

Zouhour BEN-HAMADI

MRM-Université Montpellier I

Philippe CHAPELLIER

MRM-Université Montpellier I

Profil et culture des dirigeants de PME tunisiens

Résumé

Deux objectifs sont attachés à cette étude. Le premier est de mettre en exergue une typologie de dirigeants dans un contexte au sein duquel, à notre connaissance, ce travail est inédit : les PME tunisiennes. Cette typologie s'appuie sur deux types de variables : des variables relatives aux caractéristiques socioprofessionnelles du dirigeant et des variables relatives à sa culture. Dans ses travaux, Hofstede (1983) a classé les individus des cinq pays arabes qu'il étudie dans un même groupe considérant qu'ils disposent des mêmes dimensions culturelles. Le second objectif de l'étude consiste à déterminer si les dirigeants de PME tunisiennes ont, comme l'indique Hofstede, une culture homogène.

L'étude quantitative réalisée par administration, par entretien direct, d'un questionnaire auprès de 116 dirigeants de PME tunisiennes, met en exergue la coexistence de trois profils de dirigeants : les « jeunes gestionnaires », les « majeurs accomplis » et les « patriarches expérimentés ». Elle montre par ailleurs que la culture arabe n'est pas un concept homogène.

Mots clés : typologie, dirigeants, PME, culture.

PROFILS ET CULTURE DES DIRIGEANTS DE PME TUNISIENS

Zouhour BEN HAMADI

Doctorante en Sciences de Gestion
Université de Montpellier 2
CREGOR-MRM (EA 731)
zouhourhamadi@yahoo.fr

Philippe CHAPELLIER

Maître de Conférences HDR
en Sciences de Gestion
Université de Montpellier 2
CREGOR-MRM (EA 731)
Philippe.Chapellier@univ-montp2.fr
(auteur communiquant avec le comité
d'organisation)

Résumé

Deux objectifs sont attachés à cette étude. Le premier est de mettre en exergue une typologie de dirigeants dans un contexte au sein duquel, à notre connaissance, ce travail est inédit : les PME tunisiennes. Cette typologie s'appuie sur deux types de variables : des variables relatives aux caractéristiques socioprofessionnelles du dirigeant et des variables relatives à sa culture. Dans ses travaux, Hofstede (1983) a classé les individus des cinq pays arabes qu'il étudie dans un même groupe considérant qu'ils disposent des mêmes dimensions culturelles. Le second objectif de l'étude consiste à déterminer si les dirigeants de PME tunisiennes ont, comme l'indique Hofstede, une culture homogène.

L'étude quantitative réalisée par administration, par entretien direct, d'un questionnaire auprès de 116 dirigeants de PME tunisiennes, met en exergue la coexistence de trois profils de dirigeants : les « jeunes gestionnaires », les « majeurs accomplis » et les « patriarches expérimentés ». Elle montre par ailleurs que la culture arabe n'est pas un concept homogène.

Mots clés : typologie, dirigeants, PME, culture.

Introduction

Les travaux réalisés sur le thème du dirigeant de PME ont montré l'influence que peuvent avoir ses caractéristiques personnelles sur la gestion de son entreprise : sur l'élaboration de la stratégie (Fonrouge, 2002 ; Kotey, 2005), sur la comptabilité analytique (Saboly, 1994) ou sur la complexité du système de données comptables (Lavigne et Saint-Pierre, 2002 ; Affès et Chabchoub, 2007 ; Ben Hamadi et al, 2011, Chapellier, 2011) par exemple.

De nombreux spécialistes de la PME expliquent qu'un élément tout à fait caractéristique de l'univers des PME réside dans l'extrême diversité des profils de dirigeants que l'on est amené à observer, « *parfois autodidacte, parfois diplômé de l'enseignement supérieur, tour à tour jeune créateur sans expérience, cadre démissionnaire d'un grand groupe ou bien héritier d'une vieille affaire familiale* », Naro (1989) explique qu'il est bien difficile d'établir un idéal type du dirigeant de PME et que c'est cette hétérogénéité dans le profil des dirigeants qui ajoute à la difficulté que l'on éprouve lorsqu'on tente de saisir les logiques de comportement qui guident les PME. « *Quoi de commun en effet entre le mineur licencié qui ouvre une épicerie de village, l'étudiant au chômage qui offre un service de photocopies près de son école et le jeune ingénieur qui monte une entreprise d'électronique très spécialisée dans une pépinière d'entreprises ?* » demandent Julien et Marchesnay (1990).

Le premier objectif de cette recherche est de mettre en exergue une typologie de dirigeants dans un contexte particulier au sein duquel, à notre connaissance, ce travail n'a jamais été réalisé : les PME tunisiennes.

Cette typologie s'appuiera sur deux types de variables : des variables relatives aux caractéristiques socioprofessionnelles du dirigeant identifiées dans la littérature et des variables relatives à sa culture. Dans ses travaux datant des années 70 portant sur la différenciation culturelle, Hofstede (1980) a classé les individus des cinq pays arabes qu'il étudie dans un même groupe estimant qu'ils avaient les mêmes dimensions culturelles. Son travail a ces dernières années souvent été critiqué (Bhimanni, 1999 ; Harrison et McKinnon, 1999 ; McSweeney, 2002 ; Baskerville, 2003 ; Livian, 2011).

Le second objectif de l'étude consiste à déterminer, sur la base des cinq dimensions culturelles retenues par Hofstede, si les dirigeants de PME tunisiennes ont, comme l'indique cet auteur, une culture homogène identique à celle attribuée au monde arabe dans ses travaux.

Le cadre conceptuel de la recherche est en premier lieu présenté. La méthodologie suivie est ensuite exposée. Les résultats de l'analyse typologique et les particularités de chaque profil identifié sont dans un troisième temps décrits.

1. Cadre conceptuel

Nous présentons dans un premier temps une revue de la littérature sur les typologies de dirigeants (2.1). Nous discutons dans un second temps des critères les plus couramment utilisés pour l'élaboration de ces typologies et présentons ceux retenus dans notre étude (2.2).

