Impact de la culture de l'entrepreneur sur la croissance qualitative de l'entreprise

- **Sabrina Elbachir**, Doctorante en Management des Entreprises.
Etablissement : Université Mustapha Stambouli-Mascara, Algérie.
Laboratoire : PME, Recherche et Innovation.
E-mail : sabrina.elbachir@univ-mascara.dz

- **DR Abdennour Belmimoun**,
Etablissement : Université Mustapha Stambouli-Mascara, Algérie.
Laboratoire : PME, Recherche et Innovation.
E-mail : aymendoc13@gmail.com

Résumé:

L'entrepreneurship implique nécessairement des individus qui ont des habiletés et des caractéristiques personnelles uniques, particulièrement en ce qui concerne la prise de risques, le contrôle personnel interne, le besoin d'autonomie, la persévérance, l'engagement, la vision, la créativité. La personnalité entrepreneuriale est généralement définie comme étant une combinaison de motivation et de créativité pour pouvoir assurer le succès personnel et la croissance de l'entreprise. Les entrepreneurs peuvent également disposer d'autres motivations dont l'autonomie et la pérennité, même si la motivation pour la croissance est celle qui est majoritairement associée au succès économique de l'entreprise. Les caractéristiques culturelles peuvent avoir un impact sur la croissance de l'entreprise. En effet, l'entourage familial et la fidélité à ce dernier, la confiance, la prise de risque ou encore l'instinct et ses compétences managériales et relationnelles sont autant de facteurs qui peuvent jouer leurs rôles. Sur ce papier, nous tenterons de mesurer l'impact de la culture de l'entrepreneur sur la croissance qualitative de son entreprise. En effet, cette étude cherche à identifier l'influence des facteurs culturels de l'entrepreneur sur la croissance des petites et moyennes entreprises à travers l'utilisation de régression linéaire multiple (suite à une collecte de données faite via questionnaire administré à plusieurs entrepreneurs). Nos variables indépendantes seront donc les facteurs culturels de l'entrepreneur et la variable dépendante sera représentée par la croissance de l'entreprise.

Mots-clés : entrepreneur, croissance, facteurs culturels, PME.

Abstract :

Entrepreneurship involves individual's skills and unique personal characteristics, particularly with regard to risk-taking, internal control staff, the need for autonomy, perseverance, commitment, vision, creativity. Entrepreneurial personality is generally defined as a combination of motivation and creativity in order to ensure personal success and corporate growth. Entrepreneurs may also have other motivations like autonomy and perennity, although the motivation for growth is one that is mostly associated with the economic success of the corporate. Cultural characteristics may have an impact on the growth of the corporate. Indeed, loyalty to the family, trust, risk-taking or instinct and its managerial and interpersonal skills are all factors that can play their roles. On this paper, we try to measure the impact of the culture of the entrepreneur on the qualitative growth of his corporate. In fact, this study identifies the influence of cultural factors of the entrepreneurs on the growth of small and medium enterprises through the use of multiple linear regression (due to data collection made via questionnaires administered to several entrepreneurs). Our independent variables are represented by cultural factors of the entrepreneur and the dependent variable will be represented by the growth of the corporate.

Key-words: entrepreneur, growth, cultural factors, SME.

Introduction

La PME se singularise par le manque de moyens. Cette absence de ressources est le trait principal de la petite structure. La plupart des descriptions, tant organisationnelles que stratégiques des PME, insistent sur ce point. C'est ainsi que nous pouvons trouver diverses caractéristiques permettant de dresser un profil organisationnel type de la PME (Julien et Marchesnay, 1988) : petite taille, centralisation et personnalisation de la gestion, faible spécialisation du travail, stratégie intuitive ou peu formalisée, forte proximité des acteurs, système d'information interne simple et peu formalisé, système d'information externe simple basé sur les contacts directs. Ce constat organisationnel va conduire à une limitation des moyens disponibles (Gueguen, 2009). La croissance est une condition de survie de l'entreprise, particulièrement lorsqu'il s'agit de petite ou moyenne entreprise, car celles-ci ne disposent pas de capacités comparables à celle d'une grande firme qui peut ne pas subir les handicaps concurrentiels.

