

Zouhour BEN HAMADI, PhD

Professeur Associée en Finance, EM Normandie Business School/Metis Lab

Helena KARJALAINEN, PhD

Professeur Associée en Management Interculturel, EM Normandie Business School/Metis Lab

Identités managériales : le cas des dirigeants de PME tunisiens

Résumé : cctte étude vise à approfondir la connaissance des profils des dirigeants de PME dans le contexte tunisien. Une analyse quantitative a été menée sur un échantillon de 116 dirigeants de PME tunisiennes. Le premier résultat est la typologie de trois identités managériales différentes : *les jeunes managers à la culture tunisienne accentuée, les dirigeants à la culture mixte et les doyens à la culture arabe renforcée*. Deuxièmement, ces trois profils se différencient principalement par trois piliers : (1) la génération : l'âge ; (2) l'apprentissage et (3) l'attachement à une culture. Cette étude montre l'importance d'éviter les amalgames entre les différents types de dirigeants tunisiens lors des échanges commerciaux avec les PME tunisiennes.

Mots clés : identité managériale, PME, Tunisie, culture, génération, apprentissage.

Managerial Identities: The Case of Tunisian SME Managers

Abstract: this study aims to deepen the knowledge of the profiles of SME managers in the Tunisian context. In this study, a quantitative analysis was conducted on a sample of 116 Tunisian SME managers. The first result is the typology of three different managerial identities: young managers with an accentuated Tunisian culture, managers with a mixed culture and senior managers with a reinforced Arab culture. Secondly, these three profiles are mainly differentiated by three pillars: (1) generation: age; (2) education and (3) attachment to a culture. This study shows the importance of avoiding amalgams between the different types of Tunisian managers when trading with Tunisian SMEs.

Key words: managerial identity, SME, Tunisia, culture, generation, management learning.

Introduction

Dans l'économie mondiale, savoir communiquer pour travailler avec des managers appartenant à des pays et des cultures différentes est une nécessité. Les différents partenaires des entreprises « doivent développer une capacité à distinguer les différences et les similitudes culturelles au-delà des frontières, ainsi que les différences à l'intérieur d'un pays » (Steers et Osland, 2020). Dans le contexte managérial des PME, de nombreux travaux concluent qu'une caractéristique typique des PME est l'extrême diversité des profils managériaux, depuis ceux de Marchesnay (1993). Il est donc difficile d'identifier un idéal type de dirigeant de PME. Notre recherche sur le profil des dirigeants de PME découle aussi de l'importance de l'identification de l'identité managériale (Slay et Smith, 2011 ; Ramarajan, 2014) car le questionnement sur l'identité fait, sans aucun doute, partie des processus organisationnels (Brown et Toyoki, 2013) et la multiplicité des numéros spéciaux sur les identités et la construction identitaire dans les organisations témoigne de ce regain d'intérêt pour les questions identitaires (Brown, 2019 ; 2020). Les organisations ne se contentent pas de fournir des produits et des services, elles produisent aussi, de manière symbolique et matérielle, des personnes, des identités (Cunliffe, 2014).

Les dirigeants de PME tunisiens ont reçu peu d'attention en raison de la difficulté pour les chercheurs en gestion d'accéder à cette population. Aucun travail, à notre connaissance, ne porte sur l'identité managériale en Tunisie. La question de recherche est donc la suivante : comment l'identité managériale des dirigeants de PME tunisiens est-elle composée ? Cette étude permettra une meilleure connaissance des spécificités du manager tunisien qui facilitera les échanges sur le marché français. La France est le premier client de la Tunisie qui se procure 25,6 % des exportations tunisiennes. Elle est aussi son premier fournisseur à raison de 24,1 %¹. Au lieu de rester dans la conception limitée du stéréotype hofstedien du manager tunisien, qui se réduit à un seul profil culturel identique à tous les pays arabes, cette étude met en évidence une typologie de trois profils différents.

Cette étude s'inscrit, par choix quantitatif, dans une ligne de recherche associée à des recherches essentiellement qualitatives. Nous avons voulu tester une autre perspective de travail comme le préconise Brown (2022) qui considère que le champ reste extrêmement ouvert à tous les types d'études sur les identités « *Another view of contemporary identity research is that rather than a single perspective of identity work, there are multiple perspectives that are best considered separately and not in combination* » (p. 1222).

Cette étude révèle trois profils managériaux qui se différencient principalement sur trois piliers : la génération (âge), l'apprentissage du management (formation et expérience) et l'attachement à une culture. Après avoir présenté une revue de la littérature sur les approches théoriques et les concepts liés à cette problématique (1), la méthodologie appliquée (2) et les résultats (3) obtenus sont discutés dans la dernière partie (4).

¹ Rapport d'information du Sénat (consulté le 22/03/2023).

1. Le manager dans la société arabo-musulmane

La culture dans la recherche en gestion est un domaine clé pour aborder la diversité des pratiques de gestion et la nécessité de comprendre les différences culturelles dans le monde des affaires. La littérature ne propose pas de figure standard, uniforme ou fixe du profil arabo-musulman : « Il existe plusieurs figures empiriques qu'il faut chercher à identifier d'une époque à l'autre et d'une région à une autre » (Ben Hamadi, 2013, p. 122). De nombreux travaux récents insistent sur la vision réductrice d'une « culture arabe » ignorant ainsi la richesse de ces nations en supposant la similitude entre les peuples de ces différents pays. Si certains cadres de référence sont effectivement comparables dans le monde arabe, chaque culture reste spécifique (Ait-Chaalal, 2007) : histoires différentes, situations géographiques diverses, influences extérieures diverses, diversité des colonisations, dissemblance socio-économique, etc.

« Au vu de toutes ces différences, il serait illusoire de concevoir que les citoyens de ces différents pays puissent se penser et s'intégrer dans une configuration culturelle unitaire et homogène » (Ait-Chaalal, 2007, p. 57). Le monde arabe recèle en son sein une réelle diversité culturelle. (Mansour et al., 2019 ; Bouderbala et al., 2020).

1.1. La spécificité du manager tunisien

La culture tunisienne est le résultat d'un mélange de civilisations berbère, arabe, africaine, juive, européenne et musulmane. Elle est hétérogène. C'est une culture dont « la diversité est la principale caractéristique » selon un rapport de l'UNESCO (2009, p. 12). Cela se reflète par exemple dans le dialecte utilisé, qui est certes une variante de l'arabe mais qui « comprend de nombreux éléments d'influence euro-méditerranéenne tels que l'italien, le français, l'espagnol et le turc ». En cela, la Tunisie offre une culture composée de valeurs très disparates d'où son originalité et corrélativement son intérêt en tant qu'objet d'étude.

Les auteurs qui se sont intéressés à la culture tunisienne ont repris ou se sont inspirés des dimensions culturelles de Hofstede (1980 ; 2010), et leurs résultats ont parfois évolué au fil des années : une orientation à court terme définie par un attachement au respect des traditions et des obligations sociales à la stabilité individuelle et à la politesse mutuelle (Lassoued, 2008). Ce résultat a été contredit par des recherches plus récentes montrant que la culture tunisienne est à l'opposé de la culture arabe avec une volonté de travailler en considérant des valeurs de travail telles que l'importance de la formation, l'honnêteté et l'adaptabilité au monde de l'entreprise. (Bouderbala et al., 2020). Lassoued (2008) souligne également l'acceptation de la hiérarchie, mais avec dignité. Cette caractéristique tunisienne a également été identifiée par Zghal (1992) et par Magroun et Soyah (2004), qui expliquent que « les Tunisiens acceptent l'idée de hiérarchie mais préfèrent qu'elle soit de distance moyenne, tout en tendant vers la centralisation ». Un résultat retrouvé par Bouderbala et al. (2020) qui s'explique, selon les auteurs, par le fait que la culture tunisienne défend l'idée que les inégalités entre les individus tendent à se réduire et que les relations sociales font l'objet d'une attention particulière dans la culture tunisienne.

