

La diversité démographique des équipes entrepreneuriales, une source de créativité ?

Sylvie Boisard-Castelluccia
Université du Sud Toulon-Var
France

boisard@univ-tln.fr

Amine Chelly
Université du Sud Toulon-Var
France

amine.chelly@univ-tln.fr

Résumé

Dans le cadre de ce papier, nous nous interrogeons sur l'impact de la diversité démographique d'une équipe entrepreneuriale sur sa capacité à être créative. La diversité démographique d'une équipe représente une source de conflits intragroupes. Ce conflit est double : le conflit cognitif et le conflit affectif. Le conflit cognitif qui naît de l'hétérogénéité des membres d'une équipe entrepreneuriale peut avoir un impact positif sur sa capacité à être créative. Nous émettons dans ce papier l'idée que cette hypothèse ne peut être validée que grâce à une gestion efficace du conflit affectif qui constitue une barrière forte au développement créatif d'une équipe entrepreneuriale.

Mots clefs

Equipe entrepreneuriale, créativité, diversité démographique, conflits intragroupes

Introduction

Dans un monde où les frontières sont devenues obsolètes, où les stratégies se déclinent au niveau mondial, les entreprises, désireuses de rester dans le jeu économique, doivent faire preuve d'ingéniosité, d'originalité et d'innovation pour réussir à résister à la concurrence voire à s'imposer. Pour ce faire, la créativité des équipes et des individus semble être la solution. Qu'elle soit au niveau organisationnel (créativité des salariés d'une entreprise déjà existante) ou individuel (créativité d'un entrepreneur ou d'une équipe entrepreneuriale pour créer une nouvelle entité économique), la créativité semble être la « porte de sortie » et la grande source de réussite. Cependant, et comme l'affirme Carrier (2001 : 8), « la créativité n'est pas une mode, ni une panacée ni une solution magique qui peut résoudre tous les problèmes (...). Elle n'est pas non plus garante de succès rapides et spectaculaires ». C'est dans cet esprit que l'idée de cette recherche, qui n'est qu'à ses débuts, nous est venue à l'esprit. En effet, croire que si l'on favorise la diversité démographique d'une équipe entrepreneuriale constitue une source de créativité et, donc, de réussite et de succès, c'est faire un raccourci dangereux qui peut amener le projet entrepreneurial, et par conséquent ses porteurs, à un échec irréversible.

La création de nouvelles entreprises est un enjeu majeur et constitue un des moteurs du développement économique d'une nation ou d'une région. Comprendre les facteurs qui limitent et ceux qui peuvent encourager cette création constitue un défi pour tous les acteurs impliqués : structures d'appui, entrepreneurs, investisseurs institutionnels et capitaux-risqueurs, décideurs politiques, instituts de recherche et universités. En particulier, la phase de pré-démarrage, où le projet de création est défini afin d'obtenir le premier financement, représente un stade critique qui joue, très souvent, dans la réussite de l'entreprise nouvellement créée. Durant cette phase de pré-démarrage, l'entrepreneur ou l'équipe entrepreneuriale, qui nous intéresse dans ce papier, s'emploie à concevoir un projet de création d'entreprise qui, dans la majorité des cas, est matérialisé par la rédaction d'un plan d'affaires (business plan) en vue de l'obtention d'un financement de la part d'investisseurs institutionnels ou privés.

Le plan d'affaires est généralement vu comme le dossier de présentation du devenir d'une entreprise. Il est devenu le support quasi indispensable de tout entrepreneur à la recherche de partenaires (Marion et Senicourt, 2003) mais également un moyen pour les sociétés de capital-risque et les investisseurs institutionnels pour évaluer un projet de création ou de reprise d'entreprise. Dans une étude sur les critères habituellement utilisés par ces organismes pour évaluer les projets, MacMillan, Siegel et Subba Narashima (1985) concluaient déjà, au milieu des années 80, sur une note humoristique : « sans aucun doute, quel que soit le cheval (le produit ou le service), la course (le marché), ou la côte (les critères financiers), c'est la qualité du jockey (l'entrepreneur ou l'équipe entrepreneuriale) qui sera l'élément déterminant dans la décision de parier des sociétés de capital-risque » (p. 128).

La qualité d'une équipe entrepreneuriale peut être appréciée par la diversité des compétences, des connaissances, des valeurs partagées, des expériences, des aptitudes et plus généralement des modèles mentaux de chaque membre par rapport aux objectifs visés. L'équipe entrepreneuriale peut se caractériser en conséquence par une certaine hétérogénéité qui peut s'avérer fructueuse à la seule condition de savoir bien l'exploiter et de susciter des complémentarités. Selon Eisenhardt et al. (1999), les marqueurs de diversité à considérer sont ceux qui, dans une situation donnée, sont les plus pertinents ou visibles. L'équipe

entrepreneuriale peut, sur de nombreux aspects, être comparée à une équipe de direction. Par exemple, l'équipe dirigeante adopte une démarche entrepreneuriale lorsqu'elle décide d'une nouvelle stratégie et qu'elle la met en place. Nous nous limiterons, en conséquence, à l'étude de la diversité en termes de critères démographiques considérée comme la plus caractéristique des différences entre les membres d'une même équipe de direction et donc d'une équipe entrepreneuriale (Eisenhardt et al., 1999).

La diversité (ou hétérogénéité) démographique correspond au degré selon lequel une unité (une équipe de direction ou une organisation) est hétérogène au regard des caractéristiques démographiques : l'âge, le sexe et la nationalité, l'ancienneté, la formation et le domaine fonctionnel dans lequel l'individu exerce ses compétences et, enfin la situation de famille (Eisenhardt et al., 1999). L'ensemble de ces critères nous paraissent pertinents pour caractériser la diversité d'une équipe entrepreneuriale à l'exception de l'ancienneté dans la mesure où tous les membres de l'équipe entrepreneuriale participent à la création ou à la reprise de l'entreprise et donc sont entrés au même moment dans l'équipe. Ils sont, en conséquence, homogènes au regard de ce critère.

La littérature en sciences de gestion retrace une quarantaine d'années de recherche sur les effets de la diversité démographique d'une équipe de direction sur sa performance. Bien qu'elle soit concordante sur le fait que la diversité démographique d'un groupe a une influence certaine sur ses processus et sur sa performance, elle ne parvient pas à établir clairement si la diversité est oui ou non une source de performance.

