

"Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens"

Azzedine TOUNÉS

Groupe ESC Chambéry Savoie

Docteur en Sciences de Gestion, Enseignant-chercheur

a.tounes@esc-chambery.fr

Khalil ASSALA

Université du Sud Toulon Var

Doctorant

Laboratoire Ermmes

assala@gmail.com

Résumé

L'entrepreneuriat devient un levier important pour pallier le chômage en Algérie. Il fait partie des politiques de reconversion que l'Etat veut impulser grâce à une réserve en devises dépassant les 70 milliards de dollars US. L'émergence d'entrepreneurs est teintée de l'influence culturelle propre au contexte algérien. Nombreux sont les chercheurs qui soulignent l'importance de l'impact de la culture nationale sur les comportements managériaux des entrepreneurs. Nous voulons étudier cette proposition dans le contexte algérien.

Pour répondre à cette question, nous avons adopté un protocole qualitatif utilisant la technique de l'entretien individuel semi-directif. Nous interrogeons 12 jeunes entrepreneurs dans le secteur des services. Pour appréhender l'impact culturel sur certains comportements, nous avons effectué deux entretiens pour chaque entreprise, un avec l'entrepreneur et un autre avec un salarié. Nous appuyons nos réflexions en nous référant au modèle de Hofstede (1980). Notre recherche se situe dans le prolongement des modèles des dimensions sociales et culturelles de l'entrepreneuriat. Nous nous focalisons sur l'étape post-engagement du processus entrepreneurial.

L'analyse de contenu thématique nous permet de construire une carte de représentation synthétique de comportements managériaux d'entrepreneurs algériens influencés par des dimensions culturelles en référence au modèle d'Hofstede.

Mots clés : comportement managérial ; entrepreneur algérien ; entrepreneuriat ; influences culturelles ; modèle d'Hofstede.

Introduction

A l'heure de l'économie de marché et de la libre entreprise, nombreux sont les pays, à l'instar de ceux post-communistes, qui vivent un événement historique dans lequel la culture et l'économie connaissent des changements radicaux. En Algérie, une rapide revue de l'histoire économique et politique depuis l'indépendance en 1962 nous rappelle un système politique basé sur un parti unique et un modèle économique centralement dirigé. L'Etat a été pendant plus de 30 ans le principal entrepreneur et employeur. Ce n'est qu'à la suite de multiples crises énergétiques - les hydrocarbures sont les principales sources de revenus - que l'Etat, en cessation de paiement en 1993, a autorisé l'émergence du secteur privé dans des conditions difficiles d'investissement.

La mutation fût très rapide. La société algérienne est passée de la paysannerie traditionnelle au salariat socialiste de "l'industrie industrialisante", puis à l'économie de marché. C'est dans un contexte de transition économique inachevée que le secteur privé évolue aujourd'hui grâce principalement à la création d'entreprises par des jeunes.

Cette transition bouleverse profondément la politique économique. L'entrepreneuriat, levier de la création de richesses et d'emplois, fait partie des stratégies de reconversion en Algérie. Celles-ci ne peuvent s'affranchir des dimensions culturelles affectant les comportements des entrepreneurs. Nombreux sont les chercheurs qui soulignent l'importance de l'influence culturelle sur les comportements économiques (Tsika, 1990 ; Kombou et Saporta, 2000). *"Si nous devons retenir quelque chose de l'histoire du développement économique c'est que la culture fait toute la différence"* écrit Landes (1998). Les entrepreneurs des pays émergents, avec leurs propres valeurs culturelles, sont devenus aussi entreprenants que ceux des pays développés. Torrès (2000) montre que l'entrepreneuriat est un phénomène mondial qui revêt des formes différentes à travers les pays.

Si l'on admet que la culture influence les entrepreneurs dans ce qu'ils sont, comment influence-t-elle ce qu'ils font ? Nombre de chercheurs pense que la culture, profondément ancrée, inconsciente et irrationnelle, conditionne les pensées et les actes des entrepreneurs tout au long du processus entrepreneurial. Depuis l'intention jusqu'au développement des entreprises, la culture fait partie du système entrepreneurial et est au cœur de la dialogique individu/création. Ainsi, notre problématique s'interroge sur l'influence de la culture

nationale, bâtie sur des valeurs différentes de celles encourageant l'esprit d'entreprise, sur des comportements managériaux des entrepreneurs.

Pour tenter de répondre à cette interrogation, nous étudions 12 jeunes entrepreneurs algériens dans le secteur des services. Nous appuyons nos réflexions en nous référant au modèle de Hofstede (1980). Notre recherche se situe dans le prolongement des modèles des dimensions sociales et culturelles de l'entrepreneuriat. Nous nous focalisons sur l'étape post-engagement du processus entrepreneurial.

Nous organisons notre communication en trois parties. La première se consacre à la compréhension des composantes de la culture et ses influences sur les comportements managériaux. La deuxième partie présente le cadre empirique utilisé pour expliquer ces influences. Pour mettre en lumière ces dernières sur certains comportements managériaux dans le contexte algérien, la dernière partie décrit et analyse les résultats de l'étude exploratoire menée auprès de jeunes entrepreneurs activant dans le secteur des services.

1. Déclinaisons de la culture dans un contexte entrepreneurial

Kroeber et Kluckhohn (1962) dénombrent plus de 150 définitions scientifiques du concept de culture. Historiens, anthropologues (Levi-Strauss, 1958), économistes et sociologues (Weber, 1934), psychologues (McClelland, 1961) l'étudient depuis longtemps. En sciences de gestion, de nombreux chercheurs se sont intéressés à ce concept (Hofstede, 1980 ; Bottger et al, 1985 ; Boyacigiller et Adler, 1991 ; Hampden-Turner et Trompenaars, 1997). La majorité d'entre eux s'accorde sur quatre caractéristiques principales de la culture : une construction historique, multidimensionnelle, durable et génératrice.

Pour Kluckhohn et Strodtbeck (1961), la culture est constituée de "*construits mentaux collectifs, partagés au sein d'un groupe ou d'une nation*". Ces construits, qui influencent les organisations et les systèmes, se décomposent en cinq dimensions interagissant pour former le comportement¹. S'inspirant des travaux d'Hofstede (1980, 1993), Hampton-Turner et

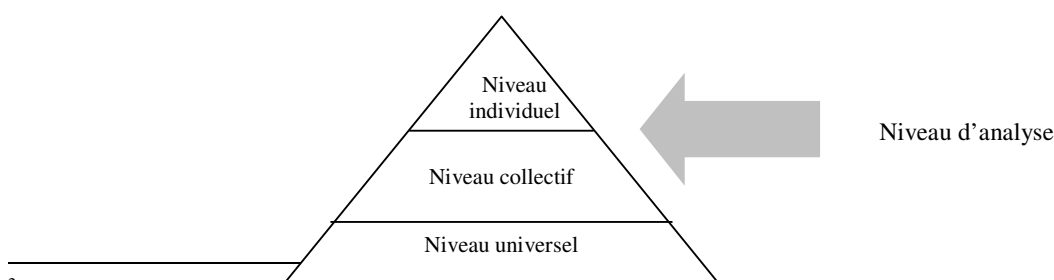
¹ Ces dimensions sont : orientation de la nature humaine (bon-bon et mauvais-mauvais), rapport à la nature (recherche de la maîtrise ou de l'harmonie), rapport au temps (passé-présent-futur), orientation de la nature humaine (être, faire ou devenir) , le type de relation aux autres (individualiste, égalitaire, hiérarchique).

Trompenaars (1994) proposent d'étudier la culture en utilisant différentes dimensions, similaires à celles précédemment citées².

La définition que nous adoptons dans le cadre de cette recherche est celle d'Hofstede (1980). Celui-ci désigne la culture comme un système de valeurs collectives. Ces dernières portées collectivement par les individus, en fonction de leur *intensité* (importance pour l'individu) et de leur *direction* (bonne ou mauvaise), vont déterminer les croyances et les comportements. Son étude peut s'appliquer à des collectivités humaines telles que l'entreprise, la profession ou la famille. L'auteur stipule que la culture est une "*programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre*". Le programme mental de Hofstede (1980) est très proche du concept d'*habitus* développé par Bourdieu (1963).

Cette programmation mentale se décline à trois niveaux différents et non disjoints : universel, collectif et individuel. Le premier concerne toute l'humanité et renvoie au fonctionnement biologique de l'espèce. Le deuxième désigne un nombre réduit de personnes appartenant à des groupes plus ou moins homogènes les distinguant des autres groupes (régions, pays..). Le dernier niveau est propre à chaque individu. Sociologues et anthropologues débattent de la difficulté à déterminer l'indépendance de chacun des niveaux.

S'agissant de notre problématique, nous considérons la culture à l'échelle nationale, le pays (culture nationale). Nous situons la culture au niveau collectif/national en intégrant de possibles interactions avec le niveau individuel (figure 1). Dans un contexte entrepreneurial, il est question donc d'étudier l'impact des différentes dimensions culturelles dominantes (niveau collectif/national) sur des comportements managériaux de jeunes créateurs d'entreprise (niveau individuel) algériens. Pour mieux appréhender cet impact, nous passons en revue les composantes de la culture, nous recherchons des influences culturelles sur l'entrepreneuriat et sur des comportements managériaux.



