

# **Le profil du dirigeant dans un environnement hyper-turbulent (EHT) : le cas du dirigeant tunisien dans un environnement post-révolution**

**Khaled Tamzini**

**Institut des Hautes Etudes Commerciale de Sousse – Université de Sousse – Tunisie**

**Laboratoire LARIME, Université de Tunis - Tunisie**

[tamzinikhaled@yahoo.fr](mailto:tamzinikhaled@yahoo.fr)

**Khadija Mehrez**

**Business administration University of Gizan, KSA**

**Tahar Lazhar Ayed**

**College of Business, Umm Al-Qura University, KSA**

## **Résumé :**

---

Ce travail de recherche consiste à palier au déficit de recherches portant sur le profil du dirigeant tunisien dans un environnement hyper-turbulent (post-révolution) et de construire son profil psychologique type. Les résultats de cette recherche conduite dans les trois secteurs d'activités (industries textiles et habillement, industries agro-alimentaires et industries des matériaux de construction céramique et verre) en Tunisie en se basant sur l'adaptation et la validation d'échelles de mesure en s'appuyant sur une analyse factorielle exploratoire via le logiciel SPSS 18.0 et sur une analyse factorielle confirmatoire via le logiciel AMOS 16.0, nous ont permis de démontrer que le profil psychologique du dirigeant tunisien dans un environnement hyper-turbulent est quadridimensionnel et que ses quatre dimensions (la tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude, l'attitude face aux risques, la confiance en soi et le locus de contrôle) sont unidimensionnelles.

**Mots-clés :** Environnement hyper-turbulent, Profil du dirigeant, statistiques avancées

---

# **Le profil du dirigeant dans un environnement hyper-turbulent (EHT) : le cas du dirigeant tunisien dans un environnement post-révolution**

## **INTRODUCTION**

Depuis le 14 janvier 2011, la Tunisie a connu un événement qui a engendré un bouleversement politique, socio-économique et sécuritaire sans précédent : La révolution du jasmin. Bien que cette dernière a provoqué un certain enthousiasme populaire pour la liberté et un espoir vers un futur économique et social prospère, force est de constater que tous les chiffres relatifs à la situation socioéconomique du pays sont en régression constante et enregistrent des baisses à deux chiffres (l'activité commerciale : -26.7% ; la poste et la télécommunication : -12.5% ; le transport : -10.5% ; l'hôtellerie et la restauration : -9.2%). A ce jour le retour à la normale semble encore être loin et la crise est loin d'être terminée d'autant plus qu'un nouveau facteur s'invite, à savoir : le terrorisme.

Ainsi, l'environnement tunisien après la révolution est considéré comme complexe, dynamique (très changeant) et incertain, c'est-à-dire, un environnement hyper-turbulent selon la terminologie d'Emery et Trist (1973) et de McCann et Selsky (1984).

A partir de ce constat alarmant et dans un contexte environnemental caractérisé par son hyper-turbulence, comment le dirigeant de l'entreprise tunisienne s'y est-il adapté et surtout comment s'est-il comporté ? Une revue de la littérature relative à ce sujet, nous a permis de constater que de nombreuses recherches se sont penchées sur le profil du dirigeant d'entreprise (Muller, 1985 ; Koh, 1996 ; McMullen et Shepherd, 2006 ; Julien et Marchesnay, 1987 ; Marchesnay 2004). En Tunisie, quelques recherches ont été menées sur le dirigeant notamment dans les domaines de la sociologie (Tillion, 1970 ; Kerrou, 1993 ; Ben Rejeb, 2008, cité par Chapellier et Ben Hamadi, 2014) et du management (Mzid et Mezghani, 2004 ; Ellouze-Karray, 2005, 2006 ; Affès et Chabchoub, 2007 ; Ellouze, 2008 ; Eskander et Chaher, 2012 ; Chapellier et Ben Hamadi, 2012 ; Ben Hamadi, 2008, 2013 ; cité par Chapellier et Ben Hamadi, 2014). Toutefois, très peu de recherches ont été menées sur le profil du dirigeant tunisien dans un environnement post-révolution. De ce fait, de nombreuses questions restent sans réponse concernant l'explication des différentes dimensions qui composent son profil

dans un environnement hyper-turbulent. Ainsi, cette étude ambitionne d'approfondir notre connaissance sur le profil du dirigeant tunisien dans ce type d'environnement.

Ceci étant, l'objectif fondamental de ce travail consiste à palier à ce déficit de recherches portant sur le profil du dirigeant tunisien dans un environnement post-révolution en répondant à la question de recherche suivante : le profil psychologique du dirigeant tunisien dans un environnement hyper-turbulent est-il quadridimensionnel ? En d'autres termes, il s'agit de démontrer que le profil-type du dirigeant tunisien dans un contexte post-révolution est composé de quatre dimensions : (1) la tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude, (2) l'attitude face aux risques, (3) la confiance en soi et (4) le locus de contrôle.

Cette communication est composée de trois parties principales : la première traite des caractéristiques ou des dimensions d'un environnement hyper-turbulent et des spécificités de l'environnement tunisien post-révolution. La deuxième partie traite du profil du dirigeant tunisien dans un environnement hyper-turbulent. Enfin, la troisième partie est consacrée à la présentation de notre méthodologie de recherche, de ses résultats, de leur discussion et de la présentation des limites et des perspectives de cette recherche.

## **I. L'ENVIRONNEMENT TUNISIEN**

La révolution tunisienne a engendré de multiples perturbations dans la vie économique et sociale des tunisiens. Plusieurs secteurs ont été et sont jusqu'à présent profondément touchés par les retombées qualifiées souvent de négatives de ce mouvement de transition politique. A ce jour le retour à la normale semble encore être loin et la crise est loin d'être terminée d'autant plus qu'un nouveau facteur s'invite, à savoir : le terrorisme.

Une étude d'évaluation de l'impact des effets post révolutionnaire sur la croissance sectorielle de sept sous-secteurs des services marchands (Commerce, Hôtellerie et restauration, Services financiers, Transport, Poste et Télécommunication, Entretien et Réparation, Autres services marchands) a été menée par l'institut national de la statistique (INS) pour une période allant du premier trimestre de l'année 2001 jusqu'au deuxième trimestres de l'année 2013, livrant ainsi 50 observations trimestrielles, dont 40 appartenant à la période d'avant révolution et dix trimestres relatifs à la période post révolution. La comparaison de la dynamique de croissance de ces sept sous-activités marchandes avant et après la révolution entre le potentiel calculé et le réel observé montre un écart moyen de 9.7% sur les dix trimestres, ce qui correspond à une baisse d'environ 2.4% par année en dinar constant (les écarts s'exprimant en termes de taux

de croissance de la valeur ajoutée du sous secteur en dinar constant de 2005) ce qui signifie que les effets de la période post révolution ont affecté à la baisse la valeur ajoutée de 2.4% par année<sup>1</sup>. Ainsi, comme le montre le tableau 1, les sous-secteurs les plus touchés sont l'activité commerciale, la poste et la télécommunication, le transport, l'hôtellerie et la restauration, avec une baisse respective de 26.7%, 12.5%, 10.5% et 9.2%.

**Tableau 1 : Classement des secteurs d'activités en Tunisie**

<b>SOUS-SECTEUR</b>	<b>ECART MOYEN TRIMESTRIEL EN % DE LA VA</b>	<b>ECART SUR LES 10 TRIMESTRES EN % DE LA VA</b>	<b>OBSERVATIONS</b>
<b>Activité de commerce</b>	2.67	26.7	Important effet à la baisse
<b>Poste et télécommunication</b>	1.25	12.5	Effet moyen à la baisse
<b>transport</b>	1.05	10.5	Effet moyen à la baisse
<b>Services hôtellerie et restauration</b>	0.92	9.2	Effet moyen à la baisse
<b>Autres services marchands</b>	0.67	6.7	Faible effet à la baisse
<b>Service financier</b>	0.13	1.3	Faible effet à la baisse
<b>Entretien et réparation</b>	0.07	0.7	Faible effet à la baisse

Cette baisse de l'activité commerciale et du rythme de croissance est fortement liée à l'instabilité politique et sociale du pays comme l'avait souligné le rapport de la Banque Mondiale (2013). Ainsi, selon elle la situation économique en Tunisie est victime de « l'interminable crise politique et de la montée des problèmes de sécurité relatifs au terrorisme »<sup>2</sup>. Ainsi, les investissements, les exportations et le tourisme « ont baissé ou au mieux stagné, la production de phosphate reste faible en raison de la multiplication des conflits sociaux (...) la vulnérabilité budgétaire s'est détériorée, les déficits extérieurs demeurent élevés, l'endettement public augmente » et les fondements macroéconomiques du pays s'affaiblissent du plus en plus.

