

Le rôle des relations amicales dans les formes coopératives : Le cas des projets d'entrepreneuriat.

1399

Résumé :

Dans un environnement marqué par les changements incessants, les stratégies sont amenés à repenser le mode de fonctionnement des organisations afin de maintenir un avantage concurrentiel durable. Cette logique d'adaptation repose sur une fluidité des ressources facilitée par la coopération, elle-même générée par différentes formes relationnelles. Cet article a pour objectif de démontrer la pertinence d'étudier le lien amical pour comprendre les mécanismes générateurs des formes coopératives. Dans notre cadre théorique, nous définissons l'amitié comme un phénomène affectif et relationnel particulier qui peut être analysé selon trois formes de liens : forts, modérés et faibles. Nous proposons de caractériser la coopération autour de trois dimensions : utilitariste ou complémentaire, social ou identitaire, et affective. Nous formulons l'hypothèse que les différents types d'amitié génèrent différentes modalités de coopération. Nous confrontons cette proposition théorique à l'étude de cas de sept projets d'entrepreneuriat qui nous permet d'identifier deux types d'intensité du lien amical : fort et faible conduisant à deux mécanismes générateurs de coopération : relations identitaires et relations fonctionnelles. Nous discutons nos résultats et réalisons un retour à la théorie. Nous concluons sur le fait qu'il n'existe pas une forme coopérative affective en soi, mais que l'affectif se diffuse dans les différentes modalités génératrices de la coopération. Ainsi, les différentes formes d'amitié font émerger soit des relations identitaires, soit des relations fonctionnelles génératrices de coopération.

Mots clés : Stratégie de coopération - Entrepreneuriat - Confiance - Etude de cas – Approche sociologique.

1. INTRODUCTION

Dans un contexte marqué par l'instabilité des marchés et les changements incessants de l'environnement, les stratégies sont amenés à repenser le mode de fonctionnement des organisations afin de maintenir un avantage concurrentiel durable. Cette logique d'adaptation repose sur « l'agilité organisationnelle » qui implique une fluidité des ressources facilitée par la coopération (Doz et Kosonen, 2008). En effet, de plus en plus de formes collaboratives de travail qu'elles soient intra ou inter organisationnelles telles que les communautés de pratique (Wenger et Snyder, 2000), les réseaux (Josserand, 2007), les alliances ou les partenariats (Blanchot, 1997) se développent. Ces formes coopératives se basent sur la bonne volonté des acteurs c'est-à-dire des liens informels qui ne peuvent être décrétés par le management (Alter, 2009). Identifier les mécanismes générateurs de la coopération constitue donc un enjeu décisif pour les managers (Dameron, 2001).

La littérature en gestion identifie deux principaux mécanismes générateurs de coopération : une logique opportuniste, et un besoin d'appartenance (Dameron, 2004). Des travaux récents ont mis en exergue la dimension affective de la coopération basée sur des relations amicales (Dameron et Josserand, 2007; Alter, 2009) sans étudier précisément le rôle du lien amical. Relation interpersonnelle fondée sur des affinités électives réciproques, l'amitié diffère des liens familiaux qui sont imposés, et du lien amoureux qui est marqué par l'unilatéralisme (Alberoni, 1995). Si le lien amical correspond à des relations personnelles et bienveillantes, l'organisation semble appartenir à un registre différent marqué par des relations impersonnelles et utilitaristes (Styhre, 2000). L'amitié existe-elle dans les organisations ? Qu'en est-il des relations amicales donnant naissance à des entreprises ? Ces questionnements rejoignent une problématique plus centrale : Dans quelle mesure l'amitié peut elle générer des formes coopératives ?

L'analyse des projets d'entrepreneuriat comme objet d'étude constitue notre point d'entrée pour notre recherche exploratoire sur le rôle des relations amicales dans l'émergence des formes coopératives.

Pour répondre à notre question de recherche, il est nécessaire dans un premier temps de caractériser le lien amical, d'identifier les formes coopératives, et de proposer un lien entre ces deux éléments. Puis, dans une deuxième partie consacrée à la méthodologie, nous justifierons le choix d'étudier le rôle de l'amitié dans des projets d'entrepreneuriat dans le cadre d'une démarche qualitative, et nous expliquerons le traitement des données empiriques.

Enfin, nous exposerons les résultats de notre recherche dans une troisième partie que nous discuterons en conclusion.

2. CADRE THEORIQUE : COMMENT PENSER L'AMITIE DANS LES ORGANISATIONS?

Clarifier la définition de l'amitié semble être une étape nécessaire pour comprendre son rôle dans les formes de coopération.

2.1. L'AMITIE UN TYPE DE RELATION AFFECTIVE PARTICULIER

L'amitié comporte deux dimensions : affective et relationnelle. Le phénomène affectif est défini sous l'angle émotionnel par les études en psychologie (Rimé, 2009) comme des manifestations émergeant automatiquement et comportant soit le plaisir, soit la peine. Les émotions se caractérisent par une rupture dans la relation entre l'individu et son environnement ; une manifestation plurielle à la fois comportementale, faciale, subjective, cognitive et physiologique ; et une très courte durée. D'autres travaux introduisent également une distinction entre les émotions et les sentiments (Cosnier, 2006). Ces derniers diffèrent des états émotionnels car ils sont causés par des événements plus complexes et sont des phénomènes de longue durée. Ils renvoient aussi bien à des manifestations positives comme l'amour que négatives comme la haine. Nous identifions deux composantes essentielles de l'affectif que sont les émotions et les sentiments, et nous constatons leur imbrication étroite avec les relations interpersonnelles. D'une part, les émotions notamment la joie et la tristesse peuvent résulter d'une perturbation des relations sociales notamment du lien amical (Rimé, 2009). D'autre part, les sentiments comme l'amour nourrissent les relations personnelles telles que l'amitié (Cosnier, 2006).

L'amitié est un phénomène aux frontières floues qui renvoie dès l'antiquité à plusieurs liens entre citoyens, parents et enfants, hommes et femmes (Aristote). Or, il s'agit pourtant d'une relation affective spécifique qui se distingue des relations familiales par le caractère choisi des liens basés sur des affinités, et des relations amoureuses par sa réciprocité et son absence de sexualité : « ce lien non sexualisé et non exclusif réciproque procédant d'un choix entre plusieurs personnes entretenant un certain rapport d'égalité » (El Murr, 2001).