Cependant, Lima et Fillion (2007) estiment que le dirigeant-proprétaire de la PME joue un rôle essentiel dans le développement de cette dernière. Sur ce point, Julien et Marchesnay (1996) synthétisent deux dynamiques des PME : la logique patrimoniale (PIC) et la logique entrepreneuriale plus risquée (CAP). Le profil PIC (Pérennité – Indépendance – Croissance) correspond à un dirigeant qui crée son entreprise afin d'exercer son métier en dehors de la contrainte d'une activité salariée, il utilise des capitaux familiaux. Les liens avec l'entreprise sont quasi affectifs. Le but premier de ce type de dirigeant est la pérennisation de l'entreprise voire la transmission. À l'opposé, le profil CAP (Croissance – Autonomie – Pérennité) recherchera la croissance, même si elle s'avère risquée. Le dirigeant CAP sera moins attaché à son entreprise que le dirigeant PIC. Ainsi, si le résultat de son entreprise s'avérait insatisfaisant, il n'hésiterait pas à s'en débarrasser. Néanmoins, ces profils ne sont pas radicalement antagonistes, et évoluent dans le temps.

La création d'entreprise en elle-même peut s'avérer être une question de préférences qui peuvent être induites par la famille et les relations, mais aussi liées à l'environnement et à la culture entrepreneuriale du milieu (Bonnet, 2012). L'entrepreneuriat en Algérie est devenu le levier de la création de richesses et d'emplois, faisant partie des stratégies de reconversion du pays (Tounés et Assala, 2007).

Plusieurs études ont traité de l'impact de l'environnement politique et économique sur la croissance de l'entreprise, mais seulement quelques unes se sont penchées sur l'impact de l'entrepreneur (sa culture, sa personnalité) sur la performance et la croissance de son entreprise. Paradoxalement, plusieurs auteurs ont souligné l'importance de l'influence culturelle sur les comportements économiques (Tsika, 1990 ; Kombou et Saporta, 2000). Comme l'a montré Bauer (1993), le propriétaire dirigeant de la petite ou moyenne entreprise dans est confronté à la logique du *Pater familias* sur la croissance, soit des facteurs tels que la famille, l'ethnie et la religion occupent une place importante et expliquent en partie la stratégie suivie face à l'incertitude.

Ainsi, notre problématique s'interroge sur l'influence de la culture de l'entrepreneur sur la croissance qualitative des PME algériennes. En effet, d'après Gasse (1996) il y a au moins deux dimensions à la croissance : la quantité et la qualité. On est souvent obnubilé par le volume, les taux, les pourcentages. Oubliant

du coup les notions d'efficacité, d'efficience, de contribution managériale, de valeur distincte qui doivent constamment être maintenue dans la vision des dirigeants.

Après une présentation du cadre conceptuel de notre communication et des hypothèses dont nous cherchons à tester la validité, nous développerons la méthodologie de recherche suivie. Puis enfin, nos résultats seront présentés et discutés.

1. Objectif et cadre théorique

L'objectif de cette communication a été de tester l'impact que peuvent avoir des variables culturelles liées à l'entrepreneur sur la croissance qualitative de son entreprise.

1.1 La culture de l'entrepreneur

La connaissance de la culture n'est certainement pas une nouveauté ; alors même qu'il n'existait pas d'études sur le domaine, l'homme savait qu'il appartenait à un groupe et se savait étranger aux individus des autres groupes. La définition du concept de culture a été d'un intérêt scientifique depuis des centaines d'années (Beckman, Menkhoff et Suto, 2007).

En 1871, Taylor définissait la culture comme étant : « un ensemble complexe qui comprend les connaissances, l'art, le droit, la morale, les coutumes et toutes les autres aptitudes et habitudes qui acquièrent l'homme en tant que membre d'une société ». D'après cette définition, le terme de culture correspond à un domaine bien vaste, couvrant quasiment toutes les activités créées par l'homme (Diggs et Berger, 2004). Pour Kluckholm et Strodtbeck (1961), la culture est constituée de « construits mentaux collectifs, partagées au sein d'un groupe ou d'une union ». Ces construits, qui influencent les organisations et les systèmes, se décomposent en cinq dimensions qui interagissent pour former le comportement¹.

Mais, il faudra attendre 1965 pour qu'Edward Hall publie « Le langage silencieux » et présente trois grands traits caractéristiques de la culture, essentiels

¹Ces dimensions sont : l'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, devenir), le type de relation aux autres (individualiste, égalitaire, hiérarchique).

pour les travaux qui aborderont ce concept. Cet auteur affirme en premier temps que la culture est apprise, ne faisant pas partie des caractéristiques biologiques innées. Ensuite, il constate que les divers aspects de la culture constituent un système, autrement dit que tous les éléments de la culture sont solidaires et qu'aucun ne peut être pris de manière isolée. Enfin, le dernier trait de la culture donné par Hall peut être résumé ainsi : la culture est partagée et délimite les différents groupes. Ce sont les institutions sociales, comme la famille, qui transmettent les éléments d'une culture (Hall et Hall, 1990).