<sup>1</sup> Les effets de perturbations post révolution sur la croissance économique, Octobre 17, 2013. Publications centre tunisien de Veille et Intelligence Economique. <http://www.economie.com.tn/?p=556>

<sup>2</sup> Tunisie, les prévisions de croissance de la Banque Mondiale pour 2013 et 2014 revues à la baisse. HuffPost Maghreb/AFP | Publication: 06/12/2013. [http://www.huffpostmaghreb.com/2013/12/06/tunisie-croissance-baisse\\_n\\_4399632.html](http://www.huffpostmaghreb.com/2013/12/06/tunisie-croissance-baisse_n_4399632.html)

Le rapport relatif au classement mondial de la compétitivité réalisé par le Forum Economique Mondial de Davos de 2013-2014 a évalué la situation économique de 148 pays selon 12 critères repartis en trois catégories<sup>3</sup>, classe la Tunisie à la 83<sup>ème</sup> place au lieu de la 40<sup>ème</sup> place affichée lors du rapport de 2011/2012, perdant ainsi 43 places et 51 places par rapport à celui de 2010/2011 et obtenant ainsi un score global de 4.06 sur 7.

En fait, en matière d'innovation, et d'efficience du marché, la Tunisie affiche respectivement les notes de 3,1 et 4,1 sur 7 et est classée pour les deux à la 88<sup>ème</sup> place mondiale. Pour l'efficience du marché du travail, la Tunisie obtient la piètre note de 3,7/7 qui la place au dernier classement soit à la 132<sup>ème</sup> place. L'éducation et la formation obtiennent le score de 4,2 et classent la Tunisie à la 73<sup>ème</sup> place mondiale. En ce qui concerne, les paramètres de développement financier, d'infrastructure, de santé et d'éducation primaire, la Tunisie affiche les scores de 3,6 - 3,9 et de 5,98 et occupe respectivement la 110<sup>ème</sup>, la 77<sup>ème</sup> et la 47<sup>ème</sup> place. La variable de la stabilité macro-économique a fortement basculé de la 38<sup>ème</sup> place à la 96<sup>ème</sup> place. Au niveau sécuritaire, la Tunisie passe de la 68<sup>ème</sup> à la 136<sup>ème</sup> position. L'efficacité de la gouvernance des entreprises, l'une des variables les plus touchées durant ces deux dernières années, passe aussi de la 72<sup>ème</sup> à la 124<sup>ème</sup> place. En tout, 98 variables ont enregistré un recul contre seulement 6 variables qui ont affiché une amélioration et ces 6 variables n'ont vraiment pas d'impact immédiat sur l'économie (la baisse de la mortalité, la hausse de la scolarisation des enfants de moins de 6 ans...)<sup>4</sup>.

En plus et selon le même rapport, les facteurs qui inquiètent le plus les investisseurs en Tunisie sont (par ordre décroissant) : l'instabilité politique, l'inefficience du gouvernement, l'accès au financement, l'inadéquation de l'infrastructure, l'instabilité du gouvernement, les taxes, l'absence d'éthique professionnelle, l'inflation et la corruption.

En se basant sur ces résultats, l'environnement tunisien post-révolution pourrait s'apparenter à un « environnement hyper-turbulent » selon la typologie avancée par Emery et Trist (2012). Cet environnement est caractérisé par un degré élevé de complexité et de changement. En effet, ces auteurs expliquent l'émergence de ce type d'environnement comme suit : « Dans

---

<sup>3</sup> les équipements ou exigences de base (les institutions, l'infrastructure, le macro-environnement, la santé et l'éducation primaire) ; les amplificateurs d'efficacité ( l'éducation et la formation, l'efficacité du marché des biens, l'efficacité du marché du travail, le développement du marché financier, la veille technologique, et la taille du marché) et enfin la dernière catégorie l'innovation et les réseaux d'affaires (le degré d'innovation dans un pays et la qualité de son réseaux d'affaires). Ces 12 facteurs sont considérés comme primordiaux au développement d'un environnement favorable aux investissements.

<sup>4</sup> Le recul de la Tunisie dans le classement de Davos, menace l'économie. Publié le 4 septembre 2013 dans <http://www.gnet.tn/temps-fort/le-recul-de-la-tunisie-dans-le-classement-sur-la-competitivite-menace-l-economie/id-menu-325.html>

une période transitoire, la complexité et le changement atteignent un niveau extrême pour lequel les capacités adaptatives des organisations sont sérieusement contestées, sinon dépassées. Dans ce contexte la turbulence devient endémique et les cas d'échec et d'effondrement des organisations deviennent de plus en plus fréquents » (McCann et Selsky, 1984, p. 10).

Pour Cameron et al. (1987) la turbulence d'un environnement est définie comme les changements auxquels l'organisation est confrontée et qui sont significatifs, rapides et discontinus. Ansoff (2007), présume pour sa part que les turbulences stratégiques reflètent des événements singuliers et inattendus qui résistent aux réponses de succès traditionnels et qui agissent sur les profits de l'entreprise. Il définit la turbulence comme la variabilité dans un environnement qui se caractérise par un degré de nouveauté des défis et par la vitesse auxquels ils se développent. Pour cela il avance les caractéristiques suivantes d'un environnement turbulent : difficile voire impossible d'extrapoler la croissance; les stratégies connues ne sont plus valides ; plus de relation entre la rentabilité et la croissance; l'avenir et l'environnement sont très imprévisibles (Ansoff, 1965, cité par Kiple et al., 2012). Gueguen (2000) déduit de ces définitions que la turbulence d'un environnement se caractérise par quatre éléments : la significativité du changement, la rapidité du changement, l'imprévisibilité du changement et le renouvellement du type de changement. Il définit ainsi la turbulence comme un « enchaînement d'évènements plus ou moins espacés dans le temps, plus ou moins favorables mais imprévisibles quant à leur ampleur et suffisamment nouveaux pour entraîner un impact perçu par les membres de l'organisation, qui conduit à une reconsidération des capacités de la firme du fait de la gêne occasionnée » (page 2).

Ceci étant, un « environnement hyper-turbulent » se caractérise par un degré plus important de complexité et de changements et présente une turbulence endémique et/ou permanente. Ainsi, contrairement à la notion d'environnement turbulent avancée par Ansoff (1965, cité par Kiple et al., 2012) et par la suite par Gueguen (2000), les événements ou changements dans un environnement hyper-turbulent sont totalement nouveaux et ne sont pas singuliers. Ils reflètent plutôt un ensemble d'évènements distincts mais qui se produisent ensemble et plus ou moins au même moment.

En plus des critères retenus par Gueguen (2001) caractérisant un « environnement turbulent » et concernant surtout le renouvellement du type de changement, nous pensons que pour un

« environnement hyper-turbulent », les changements ou les évènements sont significatifs, imprévisibles, rapides mais qui ne se renouvellent pas, ils sont uniques et nouveaux.

Pour la Tunisie, la nouveauté de ces évènements se mesure par rapport à son environnement et par rapport aussi à l'environnement mondial (aucun pays n'a vécu auparavant les mêmes circonstances que la Tunisie). Ainsi, suivant cette logique et par rapport au même auteur, un « environnement hyper-turbulent » est conditionné par le degré et le nombre de situations nouvelles, jamais rencontrées par les organisations. Se référant toujours aux évènements observés en Tunisie, ces situations nouvelles ont touché en même temps tous les secteurs. Toutes les entreprises ont vécu les mêmes perturbations au même moment, ce qui rend impossible pour certains secteurs ou certaines entreprises de prendre d'autres comme modèles afin d'adapter leurs stratégies.