1.1. Une revue de la littérature sur les typologies de dirigeants

Dans un article sur le design des organisations, Rich (1992) explique que, dans un contexte organisationnel présentant une configuration d'un grand nombre de facteurs, classer les organisations présente une alternative à l'idée qu'elles sont toutes les mêmes ou qu'elles sont toutes individuellement uniques. Il n'est pas évident de préciser à quelle époque débute l'utilisation des typologies dans l'histoire de l'humanité, ni dans quel domaine elles ont vu le jour la première fois, mais qu'importe le sujet abordé, l'Homme a souvent tenté de classer pour mieux comprendre et pour avancer dans sa quête d'apprentissage. Cette classification

nécessite un niveau minimum de connaissances sur le sujet et un approfondissement de la réflexion sur ce dernier (Filion, 1997). Le même auteur explique que Platon et Aristote ont les premiers effectué des classifications¹. Ainsi, l'art de classer pour comprendre et expliquer existe de longue date. Il s'est développé avec l'essor de l'esprit scientifique et la quête du savoir qui l'a accompagné. La classification permet de reconnaître des structures fondamentales et les interdépendances (Rich, 1992).

L'origine du terme « typologie » vient du grec « tupos » signifiant caractère, modèle et « logos » signifiant discours. La typologie concerne des domaines variés : la psychologie, l'épistémologie, la linguistique, les sciences sociales... Le Larousse définit la typologie comme un « *système de classification des individus en types physiques et/ou psychologiques où, le plus souvent, des correspondances sont établies entre les deux sortes de types* », ou encore comme « *un système de classification d'un ensemble de données empiriques concernant un phénomène social en types distincts* ».

L'analyse de la littérature montre que la typologie de dirigeants la plus ancienne est celle proposée par Cole de l'Université de Harvard (1959)². Son travail a fait l'objet de plusieurs articles repris dans la « Business History Review » en 1986. Cole propose quatre types d'entrepreneurs : l'entrepreneur « pratique », l'entrepreneur « informé », l'entrepreneur « sophistiqué » et l'entrepreneur « mathématiquement articulé ».

Mais c'est la typologie de l'américain Norman Smith (1967) qui a déclenché l'engouement des chercheurs en entrepreneuriat. Il fonde sa typologie sur les particularités des créateurs d'entreprises et leurs antécédents personnels (engagement personnel, recherche d'indépendance, confiance en soi) et professionnels (niveau d'éducation, expérience professionnelle, construction d'une organisation réussie). Il scinde les créateurs d'entreprises en deux groupes : les artisans et les opportunistes. Ainsi, l'artisan dispose d'un niveau de formation peu élevé. Il a créé son entreprise par souci d'indépendance ou pour trouver du travail. Son travail est son principal centre d'intérêt. Il est souvent faiblement innovant car très averse au risque. Cette attitude envers le risque fait qu'il ne recherche pas d'autres partenaires craignant une perte du contrôle de sa société. Il dispose souvent d'un réseau de relations dont il tire profit quand l'occasion se présente. Il adopte une attitude paternaliste et est fier d'avoir « construit » une organisation. L'opportuniste dispose quant à lui d'un niveau d'éducation plus élevé. Il est socialement éveillé, flexible, confiant et orienté vers le futur et le changement. Il sait saisir intelligemment les possibilités qu'offrent les circonstances, recherche la croissance et est le plus souvent motivé par le profit.

Au-delà de cette opposition très prononcée, la réalité semble beaucoup plus nuancée. Il est d'ailleurs, à noter que Smith (Smith et al, 1992) a proposé d'enrichir sa typologie en y incorporant un nouveau type, le dirigeant « technologique ».

Nous présentons dans le tableau 1, sans exhaustivité, quelques autres typologies proposées par la littérature.

¹ Platon décrit, dans l'un de ses ouvrages intitulé « La République », la manière dont on passe d'un régime politique à un autre en distinguant cinq régimes politiques différents et en expliquant les particularités de chacun d'entre eux. Aristote, quant à lui, sépare les êtres humains en deux groupes : « l'homme économique » et « l'homme chrématistique ».

² Cité par Daval, Deschamps et Geindre (1999).

Tableau 1 : Un récapitulatif de quelques typologies publiées

Auteurs	Typologie
Chalvain (1971) cité par Varlet (1996)	Le participatif privilégie la coopération à l'engagement, il est contre l'existence des relations verticales dans l'entreprise et préfère le travail en équipe avec ses subordonnés. L'entrepreneur privilégie l'engagement, il exerce son pouvoir et impose ses idées. Il est, autrement dit, l'opposé du participatif. Le maximaliste est l'intermédiaire entre les deux ; il privilégie à la fois l'engagement et la coopération et a pour objectif principal la croissance de son entreprise et l'obtention de bons résultats.
Miles et Snow (1978)	Le prospecteur est un innovateur pur dont la création est le centre d'intérêt. Son intérêt pour la gestion et le suivi de son entreprise diminue ensuite. L'innovateur est aussi un créateur mais il montre un intérêt égal à toutes les étapes du processus de l'apparition de l'idée jusqu'à son développement et sa mise en œuvre. Le suiveur est un imitateur qui n'innove pas mais cherche à s'améliorer en s'inspirant des autres. Le réactif s'adapte après coup. Il est plutôt passif et existe souvent dans des environnements peu turbulents.
Lafuente et Salas (1989)	L'artisan intéressé par la nature même de son activité Le familial intéressé par le bien être de sa famille Le managérial motivé par le prestige de son travail Le preneur de risque motivé par le challenge et par le risque
Siu (1995)	Le citoyen : commerçant, faible niveau d'éducation, capital familial, peu d'intérêt pour la croissance Le travailleur : créateur, l'entreprise occupe tout son temps, éducation technique, sait s'entourer, le capital peut provenir de l'extérieur Le danseur : ancien technicien de grandes entreprises, motivation pour créer sa propre affaire, jeune, faiblement éduqué, logique à court terme L'idéaliste : fort besoin de réalisation et d'indépendance, niveau d'éducation moyen, le capital est familial. Le voltigeur : a lancé son affaire par manque de satisfaction dans l'ancien travail, bon niveau technique, connaissances managériales, stratégie claire.
Julien et Marchesnay (1996)	Le PIC : Pérennité, Indépendance et Croissance réactive : il cherche la stabilité et l'indépendance de son capital, la croissance est secondaire, c'est un « <i>risk averse</i> » Le CAP : la croissance est essentielle, l'indépendance est reléguée en second lieu, c'est un « <i>risk taker</i> »
Filion (1997)	Le bûcheron, le séducteur, le sportif, le vacancier, le converti et le missionnaire
Fayolle (2001)	Ingénieur entrepreneur de type X : créateur, porté vers le développement de son entreprise, le plus important pour lui est l'argent et le pouvoir Ingénieur entrepreneur de type Y : peut être créateur ou repreneur, suit un rythme dans la moyenne du secteur, attaché à sa formation et à son statut d'ingénieur Ingénieur entrepreneur de type Z : repreneur d'entreprise familiale, suit un rythme de croissance soutenu, le plus important pour lui est la notoriété de son diplôme d'ingénieur

Lagarde (2006)	Réactif-suiveur : pluriactivité subie, aucune logique managériale Proactif- entreprenant : activités et systèmes innovants
Jaouen (2008)	Carriériste : recherche de croissance, pluridisciplinaire, s'entoure de collaborateurs Hédoniste : prise de risque, manque de compétence, stratégie intuitive Alimentaire : manque de ressources financières, absence de réseaux, stratégie émergente Paternaliste : entreprise familiale, absence de stratégie, pluri-compétent, s'entoure de collaborateurs.