2.2. DEFINITION DE LA RELATION AMICALE

L'amitié suscite l'engouement de nombreuses disciplines : philosophie, sociologie (El Murr, 2001). Aristote offre une typologie de la relation amicale dont le point nodal en est l'éthique, et plus spécifiquement la question du bien, du désintéressement. Le philosophe identifie ainsi trois causes de l'amitié : l'utilité, le plaisir et le bien, à laquelle correspondent trois types d'amitiés : amitié utile, amitié agréable et amitié vertueuse. Le lien amical entre les gens vertueux repose sur une égalité, et surtout une durabilité contrairement aux deux autres qui sont par nature éphémères. Cependant l'amitié vertueuse englobe à la fois l'amitié utilitariste et celle de plaisir puisqu'elle est, en plus d'être bienveillante, plaisante et utile à la fois. La relation amicale apparaît étroitement liée au bonheur. Cette typologie de l'amitié est mobilisée par une étude récente qui explore les liens amicaux dans les affaires (Schonsheck, 2000). Le chercheur s'intéresse à la pratique du réseau qu'il envisage comme le développement de relations pour des avantages économiques, et cherche à identifier la nature du lien amical dans ce contexte particulier. Il réinterprète les trois idéaux types d'amitié pensés par Aristote en isolant deux catégories hiérarchisées : l'amitié complète qui correspond à l'amitié vertueuse, et l'amitié incomplète qui renvoie à l'amitié par utilité ou par plaisir. Dans le cas des réseaux d'affaires, il s'agit d'une amitié incomplète utilitariste qui est étroitement inscrite dans le contexte économique et ne dure seulement si elle est utile aux deux parties. Elle repose sur l'échange de services où l'utilité est définie par le donataire et non le donateur. Mais cette relation utilitariste consiste en une exploitation désirée et consensuelle par les deux parties. Cependant, Schonsheck (2000) ne se limite pas une approche statique de l'amitié en entreprise mais envisage une conception dynamique de ce lien qui suit une trajectoire passant d'une catégorie à une autre. Certains travaux ont tenté de mettre en exergue la spécificité du lien amical par rapport aux autres relations sociales, et proposent quatre types de définitions (Alberoni, 1995). Le premier sens du lien amical renvoie à une relation ambiguë entre connaissances, où la rivalité et l'envie peuvent apparaître contrairement à la joie et l'intimité qui n'y sont pas partagées. Le second sens attribué à l'amitié correspond à la solidarité collective dénuée de caractère personnel comme les partis politiques ou les sectes par exemple. La troisième définition englobe les relations personnelles basées sur la fonction sociale, sur le partage d'intérêts tels que des associés d'affaires, des voisins. Enfin la dernière définition renvoie à la sympathie amicale c'est-à-dire les personnes que nous apprécions fréquenter et que nous respectons. Ce dernier type de relation correspond à l'amitié vertueuse (Aristote) qui repose sur l'égalité, la sincérité et la reconnaissance de notre personne, notre

valeur : « l'amitié s'attache en ce qui est en nous unique et différencié » (Alberoni, 1995, p.45). Selon Alberoni, l'amitié est une relation non utilitariste et dyadique qui s'extrait des relations communautaires ce qui le conduit à questionner l'existence même de l'amitié en entreprise. Cette interrogation rejoint les questionnements de Schonsheck (2000). Il semble que l'intérêt propre au monde des affaires nuise à la sérénité de l'amitié, et crée des divergences. En effet, si nous travaillons avec un ami et que ce dernier n'accomplit pas ce que nous attendons de lui, nous sommes alors en proie à la tristesse et aux doutes ce qui peut constituer un obstacle pour l'amitié. Mais c'est justement sur le dépassement de ces obstacles que le lien amical continue d'exister (Alberoni, 1995). Si l'amitié est souvent présentée comme une expérience singulière (El Murr, 2001), elle résulte en réalité d'une construction sociale et culturelle (Bidart, 1997). Le chercheur étudie l'émergence des liens amicaux à partir du cercle social et distingue trois sphères amicales : les connaissances, les copains, et les amis, encadrées dans trois types de réseaux personnels. Le premier est dépendant du contexte social, l'amitié est considérée comme un prolongement du lien communautaire et donc peu différenciée par rapport aux autres sphères. Dans le deuxième type de réseau, l'amitié se distingue des relations superficielles, et s'extrait de son contexte d'origine. Enfin, le troisième réseau est électif ce qui implique que l'amitié se montre réservée (voire exclusive) et totalement disjointe des autres relations et des contextes initiaux. Loin de livrer une vision désenchantée de l'amitié, Bidart (1997) l'envisage comme un rapport atypique, autonome par rapport aux contraintes sociales : « liens qui s'inscrivent dans un tissu social tout en se fondant sur des affinités personnelles, les pratiques amicales construisent un rapport original entre l'ordre social et l'utopie intime » (Bidart, 1997, p. 374). Une autre étude révèle le rôle de l'amitié dans les échanges sociaux et plus précisément les échanges de cadeaux où circulent des émotions et des sentiments (Joy, 2001). Un continuum de la relation amicale est développé : amis proches, amis, connaissances, auquel est associé un continuum de la manifestation émotionnelle allant d'une forte présence émotionnelle (joie, tristesse) à une absence d'émotions.

Notre apport consiste à lier toutes ces typologies sur l'amitié en proposant trois formes du lien amical : fort, modéré et faible, regroupées en fonction de deux critères : le principe éthique et l'origine de la relation que nous synthétisons dans le tableau 1 suivant.

Tableau 1 : Continuum de l'amitié.

Continuum de l'amitié	Aristote	Schonsheck (2000)	Alberoni (1995)	Bidart (1997)	Joy (2001)
Lien fort	Relation vertueuse	Relation complète	Sympathie amicale	Amis Lien exclusif	Amis proches Joie de donner /tristesse en cas d'oubli
Lien modéré	Relation plaisir	Relation incomplète	Relation basée sur la fonction sociale	Copains Dissociation entre lien amical/lien superficiel	Amis Honte en cas d'oubli
Lien faible	Relation utile	Relation incomplète	Solidarité collective Relation entre connaissances	Connaissances Lien communautaire	Connaissances

2.3. DIFFERENTES FORMES COOPERATIVES

Après avoir montré la diversité du phénomène amical, nous identifions également différentes formes de coopération. La coopération au travail est analysée à l'aune de différentes dimensions : la hiérarchie et la fonction (Taylor et Fayol cités par Barabel et Meier, 2006), le pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977), l'identité (Dameron, 2004), et l'affectif (Alter, 2009 ; Dameron et Josserand, 2007). De récentes études proposent de conceptualiser le phénomène coopératif autour de trois logiques génératrices : fonctionnelle, identitaire et affective (Dameron et Josserand, 2007). La relation fonctionnelle correspond à une complémentarité des ressources et des expertises, et génère une coopération complémentaire (Dameron, 2001). La logique identitaire est définie comme un construit social négocié dans des interactions avec un groupe selon deux processus : l'auto-catégorisation et la comparaison sociale, et fait émerger une coopération communautaire (Dameron, 2001). La relation affective est envisagée comme une relation interpersonnelle spécifique et singulière fondée sur l'attractivité personnelle qui se manifeste à travers l'amitié. Le lien amical favorise l'émergence et le développement de la coopération à travers la dimension plaisir qui facilite la participation au groupe (Dameron et Josserand, 2007) et correspond à une forme coopérative affective (Alter, 2009). Cependant, aucune recherche ne spécifie le lien entre les relations amicales et la coopération affective.