En plus et par opposition à la notion de discontinuité avancée par Cameron et al. (1987), dans un environnement hyper-turbulent, les changements sont contenus mais imprévisibles. Contenus dans le sens d'une succession de nouveaux évènements ou chaque évènement induit l'autre mais que l'anticipation de ce dernier est impossible vu que le premier évènement est totalement inédit. Dans le contexte tunisien le premier changement (la révolution) était un évènement plus ou moins prévisible mais ce sont ses conséquences qui ont été imprévisibles vu que le type et la nature de la révolution étaient eux-mêmes sans précédent.

Pour Marchesnay (2004), Yanes-Estévez et al. (2004), Daft et al. (1988), Gueguen (2001), Ansoff et Sullivan (1993), Bourgeois (1980), l'« environnement hyper-turbulent » est caractérisé par trois dimensions : la complexité, l'incertitude, et le dynamisme.

Ainsi, la complexité reflète la diversité et l'hétérogénéité des éléments composant un système. Plus le nombre d'acteurs est important et les relations qui les unissent sont fortes et interactives et plus un système est complexe. Quant à l'incertitude, elle reflète le manque d'informations sur l'environnement qui rend impossible l'attribution de probabilités concernant l'impact des facteurs de l'environnement sur l'entreprise ou l'estimation des retombées d'une décision spécifique sur l'organisation. Enfin, le dynamisme reflète le caractère imprévisible de l'environnement. Il traduit la vitesse et le degré de changement et/ou de variation des facteurs définissant l'environnement.

La combinaison de ces trois facteurs à des degrés plus ou moins importants engendre des environnements turbulents. La turbulence  $T$  est ainsi fonction de la complexité ( $C$ ), de l'incertitude ( $I$ ) et du dynamisme ( $D$ ) :  $T = f(C, I, D)$  (Gueguen, 2000). Partant de cette

relation, nous pouvons présumer qu'il existera différents types de turbulences selon la perception de l'importance de chacune de ces différentes composantes et pour chaque type d'environnement étudié (politique, social, économique...).

Le tableau 2 récapitule les principaux changements caractéristiques de l'environnement politique, économique et social tunisien.

**Tableau 2 : Environnement tunisien post-révolution**

	<b>COMPLEXITÉ</b>	<b>DYNAMISME</b>	<b>INCERTITUDE</b>
<b>ENVIRONNEMENT POLITIQUE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Janvier 2011 début du printemps arabe</li> <li>• Abolition de la constitution</li> <li>• Divergences politiques et idéologiques importantes entre les différents partis politiques</li> <li>• Crise de confiance profonde entre les différents acteurs politiques</li> <li>• Difficultés d'approvisionnement graves pour les entreprises suite à des grèves multiples et longues des principaux ports et aéroports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La légalisation 115 partis politiques</li> <li>• Abolition de la constitution</li> <li>• Succession de 5 gouvernements en trois ans.</li> <li>• Crises institutionnelles graves et absence de confiance entre les différents acteurs politiques</li> <li>• Plusieurs grèves régionales pour la dignité et la justice sociale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transition politique longue et difficile</li> <li>• Absence totale de visibilité politique : l'absence d'un calendrier pour les échéances électorales</li> <li>• Crises politiques graves</li> <li>• La succession de 5 gouvernements en trois ans</li> <li>• Grave détérioration de la situation sécuritaire : assassinats politiques, attentats terroristes, couvre feu, ...</li> </ul>
<b>ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une purge aveugle des dirigeants des entreprises publiques qui a décapité leurs structures et a freiné leurs capacités productives</li> <li>• La fermeture des centaines d'entreprises exportatrices suite à des conflits sociaux et des grèves à répétition</li> <li>• La faillite des milliers d'entreprises privées</li> <li>• Baisse du nombre des touristes et des difficultés financière pour plusieurs hôtels</li> <li>• Le développement du commerce informel</li> <li>• Des tensions inflationnistes</li> <li>• Décélération du rythme de croissance de 20,8% en 2010 à 6,7% en 2013</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des politiques macroéconomiques de court termes et qui n'ont pas l'adhésion des différents acteurs sociaux (UGTT, UTICA, ...)</li> <li>• Crises institutionnelles graves et absence de confiance entre les différents acteurs politiques</li> <li>• L'investissement public est en berne suite à de nombreux problèmes sociaux, fonciers, politiques,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'absence de visibilité pour les investisseurs étrangers et nationaux explique la chute des IDE (-25%) et des investissements privés (38%).</li> <li>• Des déficits graves de la majorité des entreprises publiques qui dépassent les 3 mille milliards de dinars.</li> <li>• Taux de chômage de 18% et dans certaines régions ce taux dépasse 54%</li> <li>• Baisse du nombre de touristes, allant jusqu'à 50% pour certaines régions</li> <li>• Baisse de 70% de la production du phosphate et des engrais chimiques suite à des multiples grèves dans les bassins miniers</li> </ul>
<b>ENVIRONNEMENT SOCIALE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 000 grèves depuis le début de la révolution (14 janvier 2014)</li> <li>• Conflits sociaux très violents entre les patrons et les ouvriers et entre les différents organismes syndicaux,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pluralismes syndical</li> <li>• La création de 18 000 associations depuis la révolution (14 janvier 2014)</li> <li>• Crise de gouvernance dans plusieurs municipalités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparation de plusieurs plans de licenciements massifs pour plusieurs entreprises publiques : Tunis-Air, Tunisie Télécom, ...</li> </ul>

Partant de cette analyse, nous considérons l'environnement tunisien comme un « environnement hyper-turbulent » et nous lui attribuons la définition suivante : « un environnement hyper-turbulent est caractérisé par un enchaînement de nouveaux événements significatifs, imprévisibles, et rapides qui touchent tous les facteurs de l'environnement et qui produisent des changements inattendus, brusques et dont les conséquences sont quasiment imprévisibles ».

Après avoir déterminé la nature de l'environnement tunisien post-révolution, il convient d'étudier le profil du dirigeant dans un environnement hyper-turbulent.

## **II. LE PROFIL DU DÉCIDEUR**

De nombreuses recherches se sont penchées sur le profil du dirigeant d'entreprise mettant ainsi l'accent à chaque fois sur ses dimensions psychologique (Koh, 1996 ; McMullen et Shepherd, 2006 ; Grandclaude et Nobre 2013), comportementale (Julien et Marchesnay, 1987 ; Marchesnay 2004), sociodémographique. En Tunisie, le dirigeant a été l'objet de quelques recherches dans les domaines de la sociologie (Tillion, 1970 ; Kerrou, 1993 ; Ben Rejeb, 2008, cité par Chapellier et Ben Hamadi, 2014) et du management (Mzid et Mezghani, 2004 ; Ellouze-Karray, 2005, 2006 ; Affès et Chabchoub, 2007 ; Ellouze, 2008 ; Eskander et Chaher, 2012 ; Chapellier et Ben Hamadi, 2012 ; Ben Hamadi, 2008, 2013 ; cité par Chapellier et Ben Hamadi, 2014). Toutefois, très peu de recherches ont été menées sur le profil du dirigeant tunisien dans un environnement post-révolution. Ainsi, de nombreuses questions restent sans réponse concernant l'explication des différentes dimensions qui composent son profil dans un environnement hyper-turbulent.

Selon Bayad et Nebenhaus (1993), le profil du dirigeant se présente souvent à travers trois dimensions : (1) Le profil psychologique qui regroupe l'ensemble de traits de personnalité : l'attitude face aux risques (ou la propension ou l'aversion au risque), la tolérance à l'ambiguïté, le locus de contrôle, la confiance en soi, la créativité, le besoin de réalisation (Koh, 1996). Ainsi, plusieurs recherches ont montré une relation significative entre ces traits psychologiques et les capacités managériales d'un décideur affectant ses choix stratégiques et la performance de ses décisions (McMullen et Shepherd, 2006 ; Koh, 1996). (2) Le profil comportemental traduisant les stratégies et les actions entreprises par le dirigeant. L'expérience accumulée et les buts recherchés font partie de ce profil (Marchesnay 2004). La

logique patrimoniale et la logique entrepreneuriale plus risquée déterminent ainsi deux profils de dirigeant (Julien et Marchesnay, 1987) qui se basent essentiellement sur les buts recherchés à travers la création d'entreprise : le profil PIC (Pérennité-Indépendance-Croissance) et le profil CAP (Croissance-Autonomie-Pérennité). (3) Le profil sociodémographique (Nadeau et al., 1988 ; Capiez, 1990), correspondant à une fiche signalétique comprenant les caractéristiques sociodémographiques du manager (âge, niveau d'éducation, famille, etc.).