De nombreuses typologies de dirigeants ont donc déjà été établies dans la littérature en sciences de gestion. Nous proposons d'en élaborer une nouvelle mais dans un contexte au sein duquel, à notre connaissance, cela n'a jamais été réalisé : la PME tunisienne. Le point suivant examine les critères utilisés par les auteurs pour établir ces typologies.

1.2. Les critères couramment utilisés pour l'élaboration des typologies de dirigeants

Pour connaître le dirigeant, il ne faut pas le considérer comme « une fonction de l'entreprise » mais comme un être doté d'une existence qui lui est propre et qui fera interagir ses croyances, son éducation et sa personnalité. Tout individu est exposé à plusieurs sources d'influence, en fonction des différents groupes auxquels il appartient : sa nation, sa région, sa famille, son genre, sa religion, ainsi que d'autres caractéristiques personnelles comme son âge, ses occupations et bien d'autres caractéristiques professionnelles (formation, expérience) et culturelles.

Dans un article présenté lors d'un colloque sur l'entrepreneuriat, Daval et al. (1999) proposent, à partir d'une revue de la littérature portant sur 25 typologies d'entrepreneurs, une grille de lecture pédagogique permettant d'aborder cet acteur. Une analyse du tableau récapitulatif des typologies recensées dans cet article, nous a permis de relever, par un simple comptage, les critères les plus fréquemment utilisés.

Tableau 2 : Les critères les plus couramment utilisés (Daval et al, 1999)

Critères	Nombre d'articles dans lesquels le critère est utilisé
Besoin d'autonomie	13
Réalisation de soi / Confiance en soi	13
Besoin de croissance	11
Créativité / Innovation	10
Recherche de profit	10
Recherche de sécurité / pérennité	9
Attitude face au risque	8
Expérience	7
Besoin d'indépendance	6
Besoin de pouvoir	6
Style de management	6
Vision stratégique	6
Education	5
Age	3
Locus of control	3

Les critères utilisés pour l'établissement de ces typologies se situent sur deux grands axes ; le premier s'intéresse aux caractéristiques socioprofessionnelles du dirigeant (âge, formation, expérience), le deuxième englobe des caractéristiques en rapport avec son comportement.

Une source du comportement humain est sans conteste la culture : l'origine de la personne, son éducation, son appartenance sociale, façonnent la personnalité de l'homme et guident son comportement. La culture est ainsi « *une variable incontournable dans le processus managérial ; ne pas en tenir compte entraîne des risques de dysfonctionnements organisationnels et comportementaux* » (Zghal, 2008).

Hofstede (1983), dans les années 70, s'est intéressé au concept de culture. Certains des critères présents dans le tableau 2 ramènent aux dimensions culturelles qu'il a étudiées : « attitude face au risque » renvoie à la dimension « aversion au risque », « besoin de pouvoir » à la dimension « distance au pouvoir » et « besoin d'indépendance » à la dimension « collectivisme / individualisme ». Cet anthropologue néerlandais, dans son travail portant sur les employés d'IBM dans plus de cinquante pays, a retenu cinq dimensions pour décrire le concept de culture. Son travail engendre depuis plus de trente ans à la fois un engouement sans précédent et une vague de controverses impressionnante.

Hofstede a classé les individus des cinq pays arabes qu'il a étudiés dans un même groupe estimant qu'ils avaient une culture homogène :

Une grande distance au pouvoir : cette dimension correspond au degré d'inégalité accepté par les individus. Hofstede explique qu'elle est surtout présente dans les pays où il y a une forte présence de la religion et où l'idéologie dominante est la dictature : deux traits de caractère des pays arabes selon lui.

Une faible aversion au risque : cette dimension fait référence à la manière dont les membres d'une société abordent le risque, les pays faiblement averse au risque ont une tendance naturelle à se sentir en sécurité relative. Ce sentiment a été attribué par Hofstede aux pays arabes qui croient au « *mektoub* » c'est-à-dire au fait que l'Homme ne fait que suivre son destin et n'a aucunement la possibilité de changer son sort.

Un esprit collectiviste : cette dimension fait référence au degré d'indépendance et de liberté que peuvent revendiquer les membres d'une société. Selon Hofstede, il existe une relation entre le niveau de développement technique et la culture individualiste et une relation entre la richesse du pays et l'existence d'une vie communautaire. Selon lui, les pays arabes sont collectivistes parce qu'ils sont pauvres et ne possèdent pas un développement technologique fort.

Un esprit « féminin » : Hofstede explique que la répartition sexuelle des rôles ne se fait pas de la même manière d'une société à une autre. Les sociétés « féminines » sont plus modestes et tendent vers la coopération et la gestion des conflits par la discussion, ce qui caractérise selon lui les pays arabes.

Une orientation plus axé sur le court terme : Hofstede associe l'orientation court terme au respect des traditions et à la satisfaction des obligations sociales.

Au final, cette analyse de la littérature nous a conduits à retenir onze variables pour caractériser le dirigeant de PME tunisiennes. Nous retenons simultanément des variables relatives à ses caractéristiques socioprofessionnelles :

- L'âge du dirigeant
- Le niveau de formation du dirigeant
- Le type de formation du dirigeant
- L'expérience du dirigeant
- Le principal but (indépendance, profit, stabilité, pérennité)
- Le mode d'accès au pouvoir

Et des variables relatives à ses caractéristiques culturelles. Pour cela, nous retenons les cinq dimensions proposées par Hofstede (2001) :

- Distance au pouvoir
- Aversion au risque
- Individualisme/collectivisme
- Masculinité/féminité
- Orientation court terme/long terme

La méthodologie mise en place pour réaliser cette étude est maintenant présentée.