² Universalisme ou particularisme, esprit analytique ou intégrant, individualisme ou communautarisme/collectivisme, conservatisme ou ouverture, le rapport au temps (synchronisé ou linéaire), égalitarisme ou hiérarchie.

Figure 1 - La programmation mentale des hommes (Bollinger et Hofstede, 1987)**1.1. Les composantes de la culture**

Smith (1992), Triandis (1994) et Sinha et al. (2002) considèrent la culture comme une construction historique. Ils identifient plusieurs groupes d'éléments la constituant. Liés principalement aux événements historiques se déroulant dans un espace géographique, ces groupes d'éléments produisent des espaces culturels particuliers. Dans une synthèse de la littérature, Singh et Parashar (2005) décrivent l'ensemble des composantes culturelles à travers cinq groupes d'antécédents (tableau 1). Les éléments les plus marquants de la culture sont représentés par les deux premières colonnes (l'histoire et la géographie) auxquels s'ajoutent des éléments contemporains tels que l'identité sociale, les paramètres économiques et les facteurs institutionnels.

Contexte historique	Géographie	Identité sociale	Paramètres économiques	Facteurs institutionnels
Mythes. Mémoire collective. Territoire ou patrie historique. Colonisation. Ampleur des influences externes.	Climat. Topographie.	Langage. Religion. Instruction. Rapport de sexe. Mobilité territoriale.	Système économique. Développement économique. Développement technologique Industrie principale.	Système de gouvernance. Système légal. Droits et devoirs. Règles et lois.

Tableau 1 - les antécédents de la culture (Singh et Parashar, 2005)

Cette synthèse s'éloigne du modèle de formation et de stabilisation culturelle de Hofstede (1980). En effet, cet auteur considère l'identité sociale, les facteurs institutionnels et économiques comme des conséquences des normes sociales ou des systèmes de valeurs et non pas des antécédents de la culture. Selon Hofstede (1980), ce sont les valeurs, partagées par le plus grand nombre d'individus et de groupes dans une société, qui constituent le socle fondamental de la culture. A l'origine de ces systèmes de valeurs, il existe des facteurs historiques, géographiques, économiques, génétiques et technologiques qui affectent l'environnement. Les valeurs créées par ces facteurs sont non seulement à la base du développement de la société, mais déterminent la structure et le mode de fonctionnement des institutions. Elles influencent la famille, le système éducatif, la législation et la politique.

Hofstede (1980) différencie les valeurs de la société représentant la culture nationale, de ses conséquences (différenciation des rôles dans la société, stratification sociale, comportements, religion...). Il note cependant, que ces dernières jouent un rôle dynamique dans la stabilisation de la culture ; les conséquences renforcent à la fois les origines et les valeurs. Son modèle dynamique (figure 2) implique que la culture nationale est durable ; elle ne peut être modifiée que par des forces extérieures intenses.

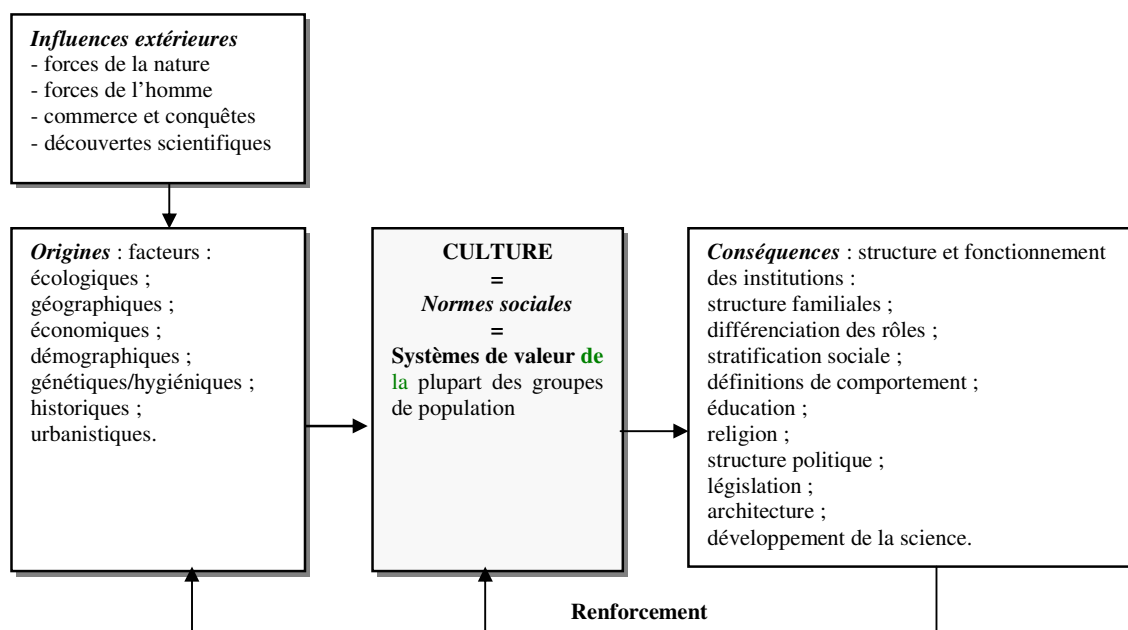


Figure 2 - Modèle de stabilisation culturelle (Hofstede, 1980)

Avant d'aborder l'influence de la culture sur les comportements managériaux, nous présentons ci-dessous une revue de la littérature sur l'influence de la culture dans des contextes entrepreneuriaux.

1.2. A la recherche des influences culturelles sur l'entrepreneuriat

Indéniablement, l'entrepreneuriat est un moteur de la croissance économique. Cependant, ce dynamisme, diffère d'un pays à un autre, voire d'une région à une autre, en fonction de l'environnement culturel. Davidsson (1995) montre que l'impact des variables institutionnelles et macro-économiques sur la vitalité entrepreneuriale est modéré par les spécificités culturelles. Deux courants de recherche étudiant l'impact de la culture sur l'entrepreneuriat sont résumés dans le tableau 2.

Le premier courant de pensée, dit l'approche par les traits, explore le rapport entre la culture et les caractéristiques des entrepreneurs. Selon Scheinberg et MacMillan (1988), Shane et al. (1991 ; 1992), les motivations et les objectifs des créateurs d'entreprises varient systématiquement selon les spécificités culturelles ; ces variations s'expriment en dépit des caractéristiques communes à tout entrepreneur - par rapport au non entrepreneur - (Mac Grath et al., 1992). Dans une approche cognitive, Muller et Thomas (2000) confirment que les caractéristiques des entrepreneurs de neuf pays (contrôle interne, la prise de risque et l'énergie déployée) sont davantage différentes que les dissemblances culturelles entre ces pays sont grandes.

En examinant les "scripts cognitifs"³ des entrepreneurs de sept pays différents, Mitchell et al. (2000) renseignent que ceux-ci sont fortement corrélés aux valeurs culturelles. Les auteurs associent les scripts cognitifs du comportement entrepreneurial aux valeurs de l'individualisme et de la distance hiérarchique confirmant ainsi les résultats d'Abramson et al. (1993). Ces scripts expliquent les différences des styles cognitifs par la variété de l'environnement culturel.

Pour expliquer la relation entre les facteurs institutionnels et économiques et le développement de l'entrepreneuriat, Hayton et al. (2002) identifient le rôle modérateur des dimensions culturelles qui sont les croyances, les besoins, les motivations, la cognition et les comportements. Ces manifestations culturelles transforment le contexte institutionnel pour influencer l'activité entrepreneuriale. Busenitz et Lau (1996) considèrent que les valeurs culturelles⁴ et les caractéristiques individuelles⁵ déterminent, dans un contexte social donné, la cognition qui est à l'origine de l'intention entrepreneuriale, et par la même, la décision. Leur modèle s'inscrit dans le prolongement des travaux de Shapero et Sokol (1982) qui accordent une place prépondérante aux variables socioculturelles dans l'explication de la désirabilité de l'acte de création d'entreprise.

Le deuxième courant s'intéresse aux liens entre la culture nationale et la vitalité entrepreneuriale (taux de créations d'entreprise, taux d'innovation) ; c'est l'approche par la création de valeur ou innovation. Plusieurs études indiquent que le niveau et le taux de création d'entreprises sont inégaux d'un pays à l'autre (Shane, 1992 et 1993) ou d'une région à l'autre (Davidsson, 1995 ; Davidsson et Wiklund, 1995). Ces recherches renseignent que la

³ Ce sont des représentations mentales des concepts induisant des inclinaisons à penser et à agir.

⁴ Mesurée par les 5 dimensions de la grille d'Hofstede (1993)

⁵ La prise de risque, le besoin d'achèvement et le niveau de contrôle (*locus of control*)

vitalité entrepreneuriale est corrélée avec certaines caractéristiques culturelles mesurées par la grille d'Hofstede (1980)⁶.