Afin de préciser les effets de la diversité, il nous semble nécessaire d'étudier plus en détail les mécanismes en jeu dans la relation Hétérogénéité-Performance, et plus précisément dans la relation hétérogénéité-créativité. La créativité, que nous définissons comme « une aptitude de l'individu à créer, à produire des idées neuves et réalisables, à combiner et à réorganiser des éléments » (Demory, 1990, cité par Carrier, 2001), est le critère que nous retenons pour apprécier le niveau de performance d'une équipe entrepreneuriale. En effet, nous pensons que l'aptitude, que peut détenir une équipe entrepreneuriale, à créer et produire des idées neuves et réalisables, est un gage de performance future pour cette dernière.

La diversité démographique d'une équipe engendre des situations où certains membres possèdent des représentations mentales qui ne sont pas totalement compatibles. Une représentation mentale est « le produit et le processus d'une activité mentale par laquelle un individu ou un groupe reconstitue le réel auquel il est confronté, et lui attribue une signification spécifique » (Abric, 1989). La représentation est alors un ensemble organisé d'opinions, d'attitudes, de croyances et d'informations qui se réfèrent à un objet ou une situation. La confrontation des représentations mentales des différents membres de l'équipe suscite alors des conflits intragroupes de type cognitif, sources de créativité. Or, les conflits cognitifs ne peuvent émerger sans l'apparition parallèle d'un autre type de conflits intragroupes, les conflits affectifs « parasitant » les bénéfiques du conflit cognitif et affectant ainsi la créativité de l'équipe.

Aussi, nous en avons déduit l'hypothèse théorique suivante : **la diversité démographique d'une équipe entrepreneuriale ne peut être une source de créativité qu'au prix d'une gestion efficace des conflits intragroupes.**

L'objectif de cette communication est de mettre en évidence nos premières réflexions théoriques sur les effets de la diversité démographique d'une équipe entrepreneuriale sur sa

créativité et plus précisément d'explicitier la formulation de l'hypothèse ci-dessus. Ce premier travail de recherche donnera suite à une étude empirique visant à tester cette hypothèse.

Ce papier sera, en conséquence, organisé en deux parties. Dans un premier temps, nous discuterons le concept de créativité et ses composantes. La deuxième partie sera consacrée à l'étude du lien entre diversité démographique d'une équipe entrepreneuriale et son aptitude à développer un comportement créatif. Nous expliquerons comment la diversité susciterait de la créativité en montrant la dynamique des conflits intragroupes et leurs effets sur la performance créatrice des équipes de travail. Nous expliciterons plus précisément pourquoi le conflit cognitif, source de débats fructueux, devrait être privilégié par rapport au conflit affectif néfaste à la créativité.

1. La créativité

1.1. Une discussion autour de la définition

Il existe presque autant de définitions de la créativité qu'il y a de chercheurs sur le concept. Ni les chercheurs ni les praticiens n'ont encore été capables de produire une définition claire de la créativité. Cette absence d'univocité explique la multitude des définitions subjectives qui sont produites et débattues dans la littérature psychologique et psychiatrique. Les différences entre les définitions semblent être dues à des jugements de valeur, puisque les critères en sont individuellement et culturellement déterminés et donc variables.

L'étymologie du mot « créativité » évoque la procréation « faire naître ». En effet, en français « créativité » vient du latin : « *creo, creas, creavi, creatum, creare* » qui signifie « faire pousser, produire, faire naître » ou encore « faire naître du néant ». Une œuvre créative est quelque chose qui vient au monde, avec un caractère entier et unique qui surpasse les éléments dont elle est composée. Un des éléments essentiels des œuvres créatives est l'effet de surprises qu'elles suscitent.

Quelques chercheurs et théoriciens définissent la créativité d'après les caractéristiques de la personne (Amabile, 1996), comme la constellation de la personnalité et des traits intellectuels d'un individu qui, quand on lui en donne la liberté, passe le plus clair de son temps engagé dans un processus créateur. D'autres ont défini la créativité selon le processus lui-même, comme la mise au jour d'un nouveau produit relationnel, né de l'unicité de l'individu d'une part et des matériaux, événements, personnes ou circonstances de sa vie, d'autre part (Rogers, 1954, cité par Amabile, 1983) Cependant, la plupart des théoriciens et chercheurs adoptent une définition de la créativité qui est centrée sur le produit même : une nouveauté qui est utile (Stein, 1974).

La définition que l'on trouve dans le dictionnaire de psychologie est une de celles qui captent le mieux l'essence de la créativité. En effet, la créativité y est définie comme « un terme employé dans la littérature technique essentiellement, de la même façon que dans la littérature populaire, pour se référer aux processus mentaux qui aboutissent à des solutions, des idées, des conceptualisations, des formes artistiques, des théories ou des produits qui sont uniques et nouveaux ». Amabile (1996) ajoute à cette définition l'exigence selon laquelle le résultat du processus créateur doit être adapté à la situation à laquelle il est appliqué. Une autre exigence était que le produit doit être de valeur ou, comme Poincaré (1924) l'a exprimé dans une des toutes premières définitions de la créativité : « créer c'est précisément éviter la fabrication de

combinaisons inutiles et fabriquer celles qui sont utiles ». La rareté et la pénurie sont considérées comme les attributs essentiels de la créativité par la plupart des chercheurs dans ce domaine. Amabile (1996) a clarifié encore le concept de créativité. D'après elle, pour qu'un acte soit considéré comme créatif il faut qu'il apporte une solution nouvelle et pertinente à une tâche *heuristique*. Si le cheminement vers la solution est clair et évident, ce qui veut dire que la tâche est *algorithmique*, la réponse ne peut pas être considérée comme créative.

D'après Auriol (1994), la créativité est la capacité pour un sujet de manifester au monde, à lui-même et aux autres, quelque expression qui n'existerait pas en son absence. La valeur sociale de cette nouveauté dépend à la fois des capacités d'innovation de l'individu, de ses compétences à les exprimer, les faire naître et les imposer ; elle dépend tout autant de la nature du groupe social, de sa réceptivité au changement, de sa flexibilité. La créativité apparaît donc comme un concept étroitement relatif aux interactions de l'individu et de son environnement. Ainsi, la créativité apparaît, à juste titre, comme une notion qui dépasse l'individu et qui nous oblige à le cadrer dans son contexte de temps, de lieu, de culture. Bref, son environnement social.