Hostede (1980) a défini la culture comme étant : « la programmation collective de la pensée qui permet de distinguer les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personne ou d'une autre ». 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.

Soit, un entrepreneur est considéré à travers la dynamique de son comportement et de sa culture. Dans les faits, il est le système de valeurs, les croyances et les facteurs qui déterminent son état d'esprit. Ce dernier est le résultat de son propre apprentissage passé, de son environnement socioculturel (De Almis, 2003). En d'autres termes, le profil du dirigeant est un élément central permettant de comprendre et d'analyser la configuration structurelle et les orientations stratégiques de l'entreprise (Bayad et Nobenhaus, 1993). En effet, les valeurs personnelles du dirigeant déterminent le comportement et le développement de l'entreprise (Bayad, Boughattas et Schmitt, 2006).

L'étude des rapports entre culture et organisations économiques a vu le jour notamment en Amérique (Bellinger et Hofstede, 1987). Ces recherches ont été étendues aux sociétés en développement et ont permis de lier la culture aux contraintes et aux opportunités de croissance d'entreprise. Les analyses révèlent que les dirigeants pensent et agissent en fonction de leurs contextes culturels, portés notamment par la famille (Bauer, 1993). Depuis lors, les différences et les similitudes culturelles et leurs effets sur les valeurs, les attitudes et les comportements ont été le centre d'attention de nombreuses recherches au sein de la

littérature managériale. Il a été prouvé que la culture peut influencer le rôle que prendra le gestionnaire (Torbion, 1985), ses valeurs et attitudes (Hofsted, 1989 ; Lament, 1983), son comportement (Blake et Porter, 1991), ainsi que sa philosophie et son style (Stephens et Greer, 1995).

La littérature indique également que les facteurs culturels ont leur impact sur la gestion des équipes (Ochieng et Price, 2009), de leadership (Yasin et al., 1997 ; Bony, 2010), la communication (Ochieng et Price, 2009), la performance (Eriksson et al., 2002), l'évaluation des risques (Zwikael et Ahn, 2011), la planification (Zwikael, 2009), les négociations d'affaires (Hurn, 2007) ainsi que le déploiement de la direction des projets (Bredillet et al., 2010 ; Rees-Caldwell et Pinnington, 2012).

1.2 La croissance et ses déterminants

Notre revue de littérature nous indique que la croissance de l'entreprise a été l'un des thèmes les plus largement étudiés dans les domaines économiques. Plusieurs arguments soulignent l'importance cruciale de ce concept. Tout d'abord, la croissance des entreprises est liée de très près à la survie de l'entreprise. Plus précisément, la croissance des entreprises est positivement corrélée avec la probabilité de survie. Ainsi les entreprises qui connaissent une croissance continue auront une plus grande probabilité de survivre dans le marché (Geroski, 1995).

Selon Starbuck (1965), la croissance n'est pas un phénomène spontané ni aléatoire, mais bien la conséquence d'une décision : la décision d'embaucher et/ou de ne pas licencier, la décision d'accroître l'output en réponse à un accroissement de la demande ou encore la décision de stimuler la demande. Il souligne que la croissance peut être un objectif en soi. Elle peut constituer un étalon de la réussite du dirigeant et de l'entreprise, ainsi que des « progrès » réalisés par cette dernière. La majorité des dirigeants de PME n'intègre toutefois pas la croissance parmi les objectifs (Kolvereid, 1992 ; Davidsson, 1989 ; Hakim, 1989 ; Gibb et Scott, 1986 ; Chell, 1986). Au-delà d'une certaine taille, parfois appelée « stade de confort » (Perry, 1987), il deviendra, par exemple, impossible pour le dirigeant de contrôler directement l'ensemble des tâches effectuées au sein de l'entreprise (Jansenn, 2002).

Il n'y a pas de théorie unique pour analyser l'impact, les causes ou l'évolution de la croissance des entreprises. Comme Correa (1999) l'a souligné, cela peut-être parce que la définition de l'entreprise est multiple et complexe. Cette complexité a

conduit à l'émergence de chercheurs de différentes perspectives et, plus important, avec des prévisions différentes sur l'évolution de la croissance. Ceci est clairement visible à partir des variables utilisées dans la littérature pour mesurer la croissance des entreprises et de ses déterminants. Certaines théories se concentrent sur la taille moyenne, certaines mettent l'accent sur les caractéristiques internes et autres mettre l'accent sur des variables aléatoires.