Des recherches antérieures ont décrit les contours de la culture tunisienne comme un collectivisme réduit, une religion qui enseigne aux tunisiens la solidarité, l'affection et l'importance de l'appartenance sociale (Zghal, 1992, Ben Fadhel, 1992), et enfin une sorte d'individualisme émergent créé par la métamorphose vécue par la société tunisienne. Depuis les travaux de Zghal (1992), la culture tunisienne a continué à migrer vers une culture de plus en plus individualiste où les individus sont censés prendre soin principalement d'eux-mêmes sinon de leurs proches. Selon Bouderbala et al. (2020, p. 261), « l'individualisme devient une dimension robuste et importante de la culture nationale qui reflète le traitement différencié des personnes ». Ce résultat est cohérent avec Ben Rejeb et al. (2006) qui expliquent que la culture tunisienne est plus proche de la culture méditerranéenne-latine.

Un équilibre entre masculinité et féminité est repris par les études, avec d'une part un certain intérêt pour la qualité de vie (caractéristique féminine) et d'autre part l'importance perçue de la réussite professionnelle (caractéristique masculine). La masculinité n'est pas aussi prononcée que dans la culture arabe (Ben Rejeb et al., 2006 ; Bouderbala et al., 2020).

Certains auteurs notent que la plupart des managers tunisiens acceptent le risque (Ben Fadhel, 1992) et tolèrent l'existence de la logique floue (Zghal, 1992). D'autres suggèrent que les managers tunisiens souhaitent contrôler l'incertitude (Langar, 1998) et éviter le risque (Magroun et Soayah, 2004 ; Bouderbala et al., 2020). La culture tunisienne ressemble à la culture arabe à cet égard, avec des codes et des croyances rigides et un rejet des comportements et des idées non conventionnels.

Tous ces résultats qui se recoupent et se contredisent nous permettent de faire deux observations principales : il n'est pas anodin de considérer la Tunisie comme « The appearing anomaly in the Middle East »¹. L'exception tunisienne a souvent été remarquée dans la politique, l'économie, et la société. Par conséquent, la Tunisie est aussi un espace culturel unique et ne peut en aucun cas servir de modèle pour le monde arabe (Masri, 2017) : la culture tunisienne ne peut être assimilée à d'autres.

Les valeurs culturelles évoluent et la Tunisie, dont les bouleversements politiques, économiques et sociaux se succèdent, est un terrain d'étude riche et propice aux études qui ne s'arrêtent pas à la dimension culturelle du dirigeant tunisien mais élargissent le spectre à son identité managériale. A notre connaissance, aucun travail n'a été réalisé sur l'identité managériale du dirigeant de PME tunisien : c'est l'objet de la présente étude.

1.2. Identité managériale

Le questionnement identitaire fait partie des processus organisationnels (Brown et Toyoki, 2013) et la multiplicité des numéros spéciaux sur les identités et la construction identitaire dans les organisations témoigne de ce regain d'intérêt pour les questions identitaires (Brown, 2020 ; Corlett et al., 2017). L'identité est en effet un concept qui permet des recherches interdisciplinaires et multi-niveaux.

¹ Le titre de l'article du "Washington Post" après les élections tunisiennes de 2014.

L'environnement organisationnel est un environnement privilégié pour comprendre le concept d'identité (Dutton et al., 2010) et l'identité managériale est un exemple d'identité organisationnelle. La première caractéristique de l'identité managériale est sa fragmentation. Elle est en constante évolution (Bresnen et al., 2018 ; Andersson, 2010 ; Brown, 2015). « Les managers créent, maintiennent et suggèrent continuellement leurs identités managériales, ils dépendent également des relations humaines dans et autour de leur entreprise ainsi que de l'environnement de travail et de l'évolution des exigences. Ils sont en mouvement constant, ils changent, bien que ces changements ne soient pas toujours synchronisés en termes de vitesse ou de direction » (Andersson, 2010, p. 169).

Traditionnellement, l'identité répond à la question « Qui suis-je ? » (Ibarra, 1999), mais aussi à la question « Comment et de qui suis-je différent/similaire ? » (Czarniawska, 2008, p. 51). Selon la théorie de l'identité, il n'y a pas d'identité unique. Les individus tirent leur identité des rôles et des positions qu'ils occupent (Ashforth et al., 2008). Selon cette théorie, les individus sont attachés à leur religion, leur nationalité, leur ethnie, leur culture, leur université, leur entreprise. Ce sont des attributs qui façonnent leur identité. Ce travail s'associe à la théorie de l'identité, en partant du principe que plusieurs identités peuvent co-exister et que tous les attributs identifiés pourraient impacter cette construction.

1.3. Construction/déconstruction de l'identité managériale

Pour donner un sens à une complexité souvent apparemment déconcertante (Brown, 2019), Gabriel et al. (2010) préconisent d'établir des typologies d'identités propres à chaque contexte. Selon Halbwachs (1994) c'est dans une mémoire partagée que se définit un groupe en tant que tel ; par conséquent, il existe « une identité dominante aux membres d'un collectif » (Halbwachs, 1994, p. 124). Le retour vers la littérature sur les typologies des managers, depuis celle pionnière de Smith (1967), met en évidence un nombre important de recherches portant sur le dirigeant. Certains travaux mettent en avant des profils analogues tels que les managers aventuriers (Marchesnay, 2008 ; Billard et al., 2003), les managers innovateurs (Miles et Snow, 1978 ; Fayolle, 2001), les carriéristes (Jaouen, 2008 ; Julien et Marchesnay, 1996). Ces premiers travaux typologiques se sont construits autour de caractéristiques personnelles des managers. La construction des identités managériales avait longtemps négligé l'importance de l'ethnicité, du genre, de la culture et du contexte socio-politico-historique en tant que composantes constitutives importantes des éléments externes qui façonnent l'identité managériale (Tajfel, 1978). Cet état des lieux a beaucoup évolué les vingt dernières années avec des études qui construisent les identités à partir de divers attributs tels que le travail, le genre, l'ethnie, la nationalité, les rôles de groupe ou les valeurs individuelles (Ramarajan, 2014). Ainsi, Boers et Boers (2018) et Pfiffner (2019), respectivement dans les contextes chinois et suisse, ont montré comment les facteurs culturels influencent la construction de l'identité managériale ; Carrim et Nkomo (2016) ainsi que Essers et Benschop, 2009 ont, à leur tour, montré comment l'identité managériale est influencée par le genre et l'ethnie pour des femmes managers indiennes en Afrique du Sud et les femmes d'affaires turques et marocaines aux Pays-Bas.