Dans un contexte organisationnel, les chercheurs ont aujourd'hui tendance à reconnaître qu'une définition orientée vers le produit est la plus appropriée. Des complexités dans l'observation et l'évaluation, rendent, en effet, difficile l'identification de la créativité en termes de personne ou de processus (Amabile, 1982). La créativité est donc, pour eux, la production, par un individu ou un groupe travaillant ensemble, d'idées nouvelles, utiles et ayant une valeur. C'est la définition généralement acceptée du comportement créateur ou des produits d'un tel comportement dans un contexte organisationnel.

1.2. Les composantes de la créativité

Une revue de la littérature sur le concept de créativité montre que la théorie propose trois composantes majeures de la créativité individuelle (ou de petits groupes), chacune d'entre elles étant nécessaire quel que soit le domaine considéré. Ces composantes sont : l'expertise, la capacité à penser créativement et la motivation intrinsèque pour une tâche (Amabile, 1983). La théorie componentielle de la créativité individuelle d'Amabile (1983), contrairement à l'approche traditionnelle de la créativité, propose que tous les êtres humains dotés de capacités normales sont capables de produire des œuvres d'un certain degré de créativité dans des domaines et à des moments donnés, et que l'environnement social (l'environnement de travail) est susceptible d'influencer à la fois le niveau et la fréquence des comportements créatifs. La théorie componentielle suggère que la créativité a tendance à se manifester davantage lorsque les compétences des individus coïncident avec leurs intérêts intrinsèques les plus forts, leurs passions les plus profondes, et que son niveau est d'autant plus élevé. Amabile (1983) parle alors de l'« intersection de la créativité » mise en évidence dans la figure 1.

1.2.1. L'expertise

L'expertise est le fondement de tout travail créatif. Elle peut être considérée comme un ensemble de chemins cognitifs qui peuvent être empruntés afin de résoudre un problème ou d'effectuer une tâche donnée – un « réseau de vagabondages possibles » permettant de trouver

des solutions (Newell et Simon, 1972 : 82, cité par Amabile, 1997). La composante expertise inclut la mémoire des connaissances factuelles, la compétence technique et des talents particuliers dans le domaine cible – tels que l’expertise dans le séquençage des gènes, dans la simulation informatique ou le management stratégique (Amabile, 1983).

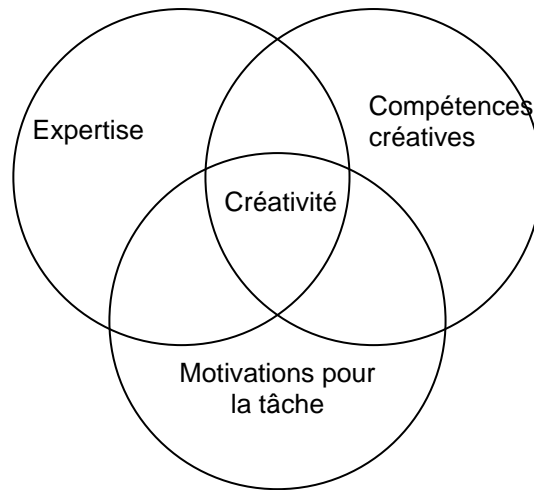


Figure 1 - Modèle componentiel de la créativité (Amabile, 1988)

Amabile (1997) cite en exemple l’expertise d’un ingénieur high-tech qui inclut non seulement son talent inné pour imaginer et réfléchir à des problèmes complexes d’ingénieur, son pouvoir de concentration sur les aspects importants de ces problèmes, ses connaissances factuelles en électronique, sa familiarité avec le travail effectué et les développements en cours des nouvelles technologies ainsi que les compétences techniques qu’il a acquises en concevant, en menant et en interprétant des recherches. Le même raisonnement peut être appliqué à notre cas et pour celui de n’importe quel chercheur. En effet, notre modeste expertise inclut notre faculté de réflexion et de raisonnement ainsi que nos connaissances en matière de recherche dans le champ de l’entrepreneuriat et de la stratégie grâce à toutes nos lectures des travaux antérieurs.

1.2.2. La pensée créative

Cette composante apporte ce « quelque chose en plus » nécessaire à la performance créative qualifié par Amabile (1996) de « processus pertinent à la créativité ». En supposant qu’une personne soit motivée pour réaliser une activité, la performance sera « techniquement bonne » ou « adéquate » ou « acceptable » si l’expertise requise existe. Cependant, même avec une expertise d’un niveau extraordinairement élevé, cette performance ne sera pas créative si les capacités à penser d’une manière créative font défaut.

1.2.3. La motivation intrinsèque pour une tâche

Bien que les deux composantes qui viennent d’être décrites déterminent ce qu’une personne est capable de faire dans un domaine donné, c’est la composante « motivation pour la tâche » qui détermine ce qu’une personne va vraiment réaliser (Amabile, 1996). Amabile (1997) décompose la motivation en motivation intrinsèque (causé par un intérêt et un engagement profonds dans le travail, par la curiosité, le plaisir ou un sens personnel du défi), et en

motivation extrinsèque (causée par le désir d'atteindre un certain but indépendamment du travail lui-même).

La motivation pour une tâche peut faire la différence entre ce qu'un ingénieur peut réaliser et ce qu'il va réaliser. Ce qu'il peut réaliser dépend de son niveau d'expertise et de sa capacité à penser créativement. Mais c'est sa motivation à effectuer une tâche donnée qui détermine dans quelle mesure il va engager son expertise et ses compétences à penser créativement au service de performances créatives. Dans une certaine mesure, un niveau élevé de motivation intrinsèque peut même combler un déficit d'expertise ou de pensée créative, en amenant l'individu à tirer ses compétences d'autres domaines ou à faire des efforts importants pour acquérir le savoir-faire nécessaire dans le domaine cible (Deweck, 1986 cité par Amabile, 1996).

1.3. Les étapes du processus de créativité

Il y a environ un demi siècle que Henri Poincaré a analysé le processus mental de la création mathématique. S'il a pu le faire avec une certaine précision, c'est que les éléments dont il se servait étaient tangibles et constants. En revanche, tout problème non mathématique est truffé d'éléments intangibles et variables ; c'est aussi une des raisons pour lesquelles on ne peut traduire en méthode rigide le processus créatif (Osborn, 1988). Cependant, d'après Carrier (2001), qui partage l'idée selon laquelle la créativité n'est pas un produit ou un résultat, mais apparaît plutôt comme un processus au cours duquel l'individu explore et évalue de nouvelles idées, les chercheurs s'entendraient généralement pour diviser le processus de créativité en quatre étapes en reprenant les travaux de Wallas (1926).