Les modèles de croissance s'accroissent autour de la stratégie, la croissance et le renforcement des compétences (Greiner, 1972; 1998; Churchill et Lewis, 1983). Greiner (1972, 1998) a identifié différentes phases dans le cycle de vie de l'organisation, l'organisation passe à travers chaque phase de l'évolution, qui génère la complexité à l'organisation en raison de la crise. Les organismes sont tenus de prendre des mesures de gestion efficaces nécessaires pour atténuer l'effet des problèmes engendrés par la crise. La rentabilité et le taux de croissance industrielle détermineront le rythme de croissance dans son modèle. Autre que la croissance, l'insuffisance ou le désengagement des options sont présentées dans le modèle de croissance de Churchill et Lewis (1983). Les entreprises n'ont pas la capacité de croître en raison de ressources limitées ou de l'absence de capacités managérielles qui peuvent conduire à l'échec. Ce modèle est construit sur les travaux de Greiner (1972) tout en étendant le champ aux petites entreprises. Les motivations du propriétaire -entrepreneurs sont considérées comme un important facteur de croissance en plus d'autres obstacles à la croissance.

Les nouvelles théories stipulent d'ailleurs que le dirigeant des petites et moyennes entreprises intègre très souvent des valeurs liées à la culture ambiante, à ses origines et à son niveau d'éducation et est influencé par sa famille et son entourage sinon par ses employés, influences qui agissent sur sa personnalité et, finalement, sur la création et le développement de son entreprise. Tous ces différents facteurs vont ainsi contribuer plus ou moins au développement ou à la croissance de la petite firme sinon la freiner, en particulier dans un environnement où la culture semble déterminante comme dans plusieurs pays africains (Boukar et Julien, 2009).

La littérature nous indique que la croissance a été mesurée par un nombre impressionnant de variables, les deux indicateurs les plus largement utilisés s'illustrent sous la variable de l'emploi et celle des ventes. Selon Birley et Westhead (1990), l'hétérogénéité des recherches sur les déterminants de la croissance est partiellement due à une absence de consensus quant à la définition de la croissance.

La majorité des recherches ne contient aucune discussion sur la pertinence de la variable utilisée pour mesurer la croissance (Westhead et Birley, 1995) et la plupart ne justifient pas l'utilisation de tel critère spécifique plutôt que d'un autre. Selon Nègre (1987), la croissance de l'entreprise correspond à l'augmentation de sa taille dans le temps. Pour Verna (1994), « la croissance est à la fois l'action de croître et le résultat de cette action ». L'auteur désigne donc par ce mot à la fois le fait qu'une entreprise devienne plus importante et les circonstances de cet agrandissement.

Depuis la fin des années 1980, l'analyse des déterminants de la croissance des PME et des facteurs caractérisant les jeunes entreprises à forte croissance, souvent nommées les « gazelles », a fait l'objet d'un intérêt grandissant (Julien, 2003 ; Davidsson, Delmar&Wiklund, 2006). Les publications se sont multipliées avec, pour chacune, des objectifs distincts et/ou des approches différentes, liés tantôt au profil du dirigeant, tantôt à l'influence de l'environnement sur la stratégie suivie, tantôt au déroulement du processus... (Witmeur, 2008).

La croissance étant un phénomène complexe et multidimensionnel (Weinzimmer, 1993), il va de soi qu'une approche de type purement interne, se limitant à l'impact des ressources et, en particulier, aux déterminants liés au dirigeant, néglige le potentiel de prédiction des variables liées à l'entreprise, aux stratégies développées, à l'environnement et aux interactions entre ces différents types de variables (Janssen, 2002). Cependant, dans le cadre de cette communication, nous avons choisi de nous concentrer sur l'influence des facteurs relatifs au dirigeant, plus particulièrement la culture de ce dernier. Quant à la croissance, elle sera mesurée à travers l'efficacité organisationnelle de l'Entreprise. Car les étapes de la croissance de l'entreprise peuvent être classifiées comme critères d'efficacité. A l'image de certains auteurs (Quinn et Cameron, 1983) qui ont utilisé le modèle de cycle de vie de l'entreprise (modèle de croissance) afin de mesurer l'efficacité de cette dernière.

Afin de rendre compte de la manière dont la culture de l'entrepreneur peut avoir un impact sur la croissance de son entreprise, nous testons la validité de l'hypothèse suivante :

H1 : Les facteurs culturels de l'entrepreneur influence positivement la croissance qualitative de son entreprise.