Pour leur part, Gasse et Tremblay (2004), avec la collaboration de la banque de développement du Canada, ont présenté les différentes composantes du profil du dirigeant qui déterminent ses comportements potentielles : antécédents (âge, sexe, éducation, expérience, parents, etc.), aptitudes (persévérance/détermination ; confiance en soi/enthousiasme ; tolérance à l'ambiguïté/Stress ; créativité/imagination ; intuition/flair), motivations (réalisation/réussite ; pouvoir/contrôle ; défi/ambition ; autonomie/liberté ; reconnaissance/réputation) et attitudes (risque/initiative ; destin/chance ; argent/richesse ; action/temps ; succès/échec).

Les différents critères retenus pour le profil du dirigeant se déclinent selon les logiques propres aux chercheurs. Par conséquent, nous avons jugé nécessaire, pour la cohérence de notre recherche, de construire une typologie spécifique aux dirigeants opérant dans l'environnement tunisien post-révolution. Ce profil reposera sur certains traits de la personnalité : la tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude, l'attitude face aux risques, la confiance en soi et le locus de contrôle (voir tableau 3).

**Tableau 3 : Le profil psychologique du dirigeant**

<b>TRAITS DE PERSONNALITÉ</b>	<b>DÉFINITION</b>	<b>AUTEURS</b>
Tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude	La capacité à gérer l'incertitude, à prendre des décisions dans des situations peu claires (manque d'informations ou informations contradictoires).	Budner, 1962 ; Klein, 2003 ; Blawatt, 1995
Attitude face aux risques (aversion et propension à la prise du risque)	Trait de personnalité qui définit l'attitude globale d'une personne face aux risques et qui influence sa perception du risque « état d'esprit conscient face à une incertitude qui peut avoir un effet positif ou négatif sur des objectifs »	Hillson, 2005 ; Schanniger, 1976 ; Kahneman et Lavallo, 1993 ; Muller, 1985 ; Moulines, 2003

Confiance en soi	« Une prédiction réaliste et ponctuelle qu'on a les ressources nécessaires pour faire face à un genre particulier de situation »	Garneau, 1999; Zikmund et Scott, 1974 ; Schanniger, 1976; Taylor, 1974; Pichon, 2003; Mallet, 2004
Le locus de contrôle	Un trait de personnalité qui détermine la croyance selon laquelle les conséquences de nos actions sont fonction de ce que nos actes (contrôle interne) ou de facteurs environnementaux (contrôle externe)	Rotter 1990; Fournier et al., 1995 ; Montgomery et al., 2010

Budner (1962, cité par Benjamin et al., 1996), en étudiant « la tolérance à l'ambiguïté », définit les situations ambiguës comme des situations difficilement structurées et catégorisées par l'individu en raison de leur nouveauté, de leur incohérence ou de leur complexité. Selon lui la tolérance à l'ambiguïté est la capacité de percevoir ces situations ambiguës comme désirables. De ce fait, un individu présentant une faible tolérance à l'ambiguïté percevra plus les situations qu'il rencontre comme indésirables et il lui sera difficile de prendre une décision ou d'agir en environnement incertain ou complexe. Gasse et Tremblay (2004) ajoutent que les individus tolérants à l'ambiguïté supportent plus le stress généré par l'incertitude, ce qui leur confère une grande capacité d'adaptation. La tolérance à l'ambiguïté est donc une caractéristique importante du profil du dirigeant.

En étudiant les notions d'« aversion aux risques » et de « propension à la prise du risque » comme traits de personnalité pouvant influencer la perception d'une situation, Schaninger (1976) et plus tard Kahneman et Lavallo (1993) ont montré que les individus ayant une forte aversion aux risques (ou faible propension à la prise du risque) perçoivent davantage les situations en termes d'incertitude et de pertes potentielles.

La troisième dimension du profil psychologique du dirigeant est la confiance en soi. Pour Pichon (2006), la confiance en soi est composée de deux dimensions : la confiance en soi générale et la confiance en soi spécifique. Pour Wright (1975, cité par Pichon, 2006) la confiance en soi générale est définie comme « la capacité qu'un individu pense avoir à la suite d'observations menées au cours du temps, d'appréhender plusieurs problèmes de la vie courante » (p. 71). Pour Cox et Bauer (1964, cité par Pichon, 2006), la confiance en soi

spécifique est définie comme « la confiance dans la réalisation d'une tâche spécifique ou dans la résolution d'un problème particulier » (p. 71). Des études ont montré que cette dernière a été reliée à l'attitude face au risque.

Enfin, « le locus de contrôle » représente la perception qu'ont les individus du degré de contrôle qu'ils exercent sur ce qui leur arrive (Thompson, 1981). Pour Montgomery et al. (2010) « le locus de contrôle se réfère à un trait de personnalité et au sentiment personnel sur les forces qui contrôlent les événements de la vie » (p. 75). Ainsi, les individus qui ont un locus de contrôle interne par rapport à ceux ayant un locus de contrôle externe, pensent qu'ils sont les maîtres de leur destin, que les actions qu'ils mènent ont un impact sur leur environnement et ils attribuent leurs réussites et performances à leur propre responsabilité. Rotter (1990) définit ainsi le contrôle interne comme « le degré avec lequel une personne s'attend à ce que le renforcement ou le résultat de son comportement dépende de son propre comportement ou de ces caractéristiques personnelles » (p. 489). Pour Montgomery et al., (2010), le locus de contrôle interne est « la perception de l'individu qu'il exerce une influence sur le monde qui l'entoure, que les événements de la vie sont le résultat de ses propres actions et de son comportement » (p. 75). Quant au locus de contrôle externe, Rotter (1966) le définit comme « la perception de l'individu que des variables externes à la personne déterminent les aspects significatifs de sa vie, que les événements de la vie sont le fruit de la chance, du hasard ou du pouvoir exercé par les autres personnes » (Cité par Montgomery et al., 2010, p. 75). D'après plusieurs études menées dans le contexte du travail, il a été prouvé que « les personnes ayant un locus de contrôle interne semblent penser que ce qu'ils désirent obtenir dépend d'eux et ils engageraient les ressources nécessaires pour les obtenir, faisant ainsi preuve d'une forte motivation intrinsèque » (Paquet et al., 2012).

Ceci étant, à partir des traits de personnalité du dirigeant présentés ci-dessus, nous allons définir et construire le profil psychologique spécifique au dirigeant tunisien dans un environnement hyper-turbulent. Ce profil-type est à notre sens un mix de ces quatre dimensions psychologiques : la tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude, l'attitude face aux risques, la confiance en soi et le locus de contrôle.

### 3. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE :

#### 3.1. LE CHOIX DU SECTEUR D'ÉTUDE.

Partons du constat que la majorité des secteurs d'activités en Tunisie a été touchée ces dernières années par de différents bouleversements (voir §1), nous avons choisi les trois premiers secteurs d'activités suivants : industries textiles et habillement, industries agro-alimentaires (IAA) et industries des matériaux de construction céramique et verre (Bâtiment), (voir tableaux 4 et 5 : classement de l'agence de promotion, de l'industrie et de l'innovation : API, février 2014 en termes d'emplois et de nombre d'entreprises).

