

Jean-François LALONDE

Université de Sherbrooke

Choc culturel et équipes entrepreneuriales multiethniques

Résumé

Les chercheurs en entrepreneuriat tentent notamment de comprendre si ce sont les structures (système réglementaire, accès aux financements, etc.) ou la culture qui importe le plus dans la détermination de la décision entrepreneuriale (Hayton *et al*, 2002). Certains d'entre eux considèrent même que la culture n'a pas d'impact significatif sur l'entrepreneuriat (Tan, 2002). En fait, la question culturelle en entrepreneuriat n'a pas été analysée de façon convaincante et définitive.

Cet article porte sur un point précis de l'influence des cultures sur le phénomène entrepreneurial. Il examine la dynamique culturelle caractérisant les rapports entre associés collaborant pour démarrer et développer une entreprise. En somme, la question de recherche est la suivante : « *Comment la diversité culturelle au sein des équipes entrepreneuriales multiethniques influence-t-elle le processus de création d'entreprises ?* ».

Dans cette communication, le concept d'« équipe entrepreneuriale multiethnique » est développé en procédant à un jumelage entre les notions d'ethnicité, d'entrepreneur ethnique et d'hétérogénéité au sein des équipes d'associés. Il est aussi démontré que les chocs culturels peuvent survenir dans un contexte d'équipe entrepreneuriale multiethnique et qu'ils constituent même des éléments majeurs caractérisant la dynamique de ces groupes. Il est de plus spécifié qu'un choc culturel peut se manifester non seulement dans un contexte de travail à l'étranger, mais aussi dans le pays même de la personne subissant le choc. Enfin, des propositions de gestion de la diversité au sein des équipes entrepreneuriales sont proposées afin de favoriser l'adaptation culturelle et éviter que le choc ne dégénère en une situation conflictuelle, ce qui nuirait grandement à la performance de l'entreprise.

Mots clés : équipe entrepreneuriale multiethnique, processus de création d'entreprises, choc culturel, gestion de la diversité culturelle, participation observante.

Titre : Choc culturel et équipes entrepreneuriales multiethniques

Auteur : Jean-François Lalonde, Ph.D., Professeur adjoint, Département de management et gestion des ressources humaines, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, Québec.
Courriel : jean-francois.lalonde@usherbrooke.ca

Mots clés : *équipe entrepreneuriale multiethnique, processus de création d'entreprises, choc culturel, gestion de la diversité culturelle, participation observante.*

Résumé : Les chercheurs en entrepreneuriat tentent notamment de comprendre si ce sont les structures (système réglementaire, accès aux financements, etc.) ou la culture qui importe le plus dans la détermination de la décision entrepreneuriale (Hayton *et al*, 2002). Certains d'entre eux considèrent même que la culture n'a pas d'impact significatif sur l'entrepreneuriat (Tan, 2002). En fait, la question culturelle en entrepreneuriat n'a pas été analysée de façon convaincante et définitive.

Cet article porte sur un point précis de l'influence des cultures sur le phénomène entrepreneurial. Il examine la dynamique culturelle caractérisant les rapports entre associés collaborant pour démarrer et développer une entreprise. En somme, la question de recherche est la suivante : « ***Comment la diversité culturelle au sein des équipes entrepreneuriales multiethniques influence-t-elle le processus de création d'entreprises ?*** ».

Dans cette communication, le concept d'« équipe entrepreneuriale multiethnique » est développé en procédant à un jumelage entre les notions d'ethnicité, d'entrepreneur ethnique et d'hétérogénéité au sein des équipes d'associés. Il est aussi démontré que les chocs culturels peuvent survenir dans un contexte d'équipe entrepreneuriale multiethnique et qu'ils constituent même des éléments majeurs caractérisant la dynamique de ces groupes. Il est de plus spécifié qu'un choc culturel peut se manifester non seulement dans un contexte de travail à l'étranger, mais aussi dans le pays même de la personne subissant le choc. Enfin, des propositions de gestion de la diversité au sein des équipes entrepreneuriales sont proposées afin de favoriser l'adaptation culturelle et éviter que le choc ne dégénère en une situation conflictuelle, ce qui nuirait grandement à la performance de l'entreprise.

Choc culturel et équipes entrepreneuriales multiethniques

1. Introduction

L'idée selon laquelle la rencontre des cultures (l'interculturel en quelque sorte) favorise le progrès et l'innovation n'est pas nouvelle. Dès les années 1960, Claude Lévi-Strauss propose le concept d'un « optimum de diversité ». Selon lui, la diversité culturelle peut unir justement car elle oblige à créer des liens pour éviter le morcellement. Et cette collaboration suscite l'innovation. « L'exclusive fatalité, l'unique tare qui puissent affliger un groupe humain et l'empêcher de réaliser pleinement sa nature, c'est d'être seul » (Lévi-Strauss, 1961, p. 73). Mais, en collaborant, les cultures finissent par devenir semblables, au terme d'un processus de convergence. Nous sommes donc en présence d'un cercle vicieux: la collaboration culturelle est nécessaire pour permettre la créativité provenant de la diversité culturelle mais elle porte en elle les germes d'une moins grande diversité.

Le présent article propose une étude de la dynamique d'une équipe entrepreneuriale multiethnique. Un processus de création d'entreprise par une équipe d'associés d'ethnicité différente est analysé en profondeur. La question de recherche est la suivante : « **Comment la diversité culturelle au sein des équipes entrepreneuriales multiethniques influence-t-elle le processus de création d'entreprises ?** ».

Les résultats tendent à démontrer qu'une hétérogénéité culturelle forte peut produire un foisonnement d'idées nouvelles mais aussi un dysfonctionnement. Une gestion de cette hétérogénéité est requise pour permettre un fonctionnement plus souple de l'équipe. L'hétérogénéité complexifie la prise de décision tout en permettant une plus grande créativité. Il y a donc un juste milieu à atteindre entre différence et entente culturelles. Cette étude démontre que *c'est dans ce contexte que le choc culturel joue un rôle majeur : il constitue un élément central de ce processus d'atteinte du juste milieu. Il force la communication et l'adaptation.*

Dans un premier temps, le concept d'équipe entrepreneuriale multiethnique sera présenté ainsi que la stratégie de recherche utilisée. Ensuite, la résultante de la dynamique culturelle dans les équipes entrepreneuriales multiethniques sera analysée sous la perspective du choc culturel¹.

2. Revue de la littérature

Le concept d'équipe entrepreneuriale multiethnique n'a pas été développé en profondeur auparavant. Bien sûr, nombre d'études traitent de l'entrepreneur ethnique ou des équipes entrepreneuriales. C'est la combinaison des deux qui est rare, comme le souligne d'ailleurs Chaganti (2008).

Dans cette section, je résume l'état de la littérature concernant l'entrepreneuriat ethnique d'une part, et les équipes entrepreneuriales d'autre part. Je propose ensuite quelques pistes de

¹ Il est à noter que le choc culturel en question s'est produit entre des membres de la culture arabe et un membre de la culture québécoise. Les particularités et différences entre les deux cultures ne sont cependant pas explicitées en profondeur et font plutôt l'objet d'un autre article. Notons aussi que cet article se fonde sur une analyse culturelle. Les autres avenues d'explication ne sont pas niées pour autant. Suivant les propositions de Desjeux (1994) et Wilk (1996), l'entrepreneur est un être à la fois social, stratégique et culturel. L'aspect culturel importe donc mais d'autres motifs poussent les êtres humains à agir comme ils le font. C'est cette conviction qui a guidé l'approche du terrain choisi.

réflexions concernant les équipes entrepreneuriales multiethniques. Mais en premier lieu, je définie le concept d'ethnicité qui est central à la compréhension de l'objet d'étude.

2.1 Le concept d'ethnicité

Le concept d'ethnicité est, tout comme celle de culture (Cuche, 2004), au centre d'un débat épistémologique (Hutchinson, 1996). Une conception fonctionnelle et axée sur les traditions culturelles transmises de générations en générations est de plus en plus remplacée par une notion d'ethnicité plus fluide et plus stratégique. Ainsi, la nouvelle notion d'ethnicité suppose une construction sociale toujours en évolution.

La nouvelle approche de l'ethnicité est assez volontariste : une importance accrue est en effet accordée aux acteurs et aux groupes qui ont des stratégies de construction identitaire. Les individus négocient leur rapport au monde; mais ils sont toujours intégrés dans plusieurs structures déterminant leurs choix d'action (Karner, 2007). Cette vision de l'ethnicité est aussi caractérisée de « situationniste » (Malesevic, 2004) puisqu'elle se distingue de celle plus « primordialiste » pour qui l'ethnicité est un aspect stable et transmis par la tradition (Geertz, 1973).