Au-delà de ces attributs, d'autres travaux ont mis en évidence le processus d'apprentissage au cœur des identités managériales (Beech et al, 2021 ; Illeris, 2014 ; Andersson, 2010). L'apprentissage (tel un couplage entre formation et expérience professionnelle) est un processus de régulation qui garantit que les individus savent qui ils doivent être et comment ils doivent agir (Coupland et al., 2019). On peut en effet supposer, à l'instar des théoriciens néo-institutionnels, que les pratiques des managers formés au management sont les fruits des comportements isomorphes (DiMaggio et Powell 1983 ; Meyer et Rowan 1977). Les systèmes d'éducation formelle partagés dans les universités ou les écoles de commerce produiraient « des individus quasi-interchangeables qui réagissent de manière similaire quels que soient le contexte et la situation » (Bournois et al., 2007). Les « règles » et « codes » acquis au cours de leur formation au management expliqueraient donc leur tendance à adopter les mêmes pratiques. Le développement des compétences (Reyes, 2016) et l'enseignement du management ont un rôle à jouer dans la possibilité du manager d'être lui-même (Grey, 2002 ; Simpson et al., 2009). Notons que la formation du dirigeant a souvent été étudiée comme un attribut du dirigeant tunisien sans que cela fasse partie de la construction d'une identité managériale. (Bonache et al, 2015 ; Ben Hamadi et Chapellier, 2012).

Un autre attribut est aussi mis en évidence dans des travaux plus récents sur l'identité managériale, à savoir l'âge (Dhar, 2021) avec des dirigeants plus âgés qui revendiquent des visions très différentes des plus jeunes considérant ainsi l'âge/l'appartenance à une génération comme un marqueur de transition et un des aspects des changements des identités (Chow et al., 2017 ; Boyatzis et Dhar, 2019 ; Dhar, 2021).

Tous ces questionnements sur l'identité managériale restent identiques si on se focalise sur celle des dirigeants de PME, pour lesquels la prise en compte de l'identité est fondamentale pour le développement personnel et commercial de l'entreprise (Anderson et Gold, 2009). Essers et Benschop (2009) insistent aussi sur l'importance de la compréhension de l'identité dans les contextes où les questions d'identité sont largement sous exposées (p. 49) ; une préconisation reprise par Coupland et Brown (2012) et Brown (2019) qui considèrent que les processus organisationnels ne peuvent être compris si l'identité n'est pas comprise au préalable.

Selon Kiefhaber et al. (2020), les études portant explicitement sur le rôle des identités des propriétaires-dirigeants dans un contexte d'entreprise ou de PME sont rares. Pour les propriétaires-dirigeants de PME, il n'existe pas de point de référence clair pour la formation de leur identité, de sorte que le récit public de l'entrepreneur devient l'option par défaut. Down (2006) illustre l'omniprésence et l'attrait du discours entrepreneurial. Pour certains dirigeants, il s'agit du seul récit d'identité professionnelle qui résonne en eux (personne innovante, prête à prendre des risques, créative avec une vision de l'avenir). C'est pourquoi de nombreux dirigeants de PME peuvent se sentir inadéquats, ce qui a des effets négatifs sur leur confiance (Kiefhaber et al., 2020).

Dans cette étude, notre objet principal est la construction d'une typologie des dirigeants de PME tunisiens qui permet la construction de son ou de ses identités. Le contexte est sous exploitée et souvent stéréotypé. Pour différencier nous intégrons des caractéristiques de genre, d'ethnie, de formation, d'âge ainsi que des caractéristiques culturelles pour répondre aux préconisations des chercheurs sur l'identité managériale. En partant de la théorie de l'identité, notre objet est de reconnaître les identités managériales des dirigeants de PME tunisiens en se basant sur les différents attributs présentés dans la littérature.

2. Cadre méthodologique

Dans cette partie, nous expliquons notre choix de l'approche quantitative (2.1.), nous décrivons la méthode de recueil des données et les caractéristiques de l'échantillon, les variables et leur opérationnalisation, ainsi que la méthode d'analyse des données (2.2.).

2.1. L'approche quantitative : un choix raisonné d'exploration

Cette étude est exploratoire et permet de s'interroger sur un sujet partiellement ou totalement inconnu : l'identité des dirigeants tunisiens. L'objectif de cette exploration est d'ouvrir la voie à un futur travail qualitatif qui complète le présent. Il nous semble nécessaire de commencer cette quête de l'identité des dirigeants tunisiens par une exploration des données quantitatives.

La littérature sur l'identité managériale est presque entièrement qualitative : la construction des identités émane du discours verbal des interviewés ou de leurs récits écrits comme dans le travail de McKenna (2010). Dans cette étude, nous avons choisi d'utiliser l'approche quantitative pour plusieurs raisons : (a) le questionnaire, couvrant les différents aspects identifiés dans la littérature, nous a permis de collecter des informations sur 116 managers, ce qui permet une meilleure généralisation de nos résultats d'une part et une plus grande connaissance d'un domaine aussi méconnu d'autre part ; (b) la difficulté d'accéder au terrain et de rencontrer et d'interviewer des managers tunisiens. La culture de la recherche en Tunisie est quasi inexistante et les entreprises sont peu enclines à ce type d'exercice. Cette particularité du contexte a conduit à utiliser un questionnaire plutôt qu'un guide d'entretien comme moyen de collecte des données afin de faciliter l'acceptation positive de notre demande. Ce premier contact est essentiel pour faire connaissance et établir une relation de confiance, rendant envisageable un futur retour sur le terrain.

Ainsi, et pour ces raisons, notre présente étude est basée sur la méthode quantitative adoptant une méthode classique mais inhabituelle pour ce domaine de recherche. Nous respectons, comme le préconisent Richardson et al. (2021), cette solution méthodologique, avec une mise en œuvre soignée démontrant la fiabilité et la rigueur des résultats.

2.2. La méthode de collecte des données

L'enquête s'est déroulée en deux temps courant de l'année 2011. Nous avons profité de la période post-révolution durant laquelle, les dirigeants tunisiens traditionnellement hermétiques au monde de la recherche étaient plus enclins à ouvrir leurs portes aux chercheurs. La culture du secret (Hibou, 2011) étant une des caractéristiques de la société tunisienne.

D'abord, une enquête préliminaire a été réalisée avec l'administration en face à face de la première version du questionnaire issu de la littérature. Ce pré-test, réalisé auprès de 25 dirigeants de PME, a permis de tester la forme des questions et leur ordre, de revoir le vocabulaire standard et de vérifier la compréhension des répondants et la pertinence des modalités de réponses proposées. L'administration de la version finale du questionnaire a eu lieu quelques semaines plus tard. La population ciblée était composée de 445 PME industrielles.

Le questionnaire a été dûment complété par 116 dirigeants. Compte tenu des contraintes liées au mode de collecte des données en face à face, l'étude a été réalisée sur une surface géographique couvrant trois gouvernorats (Sousse, Monastir et Mahdia) dans les régions les plus industrialisées de Tunisie.

Dimensions socio-professionnelles		
Genre	Variable dichotomique	Homme/Femme
Ethnicité	Variable multinomiale	Musulmans/Juifs/Autres ¹
Âge du dirigeant	Variable multinomiale	Valeur entre 1 et 5 selon la tranche d'âge du gestionnaire : moins de 35 ans ; 36 à 45 ans ; 46 à 55 ans ; 56 à 65 ans ; plus de 65 ans.
Niveau de formation du dirigeant	Variable multinomiale	Valeur entre 1 et 6, du manager autodidacte au manager certifié de niveau minimum bac + 5 (BAC+5)
Type de formation du dirigeant	Variable multinomiale	Gestion/Comptabilité Autre discipline/Aucune
Expérience	Variable multinomiale	Expérience de moins de 5 ans Expérience entre 5 et 10 ans Expérience de plus de 10 ans
Dimensions culturelles selon Hofstede (1980; 2001)		
Collectivisme/Individualisme	Variable multinomiale	Chaque dimension est mesurée par 3 à 6 éléments 5 points sur l'échelle de Likert
Masculinité/féminité		
L'aversion au risque		
Distance hiérarchique		
Orientation à court ou à long terme		

Tableau 1 : Opérationnalisation des variables

2.2.1. L'observation des caractéristiques du terrain

Par PME, nous entendons toute entreprise juridiquement indépendante dont l'effectif est compris entre 10 et 300 salariés (selon la définition officielle de la PME donnée en 2006 par le Conseil Tunisien du Marché Financier). Dans la définition classique, les critères retenus concernent le nombre de salariés d'une part et l'indépendance capitalistique de l'entreprise d'autre part.