2. La méthodologie adoptée

2.1 Technique de constitution de l'échantillon

Notre recherche a été menée auprès de PME privées, appartenant à différents secteurs d'activité, concentrées dans la région nord-ouest du territoire Algérien qui comprend les wilayas (villes) suivantes : Tlemcen, Oran, Mascara, Relizane, Mostaganem, Sidi Bel-Abbes et Ain-Temouchent. Notre échantillon se compose de sept différents échantillons correspondant aux sept villes citées précédemment. Nous avons administré 80 questionnaires, un chiffre qui correspond aux nombres de PME réparties dans la région. Le questionnaire est adressé à l'entrepreneur de la PME. Cependant, sur les 80 questionnaires, seulement 41 d'entre eux ont été remplis. Soit, le nombre de questionnaires valides avoisine les 51%. Sachant que le nombre de répondants a été égal à 50% dans toutes les villes où l'étude fut menée, hormis Relizane où le nombre de répondants correspond à 44% et Ain-Temouchent où nous avons enregistré un nombre de répondant correspondant à 60%.

Notre questionnaire s'est construit autour de deux axes : les facteurs culturels de l'entrepreneur, et l'efficacité organisationnelle de son entreprise (celle-ci servant de mesure pour la croissance qualitative). Précisons que la collecte des données s'est faite par administration de questionnaires en entretiens individuels avec les responsables des PME en question. L'objectif principal derrière le suivi de cette méthode fut de s'assurer de la validité des réponses données, ainsi que de pouvoir répondre aux interrogations des individus quant aux différentes parties constituant le questionnaire. La collecte des données s'est étendue de Novembre 2013 jusqu'à Mars 2014. Nous avons opté pour cette période car elle coïncide avec la préparation du budget annuel ainsi que la remise des permis de travail.

2.2 Les variables de l'étude et leurs mesures

La grande majorité des construits ont été mesurés à l'aide d'une échelle de mesure de type Likert en sept points (allant de « pas du tout d'accord » jusqu'à « parfaitement d'accord ») afin d'accroître la variance observée et la précision des réponses.

Concernant l'efficacité organisationnelle qui nous sert de mesure à la croissance qualitative dans le cadre de notre étude (notre variable dépendante), l'échelle de mesure pour laquelle nous avons opté est grandement inspirée des enquêtes de Khandwalla (1974, 1977) sur les entreprises canadiennes. Il y avait deux raisons à ce choix. Tout d'abord, Khandwalla et d'autres chercheurs ont développé une richesse de connaissances théoriques sur les relations entre ces échelles et

différents antécédents. Deuxièmement, les propriétés psychométriques des échelles de mesure se sont avérés être très favorables.

La culture (notre variable indépendante) étant un concept abstrait, en raison de sa nature holistique qui contient des contradictions, ambiguïtés et de multiples aspects qui sont difficiles à analyser et à comprendre (Child, 1994). En effet, sur le plan épistémologique, il ya une certaine controverse quant à savoir si elle peut être conceptualisée comme un construit uniforme (Tayeb, 1994). Cela est particulièrement vrai si l'on utilise une seule échelle contenant relativement peu d'items reflétant la culture. Pour tenir compte de sa diversité, la culture a été mesurée comme un construit multidimensionnel. L'échelle utilisée n'était pas destinée à couvrir tous les aspects de la culture algérienne. Au contraire, nous avons tenté de mesurer un nombre très limité de caractéristiques, qui sont toutefois susceptibles d'influencer fortement les propriétés de la PME. Pour cette raison, nous avons repris l'échelle de mesure établie par Schlegot (2002) dans le cadre d'entreprises chinoises. Nous expliquons ce choix par le fait que cette échelle s'attache à l'importance accordée aux valeurs culturelles accordées dans le cadre de petites et moyennes entreprises. De plus, notre étude étant exploratoire, le coefficient de fiabilité de cette échelle est tout-à-fait acceptable sur ce point. En 15 items, l'échelle couvre les notions de la loyauté familiale, le respect des anciens, l'orientation collective, et les relations de confiance mis en évidence dans les entreprises.

3. Les résultats de l'étude

Afin de tester la relation entre la culture de l'entrepreneur et la croissance qualitative de l'entreprise (mesurée par le biais de l'efficacité organisationnelle), nous avons effectué une analyse en régression multiple. En effet, cette méthode permet d'analyser les liens entre une variable dépendante quantitative à expliquer et plusieurs variables quantitatives explicatives indépendantes comme on l'admet généralement.

Auparavant, nous avons fait en sorte de regrouper les items mesurant l'efficacité en un seul facteur grâce à une analyse factorielle. Par la suite, nous avons soumis nos variables explicatives à une analyse discriminantelinéaire pas à pas (stepwise) afin de déterminer quelles sont les variables nécessaires et suffisantes. Seuls les deux items (Sauver les apparences : $p=0,012$ et Le respect des seniors : $p= 0,001$) ont obtenu des résultats statistiquement significatifs. Nous avons donc négligé tous les autres items sur notre analyse en régression multiple.