Fenton (2003, p. 3) propose la définition suivante du phénomène :

« (...) ethnicity refers to the social construction of descent and culture, the social mobilization of descent and culture, and the meanings and implications of classification systems built around them. People or peoples do not just possess cultures or share ancestry; they elaborate these into the idea of a community founded upon these attributes. »

L'ethnicité incorpore donc des aspects symboliques et utilitaires se rapportant aux groupes auxquels on fait partie (Eriksen dans Carrier, 2005). En ce sens, elle constitue un phénomène identitaire mettant en œuvre une distinction semi-volontaire selon des oppositions symboliques. L'individu peut même changer d'identité selon les impératifs du moment; c'est que l'on nomme les « stratégies identitaires » (Cuche, 2004).

2.2 Multiethnicité dans les équipes entrepreneuriales

2.2.1 L'entrepreneuriat ethnique

Peu de recherches se sont penchées sur les tenants et aboutissants du processus de création d'entreprises ethniques (Brenner et al, 2004). Ce sont surtout les motivations à la base de la décision de lancer une entreprise ainsi que les facteurs de succès qui ont capté l'attention des chercheurs jusqu'à maintenant. Il y a donc un manque dans la littérature en entrepreneuriat ethnique puisque cette dernière traite relativement peu du processus entrepreneurial (*le comment*) à la base de l'acte de création d'entreprise.

Ainsi, les recherches tendent à démontrer que les entrepreneurs ethniques se démarquent des autres de par leurs *motivations* (Basu, 1998; Basu et Altinay, 2002; Danes, 2008; Bates, 1997; Brenner et al, 2004 ; Fillion et al, 2007), leurs *particularités* (Basu, 1998; Butler et Greene, 1997; Fillion et al, 2002; Landau, 2007 ; Rajman, 2001) et les raisons de leur *succès* (Alvarez, 1990; Basu, 1998 ; Chu, 1996 ; Dyer, 2006). Cependant, l'étude des décisions prises lors de la

création de l'entreprise est une problématique moins souvent abordée.

Quelques questions se posent donc : Comment l'origine ethnique des entrepreneurs influence-t-elle les décisions lors du démarrage ? Comment envisagent-ils le développement de leur entreprise ? Comment gèrent-ils leur équipe entrepreneuriale ?

2.2.2 Les équipes entrepreneuriales

La prévalence des équipes entrepreneuriales est assez élevée puisqu'elles sont impliquées dans environ la moitié des créations de nouvelles entreprises aux États-Unis (Ruef, Aldrich, & Carter, 2003) et en France (INSEE, 2004).

Pourtant, l'intérêt des chercheurs pour les équipes d'entrepreneurs est assez récent car les efforts ont longtemps été centrés sur l'entrepreneur individuel (Dorion, 2002 ; Forbes et al, 2006). De plus, beaucoup de recherches ont été réalisées sur les équipes de gestion des grandes firmes ou de PME mais relativement peu sur les équipes entrepreneuriales œuvrant en création d'entreprises (Ben Hafaiedh-Dridi & Paturel, 2008; Chabeaud & Condor, 2009; Huoniven & Pasanen, 2010). La recherche sur les équipes entrepreneuriales est donc encore dans un stade précoce de son développement (Lévy-Tadjine & Paturel, 2008; Vyakarnam & Handelberg, 2005).

Selon Forbes et al (2006), Huoniven & Pasanen (2010) et Schjoedt & Kraus (2009), une équipe entrepreneuriale est un groupe composé d'au moins deux personnes qui remplissent les conditions suivantes : elles sont impliquées activement dans la création et la gestion d'une entreprise; elles ont la responsabilité de sa direction, de sa croissance et de sa pérennité; elles espèrent en retirer un bénéfice financier ou autre; elles se considèrent (et sont considérées par les autres) comme une « entité sociale » distincte (un groupe). Il faut d'ailleurs distinguer équipes dirigeantes et entrepreneuriales, la première étant plutôt un groupe de personnes ayant des responsabilités de gestion dans une entreprise existante (Moreau, 2006).

La plupart des recherches arrivent à la conclusion que la diversité dans les équipes entrepreneuriales est généralement bénéfique pour l'entreprise. Ainsi, l'hétérogénéité des compétences et des connaissances (hétérogénéité fonctionnelle) améliore le potentiel de pérennité et de croissance, surtout lorsque les exigences de traitement de l'information sont élevées (Weisz et al, 2010; Schjoedt & Kraus, 2009; Leary & DeVaughn, 2009). Les tâches de nature routinière sont cependant plus efficacement remplies par des équipes homogènes, la similitude évitant les conflits et les malentendus (Schjoedt & Kraus, 2009; Bouncken, 2004).

En fait, il faut être prudent car une trop grande diversité dans la composition des équipes entrepreneuriales peut nuire à la performance des entreprises (Ensley et al, 1998). Un dosage équilibré entre la différenciation (différentes perspectives) et l'intégration (perspectives similaires) est requis pour optimiser la croissance de l'organisation (West, 2007).

Notons que les différences culturelles augmentent le niveau d'hétérogénéité (surtout au plan de la cognition et des valeurs) et, par le fait même, la créativité dans l'équipe entrepreneuriale. La différence culturelle ne doit cependant pas être un frein à la communication sinon le potentiel d'innovation de l'entreprise pourrait en souffrir (Bouncken, 2004).

En somme, la connaissance des attributs des équipes entrepreneuriales est encore parcellaire mais a cheminé depuis quelques années. Nous savons maintenant qu'une hétérogénéité bien

équilibrée des équipes peut constituer un avantage pour la performance des firmes en démarrage. Une équipe entrepreneuriale diversifiée entraîne notamment une capacité d'innovation plus grande.

La question de l'impact de la multiethnicité sur le processus de création d'entreprises par des équipes entrepreneuriales a toutefois été peu abordée. L'hétérogénéité ethnique et culturelle des équipes entrepreneuriales a fait l'objet de quelques mesures empiriques mais le concept même d' « équipe entrepreneuriale multiethnique » demeure sous-développé.

2.2.3 Le concept d'équipe entrepreneuriale multiethnique

La juxtaposition des concepts de multiethnicité et d'équipe entrepreneuriale soulève plusieurs questions concernant la dynamique d'interrelation entre ces deux réalités. Voici quelques éléments de questionnement relatifs à la rencontre culturelle que la multiethnicité exige.

Dynamisme et compromis culturel

Comme nous l'avons vu précédemment, les identités sont dynamiques et l'individu peut changer selon les impératifs du moment. Il y a donc lieu de se demander dans quelle mesure ce type de stratégie identitaire peut survenir au sein d'une équipe entrepreneuriale multiethnique. En d'autres termes, est-ce que le fait d'être membre d'une équipe dont les associés sont d'une origine ethnique autre que la sienne incite à la transformation identitaire ? Si oui, quelles en sont les modalités et les conséquences ?

De plus, l'on peut aussi se demander, si changement il y a, si ce sont tous les membres du groupe qui changent (dans une logique de compromis, par exemple) ? Si ce n'est pas le cas, est-ce que c'est la culture qui est en minorité dans l'entreprise qui tend à s'adapter aux autres ?

Gestion des degrés de différenciation culturelle

La gestion des différences culturelles constitue un aspect central du phénomène des équipes entrepreneuriales multiethniques. Une adaptation à la culture majoritaire du groupe pourrait avoir lieu sous forme de compromis (comme nous l'avons vu précédemment), mais il faut voir comment l'interaction surviendra au jour le jour. Au fur et à mesure que les cultures se rencontrent, comment gérer les inévitables malentendus et incompréhensions de tous ordres ?

La communication semble être un élément de réponse privilégiée à cette problématique (Bouncken, 2004) mais son application suscite quelques interrogations. En effet, comment mettre en place des procédures d'échanges entre associés sans alourdir trop fortement les tâches déjà nombreuses d'entrepreneurs impliqués dans un processus de création d'entreprise ?

De plus, il y a lieu de se demander si une grande différence culturelle n'est pas trop difficile à gérer. En d'autres termes, est-ce que les impératifs de gestion associés à la différence culturelle n'éclipsent pas les avantages reliés à l'hétérogénéité des équipes entrepreneuriales ?

3. Stratégie de recherche

3.1 Le contexte de la collecte de données

Afin d'appréhender la dynamique culturelle dans une équipe entrepreneuriale multiethnique, j'ai principalement procédé à une observation participante au sein d'une entreprise en démarrage dans laquelle je suis moi-même associé². Cette observation a été complétée par l'analyse de tous les documents créés par l'entreprise au cours des deux dernières années ainsi que par des entrevues semi-structurées avec tous les membres de l'équipe entrepreneuriale.