¹ La société tunisienne est majoritairement musulmane et sunnite. La population juive représente 0,5 % de la population et se trouve principalement dans le Grand Tunis et sur l'île de Djerba.

	N	%
<i>Genre</i>	116	100%
<i>Homme</i>	111	96%
<i>Femme</i>	5	4%
<i>L'ethnie : Musulmans</i>	116	100%
<i>L'âge</i>	116	100%
<i>Moins de 35 ans</i>	13	11,2%
<i>Entre 36 et 45 ans</i>	38	32,8%
<i>Entre 46 et 55 ans</i>	38	32,8%
<i>Entre 56 et 65 ans</i>	21	18,1%
<i>Plus de 65 ans</i>	6	5,2%
<i>Niveau d'éducation</i>	116	100%
<i>Autodidacte</i>	11	9,5%
<i>Sous le baccalauréat (BAC)</i>	22	19%
<i>BAC</i>	11	9,5%
<i>BAC + 2</i>	10	8,6%
<i>BAC + 4</i>	44	37,9%
<i>Alcoolémie +5 et plus</i>	18	15,5%
<i>Type d'enseignement</i>	116	100%
<i>Gestion</i>	42	36,2%
<i>Non cadres ou aucun</i>	74	63,8%
<i>Expérience</i>	116	100%
<i>Expérience de moins de 5 ans</i>	10	8,6%
<i>Expérience entre 5 et 10 ans</i>	23	19,8%
<i>Expérience de plus de 10 ans</i>	83	71,6%

Tableau 2 : Caractéristiques de l'échantillon de 116 gestionnaires

2.2.2. La méthode d'analyse des données

Les statistiques ont permis de construire une typologie des 116 dirigeants de PME interrogés afin de pouvoir identifier leurs profils. Nous avons procédé en deux étapes.

Dans un premier temps, une analyse en composantes principales (ACP) basée sur les huit variables caractérisant les gestionnaires a été réalisée. Ce traitement a permis de conserver pour l'analyse typologique les seules variables ayant une représentation acceptable.

Dans un deuxième temps, une analyse typologique a été réalisée afin de faire émerger différents profils : C'est une classification ascendante non hiérarchique qui a été réalisée à l'aide de la méthode des k-moyennes. Cette méthode vise à former "K" groupes avec "N" individus de départ. Le partage de l'échantillon basé sur l'appartenance aux différents groupes identifiés par cette méthode a permis d'identifier trois profils différents.

3. Résultats

L'objectif principal de l'étude est d'explorer l'identité managériale des dirigeants de PME tunisiens. Après avoir saisi les variables dans SPSS, nous avons commencé par exécuter une ACP (Analyse Factorielle de correspondance). L'exécution de l'ACP permet aussi de vérifier la qualité des variables choisies. A l'aide du test de Bartlett et de l'indice KMO, la qualité du modèle est validée.

Mesure de précision Kaiser-Meyer-Olkin		0.724
Test de sphéricité du chi-deux de Bartlett	Chi deux approximatif	213.321
	Ddl	47
	Signification de Bartlett	0.000

Tableau 3 : Résultats des deux tests de qualité de l'ACP

Le tableau suivant est un récapitulatif de la qualité de représentation des variables du modèle, l'extraction dépassant les 0,5 signifie la « bonne qualité » en ce qui concerne la construction des profils.

Variab les	Initiale	Extraction
Ethnicité	1,000	0,000
Genre	1,000	0,034
Âge	1,000	0,528
Expérience	1,000	0,620
Niveau de formation	1,000	0,740
Type de formation	1,000	0,710
Individualisme/collectivisme	1,000	0,620
L'aversion au risque	1,000	0,744
Masculinité/féminité	1,000	0,619
Distance de puissance	1,000	0,679
Orientation CT/LT	1,000	0,754

Tableau 4 : Qualité de la représentation

Toutes les variables dont le score d'extraction est supérieur à 0,5 sont conservées pour la construction de la typologie. Seules deux variables sont écartées : l'ethnie et le sexe. Tous les managers qui ont répondu sont musulmans. De plus, 96 % des répondants sont des hommes.

Dans la mesure où l'analyse typologique reste une technique « heuristique », elle peut conduire à des regroupements qui n'ont pas de signification particulière, même lorsque les critères de validation statistique sont remplis. Pour se rassurer sur la fiabilité de la typologie, on a introduit la méthode de « l'analyse discriminante », qui n'est autre qu'une technique visant à décrire et à expliquer l'appartenance d'un ensemble d'observations (individus) à des groupes prédéfinis en fonction d'une série de variables. Cette analyse discriminante a donné lieu à son tour à trois groupes de leaders, correspondant au nombre généré par la méthode du nuage dynamique.

Parmi les 116 dirigeants de PME interrogés, les trois sous-échantillons contenaient respectivement 51, 44 et 21 dirigeants. Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques de chaque profil.

	<i>Profil 1</i> 51 propriétaire-PME	<i>Profil 2</i> 44 propriétaire-PME	<i>Profil 3</i> 21 propriétaire-PME
<i>Expérience</i>	5-10 ans	10-20 ans	+20 ans
<i>L'âge</i>	35-45 ans	45-65 ans	55-plus de 65 ans
<i>Niveau d'éducation</i>	BAC+4 et plus	BAC+2 et plus	BAC ou Brevet
<i>Type d'éducation</i>	<i>Dans la gestion de la science</i>	<i>Variable</i>	<i>Non-managérial</i>
<i>Individualisme/collectivisme</i>	Individualiste	Collectiviste	Collectiviste
<i>Masculinité/féminité</i>	Masculinité	Féminité	Masculinité
<i>Hiérarchique distance</i>	Grande distance hiérarchique	Distance hiérarchique réduite	Grande distance hiérarchique
<i>L'aversion au risque</i>	Forte aversion au risque	Forte aversion au risque	Faible aversion au risque
<i>Orientation à court/long terme</i>	Orientation à court terme	Orientation à court terme	Orientation à court terme

Tableau 5 : Présentation des trois profils de gestionnaires

Profil 1 : « Jeunes managers à la tunisianité accentuée » : ce groupe contient le plus grand nombre de managers (51, soit près de 44 % de l'échantillon total). Plus de la moitié d'entre eux avaient un niveau d'études supérieur (\geq BAC+4) et une grande majorité était titulaire d'un diplôme en gestion. Ces managers étaient pour la plupart âgés de 35 à 45 ans et avaient en moyenne 5 à 10 ans d'expérience.

Culturellement, ces jeunes managers : adhèrent à l'idée que chacun ne doit s'occuper que de lui-même et/ou de sa famille proche : ce sont des individualistes ; accordent une grande importance à la rémunération et à la reconnaissance : ils ont l'esprit masculin ; ils acceptent l'inégalité entre les individus : ils acceptent une grande distance hiérarchique ; et sont motivés par la sécurité et souhaitent contrôler l'incertitude : ils présentent une forte aversion au risque.