**Tableau 4 : Classement de l'API en termes de nombre d'entreprises (février 2014)**

SECTEURS	TOTAL	%
Industries agro-alimentaires (IAA)	959	<b>24,7%</b>
Industries des matériaux de construction céramique et verre	398	<b>10,3%</b>
Industries mécaniques et métallurgiques	451	11,6%
Industries électriques, électroniques et de l'électroménager	134	3,5%
Industries chimiques	400	10,3%
Industries textiles et habillement	1 002	<b>25,8%</b>
Industries du bois, du liège et de l'ameublement	171	4,4%
Industries du cuir et de la chaussure	124	3,2%
Industries diverses	239	6,2%
<b>Total</b>	<b>3 878</b>	<b>100%</b>

**Tableau 5 : Classement de l'API en termes d'emplois (février 2014)**

SECTEURS	TOTAL	%
Industries agro-alimentaires (IAA)	58 907	<b>22,6%</b>
Industries des matériaux de construction céramique et verre	25 140	<b>9,6%</b>
Industries mécaniques et métallurgiques	23 274	8,9%
Industries électriques, électroniques et de l'électroménager	17 116	6,6%
Industries chimiques	30 797	11,8%
Industries textiles et habillement	78 574	<b>30,1%</b>
Industries du bois, du liège et de l'ameublement	7 489	2,9%
Industries du cuir et de la chaussure	6 420	2,5%
Industries diverses	13 055	5,0%
<b>Total</b>	<b>260 772</b>	<b>100%</b>

#### 3.2. ECHANTILLON D'ÉTUDE ET ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE

Notre questionnaire a été administré aux dirigeants de 415 entreprises et nous avons pu collecter 234 questionnaires renseignés soit un taux de réponse de 56,48 %.

Les 234 entreprises sont réparties comme suit : 102 entreprises opérant dans le textile et l'habillement, 93 entreprises agro-alimentaires et 39 entreprises dans le secteur bâtiment. Le



tableau 6 présente les caractéristiques de ces entreprises en termes d'effectifs, de stabilité interne et d'activité d'exportation. Toutes les entreprises ont 5 ans et plus d'activité.

**Tableau 6 : Caractéristiques des entreprises ayant participées à l'étude**

SECTEURS	EFFECTIF (NOMBRE DE PERSONNE)		EXPORTATION		STABILITÉ		TOTAL
	1 à 10	11 à 249	Oui	Non	Oui	Non	
Industries textiles et habillement	26 (11,1%)	76 (32,5%)	64 (27,4%)	38 (16,2%)	5 (2,1%)	97 (41,5%)	102 (43,6%)
Industries agro- alimentaires (IAA)	0	93 (39,7%)	56 (23,9%)	37 (15,8%)	58 (24,8%)	35 (15%)	93 (39,7%)
Industries des matériaux de construction céramique et verre (Bâtiment)	16 (6,8%)	23 (9,8%)	3 (1,3%)	36 (15,4%)	20 (8,5%)	19 (8,1%)	39 (16,7%)
<b>TOTAL</b>	42 (17,9%)	192 (82%)	123 (52,6%)	111 (47,4)	80 (35,4)	151 (64,6%)	234

### 3.3. LES MESURES DES VARIABLES DE RECHERCHE

Le profil psychologique du dirigeant présentant quatre traits de personnalité. La tolérance à l'ambiguïté et l'attitude envers le risque ainsi que la confiance en soi ont été mesurées par des échelles de mesure développées par Gasse et Tremblay (2004) et composée chacune par six items.

Pour le locus de contrôle, nous avons choisi l'échelle de mesure utilisée par Roger et Othmane (2011), adaptée de l'échelle IPC (Internal Powerful and Chance) développée par Levenson (1973), et regroupant huit items.

Toutes ces échelles de mesure sont de type Likert à 5 points. Par ailleurs, un pré-test auprès de 20 entreprises nous a permis de vérifier la pertinence de ces échelles de mesures.

### 4. LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Dans un premier temps, nous avons procédé à la construction et la validation de nos échelles de mesure, en s'appuyant sur une analyse factorielle exploratoire, effectuée avec le logiciel SPSS 18.0. Dans une deuxième étape, nous avons procédé par une analyse factorielle

confirmatoire, effectuée avec le logiciel AMOS 16.0 afin de vérifier la validité et la fiabilité des échelles de mesure retenues suite aux résultats de la première étape.

#### **4.1. L'ANALYSE FACTORIELLE EXPLORATOIRE.**

Habituellement toute validation empirique débute par une analyse factorielle confirmatoire afin de voir les items les plus représentatives de chaque variable latente de la recherche en question. L'analyse exploratoire nous rassure sur la validité des items utilisés dans notre étude. Toutefois et si jamais les items de l'étude sont déjà validés, nous pouvons procéder directement à l'analyse exploratoire (Akrouf, 2010). Dans notre étude et dans un objectif de mieux assurer une bonne qualité de la validation empirique, nous n'allons pas nous limiter à l'analyse confirmatoire, nous allons procéder dans une première étape à une analyse exploratoire des items qui représentent les quatre variables latentes expliquant le profil du dirigeant : le locus de contrôle, la confiance en soi, la tolérance à l'ambiguïté et l'attitude face aux risques.

Avant d'entamer l'analyse exploratoire nous avons recodé quelques items de notre étude étant donné qu'ils avaient un sens négatif qui contredit le sens du reste des items. Les avis à ce sujet sont partagés. En fait, certains chercheurs stipulent que c'est une bonne manière pour éviter la mécanisation des réponses par les répondants en les forçant à faire attention. D'autres chercheurs ont effectué des pré-tests qui ont indiqué que cela génère plutôt de la confusion pour les répondants. Dans tous les cas les valeurs de la qualité de représentation (communalities) vont nous indiquer la réalité de la validité de ces items (Hair et al., 2006; Carricano et Poujol, 2008).

L'analyse factorielle exploratoire des quatre construits sus-indiqués avec la rotation Varimax (tableau 7), nous a permis de dégager les résultats suivants (les noms des items finissant par « re » sont des items recodés) :



**Tableau 7 : L'analyse exploratoire des construits du profil du dirigeant**

ITEMS	POIDS FACTORIELS			
	Locus de contrôle	Confiance en soi	Tolérance à l'ambiguïté	Attitude face aux risques
LC2	0.891			
LC3	0.847			
LC4	0.672			
LC5	0.764			
LC6	0.803			
LC7	0.834			
CF3		0.825		
CF4		0.845		
CF6		0.817		
CF2re		0.797		
AM5			0.718	
AM6			0.783	
AM1re			0.844	
AM4re			0.814	
AR2				0.871
AR5re				0.909
AR6				0.918
<b>Fiabilité (Cronbach's <math>\alpha</math>)</b>	<b>0.870</b>	<b>0.824</b>	<b>0.870</b>	<b>0.855</b>
<b>KMO</b>	<b>0.722</b>	<b>0.733</b>	<b>0.767</b>	<b>0.731</b>
<b>Total variance expliquée</b>	<b>64.774</b>	<b>67.464</b>	<b>62.627</b>	<b>80.905</b>

LC: locus de contrôle

CF: confiance en soi

AM: tolérance à l'ambiguïté

AR: attitude face aux risques

Ainsi, deux confirmations peuvent être avancées suite aux résultats de l'analyse factorielle exploratoire :