A partir des travaux d'Alter (2009) qui identifie quatre dimensions de formes collaboratives (technique, affective, associative et culturelle), et des recherches de Dameron et Josserand (2007) qui distinguent trois mécanismes générateurs de coopération (relation fonctionnelle,

identitaire et relationnelle), nous proposons l'existence de trois formes de coopération (synthétisées dans le tableau 2) : utilitariste ou fonctionnelle basée sur une rationalité calculatoire et une complémentarité des ressources, communautaire fondée sur une logique d'appartenance, et affective générée par des relations amicales.

Tableau 2 : Les trois types de coopération.

Coopération	Complémentaire	Communautaire	Affective
Mécanisme générateur	Relations fonctionnelles	Relations identitaires	Relations amicales

2.4. FAIRE LE LIEN ENTRE TYPES D'AMITIE ET FORMES DE COOPERATION

Après avoir distingué trois liens amicaux et trois formes coopératives, nous proposons d'analyser l'amitié comme mécanisme générateur de la coopération.

Certaines études révèlent l'encastrement du marché dans des réseaux sociaux en réfutant la conception d'un individu sous socialisé où les relations sociales correspondent à des arrangements institutionnels, et sur socialisé dans laquelle les liens sociaux émanent de la morale (Granovetter, 1985). Il s'agit alors de relations personnelles qui permettent de générer de la confiance et de réduire les comportements opportunistes. La confiance est donc un des avantages engendré par les relations personnelles. Ce résultat est confirmé par des travaux qui identifient deux dimensions aux relations interpersonnelles de confiance entre les managers que sont l'affectif et le cognitif (McAllister, 1995). La confiance affective est définie comme un comportement personnellement choisi plutôt que prescrit par le rôle, qui répond à un besoin légitime plutôt qu'à un intérêt personnel, et repose sur une attention authentique portée à son partenaire. Tandis que la confiance cognitive envisagée comme la fiabilité, relève du succès des interactions passées, de la similarité sociale et de la spécificité des rôles. Les relations affectives facilitent les actions de coordination effective dans les organisations et complètent la confiance cognitive. Le rôle spécifique de l'amitié apparaît dans les travaux d'Ingram, de Roberts et de Peter (2000) qui étudient les relations amicales entre des concurrents qui permettent de favoriser la performance de chacun à travers trois mécanismes : la collaboration, la modération de la concurrence, et l'échange d'information. Ils vont plus loin en soulignant qu'une forte cohésion du réseau d'amitié favorise davantage la performance en permettant de faciliter le contrôle de l'information, d'éliminer les trous structuraux et de contrôler les individus.

Une recherche portant sur les échanges de cadeaux à Hong Kong a démontré l'encastrement d'un continuum du don dans une échelle sociale de l'amitié (Joy, 2001). Les résultats révèlent l'existence de trois modèles d'échange que sont le système utilitariste où les relations de don sont équilibrées et les relations sociales sont maintenues par le flux d'échange matériel, une théorie sociale du don où les échanges permettent de renforcer et maintenir les liens, et un modèle affectif de l'échange où le sacrifice et le désir de plaire à l'autre motivent le don. Ce continuum du don est associé à une échelle sociale de l'amitié, à savoir les amis proches, les amis, et les connaissances. Cette étude rend compte de la détermination des échanges de cadeaux par les relations amicales. Pour les amis proches, l'échange est déterminé par la joie, le plaisir de donner, et la primauté des relations sociales sur le prix. Il s'agit d'un cadeau empathique ou affectif qui réactive le souvenir de la relation et se concentre sur le partage. En cas d'oubli, l'individu éprouve de la peine. Concernant les amis, les liens sociaux sont plus faibles, l'échange de cadeaux vise donc à maintenir une relation cordiale et consolider des liens qui tendent à s'affaiblir. Dans ce type de relation plus formalisée, la réciprocité et l'équivalence priment sur les sentiments de plaisir. La rupture dans la relation de don implique un sentiment de honte. Enfin, le système d'échange de cadeaux avec les connaissances est déterminé par le respect et le comportement calculateur. Cette analyse est particulièrement intéressante car elle nous permet de mettre en correspondance dans le tableau 3 la double dimension émotionnelle et relationnelle de l'amitié avec une typologie des formes coopératives.

Tableau 3 : Liens entre continuum de l'amitié et formes coopératives.

		Continuum de l'amitié		
		Liens forts	Liens modérés	Liens faibles
Formes coopératives	Affective	Plaisir : joie de donner/Peine : tristesse en cas d'oubli		
	Sociale ou communautaire		Réciprocité/Equivalence Honte en cas d'oubli	
	Equilibrée ou complémentaire			Respect et comportement calculateur

L'apport de notre cadre théorique consiste à articuler les différents types d'amitié avec les différentes formes coopératives et de proposer d'établir des correspondances qui nous permettent de concevoir le rôle de l'amitié dans l'émergence de la coopération.

3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Nous cherchons à comprendre le rôle de l'amitié, conceptualisée dans notre cadre théorique, dans les relations coopératives au sein de l'organisation. Pour y parvenir, nous adoptons une démarche qualitative fondée sur l'étude des projets d'entrepreneuriat. Il convient alors de justifier d'abord le choix de l'échantillon, puis de détailler la collecte des données et leur traitement.