2. Méthodologie de recherche

La méthode de recueil des données, les caractéristiques de l'échantillon, la manière dont les variables ont été opérationnalisées et les outils statistiques utilisés pour analyser les données, sont successivement présentés.

2.1. La méthode de recueil des données

Une première version du questionnaire a fait l'objet d'un pré-test auprès de 25 dirigeants de PME tunisiens. Cette phase exploratoire nous a permis de modifier et d'améliorer le questionnaire. La version finale a été administrée du 20 février au 5 mai 2011 en face-à-face à 116 dirigeants de PME industrielles tunisiennes juridiquement indépendantes et disposant d'un effectif compris entre 10 et 300 salariés (d'après la définition officielle de la PME donnée en 2006 par le conseil du marché financier tunisien).

Les événements politiques qu'a connus la Tunisie au cours du premier semestre 2011 ont rendu la collecte des données difficile. Mais un mode d'administration du questionnaire par entretien direct s'imposait à notre sens pour deux raisons. En premier lieu, cette méthode permet de recueillir des informations plus complètes, plus détaillées et de meilleure qualité qu'un envoi par courrier ou par mail (Evrard et al, 2009). En second lieu, elle permet de poser des questions plus directes, plus personnelles et d'apporter certaines précisions utiles au répondant et à la validité de l'étude, grâce à la possibilité de reformuler, de clarifier et d'expliquer si nécessaire aux répondants les questions mal comprises (Thiétart, 2003). En dernier lieu, l'absence d'une culture d'enquête en Tunisie due à la rareté des recherches empiriques, aurait conduit la plupart des dirigeants à ne pas répondre à un questionnaire reçu par courrier postal ou électronique, surtout s'il contient des questions abordant des aspects personnels.

Cette méthode n'est toutefois pas sans limite, la principale étant que les données recueillies sont auto-rapportées et de l'ordre de la perception, et que le dirigeant peut être amené à se valoriser ou à se conformer aux normes sociales (Evrard et al, 2009). Ces informations fournies par les dirigeants interrogés constituent malgré ces limites, la base de notre étude.

2.2. Les caractéristiques du terrain d'observation

Nous avons sollicité 282 PME industrielles choisies par tirage aléatoire dans la population-mère et avons obtenu 116 entretiens, soit un taux de réponse de 41%. Les caractéristiques des dirigeants de l'échantillon sont présentées dans le tableau 3.

Tableau 3 : Les caractéristiques des 116 dirigeants de l'échantillon

Age du dirigeant	N	%
Moins de 35 ans	13	11,2%
Entre 36 et 45 ans	38	32,8%
Entre 46 et 55 ans	38	32,8%
Entre 56 et 65 ans	21	18,1%
Plus de 65 ans	6	5,2%
Expérience du dirigeant		
Inférieur à 5 ans	10	8,6%
Entre 5 et 10 ans	23	19,8%
Supérieur à 10 ans	83	71,6%
Niveau de formation		
Autodidacte	11	9,5%
Moins que le BAC	22	19%
BAC	11	9,5%
BAC + 2	10	8,6%
BAC + 4	44	37,9%
BAC +5 et plus	18	15,5%
Type de formation		
Gestionnaire	42	36,2%
Non gestionnaire	29	25%
Sans formation	45	38,8%
Principal but		
Profit	32	28%
Croissance	72	62%
Stabilité	10	9%
Indépendance	2	1%
Mode d'accès à la direction		
Création	46	40%
Héritage	48	41%
Acquisition	22	19%
Total	100%	116

Les dirigeants âgés de 36 à 45 ans et de 46 à 55 ans sont les plus nombreux. Ils représentent chacun 32,8% de l'échantillon. Prêt de 20% d'entre eux (21 dirigeants) ont entre 56 et 65 ans. Le plus jeune dirigeant a 28 ans et le doyen 71 ans.

La moitié des dirigeants interrogés dispose d'un niveau de diplôme au moins égal à la maîtrise. Seuls 9,5% sont autodidactes. 36,2% ont une formation de type gestionnaire. Nous avons rencontré beaucoup d'ingénieurs mais aussi des diplômés en mathématiques, en sciences physiques et deux médecins.

41% des dirigeants interrogés ont hérité de l'entreprise qu'ils dirigent, 40% l'ont créée et 19% l'ont acquise.

2.3. L'opérationnalisation des variables

L'analyse de la littérature nous a conduits à retenir onze variables multinomiales. Le tableau 4 précise comment celles-ci ont été opérationnalisées.

Tableau 4 : Opérationnalisation des variables

Facteurs socioprofessionnels du dirigeant		
1. Age du dirigeant	V. Multinomiale	Prend une valeur comprise entre 1 et 4 selon la tranche d'âge du dirigeant
2. Niveau de formation du dirigeant	V. Multinomiale	Prend une valeur comprise entre 1 et 7 du dirigeant autodidacte au dirigeant disposant d'un diplôme de niveau bac+5 et plus
3. Type de formation du dirigeant	V. Multinomiale	Formation en gestion/comptabilité Formation dans une autre discipline Sans formation
4. Expérience du dirigeant	V. Multinomiale	Moins de 5 ans Entre 5 et 10 ans Plus de 10 ans
5. But principal du dirigeant	V. Multinomiale	Prend une valeur entre 1 et 4 selon le principal but visé par le dirigeant (pérennité, indépendance, croissance et profit)
6. Mode d'accès à la direction	V. Multinomiale	Création Héritage Acquisition
Facteurs culturels du dirigeant		
7. Individualisme/ Collectivisme	V. Multinomiale	Chaque dimension est mesurée grâce à 4 items et à une échelle de Likert à 5 points
8. Masculinité/ Féminité	V. Multinomiale	
9. Distance au pouvoir	V. Multinomiale	
10. Aversion au risque	V. Multinomiale	
11. Orientation court terme/ long terme	V. Multinomiale	

2.4. La méthode d'analyse des données

Le travail statistique de cette recherche a été effectué avec le logiciel SPSS.19. Le but de ce travail est de proposer une typologie de dirigeants de PME en prenant en considération leurs caractéristiques socioprofessionnelles et culturelles. Pour atteindre cet objectif, ce travail a été réalisé en deux temps.