● 1^{ère} phase : Préparation

L'individu ou le groupe (puisque la créativité peut également être le fait d'une équipe de gens intéressés par la même question) fixe son attention sur une situation, un problème ou un objet pour lequel il souhaite trouver une solution, un élargissement, ou à partir duquel il (elle) désire créer. Durant cette étape, l'individu ou le groupe s'emploie à rassembler et collecter des informations, des données et de la documentation qui semblent appropriés à la situation ou au problème posé. A cette étape, l'individu ou le groupe doit être ouvert à tout ce qui peut nourrir son esprit et enrichir ses connaissances (Carrier, 2001). Ces informations arrivent aussi d'une manière désordonnée dans l'esprit de l'individu qui peut les entreposer dans son système cognitif pour des fins de référence et qui lui serviront à la compréhension immédiate de certains phénomènes grâce à des interconnexions cognitifs. Durant cette phase, l'individu ou le groupe doit être vigilant, éveillé et à l'affût de nouvelles trouvailles. Il (elle) dirige son conscient vers la recherche de faits et d'hypothèses supplémentaires qui permettront de développer de plus en plus la concentration de pensée (Osborn, 1988).

Dans cette étape, il s'agit selon Carrier (2001 : 11) « de se nourrir d'informations avant de créer ». Une fois que les informations appropriées sont retenues et qu'il y a conscience d'un ordre nouveau à établir, l'individu ou le groupe doit s'éloigner du problème pour qu'il y est incubation.

● 2^{ème} phase : Incubation

Après la collecte de l'information de l'étape précédente, l'individu créateur se concentre sur son problème et le garde au fond de son esprit. Il se laisse envahir par ce dernier (Carrier,

1997) et s'imprègne de tous les éléments qui permettent à son esprit de gambler à chaque fois que l'envie ou l'occasion le lui permet. Dans cette étape, le problème est présent dans l'esprit de l'individu créateur et son subconscient essaye d'arranger des faits selon un modèle logique. Le problème est en effet rejeté hors du champ de conscience de l'individu en direction de son préconscient là où s'effectue le plus souvent l'activité combinatoire. L'attention est ainsi libérée et orientée vers l'environnement immédiat, vers d'autres informations supplémentaires pouvant favoriser une association dans le préconscient. Comme le souligne Carrier (1997 : 11), « il s'agit d'une période de « ruminage mental » fort importante qu'il ne faut pas tenter d'écourter ou d'éluder », la négliger pourrait être handicapant pour la suite du processus.

- **3ème phase : Illumination**

C'est l'étape décisive de la créativité. Sans elle, les deux premières resteront stériles (Carrier, 2001). Durant cette phase, le spasme provoqué par le raccordement des éléments distants est tel que l'idée est projetée dans le champ de la conscience et la nouvelle idée semble apparaître en un éclair d'intuition dans l'esprit de l'individu. Comme le souligne Carrier (2001 : 13), même si cette illumination se déclenche d'une manière instantanée et peut arriver n'importe où, au bureau, sous la douche, au laboratoire ou en pleine nuit, « elle n'est que le fruit d'un long voyage au cœur du possible et de l'impossible qui l'a précédée ». Cependant, le fait que l'illumination puisse se produire n'importe où n'implique pas que les résultats de la créativité soient stochastiques.

- **4ème phase : Vérification et/ou Application**

Durant cette phase, l'individu s'attache à prouver et vérifier l'utilité et la validité de l'idée retenue. L'individu fait alors face au principe de réalité et à la logique en expérimentant, par exemple, sa solution créatrice. La ténacité est ici de rigueur, car les nouvelles idées sont souvent rejetées au départ car non pratiques.

Selon Stein (1975), l'illumination et les étapes de vérification/application doivent être vues comme de la découverte d'une hypothèse et sa mise à l'épreuve. Il assimile ainsi le processus créateur clinique aux méthodes de recherche hypothético-déductives.

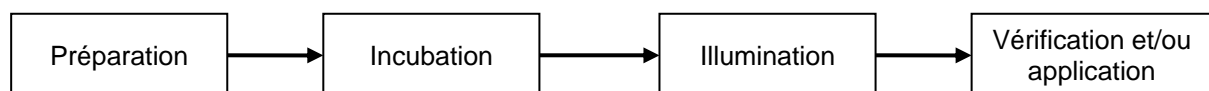


Figure 2 - Le processus de créativité (Carrier, 2001 : 11)

2. Le lien diversité – Créativité

Nous allons expliciter dans ce paragraphe comment la diversité démographique suscite de la créativité en créant du conflit cognitif.

2.1. L'absence de consensus théorique autour des effets de la diversité démographique

La gestion de la diversité a connu ces dix dernières années un intérêt croissant lié à la prise en compte de la dimension « apprentissage ». La gestion de la diversité ne consiste plus seulement à augmenter la représentation des différentes minorités sur le lieu de travail. Elle se construit désormais sur un nouveau paradigme d'« apprentissage et efficacité » (Thomas et Ely, 1996) qui ne considère plus seulement les individus selon leurs apparences ou leur milieu d'origine mais selon les différentes connaissances et perspectives qu'ils peuvent apporter. En d'autres termes, la diversité n'est plus recherchée dans une seule logique d'équité mais aussi dans une logique d'apprentissage de la différence.

Des études de terrain de ces quarante dernières années ont montré que des variations dans la composition du groupe pouvaient avoir d'importants effets sur son fonctionnement (Williams et O'Reilly, 1998). L'hétérogénéité démographique en termes d'ancienneté, de sexe, et de nationalité aurait des effets négatifs sur les comportements sur le lieu de travail et sur la performance (Chatman, Polzer, Barsad et Neale, 1998 ; Pelled, Eisenhardt, et Xin, 1999 ; Smith et al., 1994). A l'inverse, une homogénéité démographique accrue aurait des effets positifs sur l'appréciation, la satisfaction, l'engagement, l'ancienneté et la performance et réduirait le turnover (Elfenbein et O'Reilly, 2002).

Des auteurs comme Earley et Mosakowski (2000) et Murray (1989) ont eux mis en évidence une approche intermédiaire selon laquelle homogénéité et hétérogénéité pouvaient toutes deux être une source de performance. Les groupes hétérogènes seraient plus efficaces dans un environnement changeant alors que les groupes homogènes seraient plus performants dans des environnements stables et compétitifs (Murray, 1989).