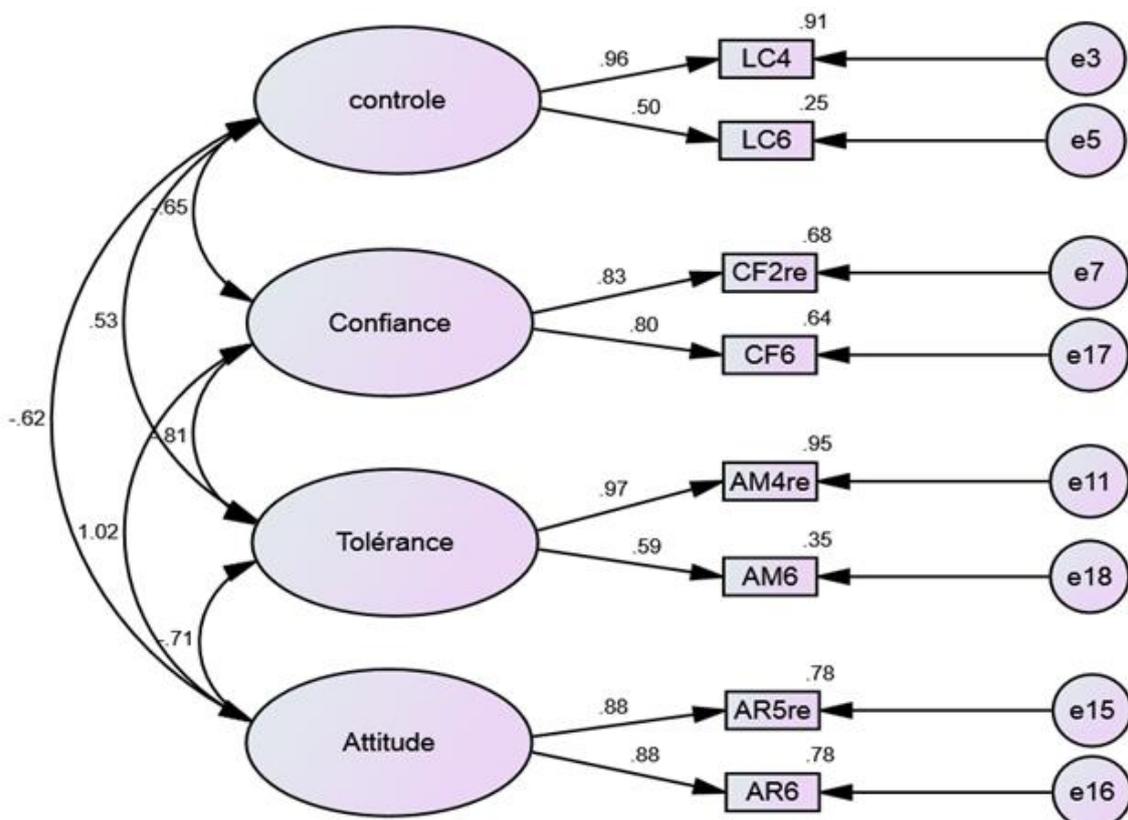
- Le profil psychologique du dirigeant tunisien dans un environnement hyper-turbulent est une variable quadridimensionnelle.
- les dimensions « Tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude », « Attitude face aux risques », « Confiance en soi » et « Locus de contrôle » sont unidimensionnelles.

#### 4.2. L'ANALYSE FACTORIELLE CONFIRMATOIRE.

Dans un objectif de mieux valider les items qui représentent le construit du profil du dirigeant, nous avons procédé à une analyse factorielle confirmatoire. Nous mettons un modèle de mesure (Figure 1) qui rassemble tous les items retenus suite à l'analyse exploratoire et nous essayerons d'ajuster le modèle afin d'arriver à décrire le profil du dirigeant et ses caractéristiques dans notre contexte d'étude. Les équations structurelles à l'aide du logiciel AMOS 16.0 nous donne des résultats plus rigoureux et plus précis (Harris et Schaubroeck, 1990). Cette technique explique clairement la relation entre les items de la même échelle et fournit des critères d'appréciation de l'ajustement du modèle de mesure et de la qualité de la validité convergente et discriminante (Bagozzi et al., 1991).

Les indices nous donnent une idée sur la qualité d'ajustement (Hair, 2006 et Unsuchotte, 2009, cité par Overby et Suvanujasiri, 2012). Les indices par exemple GFI, AGFI, NFI, TLI et CFI doivent être proches ou de préférence supérieurs à 0.9 (GFI=0.957; AGFI=0,890; NFI=0.960; TLI=0,945 et CFI=0,972).

**Figure 1: Estimation du modèle de mesure**



#### 4.2.1. La fiabilité des construits

Afin de tester la fiabilité des construits, nous avons calculé pour chaque ensemble d'items retenus représentant chaque dimension, le Rho de Jöreskog (voir tableau 8). Les scores doivent être supérieurs à 0.7 (Chin, 1998, cité par Demo et al., 2012; Carricano et Poujol, 2008). Les résultats sont les suivants :

**Tableau 8 : Les valeurs du Rho de Jöreskog**

CONSTRUITS	RHO DE JÖRESKOG
Locus de contrôle	0.720
Confiance en soi	0.798
Tolérance à l'ambiguïté	0.774
Attitude face aux risques	0.873

#### 4.2.2. La validité

Il s'agit de réduire l'ensemble des termes d'erreur afin d'être en mesure de répondre à la question suivante : mesure-t-on bien ce que l'on cherche à mesurer ? (Carricano et Poujol, 2008; Hair et al., 2009, cité par Demo, 2012). Dans notre recherche la validité est examinée par l'évaluation de deux types à savoir la convergente et la discriminante.

##### La validité convergente

La moyenne de la variance extraite est un indicateur de la validité convergente sa valeur doit dépasser 0.5 (Carricano and Poujol, 2008). Le tableau 9 présente les valeurs de cette variance pour les différents construits.

**Tableau 9 : La variance moyenne extraite (AVE)**

CONSTRUITS	LA VARIANCE MOYENNE EXTRAITE AVERAGE VARIANCE EXTRACTED (AVE)
Locus de contrôle	0.586
Confiance en soi	0.664
Tolérance à l'ambiguïté	0.645
Attitude face aux risques	0.774

### La validité discriminante

Dans cette étape nous comparons la différence des valeurs de Chi-Square avec et sans contrainte. Les différences doivent être positives et significatives pour vérifier la validité discriminante (Akrouf, 2010 et Demo et al., 2012). Les résultats confirment la validité discriminante.

Les résultats montrent, donc, que les échelles de mesure sont fiables et valides. Elles ont des caractéristiques psychométriques acceptables. Le tableau 10 résume les résultats de validation des échelles de mesure.

**Tableau 10 : Résumé des résultats de la validation des échelles de mesure**

	<b>TOTAL DES ITEMS AVANT AFE</b>	<b>TOTAL DES ITEMS APRÈS AFE</b>	<b>TOTAL DES FACTEURS RETENUS</b>	<b>TOTAL DES ITEMS APRÈS AFC</b>	<b>RHO DE JÖRESKOG</b>
<b>Locus de contrôle</b>	8	6	1	2	0.720
<b>Confiance en soi</b>	6	4	1	2	0.798
<b>Tolérance à l'ambiguïté</b>	6	4	1	2	0.774
<b>Attitude face aux risques</b>	6	3	1	2	0.873

## 5. DISCUSSION

La discussion des résultats de cette recherche portera sur les quatre dimensions qui expliquent le profil psychologique type du dirigeant tunisien post-révolution.

Ainsi, pour « le locus de contrôle », les résultats ci-dessus nous permettent de conclure qu'il est expliqué par deux indicateurs, à savoir :

1. Ce que je réalise, c'est uniquement à moi que je le dois ;
2. Ce qui m'arrive est de mon ressort.

Ces indicateurs confirment que le dirigeant tunisien post-révolution a un locus interne plutôt qu'un locus externe. En fait, il pense qu'il est le maître de son destin, que les actions qu'il mène ont un impact sur son environnement et attribut ses réussites et performances à sa

propre responsabilité. Ces résultats confirment les propos de Montgomery et al., (2010) qui stipulent que le locus de contrôle interne est « la perception de l'individu qu'il exerce une influence sur le monde qui l'entoure, que les événements de la vie sont le résultat de ses propres actions et de son comportement » (p. 75). En outre, ces résultats vont de pair avec ceux de Paquet et al., (2012) qui ont prouvé que « les personnes ayant un locus de contrôle interne semblent penser que ce qu'ils désirent obtenir dépend d'eux et ils engageraient les ressources nécessaires pour les obtenir, faisant ainsi preuve d'une forte motivation intrinsèque ».

De ce fait, le dirigeant tunisien refuse l'idée selon laquelle des variables externes puissent déterminer les aspects significatifs de sa vie et que les événements de sa vie sont le fruit de la chance, du hasard ou pouvoir exercé par les autres personnes, comme l'avait précisé Rotter (1996, cité par Montgomery et al., 2010, p. 75).

Pour la deuxième dimension du profil psychologique du dirigeant « la confiance en soi », les résultats nous permettent de conclure qu'elle est expliquée par deux indicateurs, à savoir :

1. Je suis du genre à voir le verre à moitié vide plutôt qu'à moitié plein ;(-)
2. Lorsque j'entreprends un projet, j'ai confiance de le réussir

Ces traits de personnalité du dirigeant tunisien après la révolution montrent un certain optimisme qui est considéré comme étant un sentiment positif moteur de l'initiative. Dans le même sens, nous pouvons conclure de la première expression (*Ne voir que le verre à moitié plein*), que le dirigeant tunisien post-révolution ne tient compte que des événements heureux et pas des événements déplaisants.