3.1. CHOIX DE L'ECHANTILLON

Le projet de recherche porte sur la compréhension du rôle des relations affectives, et plus spécifiquement l'amitié, dans l'émergence des formes coopératives à travers l'étude de cas des projets d'entrepreneuriat. L'entrepreneuriat collectif peut être considéré comme un cas extrême de coopération où les individus collaborent en vue d'atteindre un but commun. La stratégie d'accès au réel choisie correspond à l'étude de cas qui est destinée à analyser les pratiques des acteurs sur le terrain et à proposer une explication locale à partir d'un cadre conceptuel spécifique. L'étude de cas porte sur plusieurs sites afin d'accroître la généralisation en confirmant que les phénomènes observés ne sont pas idiosyncrasiques, et d'approfondir la compréhension ainsi que l'explication des phénomènes (Miles et Huberman, 2003). Le choix de cet objet d'étude se justifie par la littérature sur l'entrepreneuriat qui révèle l'existence d'un capital social de l'entrepreneur composé de trois dimensions : financière, cognitive et relationnelle (Boutillier et Uzundis, 1995). Certaines recherches invitent à concevoir les projets d'entrepreneuriat comme des communautés affectives basées sur des liens amicaux. Lorsque les individus souhaitent développer un projet nécessitant la confiance, ils sont en quête des personnes qui les estiment et leur sont fidèles et c'est pourquoi ils choisissent leurs amis (Alberoni, 1995). Ainsi, le choix d'échantillon porte sur des entreprises fondées entre des amis. Nous avons trouvé huit cas de projets d'entrepreneuriat mais sept sont réellement exploités, l'un des cas étant écarté par manque de données. Les caractéristiques de l'échantillon sont présentées dans le tableau 4 suivant.

Tableau 4 : Caractéristiques des projets d'entrepreneuriat.

	1 ^{er} cas	2 ^{ème} cas	3 ^{ème} cas	4 ^{ème} cas	5 ^{ème} cas	6 ^{ème} cas	7 ^{ème} cas
Projet d'entreprise	Site internet de voyage	Papier peint technologique	Organisation de voyages thématiques	Site internet photographie de mariage	Site internet création marketing/ Site de e-commerce	Site internet de réductions groupées	Technologie destinée aux seniors
Entretien	Téléphonique	Face à face	Face à face	Téléphonique	Téléphonique	Face à face	Face à face
Personnes interrogées	Un des fondateurs	Une des fondatrices	Deux fondateurs	Un des fondateurs	Un des fondateurs	Deux fondatrices	PDG et DG
Type de relations	Amis d'enfance	Amies d'enfance	Amis d'enfance	Camarades de promotion	Camarades de promotion	Camarades de promotion	Collègues de travail et camarades de promotion

Le nombre de cas mobilisés pour la recherche semble pertinent puisque selon Wacheux (1996) quelques uns suffisent pour des logiques de découverte portant soit sur de nouvelles pratiques, soit sur un questionnement original. Dans notre recherche nous nous plaçons dans une démarche exploratoire. L'examen d'une série de cas différents nous permet de généraliser et renforcer la validité des résultats. Nous avons donc sélectionné des entreprises créées entre amis, et diversifié notre échantillon pour prendre en compte les différents types d'amitié à savoir des amis d'enfance, des camarades de promotion, et des amis de travail. Afin d'écarter tout biais sectoriel nous avons choisi d'étudier des projets d'entrepreneuriat divers. Notre échantillon comporte 10 personnes, et se compose de 7 hommes, et 3 femmes. La diversité s'incarne également dans le nombre de fondateurs à la base de l'entreprise puisque nous avons étudié des duos, des trios, un quatuor et un octuor. De plus, il s'agit de projets d'entrepreneuriat récents existant depuis un ou deux ans ce qui nous permet bien de rendre compte de l'émergence de l'entreprise présentée. Nous faisons l'histoire des cas autour de la phase de création (tableau 5) et la phase de développement (tableau 6).

Tableau 5 : Caractéristiques de la phase d'émergence de l'entreprise.

	1 ^{er} cas	2 ^{ème} cas	3 ^{ème} cas	4 ^{ème} cas	5 ^{ème} cas	6 ^{ème} cas	7 ^{ème} cas
Origine de l'idée	Co-construction de l'idée dans une discussion entre amis	Idee d'un individu	Evènement affectif : enterrement de vie de garçon	Evènement affectif : mariage d'amis	Co-construction pour la première idée, puis deuxième idée émerge d'un individu	Evènement affectif : mariage d'une amie	Idee d'un individu
Désir d'entreprendre	Commun aux quatre amis et qui détermine l'association de ces individus	Désir ancien et commun aux deux amies	Commun aux deux amis	Commun aux deux amis	Commun aux deux amis	Commun aux deux amies	Propre à une personne qui va recruter ses amis
Motivations	Amusement	Travailler entre amis	Travailler entre amis et échapper à la hiérarchie propre au salariat	Echapper à la hiérarchie propre au salariat	Développer le projet	Rompre la monotonie du salariat	Développer le projet

Analyser le rôle de l'amitié dans la phase d'émergence de l'entreprise implique de s'intéresser à la manière dont l'idée du projet entrepreneurial a émergé que ce soit collectivement ou individuellement, de façon formelle ou à la suite d'un évènement affectif ; au désir d'entreprendre qui peut être commun aux fondateurs ou propre à un individu ; aux motivations d'entreprendre qui peuvent correspondre à une volonté de s'affranchir des contraintes du salariat, à l'excitation et au plaisir de se lancer dans une aventure.

Tableau 6 : Caractéristiques du développement de l'entreprise.

	1 ^{er} cas	2 ^{ème} cas	3 ^{ème} cas	4 ^{ème} cas	5 ^{ème} cas	6 ^{ème} cas	7 ^{ème} cas
Investissement	Entrée d'individus extérieurs	Circonsrit au cercle affectif	Circonsrit au cercle affectif	Fonds propres	Fonds propres	Fonds propres, puis levée de fonds	Fonds propres du PDG, DG et d'un autre fondateur
Recrutement	Un stagiaire et un freelance	Circonsrit au cercle affectif	Privilegie le cercle affectif, un stagiaire extérieur	Stagiaires	Aucun	Six personnes extérieures	Huit employés présents ou non dans le cercle affectif et des stagiaires
Partage des tâches	En fonction des études de chacun	Non formalisé	En fonction des compétences et qualités personnelles	En fonction des compétences	En fonction des compétences	En fonction des compétences et qualités personnelles	En fonction des compétences
Evolution future envisagée	Dilemme : les fondateurs doivent choisir entre continuer le projet ou leurs études	Projet déficitaire Une des fondatrices envisage de quitter le projet	Projet satisfaisant Développer d'autres offres	Projet satisfaisant Recruter un employé dans un an	Envisager l'entrée d'investisseurs	Projet satisfaisant Croissance nationale	Croissance du projet plus lente que prévue Stabilité financière de la société

Le rôle de l'amitié est également étudié dans la phase de développement de l'entreprise à travers l'investissement qui peut être circonscrit ou non au cercle affectif des fondateurs, le recrutement qui peut être ou non orienté par une logique affective, le partage des tâches qui peut paraître plus ou moins formalisé, et l'évolution future du projet.

