



HAL
open science

La conception de la performance : quel lien avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME?

Josée St-Pierre, Louise Cadieux

► To cite this version:

Josée St-Pierre, Louise Cadieux. La conception de la performance : quel lien avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME?. 6^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat Entreprendre et innover dans une économie durable de la connaissance, 2009, Sophia Antipolis, France. hal-01703391

HAL Id: hal-01703391

<https://hal.science/hal-01703391>

Submitted on 7 Feb 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

6^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat
Entreprendre et innover dans une économie durable de la connaissance
Sophia Antipolis, France

**La conception de la performance : quel lien avec le profil entrepreneurial des
propriétaires dirigeants de PME ?¹**

Josée ST-PIERRE et Louise CADIEUX
Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises
Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières
Pour la correspondance : josee.st-pierre@uqtr.ca

Résumé

La performance est un concept qui, pour plusieurs, est d'une grande clarté alors que pour d'autres, il est totalement abstrait. Bien que tous les acteurs économiques considèrent que la performance fasse partie de leurs objectifs à court, moyen ou long terme, on se rend compte rapidement que celle-ci laisse place à bien des interprétations. Ce n'est pas sans conséquence toutefois puisque notre méconnaissance de la conception de la performance, notamment pour les dirigeants de PME, nous empêche de bien saisir leurs trajectoires de croissance, leur stratégie de développement ou même leur intérêt pour prendre de l'expansion sur divers marchés, qu'ils soient nationaux ou internationaux. Mesurer la performance par leur rythme de croissance, la taille de l'entreprise ou leur rentabilité financière permet-il de reconnaître les chefs d'entreprise qui se distinguent réellement des autres ? Il semble que non d'après les résultats d'une enquête conduite auprès de dirigeants de PME québécoises où le concept protéiforme de la performance ne peut être apprécié que par plusieurs dimensions fines et complémentaires. Par ailleurs, on note également l'importance de ces mesures selon les objectifs que privilégient les chefs d'entreprise, ceux-ci exprimant leur intérêt pour la philanthropie, le respect de l'environnement, le développement local, la préservation de leur indépendance ou la croissance et la réalisation de profits supérieurs à d'autres entreprises semblables. Évidemment, cette panoplie d'objectifs se répercute sur la conception de la performance comme il est montré à partir des résultats de l'enquête. Ces résultats sont utiles pour mieux apprécier la diversité des comportements des dirigeants de PME ainsi que la forme d'organisation qu'ils mettent sur pied et ainsi supporter les pouvoirs publics dans la définition des différentes actions à leur intention.

¹ Les auteurs aimeraient remercier Martin Morin pour le travail statistique ainsi que le Centre universitaire PME pour le financement de cette recherche. Les auteurs demeurent les seuls responsables du contenu et des idées véhiculées dans cette recherche.

Introduction

La performance est un concept qui, pour plusieurs, est d'une grande clarté alors que pour d'autres, il est totalement abstrait. Au cœur des stratégies des PME pour leur pérennité, de celles des pouvoirs publics pour le développement régional, ou de celles des institutions financières pour leur rendement, celui-ci est, en effet, sujet à différentes interprétations. Tandis que pour le propriétaire dirigeant d'une petite société, la performance peut, par exemple, se limiter à assurer un revenu familial décent, le conseiller socioéconomique peut, dans sa perspective, penser en termes de création d'emplois et de croissance des entreprises et le banquier, envisager principalement la réalisation de profits et la production de liquidités. Cette diversité dans les conceptions de la performance devient ainsi source de confusion, voire de conflit entre différentes parties prenantes à l'entreprise.