A partir du deuxième trait de personnalité (Lorsque j'entreprends un projet, j'ai confiance de le réussir), nous pouvons conclure que le dirigeant tunisien développe une certaine « confiance en soi spécifique » qui est définie par Cox et Bauer (1964, cité par Pichon, 2006), comme « la confiance dans la réalisation d'une tâche spécifique ou dans la résolution d'un problème particulier » (p. 71).

Ainsi, si ces deux traits (l'optimisme et la confiance en soi spécifique) atteignent des proportions excessives, cela pourrait conduire à un biais cognitif (et émotionnel) pouvant conduire à des prévisions hasardeuses, un excès de confiance (le suroptimisme ou la surconfiance) et des comportements dangereux.

Pour « l'attitude face aux risques », les résultats nous permettent de conclure qu'elle est expliquée par deux indicateurs, à savoir :

1. Je n'essaie pas de partager mes risques personnels avec d'autres (-) ;
2. Pour moi, prendre des risques, ce n'est pas comme prendre un billet de loterie, ce n'est pas une question de chance

Ces résultats montrent clairement que le dirigeant tunisien évoluant dans un environnement hyper-turbulent n'est pas averse aux risques, bien qu'il ait tendance à vouloir les partager avec autrui. Ces résultats vont dans le même sillage que ceux présentés par Ben Fadhel (1992, cité par Chapellier et Ben Hamadi, 2014) et qui révèlent « une tendance tunisienne à accepter le risque » qui est influencée par « l'importance de la croyance tunisienne du *mektoub* (le destin) » comme l'avait remarqué Yahiaoui (2004, cité par Chapellier et Ben Hamadi, 2014). De même ces résultats, nous renseignent sur le fait que le dirigeant tunisien est dans le calcul du risque à prendre. Ce qui marque une rupture avec cette croyance tunisienne du *mektoub* (le destin).

Sachant qu'il existe un lien entre les notions d'« aversion aux risques » et de « propension à la prise du risque » comme traits de personnalité pouvant influencer la perception d'une situation, et dans la même lignée que Schaninger (1976) et plus tard Kahneman et Lavallo (1993) qui ont montré que les individus ayant une forte aversion aux risques (ou faible propension à la prise du risque) perçoivent davantage les situations en termes d'incertitude et de pertes potentielles, nous pouvons conclure que les dirigeants tunisiens post-révolution assument un faible contrôle de l'incertitude.

Ce troisième trait de personnalité et du profil psychologique du dirigeant tunisien correspond au 3<sup>ème</sup> profil des dirigeants tunisiens (« les patriarches expérimentés ») de Chapellier et Ben Hamadi (2014). En fait, ces « patriarches expérimentés » étaient décrits comme des dirigeants « motivés par la réussite et pour l'atteindre, ils sont prêts à prendre des risques et accepter une certaine ambiguïté et un certain chaos : ils présentent une faible aversion au risque » (Chapellier et Ben Hamadi, 2014, p. 13).

Enfin, pour « la tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude », les résultats nous permettent de conclure qu'elle est expliquée par deux indicateurs, à savoir :

1. Je suis beaucoup moins efficace dans des situations stressantes (-) ;
2. Je suis assez à l'aise dans les situations complexes

Ainsi, pour le dirigeant tunisien post-révolution les situations ambiguës sont des situations désirables. Ce qui revient à dire qu'il a une forte tolérance à l'ambiguïté et il lui sera facile de

prendre une décision ou d'agir en environnement incertain ou complexe comme l'avait stipulé Budner (1962, cité par Benjamin et al., 1996).

Ces résultats montrent aussi que le dirigeant tunisien est beaucoup plus efficace dans des situations stressantes. Ce qui confirme les propos de Gasse et Tremblay (2004) qui stipulent que les individus tolérants à l'ambiguïté supportent plus le stress généré par l'incertitude, ce qui leur confère une grande capacité d'adaptation.

Enfin, ce quatrième trait de personnalité du dirigeant tunisien coïncide, encore une fois, avec le profil des "patriarches expérimentés" de Chapellier et Ben Hamadi (2014). Ces "patriarches expérimentés" « sont prêts à prendre des risques et accepter une certaine ambiguïté et un certain chaos... » (Chapellier et Ben Hamadi, 2014, p. 13).

## **6. CONCLUSIONS, LIMITES ET VOIES FUTURES DE LA RECHERCHE**

Les résultats de cette recherche conduite dans les trois secteurs d'activités (industries textiles et habillement, industries agro-alimentaires et industries des matériaux de construction céramique et verre) en Tunisie en se basant sur l'adaptation et la validation d'échelles de mesure en s'appuyant sur une analyse factorielle exploratoire via le logiciel SPSS 18.0 et sur une analyse factorielle confirmatoire via le logiciel AMOS 16.0, nous ont permis de répondre à notre question fondamentale de recherche en démontrant que le profil psychologique du dirigeant tunisien dans un environnement hyper-turbulent est quadridimensionnel.

En outre, les résultats de cette recherche nous ont permis de démontrer que les quatre dimensions (la tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude, l'attitude face aux risques, la confiance en soi et le locus de contrôle), du profil-type du dirigeant tunisien dans un contexte post-révolution, sont unidimensionnelles.

Le dirigeant tunisien après la révolution est donc une personne:

1. qui pense qu'elle est le maître de son destin, que les actions qu'elle mène ont un impact sur son environnement et attribut ses réussites et performances à sa propre responsabilité.
2. ayant une grande confiance en soi dans la réalisation d'une tâche spécifique ou dans la résolution d'un problème particulier.
3. optimiste, enthousiaste et tenace qui ne tient compte que des événements heureux et pas des événements déplaisants.
4. qui n'est pas averse aux risques et assumant un faible contrôle de l'incertitude.

5. ayant une forte tolérance à l'ambiguïté et il lui sera facile de prendre une décision ou d'agir en environnement incertain ou complexe.
6. beaucoup plus efficace dans des situations stressantes.

Ce travail de recherche a permis de palier au déficit de recherches portant sur le profil du dirigeant tunisien dans un environnement hyper-turbulent (post-révolution) et à construire pour la première fois son profil psychologique type.

L'apport théorique de ce travail de recherche consiste dans l'enrichissement de la littérature du management stratégique portant sur l'explication du profil psychologique du dirigeant dans un environnement hyper-turbulent. Ce profil est donc quadridimensionnel et ses quatre dimensions (la tolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude, l'attitude face aux risques, la confiance en soi et le locus de contrôle) sont unidimensionnelles.

Notre travail de recherche vient ainsi renforcer les travaux de Chapellier et Ben Hamadi (2014), Ben Fadhel (1992) et Yahiaoui (2004) sur le profil du dirigeant et du gestionnaire tunisien.

Les limites de cette recherche correspondent surtout à la non prise en compte de variables explicatives du profil du dirigeant, à savoir : l'âge, le genre, l'expérience antérieure et la formation (niveaux et types).

Malgré ces limites, au moins deux principales opportunités de recherche peuvent être identifiées. La première consiste à déterminer et mesurer le poids des dimensions explicatives d'un environnement hyper-turbulent. Pour Marchesnay (2004), Yanes-Estévez et al. (2004), Daft et al. (1988), Gueguen (2001), Ansoff et Sullivan (1993), Bourgeois (1980), l'« environnement hyper-turbulent » est caractérisé par trois dimensions : la complexité, l'incertitude, et le dynamisme.

La deuxième consiste à poser la problématique qui traite du lien entre ce profil-type du dirigeant dans un environnement hyper-turbulent et les stratégies à adopter. En fait, la matrice de confrontation de Humphrey (1960) entre l'analyse externe de l'environnement en termes d'opportunités et de menaces et l'analyse interne de l'entreprise en termes de forces et faiblesses permet d'identifier 4 types de stratégies: la stratégie d'attaque, la stratégie d'ajustement, la stratégie de défense et la stratégie de survie ».