Entrepreneuriat (création d'entreprise)			
Culture	Approche	Approche par les traits (caractéristiques des entrepreneurs)	Approche par la création de valeur/innovation (niveau d'entrepreneuriat)
	Recherches empiriques	Baum et al (1993). Shane et al (1991). MacMillan (1988). Shane et al (1991). McGrath et MacMillan (1992). Mueller et Thomas (2000). Mitchell et al (2000). d'Abramson et al (1993).	Shane (1992). Shane (1993). Davidsson (1995). Davidsson et Wiklund (1995).
	Question ou objet de recherche	- Différences/similitudes dans les : - Intentions. - Motivations. - Perception. - Valeurs.	Taux de création. Taux d'innovation.
	Terrain	International	International ou national
	Mesures de la culture	Variables d'Hofstede (1980,1993) Orientation des valeurs entrepreneuriales (locus of control, besoin d'achèvement, recherche indépendance, prise de risque, etc.)	

Tableau 2 - Etudes de l'influence de la culture sur l'entrepreneuriat

1.3. Les impacts culturels sur les comportements managériaux

L'intégration des dimensions culturelles dans les théories des organisations s'est faite de différentes façons et à divers niveaux d'analyse. Deux approches sont distinguées ; la première, dite unidimensionnelle, s'est focalisée sur une seule caractéristique culturelle. Une seule variable est étudiée pour mesurer son impact sur des aspects de la vie de l'entreprise. L'œuvre de Weber (1934) est l'une des recherches les plus célèbres ; la religion protestante

⁶ Le taux de création est positivement corrélé avec les dimensions individualisme, tolérance face à l'incertitude et distance hiérarchique.

valorisant le travail est à l'origine du développement de l'esprit du capitalisme. S'inspirant de cette thèse, Tribou (1995) étudie l'influence de l'islam sur l'esprit entrepreneurial. L'analyse de la philosophie islamique à travers des textes sacrés combinée à des entretiens qualitatifs montre qu'il n'existe pas d'antinomie entre le dogme musulman et l'esprit d'entreprise.

La deuxième approche, multidimensionnelle, trouve un large champ d'application en sciences de gestion. De très nombreuses recherches comparent les manifestations des comportements managériaux selon des différences culturelles nationales (Fukuyama, 1995 ; Hall et Hall, 1990 ; Hofstede, 1980 ; Lawrence et Yeh, 1994 ; Lewis, 1992 ; Schwartz, 1999 ; Smith, Trompenaars et Dugan, 1995 ; Triandis, 1995). *"La culture d'un pays détermine implicitement un modèle spécifique de management"* (Hofstede, 1980). D'après Newman et Nollen (1996), *"il n'y a pas de management idéal... Les différences dans la culture nationale appellent à des différences dans les pratiques managériales"*.

L'enquête d'Hofstede (1980) demeure la référence en sciences de gestion. Pour étudier l'impact de la culture sur les comportements managériaux, l'auteur a étudié un échantillon de 116.000 salariés de la société IBM répartis dans 72 pays. La culture est déclinée en 4 dimensions supposées collectives : la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme et la masculinité⁷. Les résultats indiquent qu'en fonction des indices de chaque dimension, il est possible de dessiner une carte culturelle du monde (Hofstede et Bollinger, 1987).

L'avantage du modèle d'Hofstede, soulignent Hayton et al. (2002), est l'agrégation de ses composantes rendant compte de plusieurs attitudes caractérisant l'esprit entrepreneurial (l'innovation, la prise de risque, l'*external locus of control*...). Le modèle a été testé avec succès au niveau national par Shackleton et Abbas (1990), Chow, Shileds et Chan (1990), Nasierowski et Boguze (1998) et Naumov et Puffer (2000). En utilisant partiellement la grille d'Hofstede (1980), plusieurs auteurs s'intéressent à l'impact des cultures nationales sur des

⁷ La distance hiérarchique signifie le degré d'acceptation par une société de la distribution inégale du pouvoir dans les institutions et les organisations ; le contrôle de l'incertitude renvoie à la propension d'une société à se sentir menacée par des situations incertaines ou ambiguës ; l'individualisme est la disposition des membres d'une société à se prendre en charge ainsi que leur famille proche ; enfin la masculinité est la tendance d'une société à valoriser l'avancement, l'héroïsme, l'affirmation de soi et la réussite matérielle plutôt que les relations, la modestie, l'attention aux faibles et la qualité de vie. Plus tard, une cinquième dimension est intégrée dans la grille caractérisant particulièrement la culture chinoise (Bond et Hofstede, 1988) : l'orientation à long terme associée la persévérance, le respect du rang, le sens de l'économie et du déshonneur.

La revue de la littérature relève plus de 40 dimensions de la culture. Osland et Bird (2000) résumant l'essentiel en 22 dimensions ; 6 dimensions tripolaires et 16 dimensions bipolaires.

aspects managériaux spécifiques. Ainsi, cet impact se focalise sur le leadership (Dorfman et Howell, 1988), l'orientation stratégique (Schneider et DeMeyer 1991 ; Tan, 2002), la gestion des ressources humaines (Luthans et al, 1993), les conflits au sein de l'entreprise (Trompenaars et Wooliams, 2003) et la performance (Newman et Nolle, 1999). Le tableau 3 résume les études les plus significatives traitant de l'influence culturelle nationale sur le management. Ces études montrent le rôle modérateur de la culture sur le management et l'entrepreneuriat.

Influences culturelles sur les comportements managériaux des entrepreneurs algériens

Azzedine Tounés et Khalil Assala.

Auteurs	Question	Mesure de la culture	Mesures du management	Terrain	Réponses
Shackleton et Abbas (1990)	Est-ce que la perception et les valeurs du travail diffèrent en fonction des racines culturelles ?	- Distance hiérarchique - Contrôle de l'incertitude	- les valeurs de travail et perception.	7 entreprises de nationalités différentes en Grande Bretagne	Confirme Hofstede, mais le contexte national l'emporte sur les prédispositions culturelles.
Chow, Shields et Chan (1991)	Est-ce la culture affecte la performance et la qualité du management ? (management de la qualité)	- Individualisme	-Interdépendances des travailleurs - dépendances du salaire (primes)	Entreprises asiatiques	Oui, mais de façon différentes selon la culture (pas de convergence)
Hofstede, Frank et Bond (1991)	Est-ce qu les racines culturelles affectent la performance ?	Les 4 Dimension d'Hofstede + 5 ^{ème} dimension : Orientation à long terme	La performance des entreprises mesurée par la croissance économique	Groupes de pays d'extrême orient	Oui
Berrel, Wright et Van Hoa (1999)	Est-ce qu'il y a une différence dans le comportement managérial selon la culture ?	- Relations à l'environnement - Relations interpersonnelles - Le Mode d'activité - Le rapport au Temps - Cognition	-Processus de décision (participative, inclusive) - Planification stratégique - Structures management (hiérarchique/égalitaire) - Communication (verbal/formelle)	36 entreprises en joint-venture	Oui
Newman et Nollen(1999)	La culture en harmonie avec la management affecte-t-elle la performance ?	Les 5 dimensions d'Hofstede(1993)	Performance (financière) et - Participation des salariés - Politique (objectif) claire - Encouragement participation - Mérite et récompense du travail - Résolution des problème long terme/ court terme - Sécurité de l'emploi	18 pays	La performance est d'autant plus grande que le management est en harmonie avec la culture
Tan (2002)	Selon la culture, est ce que l'orientation stratégique est différente ? La Perception de l'environnement est-elle différente ?	Nationalité	- Orientation stratégique - Prise de risque - Innovation - Pro activité - Agressivité - Perception de l'environnement	2 pays- 110 entrepreneurs aux Etats-Unis en en Chine (chinois-américains /caucasien-américains et chinois)	Oui, mais le contexte national prends le pas sur la culture d'origine
Trompenaars et Woolliams (2003)	Comment résoudre les tensions et pour s'adapter à la culture ?	-Rapports entre les employés dans l'entreprise - rapports hiérarchiques - perception de l'organisation par le personnel	- Niveau de formalisation - niveau de centralisation	Echantillon de 5500 employés dans plusieurs pays	4 styles de management (missile guidé, familial, incubateur et tour Eiffel) avec 6 scénarios de tensions fonction de la culture.
Lu et Lee (2005)	Les différences culturelles entraînent elles des styles de management différentes ?	-distance hiérarchique - individualisme	- Supervision style(stress task-oriented) - Prise de décision (centralisée/participative) - Communication (direct/indirecte) - Mécanisme de contrôle (fort et autoritaire ou faible) - Orientation paternaliste (+/-) par rapport aux employés	82 managers au Japon et Taiwan	Oui

Tableau 3 - principales recherches traitant de l'impact culturel sur le management

Appliquer au contexte entrepreneurial algérien, et suite à la revue de la littérature, nous retenons les valeurs et les attitudes suivantes : la créativité, l'attitude face au risque/échec, la recherche de l'indépendance, le besoin d'achèvement, la perception des opportunités, le lieu de contrôle, l'image et le statut social de l'entrepreneuriat et l'importance du travail dans la société (Busenitz et al, 2000 ; Davidsson, 1995 ; Davidsson et Wicklund, 1997 ; McGrath et al, 1992 ; Shane et al, 1991 ; Wennekers et al, 2001). Avant de présenter les résultats et les analyse de l'influence culturelle algérienne sur des comportements managériaux de jeunes entrepreneurs, décrivons notre approche empirique.