Trois types de données ont été analysés : les notes d'observation recueillies sur près de deux années, les *verbatim* des entrevues réalisées avec les membres de l'équipe entrepreneuriale, tous les documents de planification et de gestion produits par l'entreprise depuis sa création en juillet 2009 : plan marketing, prévisions financières, scénarios de développement, ordres du jour des réunions hebdomadaires, etc. Notons enfin que les résultats ont été révisés par tous les membres de l'équipe entrepreneuriale qui ont fourni leurs commentaires.

Une mise en contexte sommaire est ici requise. Je fais partie d'une équipe d'entrepreneurs qui a acquis une entreprise de nettoyage à sec au Québec à l'été 2009 et qui a été vendue en grande partie en juin 2011. Nous avons tenté de faire croître cette entreprise et nous avons vécu des échecs et des réussites en ce sens. Cette entreprise était composée de quatre comptoirs de vente et d'un centre de nettoyage. Chacun des associés détenait une part égale dans l'entreprise. L'un de ces associés est mon meilleur ami (35 ans – directeur de compte dans une banque québécoise) et les autres sont le frère (29 ans - conseiller dans une banque québécoise), le père (64 ans - retraité et autrefois entrepreneur et comptable en Tunisie) et le cousin (28 ans - sans emploi) de ce dernier. Ils sont tous d'origine tunisienne alors que je suis d'origine québécoise. Mon ami et son frère sont installés au Québec depuis plusieurs années et leur cousin a immigré il y a trois ans. Quant au père, il réside au Québec pour des périodes de quelques mois par année depuis environ six ans. Mentionnons aussi que cette entreprise a été fondée pour des raisons « sociales » selon la définition proposée par Moreau (2006), c'est-à-dire que le projet était adapté à un groupe préexistant et qu'il ne présidait pas aux choix liés à l'association.

3.2 La participation observante

La collecte de données a duré plus de deux années et a débuté avec la création de l'entreprise. Elle est de nature très participative puisqu'il s'agit d'une « participation observante » (Wacquant, 2000). Étant l'un des associés de l'entreprise, je me suis en effet impliqué activement dans tous les aspects de sa création et de sa gestion. Cette recherche se distingue en adoptant une méthodologie peu souvent utilisée en gestion (l'observation très participante) et, en analysant (entre autres) mes propres émotions, ma propre expérience (analyse autoethnographique).

Notons que l'ethnographie constitue une méthodologie efficace pour étudier les influences culturelles sur un processus aussi complexe que la création d'une entreprise (Barret, 1984). Elle permet de s'immerger dans le fonctionnement d'un groupe (ici une équipe

² Il est important de mentionner que l'auteur utilise la première personne du singulier dans ce texte afin d'être en diapason avec la méthodologie choisie (la participation observante). En effet, comment traiter de sa propre expérience sans utiliser le « je »?

entrepreneuriale) et de faire ressortir des processus qui sont difficilement identifiables à prime abord (Barley, 1990). C'est pourquoi l'ethnographie peut être supérieure aux entrevues si on veut mettre à jour des réalités culturelles profondément ancrées. De plus, elle serait plus à même de comprendre la complexité de l'activité entrepreneuriale (Fadahunsi, 2000).

Par ailleurs, la notion de participation est au cœur de la méthode de recherche ethnographique mais le degré de participation peut être variable. Jorgensen (1989) insiste sur le fait que certains terrains ne sont accessibles qu'à ceux qui y participent activement. C'est le cas de groupes plus fermés, comme les associations qui exigent d'être membres pour entretenir des relations avec eux. Par exemple, Rochford (1991) n'aurait pas eu accès aux groupes d'adeptes Hare Krishna sans devenir membre à part entière de cette communauté. Aussi, certaines recherches sont mieux menées si le terrain est vécu pleinement.

« One of the principal advantages of participating while observing, however, is the possibility of experiencing the world of daily life as an insider. Sometimes this only can be accomplished by becoming the phenomenon and experiencing it existentially. Membership is a privileged point of view, and ultimately it is acquired only by lived experience. » Jorgensen, 1989, P. 62-63

À ma connaissance, ce type de recherche dans lequel le chercheur devient littéralement le phénomène étudié en adoptant une approche « très » participante a rarement été réalisé en entrepreneuriat. Pourtant, les anthropologues et les sociologues utilisent cette forme de collecte de données depuis un certain temps déjà (voir notamment Becker, 1963; Friedman, 2009 ; Hayano, 1982; Jules-Rosette, 1975; Krieger, 1983; Scott, 1968 ; Wacquant, 2000). Quelques auteurs l'ont d'ailleurs codifié selon le degré de participation. Ainsi, Dewalt (1998), Glesne (1999), Adler & Adler (1987) et Jorgensen (1989) rappellent que les possibilités de participation du chercheur vont de la non-participation (analyse d'artefacts) à la participation complète en tant que membre à part entière.

Les membres à part entière deviennent ou sont déjà des « natifs » du groupe étudié. Ils partagent les mêmes expériences et les mêmes objectifs que ceux du groupe. Le fait d'être émotionnellement et rationnellement très proches des membres du groupe favorise une grande ouverture des informateurs en plus de permettre au chercheur d'atteindre un niveau de compréhension très élevé du phénomène étudié. L'accès et l'interprétation des données émanant du terrain par le chercheur sont donc facilités par l'acceptation de la subjectivité de l'autre comme étant la sienne.

« We believe that the native experience does not destroy but, rather, enhances the data-gathering process. Data gathering does not occur *only* through the detached observational role, but through the subjectively immersed role as well. » Adler & Adler, 1987, p. 84.

Les risques d'oublier son identité de chercheur sont toutefois plus prononcés dans le cas du chercheur membre à part entière. Pourtant, de multiples rôles identitaires simultanés sont possibles, et l'on peut être chercheur et membre d'un autre groupe sans trahir l'une ou l'autre de ses identités. Une certaine objectivité est donc possible malgré la nature très subjective de l'exercice (Jorgensen, 1989).

Cependant, certains chercheurs ont de la difficulté à « émerger » de leur expérience. Ils ne quittent plus jamais leur terrain. Un exemple célèbre de ce type de « non-retour » demeure

celui de Carlos Castenada (1972) qui s'est immergé totalement dans la vision du monde du sorcier indien Yaqui (don Juan)³. En quelque sorte, Castenada ne faisait plus partie du monde moderne scientifique et était entré de plein pied dans un monde mythique parallèle.

Néanmoins, tous les chercheurs qui ont été des membres à part entière des groupes qu'ils ont étudiés n'aboutissent pas à une intégration aussi extrême que celle de Castenada. Souvent, l'idée d'abandonner le milieu académique au profit de celui qu'ils sont en train d'étudier peut leur paraître une bonne idée (voir notamment Wacquant, 2000), mais peu nombreux sont ceux qui poussent leur implication jusqu'à renier leurs autres allégeances identitaires.

4. Résultats

Dans cette section, j'analyse le choc culturel que j'ai vécu au sein de mon équipe entrepreneuriale. Comme vous le constaterez, certains éléments de ma rencontre avec la culture de mes associés arabes furent bien vécus de ma part, alors que d'autres furent plus difficiles à accepter. Dans les deux cas, l'adaptation a été progressive. En définitive, bien qu'anxiogène pour moi, l'expérience fut très enrichissante pour l'équipe puisqu'elle a permis une confrontation des visions suscitant la créativité tout en aboutissant à une entente culturelle. Le choc culturel vécu a donc constitué un élément majeur pour l'atteinte du compromis culturel au sein de l'équipe.

4.1 Description du choc culturel

Quelques aspects de mon expérience entrepreneuriale au sein de mon équipe d'associés me sont parus positifs quoique étrangers à ma culture. Je les qualifie de « positifs » tout simplement car j'ai apprécié vivre cette différence culturelle et je m'y intérais de plein gré. La plupart de ces éléments se rapportent à la nature communautaire des relations avec mes associés. Ils me permettaient de sentir ou de vivre une certaine sécurité dans le groupe. D'autres aspects furent plus difficiles à accepter. Ils sont à l'origine d'une confrontation des visions entrepreneuriales entre mes associés et moi. Ils sont aussi ceux qui m'ont fait le plus évolué dans mon rôle et ma position dans l'équipe.

La solidarité et la logique familiale font partie de ce que j'appelle les aspects positifs. Le court terme dans la gestion des ressources et la prise de décision ainsi que le paternalisme et les obligations de confiance sont les aspects qui ont le plus nourri le choc culturel. Dans les deux cas, j'ai dû m'adapter à la culture dominante de l'équipe mais cet ajustement a été plus facile pour le premier cas que pour le second.