Ce profil est celui qui se recoupe avec le profil culturel tunisien tel qu'il est présenté dans la littérature.

Profil 2 : Les "dirigeants de culture mixte" : ce groupe comprend 44 cadres (38 % de l'échantillon). La majorité des cadres de ce groupe ont entre 45 et 65 ans, avec un niveau d'éducation ne dépassant pas BAC+2. Le type de formation (gestionnaire ou non gestionnaire) est variable. Ils ont plus de 10 ans d'expérience en tant que dirigeants de PME.

Sur le plan culturel, les « managers de culture mixte » : adhèrent à l'esprit de groupe et considèrent que pour réussir dans la vie, ils doivent penser « nous » et non « moi » : ce sont des collectivistes ; accordent plus d'importance à la qualité de vie et aux relations personnelles qu'à la rémunération ou à la reconnaissance : ils sont « féminins » ; ne reconnaissent pas l'inégalité

entre les individus : ils ont une faible distance hiérarchique ; et sont motivés par la sécurité et souhaitent contrôler l'incertitude : ils présentent une forte aversion au risque.

Profil 3 : Les « doyens à la culture arabe renforcée ».

Ce groupe contient un plus petit nombre de managers (21, soit 18 % de l'échantillon). Il se compose principalement de managers âgés de plus de 55 ans, avec un niveau d'éducation plus bas et une formation de type non-managérial. Leur expérience moyenne dans cette fonction est de plus de 20 ans.

Culturellement, les « doyens à la culture arabe renforcée » sont ceux qui sont les plus proches des dimensions attribuées au monde arabe par Hofstede.

Ces managers : accordent une grande importance à leur famille, à leur groupe ou à leur clan : ce sont des collectivistes ; accordent plus d'importance à la qualité de vie et aux relations personnelles qu'à la rémunération ou à la reconnaissance : ils sont « féminins » (c'est le seul trait culturel qui les différencie du profil culturel arabe établi par Hofstede) ; acceptent l'inégalité entre les individus : ils ont une grande distance hiérarchique ; et sont motivés par la réussite et, pour y parvenir, sont prêts à prendre des risques et à accepter une certaine ambiguïté : ils présentent une faible aversion au risque.

Ce profil est inattendu puisqu'il s'approche de la culture arabe au sens de Hofstede.

Nos résultats montrent donc que les dirigeants de PME tunisiennes n'ont pas une identité culturelle homogène. Dans le tableau suivant, nous nous sommes focalisés sur, uniquement, les dimensions culturelles, en reprenant nos trois profils auxquels nous avons rajouté les profils culturels tunisien (issu de la littérature) et arabe (au sens de Hofstede). Nos deux principales conclusions sont les suivantes : les jeunes à la tunisianité accentuée correspondent parfaitement au profil culturel tunisien et les doyens à la culture arabe renforcée correspondent parfaitement au profil culturel arabe.

	<i>Jeunes managers à la tunisianité accentuée</i>	<i>Dirigeants à culture mixte</i>	<i>Doyens à la culture arabe renforcée</i>	<i>Profil culturel tunisien</i>	<i>Profil culturel arabe</i>
<i>Individualisme/collectivisme</i>	Individualiste	Collectiviste	Collectiviste	Individualiste	Collectiviste
<i>Masculinité/féminité</i>	Masculinité	Féminité	Masculinité	Masculinité (atténuée)	Masculinité
<i>Hiérarchique distance</i>	Grande distance hiérarchique	Distance hiérarchique réduite	Grande distance hiérarchique	Grande distance hiérarchique	Grande distance hiérarchique
<i>L'aversion au risque</i>	Forte aversion au risque	Forte aversion au risque	Faible aversion au risque	Faible aversion au risque	Forte aversion au risque (atténué)
<i>Court/long TO</i>	Orientation à court terme	Orientation à court terme	Orientation à court terme	Orientation à court terme	Orientation à court terme

Tableau 6 : Comparaison avec les profils culturels tunisien et arabe tirés de la littérature

4. Discussion

La simplification permise par la typologie permet à son tour de donner du sens à une complexité « souvent apparemment déconcertante » (Brown, 2019, p. 11). Dès lors, les résultats de la typologie au cœur de notre recherche donnent lieu à trois profils qui se différencient principalement sur trois piliers : la génération (l'âge), l'apprentissage de la gestion (l'éducation et l'expérience) et l'attachement à une culture. Les profils donnés par la typologie et le lien fait avec les dimensions culturelles associées au monde arabe et à la Tunisie nous ont conduit à une nécessaire lecture en sociologie et en histoire moderne de la Tunisie. Nous reprenons le concept de Halbwachs (1994), qui stipule que la mémoire partagée définit un groupe, ce qui permet d'attribuer « une identité dominante au membre d'un collectif » (Halbwachs, 1994, p. 124). Nous associons, par conséquent, chacun des profils de la typologie à l'identité dont il est le plus proche.

Les « doyens à la culture arabe renforcée » correspondent au profil attaché à la culture arabe. La culture arabe est ancrée dans la société tunisienne ; « il serait insensé de nier la centralité de l'arabité dans la personnalité tunisienne » (Bessis, 2014, p. 32). Ce profil appartient à la même génération (plus de 55 ans), une génération dont la jeunesse a accompagné le nationalisme arabe¹ à son apogée dans sa lutte anticoloniale et dans la fierté des puissances politiques, culturelles et économiques telles que l'Irak, l'Égypte et la Syrie. C'est aussi une génération qui s'identifie au monde arabe, rejetant tout lien avec les anciens colonialistes dont l'impact était encore fort. L'appartenance à la culture arabe a forgé l'identité managériale de ce profil.

Les jeunes managers à la tunisianité accentuée est le profil qui s'identifie le plus à la culture tunisienne telle qu'elle est présentée dans les ouvrages de Zghal (1992) à Bouderbala (2020). Cette culture tunisienne s'est forgée au fil des décennies et combine aujourd'hui des dimensions arabes (masculinité, longue distance hiérarchique, orientation TC) avec des dimensions plus occidentales (individualité, équilibre masculinité/féminité). Les Jeunes managers à la tunisianité accentuée correspondent à la génération qui a grandi dans la culture tunisienne établie aujourd'hui. En plus d'appartenir à cette culture et à cette génération (principalement entre 30 et 45 ans), il convient de noter que ce profil comprend également des dirigeants de PME qui ont suivi des études universitaires en sciences de gestion.