2. Protocole empirique adopté

Pour répondre à notre question de recherche, à savoir l'influence culturelle sur des comportements managériaux d'entrepreneurs naissants algérois, nous avons adopté un protocole qualitatif utilisant la technique de l'entretien individuel semi-directif. Pour appréhender l'impact culturel dans les dimensions recherchées sur ces comportements, nous avons effectué deux entretiens pour chaque entreprise, un avec l'entrepreneur et un autre avec un salarié ; celui-ci se proposait volontairement avec l'accord de son patron.

Nous nous inspirons de la taxinomie d'Hofstede (1980) validée dans différentes recherches pour appréhender l'influence des cultures nationales sur des comportements managériaux (Newman et Nollen, 1996 ; Sondergaard, 1994). Bien qu'elle ne soit pas spécifiquement développée pour des dimensions entrepreneuriales, soulignent Kostova (1997) et Busenitz et al (2000), la grille d'Hofstede (1980) peut en contenir quelques unes (Hayton et al, 2002). Pour exemple, l'innovation reflète la volonté d'avoir des attitudes déviantes par rapport au groupe et peut être rapprochée de la dimension "d'individualisme". Le lieu de contrôle (*locus of control*) représente la "valeur de masculinité" ; la prise de risque dénote un faible niveau d'incertitude. D'autre part, selon une certaine configuration⁸, les dimensions de la grille sont propices à l'éclosion d'entrepreneurs potentiels (Shane, 1992 ; et Mueller et Thomas, 2000)⁹.

Nous avons interviewé 12 entrepreneurs opérant dans le secteur des services ; pour retenir des entreprises en phase d'émergence organisationnelle, nous avons choisi des entreprises créées depuis 5 ans au plus ; ceci permet par ailleurs de minimiser l'effet négatif de la mémoire,. Les entrevues avec les entrepreneurs ont duré en moyenne une heure. Le guide

⁸ La configuration est une faible distance hiérarchique, un fort individualisme, une forte masculinité et un faible niveau d'incertitude.,

⁹ Les cultures entrepreneuriales sont caractérisées par un fort "individualisme" et "masculinité", une faible "distance hiérarchique" et une faible "maîtrise de l'incertitude".

d'entretien, articulé en 5 points, interroge sur les mobiles qui ont conduit à la création d'entreprise, la mobilisation des ressources pour concrétiser cette dernière, et enfin, l'exercice de comportements managériaux qui sont : la gestion des ressources humaines, le management du système d'informations, les conditions de travail et la vision entrepreneuriale.

En vue de mieux cerner l'influence de la culture algérienne sur ces comportements, nous avons questionné parallèlement 12 salariés, soit 1 par entreprise. Les entretiens se sont centrés sur les conditions de travail - temps libre, stress au travail, rapports interpersonnels et coopération, rapports hiérarchiques, participation aux décisions - et la perception du milieu de travail à travers l'entreprise, les objectifs qui lui sont assignés et le patron.

Pour chacune des populations, nous avons atteint une saturation thématique au bout du 9^{ème} entretien ; aucune nouvelle idée n'a émergé par la suite. Nous avons procédé à une analyse de contenu thématique en découpant tout d'abord le corpus en unités d'enregistrement ; celles-ci sont regroupées en catégories pour faciliter l'élaboration de la grille d'analyse. Nous avons effectué une analyse horizontale pour étudier en profondeur chaque entretien ainsi qu'une analyse verticale pour comparer les différents discours. La présentation des résultats débute par la mise en avant de caractéristiques sociodémographiques. Nous décrivons les logiques de création d'entreprise (logiques entrepreneuriale ou d'insertion sociale). Ensuite, nous passons en revue la mobilisation des ressources (humaines et financières) dans la mise en œuvre des projets d'entreprise. Enfin, l'influence de la culture nationale est analysée sur les comportements managériaux suivants : la gestion des ressources humaines, le management des systèmes d'information, les conditions de travail et la vision entrepreneuriale.

3. Résultats et analyses de l'étude exploratoire

Les entrepreneurs interrogés sont de sexe masculin, âgés entre 27 et 35 ans. Leur niveau d'instruction est variable ; 6 ont au moins un bac+4 ; 2 sont titulaires d'un bac+2 ; 3 ont un niveau secondaire et 1 le niveau primaire. Les entreprises étudiées sont globalement des TPE ; seule une d'entre elle dépassent la dizaine de salariés¹⁰ ; l'effectif moyen de 6 salariés. Les secteurs d'activité, au nombre de 8, vont des nouvelles technologies à la mécanique automobile. Le tableau ci-dessous reprend ces principales informations.

¹⁰ Il s'agit d'une entreprise du secteur informatique ; l'entreprise de formation emploie 13 salariés avec des contrats différents ; nous n'avons pas pu calculer l'équivalent temps plein.

Secteur d'activité	Nombre d'entreprise	Effectif	Age depuis l'année de création	Formation du(des) créateur(s)	Initiales du(des) créateur(s)
Installations techniques	1	6	4	Niveau primaire	R.D
Informatique	3	12-6-5	3-4 et 5	2 ingénieurs / 1 technicien supérieur	M.B, R.B, S.S
Electronique	1	5	2	Ingénieur	J.L
Transport	1	4	4	Niveau secondaire	H.B
Formation	1	13	4	Maîtrise de physique	A.M
Mécanique automobile	2	4-5	3-2	Niveau secondaire/technicien supérieur	B.K et F.M
Internet	2	4-4	2-4	Maîtrise en sociologie / biologie	S.G
Immobilier	1	5	3	Niveau secondaire	H.R

Tableau 4 - Principales caractéristiques socio-démographiques

3.1. L'engagement processuel et la mobilisation des ressources

8 entrepreneurs déclarent avoir développé l'intention de création d'entreprise lorsqu'ils se rapprochaient d'une situation inéluctable d'absence d'emploi. Selon Shapero et Sokol (1982), le déclenchement de l'événement entrepreneurial est la conséquence de "déplacements" négatifs (ou positifs) qui marquent un changement dans la trajectoire de vie des individus. "A la fin de mon cursus universitaire", relate un entrepreneur, "j'ai passé plusieurs mois à chercher un travail. N'ayant rien trouvé, j'ai décidé de faire comme tout le monde, transformer le garage de la maison en local commercial. J'aurais aimé travailler dans une grande entreprise, avoir un bon poste, mais c'est le destin ; je n'avais pas le choix, j'ai créé la boîte".

Ces entrepreneurs considèrent la création de leur entreprise comme seule alternative à leur situation de chômage. L'engagement dans le processus entrepreneurial, après une période plus ou moins longue d'inactivité, est motivé par le désir de créer son propre emploi. Nous sommes alors en présence d'une logique d'insertion sociale. "C'est pour me procurer un revenu que j'ai ouvert l'atelier de réparation ; il s'agissait de "gagner mon pain" et de ne plus dépendre de mes parents".

Deux entrepreneurs de niveau secondaire ont repris l'affaire familiale qui "ne rapportait pas beaucoup" en changeant l'activité de l'entreprise. "J'ai repris le taxiphone et je l'ai

transformé en cyberspace et salle de jeux" affirme un des interviewés. "Il y avait trop de superettes et l'épicerie tenue par mon père ne marchait plus", constate le chef de cet atelier. "Alors j'ai convaincu le vieux (le père) de me laisser faire mon atelier et de subvenir à sa place aux besoins de la famille".

Deux entrepreneurs se sont mis à leur compte dans une perspective entrepreneuriale contrastent avec ces "déplacements négatifs". Ainsi, M.B. avait développé une intention entrepreneuriale depuis une longue période. Dans une narration imprégnée d'une implication affective, nous citons : *"j'ai décidé au début de mes études en informatique de créer ma boîte. L'idée d'être fonctionnaire (comme le père) ne m'a jamais séduite. En outre, il y avait de belles opportunités dans le secteur (informatique)".* Associant l'entrepreneuriat au rêve, plus que *"pour gagner ma vie"*, s'exclame R.B. *"j'ai toujours rêvé de ça pour devenir quelqu'un!"*.

La concrétisation de l'acte d'entreprendre n'aurait pu devenir réalité sans le double soutien moral et financier de la famille. Aucun entrepreneur n'avait éprouvé des difficultés à convaincre les proches. Les propos de trois entrepreneurs témoignent d'un soutien moral sans faille. *"Mon père m'a encouragé"* affirme le créateur de l'entreprise d'électronique ; *"mes parents m'ont laissé sans hésiter utiliser les locaux ; faute de quoi, je restais chômeur"* ; *"tout le monde m'a aidé d'une façon ou d'une autre"*. Toutefois, ces soutiens obligeaient les entrepreneurs à *"rassurer les parents que ça allait marcher"*, que *"c'était une bonne affaire"* qui *"n'était pas risquée"*. Ces justifications expliquent peut être le choix de secteurs d'activité peu risqués et peu innovants.