Dans un premier temps, une analyse en composante principale (ACP) a été établie sur les onze variables caractérisant le dirigeant. Cette analyse sert à éliminer les variables n'ayant aucune influence sur la construction de la typologie et permet de ne garder que celles ayant une qualité de représentation acceptable. L'ACP permet ainsi de construire une typologie avec les seules variables pertinentes.

Dans un second temps, une analyse typologique a été effectuée afin de faire émerger différents types de dirigeants. Une classification ascendante non hiérarchique a été réalisée sur les 116 dirigeants de l'échantillon avec la méthode des nuées dynamiques. Cette méthode vise à constituer k groupes à partir de n individus de départ. Elle permet une convergence plus rapide parfois même possible avec une simple itération, ce qui est très utile quand le volume de données est important et dépasse la centaine (Tufféry, 2006). Tel est le cas dans notre recherche.

3. Résultats de la recherche

Nous présentons dans un premier temps les résultats des tests statistiques. Dans un second temps, nous les discutons.

3.1. Les résultats des tests statistiques

Nous présentons tout d'abord les résultats de l'analyse en composante principale. Nous présentons ensuite ceux de l'analyse typologique.

3.1.1. Les résultats de l'analyse en composante principale

Il est indispensable en premier lieu de déterminer si les données de l'ACP représentent un ensemble suffisamment cohérent pour qu'il soit raisonnable d'y rechercher des dimensions communes (Evrard et al, 2009). Deux tests permettent de vérifier que les données peuvent faire l'objet d'une analyse factorielle : le test de sphéricité de Bartlett et le test de MSA (mesure de précision de l'échantillon) de Kaiser, Meyer et Olkin souvent appelé test KMO.

Le test de sphéricité de Bartlett est « *utilisé pour tester l'hypothèse nulle que les variables ne sont pas corrélées dans la population ... Une grande valeur du test favorisera le rejet de l'hypothèse nulle, le test de Bartlett doit donc être significatif pour que les données soient factorisables* » (Malhotra, 1993). Ce test de sphéricité montre, dans le cadre de notre étude, que l'analyse est significative avec un khi-deux très important (203,873) et p-value de ($p=0,000$).

Le test de KMO permet de tester l'adéquation de l'échantillon à l'analyse factorielle : « *cet index compare les magnitudes des coefficients de corrélation observés à la magnitude des coefficients de corrélation partiels* » (Malhotra, 1993). Le test est dans le cadre de notre étude significatif puisque l'indice de KMO est supérieur à 0,5.

Tableau 5: Résultats des deux tests mesurant la qualité de l'analyse factorielle

Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	203,873
	ddl	45
	Signification de Bartlett	0,000
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,652

Le tableau suivant montre la bonne qualité de la plupart des variables retenues : 10 des 11 variables de l'étude ont une « bonne » ou une « très bonne » qualité variant entre 0,528 et 0,774. Ce sont les variables relatives à la formation du dirigeant (type et niveau), à l'aversion au risque et à l'orientation court terme / long terme, qui sont les plus représentatives. En revanche, la variable « principal but du dirigeant » présente un indice inférieur à 0,5 et doit donc être écartée puisqu'elle n'a aucun effet sur la construction de la typologie.

Tableau 6: Qualité de représentation des 11 variables

	Initial	Extraction
Age du dirigeant	1,000	0,528
Niveau de formation du dirigeant	1,000	0,740
Type de formation du dirigeant	1,000	0,774
Expérience du dirigeant	1,000	0,620
Principal but du dirigeant	1,000	0,269
Mode d'accès à la direction	1,000	0,710
Individualisme / Collectivisme	1,000	0,620
Masculinité / Féminité	1,000	0,619
Distance au pouvoir	1,000	0,679
Aversion au risque	1,000	0,744
Orientation court terme / long terme	1,000	0,754

Le même travail a donc été refait en introduisant dans l'ACP les dix variables précédemment identifiées comme représentatives. Le tableau 7 indique la qualité de représentation de chacune d'entre elles.

Tableau 7 : Qualité de représentation avec 10 variables

	Initial	Extraction
Age du dirigeant	1,000	0,534
Niveau de formation du dirigeant	1,000	0,801
Type de formation du dirigeant	1,000	0,813
Expérience du dirigeant	1,000	0,620
Mode d'accès à la direction	1,000	0,811
Individualisme / Collectivisme	1,000	0,610
Masculinité / Féminité	1,000	0,617
Distance au pouvoir	1,000	0,705
Aversion au risque	1,000	0,717
Orientation court terme / long terme	1,000	0,818

Aucune variable ne sera éliminée à ce stade puisqu'elles affichent toutes un coefficient supérieur à 0,5. Notons que la plupart des variables affichent un coefficient plus important dans la nouvelle ACP que dans l'ancienne et que quatre d'entre elles affichent une excellente qualité de représentation puisqu'elles dépassent les 80%.

3.1.2. La classification non hiérarchique par la méthode des nuées dynamiques

La méthode des nuées dynamiques est fortement recommandée lorsque le nombre d'observations dépasse la centaine ce qui est effectivement le cas avec un échantillon de 116 observations. Le lancement de la méthode « nuées dynamiques » sur le logiciel SPSS fait émerger trois profils de dirigeants distincts.

Tableau 8: Nombre d'observations dans chaque classe

	Nombre d'individus	
Classe	1	51
	2	44
	3	21
Total	116	

L'analyse descriptive effectuée sur ces trois sous-échantillons donne les résultats suivants :

Tableau 9 : Présentation des trois groupes de dirigeants

	Profil 1	Profil 2	Profil 3
Age du dirigeant	35-45 ans	45-65 ans	55 ans - Plus de 65 ans
Expérience du dirigeant	Plus de 10 ans	Plus de 10 ans	Plus de 10 ans
Niveau de formation	Bac+4 et plus	Bac +2 au plus	Moins que le Bac
Type de formation	En sciences de gestion	variable	Non gestionnaire
Mode d'accès à la direction	Création	Héritage/Acquisition	Création/Héritage
Individualisme/Collectivisme	Individualiste	Tend vers le collectivisme	Collectiviste
Masculinité/ Féminité	Masculinité	Féminité	Masculinité
Distance au pouvoir	Pouvoir important	Pouvoir réduit	Pouvoir important
Aversion face au risque	Forte aversion au risque	Forte aversion au risque	Faible aversion au risque
Orientation CT / LT	Orientation court terme	Orientation court terme	Orientation court terme

Une analyse de la variance dans le tableau ANOVA (tableau 10) montre que :

- les variables les plus discriminantes pour la constitution des classes sont « Individualisme / Collectivisme » ($F=101,620$) et « Masculinité / Féminité » ($F=136,941$),
- les variables « Expérience du dirigeant » et « Orientation CT/LT » ne sont pas significatives (respectivement $p=0,177$ et $p=0,466$). Le tableau 9 met d'ailleurs en évidence que ces variables restent inchangées d'un profil à l'autre. Elles ne pourront pas faire l'objet d'une analyse.