Par conséquent, la reprise de l'analyse de DiMaggio et Powell (1983) est adéquate dans ce cas de figure : la formation a une incidence sur les comportements des managers au sein des organisations, qui consiste à rendre un individu conforme au système, lui apprendre à penser selon certains axes et à prendre en considération certains critères qui sont les objectifs sous-jacents de l'enseignement des aspects techniques et généraux de la gestion. Shelton (1997)

¹ « Ce que l'on appelle le nationalisme arabe, dont l'âge d'or est à situer dans les années 1960 ... s'étend de Tanger à Damas et Bagdad ... émane du sentiment de faire partie du "même monde", de la possibilité de se comprendre, de partager les mêmes références culturelles ... il a une origine culturelle née des luttes au sein des provinces arabes de l'Empire ottoman pour définir une "arabité" et en faire une arme d'émancipation, prenant par la suite une tonalité plus politique ... Après la Seconde Guerre mondiale, le nationalisme arabe est apparu comme un projet politique concret, incarné par des partis et des leaders politiques... Mais c'est lorsqu'il a pris la forme du nassérisme (le leader égyptien Jamal Abdelnasser) que le nationalisme arabe s'est incarné de la manière la plus immédiate... et a coïncidé avec un mouvement culturel et artistique » (voir Dakhli, 2009, p. 13-14).

conclut également que « les managers ne sont pas nés, ils sont faits ». La formation managériale fonctionne donc comme une boîte noire dont on connaît précisément les flux d'entrée et de sortie car ils permettent de créer un ensemble de normes comportementales à intérioriser par chaque individu à sa manière. Ainsi, la formation est l'un des principaux facteurs de construction de l'identité des dirigeants de PME en Tunisie. Ceci est confirmé par de nombreux chercheurs tunisiens qui expliquent comment la formation managériale a un impact sur la conception de la gestion dans les PME (Bonache et al., 2015 ; Ben Hamadi et Chapellier, 2012).

Les dirigeants à culture mixte est le profil intermédiaire qui se dissocie des deux profils extrêmes. Ils se situent au centre et peuvent être considérés comme les plus « hybrides », mélangeant les mêmes caractéristiques mais à un niveau plus variable. En ce sens, leur profil est moins prononcé car les identités multiples (arabe, tunisienne et managériale) sont moins saillantes.

Les dirigeants des trois profils identifiés présentent des différences importantes sur leurs dimensions de Hofstede, sur leur apprentissage (formation/expérience) et sur leur appartenance à une génération. Enfin, il n'y a pas une mais des identités managériales des dirigeants de PME : il existe une articulation entre les différents attributs (culture arabe, culture tunisienne, apprentissage, âge) pour construire l'identité managériale.

Chaque profil se forge sous l'influence plus forte de l'un de ses attributs. Ainsi, *les jeunes managers à la tunisianité accentuée* ont construit une identité managériale influencée par leur culture tunisienne ainsi qu'un conformisme managérial. Les *doyens à la culture arabe renforcée* ont construit leur identité managériale à partir de leur culture arabe et enfin, les *dirigeants à culture mixte* présentent une identité managériale hybride.

L'existence même de trois profils différents éloigne toute tentative de stéréotyper le dirigeant tunisien en le réduisant à sa culture arabe (les résultats d'Hofstede). Il n'y a pas « un » mais « des » dirigeants de PME tunisiens. Au-delà des caractéristiques culturelles hofstediennes qui lui sont attribuées auparavant (depuis Zghal (1992) jusqu'à Bouderbala et al. (2020)), la construction de l'identité managériale des dirigeants de PME tunisiens, objet de cette étude, a permis de faire la différence entre les valeurs issues de la culture arabe des doyens et les valeurs issues de la culture tunisienne actuelle des jeunes qui, n'ont pas grandi dans la même époque et n'ont, par conséquent, aucune influence d'un arabisme culturel.

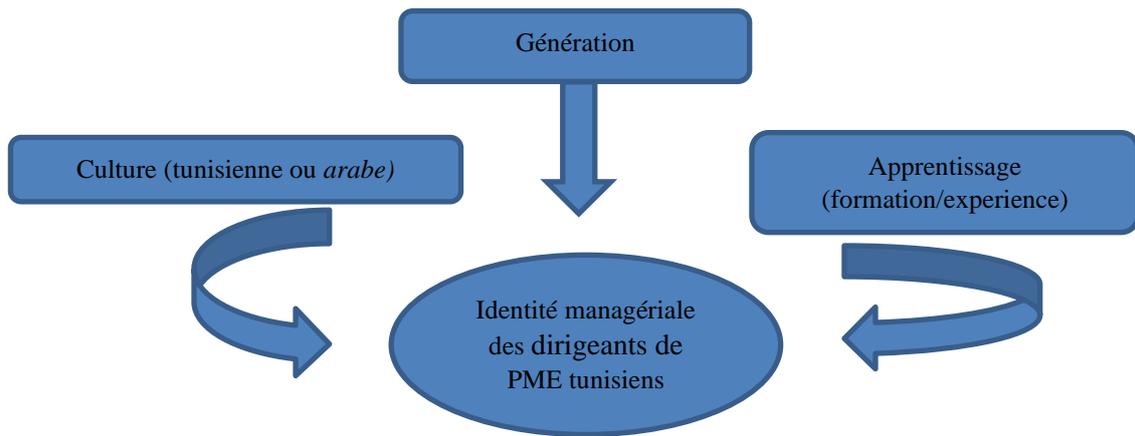


Figure 1 : Trois attributs contribuant à l'identité managériale des dirigeants de PME tunisiens

A partir de cette figure qui reprend les attributs qui construisent l'identité managériale des dirigeants de PME tunisien, nous pouvons reprendre ces trois points :

- L'apprentissage managérial comprend la prééminence d'un phénomène de mimétisme dans les sciences de gestion lié à la formation des managers (Kidger, 2002). Plusieurs recherches ont mis en évidence le processus d'apprentissage au cœur des identités managériales (Beech et al., 2021 ; Illeris, 2014 ; Andersson, 2010). Notre étude révèle que les dirigeants de PME ayant des niveaux d'éducation différents sont associés à des profils différents. Une lecture néo-institutionnelle de ce résultat apporte un éclairage intéressant. On peut supposer, comme le font Meyer et Rowan (1977) et DiMaggio et Powell (1983) que les codes acquis au cours de leur formation en gestion pourraient expliquer leurs pratiques et comportements isomorphes, analysés dans ce cas comme un isomorphisme normatif (Meyer et Rowan 1977).
- La génération souligne les différences dans les comportements des managers à différents âges. De nombreux auteurs mettent en exergue l'importance de la prise en compte des aspects générationnels dans la recherche en management (Gerhart, 2008). L'âge façonne cette identité managériale (Chow et al, 2017 ; Boyatzis et Dhar, 2022 ; Dhar, 2021).
- Les managers reflètent les caractéristiques du lieu et de l'époque de leur évolution. La culture et les traditions d'un pays façonnent donc les comportements des managers, qui les assimilent et les adoptent. Essers et Benschop (2009) soulignent que l'identité culturelle ainsi que le genre, l'ethnicité et la religion sont des influences permanentes et indéniablement puissantes, même si cet attachement est de plus en plus « glissant, surnois et itinérant ».

Conclusion

Afin de mieux comprendre l'identité managériale des dirigeants de PME, peu visible dans la littérature identitaire (Kiefhaber et al., 2020), cet article s'appuie sur une étude exploratoire réalisée via un questionnaire rempli par 116 dirigeants tunisiens. Les résultats ont permis de construire une typologie qui met en évidence trois profils distincts : les jeunes managers à la tunisianité accentuée, les dirigeants à la culture mixte et les doyens à la culture arabe renforcée. La lecture exploratoire des identités des dirigeants de PME tunisiens permet de mieux comprendre que l'identité managériale est le résultat d'un ensemble de valeurs hétérogènes (culturelles, générationnelles et managériales) dont la saillance diffère d'un profil à l'autre pour diverses raisons. Ce cadre montre la conception limitée du modèle de Hofstede du dirigeant tunisien qui se réduit à un seul profil : la culture arabe.

Cette étude contribue à la discussion sur l'identité managériale en tant que mélange d'identités multiples (générationnelle : âge), managériale (formation et expérience) et culturelle en montrant comment ces différentes identités sont saillantes d'un profil à l'autre.