La mobilisation des ressources s'est faite avec le concours des parents, oncles et cousins. Les contributions pour lancer le projet ont pris des formes numéraires (dons et prêts sans intérêts) ou en nature (mise à disposition de locaux). *"Si mon père ne m'avait pas laissé le garage"*, affirme R.D. *"je n'aurai pas eu de local commercial, et je n'aurai pas pu créer ma boîte"*. *"C'est parce qu'on avait ce local que j'ai eu l'idée d'y installer l'atelier (de réparation), autrement c'est impossible de louer autre part"* constate R.D. Pour lancer son activité de transport, c'est *"grâce à différents prêts (sans intérêts et sans échéance précise)"* que H.B. a pu *"démarrer en achetant un minibus pour faire le transport de voyageurs"*.

Les entrepreneurs restent toutefois psychologiquement dépendants de leur famille dans le sens où ils perçoivent le partage des revenus générés par leur activité comme un devoir moral de solidarité, compte tenu du soutien important qu'ils ont reçu, ou simplement au nom de la solidarité familiale.

La phase de démarrage s'est faite exclusivement grâce à la mobilisation de réseaux sociaux se limitant à l'entourage proche. *"C'est le père d'un employé qui s'occupe (gratuitement) de la comptabilité"* nous annonce R.B. *"J'ai des crédits fournisseurs parce que mon oncle se porte garant pour moi"*, tient à nous signaler S.S. H.R, créateur de l'agence immobilière, a réussi à obtenir un crédit bancaire grâce aux relations familiales. *"La banque a fait passer mon dossier (de demande de crédit) car l'instructeur connaissent bien la famille (père et oncle sont entrepreneurs en bâtiment)"*.

Au final, la création d'entreprise est pour la plupart des entrepreneurs une réponse à une situation non désirée ; elle répond davantage à un besoin de création de son propre emploi qu'à une volonté d'accomplissement ou une recherche d'indépendance. La famille joue un rôle essentiel dans la désirabilité et la faisabilité de l'acte entrepreneurial.

3.2. La gestion des ressources humaines

La mobilisation des ressources humaines lors du démarrage de l'entreprise s'est opérée autour de l'entourage immédiat. Sur la population totale interrogée, 11 individus déclarent avoir embauché des personnes issues de leurs cercles familial (frère, cousin), amical (ami, voisin, collègue d'université) ou recommandées par un proche. Les canaux classiques de prospection des ressources humaines sont d'ailleurs très peu développés sur le marché algérien et se réduisent aux annonces de presses. *"Pourquoi faire une annonce quand tu connais plein de gens au chômage ?"*. Pour J.L, il suffit d'interroger des gens pour savoir *"s'ils connaissent des fils de bonne famille qui ne travaillent pas"*.

Evoquées spontanément, les motivations d'embauche sont tout d'abord liées à la confiance et ensuite à la compétence et au devoir. *"Je n'ai pas fait d'entretien d'embauche ; je le connais depuis son enfance, et puis c'est un bon ingénieur"* argumente R.B. *"Pour tenir la caisse"*, confie S.S, *"j'avais besoin de quelqu'un de confiance ; alors qui de mieux que mon frère pour le faire ?"*. Pour la fonction d'ingénieur-commercial, M.B. avait embauché une ancienne connaissance car *"c'est un camarade de fac et il est très débrouillard"*. Selon B.K, *"à compétences égales, il est naturel de prendre mon cousin au chômage. Que dirait la famille si je ne le fais pas entrer (dans l'entreprise) ?"*. Pour gérer les factures, *"il ne faut pas être de la NASA"* annonce A.M, *"j'ai pris une personne que je connais (l'amie d'une cousine) plutôt qu'une étrangère (au cercle de connaissances) comme ça je suis tranquille"*.

Ce comportement managérial relatif à l'embauche caractérise une culture collectiviste par opposition à une culture individualiste. Les entrepreneurs prennent en charge des membres de leur famille ainsi que leurs amis. Un seul entrepreneur fait exception à cette pratique ; toutefois, il reconnaît implicitement le poids de la pression sociale à travers ces propos : *"je n'ai pas voulu embaucher des proches, mes cousins ou mes voisins ; ça détériore toujours les relations, et puis je ne veux pas que tout le monde sache combien je gagne... En plus après je vais leur devoir quelque chose et ils vont dire que je ne donne pas assez ... Je sais que je suis obligé d'aider ma famille, mais je veux le faire à ma façon"*. En embauchant en dehors des cercles familial et amical pour plus de liberté dans ces pratiques managériales, cet entrepreneur fait preuve d'une culture individualiste. Il exprime ainsi un certain degré de liberté par rapport à son groupe social.

Les salariés expriment une relative satisfaction concernant leurs conditions professionnelles. Celles-ci sont jugées souples et flexibles. Ce salarié de l'entreprise d'installation technique déclare : *"globalement je fais mes heures de travail. Il y a des jours où je travaille beaucoup, des fois jusqu'à minuit, et d'autres où je prends mon après-midi ; c'est plutôt souple"*. Les employés perçoivent l'entreprise comme un espace agréable où sont réunies de bonnes conditions de travail. Même si les conditions matérielles laissent parfois à désirer, la majorité des employés déclarent que les relations de travail restent détendues, dénotant une tendance à la "féminité" et à l'harmonie.

Pour M.B., directeur de l'entreprise d'informatique, *"on travaille dans une bonne ambiance, on s'entend bien et on se ménage les uns les autres..."*. La dimension sociale est toujours prise en considération ; *"quand quelqu'un a un truc à la maison (obligation familiale), on s'arrange toujours. C'est important la famille, ça passe avant tout"*.

Les employés ne ressentent pas d'appréhensions particulières concernant la sécurité de l'emploi. Tout au contraire, nombre d'entre eux quitterait l'entreprise pour une meilleure rémunération. D'après R.B., développeur de la société d'informatique, *"bien sûr, si IBM me propose de les rejoindre, j'irai sans hésiter"*. Ce salarié installateur-réseau estime que : *"je suis bien ici. Mais si je trouve un poste au Sahara (dans les multinationales installées dans le sud du pays), je partirai car c'est mieux payé"*.

S'agissant des conflits sociaux, ils sont peu nombreux et rarement exprimés ouvertement, disent les entrepreneurs et les salariés. Il y a des situations *"où si je ne m'en mêle pas, le travail n'est pas fait. Je ne peux renvoyer personne ; je répartir les tâches de travail"*

clairement... En général, avec le temps, les petits conflits se règlent d'eux-mêmes". L'attitude exprimée est *"l'apaisement des relations avant tout"*. Ce comportement des entrepreneurs peut-être expliquée par la dimension collectiviste exprimée lors de la phase d'embauche ; la distance hiérarchique est fragilisée par une marge de manœuvre étroite face à des proches dans le cadre de relations professionnelles (personnelles) conflictuelles.

Aux niveaux de la sanction et du licenciement des ressources humaines, le sentiment de "honte", lié au devoir de solidarité vis-à-vis des proches, est particulièrement prégnant chez les entrepreneurs. Même s'ils sont économiquement justifiés, la pression sociale rend la sanction et le licenciement difficiles. Concernant l'employé F., 59 ans et sans formation, un entrepreneur déclare l'avoir recruté informellement pour le gardiennage et l'accueil. Il estime que son apport au fonctionnement de l'entreprise n'est plus nécessaire depuis le recrutement d'une assistante. Il affirme n'avoir *"licencié personne... Pour l'instant, hamdoulliah (louange à dieu) cela marche, et puis F. a l'âge de mon père ; il a trois enfants et sa femme ne travaille pas"*. Le chef d'entreprise justifie le maintien de F. par l'accomplissement d'autres tâches pas toujours liées à l'activité de l'entreprise ; en effet, dit-il, *"ce n'est pas grave, il me rend plein de petits services telles que des courses pour le domicile et des démarches administratives diverses"*. Le désir d'une présence masculine au sein de la structure bénéficie également à F ; pour le chef d'entreprise, *"c'est bien qu'il y ait un homme (aux côtés de l'assistante)"* quand il est absent.

Cette préférence masculine est très marquée chez les entrepreneurs. H.B. considère que le travail en entreprise est *"une affaire d'hommes"*, sauf pour *"les métiers féminins, comme le secrétariat"*. Dans ce cas dit-il, il convient *"d'encadrer et de protéger les femmes, source de problèmes dans une société machiste"*. Pour H.R., *"dans l'interface avec le client, il vaut mieux éviter les femmes. Ca pose des problèmes avec les conservateurs et les hommes traditionnels... Ils se sentent plus à l'aise avec des hommes"*. Dans le choix du sexe lors des recrutements, les entrepreneurs ont fait ainsi preuve d'une culture féministe (par opposition à "masculiniste"). En se conformant aux normes sociales, ils n'ont pas valorisé et contribué à l'affirmation de soi et à la réussite matérielle de la femme.