En supposons que la relation entre nos variables est linéaire, nous optons pour la formule suivante :

$$y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

Y: la variable dépendante.

X1, X2, X3: les variables indépendantes.

$$Y = -5,003 + (-0,588)X_1 + (1,537)X_2$$

$$(-3,796) \quad (3,487)$$

$$R^2 = 0,296 \quad F_{cal} = 9,39 \quad DW = 1.353$$

X1 : Sauver les apparences

X2 : Respect des seniors

Notre hypothèse a été testée en utilisant le coefficient de régression linéaire multiple.

Tableau.1 Analyse de la variance

Le modèle	La somme des carrés	Le degré de liberté	La moyenne des carrés	F	Sig
Régression	13,234	2	6,617	9,395	0,000
Résidus	26,766	38	,704		
Total	40,000	40			
		N=41	Prévueau niveaudela signification 0.05 =3,32		

Et le tableau ci-dessous nous indique la validité des paramètres de notre modèle.

Tableau 2. Validité des paramètres du modèle

Variable dépendante	L'efficacité organisationnelle (mesure de la croissance qualitative)	
Variables indépendantes		
	α	-5,003

Sauver les apparences Et le respect des seniors	sig	0,001
	β_1	-0,588
	β_2	1,537
	R^2	0,296
	t_{x1}	-3,796
	t_{x2}	3,487

Nous notons à travers ce tableau que la valeur de (F) calculée à (9,39) est supérieure à la valeur du (3.32) niveau prévu de signification (0,05), et cela signifie qu'il existe une influence significative (pour les deux variables retenues : sauver les apparences et le respect aux Seniors) sur l'efficacité de l'organisation. Ceci prouve que la courbe de régression est bonne pour décrire la relation entre les deux variables.

Nous pouvons également considérer la valeur de $\alpha = -5,003$, qui peut se traduire par le fait que l'efficacité peut être influencée par d'autres facteurs non présents sur notre modèle. Ces résultats nous indiquent aussi que la valeur de $\beta_1 (= -0,588)$, exprime que l'unité de changement (1) dans la sauvegarde des apparences va conduire à un changement de l'efficacité dans le sens inverse de (0,588), une caractéristique essentielle pour que l'entrepreneur puisse se sortir des situations délicates et garder au moins quelque chose même en temps de difficultés. Mais surtout, ce trait est essentiel afin de maintenir une confiance avec les différents partenaires (Molony, 2009). Le « face-saving » comme le nomment les anglo-saxons permet de préserver une certaine harmonie. Cette « apparence » sera perdue lorsque la personne (ou les personnes qui lui sont liées) ne parviennent pas à satisfaire les exigences essentielles qui lui étaient imposées en vertu de sa position sociale (Ho, 1976 in Kwan et Ofori, 2001). En affaires, arriver à sauver les apparences demande du temps dans la socialisation et l'échange de plaisanteries (Tan, 1990). En Algérie, la socialisation favorise bel et bien l'harmonie et renforce la confiance.

Aussi, concernant la valeur de $\beta_2 (= 1,537)$ indique que l'unité de changement (1) reliée au respect pour les seniors va conduire à un changement sur l'efficacité d'une valeur de (1,537). Cela veut dire que l'écoute et le respect des échanges et des conseils des seniors peuvent très bien s'avérer d'une grande importance pour

l'entreprise. En effet, ces derniers possèdent des pré-requis en termes de connaissances, de compétences, d'expertise et des réseaux de contacts (Castellano et al, 2013). En outre, il semble que les «aînés» détiennent des principes, des valeurs et une certaine morale sociale, ce qui peut avoir un rôle de légitimation renforcée dans les démarches entrepreneuriales.

Grâce à notre modèle d'équation, nous constatons que le coefficient de variation a atteint ($R^2 = 0,296$) et cela signifie que la variation est de 29 % en terme d'efficacité organisationnelle, soit la variation expliquée par nos variables indépendantes. Et les 71% restants sont dus à d'autres facteurs.

Nous pouvons nous permettre de juger de la validité de notre modèle à travers la valeur du (F) de Fisher qui a atteint 9,39 cette valeur est supérieure à la valeur de Fisher et de feuille de calcul qui est égal à 3,32 lorsque le degré de liberté est de 38.2, ce qui peut nous signaler que notre modèle est valide. Le taux de probabilité ayant été de 0,000 concernant les variables culturelles retenues (Sauver les apparences et Respect pour les seniors), soit inférieur à 0,05, nous permet de valider notre hypothèse selon laquelle la culture de l'entrepreneur a un impact sur la croissance qualitative de son entreprise.