Tableau 10 : analyse de la variance dans le tableau ANOVA

	Classe		Erreur		F	Signification
	Moyenne des carrés	ddl	Moyenne des carrés	ddl		
Expérience	0,711	2	0,404	113	1,761	0,177
Type de formation	2,371	2	0,727	113	3,260	0,042
Niveau de formation	14,868	2	2,511	113	5,922	0,004
Individualité/Collectivité	543,206	2	5,345	113	101,620	0,000
Distance au pouvoir	64,040	2	11,314	113	5,660	0,005
Masculinité/Féminité	772,059	2	5,638	113	136,941	0,000
Aversion face au risque	52,451	2	10,020	113	5,235	0,007
Orientation CT / LT	5,018	2	6,521	113	0,770	0,466
Age du dirigeant	3,273	2	1,063	113	3,078	0,050
Mode d'accès	2,980	2	0,123	113	3,451	0,039

3.2. Enseignements de la recherche

3.2.1. *L'émergence d'une typologie des dirigeants de PME tunisiens*

Le travail statistique effectué permet de distinguer, parmi les 116 dirigeants de PME interrogés, trois sous-échantillons contenant respectivement 51, 44 et 21 dirigeants :

Groupe 1 : Les « jeunes gestionnaires »

Ce groupe contient le plus important nombre de dirigeants (51 soit presque 43% d'entre eux). Plus de la moitié disposent d'un niveau de formation supérieur ou égal à la maîtrise (Bac+4). La majorité est titulaire d'un diplôme en gestion. Ils ont le plus souvent entre 35 et 45 ans et ont créé eux-mêmes leur PME. Culturellement, ces « jeunes gestionnaires » possèdent un esprit masculin et individualiste avec une grande distance au pouvoir et une forte aversion au risque.

Trois des cinq dimensions culturelles caractérisant ces individus contrastent avec les propositions formulées par Hofstede (2010) : ces dirigeants tunisiens ne sont ni « féminin », ni collectiviste, ni faiblement averse au risque. Ce profil de dirigeant tunisien s'éloigne fortement de celui dressé par Hofstede.

Groupe 2 : Les « majeurs accomplis »

Ce groupe rassemble 44 dirigeants (soit 37% de l'échantillon). Il est composé de dirigeants ayant pour la plupart un âge compris entre 45 et 65 ans et un niveau de formation qui ne dépasse pas Bac+2. Leur type de formation (gestionnaire ou non gestionnaire) est en revanche très variable. La plupart d'entre eux sont à la tête de leur entreprise soit suite à une acquisition, soit suite à un héritage.

Sur le plan culturel, le majeur accompli est, conformément aux résultats d'Hofstede, plutôt collectiviste, « féministe » et orienté court-terme mais il présente une faible distance au pouvoir et une forte aversion au risque.

Groupe 3 : Les « patriarches expérimentés »

Ce groupe rassemble un nombre moins important de dirigeants (22 soit 20% de l'échantillon). Il est composé de dirigeants ayant, pour la plupart, un âge compris entre 45 et 71 ans, disposant d'une formation de niveau peu élevé et de type non-gestionnaire. Une majorité d'entre eux sont des héritiers ou les créateurs de leur entreprise.

Ces « patriarches » sont ceux qui s'apparentent le plus aux dimensions attribuées par Hofstede au monde arabe : ils sont plutôt collectivistes, faiblement averse au risque, orientés court terme et ont une grande distance hiérarchique. Ils se différencient toutefois du profil dressé par Hofstede quant à la masculinité.

3.2.2. *Un retour vers la littérature*

Un retour vers la littérature nous permet de remarquer que notre typologie se rapproche de celle, pionnière, de Smith (1967) : « l'artisan » ressemble sur le plan socio-professionnel à notre « patriarche expérimenté » (niveau de formation peu élevé, expérimenté, souvent créateur de son entreprise) et « l'opportuniste » ressemble à notre « jeune gestionnaire » (niveau d'éducation élevé, peu expérimenté). Notre typologie peut aussi être rapprochée de celle proposée par Siu (1995) : le « citoyen » se rapproche du « patriarche expérimenté », « l'idéaliste » du « majeur accompli » et « le voltigeur » de notre « jeune gestionnaire ».

La construction de notre typologie inclut, outre les dimensions socio-professionnelles, des dimensions culturelles issues de l'étude de Hofstede (1983). Ce choix peut sembler surprenant aux vues des critiques formulées à l'encontre des travaux de Hofstede et de son équipe : non

prise en compte de l'hétérogénéité de la culture (Cray et Mallory, 1998 ; Tayeb, 2001 et Kwek, 2003), ethnocentrisme (Baskerville, 2003 ; Fougère et Moulettes, 2005), discours idéologique (Livian, 2011), travaux anciens portant sur une seule entreprise. Mais construire une typologie du dirigeant de PME tunisien incluant les dimensions culturelles retenues par Hofstede ne signifie pas que nous adhérons à ses conclusions. Nos résultats vont même à l'encontre des conclusions formulées par cet auteur qui considère que les individus du monde arabe ont tous la même culture. Les dirigeants de PME tunisiennes que nous avons observés ne se ressemblent pas d'un point de vue culturel : on trouve des dirigeants collectivistes et d'autres individualistes, des « féministes » et des « masculins », avec ou sans grande distance au pouvoir et avec une faible ou une forte aversion au risque. Ces résultats tranchent avec les résultats de Hofstede (1983). Ils montrent que dans un même pays arabo-musulman, en l'occurrence la Tunisie, nous rencontrons des dirigeants adoptant les dimensions culturelles de Hofstede dans chacune de leurs extrêmes.