3.3. Le management des systèmes d'information

L'exercice du pouvoir est perçu par les employés comme étant partagé. Pour M.B., *"tout le monde est patron ici (dans l'entreprise)"* ; R.D. constate que *"c'est le patron qui prend la responsabilité finale, mais nous donnons tous notre opinion"*. A.M., directeur de

l'établissement de formation, *"n'aime pas trop les entreprises avec plein de formalisme et de procédures"* ; *"je fais mon travail à ma façon, l'essentiel c'est de faire le travail, ça marche bien comme ça"* poursuit-il. Pour ce salarié de l'entreprise d'électronique, *"le règlement et la loi c'est une chose, mais la réalité c'est autre chose"*.

Le modèle patriarcal décrit par Bourdieu (1977), Gillet (2003) et Kadri-Messaid (2003) où la mère obéit au père qui domine, les enfants obéissent à leur tour à ces derniers et les plus jeunes font de même avec les plus âgés, est difficilement reproductible dans les entreprises enquêtées. Pire encore, il est démenti par une distance hiérarchique faible renforcée lorsque le patron est jeune et le salarié est senior. A cet égard, H.B. nous confie : *"qu'est ce que tu veux ? Je ne peux pas lui (le salarié) crier dessus. Tu lui dis de faire ça, il te fait autre chose. Il est gentil et il me fait de la peine"*. Les réponses des entrepreneurs sont toutes aussi tempérées. Pour exemple, H.R. estime qu'*"il faut être ferme sur le travail, mais toujours rester humain et à la portée des employés... L'Algérien est susceptible, il faut être politique avec lui et se mettre à son niveau pour le convaincre"*.

La taille des entreprises et la faible différence d'âge entre les entrepreneurs et leurs salariés rendent la communication interne peu formelle, et de ce fait l'absence totale de systèmes d'information. Ceci s'explique par la tradition orale de la communication et le contact basés sur "la parole donnée". La communication externe est quasiment inexistante. Aucune entreprise ne pratique le suivi de clientèle ou des opérations marketing particulières ; *"le bouche à oreille suffit"*. Dans un marché où la concurrence est peu menaçante et la demande forte, *"pourquoi se casser la tête à essayer d'améliorer quelque chose ; qu'est ce que ça me rapporte ?"*, s'interroge S.G.

Le caractère oral de la communication et l'absence de systèmes d'information ne semblent pas gêner particulièrement les entrepreneurs. Le patron de l'agence immobilière estime qu'*"une entreprise n'est pas une administration ; il n'y a pas besoin d'un papier pour savoir ce qui se passe dans mon entreprise"*. Pour ce gérant d'atelier électronique, *"tout le monde sait quoi faire ; au final ça marche"* ; pour F.M., *"il n'y a pas besoin de règles rigides et compliquées"*. Tout en gardant *"toujours un œil sur la caisse..., la confiance et la responsabilité"* sont des valeurs certaines,

Bien que formulant un rejet des procédures et des textes contraignant l'organisation du travail, les salariés déclarent que des lacunes dans les circuits informatifs provoquent parfois des anxiétés. Elles engendrent des surcharges de travail. Tout en reconnaissant l'importance *"de la parole donnée (par le patron)"*, un salarié déclare que *"ça fatigue parfois de ne pas*

savoir... Le patron s'arrange oralement avec des clients ou des fournisseurs, mais nous ne sommes pas toujours au courant". Un autre salarié affirme que "ce n'est pas le travail qui est stressant, c'est le manque d'informations". Pire encore, "des fois, je ne comprends plus qui fait quoi ; tout le monde se mêle, et il faut que je pose plein de questions pour comprendre", constate une salariée de l'agence immobilière.

S'agissant du management des circuits informatifs, les comportements managériaux de 10 entrepreneurs renseignent donc une faible distance hiérarchique avec un partage du pouvoir et de l'information perçu comme égalitaire par les salariés. Les propos de ces derniers l'indiquent clairement.

3.4. La vision entrepreneuriale

Pour analyser les visions entrepreneuriales, nous nous appuyons sur les travaux de Tan (2002). Premièrement, nous nous intéressons à la mise en place de stratégie particulière, au mode de management (réactif ou proactif), à la vision du marché et à la prise de risque. Deuxièmement, nous étudions les perceptions des chefs d'entreprise de l'environnement institutionnel. Les objectifs de maximisation des profits, sans définition de stratégie particulière pour y arriver, dénotent une vision entrepreneuriale à court-terme. Les entrepreneurs se fient plus à leur intuition et à leur expérience en pratiquant un management plutôt réactif. La majorité des entrepreneurs montrent un pessimisme quant aux opportunités et aux perspectives de croissance du marché. La prise de risque est faible et l'énergie est dépensée à gérer de façon prudente le petit patrimoine.

Il n'en demeure pas moins que ces entrepreneurs expriment des tendances "masculines" en rapport avec leur affirmation de soi et leur réussite. Plusieurs expressions en témoignent : "*je veux réussir et je me bagarre*" ; "*je veux la croissance de l'entreprise*" ; "*il faut que j'arrive à avoir des contrats avec les grandes entreprises*" ; "*il faut être dur pour réussir*". Cependant, les chefs d'entreprise montrent parallèlement une tendance à l'humilité et à la modestie. "*Il ne faut pas être trop gourmand*", constate J.L., créateur de l'entreprise de l'électronique. "*Dans ce pays*", insiste B.K., dirigeant de la société de mécanique, "*vivons heureux, vivons cachés ; il ne faut pas trop se montrer*". Pour H.B., "*si tu deviens trop gros, on te "casse"*" ; *il ne faut*

pas essayer de faire le malin". S.S, regrette que si l'on ne "connait pas les bonnes personnes, il vaut mieux rester tranquille" et "tant qu'on ne dérange pas les "makla"¹¹, ça va".

Des raisons développées sous la pression des contraintes environnementales peuvent expliquer cette tendance à l'humilité et à la modestie. Une méfiance par rapport aux institutions de l'Etat, particulièrement le fisc, corrompues, bureaucratiques et regardant d'un mauvais œil la "bourgeoisie exploiteuse". La crainte d'un contrôle dévoilant des pratiques informelles (travail au noir, déclarations fiscales frauduleuses...) tempèrent la "masculinité" des chefs d'entreprise. D'après S.S., *"on sait tous que personne ne vend et n'achète avec des vraies factures ; les impôts aussi le savent et ne nous embêtent pas... Mais si tu commences à trop te montrer, tu devras leur "tchiper" (payer un pot de vin)... et moi je n'aime pas ça".* Relatant l'expérience du fameux homme d'affaires Khalifa¹² réfugié en Grande-Bretagne, S.S. annonce qu'il est *"l'exemple à ne pas suivre... Regarde où il en est ; lui qui était l'ami des puissants et des stars".*

La comparaison entre une TPE et un grand groupe est peut être inappropriée, mais montre bien que la tendance à la grandeur et à la croissance reste mitigée dans les esprits des entrepreneurs. L'environnement institutionnel reste négativement perçu malgré tous les efforts déployés par l'Etat pour encourager l'entrepreneuriat. La TPE présente la particularité d'être particulièrement soumise à l'environnement et au marché (Julien et Marchenay, 1988), il n'en reste pas moins qu'*"à travers l'importance du dirigeant qui va insuffler une vision stratégique... L'entreprise de petite dimension peut réduire l'influence du contexte sur son fonctionnement"* (Gueguen, 2004).

Dans l'échantillon interviewé, un entrepreneur réduit partiellement le risque environnemental vis-à-vis de l'administration fiscale. *"Je déclare tout et je paye mes impôts, mes factures sont transparentes et en règle puisque je travaille beaucoup avec des grosses boîtes étrangères pour la plupart",* raconte-il. *"Cela m'évite de devoir magouiller... Cela présente même des avantages auxquels je ne m'attendais pas du tout ; la banque vient de téléphoner pour me proposer des crédits, alors qu'au début j'aurais payé pour les avoir..."*.

Cet entrepreneur est le seul à présenter une vision entrepreneuriale à long-terme. *"Depuis le début, j'avais l'idée de développer plusieurs savoir-faire et un concept particulier. J'ai fait des choix sur l'avenir et pris un cap précis... D'emblée, j'ai orienté l'activité sur les chantiers*

¹¹ Mot populaire qui signifie "casserole". Il désigne "les puissants", les hommes d'influence appartenant aux grands corps de l'Etat tels que l'armée, la police, les assemblées élues... Ce vocable a été utilisé par 3 entrepreneurs.

¹² Propriétaire d'un grand groupe industriel et financier liquidé suite à de nombreux scandales financiers impliquant des hautes personnalités du pouvoir algérien.

(du bâtiment) *des grandes entreprises en proposant de faire mes installations réseaux pendant la construction*". En outre, poursuit-il, *"j'offre un service après vente gratuit... J'avais estimé ce concept plus porteur que les simples prestations de services de dépannage et réparation pour les particuliers ; c'est ce que tout le monde fait aujourd'hui d'ailleurs"*. Ce chef d'entreprise a réussi à transformer sa TPE en PME au bout de 5 ans. Il pense même à *"développer des activités à l'international, mais ce n'est pas encore possible faute d'une réglementation encore restrictive"*.