2.2. Le lien diversité – Conflit intragroupe

Les théoriciens classiques de l'organisation ont supposé que le conflit était néfaste pour l'organisation. Depuis ces dernières années, les hypothèses concernant le conflit organisationnel ont radicalement changé. Il est désormais considéré comme inévitable et même comme un indicateur positif de la bonne gestion d'une organisation. Il est généralement admis que le conflit est à la fois fonctionnel et dysfonctionnel pour une organisation. Il est fonctionnel lorsqu'il apporte de meilleures solutions à des problèmes ou lorsqu'il permet d'atteindre les objectifs de l'individu, du groupe ou de l'organisation.

Il est essentiel d'étudier les conflits prenant place au sein des groupes dans la mesure où, de nos jours, les individus interagissent de plus en plus quotidiennement. La gestion du conflit est un élément important de l'efficacité d'une équipe. Pour être performantes, les équipes doivent être capables de gérer les conflits qui font naturellement partis de leur environnement.

Le conflit est « *une prise de conscience par les parties impliquées de leurs divergences ou de l'incompatibilité de leurs désirs* » (Jehn, 1997). Plus précisément, il s'agit d'un processus interactif qui se manifeste en cas de désaccord, incompatibilité ou dissonance entre ou au sein des entités sociales (c'est-à-dire individu, groupe, organisation) (Baron, 1990).

Un conflit émerge lorsqu'une ou deux entités sociales :

- s'engagent dans une activité qui va à l'encontre de leurs besoins ou intérêts,
- ont des préférences comportementales dont la satisfaction empêche la réalisation des préférences d'une autre entité,

- souhaitent les mêmes ressources dont l'offre est limitée, de sorte que les volontés de chacune ne puissent être pleinement satisfaites,
- possèdent des attitudes, valeurs, dons et objectifs qui dirigent leurs comportements mais qui sont perçus comme excluant les attitudes, valeurs, dons et objectifs de ou des (l')autre(s),
- disposent de préférences comportementales exclusives au regard des actions communes,
- sont interdépendantes dans la performance, l'exercice des fonctions ou activités.

Nous pouvons distinguer dans la littérature le conflit cognitif du conflit affectif.

2.2.1. Le conflit cognitif

Selon Jehn (1997) et Jehn, Northcraft et Neale (1999), le conflit cognitif est une opposition d'idées au sein du groupe, un désaccord relatif au contenu et aux aboutissements des tâches. Il naît des différences de jugement ou encore des confrontations des différentes représentations individuelles. Ce type de désaccord est un élément naturel du bon fonctionnement d'une équipe. Il est naturel en ce sens où lorsque les membres se réunissent pour prendre d'importantes décisions, ils apportent des idées, opinions et perspectives différentes et représentatives de l'environnement de chacun. Le conflit cognitif apparaît lorsque les membres examinent, comparent et concilient leurs différences. Ce processus est très important puisqu'il permet d'atteindre des solutions de grande qualité comprises et acceptées par tous. Ce conflit est bénéfique parce qu'il nécessite l'engagement de l'équipe dans les activités essentielles à son efficacité. En facilitant la franche communication et en utilisant à bon escient la diversité des membres, c'est-à-dire leurs différents dons et compétences, ce type de conflit engendre de la compréhension et de l'engagement envers les objectifs et les décisions. Il en résulte non seulement une meilleure décision, mais une décision pouvant être appliquée plus efficacement.

Il est clair que la confrontation entre les représentations mentales des différents individus est porteuse d'éléments positifs pour la créativité de l'équipe entrepreneuriale et ceci pour trois raisons. D'abord, chaque membre de l'équipe apporte son expertise dans le domaine qui lie l'équipe entrepreneuriale ou encore son expertise dans un domaine différent. Deuxièmement, chaque membre dispose aussi de motivations intrinsèques pour effectuer une tâche quelconque. Cette motivation peut augmenter au contact des autres membres de l'équipe dans la mesure où, en groupe, un individu sera plus à même de réaliser une tâche qu'il aura du mal à réaliser seul. La troisième raison réside dans le fait que chaque membre de l'équipe entrepreneuriale dispose de capacités de penser de manière créative. En effet, comme nous l'avons discuté ci-dessus, la créativité n'est pas l'apanage de quelques personnes extraordinaires. Chaque individu disposant de capacités à penser d'une manière créative, il semblerait que la confrontation de ces capacités dans le contexte d'une équipe entrepreneuriale décuplerait la créativité de l'équipe. A la suite de cette discussion, nous émettons la proposition suivante :

- ***Proposition 1 :*** *Le conflit cognitif au sein d'une équipe entrepreneuriale augmente son aptitude à être créative et augmente, par conséquent, les chances de réussite du projet entrepreneurial porté par cette dernière.*

2.2.2. Le conflit affectif

Le conflit affectif est un conflit d'ordres personnel et relationnel au sein du groupe, caractérisé par des frictions, des frustrations et des disputes entre différentes personnalités. Le conflit affectif implique un désaccord personnel ou une désaffection individuelle (Jehn, 1997 ; Jehn, Northcraft et Neale, 1999).

Les conflits cognitif et affectif naissent nécessairement ensemble, l'un ne pouvant apparaître sans l'autre. En effet, lorsque les membres possèdent des perspectives différentes, il y a souvent désaccord cognitif. Ce dernier étant fréquemment mal interprété et perçu comme une critique personnelle, le conflit affectif émerge nécessairement en parallèle. De même, lorsqu'un individu possède une certaine rancœur à l'égard de l'un de ses collègues, il sera plus enclin à contredire les opinions de ce dernier. La propension à se méprendre et à interpréter un désaccord cognitif comme de l'animosité personnelle est particulièrement grande lorsque les questions sont importantes et que le potentiel personnel de gain ou de perte est grand. Les membres offensés par ce qu'ils ont perçu comme une critique personnelle vont répondre par une autre attaque personnelle, en amplifiant le conflit affectif. Ce cercle vicieux produit de l'animosité et un refus de tolérer l'opposition ou de continuer à travailler ensemble. On observe alors une baisse de la qualité des solutions et une érosion de l'engagement de l'équipe. Il semblerait que cette situation de conflit affectif soit très néfaste, d'une part, au travail des membres de l'équipe entrepreneuriale, et d'autre part, à leur aptitude à trouver des idées créatives. Nous pouvons donc émettre la proposition suivante :

- **Proposition 2 :** *Plus le conflit affectif est grand entre les membres d'une équipe entrepreneuriale, moins importante est leur aptitude à être créatifs.*

2.2.3. Les effets des conflits affectif et cognitif sur la créativité

Les études statiques, c'est-à-dire ne considérant qu'un instant t, ont montré que le conflit affectif est néfaste à la performance de l'individu et du groupe dans son ensemble, à la satisfaction des membres et à la probabilité que les individus composant ce groupe travaillent de nouveau ensemble dans le futur (Jehn, 1995). L'anxiété engendrée par l'animosité interpersonnelle est susceptible d'inhiber le travail cognitif et de distraire les membres de leur tâche. De ce fait, ils travaillent moins efficacement et produisent des produits sous optimaux.