4.1.1 La Solidarité

La grande solidarité qui a caractérisé les rapports entre associés a certainement été l'un des aspects que j'ai le plus apprécié de notre expérience entrepreneuriale. Loin d'être formelle ou procédurale, cette logique d'entraide et de réciprocité est fortement liée à l'amitié. Cette caractéristique de la culture arabe a déjà été identifiée dans la littérature (Barakat, 1993; Bates & Rassam, 1983; Patai, 2002) et s'est traduite par un support important pour tous les membres

³ Précisons qu'il existe une polémique à savoir si don Juan a vraiment existé ou si Castenada ne l'aurait pas tout simplement inventé. L'histoire relatée dans *Journey to Ixtlan* est si extraordinaire qu'un soupçon de fumisterie plane sur l'œuvre. Toujours est-il que cette histoire, vraie ou fausse, est utile à mon propos car elle présente l'histoire d'un chercheur allant jusqu'à l'ultime limite des degrés de participation.

de l'équipe. Ce sentiment d'appartenance à une confrérie suppose un regard plus assuré vers l'avenir, auquel on fait face en groupe et non pas seul.

J'ai donc appris assez rapidement à participer aux gestes de sollicitude qui accompagnent l'exigence de cette solidarité de groupe. Ainsi, par exemple, je visite souvent mes associés pour une ou deux heures lorsqu'ils sont en charge d'un comptoir le samedi. Ce faisant, je leur apporte mon soutien moral et ils semblent l'apprécier.

Autre exemple : il y eut un moment où l'entreprise perdait de l'argent et qu'il fallait périodiquement la renflouer avec notre capital propre. C'est alors que certains associés voulurent vendre leurs parts. Alors que mes réflexes individualistes concouraient à placer cette décision sur le plan individuel, l'un des associés me rappela à mes obligations de solidarité envers lui⁴. Il présentait clairement notre partenariat comme une rallonge symbolique de notre amitié. En définitive, les obligations de solidarité empêchèrent une vente précoce de l'entreprise.

4.1.2 La logique familiale

Une logique fortement familiale, très liée à la culture arabe⁵, était aussi à la base de l'équipe entrepreneuriale. Ce qui est intéressant et réconfortant dans ce type de régime, c'est que malgré les tensions, la cohésion demeure. Le démarrage d'une entreprise est un moment chargé d'anxiété qui cause des frictions inévitables. Les obligations de réciprocité, de fraternité et de maintien des relations (la famille étant plus importante que tout), apportent une complicité et une unité très fortes. Cela implique aussi une communication très directe et très franche puisque les risques de dérapage sont moindres.

Le désavantage principal de la logique familiale arabe pour l'équipe entrepreneuriale réside dans le fait que la peur d'être exclu n'existe presque pas. On peut ainsi compter sur les autres pour accomplir le travail qui devrait logiquement être partagé équitablement entre tous, du moins suivant la logique culturelle québécoise, très axée sur les valeurs de justice (Aktouf et al, 1992; Bagaoui, 1992; Bouchard 1993; Bouchard, 2000; Vaugois dans Richard, 2009).

Je me suis senti privilégié d'être inclus dans la famille de mes associés. Mais un doute subsiste pourtant. Je me questionne à propos de l'équité dans la séparation des tâches. Je ne sais pas en fait comment évaluer mon apport à l'entreprise : dois-je comparer les heures que je fais de manière individuelle, par rapport à celles de chacun de mes associés ? Ou bien dois-je adopter une logique mixte qui considère autant l'apport de chacun des quatre associés que celui de sa famille ? Par exemple, alors que ma femme s'implique peu dans l'entreprise, la mère d'un des associés consacre des semaines entières à nous aider bénévolement. Comment puis-je comparer ces deux apports ? Ce type de réflexion me revient souvent et est

⁴ Mentionnons que la culture arabe se distingue de la culture québécoise notamment sur cette tension entre communautarisme et individualisme. À propos du Québec, la montée du mercantilisme et de l'individualisme ont été identifiés comme des éléments érodant les valeurs communautaires des Québécois. Selon certains, il y a crise de solidarité (Balthazar dans Koop, 2003; Tremblay, 1979, 1984).

⁵ Je fais ici allusions à l'importance capitale de la famille dans la culture arabe et à l'une de ses résultante qui est un paternalisme fort (Nydell, 2006; Barakat, 1993; Madoui, 2008; Price-Jones, 2002; Bates & Rassam, 1983; Lacoste & Lacoste, 2004).

symptomatique de mon obsession, bien québécoise⁶, de justice.

4.1.3 La gestion des ressources et la vision à court terme

C'est probablement en ce qui a trait à la gestion des ressources que ma vision diffère le plus de celle de mes associés. Leur tendance à économiser sur presque tout a en effet constitué une constante source de désaccord stratégique entre nous. Jour après jour, les fenêtres de nos comptoirs sont sales, le plancher de l'accueil n'est pas vraiment plus propre, les meubles de la réception ramassent la poussière, la décoration se fait de plus en plus vieille, mais cela ne trouble pas mes associés arabes. L'image est peu importante à leurs yeux et c'est la délivrance du service qui compte. Ils me disent souvent que le client paye pour que ses vêtements soient propres et non pas pour admirer nos locaux. Pour eux, c'est du tangible que l'on vend et l'intangible importe peu.

Encore plus grave à mes yeux, ce désir d'économies diminue aussi la qualité du service en affectant la production et les livraisons : l'on manque parfois de produits nettoyants car on n'en commande pas d'avance, on lésine sur l'achat de machinerie, ou coupe le plus possible sur les heures travaillées, on tarde à remplacer les freins du camion de livraison⁷, ... Je tente de corriger la situation, et je réussis à exercer une certaine influence mais je ne m'impose pas assez pour renverser la vapeur.

Puis à l'automne 2010, je me rends compte que cette caractéristique de mes associés m'incommoder beaucoup moins qu'auparavant. Je commence à m'habituer... Cet état d'esprit de la débrouille et de la loi du strict minimum, je semble même l'adopter. Je vois moins la saleté qu'auparavant. Je me surprends à trouver normal que nous coupions davantage dans les dépenses. Je me soucie moins du risque associé au réflexe d'économies.

Voici deux situations qui démontrent ce changement d'attitude de ma part :

Vers la fin de l'année 2009, je me rends compte que l'un de nos comptoirs n'est plus assuré depuis quelques mois puisque personne ne s'est chargé de renouveler le contrat d'assurance. Pourtant, selon le bail de notre comptoir, nous sommes dans l'obligation d'être assurés. Ma première réaction est donc de faire appel avec notre assureur habituel dans le but d'accélérer les démarches. Ce dernier nous propose une prime au coût de 1200 \$ par année. Mes associés considèrent que c'est trop cher et veulent attendre. Je ne suis pas d'accord car je ne veux courir aucun risque. Finalement, deux semaines plus tard, nous trouvons une assurance au coût de 700 \$ par année. Aucun sinistre n'est survenu entre temps et nous avons économisé 500 \$. Mon anxiété a cependant augmenté d'un cran durant cette période...

Au mois de mai 2011, il faut renouveler notre assurance pour un autre comptoir. C'est à moi qu'incombe la tâche de procéder à ce renouvellement. Une fois de plus, notre bail nous engage à avoir une assurance sinistre et responsabilité civile en tout temps. Mais je remets

⁶ La solidarité inhérente à l'acte de participer à une équipe entrepreneuriale composée à majorité d'Arabes suppose une forte réciprocité entre les associés. Cette tendance à remettre ce que l'on nous a donné dans une logique de dons et de contre-dons a d'ailleurs été relevée dans la littérature (Nydell, 2006) et s'oppose à la vision plus égalitariste des Québécois (Segal dans Iribarne, 1998). En effet, l'équité ne se vit pas dans le court terme mais bien dans la longue durée.

⁷ En cela, ils correspondent à l'archétype du gestionnaire arabe qui démontre une grande capacité d'évoluer dans des environnements incertains en utilisant les moyens du bord (Denieul, 1992, Zghal, 1994). On peut alors penser à une sorte de chaos organisé dans lequel la planification formelle n'a pas vraiment sa place (Hickson & Pugh, 2001).

toujours au lendemain les démarches requises. En fait, je ne ressens pas vraiment d'urgence. Je me dis que si nous n'étions pas assurés quelques semaines, on pourrait économiser un peu d'argent. De toute façon, quelles sont les chances que nous subissions un sinistre ?

Que s'est-il passé entre la fin de 2009 et le printemps 2011 pour que ma réaction au même type de risque soit si différente ? Pourquoi mon désir d'économiser surpasse-t-il celui de ne pas prendre de risques ? Ma vision de l'entreprise a clairement changé : elle ressemble de plus en plus à celle de mes associés. Selon Fillion (1990), la vision centrale des entrepreneurs peut se transformer au cours du temps, subissant notamment les influences de visions complémentaires. Mais, dans mon cas, c'est la vision complémentaire que je proposais qui a été transformée par la vision centrale de mes associés. Lorsque l'on remet cette constatation dans la logique d'une équipe entrepreneuriale multiethnique, il semblerait que la vision centrale soit celle qui cadre le mieux avec la culture dominante.

