôle du leader consiste plutôt à prendre les décisions en faisant participer les membres dans la discussion, à répartir les tâches et à délimiter les responsabilités. Le tableau qui suit présente une synthèse des différentes phases de ce passage, en illustrant à chaque fois le rôle joué par le leader de l'équipe, les particularités du processus de décision ainsi que le degré d'autonomie accordés aux autres membres.

Tableau de synthèse : les phases d'évolution du processus de prise de décision au sein d'une équipe entrepreneuriale

Les différentes phases du processus	Période	Rôle du leader	Description du processus de décision	Le degré d'autonomie accordée aux membres de l'équipe
Phase de formation	1988 1991	Rôle central pour gérer l'équipe et prendre les décisions qui la concernent, ce qui a tendance à inhiber certains membres de l'équipe	Processus centralisé au niveau du leader de l'équipe	Degré minime car le processus de décision est toujours centralisé. Les membres suivent les directives du leader.
Phase de développement	1992 2002	Une présence importante mais moins intense ce qui libère partiellement l'initiative des membres	Le leader prend toujours les décisions finales mais au cours du processus il consulte plus les autres membres pour avoir leurs avis chacun dans son domaine	Degré plus élevé que dans la phase précédente, les membres de l'équipe commencent à trouver leur place et à participer plus activement aux décisions, ils prennent confiance et gagnent en autonomie

Phase de Maturité et de préparation à la transmission	2003 2008	Un rôle de coordination, de communication Mais c'est toujours lui qui tranche et prend la décision finale en cas de désaccord entre les membres	L'éclatement d'un processus central et unique en plusieurs processus de décisions où chaque membre prend la responsabilité de trouver des solutions à son échelle mais toujours en veillant à la cohérence globale	Les membres sont très autonomes chacun dans son domaine et dans son champ d'activités. Ils ont une grande marge de manœuvre pour décider et agir seuls pour les décisions routinières
---	--------------	--	--	--

CONCLUSION

Le processus de prise de décision au sein d'un collectif se révèle être une activité complexe. Car il s'agit de concilier des objectifs souvent contradictoires, à savoir, décider rapidement et efficacement tout en tenant le plus possible compte des avis des membres de l'équipe.

L'autonomie peut constituer une solution facilitant la gestion des équipes. Cette pratique de gestion responsabilise les membres en leur donnant une plus grande latitude et en les impliquant dans le processus de prise de décision. Ce qui permet, à premier abord un gain de temps et une plus grande réactivité tout en leur offrant la possibilité d'exprimer leur créativité et leurs intuitions. Le degré de l'autonomie des membres et les types de responsabilités qui leurs sont confiées semblent évoluer en fonction de leur maturité professionnelle. Ainsi, l'autonomie décisionnelle des membres de l'équipe suit un processus évolutif parallèle au développement de la maturité professionnelle des membres et à la croissance interne de l'organisation

Dans le cadre d'un système évolutif, l'autonomie qui croît au fil du temps ne dépend pas seulement des compétences mais aussi de la complémentarité des personnalités. En effet, la compatibilité des personnalités est un critère de choix important. Conscients de l'importance de cette variable, les membres de l'équipe ont essayé de choisir les personnes, avec qui ils ont des affinités pour les intégrer au sein de l'équipe. Ainsi, au-delà de la compétence et de l'expertise, d'autres dimensions rentrent en jeu pour optimiser le fonctionnement d'une équipe mais sont souvent les plus délicats à gérer tels que l'aspect relationnel et l'harmonisation entre différentes personnalités.

BIBLIOGRAPHIE

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

ARENDE, H. (1961), *Condition de l'homme moderne*, Traduit de l'américain, par Georges Fradier, Calmann-Lévy

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

BOLTANSKI, L. et E. CHIAPELLO, (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard

CASTORIADIS, C. (1975), *L'Institution imaginaire de la société*, Éditions du Seuil

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.

COURPASSON, D., (2000), *L'action contrainte*, PUF

CROZIER, M. et E. FRIEDBERG, (1977), *L'acteur et le système*, Seuil

CYERT R.M. et MARCH J.G. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.

DESREUMAUX, A., (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de

l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, février

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.

EVERAERE, C., (1999), *Autonomie et collectifs de travail*, ANACT

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.

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.

- 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.
- JARDIN, E. (2002), « L'autonomie dans le travail, une fausse bonne idée ? », *Science Humaines*, N° 125
- GALBRAITH J. R. (1977), *Organization Design*, Reading (MA), Addison Wesley.
- 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.
- KANT, I. (1994), *Métaphysique des mœurs*, Traduction, présentation, bibliographie et chronologie par Alain Renaut, Flammarion
- 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.
- 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
- MAGGI, B. (1993), « *Tradizione e innovazione nello studio interdisciplinare del lavoro. Introduction à l'édition italienne de G. Terzasc* Autonomie dans le travail in Come cambia il lavoro ; efficacia autonomia, valorizzazione delle competenze, Milano, Etas Libri
- 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.
- MILLER, E.J. et RICE, A.K. (1967), *Systems of organization : task and sentiment systems and their boundary control*, Tavistock Publications
- 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.

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.

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.

PERRENOUD, Ph. (2000), « L'autonomie au travail : déviance déloyale. Initiative vertueuse ou nouvelle norme ? » Cahiers Pédagogiques, mai, N° 384

REYNAUD, J.-D. (1997), *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, A. Colin

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.

TERSAAC, G. (1992), *Autonomie dans le travail*, Presses universitaires de France

VELTZ, P. et P. ZARIFIAN (dir.). (1999), *L'autonomie dans les organisations – Quoi de neuf ?*, L'Harmattan

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.