A l'inverse, des niveaux modérés de conflit cognitif sont bénéfiques à la performance du groupe sur certain type de tâches (Jehn, 1995 ; Jehn & Shah, 1997). L'équipe bénéficie de la diversité des idées et des opinions sur le travail à réaliser. Le conflit cognitif améliore la qualité des décisions dans la mesure où la synthèse qui naît du conflit est généralement supérieure aux perspectives individuelles.

Jehn et Mannix (2001) se sont intéressés à la dynamique des conflits qui émergeait au sein d'une équipe en travail. Ils ont conclu de leur étude que les groupes les plus performants dans la réalisation d'un projet commun étaient caractérisés par un modèle particulier de conflits constituant une norme à privilégier. Plus précisément :

- le niveau de conflit affectif est faible avec une augmentation à la fin du projet. Ce phénomène s'explique par les effets de l'interdépendance des individus accentués sous la pression de la date limite ;

- le niveau de conflit cognitif est modéré à mi-parcours du projet alors qu'il est relativement faible en début et fin de période. A mi-parcours, les membres s'engagent dans une activité de discussions sur leurs objectifs et de débats sur les différentes opinions de chacun pour déterminer le contenu spécifique du produit final ou de la décision. Dans les groupes qui ont, jusqu'à ce point, bien géré le conflit affectif, les individus sont à l'aise les uns avec les autres et s'engagent dans un conflit de type cognitif sans l'assimiler à des attaques personnelles.

Nous pensons que le conflit affectif constitue une « barrière » au développement créatif de l'équipe entrepreneuriale. Le terme « barrière » apparaît souvent, sans plus de précisions, dans les écrits sur la créativité. Amabile et al. (1996) les apparentent aux entraves organisationnelles ou à des catégories conceptuelles de facteurs d'environnement de travail affectant la productivité créative. De façon plus détournée, la notion bien connue de « pression de l'environnement » (Rhodes, 1961, cité par Rickards et Moger, 2002) peut être considérée comme une contrainte contextuelle ou comme une barrière à la libre expression de la créativité. Enfin, en définissant la créativité comme un moyen d'échapper à des contraintes imposées à soi-même, Ackoff et Vergara (1981) accordent une place centrale à la notion de barrière.

Dans ce papier, nous utilisons le terme « barrière » pour rendre compte des contraintes générées de l'intérieur (« barrières construites socialement »). Nous faisons référence aux barrières intragroupes qui inhibent le développement de la créativité au sein d'une équipe entrepreneuriale. Même si nous n'excluons pas qu'il peut exister des « barrières imposées de l'extérieur » comme la pression de l'environnement, nous nous limitons dans cet article aux barrières intragroupes.

Tuckman et Jensen (1977) ont proposé un modèle séquentiel de développement d'une équipe comportant cinq phases : implication, complication, explication, application et séparation (voir la figure 3). Le modèle propose une phase d'orientation (implication) qui dure jusqu'à ce que les conflits personnels soient mis en lumière et explicités (complication). La période où les conflits s'apaisent annonce l'établissement de normes de conduite (explication). Les efforts de l'équipe se concentrent alors sur les tâches à accomplir (application). Enfin, l'équipe atteint un certain niveau d'aboutissement – que ce soit l'achèvement des travaux ou la dislocation de l'équipe (ce qui correspond à la cinquième étape dite de séparation). L'idée centrale du modèle de Tuckman et Jensen (1977) réside dans le fait que les équipes traverseraient plusieurs phases de développement avant d'atteindre un niveau de performance efficace, en supposant que la question des besoins intra- et inter-personnels ait été abordée avant que les normes de comportement aient été établies. Ce n'est qu'à partir de ce moment que l'on peut atteindre l'efficacité dans la recherche de résultat.

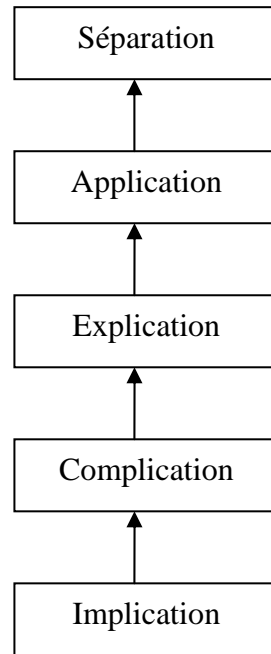


Figure 3 – Le modèle par phase de développement d'équipe d'après Tuckman et Jensen (1977)

Rickards et Moger (2000) considèrent que ces phases ne correspondent pas exactement à la réalité. Leurs observations empiriques d'équipes ont montré l'existence de schémas plus complexes et le développement d'une équipe ne pouvait être expliquée par un modèle purement séquentiel. Ainsi, certaines équipes pourraient ne jamais atteindre la phase d'application ou pourraient régresser vers des phases antérieures.

Ce constat a permis aux auteurs de se poser des questions à savoir : quels mécanismes affectant le fonctionnement d'une équipe et l'empêchent d'atteindre le niveau de performance attendu ? Et à l'inverse, quels mécanismes conduisent à des performances exceptionnelles ? Ils apportent alors des éléments de réponse, qui nous paraissent très intéressants pour notre questionnement, en creusant la question de l'influence des barrières sur la performance créative des équipes de travail. Leur modèle « à doubles barrières » (figure 4) modifie sensiblement le modèle classique de développement séquentiel de Tuckman et Jensen (1977).