En somme, les entrepreneurs étudiés ne manifestent pas de vision entrepreneuriale. La (cinquième) dimension culturelle de Hofstede et Bond (1987) relative à l'orientation à long-terme ne trouve pas d'application dans notre recherche.

4. Une représentation synthétique

Nous schématisons dans la figure 4 une représentation de l'influence culturelle algérienne sur certains comportements managériaux d'entrepreneurs afférant à l'engagement processuel, à la mobilisation des ressources de montage et de démarrage, à la gestion des ressources humaines, au management du système d'informations et à la vision entrepreneuriale ; cette synthèse est construite en nous appuyant sur le modèle de Hofstede (1980).

L'apport indéniable de la famille en numéraire et en nature lors de la phase du montage du projet met l'entrepreneur dans une situation de dette morale. Celle-ci se traduit par le bénéfice de la famille des revenus générés par l'activité. Une tendance collectiviste se manifeste ainsi chez les chefs d'entreprises étudiés. Celle-ci se confirme lors de la mobilisation des ressources humaines lors de la phase de démarrage ; l'embauche s'est faite dans l'entourage familial et amical dans le but de prendre en charge des membres de la famille ainsi que des amis. Le collectivisme se prolonge lorsqu'il s'agit de sanction et de licenciement ; ceux-ci sont inhibés par la pression sociale et le devoir de solidarité.

L'ambiance générale de travail est positivement appréciée par les salariés ; l'entreprise est perçue comme un espace agréable d'exercice professionnel. Les entrepreneurs sont considérés comme étant souples et flexibles ; ils prennent en compte des préoccupations sociales et familiales de leurs employés ; ils attachent une certaine importance à leur qualité de vie faisant ainsi preuve d'une forme de "féminité" manifeste.

Le conservatisme et la tradition s'exprime fortement dans le choix du sexe lors de l'embauche. La préférence masculine conforme les entrepreneurs à la norme sociale

dominante ; ces derniers manifestent une dimension de féminité (par opposition masculinité) en ne contribuant pas à la valorisation, l'affirmation de soi et la réussite de la femme. Pour ce qui est de leur propre affirmation et de leur besoin de réussite, les entrepreneurs font preuve d'un sentiment mitigé. Une masculinité prônant les succès personnel et de l'entreprise est tempérée par une perception négative de l'environnement institutionnel.

La gestion des conflits sociaux met à nu l'influence d'une dimension culturelle importante, la distance hiérarchique. Celle-ci est faible car les embauches se sont faites dans l'entourage proche et réduisent de la sorte, l'exercice du pouvoir de direction. Cette distance demeure fragile dans des conditions normales de fonctionnement car l'inexistence de management du système d'informations n'assoit pas le rang de pouvoir qui revient aux chefs d'entreprise.

La vision entrepreneuriale indique l'influence culturelle sur l'orientation à long-terme manifestée par les entrepreneurs. Cette dernière est la cinquième dimension mise en avant par Hofstede et Bond (1987). Cette vision est absente des comportements managériaux des jeunes entrepreneurs algériens. Ils pratiquent le profit à court-terme et le management réactif.

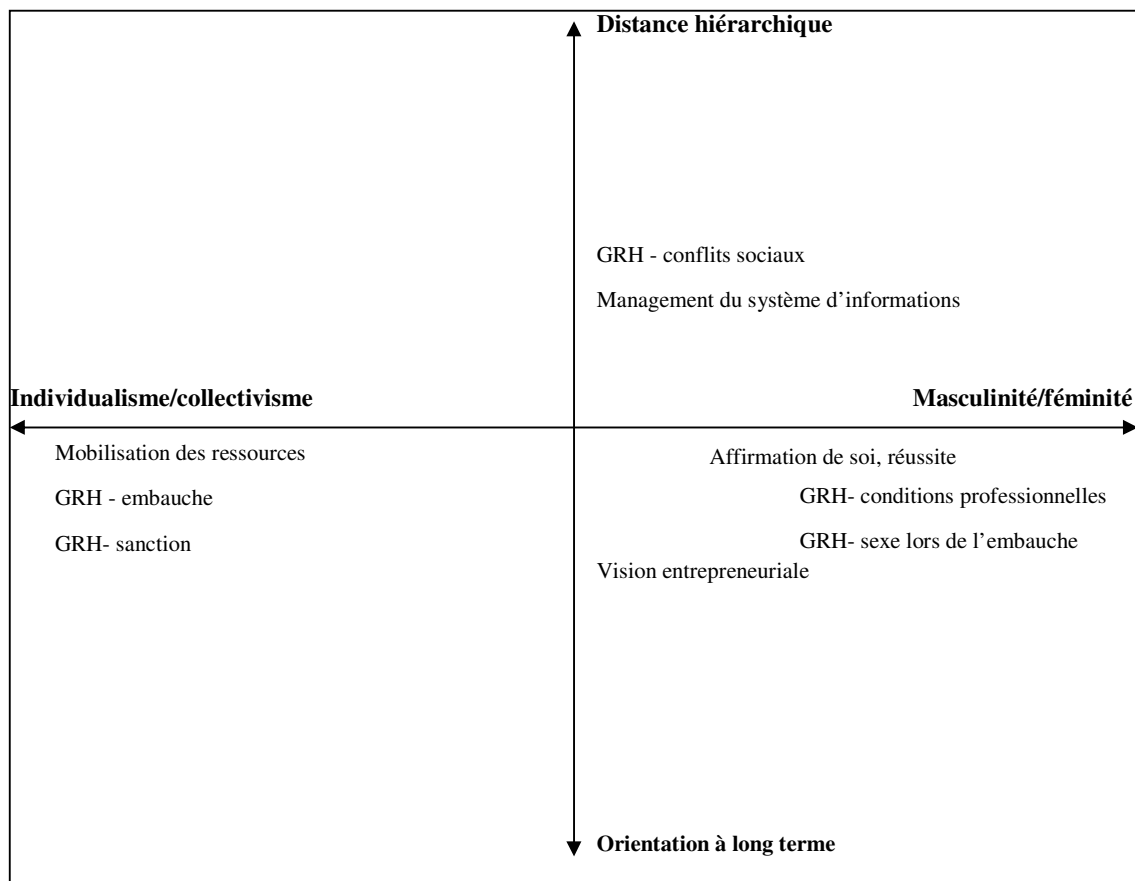


Figure 3 - Représentation de comportements managériaux d'entrepreneurs algériens influencée par des dimensions culturelles en référence au modèle d'Hofstede

Conclusion

Nos analyses sur des jeunes entrepreneurs algériens rejoignent globalement les conclusions de Gillet (2003) et de Kadri-Messaid (2003). Des valeurs culturelles fortes comme le collectivisme, la féminité et l'absence de vision entrepreneuriale marquent les comportements managériaux des entrepreneurs. Toutefois, la faible distance hiérarchique résultant de notre étude contraste avec les travaux cités.

Les répercussions de l'impact culturel sur les comportements, et in fine, sur les pratiques managériales se manifestent à différents niveaux de l'entreprise, particulièrement celui de la gestion des ressources humaines, du management de l'information et de la vision entrepreneuriale. S'il est vrai que plusieurs études renseignent que le management est d'autant plus performant lorsqu'il est adapté à la culture nationale, l'examen fait de quelques comportements managériaux indique que l'entrepreneur algérien est loin de cette performance. La culture prime sur les standards reconnus de management ; des choix sociaux devancent des réalités économiques.

L'absence de culture (de connaissances même) managériale fait que les entrepreneurs ignorent l'existence d'outils de gestion leur épargnant des problèmes basiques (la confusion entre les disponibilités et la trésorerie nette par exemple). Pire encore, ils se privent de la saisie d'opportunités de croissance et de développement ; l'endettement et son effet de levier financier est considéré comme négatif et non désiré ; les avantages fiscaux de l'amortissement dégressif ne sont pas utilisés... Les perceptions négatives de l'environnement institutionnel réduisent les tendances des entrepreneurs à rechercher la croissance, voire à manquer de vision entrepreneuriale. Les variables externes (environnementales) jouent un rôle important sur les attitudes entrepreneuriales et les ambitions déclarées ; elles prennent le pas sur les variables internes (individuelles) selon le modèle (Covin et Slevin, 1991).

Une question se pose alors, en tenant compte d'objectifs entrepreneuriaux, quels dispositifs mettre en place pour améliorer le management "algérien" en répondant à ses spécificités culturelles ? Les systèmes d'appui et de soutien pratiqués un peu partout dans le monde peuvent être d'un apport indéniable pour l'amélioration des aptitudes entrepreneuriales algériennes. Nous avons espoir que dans le flot des réformes engagées par l'Etat, ce dernier mette en place des structures de soutien aidant les entrepreneurs dans l'exercice de leur métier. Nous voulons croire en l'exemple de M.B qui, en dépit des difficultés de l'environnement et de la culture dominante, fait preuve d'une vision entrepreneuriale orientant ses pratiques managériales vers un objectif ambitieux.