Ce résultat corrobore ce que Kreiner et al. (2006, p. 1318) soulignent dans leur étude : l'identité individuelle comprend de multiples aspects ; ces aspects varient en termes d'accessibilité et de saillance en fonction de la situation, et certains aspects sont plus centraux et stables, tandis que d'autres sont sujets à une interprétation et un changement continu. En Tunisie, cette recherche renforce donc les travaux de Zghal (1992), Ben Fadhel (1992), Lassoued (2008) et Bouderbala et al. (2020) sur la culture tunisienne, et contribue à la connaissance managériale et culturelle du dirigeant de PME tunisien, une population jusqu'ici peu étudiée en raison de la difficulté d'accès des chercheurs en sciences de gestion au terrain.

Toutefois, cette recherche n'est pas exempte de limitations qui pourraient être prises en compte dans le cadre de recherches futures. La principale limite concerne le nombre d'entreprises observées. Réaliser une enquête en face à face sur un échantillon de 116 observations directes est une tâche importante pour le chercheur, mais le statisticien la trouverait limitée. Les dirigeants de PME ont des profils variés liées aux mouvements de la société et ce qui est cohérent aujourd'hui pourrait ne plus l'être la prochaine décennie. La culture comme l'a définie Hofstede (2010), est une pelure d'oignon avec des couches qui se superposent ; elle est lente à construire et aussi à déconstruire ou encore à reconstruire. Cette étude est une « photographie instantanée » des dirigeants tunisiens à partir de la révolution de 2011. Une date loin d'être anodine à partir de laquelle la Tunisie a connu des changements politiques qui se succèdent et la société est tout aussi secouée. Ces soubresauts qui agitent le pays ne peuvent qu'impacter dans un moyen terme son ou ses identités. Nous avons profité d'une cassure dans le quotidien des Tunisiens pour questionner les dirigeants des PME sur leur(s) identités managériales. La future recherche pourra avec un renouvellement générationnel dans la prochaine décennie repartir sur le terrain pour apprécier les potentielles évolutions de l'identité managériale en Tunisie. Par ailleurs, pour compléter notre compréhension de l'identité des dirigeants de PME, la présente étude pourrait être complétée par un travail qualitatif ciblant spécifiquement les femmes dirigeantes de PME ainsi que d'autres groupes ethniques présents dans la société.

Bibliographie

AIT-CHAALAL A. (2007), « Langue(S) Arabe(S), Monde(S) Arabe(S), Arabité, Arabisme : Éléments de Réflexion et d'évaluation de Dynamiques Complexes », *Revue Internationale De Politique Comparée*, Vol. 14, n° 1, p. 51-68.

ANDERSSON H. E. (2010), “What activates an identity? The case of Norden”, *International Relations*, Vol. 24, n° 1, p. 46-64.

ANDERSON L. & GOLD J. (2009), “Conversations outside the comfort zone: identity formation in SME manager action learning”, *Action Learning: research and practice*, Vol. 6, n° 3, p. 229-242.

ASFORTH B. E., HARRISON S. H. et CORLEY K. G. (2008), “Identification in organizations: An examination of four fundamental questions”, *Journal of management*, Vol. 34, n° 3, p. 325-374.

BEECH N., BROWN A. D., COUPLAND C. et CUTCHER L. (2021), “Learning from difference and similarity: Identities and relational reflexive learning”. *Management Learning*, Vol. 52, n° 4, p. 393-403.

BEN FADHEL A. (1992), « Dynamique Séquentielle : Culture-Gestion. Fondements Théoriques et Analyse Empirique du Cas Tunisien », Thèse, Université de Nice.

BEN HAMADI Z. (2013), « Complexification Des Systèmes Budgétaires Et Profils Des Dirigeants : Cas Des PME Tunisiennes », Thèse, Université de Montpellier.

BEN HAMADI Z., CHAPPELLIER P. et DUPUY Y. (2019), « La complexification des systèmes budgétaires comme signe d'universalisme des systèmes de contrôle ? Le cas des PME tunisiennes », *Revue internationale PME*, Vol. 32, n° 2, p. 113-149.

BEN REJEB W., ABDELLATIF C., SBAIS Y. et DABBABI Y. (2006), « Le management tunisien : Orientation arabe ou méditerranéenne ? Étude des fondements culturels du management en Tunisie, à travers le projet Globe », *Sociétal*, Vol. 54, p. 36-44.

BESSIS S. (2014), *La double impasse : l'universel à l'épreuve des fondamentalismes religieux et marchand*, La Découverte, Paris.

BILLARD L., BOISSIN J.-P., & DESCHAMPS B. (2003), « Profil de dirigeant et représentation des mécanismes de gouvernement d'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion, n° 204, p. 35-47.

BOERS Q. et BOERS B. (2018), “The Construction of a Professional Identity of a Female Entrepreneur”. In Ratten, V., Braga, V. and Marques, C.S. *Knowledge, Learning and Innovation Research Insights on Cross-Sector Collaborations*. Springer International Publishing AG, p. 113-123.

- BONACHE A., CHAPPELLIER P., BEN HAMADI Z., MOHAMMED A. (2015). « Les déterminants de la complexité des systèmes d'information comptables des dirigeants de PME : contingences culturelles et endogénéité ». *Management International/International Management*, Vol. 19, n° 3, p. 148-168.
- BOUDERBALA R., ELJAMMI J. et GHERIB J. (2020), "Relevance of Hofstede's model in identifying specific national cultural character: the case of a North-African country", *Social Business*, Vol. 10, n° 3, p. 247-279.
- BOURNOIS F., DUVAL-HAMEL J. et SCARINGELLA J. (2007), *Comités Exécutifs, Voyage au Cœur de la Dirigeance*. 1st éd. Eyrolles.
- BOYATZIS R. et DHAR U. (2022). "Dynamics of the ideal self", *Journal of Management Development*, Vol. 41, n° 1, p. 1-9.
- BOYATZIS R.E. et DHAR U. (2019), *Dynamics of the ideal self*. Working Paper. Cleveland, OH: Case Western Reserve University.
- BRESNEN M., HODGSON D., BAILEY S., HASSARD J. et HYDE P. (2018), "Hybrid managers, career narratives and identity work: A contextual analysis of UK healthcare organizations", *Human Relations*, Vol. 72, n° 8, p. 1341-1368.
- BROWN A. D. (2022), "Identities in and around organizations: Towards an identity work perspective", *Human Relations*, Vol. 75, n° 7, p. 1205-1237.
- BROWN A. D. (2020). "Identities in organizations", *The Oxford handbook of identities in organizations* Oxford University Press, p. 1-31.
- BROWN A. D. (2019), "Identities in Organization Studies", *Organization Studies*, Vol. 40, n° 1, p. 7-21.
- BROWN A. D. (2015). "Identities and identity work in organizations", *International Journal of Management Review*, Vol. 17, p. 20-40.
- BROWN A. D. et TOYOKI S. (2013), « Identity work and legitimacy », *Organization Studies*, Vol. 34, n° 7, p. 875-896.
- CARRIM N. M. H. et NKOMO S. M. (2016), "Wedding intersectionality theory and identity work in organizations: South African Indian women negotiating managerial identity". *Gender, Work & Organization*, Vol. 23, n° 3, p. 261-277.
- CHOW A., GALAMBOS N. L. et KRAHN H. J. (2017), "Work values during the transition to adulthood and mid-life satisfaction: Cascading effects across 25 years", *International Journal of Behavioral Development*, Vol. 41, n° 1, p. 105-114.