4.1.4 L'emprise du court terme dans la prise de décisions

Le rejet de la planification fut aussi source de plusieurs débats entre mes associés et moi. Au début de notre projet d'entreprise, nous avons réalisé un plan d'affaires dans les règles de l'art : étude de marché, plan marketing, plan des opérations, prévisions financières, etc. Mais nous ne suivions pas ce plan. L'effort de planification était là, le document produit en était la preuve. Cette planification, nous l'avons tous réalisée et avalisée ensemble. Seulement, elle n'était pas suivie. Par la suite, au fil des mois, nous cessâmes tout simplement de planifier.

Au début, j'ai tenté d'empêcher cette tendance à vivre dans le court terme. Je voulais « professionnaliser » nos interventions, en améliorer l'efficacité par la planification. Mais je me rendis compte assez rapidement de la futilité de ma démarche. Ce n'est pas que mes associés rejetaient la planification : ils comprenaient son utilité et se sont prêtés au jeu. Le problème principal résidait plutôt dans l'implantation, qui était complètement dissociée de la planification. Ainsi, nous prenions des décisions en groupe mais personne ne les appliquaient. Ou pire encore, une décision contraire était prise quelque temps plus tard en réponse à la conjoncture du moment.

Ainsi, suite à plus d'une année à tenter de convaincre les membres de mon équipe de l'importance de la planification et de son implantation, j'abandonne finalement ce désir de les changer. Et j'ai l'impression que cet abandon joue un rôle positif pour la suite des choses. J'apprends à être plus calme et plus pondéré dans mes interventions. Je comprends que, de toute façon, même si on ne suit pas le plan et ne respecte pas l'échéance, les actions importantes finissent éventuellement par se réaliser... Je n'ai pas réussi à inculquer une rigueur aussi grande que je l'aurais voulu dans l'entreprise. J'ai dû plutôt apprendre à respecter la particularité de mes associés arabes.

Curieusement, c'est à partir de ce moment que l'entreprise devint plus efficace. Je me rendis compte que notre équipe entrepreneuriale ne pouvait pas être gérée par la planification ou les appels à la rigueur mais plutôt par le laisser-faire, la confiance et le support. Je me devais de passer à une approche informelle. Et dès que cette transition se fit, j'en fus soulagé. Je cessai d'être anxieux.

4.1.5 Le paternalisme

Même si j'avais confiance en chacun de mes associés, même si j'appréciais la nature quasi familiale de nos relations, il m'a pourtant été difficile au début d'accepter l'autorité paternelle de l'un d'entre eux, soit le père de mon ami. Cette réaction est d'ailleurs normale, considérant le rejet relatif de l'autorité familiale caractérisant la culture occidentale⁸. Une fois de plus, j'ai dû m'adapter à un contexte culturel différent.

Ainsi, au printemps 2010, je réagis fortement à la volonté de cet associé d'acquérir un autre comptoir de nettoyage à sec. Lors d'une rencontre, je réussis à faire valoir mon point de vue selon lequel ce comptoir ne peut être rentable puisqu'il génère trop peu de revenus. Il nous dit alors : « Vous n'en voulez pas mais moi j'y crois et je vais le relancer, ce comptoir. Je vais l'acheter seul s'il le faut ». Je suis contre cette transaction car je sais très bien que c'est une tentative de ce dernier d'intégrer ce comptoir dans la structure de notre entreprise. Son fils rétorque toutefois : « Avec tout ce qu'a fait mon père pour nous, ce serait la moindre des choses qu'on l'aide avec son comptoir, s'il veut vraiment l'acheter ». L'obligation de réciprocité est donc évoquée. Je me sens pris au piège.

C'est suite à cette histoire que j'apprends à mettre en place des stratégies d'évitement afin d'esquiver certaines demandes de cet associé au lieu de le confronter, au lieu d'avoir à lui dire non. En gros, j'évite de lui parler dans certaines situations pour ne pas à avoir à répondre à ses demandes. Même, parfois, j'adopte une stratégie qui va l'encontre de mon éthique de travail : je dis oui et je ne fais pas. En ce sens, j'imite mes associés, je m'adapte...

Je suis aussi plus patient avec lui. En 2009, j'avais tendance à ne pas l'écouter assez longtemps, à lui couper la parole, à le contredire. Je ne tenais pas compte de son statut d'aîné du groupe. Son fils a même dû lui expliquer que je ne voulais pas lui manquer de respect, que je tentais tout simplement de gagner du temps, d'être efficace.

Puis, dès le début de l'année 2011, j'apprends à ne pas remettre en cause les décisions du *pater familias*. Je lui laisse prendre plus de place ; je le laisse gérer à sa guise. En parallèle, j'apprends aussi à dire non mais de façon désinvolte, en disant que je ne peux pas mais que peut-être la prochaine fois je pourrai, qu'on verra... Une fois de plus, j'imite mes associés dans leur façon d'interagir entre eux.

4.1.6 La confiance

Plusieurs faits attestent d'eux-mêmes de la confiance qui régnait dans l'équipe. Premièrement, aucune convention d'actionnaires ne liait les associés entre eux. De plus, puisque j'étais à l'extérieur de la ville lors de la signature du contrat d'achat de l'entreprise, ce sont deux de mes associés qui ont été, pendant un certain temps, les seuls propriétaires de l'entreprise. Ce sont donc eux qui ont cautionné personnellement les baux de location (comptoirs et local de production). Enfin, ce sont ces deux mêmes associés qui se chargeaient de la comptabilité et des finances sans que les autres associés n'effectuent de contrôles particuliers.

⁸ En Occident, la famille en tant que lieu de l'exercice du pouvoir du père, a commencé à être mise en brèche suite à la révolution française. La puissance du patriarcat est alors considérablement diminuée par l'intervention de l'État (Nisbet, 2005). Dans la société moderne, le père n'est plus maître, il devient conseiller. Il n'a plus la même autorité mais il a de l'influence. « La démocratie détend les liens sociaux, mais elle resserre les liens naturels » (Tocqueville, 1961, p. 273). Inutile de mentionner que cette révolution n'a pas eu lieu dans le monde arabe.

Ne pas être en contrôle d'aspects aussi importants que les finances ou des titres de propriété exigent une grande confiance entre les membres de l'équipe d'entrepreneurs. Cela exige aussi une gestion très familiale des relations au sein du groupe car il faut être en mesure de croire que l'entrepreneur principal va gérer les avoirs pour le bien de tous, au même titre qu'un père de famille.

L'un de mes associés était déjà un très bon ami avant de me lancer en affaires avec lui. Je le connaissais donc très bien. Je savais que c'est ce type de gestion, basée abondamment sur la confiance, qui allait prédominer. Mais il y a une différence entre le savoir et le vivre. En effet, accepter d'abandonner une grande partie du contrôle sur mon investissement demanda un certain cheminement de ma part. Tout fonctionnait sur la confiance et sur la force des rapports quasi familiaux qui nous liaient. Il n'y avait pas d'écrits, pas de contrats. Dans une relation chargée d'émotions, je sentais qu'il était malvenu d'exiger des assurances supplémentaires⁹.

4.2 Analyse du choc culturel

4.2.1 Mon évolution

Le choc culturel que j'ai vécu au sein de mon équipe entrepreneuriale a eu un impact sur mon identité et sur mon apport à l'équipe. En fait, ce changement fut subtil et frappant à la fois. Dans ma vie de tous les jours, je restai sensiblement le même. C'est dans le cadre de l'entreprise que j'avais changé. Je m'étais « arabisé ».

Selon la littérature, cette réaction constitue un réflexe mettant en œuvre une distinction semi-volontaire que l'on nomme « stratégies identitaires » (Cuche, 2004). L'individu peut changer d'identité selon les impératifs du moment. Ce faisant, il peut aussi modifier ses affiliations concrètes selon les groupes dont il fait partie (Ruano-Borbolan dans Halpern, 2004). L'entrée en contact avec des individus issus d'autres cultures peut modifier l'identité culturelle mais pas nécessairement de façon totale et définitive. Il y a une marge discrétionnaire pour l'individu qui peut en partie modifier son identité selon la situation (Cuche, 2004).

C'est ce qui s'est produit dans mon cas : j'étais un peu plus arabe lorsque j'étais en présence de mes associés. C'est d'ailleurs suite à ce changement que la dynamique au sein de l'équipe entrepreneuriale se fit plus « aérée ». L'équipe, une fois libérée de la pression de suivre des méthodes étrangères à la majorité des associés (comme celle de planifier) put concentrer ses énergies dans des actions désordonnées mais concrètes. Alors que ma rigueur et ma gestion des risques menaient à l'inaction (dans un cadre arabe), le fait de suivre un modèle de fonctionnement plus arabe permit de se concentrer sur l'action.