3.2. RECUEIL DES DONNEES

Les données sont recueillies par des entretiens semi-directifs au cours desquels les individus s'expriment librement, mais sur des questionnements précis sous la direction du chercheur (Wacheux, 1996). L'analyse du discours des acteurs permet d'accéder aux faits, aux représentations, et aux interprétations sur les situations organisationnelles. En effet, le discours de l'individu n'est jamais la réalité en elle-même mais sa perception des événements. Ainsi, avant de procéder à l'interview, une grille d'entretien est élaborée comportant des questions précises relatives au profil de l'individu, à ses relations, à l'organisation de l'entreprise, et à la dynamique du projet de sa création à son évolution future. Nous cherchons à comprendre quelles sont les relations amicales unissant les fondateurs en s'intéressant à la trajectoire relationnelle c'est à dire la rencontre, l'évolution, et l'état actuel des liens lors de la création d'entreprise. Nous retenons trois critères pour catégoriser les relations que sont la dimension éthique, l'origine, et la fréquence des contacts. Nous envisageons en parallèle la création de l'entreprise et son développement à travers l'organisation du travail, le recrutement, les prises de décisions.

3.3. TRAITEMENT DES DONNEES

Miles et Huberman (2003) suggèrent une analyse des données suivant trois flux : la réduction des données, leur présentation, et l'élaboration de conclusions. La condensation des informations récoltées d'après les entretiens s'effectue à travers un codage à partir des thèmes venant de la grille d'entretien. Ces codes sont ensuite regroupés en bloc. Ensuite, les données ont été interprétées à l'aune du cadre conceptuel élaboré dans la revue de littérature.

Afin de comprendre le rôle potentiel de l'amitié dans les relations coopératives, nous avons observé des liens entre les relations amicales et les formes coopératives au sein de chaque projet d'entrepreneuriat. Pour identifier le type d'amitié présent dans les entreprises, nous interprétons la relation en nous appuyant sur notre cadre théorique, et nous isolons trois catégories de lien : amitié forte, modérée et faible. Il s'agit d'un continuum basé sur l'intensité du lien. Puis, nous codons aussi les relations coopératives en fonction de notre grille de

lecture (Dameron, 2001 ; Joy, 2000) et isolons trois catégories : coopération complémentaire basée sur une rationalité calculatoire et une complémentarité des ressources, coopération communautaire fondée sur l'identité sociale, et coopération affective reposant sur l'amitié.

4. ANALYSE DES RESULTATS

Nous cherchons à comprendre le rôle de l'amitié dans les formes coopératives en confrontant nos cadres conceptuels à la réalité empirique.

4.1. CARACTERISATION DE L'INTENSITE DU LIEN AMICAL

Les trois types d'amitié identifiés à partir de notre cadre théorique : relation amicale forte, modérée, et faible, n'apparaissent pas en tant que tels dans nos résultats mais se recomposent suivant une logique binaire : lien complet et incomplet (Schonsheck, 2000).

4.1.1. Liens complets : liens forts

Dans le deuxième et le troisième cas, les fondateurs de l'entreprise sont unis par une amitié forte qui se caractérise par une relation de longue date qui a commencé durant l'enfance et continue encore aujourd'hui.

« Donc c'est une amitié d'enfance, on s'est rencontrées au collège en 5^{ème} ». (Madame P, 2^{ème} cas)

« On se connaît depuis la sixième ». (Monsieur M, 3^{ème} cas)

L'amitié entre ces entrepreneurs est marquée par des contacts fréquents malgré le temps qui passe et les événements de la vie.

« Puis elle a déménagé à Viller-sous-saint-Leu dans l'Oise, au départ on était à Épinay sur Orge toutes les deux. Et elle est partie déjà à Viller et là on essayait de se voir assez régulièrement donc on avait pas perdu contact. [...] Après elle est partie en Angleterre on se voyait de temps en temps seulement quand elle revenait en fait donc j'avais quand même des nouvelles, et puis quand elle est revenue on se voyait régulièrement ». (Madame P, 2^{ème} cas)

« Un truc qui est quand même assez fou. On travaille tous les jours ensemble et pourtant le samedi je continue et je vais courir avec lui. Le dimanche, je vais à la boxe avec lui. On se voit donc tous les jours ». (Monsieur B, 3^{ème} cas)

Selon Alberoni (1995), l'ami est un complice qui nous aide à nous emparer du monde, l'amitié consiste à parcourir en commun une étape. Le troisième cas d'entreprise est un parfait exemple où les liens affectifs se sont développés au cours de phases d'évolution comme le lycée, le monde professionnel.

« On a gravi les échelons sociaux ensemble. Changer de cité, changer de lycée. Depuis le lycée jusqu'à la prépa. Changement social. On a partagé les mêmes choses. On changeait de

milieux sociaux au fil de nos études et on était le repère de l'un et de l'autre ». (Monsieur B, 3^{ème} cas)

Les entrepreneurs sont souvent unis par une amitié exclusive très forte, ils se définissent comme les meilleurs amis (Bidart, 1997).

« On est meilleurs amis depuis qu'on a 10 ans ». (Monsieur B, 3^{ème} cas)

Ces projets d'entrepreneuriat sont caractérisés par l'amitié vertueuse identifiée par Aristote où les amis se portent une bienveillance mutuelle l'un envers l'autre. Ils souhaitent et font ce qui est bon pour autrui.

« Après, l'avantage, c'est qu'on s'est toujours tirés vers le haut dans la vie ». (Monsieur B, 3^{ème} cas)

« Parfois j'étais plus sérieux que lui à l'école. Je lui disais faut qu'on parte de ce lycée pourri pour aller en prépa. Donc je le tirais pour aller en cours. Et vice versa, moi j'avais moins confiance en moi vis-à-vis des filles et il m'aidait. Des deux côtés on s'est toujours tiré vers le haut. Un jour, il faisait moins de sport que moi, donc je l'ai emmené au sport avec moi. Dans la création de la boîte cela a beaucoup joué et cela joue encore ». (Monsieur M, 3^{ème} cas)

4.1.2. Liens incomplets : liens modérés et faibles

Le premier, le cinquième et le sixième cas présentent des liens amicaux modérés car la relation n'est pas aussi exclusive et singulière (Bidart, 1997), l'amitié est encadrée dans un contexte d'origine particulier ou un groupe.