La qualité du modèle :

Pour vérifier la qualité du modèle, nous avons examiné quelques conditions illustrées à savoir si les résidus suivent une distribution normale. Afin de vérifier cela, nous avons utilisé le test de Kolmogorov. Les résultats sont exposés sur le tableau ci-dessous.

Tableau 3. Qualité du modèle

	Test statistique	Le degré de liberté	Valeur probabiliste
test de Kolmogorov	0.104	41	0.200

En témoignent les résultats de l'analyse statistique que la probabilité est supérieure à 0,05, on conclut que les résidus suivent une distribution normale.

- **L'autonomie des résidus:** Pour vérifier cela, nous nous appuyons sur le Test de Durbin Watson (DW), et qui enregistrent la valeur de 1.353 sachant que ($d_l = 1,23$, $d_U = 1,79$), il n'y a donc pas de corrélation entre les erreurs.

Sur la vérification de ces conditions, nous pouvons dire que notre modèle est de qualité relativement élevée.

Conclusion

De nombreuses études démontrent que les différentes conceptualisations de la croissance sont corrélées entre elles et suggèrent une certaine interchangeabilité entre celles-ci, ce qui peut permettre aux différents auteurs s'intéressant aux déterminants de la croissance d'éviter toute discussion sur le fondement théorique de la variable choisie. Nous nous sommes demandés si considérer l'efficacité organisationnelle comme mesure pour la croissance qualitative n'influence pas les résultats des études sur les déterminants de la croissance, auquel cas les différents concepts pourraient effectivement être considérés comme interchangeables.

Comme nous l'avons vu, le propriétaire dirigeant d'une PEM est central dans le développement de son entreprise. Cependant, nous avons été surpris de constater que la loyauté envers la famille ne fait pas partie des facteurs culturels dominants l'entrepreneur algérien, en considérant le fait que cette dernière représente le plus souvent la principale source de capitaux pour un jeune entrepreneur, et qu'une grande majorité de PME algériennes se veulent familiales.

Bien que notre étude se veuille exploratoire, il aurait été judicieux de songer au développement d'une échelle de mesure propre à la culture algérienne. En effet, même si les items de l'échelle de mesure pour laquelle nous avons opté répondent à l'idée que nous avons de notre culture, particulièrement concernant les PME, cela demeure au stade de la simple déduction.

Notre échantillon initial couvrant 80 PME s'est retrouvé réduit finalement à 41 petites et moyennes entreprises. Ce dernier pourrait donc ne pas être totalement représentatif de la culture des entrepreneurs algériens de PME.

Enfin, nous n'avons pas pris en compte des variables modératrices tel que les caractéristiques personnelles des entrepreneurs interrogés.

Le type d'enquête réalisée et de questions posées empêchent d'obtenir des données longitudinales pour un certain nombre de variables. Une telle enquête pourrait être répliquée sur un échantillon de taille plus importante et en intégrant d'autres variables explicatives. Une autre piste de recherche qui permettrait de surmonter ce problème consisterait en l'adoption d'une démarche plus sélective basée sur les résultats de la présente communication.

Bibliographie

- Bauer, M. (1993). *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*. Paris, InterÉditions.
- Bayad, M., Boughattas, Y., Schmitt, C. (2006). *Le métier de l'entrepreneur: le processus d'acquisition de compétences*. Actes du 8 e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME.
- Bayad, M., Nebenhaus, D. (1993). *Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil*. Universalité et contingence de la GRH, Actes du Quatrième Congrès de l'AGRH, HEC-Paris, Jouy-en-Josas, 18-19.
- BeckmannD., MenkhoffL., Suto M. (2007). Does culture influence asset managers' views and behavior? *Journal of Economic Behavior & Organization* 67, 624–643.
- Boukak H. et Julien P-A. (2009), *Impact des facteurs socioculturels sur la croissance des petites entreprises : une recension de la littérature*. « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé ». 11es Journéesscientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada.
- Castellano S., Maalaoui A., Safraou I., Ivanova O., (2013). *Senior entrepreneurship: liabilities and accelerators of legitimacy*. 8e congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat October 22-25, Fribourg.
- Davidsson, P., Delmar, F., Wiklund, J. (2006). Entrepreneurship as growth; growth as entrepreneurship. *Entrepreneurship and the Growth of Firms*, 21-38.
- Diggs, A., Berger, B. A. (2004). Cultural competence: overcoming bias. Part 2: the pharmacist-patient relationship. *US Pharmacist*, 29(6), 94-7.
- Eriksson, M., Lillieskold, J., Johnson, N., Novosel, D., (2002). How to manage complex multinational R&D projects successfully. *Engineering Management Journal* 14 (2), 53–60.
- FilionL. J.(2007). *Management des PME*, Paris, Pearson Éducation.
- Gasse, Y. (1996). *Croissance et gestion de l'entreprise nouvelle*. Actes du III ème Congrès International Francophone sur la PME, AIREPME, Trois-Rivières, Québec.
- Geroski, P.A. (1995). What do we know about entry?. *International Journal of Industrial Organization*, 13(4), 421-440.
- Greiner, L.E. (1997). Evolution and revolution as organizations grow. 1972. *Harvard business review*, 76(3), 55-60.