Plus précisément, voici les traits de mon identité qui ont le plus changé suite à mon implication dans mon groupe d'associés:

- Je ne tente plus de tout contrôler. Je m'abandonne, ce qui a comme résultat de diminuer le stress que je ressens. Je manque toutefois d'anxiété créative, ce qui signifie que j'ai moins de pression pour agir qu'auparavant.

⁹ Alors que les Québécois présentent une préférence pour l'efficacité et le pragmatisme qui amène une formalisation des rapports dans l'entreprise (Dupuis, 2008; Barmeyer dans Kolboom et al, 1998), les Arabes misent davantage sur la personnalisation des rapports (Hickson & Pugh, 2001).

- Je perçois la responsabilité comme étant de plus en plus collective et non plus individuelle. Par exemple, lorsque je dois remplir une tâche pour l'entreprise, je sais que d'une certaine manière la responsabilité finale incombe à tout le groupe.
- L'équité est bien moins importante à mes yeux qu'elle ne l'était auparavant. Je supporte davantage l'idée que quelqu'un de mon groupe en fasse plus ou moins que moi et vice-versa.
- Je trouve tout à fait normal que des relations de nature familiale caractérisent et cautionnent les relations entre associés. L'informel et la personnalisation des rapports s'imposent de plus en plus dans mon schème de pensée.

Notons que ma transformation fut remarquée et appréciée de la part de mes associés. Ainsi, ils estiment que je ne suis pas un Québécois normal parce que j'accepte de vivre dans une logique d'entraide et de réciprocité. L'un d'eux me dit même : « Maintenant tu es un Québéco-Tunisien. Maintenant on peut parler de tout ensemble ».

Si nous regardons attentivement la nature du choc culturel que j'ai vécu, il me semble que ce fut l'affrontement des visions qui m'a le plus bouleversé. J'avais déjà été placé en situation d'interculturalisme auparavant dans ma vie¹⁰, ce qui a pu, dans une certaine mesure, me préparer à vivre cette expérience. Mais jamais je n'avais évolué dans un contexte caractérisé par une confrontation de valeurs ayant un impact majeur sur la prise de décisions. Pour la première fois de ma vie, ce qui semblait rationnel ne l'était pas aux yeux de mes vis-à-vis et des décisions importantes étaient basées sur ce qui me paraissait irrationnel.

Notons toutefois que la transformation subie n'est pas entière. Il demeure en moi des zones pour lesquelles je ne puis admettre pleinement le mode de pensée arabe en ce qui concerne l'entrepreneuriat. Ainsi, de toutes les visions qui s'affrontaient dans l'entreprise, ce fut certainement celle qui impliquait un choix entre un positionnement long terme ou court terme qui a été la plus significative dans mon choc culturel. Donc, cette confrontation entre l'augmentation des revenus et la diminution des coûts, entre la création de valeur ou de liquidités, entre investir ou écrémer l'entreprise, a été la plus profonde. Malgré mon adaptation aux valeurs arabes, je ne pouvais pas me transformer jusqu'à promouvoir une gestion des ressources dans une optique exclusivement fondée sur le court terme.

La démarche qui me permet de m'intégrer à l'équipe consiste plutôt en l'acceptation que ce n'était pas à moi de décider mais bien au patriarche (le père de mon ami), ce qui me déchargeait psychologiquement de participer pleinement à la prise de décisions. Dès lors, si ce dernier envisageait une vision à court terme, il n'était plus de mon ressort de tenter d'imposer une vision contradictoire.

C'est donc la culture arabe qui a eu un impact profond sur notre groupe d'associés. Ce qui est particulièrement intéressant de constater, c'est qu'un microcosme culturel formé par une équipe entrepreneuriale ait plus d'influence que la culture de la société dans laquelle elle évolue. En d'autres termes, un membre de la société d'accueil joignant un groupe d'associés d'origine ethnique similaire et non-originaux de la société d'accueil peut vivre un choc culturel. L'influence de la culture de la société extérieure serait donc moindre que celle qui est

¹⁰ J'ai notamment vécu en Chine et à Taïwan.

prépondérante à l'intérieur de l'équipe.

4.2.2 Le concept de choc culturel revisité

Le concept de choc culturel a été développé et popularisé par l'anthropologue Kalervo Oberg à partir des années 1950. À la base, un choc culturel survient lorsqu'une personne œuvrant dans une culture étrangère ne comprend pas la réalité dans laquelle il évolue, et que pourtant il doit la comprendre pour remplir le rôle qu'il est censé jouer (Friedman et al, 2009).

Plus précisément, selon Murdoch & Kaciak (2011), Chaney & Martin (2011) et Ferraro (2010), un choc culturel est une expérience vécue par quelqu'un qui est à l'étranger, qui doit s'impliquer véritablement (pour le travail, par exemple) et sur une période de temps assez longue (au moins trois mois), et qui est associée à une sorte de traumatisme causé par une déficience au plan de la communication et une réaction négative en rapport aux valeurs et coutumes de la culture d'accueil.

C'est comme une désorientation psychologique qui n'est cependant pas immédiate; elle s'installe après l'implantation de l'individu au sein de la culture étrangère, habituellement suite à une période de « lune de miel » (Oberg, 1960). Après le choc, suit la phase de l'adaptation culturelle. L'anxiété, la peur et le stress sont des symptômes fréquents de cet état de choc (Chaney & Martin, 2011, Ferraro, 2010).

À posteriori, il semble clair que j'ai vécu un choc culturel. En 2009, je ne comprenais pas pourquoi nos visions du développement de l'entreprise différaient autant. Confusion, anxiété et désillusion ont accompagné cette incompréhension. Par la suite, ma conception des valeurs culturelles en jeu s'améliorant, j'ai été en mesure de « m'inclure » dans la culture dominante de mon équipe entrepreneuriale. C'est à ce moment que j'ai changé, que je me suis adapté à la dynamique culturelle de mon groupe. C'est aussi à ce moment que mon anxiété et mon stress disparurent.

5. Implications pratiques

Comme nous l'avons vu précédemment, les différences culturelles augmentent le niveau d'hétérogénéité (surtout au plan de la cognition et des valeurs) et, par le fait même, les possibilités de créativité dans l'équipe entrepreneuriale (Bouncken, 2004). Il semble donc, à prime abord, avantageux de former une équipe culturellement hétérogène. Il faut cependant prendre en compte deux éléments importants. Premièrement, il faut que cette hétérogénéité culturelle soit gérable. En d'autres termes, il importe que les cultures mises en relation puissent travailler ensemble, par le fait de leur compatibilité intrinsèque et/ou par une gestion adaptée à cette différence. Aussi, il faut s'assurer que l'hétérogénéité ne soit pas trop grande pour ne pas causer un déséquilibre entre la différenciation (différentes perspectives) et l'intégration (perspectives similaires) (West, 2007).

Pour une équipe entrepreneuriale multiethnique, l'essentiel consiste à ce que le choc culturel ne cause pas de tensions trop grandes dans la dynamique du groupe. Dans cette optique, il faut que le choc se résorbe afin que l'individu ne reste pas en situation de traumatisme. Malheureusement, si on se fie à la littérature sur le choc culturel, l'on constate que certaines personnes ne s'adaptent jamais (Friedman et al, 2009). Ils sont incapables d'accepter le changement et demeurent au stade traumatique. Une équipe entrepreneuriale ne peut

évidemment pas œuvrer efficacement dans ces conditions. Dans le cadre des assignations de travailleurs à l'étranger, l'échec d'adaptation signifie le rapatriement. Dans le cas des équipes d'associés, un tel revers est plus grave car il pourrait signifier la scission de l'équipe ou même la fin du projet d'entreprise.

Notons que les personnes plus aventureuses au plan culturel ont plus de chances de s'adapter alors que celles qui sont plus ethnocentriques y échouent plus souvent (Friedman et al, 2009). Mais, au-delà des capacités de chacun des associés à vivre la différence culturelle, il y a aussi des mesures à prendre pour éviter que le choc ne dégénère en une situation conflictuelle. À la lumière des données recueillies dans le cadre de l'expérience de notre équipe entrepreneuriale, il semble que le fait d'avoir un allié à l'intérieur du groupe, quelqu'un qui explique les différences et qui tentent d'amortir l'impact de l'incompréhension entre les membres, soit un élément facilitateur important. Dans mon cas, c'est mon ami qui a joué ce rôle en répondant à mes questions et en expliquant mes comportements aux autres membres de l'équipe. Par exemple, c'est lui qui m'a fait comprendre l'importance du respect des aînés dans la culture arabe et qui a expliqué à son père les raisons de mes impatiences initiales à son égard.