« Au départ en fait on est partis sur plus (de personnes), en fait on est une bande d'amis ». (Monsieur B, 1^{er} cas)

« Assez simplement, on était dans la même classe. On était assis l'un à côté de l'autre ». (Monsieur M, 5^{ème} cas)

« Alors qu'avec Lara on est copine mais on s'est quand même rencontrées dans une structure où on a été au début plus camarades qu'amies en fait ». (Madame T, 6^{ème} cas)

Dans le quatrième et le septième cas, les fondateurs sont unis par des liens d'amitié faibles car ils sont le prolongement de relations communautaires comme les camarades de promotion ou les collègues de travail rassemblés autour d'une même façon de travailler. (Bidart, 1997)

« En école d'ingénieur on avait beaucoup de projets à faire en binôme donc à deux. [...] En fait on a travaillé quatre ans ensemble sur tous les projets donc voilà il n'y avait pas de surprise quand on s'est mis à travailler ensemble sur I (l'entreprise) ». (Monsieur S, 4^{ème} cas)

Ces relations ne sont pas fondées sur la bienveillance mais plus sur l'agrément et surtout l'utilité (Aristote). Il s'agit donc d'une amitié incomplète (Schonsheck, 2000).

« Vincent, mon associé principal, on a travaillé ensemble en 2005. Cette boîte j'y suis resté que 9 mois mais lui il y était depuis 5 ans donc ce qui permet de voir ce qu'il valait. Les deux employés actionnaires bah c'est pareil ils étaient dans la même boîte donc ils venaient tous

du même endroit ce qui fait que j'avais pu voir ce qu'ils valaient. Puis on a pu voir qu'en termes de caractères ça passait. Les autres actionnaires, il y en avait deux à l'Essec donc je les ai connus à l'Essec ». (Monsieur N, 7^{ème} cas)

4.2. FORMES COOPERATIVES

Nous identifions la présence de deux formes de coopération non utilitariste, et utilitariste au sein des projets d'entrepreneuriat.

4.2.1. Coopération non utilitariste

Si la coopération peut être définie comme une « action collective finalisée » (Dameron, 2002, p. 341), le projet entrepreneurial fondé entre amis repose bien sur des bases coopératives puisqu'il requiert une association entre individus en vue d'accomplir un objectif défini. Il est donc nécessaire d'étudier les ressorts de cette coopération entre les acteurs et leurs motivations.

Dans les cas d'entreprises 2 et 3, l'association est essentiellement motivée par la dimension affective. L'aspect utilitaire n'est que secondaire, l'amitié est privilégiée à l'aspect financier puisque le projet exclut les partenaires financiers extérieurs au cercle amical.

« Mais ça reste une bande de potes, le quatrième était toujours dans la bande, on n'a jamais pensé inclure quelqu'un d'extérieur ». (Monsieur M, 3^{ème} cas)

4.2.2. Coopération utilitariste

L'association peut aussi être envisagée de manière purement utilitaire comme un rassemblement de ressources (Dameron, 2004) qu'elles soient techniques ou financières. Dans ce cas, elle est vécue de manière stratégique dépourvue de tout affectif puisque les partenaires sont considérés pour l'utilité qu'ils vont apporter au projet et non pas en tant qu'amis.

« C'est un produit technique donc il fallait des ressources techniques derrières pour le faire. Effectivement, j'aurai pu tout sous-traiter mais pour moi c'était pas l'esprit que j'avais, pour moi il faut forcément qu'il y ait une équipe locale donc de l'embauche ». (Monsieur N, 7^{ème} cas)

Les individus choisissent de s'associer pour des raisons de complémentarité en termes de compétences (Dameron, 2004).

« [...] il fallait qu'il y ait un minimum de complémentarité et c'est pour ça qu'on s'est rapprochés les uns des autres à quatre parce qu'on pensait qu'à quatre on avait des compétences solides qui nous permettaient de faire naître un projet qui tenait la route quoi ». (Monsieur B, 1^{er} cas)

Le choix des associés peut également être motivé par les qualités personnelles de l'individu qui favoriseraient sa capacité à entreprendre comme la prise de risque, la gestion du stress.

« Les profils c'est-à-dire les personnalités des cofondateurs voilà on a besoin quand on monte une boîte à plusieurs et notamment à 4... Je pense qu'on a besoin de personnes qui soient assez lucides, qui soient capables de prendre des risques et notamment qui soient capables de garder son sang froid et de prendre du recul dans des situations où on n'a pas forcément la capacité de le faire ». (Monsieur B, 1^{er} cas)

Le fait d'entreprendre de manière collective est considéré comme un atout par rapport à l'entrepreneur qui doit gérer seul son entreprise. S'associer permet de se reposer sur quelqu'un, de se motiver collectivement.

« Parce qu'on est plus fort à deux. [...] Non mais vraiment, je suis assez sérieux, je suis très admiratif des gens qui entreprennent tout seul. C'est bien d'avoir quelqu'un sur qui compter ». (Monsieur S, 4^{ème} cas)

4.2.3. Liens d'amitié et formes de coopération

Le type d'amitié unissant les fondateurs favorise un certain type de confiance nécessaire au développement de formes coopératives entrepreneuriales. En effet, dans les groupes unis par une amitié utile, les liens amicaux permettent de générer une confiance cognitive (McAllister, 1995) à travers l'apport de compétences, à travers une complémentarité qui permet de se prémunir contre l'incertitude. Dans les communautés affectives où l'amitié est exclusive et intense, les relations entre les fondateurs garantissent une confiance affective se caractérisant par une authenticité.

Nous remarquons que l'amitié forte présente dans les cas 2 et 3 rejoint la relation complète définie par Schonsheck (2000) et est associée à une coopération affective basée sur le plaisir (Alter, 2009 ; Dameron et Josserand, 2007). Tandis que les liens modérés des cas 1, 5, et 6, et faibles dans les cas 4, et 7, correspondent à un rapport incomplet (Schonscheck, 2000) où la coopération est complémentaire, fondée sur l'utilité et l'échange de ressources (Dameron, 2004). Ainsi, le lien incomplet correspond à une coopération utilitariste tandis que le rapport complet s'associe à une forme coopérative non utilitariste (tableau 4).

Tableau 4 : Articulation des types de liens amicaux et formes coopératives.

Types de liens	Formes coopératives
Incomplets : liens modérés et faibles	Association utilitaire en fonction des compétences, des ressources Confiance cognitive
Complets : liens forts	Association affective basée sur le plaisir excluant tous partenaires financiers extérieurs au cercle amical Confiance affective

4.3. ROLE DE L'AMITIE DANS L'EMERGENCE DES RELATIONS GENERATRICES DE COOPERATION

Si nous établissons un lien entre la présence d'un type d'amitié particulier et une forme coopérative définie, la relation amicale n'a pas pour autant d'impact direct sur la coopération. En réalité, nous montrons que l'amitié est un antécédent des mécanismes générateurs de la coopération que sont les relations identitaires et fonctionnelles (Dameron, 2001).

4.3.1. Amitié génératrice de relations identitaires

La coopération peut être fondée sur des relations identitaires caractérisées par des phénomènes d'identification à une communauté ou ingroup, et de comparaison sociale à des groupes extérieurs ou outgroups (Dameron et Josserand, 2007).