Historiquement, la performance des entreprises a été mesurée par des variables financières (Neely, 1999; Walker et Brown, 2004), ces données étant jugées objectives et fiables et facilement interprétables pour des fins d'évaluation ou d'analyse comparative. Pour être considérées comme des indicateurs fidèles de performance, les données financières supposent toutefois que l'entreprise est dirigée par un gestionnaire souhaitant maximiser ses profits et poursuivant des objectifs de croissance (Walker et Brown, 2004) et de rendement financier (LeCornu, McMahan, Forsaith et Stanger, 1996). Une entreprise qui réalise une marge supérieure ou un rendement des actifs exceptionnel est forcément considérée plus performante alors que celle qui affiche une rentabilité inférieure est inévitablement qualifiée de sous performante. Transposée dans le contexte qui nous intéresse, cette perspective ramène donc le propriétaire dirigeant d'une PME à un statut de gestionnaire financier ou d'optimisateur de ressources, le confondant ainsi au dirigeant de la grande entreprise qui, pour sa part, n'assume pas les mêmes risques et ne vit pas dans les mêmes environnements. Pourtant, de nombreux auteurs rappellent que le dirigeant de la PME adopte plus souvent un comportement de satisfaction plutôt que de maximisation dans ses décisions (Gray, 2002 ; Greenbank, 2001).

Les critiques à l'égard des mesures financières comme indicateurs de performance ont été nombreuses depuis le milieu des années 80 étant donné leur orientation à court terme, leur absence de lien avec la stratégie (Neely, 1999), leur incapacité à considérer l'intérêt des diverses parties prenantes à l'entreprise et le fait qu'elles tendent à vouloir « normaliser » les comportements, ce qui est loin de rendre compte de la réalité et de l'hétérogénéité des PME.

Cette conception « étroite » de la performance supposée privilégiée par les propriétaires dirigeants de PME a d'ailleurs longtemps dominé la littérature entrepreneuriale et ainsi influencé les actions et les programmes des pouvoirs publics leur venant en appui alors que bon nombre d'auteurs rappellent, depuis les dernières années, dans quelle mesure l'étude de la performance des PME ne peut faire abstraction des objectifs personnels de leur propriétaire dirigeant (Jarvis, Curran, Kitching et Lightfoot, 2000) ceux-ci étant souvent en totale symbiose avec ceux de leur entreprise (LeCornu *et al.*, 1996; Jarvis *et al.*, 2000). À ce sujet, certaines études montrent clairement que ce ne sont pas tous les propriétaires dirigeants de PME qui poursuivent les mêmes objectifs ou embrassent une carrière entrepreneuriale pour les mêmes raisons, cela principalement à cause de différents facteurs liés à certaines de leurs caractéristiques personnelles (Kotey et Meredith, 1997; Gundry et Welsch, 2001; Saddler-Smith, Hampson, Chaston et Badger, 2003; Morris, Miyasaki, Watters et Coombes, 2006; Cassar, 2007).

Autrement dit, la pertinence et l'utilité des programmes des pouvoirs publics supposent une connaissance approfondie du fonctionnement des PME dont, entre autres, certains facteurs liés au profil entrepreneurial du propriétaire dirigeant et leur impact sur les différents objectifs qu'il désire atteindre grâce à ses activités d'affaires, que ceux-ci soient de nature personnelle, financière, sociale ou environnementale (Kotey et Meredith, 1997). Dans la foulée des travaux de Kotey et Meredith (1997), cette communication a donc pour principal objectif, de mieux connaître la conception que se font les propriétaires dirigeants de PME de la performance de leur entreprise et comment celle-ci est influencée par leur profil entrepreneurial. Cet objectif sera rencontré à partir des résultats d'une enquête réalisée auprès de 395 propriétaires dirigeants de PME québécoises.

Dans les prochaines sections, nous présenterons le contexte théorique, la méthodologie de l'enquête et les résultats nous permettant de comprendre dans quelle mesure certains facteurs liés au « profil entrepreneurial » du propriétaire dirigeant de PME, comme ses valeurs personnelles et ses motivations, ainsi que différentes dimensions de son profil sociodémographique telles que son âge, sa formation ou son expérience professionnelle ont un quelconque impact sur la conception qu'il a de la performance de son entreprise. Présenté sur un continuum, un profil entrepreneurial « peu intense » sera associé à de faibles motivations de croissance et d'expansion, alors qu'à l'opposé, un profil entrepreneurial « très affirmé » révélera plutôt un comportement proactif, un fort intérêt pour la croissance de l'entreprise, la

saisie d'opportunités permettant le développement et différentes dimensions de nature économique.