Il est donc essentiel de faire le lien entre les réalités culturelles, pour susciter la communication et permettre une plus grande réflexivité. C'est par la suite que la compréhension, puis l'adaptation, peuvent survenir. Les sentiments d'anxiété peuvent aussi être amoindris par les interventions ciblées de cette personne relais, ce qui prédisposent à la réconciliation culturelle.

Malheureusement, ce ne sont pas toutes les équipes entrepreneuriales qui peuvent compter sur la présence d'une telle personne. Des mesures de compensation peuvent alors être mises en place pour susciter l'échange entre les associés. Elles pourraient par exemple prendre la forme de rencontres de discussions portant sur les difficultés d'adaptation à la culture de l'autre. Elles pourraient aussi consister en des formations ciblées sur les cultures présentes dans l'entreprise. Dans tous les cas, des facteurs favorisant l'adaptation et l'entente culturelle doivent être développés. La communication interculturelle et l'étude de la culture de l'autre doivent notamment être favorisées.

Cependant, les impératifs de gestion associés à la différence culturelle ne doivent pas être laborieux au point d'hypothéquer l'énergie des entrepreneurs et doivent, si possible, éviter d'éclipser les avantages reliés à l'hétérogénéité des équipes entrepreneuriales.

Notons enfin que certaines adaptations sont plus faciles que d'autres, selon les valeurs et la confrontation qu'elles supposent. Par exemple, il me fut plus facile de vivre la solidarité arabe que le manque de planification. Ce n'est donc pas un processus linéaire qui caractérise le choc culturel, du moins dans le cadre d'une équipe entrepreneuriale. Ce n'est pas non plus nécessairement un processus d'avancées et de reculs. C'est plutôt un processus multidimensionnel dans lequel certains aspects cheminent plus vite que d'autres. Puisque certaines valeurs s'imposent plus rapidement que d'autres, il faut savoir quelles valeurs étrangères seront les plus difficiles à accepter pour un individu donné. Si l'on adopte une approche culturelle pour répondre à cette question, il importe alors d'identifier les valeurs des cultures se côtoyant afin de déterminer lesquelles risquent de causer une confrontation.

6. Contributions

Le choix du phénomène étudié, soit les équipes entrepreneuriales multiethniques, ainsi que le choix de la méthode (la participation observante) répondent à de nombreux manques dans la littérature.

L'un de ces manques est de nature méthodologique. En effet, ce type de recherche dans lequel le chercheur devient le phénomène étudié en adoptant une approche « très » participante n'a jamais été réalisé en entrepreneuriat. Pourtant, les anthropologues et les sociologues utilisent cette forme de collecte de données depuis un certain temps déjà.

Les autres manques sont de nature théorique. L'hétérogénéité ethnique et culturelle des équipes entrepreneuriales a fait l'objet de quelques mesures empiriques mais le concept même d'« équipe entrepreneuriale multiethnique » demeure sous-développé dans la littérature. De plus, le phénomène de choc culturel n'a jamais été traité en entrepreneuriat alors que c'est un concept qui existe depuis les années 1950 et qui a été étudié abondamment en gestion comparée.

À la lumière des manques identifiés dans la littérature, les contributions apportées par cette communication sont de trois ordres : pratique, théorique et méthodologique.

Sur le plan de la pratique, les résultats proposés permettent d'évaluer et d'ajuster les systèmes publics de support aux entrepreneurs et aux équipes entrepreneuriales. Aussi, de bonnes pratiques de gestion de la diversité culturelle dans les équipes entrepreneuriales pourraient être développées et proposées aux entrepreneurs.

Sur le plan théorique, les résultats proposés concernant les équipes entrepreneuriales multiethniques pourront servir de base à un élargissement de la recherche dans ce domaine. Notamment, la question du choc culturel en entrepreneuriat ouvre de nombreuses opportunités de recherche nouvelles.

Sur le plan méthodologique, cet article démontre que les méthodes très participatives sont utiles pour comprendre en profondeur un phénomène socioculturel complexe, tel que la dynamique culturelle au sein d'une équipe entrepreneuriale multiethnique.

Bibliographie

Adler, P. A. and P. Adler (1987). Membership Roles In Field Research. Newbury Park, CA, SAGE.

Aktouf, O., R. Bédard, et al. (1992). "Management, éthique catholique et esprit du capitalisme : l'exemple québécois." Sociologie du travail **34**(1): 83-99.

Alvarez, R. (1990). "Mexican entrepreneurs and markets in the city of Los Angeles: a case of an immigrant enclave." Urban anthropology **19**(1-2): 99-124.

Bagaoui, R. (1992). La philosophie Shermag: une analyse du discours des dirigeants. Cahiers du CRISES No ET9201.

Balthazar, L. (2003). La politique d'une société distincte et plurielle. Le Québec a aujourd'hui - identité, société et culture. M.-C. W. Koop. Saint Nicolas, Presses de l'université Laval: 35-47.

Barakat, H. (1993). The Arab world-Society, culture, and state. Berkeley, University of California Press.

Barley, S. (1990). "Images of Imaging : Notes on Doing Longitudinal Fieldwork." Organization Science **1**(3): 220-247.

Barmeyer, C. I. (1998). Le Québec et l'Allemagne - Aspects interculturels du management. Le Québec : société et cultures. I. Kolboom, M. Lieber and E. Reichel. Dresden, Dresden University Press: 91-105.

Barrett, S. R. (1984). The Rebirth of Anthropological theory. Toronto, University of Toronto Press.

Basu, A. (1998). "An exploration of entrepreneurial activity among asian small businesses in Britain " Small Business Economics(10): 313-326.

Basu, A. and E. Altinay (2002). "The interaction between culture and entrepreneurship in London's immigrant businesses." International Small Business Journal **20**(4).

Bates, D. and A. Rassam (1983). Peoples and Cultures of the Middle East. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.

Bates, T. (1997). "Financing small business creation: the case of Chinese and Korean immigrant entrepreneurs." Journal of Business Venturing **12**(2): 109-124.

Becker, H. S. (1963). Outsiders. New York, Free Press.

- Ben Hafaiedh-Dridi, C and R. Paturel.(2008) "L'appréciation de la performance des équipes entrepreneuriales : une problématique délicate..."9e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, « *L'entrepreneuriat et la PME : vecteurs de changement et d'innovation* ».
- Bouchard, G. (1993). Une nation deux cultures - continuité et rupture dans la pensée québécoise traditionnelle (1840-1960). La construction d'une culture-le Québec et l'Amérique française. G. Bouchard and S. Courville. Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval: 3-47.
- Bouchard, G. (2000). Genèse des nations et cultures du Nouveau Monde - Essai d'histoire comparée. Montréal, Boréale.
- Bouncken, R. B. (December 2004). "Cultural Diversity in Entrepreneurial Teams: Findings of New Ventures in Germany." Creativity and Innovation Management 13(4): 240-253.
- Brenner, G. A., P. Cimper, et al. (2004). Démarrage d'entreprises ethniques : quelques particularités du contexte canadien, HEC Montréal, Chaire d'entrepreneuriat Rogers - J.-A.-Bombardier, Cahier de recherche no 2004-06.
- Butler, J. S. and P. G. Greene (1997). Ethnic entrepreneurship: The continuous rebirth of American enterprise. Entrepreneurship 2000. D. L. Sexton and R. W. Smilor. Chicago, Upstart: 267-289.
- Castenada, C. (1972). Journey to Ixtlan - The Lessons of Don Juan. New York: Simon and Schuster.
- Chabaud, D. et R. Condor (2009). "La formation des équipes entrepreneuriales : une étude exploratoire", RIPME, vol 22, n°1.
- Chaganti, R. S., A. D. Watts, et al. (2008). "Ethnic-immigrants in founding teams: Effects on prospector strategy and performance in new Internet ventures." Journal of Business Venturing 23: 113-139.
- Chaney, L. H., & Martin, J. S. 2011. Intercultural business communication. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Chu, P. (1996). "Social network models of overseas Chinese entrepreneurship : the experience in Hong Kong and Canada." Revue canadienne des sciences de l'administration 13(4): 358-365.
- Cuche, D. (2004). La notion de culture dans les sciences sociales. Paris, La Découverte.
- Danes, S. M., J. Lee, et al. (2008). "The effects of ethnicity, families and culture on entrepreneurial experience: and extension of sustainable family business theory." Journal of developmental entrepreneurship 13(3): 229-268.
- Denieuil, P.-N. (1992). Les entrepreneurs du développement. L'ethno-industrialisation en Tunisie : la dynamique de Sfax. Paris, L'Harmattan.
- Desjeux, D. (1994). Le sens de l'autre - stratégies, réseaux et cultures en situation interculturelle. Paris, L'Harmattan.