Le deuxième et le troisième cas marqués par une amitié complète révèlent une fusion entre les liens amicaux et les rapports professionnels. L'émergence du projet entrepreneurial, son concept, et l'identité même de l'entreprise sont déterminés par l'amitié unissant les fondateurs.

« Et c'est ça qui a permis l'émergence de ce projet là parce que notre amitié était toujours très forte et on était liée en fait ». (Madame P, 2^{ème} cas)

« Et d'ailleurs c'est intéressant parce que nous sommes un groupe d'amis et notre but est d'envoyer en vacances des groupes d'amis. On ne fait pas des couples, on fait des groupes d'amis ». (Monsieur M, 3^{ème} cas)

La fusion se retrouve également dans la gestion de la vie professionnelle et de la vie amicale qui ne sont plus séparées. Les frontières entre la sphère personnelle et le monde de l'entreprise disparaissent.

« Pas réellement, c'est vrai qu'on va parler de M (l'entreprise) à certains moments, et on va être plus sérieux mais à d'autres moments, on va faire une divergence sur notre vie personnelle, et puis repartir ensuite sur M ». (Madame P, 2^{ème} cas)

« [...] les coups de fil sont autant d'un point de vue business que d'un point de vue amitié. La première question, elle est avant tout amicale, et puis après on parle du devis qu'il y a à traiter ». (Monsieur M, 3^{ème} cas)

La dimension affective qui relie les fondateurs à travers l'amitié constitue les fondements de la communauté entrepreneuriale, l'identification au groupe s'opère sur la base de la relation amicale. Cette cohésion est renforcée à travers un processus de recrutement caractérisé par la cooptation et le rejet de membres extérieurs au cercle affectif.

« On n'a jamais voulu avoir juste des partenaires financiers parce que l'on considérait qu'il fallait qu'il y ait un lien avec les gens qui investissent de l'argent dans M (l'entreprise), et

aussi du sens, il fallait qu'on les connaisse et qu'il y ait ce rapport affectif ». (Madame P, 2^{ème} cas)

« Si on cherche quelqu'un, un expert comptable par exemple, et qu'on a un pote qui est qualifié, alors on privilégiera le pote ». (Monsieur B, 3^{ème} cas)

Si l'amitié, relation interpersonnelle basée sur des affinités, donne naissance à des relations identitaires génératrices de coopération, il semble qu'à terme la communauté entrepreneuriale puisse prendre le pas sur la relation amicale. En effet, le destin de l'entreprise peut influencer l'évolution des liens affectifs. Ainsi, l'échec du projet entrepreneurial peut remettre en cause l'amitié des fondateurs.

« Moi si je lui disais que je laissais tomber la société, je ne sais pas si elle me garderait vraiment en tant qu'amie, je ne sais pas comment ça se passerait aussi donc voilà ». (Madame P, 2^{ème} cas)

Ainsi, l'amitié complète favorise l'émergence de relations identitaires génératrices de coopération à travers un phénomène de fusion des liens affectifs et professionnels (tableau 5).

Tableau 5 : Amitié complète génératrice de relations identitaires

Liens d'amitié	Amitié complète (Schonsheck, 2000)
Mécanisme générateur de coopération	Relations identitaires
Amitié génératrice de relations identitaires	Fusion : amitié déclencheur du projet entrepreneurial, confusion vie privée/vie professionnelle

4.3.2. Amitié génératrice de liens fonctionnels

La coopération peut reposer sur des relations fonctionnelles caractérisées par une complémentarité des ressources et une rationalité calculatoire (Dameron et Josserand, 2007).

Dans les cas 1, 5 et 6, l'amitié unissant les fondateurs est utilisée dans le but de rassembler des individus aux ressources et compétences diverses mais complémentaires pour mettre en place un projet d'entrepreneuriat et le développer.

« [...] il fallait qu'il y ait un minimum de complémentarité et c'est pour ça qu'on s'est rapprochés les uns des autres à quatre parce qu'on pensait qu'à quatre on avait des compétences solides qui nous permettaient de faire naître un projet qui tenait la route quoi ». (Monsieur B, 1^{er} cas)

L'amitié s'efface pour laisser place à des relations fonctionnelles dans lesquels une proximité affective trop grande est envisagée comme nuisible pour la création d'une entreprise.

« J'ai plein d'amies que je connais depuis que j'ai quatre ans, où il y a une espèce de laisser aller familial un peu qui fait qu'on n'est pas dans la même énergie ». (Madame T, 6^{ème} cas)

Dans ces projets d'entrepreneuriat, une séparation entre vie personnelle et monde de l'entreprise tente de s'instaurer.

« C'est un contrat entre nous, c'est important de dissocier l'amitié du côté professionnel ». (Monsieur B, 1^{er} cas)

« Nous on sait que le temps c'est de l'argent, et on se raconte pas nos vies, on ne mélange pas nos vies ». (Madame L, 6^{ème} cas)

Ainsi, l'amitié incomplète conduit à l'émergence de relations fonctionnelles génératrices de coopération. Une cohabitation voire une séparation s'instaure entre les liens amicaux et professionnels (tableau 6).

Tableau 6 : Amitié incomplète génératrice de relations fonctionnelles

Liens d'amitié	Amitié incomplète (Schonsheck, 2000) Liens modérés
Mécanisme générateur de coopération	Relations fonctionnelles (Dameron, 2004)
Amitié génératrice de relations fonctionnelles	Cohabitation voire séparation entre liens d'amitié/projet d'entrepreneuriat, entre vie privée/vie professionnelle

4.3.3. Amitié comme tabou

Dans certains cas, l'amitié est rejetée au sein du projet entrepreneuriat qui opère une stricte dissociation entre liens amicaux et professionnels.

« Mais après ils gèrent ça comme ils veulent, enfin moi je préfère avec la deuxième vague être complètement neutre. Oui j'essaie de rester assez distant, mais je les empêche pas de se faire la bise le matin, c'est leur problème ». (Monsieur N, 7^{ème} cas)

Le lien affectif n'est pas envisagé comme fondateur du projet mais comme perturbateur au contraire. L'amitié incomplète génératrice de relations fonctionnelles peut conduire à des phénomènes d'opportunisme. La conduite de passager clandestin est alors considérée comme une trahison par les individus qui condamnent alors toute relation amicale dans l'entreprise.

« On s'est rendu compte que l'aspect affectif ou l'aspect copain, il y a un moment où il fallait arrêter. Du coup on est devenu je pense très méfiants sur pas mal de choses ». (Monsieur N, 7^{ème} cas)

Ainsi, l'amitié incomplète peut générer des comportements opportunistes conduisant à son rejet total au sein de l'entreprise (tableau 7).