1. Le contexte théorique et le cadre conceptuel

Comparé aux gestionnaires de la grande entreprise, les propriétaires dirigeants de PME se distinguent ne serait-ce que par leur capital physique, financier et intellectuel non diversifié et, le plus souvent, entièrement investi dans un seul actif qu'est leur entreprise (Ang, 1991). Opérant dans des environnements et conditions qui leur sont propres, on peut dès lors supposer que les deux types de gestionnaires ont une conception de la performance spécifique, donc des attentes et des objectifs tout aussi distinctifs. Les particularités liées au contexte des PME rendent, par conséquent, nécessaires l'adoption d'une approche holistique tant sur la mesure que sur la conception que se font les propriétaires dirigeants de la performance, d'autant plus que pour Sandler-Smith *et al.* (2003), la performance d'une PME pourrait être influencée par leur « profil entrepreneurial ». Les résultats d'une enquête qu'ils ont conduite auprès de 156 PME du Royaume-Uni montrent, en effet, que plus le propriétaire dirigeant a un profil entrepreneurial fort, plus l'entreprise est jugée performante en termes de croissance annuelle de son chiffre d'affaires. De leur côté, Ondoua, Spence et Ben Boubaker Gherib (2008) affirment que ce même profil conduit à un plus grand taux d'innovation et de performance durable.

1.1 Le profil entrepreneurial et les objectifs du propriétaire dirigeant

L'intérêt pour le profil entrepreneurial du propriétaire dirigeant et de son impact sur la performance de son entreprise n'est pas nouveau. Depuis les travaux de Smith, les études montrent une distinction entre deux principaux types de propriétaires dirigeants, soit les artisans et les opportunistes (Getz et Petersen, 2005; Smith et Miner, 1983), ce que d'autres nomment les conservateurs et les entrepreneurs (Kotey et Meredith, 1997; Sandler-Smith *et al.*, 2003) ou les PIC et les CAP (Julien et Marchesnay, 1996). Ces typologies permettent d'ailleurs de montrer comment les entreprises se distinguent sur les formes et l'intensité en innovation, la prise de risque, la recherche d'opportunités, la gestion participative et la réticulation, ces différents éléments étant des moyens utilisés pour mettre en action un profil entrepreneurial fortement axé sur la croissance et la prospérité (Sandler-Smith *et al.*, 2003). Malgré les nombreuses limites découlant des approches typologiques (Cadieux, 2009), celles-ci permettent tout de même de mettre en exergue différents facteurs pouvant avoir un impact

sur la manière dont les propriétaires dirigeants de PME envisagent la croissance, la réussite, voire la performance de leur entreprise.

Préoccupés par cette question, Gundry et Welsch (2001) et Morris *et al.* (2006) ont réalisé des études comparatives auprès de propriétaires dirigeantes de PME œuvrant dans divers secteurs d'activité. Les résultats de l'étude de Morris *et al.* (2006), obtenus auprès d'un peu plus d'une centaine de participantes montrent que trois motivations pour la carrière entrepreneuriale ont un impact significatif sur la croissance de l'entreprise. Il s'agit du désir d'être riche, du désir d'avoir une sécurité financière à long terme pour soi et pour sa famille et du besoin de relever des défis. Gundry et Welsch (2001), quant à eux, mentionnent combien les objectifs des propriétaires dirigeantes à la tête d'entreprises à forte croissance sont cohérents avec certaines de leurs motivations liées à leur choix pour la carrière entrepreneuriale, soit un jour, gérer une grande entreprise ou minimalement une entreprise reconnue dans son industrie. Qualifiées d'ambitieuses, Gundry et Welsch (2002) soulignent qu'elles possèdent des entreprises mieux structurées et plus sophistiquées que celles n'ayant pas les mêmes objectifs ou motivations, leur permettant, dans la foulée, de réagir plus rapidement aux changements provenant de l'environnement externe.