Dewalt, K. M., B. R. Dewalt, et al. (1998). Participant Observation. Handbook of methods in cultural anthropology. H. R. Bernard, Altamira Press: 259-299.

Dorion, É. (2002). Le champ de l'entrepreneurship : une multitude de concepts à découvrir. Une vision paradigmatique à développer. Cahiers de recherche IRECUS. IRECUS. Sherbrooke, Université de Sherbrooke.

Dupuis, J.-P. (2008). Culture et gestion au Québec : entre cultures latine, anglo-saxonne et nordique. Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées. E. Davel, J.-P. Dupuis and J.-F. Chanlat. Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM).

Dyer, W. G. (2006). "Examining the "family effect" of firm performance." Family Business Review **19**: 253-273.

Ensley, M. D., J. W. Carland, et al. (March 1998). "The Effect of Entrepreneurial Team Skill Heterogeneity and Functional Diversity on New Venture Performance." Journal of Business and Entrepreneurship **10**(1): 1-14.

Eriksen, T. H. (2005). Economies of ethnicity. A handbook of economic anthropology. J. G. Carrier. Cheltenham, UK, Edward Elgar: 353-369.

Fadahunsi, A. (2000). "Researching informal entrepreneurship in Sub-Saharan Africa : A note on field methodology." Journal of Developmental Entrepreneurship **5**(3).

Fenton, S. (2003). Ethnicity. Cambridge, Polity Press.

Ferraro, G. P. 2010. The Cultural Dimension of International Business (6th edition ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Filion, L. J. (1990). Visions and Relations: Elements for an Entrepreneurial Metamodel, Babson College, Frontiers of Entrepreneurship Research.

Filion, L. J., G. A. Brenner, et al. (2007). L'identification d'une occasion d'affaires en contexte d'entrepreneuriat ethnique, HEC Montréal, Chaire d'entrepreneuriat Rogers - J.-A.-Bombardier, Cahier de recherche n° 2007-03.

Filion, L. J., T. V. Menzies, et al. (2002). Ethnic entrepreneurs in Canada: problems encountered, as defined by differences in ethnic origin and sex. Montréal, HEC Montréal, Chaire d'entrepreneuriat Rogers - J.-A.-Bombardier, Working paper no. 2002-07

Forbes, D. P., P. S. Borchert, et al. (Mars 2006). "Entrepreneurial Team Formation: An Exploration of New Member Addition." Entrepreneurship Theory and Practice **30**(2): 225-248.

Friedman, P.-A., L. S. Dyke, et al. (February 2009). "Expatriate adjustment from the inside out: an autoethnographic account." The International Journal of Human Resource Management **20**(2): 252-268.

Geertz, C. (1973). The Interpretation of Cultures. New York, Basic Books.

Glesne, C. (1999). Becoming qualitative researchers. White Plains, NY, Longman.

Hayano, D. M. (1982). Poker faces. Berkeley, University of California Press.

Hayton, J. C., G. George, et al. (2002). "National Culture and Entrepreneurship : a Review of Behavioral Research " Entrepreneurship Theory and Practice **26**(4): 33-52.

Hickson, D. J. and D. S. Pugh (2001). Management Worldwide - Distinctive Styles Amid Globalization London, Penguin Books.

Huovinen, S. and M. Pasanen (2010). "Entrepreneurial and management teams: What makes the difference?" Journal of Management & Organization **16**(3): 436-453.

Hutchinson, J. and A. D. Smith (1996). Ethnicity. Oxford and New York, Oxford readers.

INSEE. (2004). "Créations et créateurs d'entreprises, Enquête SINE, profil du créateur 2002", Insee Résultats, Économie, #16.

Jorgensen, D. L. (1989). Participant Observation - A Methodology for Human Studies. Newbury Park, California, SAGE.

Jules-Rosette, B. (1975). African Apostles. Ithaca, NY, Cornell University Press.

Karner, C. (2007). Ethnicity and everyday life. London and New York, Routledge.

Krieger, S. (1983). The Mirror Dance: Identity in a Women's Community. Philadelphia, Temple University Press.

Lacoste, C. and Y. Lacoste (2004). Maghreb, peuples et civilisations. Paris, La Découverte.

Landau, J. (2007). "Enhancing resilience: families and communities as agents of change." Family process **46**(3): 351-365.

Leary, M. M. and M. L. DeVaughn (2009). "Entrepreneurial team characteristics that influence the successful launch of a new venture." Management Research News **32**(6): 567-579.

Lévi-Strauss, C. (1958). Anthropologie structurale. Paris, Plon.

T. Levy-Tadjine and Paturel, R. "Ensemble, à plusieurs ou en commun ? Proposition d'un cadre conceptuel et d'une typologie pour appréhender l'entrepreneuriat en équipe » CIFEPME 2008.

Madoui, M. (2008). Entrepreneurs issus de l'immigration maghrébine. Montreuil, Aux lieux d'être.

Malesevic, S. (2004). The Sociology of Ethnicity. London, Sage.

Moreau, R. (2006). "La formation des équipes d'entrepreneurs", Revue de l'Entrepreneuriat, 5(2): 55-68.

Murdoch, A., & Kaciak, E. Mar/Apr 2011. "Culture Shock Re-Visited: What Features Of The Polish Culture Most Bother Expatriates in Poland". Journal of Applied Business Research, 27(2): 87-104.

Nisbet, R. A. (2005). La tradition sociologique. Paris, Presses Universitaires de France.

Nydell, M. K. (2006). Understanding Arabs-A guide for Modern Times. Yarmouth, ME, Intercultural Press.

Oberg, K. July-August 1960. Culture shock: adjustments to new cultural environments. Practical Anthropology, 7(4): 177-182.

Patai, R. (2002). The Arab Mind. New York, Haterleigh Press.

Price-Jones, D. (2002). The closed circle - An interpretation of the Arabs. Chicago, Ivan R. Dee.

Raijman, R. (2001). "Mexican immigrants and informal self-employment in Chicago." Human Organization 60(1): 47-55.

Rocheford, E. B. (1991). Hare Krishna in America. New Brunswick, NJ, Rutgers University Press.

Ruano-Borbolan, J.-C. (2004). La construction de l'identité. Identité (s) - L'individu, le groupe, la société. C. Halpern and J.-C. Ruano-Borbolan. Auxerre Cedex, Sciences Humaines: 1-10.

Ruef, M., H. E. Aldrich, et al. (2003). "The structure of founding teams: Homophily, strong ties, and isolation among U.S. entrepreneurs." American Sociological Review 68: 195-222.

Schjoedt, L. and S. Kraus (2009). "Entrepreneurial teams: definition and performance factors." Management Research News 32(6): 513-524.

Scott, M. (1968). The Racing Game. Chicago, Aldine.

Segal, J.-P. (2002). Le frère déplace le frère, un épisode de la vie d'une usine québécoise. Cultures et mondialisation, gérés par-delà les frontières. P. d'Iribarne, Seuil: 19-42.

Tan, J. (2002). "Culture, Nation, and Entrepreneurial Strategic Orientations : Implications for an Emerging Economy." Entrepreneurship Theory and Practice **26**(4): 95-111.

Tocqueville, A. d. (1961). De la démocratie en Amérique II. Paris, Gallimard.

Tremblay, M.-A. (1979). Les constructions parallèles de l'identité québécoise et l'acculturation. Mémoires de la Société Royale du Canada. Ottawa, Société royale du Canada. **Tome 17**: 71-82.

Tremblay, M.-A. (1984). L'identité des Québécois francophones : perspectives théoriques et tendances. Mémoires de la Société royale du Canada. Ottawa La Société royale du Canada. **Tome 22**: 3-18.

Vaugois-P., D. (2009). La nation québécoise, le creuset méconnu. La nation sans la religion ? L.-A. Richard. Québec, Les Presses de l'Université Laval: 63-95.

Vyakarnam, S. and J. Handelberg (2005). "Four themes of the impact of management teams on organizational performance." International Small Business Journal **23**(3): 236-256.

Wacquant, L. (2000). Corps et âme : Carnets d'ethnographie d'un apprenti boxeur, Agone.

Weisz, N., R. S. Vassolo, et al. (2010). "Diversity and social capital of nascent entrepreneurial teams in business plan competitions." Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management **8**(1): 39-63.

West, G. P. (January 2007). "Collective Cognition: When Entrepreneurial Teams, Not Individuals, Make Decisions." Entrepreneurship Theory and Practice **31**(1): 77-102.

Wilk, R. R. (1996). Economies and Culture. Boulder, Colorado, Westview Press.

Zghal, R. (1994). La culture de la dignité et le flou de l'organisation. Tunis, Centre d'études, de recherches et de publications.