Tableau 7 : Amitié incomplète comme tabou

Liens d'amitié	Relation incomplète (Schonsheck, 2000) Liens faibles
Mécanisme générateur de coopération	Relations fonctionnelles (Dameron, 2004)
Organisation du lien amical dans les projets d'entrepreneuriat	Rejet du lien amical dans l'entreprise L'amitié est reléguée à la sphère personnelle

5. CONCLUSION ET DISCUSSION

Contrairement à une idée répandue qui affirme que l'univers organisationnel et l'amitié sont incompatibles (Alberoni, 1995), notre étude analyse l'impact organisationnel de la relation amicale (Styrhes, 2000). Notre recherche nous permet d'appréhender l'entrepreneuriat comme encadré dans des liens d'amitié complets ou incomplets associés à une coopération utilitariste ou non utilitariste, et de rendre compte du rôle de la relation amicale dans la dynamique coopérative. L'amitié n'est pas directement productrice d'« action collective finalisée » (Dameron, 2002, p. 341) mais contribue à faire émerger des liens identitaires et fonctionnels qui sont directement générateurs de coopération. A l'aune de nos résultats, nous concluons sur le fait qu'il n'existe pas une forme coopérative affective en soi mais que l'affectif se diffuse dans les différentes modalités génératrices de la coopération. Ainsi, les différentes formes d'amitié font émerger soit des relations identitaires, soit des relations fonctionnelles génératrices de coopération avec une intensité affective variée. L'amitié complète conduit à l'émergence de relations identitaires à travers un phénomène de fusion des relations amicales et professionnelles. L'amitié incomplète favorise l'émergence de relations fonctionnelles, et une cohabitation voire une séparation s'établit entre les liens amicaux et professionnels. La relation amicale incomplète peut également être considérée comme tabou dans les relations coopératives qui sont alors dénuées de toute dimension affective à la suite d'un comportement opportuniste. L'amitié et l'affectif sont donc rejetés de tout rapport professionnel. Il semble donc qu'une amitié forte ou complète génère des relations coopératives avec une intensité affective élevée qui empêche le développement de comportement opportuniste ou de phénomène de trahison.

Nos résultats font également apparaître le risque que court la relation amicale au sein des projets d'entrepreneuriat pour deux raisons. Dans le cas d'amitié complète génératrice de relations identitaires, l'identité entrepreneuriale peut l'emporter sur le lien affectif et le rompre en cas d'échec du projet. Dans le cas d'amitié incomplète génératrice de liens fonctionnels, les comportements opportunistes peuvent conduire à un rejet de toute relation amicale au sein du projet d'entrepreneuriat.

Le nombre limité de cas de projets d'entrepreneuriat nous permet d'identifier les liens forts ou complets, et les liens faibles ou incomplets, mais ne rend pas compte de l'existence des liens intermédiaires. Dans cette perspective, il serait intéressant de répliquer ce travail de recherche

auprès d'un nombre plus important d'entreprises et dans d'autres formes organisationnelles où la coopération est présente.

Malgré la richesse des données récoltées permettant de mettre en exergue différentes typologies d'amitié et de formes coopératives, la nature de l'échantillon composé d'entreprises récentes ne nous permet pas d'avoir un recul suffisant pour envisager la dimension processuelle. Il s'agira dans des études ultérieures de réaliser des observations longitudinales.

6. REFERENCES

Alberoni, F. (1995), *L'amitié*, Paris : Pocket.

Alter, N. (2009), *Donner et prendre : la coopération en entreprise*, Paris : Edition la découverte.

Aristote, *Ethique à Nicomaque*, Paris : Vrin Bibliothèque des Textes Philosophiques Poche

Barabel, M. et O. Meier (2006), *Manageor*, Paris : Dunod

Bidart, C. (1997), *L'amitié un lien social*, Paris : La découverte

Blanchot, F. (1997), Modélisation du Choix d'un Partenariat, *Revue Française de Gestion*, 114, 68-82.

Boutillier, S. et D. Uzunidis (1995), *L'entrepreneur : une analyse socio-économique*, Paris : Economica.

Caby, J. et G. Hirigoyen (2002), *La gestion des entreprises familiales*, Paris : Economica.

Cosnier, J. (2006), *Psychologie des émotions et des sentiments*, Paris : Retz.

Crozier, M. et E. Friedberg (1977), *L'acteur et le système*, Paris : Seuil.

Damasio, A. R. (1995), *L'erreur de Descartes, La raison des émotions*, Paris : Odile Jacob.

Dameron, S. (2001), Les deux conceptions du développement de relations coopératives dans l'organisation, *AIMS*, 1-29.

Dameron, S. (2002), La dynamique relationnelle au sein d'équipes de conception, *Le travail humain*, 65, 339-361.

Dameron, S. (2004), Opportunisme ou besoin d'appartenance, La dualité coopérative dans le cas d'équipe projet, *Management*, 7 : 3, 137-160.

Dameron, S. et E. Jossierand (2007), Le développement d'une communauté de pratique : Une analyse relationnelle, *Revue Française de Gestion*, 174, 131-148.

Doz, Y. et M. Kosonen (2008), The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's rollercoaster experience, *California Management Review*, 50: 3, 95-118.

- El Murr, D. (2001), *L'amitié*, Paris: GF Flammarion.
- Granovetter, M. (1985), Economic Action and Social Structure: The problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91: 3, 481-510.
- Ingram, P., P. Roberts et W. Peter (2000), Friendships among Competitors in the Sydney Hotel Industry, *American Journal of Sociology*, 106 : 2, 387 – 423.
- Josserand, E. (2007), Le pilotage des réseaux, *Revue Française de Gestion*, 170, 95-102.
- Joy, A. (2001), Gift giving in Hong Kong and the continuum of social ties, *Journal of Consumer Research*, 28: 2, 239-256.
- Mcallister, D. J. (1995), Affect-and-cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- Miles, M. B. et A. M. Huberman (2003), *Analyse des données qualitatives*, Paris : De Boeck.
- Rimé, B. (2009), *Le partage social des émotions*, Paris : PUF.
- Roux, S. (2009), *Les émotions*, Paris : Thema Vrin.
- Schonsheck, J. (2000), Business friends: Aristotle, Kant and other management theorists on the practice of networking, *Business Ethics Quarterly*, 10: 4, 897-910.
- Styhre, A. (2000), The organization of friendship, *Human Resource Development International*, 3: 4, 413-417.
- Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris : Economica.
- Wenger, E. C. et Snyder W. M. (2000), Communities of Practices: the organizational frontier, *Harvard Business Review*, 139-145.