Ce résultat se joint à une littérature qui s'enrichit de plus en plus. Soyah et Magroun (2004), qui étudient les cadres de banques tunisiennes, montrent notamment une dispersion de ces cadres tunisiens entre collectivisme et individualisme. Ils expliquent ce résultat par la notion de clan : l'esprit collectiviste est très présent entre les individus d'un même clan, d'une même famille, l'esprit individualiste concerne toutes les autres relations hors clan.

Cette « hétérogénéité culturelle » du dirigeant de PME tunisien relevé dans notre étude peut à notre sens aussi s'expliquer en référence au « cross culturalisme » discuté par Livian (2011) qui relève entre autre l'existence de cultures générationnelles. Le premier facteur tranchant entre un profil et un autre dans notre typologie est en effet l'âge des dirigeants : le « jeune gestionnaire » a entre 35 et 45 ans, le « majeur accompli » appartient la génération qui suit et le « patriarche expérimenté » a le plus souvent plus de 55 ans.

Au final, notre étude montre, comme celle de Solberg (2002), que la culture arabe n'est pas un concept homogène et que l'existence d' *« une culture arabe unique n'est que chimère »* (Louadi, 2004).

4. Conclusion

Cette recherche avait pour premier objectif l'identification de différents profils de dirigeants de PME dans un contexte au sein duquel ce travail n'avait, à notre connaissance, jamais été réalisé : la PME tunisienne. Les données recueillies dans les 116 questionnaires administrés en face-à-face au premier semestre 2011 ont permis d'effectuer, sur SPSS, une analyse typologique. Celle-ci fait apparaître trois profils de dirigeants : les « jeunes gestionnaires », les « majeurs accomplis » et les « patriarches expérimentés ». Ce résultat permet de pallier l'absence, dans la littérature sur l'entrepreneuriat, de typologie portant sur des dirigeants nord-africains.

Cette recherche avait pour second objectif de revisiter les résultats d'Hofstede qui classe les individus des cinq pays arabes qu'il étudie dans un même groupe estimant qu'ils ont les mêmes dimensions culturelles. Cette recherche permet de relativiser cette affirmation : la culture arabe n'est pas un concept homogène. Les dirigeants de notre échantillon, issus d'un seul et même pays, la Tunisie, ne sont pas culturellement isomorphes.

Notre recherche n'est toutefois pas exempte de limites qui permettent d'identifier des voies de recherches possibles. En premier lieu, plusieurs facteurs retenus dans la littérature sur le dirigeant de PME tels l'attitude face au changement (Smith, 1967 ; Julien et Marchesnay, 1996), l'esprit d'innovation (Smith, 1967 ; Laufer, 1975 ; Miles et Snow, 1978), le style de

management (Stanworth et Curran³, 1976) n'ont pas été retenus dans notre étude. Ils pourraient l'être dans un prochain travail. Il serait par ailleurs intéressant de poursuivre cette recherche en effectuant un travail à grande échelle portant sur les pays du monde arabe pour identifier de nouvelles typologies absentes de la littérature managériale. Nous envisageons enfin d'enrichir cette étude en administrant le même questionnaire à des dirigeants de grandes entreprises afin d'identifier l'existence de convergences et de divergences entre les caractéristiques personnelles des dirigeants de ces deux types d'entreprises.

Bibliographie

1. Articles

- AFFES, H., CHABCHOUB, A. (2007), « Le système d'information comptable : les déterminants de ses caractéristiques et son impact sur la performance financière des PME en Tunisie », *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, N° 224-225, p 59-68.
- BASKERVILLE, R.F. (2003), « Hofstede never studies culture », *Accounting, Organizations and Society*, Vol°28, N°1, p. 1-14.
- BHIMANNI, A. (1999), « Mapping methodological frontiers in cross-national management control research », *Accounting, Organizations and Society*, N°24, p 413-440
- D'IRIBARNE, A. (2004). Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnologique, *Management International*, 3 (vol.8), HEC Montréal
- FONROUGE, C. (2002). « L'entrepreneur et son entreprise : une relation dialogique. », *Revue Française de Gestion*, N°138, p 145–158.
- FAYOLLE, A. (2001). « « D'une approche typologique de l'entrepreneuriat chez les ingénieurs à la reconstruction d'itinéraires d'ingénieurs entrepreneurs », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol1, N°1, p 77-98.
- FILION, J. (1997). « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », *Revue internationale PME*, Vol 10, N° 2, p 129-172.
- HARRISON, G.L. (1993), « Reliance on accounting performance measures in superior evaluation style, the influence of national culture and personality », *Accounting, Organizations and Society*, N°18, pp. 319-339.
- HARRISSON, J. L. et McKINNON, J. L. (1999), « Cross-cultural research in management control systems design: a review of the current state », *Accounting, Organizations and Society*, N°24, p 483-506.
- HOFSTEDE G. (1983), « The cultural relativity of organizational practices and theories », *Journal of International Business Studies*, Vol: 14 Iss 2, Fall, p.75-89.
- HOFSTEDE G. (2001), *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, p.9.
- JULIEN, P.A. et MARCHESNAY, M. (1990), « Small business as a transaction space », *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol 2, N°3, p 267-277.
- KOTEY, B. (2005). « Goals, Management Practices, and Performance of Family SMEs. » *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol 11, N°1, p 3–24.
- LAFUENTE, A. et SALAS, V. (1989). « Type of entrepreneurs and firms : The case of new spanish firms », *Strategic Management Journal*, Vol 10, N°1, p 17-30
- LAGARDE, V. (2006). « Le profil du dirigeant comme variable explicative des choix de diversification », *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, Vol41, N°220/221, p 31-41
- LASSOUED. K. (2008), « Contrôle de gestion et culture nationale : un essai d'adaptation dans le contexte tunisien », *Management International*, Vol°12, N°3, p 91-103.

³ Cité par Dussault et Lorrain (1988)

- LAUFER, J.C. (1975). « Comment on devient entrepreneur. », *Revue Française de Gestion* N°2, p 3–15.
- LOUADI. M, (2004), « Cultures et communication dans le monde arabe », *Systèmes d'Information et Management*, Vol°9, N°3, p 117-143.
- LOWE, S. (2002), « The cultural shadow of cross-cultural management research », *Culture and Organisation*, Vol°8, N°1, p. 21-34.
- MC SWEENEY, B. (2002), « Hofstede model of national, cultural differences : a triumph of faith, a failure of analysis », *Human Relations*, N°55, janvier 2001, p. 89-118.
- RICH, P. (1992), « The Organizational Taxonomy: Definition and Design », *The Academy of Management Review*, Vol 17, N°4, p 758-782
- SIU, W.S. (1995), « Entrepreneurial typology : the case of owner managers in China », *International Small Business Journal*, Vol 14, N°1, p 53-64
- SMITH N.R., MINER J.B. et BRACKER J.S., (1992), « Defining the inventor-entrepreneur in the context of established typologies », *Journal of Business Venturing*, Vol 7, N°2, p.103-113.
- TAYEB, M. (2001), « Conducting research across cultures : overcoming drawbacks and obstacles », *Cross Cultural Management Journal*, Vol°1, N°1, p. 91-108.