## Références

1. Ansoff, H. I. et P. A. Sullivan (1993), Empirical support for a paradigmatic theory of Strategic success behavior of environment serving organization, *International Review of Strategic Management*, 4, 173-203.
2. Ansoff, H. I. (2007), *Strategic Management*, Palgrave Macmillan.
3. Akrouf, F. (2010), *Les méthodes des équations structurelles*, Sfax, Tunisie: Coopi.
4. Bagozzi, R. P., Y. Youjae, et W. P. Lynn (1991), Assessing construct validity in organizational research, *Administrative science quarterly*, 421-458.
5. Bayad, M. et D. Nebenhaus (1993), Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil, 4ème congrès de l'AGRH, Jouy-en-Josas.
6. Benjamin, A J, R.E Riggio, et B.T Mayes (1996), Reliability and Factor Structure of Budner's tolerance for ambiguity scale, *Journal of social behavior and personality*, 11:3, 625-632.
7. Blawatt, K. (1995), Defining the Entrepreneurs : A Conceptual Model of Entrepreneurship, Actes du 12eme colloque annuel du CCPME (Conseil canadien de la PME et de l'entrepreneuriat), Thunder Bay, Ontario, octobre, 13-37.
8. Bourgeois, L. J. (1980), Strategy and Environment: A Conceptual integration, *The Academy of Management Review*, 5:1, 25-39.
9. Budner, S. (1962). Intolerance of ambiguity as a personality variable. *Journal of Personality*, 30, 29-50.
10. Cameron, K. S., M. U. Kim. et D. A. Whetten (1987), Organizational Effects of Decline and Turbulence, *Administrative Science Quarterly*, 32:2, 222-240.
11. Capiiez, A. (1990), « Difficultés de gestion et besoins de formations des dirigeants des TPE en démarrage », *Revue Internationale PME*, Vol.3, n°3-4, pp.327-344.
12. Carricano, M., et F. Poujol (2008), *Analyse de données avec SPSS*, Paris, France: Pearson Education.
13. Chapellier, P. et Z. Ben Hamadi (2014), Le profil du dirigeant de PME tunisien : entre culture nationale, impact générationnel et impérialisme managérial, 12<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME – 29, 30 et 31 octobre 2014, Agadir, Maroc, 1-21.
14. Daft, R. L., J. Sormunen et D. Parks (1988), Chief executive scanning, environmental characteristics and company performance: an empirical study, *Strategic Management Journal* 9, 123-139.
15. Demo, G., E. R. Neiva, I. Nunes et K. Rosett (2012), Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis, *Brazilian Administration Review*, 9:4, 395-420.
16. Emery, F. E. et E. L. Trist (2012), *Towards a social ecology*, Springer Science & Business Media.
17. Fournier, G. et S. St-Onge (1995), Eduquer le locus de contrôle vocationnel par le truchement des croyances, *Canadian Journal of Counselling*, 29:4, 345-363.
18. Garneau, J. (1999), La confiance en soi, *La lettre du psy*, 3:2, <http://redpsy.com/infopsy/confiance.html>.
19. Gasse, Y. et M. Tremblay (2004), Questionnaire d'auto-évaluation : ai-je un profil d'entrepreneur ? Réalisé en collaboration avec la banque de développement du Canada. <http://www.fsa.ulaval.ca/cepme/Articles&documents/BDC.PDF>



20. Grandclaude, D. et T. Nobre (2013), Caractéristiques du propriétaire-dirigeant de PME : entre l'être et le faire, où en sommes-nous ?, 12<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, 1-25.
21. Gueguen, G. (2000), L'environnement perçu des PME Internet, 5<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME, 25-26 et 27 octobre 2000 à Lille, AIREPME, 1-23.
22. Gueguen, G. (2001), Orientations stratégiques de la PME et influence de l'environnement : entre déterminisme et volontarisme, XI<sup>ème</sup> conférence de l'association internationale de management stratégique, 13-14-15 Juin.
23. Hair, J., W. Black, B. Babin, R. Anderson, et R. Tatham (2006), *Multivariate data analysis*, Upper Saddle River/New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.
24. Harris, M. M., et J. Schaubroeck (1990), Confirmatory modeling in OB/HRM: Technical issues and applications, *Journal of Management*, 16, 337-360.
25. Hillson, D. (2005), Describing probability: the limitations of natural language. Proceedings of PMI Global Congress, EMEA, Edinburgh, UK.
26. Julien, P. A. et M. Marchesnay (1987) : La petite entreprise, Paris: Vuibert.
27. Kahneman, D. et T. Lavallo (1993), Timid choices and bold forecasts: a cognitive perspective on risk taking, *Management Science*, 39:1, 17-31.
28. Kiple, D., O. L. Alfred et Jau-Lian Jeng (2012), Extending Ansoff's Strategic Diagnosis Model, defining the Optimal Strategic Performance Positioning Matrix, *Sage Open*, 2:1, 1-14.
29. Klein, G. (2003), Intuition at work: Why Developing Your Gut Instincts Will Make You Better at What You Do. Double day Business, New York. 288 pages.
30. Koh, H. C. (1996), Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: A study of Hong Kong MBA students, *Journal of Managerial Psychology*, 11:3, 12-25.
31. Mallet, S. (2004), Vers une clarification des déterminants du risqué perçu à l'égard de l'achat d'un produit, 20<sup>ème</sup> Congrès de l'AFM, Actes sur CD-Rom, Saint-Malo.
32. McCann, J. E. et J. Selsky (1984), Hyperturbulence and Emergence of type 5 environments, *the Academy of Management Review*, 9:3, 460-470.
33. McMullen, J. S. et D. A. Shepherd (2006), Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur, *Academy of Management Review*, 31, 132-152.
34. Marchesnay, M. (2004), *Management stratégique*, Les éditions de l'ADREG.
35. Montgomery, C., Y. Morin et S. Demers (2010), Le stress, les stratégies d'adaptation, le locus de contrôle et l'épuisement professionnel chez les professeurs universitaires francophones, *Revue canadienne d'enseignement supérieur*, 40:1, 69-99.
36. Moulins, J. L. (2003), Risque perçu et fidélités à la marque, Actes du Congrès International de l'Association Française de Marketing.
37. Müller, J. (1985), Théorie du risque perçu et comportement du consommateur: Proposition d'un modèle, Thèse de 3<sup>ème</sup> Cycle, Lille.
38. Nadeau, R., J. J. Martel et B. M'Zalli (1988), L'utilisation des méthodes quantitatives pour la décision de gestion dans les PME québécoises : Une étude empirique, *Papier de recherche, Université de Laval, GRADE R.R.*, Québec.
39. Overby, J., et A. Suvanujasiri (2012), The Second Order Confirmatory Factor Analysis of Leadership Competency Model: Empirical study in Thailand, *The Journal of Applied Business Research*, 28:5, 1073-1084.



40. Paquet, Y., G. L. Lavigne et R. J. Vallerand (2012), Validation d'une échelle courte et multidimensionnelle de locus de contrôle spécifique au travail (MLCST), *Canadian Journal of Behavioural Science*, Advance online publication doi 10.1037/a0026002
41. Pichon, P. E. (2003), La réduction du risque alimentaire : cadre théorique et proposition d'un modèle explicatif de décision d'achat présentant le rôle de la confiance, Actes du 3e congrès international tendances du marketing, novembre, Venise.
42. Pichon, P. E. (2006), Confiance et consommation alimentaire: de l'importance de la confiance dans les émetteurs des réducteurs de risque, Communication au 5<sup>ème</sup> congrès international des tendances du marketing, Venise.
43. Roger, A. et J. Othmane (2011), Sentiment d'autonomie et équilibre personnel, le rôle modérateur du soutien hiérarchique, Actes de la 29<sup>ème</sup> université de l'Audit Social, Montpellier, France.
44. Rotter, J. (1990), Internal versus External control of reinforcement. A case of history of a variable, *American Psychologist*, 45:4, 489-493.
45. Schaninger, C. M (1976), Perceived risk and personality, *Journal of Consumer Research*, 3: 3, 95-100.
46. Taylor, J. (1974), The role of risk in consumer behaviour. *Journal of Marketing*, 38, 2.
47. Thompson, S. (1981), Will it hurt less if I can control it? A complex answer to a simple question, *Psychological bulletin*, 90:1, 89-101.
48. Yanes-Estévez, V., J. R. Oreja-Rodriguez et P. Alvarez (2004), Computing the perceived environmental uncertainty function by Rasch model, *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 4:1, 281-285.
49. Zikmund, W. et Scott, J. (1974), A multivariate analysis of perceived risk and self-confidence and information sources, *Advances in Consumer Research*, 1:1, 406-416.