La première barrière représente les forces inter- et intra- personnelles devant être dépassées avant la formation de normes. Les auteurs supposent cette barrière faible, dans la mesure où elle n'est qu'un obstacle temporaire que la plupart des équipes parviennent à surmonter. De façon opposée, les auteurs appréhendent la seconde barrière comme un obstacle plus difficile à franchir par les équipes, notamment du fait de l'idée admise selon laquelle la performance exceptionnelle est rare. La performance exceptionnelle doit être comprise ici lorsqu'une équipe va au-delà des résultats attendus dans un contexte social donné, telle la culture d'une entreprise.

Ces deux suppositions les amènent à formuler l'hypothèse de double barrières concernant le travail en équipe « les performances d'une série comparable d'équipes, ayant des tâches à accomplir en commun, peuvent s'expliquer par un processus de développement qui comprend deux contraintes ou barrières successives sur le chemin de l'excellence. La première barrière,

que la plupart des équipes franchissent pour atteindre des performances de niveau moyen, est faible. La seconde barrière est un obstacle plus conséquent que peu d'équipes vont franchir ».

D'après Rickards et Moger (2000), les équipes qui échouent au niveau de la première barrière présentent des comportements dysfonctionnels. La plupart des équipes franchissent cette barrière faible, mais elles atteignent alors des performances similaires en termes d'idées, de décisions, de structures et de comportements observés. Seul un nombre réduit d'équipes surmonte la seconde barrière. Ces équipes obtiennent alors des résultats créatifs exceptionnels qui s'identifient aisément lorsqu'on les compare aux équipes ayant des résultats et des comportements moyens.

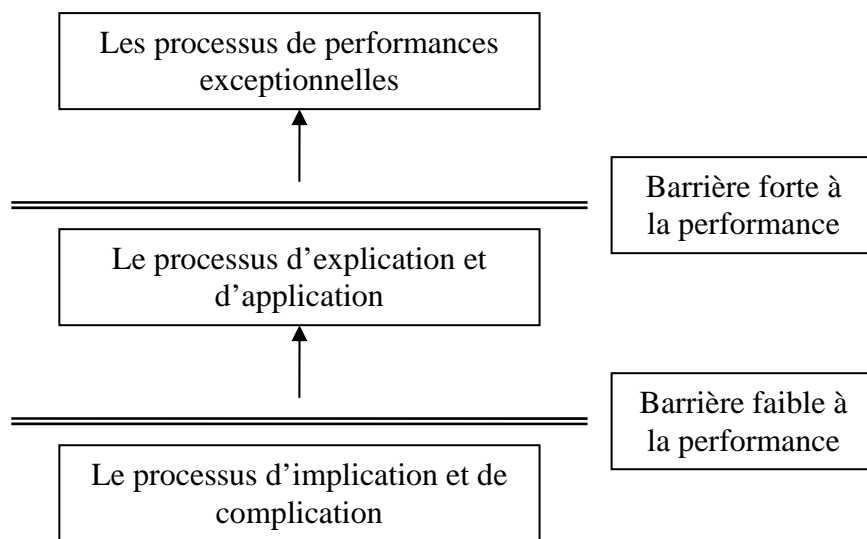


Figure 4 – Un modèle de développement modifié par l'introduction d'une barrière faible à la performance standard et d'une barrière forte à la performance exceptionnelle ou créative (Rickards et Moger, 2000)

Le parallèle entre ces deux barrières et les conflits intragroupes que nous avons décrits précédemment nous paraît ici évident. En effet, la première barrière apparaît entre les phases de complication et d'explication. La complication est décrite comme le moment où des conflits interpersonnels apparaissent et, l'explication comme celui où ces conflits sont résolus. Nous pensons qu'à cet instant précis où le débat entre les membres prend le plus d'ampleur, le conflit cognitif est de niveau moyen. Le conflit affectif, en phase de croissance constante au cours du projet, demeure toutefois à un niveau inférieur à celui du conflit affectif. Ainsi, bien que perturbées, les équipes de travail bénéficient d'une partie des effets positifs des conflits cognitifs et parviennent alors à un niveau de performance moyen.

Rickards et Moger (2000) décrivent la seconde barrière comme apparaissant à la fin de l'étape d'application soit une fois que les membres ont fini de débattre sur les tâches à accomplir. Le conflit cognitif devient, en conséquence, faible alors que le niveau de conflit affectif continue à croître. Nous pensons alors que la seconde barrière s'explique par une prévalence des conflits affectifs. Cette barrière est plus difficile à franchir dans la mesure où le niveau de conflit affectif est supérieur à celui du conflit cognitif. Seules les équipes parvenant à réduire ces conflits affectifs ou ayant mis en place des pratiques empêchant leur expansion, réussissent à franchir ce cap et accèdent à une performance créative exceptionnelle. Elles

parviennent, en effet, à gérer le conflit cognitif de manière à ce que même diminué, il soit toujours prévalent.

Conclusion

La diversité démographique des équipes entrepreneuriales suscite des confrontations entre les représentations mentales individuelles de ses différents membres. Ces débats d'idées et d'opinions sont assimilés à des conflits cognitifs qui, s'ils sont bien gérés, pourraient être sources de créativité. De ce qui précède, nous émettons l'idée de la relation suivante :

Hétérogénéité démographique ⇒ Conflit cognitif ⇒ Créativité

Nous pensons, en effet, que cette hétérogénéité de l'équipe entrepreneuriale influencerait positivement l'aptitude des membres de l'équipe à produire des idées créatives de nouveaux produits ou services. Ces nouvelles idées « créées » par l'équipe n'auraient pas pu voir le jour si les membres étaient d'une part, isolés et d'autre part, homogènes quant aux critères de la diversité identifiés par Eisenhardt et al. (1999).

La gestion « efficace » des conflits intragroupes est une condition nécessaire et cruciale. Nous avons, en effet, souligné dans ce texte les effets néfastes des conflits affectifs émergeant en parallèle des conflits cognitifs et diminuant les effets bénéfiques de ces derniers. Si le niveau de conflit affectif parvient à dépasser celui du conflit cognitif, l'équipe entrepreneuriale devient fortement contre-performante.

Les recherches passées marquent deux types de démarches dans la gestion des conflits. Tout d'abord, une démarche préventive consistant à mettre en place des techniques de travail particulières visant à susciter l'apparition de conflits cognitifs et à empêcher la naissance ou une évolution trop importante des conflits affectifs. Ce sont, par exemple, les techniques dites de l'« avocat du diable », de l'« enquête dialectique » ou encore du « consensus » (Schweiger, Sandberg et Ragan, 1986 ; Schweiger, Sandberg et Rechner, 1989).