2. Ouvrages

- CRAY, D. ; MALLORY, G. (1998), « Making sense of managing culture », London, Thomson, 187 pages.
- EVARD, Y, PRAS. B, ROUX. E, (2009), « Market - Fondements et méthodes des recherches en marketing », 4ème Ed, Dunod (en coll. avec P.Desmet, A.M. Dussaix, G. Lilien).
- HOFSTEDE, G. (1980), « Culture's consequences : international differences in work related values », Beverley Hills, CA, Sage, 328 pages.
- JULIEN, P.A et MARCHESNAY, M. (1996). « *L'entrepreneuriat* », Edition Economica, Paris 1996.
- MALHORTA, N. (1993). « *Marketing research : An applied orientation* », Prentice-Hall, New Jersey 1993.
- MILES, R.E et SNOW, C.C. (1978). « *Organizational strategy, structure and process* », McGraw-Hill, London
- SMITH, N.R. (1967). « *The Entrepreneur and His Firm: The Relationship between Type of Man and Type of Company* », Bureau of Business and Economic Research Michigan, State University: East Lansing, Michigan.
- THIETART, R.A. (2003). « *Méthode de recherche en management* », 2^{ème} édition, Dunod. Paris 2003.
- TUFFERY, S. (2006). « *Data mining et statistiques décisionnelles* », Editions technip, Paris, 2006.
- ZGHAL (2008) « Culture et gestion en Tunisie : congruence et résistances dans un contexte en changement » In *Gestion en contexte interculturel : Approches, problématiques, pratiques et plongées* , PUL TELUQ

3. Thèses et HDR

- BEN FADHEL, A. (1992), « Dynamique séquentielle : culture-Gestion. Fondements théoriques et analyse empirique du cas tunisien », Thèse d'Etat en Sciences de Gestion, Université de Nice.
- BERGERON, H. (1996). Différenciation des systèmes de données et représentations en contrôle de gestion – essai d'observation et d'interprétation. Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier II.
- CHAPELLIER, P. (1994). *Comptabilités et systèmes d'information du dirigeant de PME : essai d'observation et d'interprétation des pratiques*. Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier II.

- CHAPELLIER, P (2011) *Vers un modèle de gestion hybride pour le dirigeant de PME : une étude de la triangulation entre système d'information formel, recours à l'expert et métier du dirigeant, habilitation à diriger des recherches* soutenue le 09 décembre 2011 à l'Université de Nice Sophia Antipolis
- LANGAR, R. (1998), « Les préalables culturelles à la réussite de la gestion de la qualité totale », Mémoire de DEA en gestion, FSEG Tunis, Tunisie.
- LASSOUED, K. (2001), « Contribution à l'analyse de l'influence de la culture d'entreprise sur les pratiques de contrôle de gestion : étude empiriques sur 50 entreprises industrielles tunisiennes », Thèse en sciences de gestion, Université de Rennes.
- NARO, G. (1989). *Facteurs et comportements d'embauche dans la PME*, Thèse de doctorat, Université de Montpellier 1.
- SABOLY M. (1994), Les déterminants de la qualité des produits comptables : le rôle du dirigeant, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Poitiers.
- VARLET, J.P (1996). L'entrepreneuriat et la création d'entreprise, Thèse de doctorat, Université de Lille

4. Cahiers de recherche, rapports et communications dans des congrès

- BEN HAMADI, Z. ; BONACHE, A. ; CHAPELLIER, P. et MOHAMMED, A.(2011). « Les déterminants de la complexité des systèmes de données comptables des dirigeants de petites et moyennes entreprises : Une méta-analyse sur données individuelles », *Congrès de l'AFC*, Montpellier, Mai 2011
- DAVAL, H ; DESCHAMPS, B et GEINDRE, C. (1999). « Proposition d'une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs », *1^{er} congrès de l'académie de l'entrepreneuriat*, Lille, Novembre
- FOUGERE, M. et MOULETTES, A. (2005), « Cross-cultural discourse : ideas of democracy, development modernity and progress in Hofstede's cultures consequences », *Critical Management Studies Conference*, 2005.
- JAOUEN, A. (2008). « Le dirigeant de très petite entreprise : éléments typologiques ». *9^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*, Louvain-la-Neuve, Belgique.
- KWEK, D. (2003), « Decolonizing and re-presenting culture's consequences : a postcolonial critique of cross-cultural studies », dans chapitre 5 de Ansheiman Prasad (Ed.) *Postcolonial theory and organisational analysis*, N.Y. Palgrave-Mc Millan, 298 pages.
- LAVIGNE, B. et SAINT-PIERRE, J. (2002). « Association entre le système d'information comptable des PME et leur performance financière ». *6^{ème} Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME)*, Montréal (Québec)
- LIVIAN Y.F., (2011) « Pour en finir avec Hofstede : Renouveler les recherches en management interculturel communication à la première conférence annuelle ATLAS / AFMI Paris 26-27 mai 2011
- SEROR, A. et REJEB, S. (1996), « Etude de cas de transfert des nouvelles technologies : l'Institut régional des sciences informatiques et des télécommunications de Tunis », Publication de l'Université de Laval.
- SOLBERG. C, (2002), « Culture and industrial buyer behavior : the arab experience », Actes de la 18^{ème} conférence du PIMP, Toulon.
- SOYAH. T, et MAGROUN. W, (2004), « Influence du contexte culturel tunisien sur l'orientation des systèmes d'information des banques tunisiennes », colloque CIDEGEF, Beyrouth, 28-29 octobre.
- YAHIAOUI D. (2004), « Analyse culturelle des mécanismes d'hybridation des pratiques de GRH transférées des maisons mères occidentales dans leurs filiales tunisiennes », Tutorat collectif des IAE, Paris, 24 et 25 juin.