Références bibliographiques

- Abramson, N. R., Lane, H. W., Nagai, T., & Takagi, H. (1993), "A comparison of Canadian and Japanese cognitive styles: Implications for management interaction", *Journal of International Business Studies*, 24(3), p. 575-587.
- Bird, B. (1988), Implementing Entrepreneurial Ideas : The cases for Intention, *Academy of Management Review*, 13(3), p. 442-453.
- Bourdieu, P. (1963), "*Travail et travailleurs en Algérie*", Paris-La Haye, Mouton.
- Bourdieu, P. (1977a), "*Algérie 60. Structures économiques et structures temporelles*", Edition de Minuit.
- Bourdieu, P. (1977b), "*Les structures sociales de l'économie*", Edition le Seuil.
- Boyacigiller, N. et Adler, N.J. (1991), "The parochial dinosaur : Organization science in a global context", *Academy of Management Review*, 16, p. 262-290.
- Busenitz, L.W., C. Lau (1996), "A cross-cultural cognitive model of new venture creation", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4), p. 25-39
- Chow, C.W., Shields, M., Chan, Y. (1991), "The effects of management controls and national culture on manufacturing performance", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 16, n°3, p. 209-26.
- Covin, J.G., Slevin, D.P. (1991), "A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), p. 7-24.
- Davidson, P. (1995), "Determinants of entrepreneurial intentions", *RENT IX Workshop*, Piacenza, Italy, nov. 23-24, 1995.
- Davidsson, P., Wiklund. J. (1997), Values, beliefs and regional variations in new firm formation rates, *Journal of Economics Psychology*, 18, p. 179-199.
- Davidsson, P. (2003). "The Domain of Entrepreneurship Research: Some suggestions". In J. Katz & S. Shepherd (Eds.) *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol.6, p. 315-372. Oxford, UK: Elsevier/JAI Press.
- Douglas, M. (1999), "Comment pensent les institutions", éd. La Découverte.
- Earley, P.C. (1994), "Self or group ? Cultural effects of training on self-efficacy and performance", *Administrative Science Quarterly*, 39:89-117. *Entrepreneurship Theory Practice*, 20, n°4, 25-39.
- Gillet, A. (2003), "Les entrepreneurs algériens de petites entreprises : un groupe hétérogène entre logiques domestiques et logique économique capitaliste", Document de Travail 16-Griot- Cnam.

- Gueguen, G. (2004), "TPE et contrainte de l'environnement", 7^{ème} Conférence Internationale Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Montpellier, Octobre 2004.
- Hayton, J.J., George, G., Zahra, S.A. (2002), National Culture and entrepreneurship : A Review of Behavioural Research, " *Entrepreneurship Theory and Practice*", 26(4), p. 33-52.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences. International Differences in Work-related values*. London: Sage.
- Hofstede, G. et Bollinger, D. (1987), "*Les différences culturelles dans le management*", Paris, Ed. d'organisation, (adaptation française de : *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*, Beverley Hills, Calif. : Sage Publications, 1980).
- Hofstede, G., Bond, M.H., Luk, C. (1993), "Individual perceptions of organizational cultures: a methodological treatise on levels of analysis", *Organization Studies*, Vol. 14, p. 483-503.
- Huntington, P.S. (1997), "*Le choc des civilisations*", Edition Odile Jacob.
- Hofstede, G. (1994), "*Vivre dans un monde multiculturel*", Paris, Les éditions d'organisation, (adaptation française de : *Cultures and organizations : software of the mind*, Maidenhead, U.K., McGraw-Hill, 1991.)
- Julien, P-A, Marchesnay, M. (1996), "L'Entrepreneuriat", Paris Economica. 124 pages.
- Kadri-Messaid, H.A. (2006), "Les obstacles au développement des ressources humaines dans les PME-PMI", in : Abdou A., Bouyacoub A., Lallement M., Madoui M. (sous la direction de), "De la gouvernance des Pme-Pmi : regards croisés France-Algérie", Edition l'Hammattan.
- Kluckhohn, F.R. et Strodtbeck, F.L. (1961), *Variations in Value Orientations*, Westport, CT : Greenwood Press.
- Kombou L., Saporta B. (2000), "*L'entrepreneuriat africain ; mythe ou réalité ?*", in : Verstraete T. (sous la direction de), Edition Histoire d'Entreprendre, E.M.S, Paris.
- Kroeber, A. L. et Kluckhohn, C. (1952), "Culture : a critical review of concepts et definitions", Cambridge (Mass), Papers of the Peabody Museum of american archeology et ethnology, Harvard University XLVII.
- Landes, D.S. (1998), "*The Wealth and Poverty of Nations*", New York: W.W. Norton & Company, 516 pages.
- Levi-Strauss, C. (1958), "*Anthropologie structurale*", Edition Pocket Agora, 2003.
- Lu L., Lee, Y. (2005), "The Effect of Culture on the Management Style and Performance of International Joint Ventures in China: The Perspective of Foreign Parent Firms", *International Journal of Management*, 22(3), p. 452-462.

- McGrath, R.C., McMillan. I.C., Yang. E.A., Tsai W. (1992a), "Does culture endure, or is it malleable? Issues for entrepreneurial economic development", *Journal of Business Venturing*, 7, p. 441-458.
- McGrath, R.C., McMillan. I.C. (1992b), "More like each other than anyone else? A crosscultural study of entrepreneurial perceptions", *Journal of Business Venturing*, 7, 419-429.
- Mitchell. R.K., Smith. J.B., Seawright. K.W., Morse. E.A. (2000), "Cross-cultural-cognitions and the venture creation decision", *Academy of Management Journal*, 43, p. 974-993.
- Mueller. S.L., Thomas. A.S. (2000), "Culture and entrepreneurial potential. A nine country study of locus of control and innovativeness", *Journal of Business Venturing*, 16, p. 51-75.
- Nasierowski, W, Mikula, B (1998), "Culture Dimensions of Polish Managers : Hofstede's indices", *Organization Studies*, 19 (3), p. 495-509.
- Naumov, A.I., Puffer, S.M. (2000), "Measuring russian culture using Hofstede's dimensions : an international review", *International Association of Applied Psychology*, 49(4), p. 709-718.
- Newman, K., Nollen, S. (1996), "Culture and congruence : the fit between management practices and national culture", *Journal of International Business Studies*, 27(4), p. 753-779,
- Osland, Joyce S., Bird, A (2000), "Beyond sophisticated stereotyping: cultural sense making in context", *Academy of Management Executive*, 14(1), p. 65-79.
- Rotter, J.B. (1990), "Internal versus external control of reinforcement : A case history of a variable", American Psychological Association: Distinguished Scientific Contributions Award Address (1988, Atlanta, Georgia). *American Psychologist*, 45(4), p. 489-493.
- Rotter, J.B. (1992), "Cognates of personal control : Locus of control, self-efficacy, and explanatory style : Comment", *Applied and Preventive Psychology*, Vol. 1, n °2, p.127-129.
- Schwartz, S, H. (1992), "the universal content and structure of value: Theoretical advances and empirical test in 20 countries", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 21, p. 139-157.
- Shackleton, V., Abbas, A. (1990), "Work-related values of managers: a test of the Hofstede model", *Journal of Cross-cultural Psychology*, 21(1), p.109-118.
- Shane, S. (1993), "Cultural influences on national rates of innovation", *Journal of Business Venturing*, 8, p. 49-73.
- Shapiro A., Sokol, L. (1982), *"The social dimensions of entrepreneurship"*, Encyclopedia of entrepreneurship, Englewood Cliffs : Prentice Hall, chap. IV, p. 72-90.
- Singh, S.K, Parashar, M. (2005), "Cross cultural-cultural conceptualizations revisited", Cross-Cultural Research Conference, December 2005, Hyatt Dorado Beach Resort and Country Club, Puerto Rico, USA

- Smith, A. D. (1992), "National Identity and the Idea of European Unity", *International Affairs* (Royal Institute of International Affairs), Vol. 68, n°.1, p. 55-76
- Smith, P. B., Trompenaars, F., Dugan, S. (1995), "The Rotter Locus of Control Scale in 43 countries: A test of cultural relativity", *International Journal of Psychology*, vol. 30, p. 377-400.
- Sondergaard, M. (1994), "Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications", *Organization Studies*, 15, p. 447-56.
- Tan, J. (2002), "Culture, nation, and entrepreneurial strategic orientations: implications for an emerging economy", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), p. 95-111.
- Triandis, H.C. (1982), "Dimensions of cultural variation as parameters of organizational theories", *International Studies of Management and Organization*, 12(4), p. 139-169.
- Triandis, H.C. (1995), *"Individualism and Collectivism"*, Bouldes, CO : Westview Press.
- Tribou, G. (1995), "l'entrepreneur musulman: islam et rationalité d'entreprise", Edition l'Harmattan.
- Trompenaars, F. (1994), *"Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business"*, Irwin Professional Publishing, New York, NY.
- Trompenaars. F, Woolliams. P. (2003), "A new framework for managing change across cultures", *Journal of Change Management*, 3(4), p. 361– 375
- Weber, M. (1998), *"L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme"*, Edition Pocket.
- Wennekers, S., N.N. Tilburg, G. Hofstede et R. Thurik, (2001), "Cultural and economic determinants of business ownership across countries", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College.