Une seconde démarche peut être qualifiée de « réparatrice ». Il s'agit de techniques de résolution de conflits à mettre en œuvre une fois le conflit affectif bien installée et de grande ampleur. Ces techniques sont destinées à permettre au conflit cognitif de « reprendre le dessus » sur le conflit affectif. Elles fixent, en effet, des règles d'interaction bien précises et strictes de manière à ce que les individus puissent se focaliser sur l'objet de travail et ne plus se laisser disperser dans des considérations personnelles. Nous pouvons citer, par exemple, la « médiation » ou l'« interface de négociation ».

Rickards et Moger (2000) suggèrent qu'une équipe entrepreneuriale peut améliorer ses performances grâce à un style de leadership facilitateur qu'ils nomment « leadership créatif ». Il s'agit d'un membre de l'équipe qui peut contribuer à mettre en place des structures qui permettent aux équipes de surmonter les deux barrières potentielles pour atteindre des niveaux de performance exceptionnels.

Dans la suite de nos recherches, nous souhaitons nous interroger sur les démarches ou procédures à mettre en œuvre pour accompagner une équipe entrepreneuriale à gérer efficacement ses conflits intragroupes et ainsi bénéficier pleinement de sa diversité démographique pour atteindre un niveau performant de créativité.

Bibliographie

- ABRIC, J.C. (1989), « L'étude expérimentale des représentations sociales », in : *Les représentations sociales*, PUF, collection « Sociologie d'aujourd'hui ».
- ACKOFF, R.L. and VERGARA, E. (1981), "Creativity in problem-Solving and Planning: a Review", *European Journal of Operational Research*, 7, p. 1-13.
- AMABILE, T.M. (1982), « Social psychology of creativity: a consensual assessment technique », *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, p. 997-1013.
- AMABILE, T.M. (1983), "The Social Psychology of Creativity: a Componential Conceptualization", *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, p. 357-377.
- AMABILE, T.M. (1988), "A Model of Creativity and Innovation in Organizations", *Research in Organizational Behaviour*, 10, p. 123-167.
- AMABILE, T.M. (1996), *Creativity in Context*, Boulder, CO: Westview Press.
- AMABILE, T.M. (1997), "Motivating Creativity in Organizations: On Doing what you Love and Loving what you Do", *California Management Review*, 40(1), p. 39-58.
- AURIOL, B. (1994), « L'état de veille paradoxal: accès à la créativité », *Psychologie médicale*, 26, 8, p. 788-794.
- BARON R.A and GREENBERG J. (1990), « Behaviour in organizations: Understanding and managing the human side of work », third edition.
- CARRIER, C. (1997 puis 2001), *De la créativité à l'intrapreneuriat*, PUQ, 140 p.
- CHATMAN et al. (1998) , "Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes", Working Paper, Hass Business School, University of California, Berkeley.
- EARLEY and MOSAKOWSKI (2000), « Creating hybrid teams culture: an empirical test of transnational team functioning », *Academy of Management Journal*, 43(1), p. 26-49.
- EISENHARDT, K.M. (1999), "Strategy as Strategic Decision Making", *Sloan Management Review*, spring.
- EISENHARDT, K.M.; HOPE PELLER, L. and XIN K.R. (1999), "Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance", *Administrative Science Quarterly*, 44, p.1-28.
- HAMBRICK, D.C. and MASON, P.A. (1984), "Upper Echelons: The Organizations as a Reflection of its Top Managers", *Academy of Management Review*, 9(2), p.193-206.
- JEHN, K.A. (1995), "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict", *Administrative Science Quarterly*, 42, p. 530-557.
- JEHN, K.A. (1997), "Affective and Cognitive Conflict in Work Groups: Increasing Performance through Value-Based Intra-group Conflict" In: *Using conflict in organizations*, De Dreu C.K.W. and Van De Vliert E. (Eds), p.87-100.
- JEHN, K.A. and MANNIX (2001), "The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance", *Academy of Management Journal*, 44(2), p. 238-251.

- JEHN, K.A.; NORTHCRAFT, G.B. and NEALE, M.A. (1999), “Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance of workgroups”, *Administrative Science Quarterly*, 44, p.741-763.
- MARION, S. et SENICOURT, P. (2003), « Réponses aux nécessités et réduction des hasards », in Stéphane Marion, Xavier Noël, Sylvie Sammut et Patrick Senicourt, *Réflexions sur les outils et les méthodes à l’usage du créateur d’entreprise*, Editions ADREG, p. 39-68.
- MacMILLAN, I.C., SIEGEL, R. and SUBBA NARASHIMA, P.N. (1985), “Criteria used by Venture Capitalist to Evaluate New Venture Proposals”, *Journal of Business Venturing*, 1(1), p. 119-128.
- MURRAY A.I. (1989), “Top management group heterogeneity and firm performance”, *Strategic Management Journal*, 10, p. 125-141.
- OSBORN, A.F. (1988), *Créativité : l’imagination constructive*, Paris: Dunod.
- POINCARÉ, H. (1924), « The Foundations of Science », *Science et Méthode*, Paris: Flammarion, p. 383-394.
- RICKARDS, T. and MOGER, S. (2000), “Creative Leadership Processes in Project Team Development: An Alternative to Tuckman’s Stage Model”, *British Journal of Management*, 11(4), p. 273.
- SCHWEIGER, D.M., SANDBERG, W.R. and RAGAN, J.W. (1986), “Group Approaches for Improving Strategic Decision Making: A Comparative Analysis of Dialectical Inquiry, Devil’s Advocacy and Consensus”, *Academy of Management Journal*, 29(1), p. 51-71.
- SCHWEIGER, D.M., SANDBERG, W.R. and RECHNER, P.L. (1989), “Experiential Effects of Dialectical Inquiry, Devil’s Advocacy and Consensus Approaches to Strategic Decision Making”, *Academy of Management Journal*, 32(4), p. 745-772.
- STEIN, M.I. (1974), *Stimulating Creativity*, vol. 1, New York: Academic Press.
- TUCKMAN, B.W. and JENSEN M.C. (1977), “Stages of Small Group Development Revisited”, *Group and Organisational Studies*, 2, p. 419-427.
- WALLAS, G. (1926), *The art of thought*, London, J. Cape.
- WILLIAMS, K.W. and O’REILLY, C.A. (1998), “Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research”, *Research in Organizational Behavior*, 20, p.77-140.