- Gueguen G. (2009). PME et stratégie : quelles spécificités ? *Economie Et Management*. n° 131 Avril, 16-22.
- Hall, S., (1998). Companies clash to gain edge. *Hotel & Motel Management* 213 (4), 63-66.
- Hofstede, G., (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Hofstede, G., Bollinger, D. (1987). *Les différences culturelles dans le management*. Les Éditions d'Organisations, Paris, France.
- Hurn, B.J., (2007). The influence of culture on international business negotiations. *Industrial and Commercial Training* 39 (7), 354–360.
- Janssen F. (2002). *Les déterminants de la croissance de l'emploi des P.M.E. relatifs aux caractéristiques du dirigeant d'entreprise*. 6° Congrès international francophone sur la PME - Octobre 2002 - HEC – Montréal.
- Khandwalla, P.N. (1972). Environment and its impact on the organization. *International studies of management & organization*, 2(3), 297-313.
- Kluckhohn, C., Strodtbeck, F.L., (1961). *Variations in Value Orientations*. Row, Peterson and Company, Illinois.
- Kombou L., Saporta B. (2000). *L'entrepreneuriat africain ; mythe ou réalité ?* in Verstraete T (Ed) (2000). *Histoire d'entreprendre*. E.M.S., Paris.
- Kwan A.Y., Ofori G., (2001). Chinese culture and successful implementation of partnering in Singapore's construction industry. *Construction Management and Economics*, 19 (6), 619-632.
- Laurent, A., (1983). The cultural diversity of Western conceptions of management. *International Studies of Management and Organizations* 13 (1–2), 75–96.
- Lewis, V.L., Churchill, N.C. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard business review*, 61(3), 30-50.
- Marchesnay, M., Julien, P. A (1988). *La Petite Entreprise*. Paris, Vuibert.
- Marchesnay, M., Julien, P. A. (1990). The small business: as a transaction space. *Entrepreneurship & Regional Development*, 2(3), 267-278.
- Nègre, C. (1997). La croissance de l'entreprise. *Revue française de gestion*.

- Ochieng, E.G., Price, A.D.F., (2009). Managing Cross-Cultural Communication in Multicultural Construction Project Teams: The Case of Kenya and UK. *International Journal of Project Management*.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management science*, 29(1), 33-51.
- Rees-Caldwell K., Pinnington A.H (2012). National culture differences in project management: Comparing British and Arab project managers' perceptions of different planning areas. *International Journal of Project Management*. 31 212–227.
- Schlevogt K-A. (2002). *The Art of Chinese Management*. Oxford University Press.
- Starbuck, W.H. (1965). *Organizational growth and development*. *Handbook of organizations*, 451-533.
- Stephens, G., Greer, C., (1995). Doing business in Mexico: understanding cultural differences. *Organizational Dynamics* 24 (1), 39–55.
- Torbrion, I., (1985). The structure of managerial roles in cross-cultural settings. *International Studies of Management and Organization Development Journal* 16 (6), 27–34.
- Tounés A., Assala K., (2007) *Influences culturelles sur les comportements managériaux des entrepreneurs algériens*. 5ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat - Sherbrooke - Canada – Octobre.
- Weinzimmer, L. (1993), *Organizational growth of U.S. corporations : environmental, organizational and managerial determinants*, Thèse de doctorat, University of Wisconsin – Milwaukee, Ann Arbor, U.M.I.
- Westhead, P., Birley, S. (1995). Employment growth in new independent owner-managed firms in Great Britain. *International Small Business Journal*, 13(3), 11-34.
- Witmeur O. (2008). *L'évolution des stratégies de croissance des jeunes entreprises*. Doctorat en sciences de gestion, ULB.
- Yasin, M.M., Zimmerer, T.W., Wafa, M.A., (1997). American vs. Arab project managers: the road to effectiveness. *Cross Cultural Management* 4 (4), 17–28.
- Zwikael, O., Ahn, M., (2011). The effectiveness of risk management. *Risk Analysis* 31 (1), 25–37.