COUPLAND C., CUTCHER L., BROWN A. D., BEECH N. (2019). “Identity and learning (not) to be different”, Special Issue, *Management Learning*, <https://journals.sagepub.com/pb/assets/Cfp%20SI%20Identities.pdf>.

COUPLAND C. et BROWN A.D. (2012), “Identities in action: Processes and outcomes”, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 28, n° 1, p. 1-4.

CORLETT S., McINNES P., COUPLAND C. et SHEEP M. (2017), “Exploring the registers of identity research”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 19, n° 3, p. 261-272.

CZARNIAWSKA B. (2008), “Alterity/identity interplay in image construction”, *The SAGE handbook of new approaches in management and organization*, p. 49-62.

CUNLIFFE A. L. (2014), *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management* (2nd ed.), Sage, London, England.

DAKHLIL. (2009), « Arabisme, nationalisme arabe et identifications transnationales arabes au 20e siècle », *Vingtième Siècle. Revue d'Histoire*, n° 3, p. 12-25.

DHAR U. (2021), “Managerial identity development across the age-spectrum from an ideal self and values perspective”, *Journal of Management Development*, Vol. 40, n° 6, p. 574-583.

DIMAGGIO P. J. et POWELL W.W. (1983), “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, Vol. 48, n° 2, p. 147-160.

DOWN S. (2006). *Narratives of enterprise: Crafting entrepreneurial self-identity in a small firm*. Edward Elgar Publishing.

DUTTON J. E., ROBERTS L. M. et BEDNAR J. (2010), “Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources”, *Academy of management review*, Vol. 35, n° 2, p. 265-293.

ESSERS C. et BENSCHOP Y. (2009), “Muslim businesswomen doing boundary work: The negotiation of Islam, gender and ethnicity within entrepreneurial contexts”, *Human Relations*, Vol. 62, n° 3, p. 403-423.

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*, Vol. 1, n° 1, p. 77-97.

GABRIEL Y., GRAY D. E. & GOREGAOKAR H. (2010), “Temporary derailment or the end of the line? Managers coping with unemployment at 50”, *Organization Studies*, Vol. 31, p. 1687–1712.

GREY C. (2002), “What are business schools for? On silence and voice in management education”, *Journal of management education*, Vol. 26, n° 5, p. 496-511.

HALBWACHS M. (1994), *Les Cadres sociaux de la mémoire*. Ed. Gérard Namer, Albin Michel, Paris.

HIBOU B. (2011), *La Force de l'obéissance. Économie politique de la répression en Tunisie*, Paris, La Découverte.

HOFSTEDE G.H. (1980), *Culture's Consequences: international differences in work-related values*. Newbury Park, London.

HOFSTEDE G.H. (2001), *Culture's Consequences*. 2nd ed. Thousand Oaks, Sage Publications, CA.

HOFSTEDE G., HOFSTEDE G. J., & MINKOV M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill.

IBARRA H. (1999), "Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, n° 4, p. 764–791.

ILLERIS K. (2014), "Transformative learning and identity", *Journal of Transformative Education*, Vol. 12, n° 2, p. 148-163.

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.

JULIEN P.A. et MARCHESNAY, M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Edition Economica, Paris.

KIEFHABER E., PAVLOVICH K. et SPRAUL K. (2020), "Sustainability-Related Identities and the Institutional Environment: The Case of New Zealand Owner–Managers of Small- and Medium Sized Hospitality Businesses", *Journal of Business Ethics*, Vol. 163, n° 1, p. 37–51.

KIDGER P. J. (2002), "Management Structure in Multinational Enterprises", *Employee Relations*, Vol. 24, n° 1, p. 69-85.

KREINER G.E., HOLLENSBE E. C. et SHEEP M. L. (2006), "On the Edge of identity: Boundary dynamics at the interface of individual and organizational identities", *Human Relations*, Vol. 59, n° 10, p. 1315-1341.

LANGAR R. (1998), *Les préalables culturels à la réussite de la gestion de la qualité totale*. FSEG, Tunis.

LASSOUED K. (2008), « Contrôle de Gestion et Culture Nationale : Un Essai d'Adaptation dans Le Contexte Tunisien ». *Management International/International Management*, Vol. 12, n° 3, p. 91-103.

MAGROUN W. et SOYAH T. (2004), « Influence du Contexte Culturel Tunisien sur L'Orientation des Systèmes D'Information des Banques Tunisiennes », CIDEGEF Conférence, Beirut, 28-29 octobre.

MANSOUR I. H. F., DIAB D. M. E., SHIBEIKA A. M. et MOHAMED H. E. (2019), “Investigating dimensions of Sudanese national culture: A comparative outlook”, *International Journal of Recent Academic Research*, Vol. 1, n° 8, p. 445-452.

MARCHESNAY M. (2008), « Entrepreneuriat, d'une action sans savoir... à un savoir actionnable », *Revue Française de Gestion*. Vol. 34, n°185, p. 83-89.

MASRI S. M. (2017), *Tunisia: An Arab Anomaly*. Columbia University Press. <https://doi.org/10.7312/masr17950>.

McKENNA S. (2010), “Managerial narratives: a critical dialogical approach to managerial identity”, *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, Vol. 5, n° 1, p. 5-27.

MEYER J. W. et ROWAN B. (1977), “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, *American Journal of Sociology*, Vol. 83, n° 2, p. 340-363.

MILES R. E. et SNOW C. C. (1978), *Organizational strategy, structure, and process*, McGraw-Hill, New York, 1978.

PFIFFNER R. (2019), “Why performance information use requires a managerial identity: Evidence from the field of human services”, *Public Performance & Management Review*, Vol. 42, n° 2, p. 405-431.

RAMARAJAN L. (2014), “Past, present and future research on multiple identities: Toward an intrapersonal network approach”, *Academy of Management Annals*, Vol. 8, n° 1, p. 589–659.

REYES G. (2016), « Décrypter la stratégie de la TPE grâce à l'analyse de l'identité professionnelle de son propriétaire-dirigeant », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 15, p. 35-59.

RICHARDSON J., O'NEIL D. A. et THORN K. (2021), “Exploring careers through a qualitative lens: an investigation and invitation”, *Career Development International*, Vol. 27, n° 1, p. 99-112.

SHELTON K. (1997), *Beyond Counterfeit Leadership: How You Can Become A More Authentic Leader*. 1st ed. Executive Excellence.

SIMPSON R., STURGES J. et WEIGHT P. (2009), “Transient, unsettling and creative space: Experiences of liminality through the accounts of Chinese students on a UK-based MBA”, *Management Learning*, Vol. 41, n° 1, p. 53-70, doi: 10.1177/1350507609350830.

SLAY H. S. et SMITH D. A. (2011), “Professional identity construction: Using narrative to understand the negotiation of professional and stigmatized cultural identities”, *Human Relations*, Vol. 64, n° 1, p. 85–107.

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.

STEERS R. M. et OSLAND J. S. (2020), *Management Across Cultures, Challenges, Strategies, and Skills*, Cambridge University Press, UK.

TAJFEL, H. (1978). *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*. London: Academic Press.

UNESCO (2009), « Diversité culturelle et dialogue interculturel en Tunisie ». Unesco multicultural office, Rabat.

ZGHAL R. (1992), « Sfax Mythe et Réalismes », in P.-N. DENIEUIL, *Les Entrepreneurs du Développement, L'ethno-Industrialisation en Tunisie, La Dynamique de Sfax*. 1st éd. L'Harmattan, Paris.