Dans cette même logique, les résultats de l'étude longitudinale de McMahon (2001) menée auprès de 871 PME australiennes révèlent l'existence de trois profils de croissance chez les propriétaires dirigeants. Le premier, qui représente 70% des entreprises participantes, est composé de PME ayant à leur tête des propriétaires dirigeants ne visant pas nécessairement la croissance de leur entreprise. Créée principalement pour leur assurer un revenu et un emploi, même après 20 ans d'existence, les PME dirigées par ce type de propriétaires dirigeants ont toujours moins de 20 personnes à leur emploi. Quant au second profil, celui-ci représente 25% de l'échantillon. Comparées au premier, les PME faisant partie de ce second profil sont dirigées par des chefs qui ont de modestes aspirations de croissance. Selon l'auteur, cette croissance contrôlée peut être imposée par le secteur ou simplement, par le type d'environnement dans lequel évoluent les PME. Après une quinzaine d'années, ces PME ont moins de 100 personnes à leur emploi. Finalement, le troisième profil, composé de 5% des PME participantes, représente celles qui sont dirigées par des chefs ayant de fortes ambitions de croissance. Selon McMahon (2001), ces entreprises sont souvent innovantes, aspirent aux marchés internationaux et présentent des caractéristiques de futures grandes entreprises. Après 15 ans, ce dernier type de PME procure de l'emploi à plus de 100 personnes.

Même si les résultats de l'étude menée par Cassar (2007) auprès de 171 propriétaires dirigeants de PME américaines montrent que plusieurs associent directement la croissance avec la réussite financière de leur entreprise, il est aussi possible de distinguer différentes motivations et objectifs chez les propriétaires dirigeants de PME. À ce sujet, les résultats d'une étude de Greenbank (2001) menée auprès de 55 propriétaires d'entreprises des domaines de la comptabilité, de la construction et de l'imprimerie révèlent que près de 85 % poursuivent des objectifs de réalisation d'un revenu satisfaisant pour répondre à des besoins familiaux, comparativement à 21% qui visent la croissance de l'entreprise et 2% qui cherchent la maximisation du profit. Ce qui correspond pratiquement aux trois types de profils identifiés par MacMahon (2001). Sur ce point, Reijonen et Komppula (2007), qui se sont intéressés à cette dimension chez les propriétaires dirigeants de très petites entreprises provenant du secteur du tourisme et de l'artisanat, soutiennent que ceux-ci définissent la réussite par la capacité de leur entreprise à générer des revenus suffisants pour subvenir à leurs besoins et leur procurer l'opportunité de faire un travail qu'ils aiment. Notons que cela corrobore les résultats d'une enquête menée par Walker et Brown (2004) auprès de 290 PME de service australiennes révélant que la majorité mesure leur réussite principalement par des critères liés à leur style de vie, comme la satisfaction personnelle, la fierté et la flexibilité que leur procurent leurs activités professionnelles. Ce qui, il faut le concéder, nous ramène à une conception de la performance très centralisée autour des préoccupations personnelles du propriétaire dirigeant de PME.

Pour Kotey et Meredith (1997), le profil entrepreneurial du propriétaire dirigeant orienté vers des objectifs de croissance ou de performance financière, peut être mesuré par ses valeurs personnelles. Les résultats de leur enquête menée auprès de 224 PME manufacturières montrent, entre autres, que les propriétaires dirigeants axés sur la croissance ont des valeurs plus marquées au niveau de l'accomplissement, de l'ambition, de l'agressivité, du pouvoir, du sens de la compétition et de la créativité. Ce qui expliquerait leur tendance à opter pour des stratégies plus agressives que ceux à la tête d'entreprises démontrant une croissance stable ou plus contrôlée. Plusieurs auteurs disent d'ailleurs que les propriétaires dirigeants à la tête de PME à croissance soutenue sont proactifs, tant dans leurs comportements managériaux que stratégiques (Kotey et Meredith, 1997; Sadler-Smith *et al.*, 2003). Cela se définit, entre autres, par leur ouverture au développement de nouveaux produits et/ou services, à la mise en place de nouveaux processus de gestion et de production, à l'élargissement de leurs réseaux de

distribution ou à l'amélioration de leurs stratégies marketing (Gundry et Welsch, 2001; Kotey et Meredith, 1997; Sadler-Smith *et al.*, 2003; Smith et Miner, 1983).

Hormis les motivations pour la carrière entrepreneuriale et les valeurs du propriétaire dirigeant, d'autres facteurs peuvent avoir un impact sur sa conception de la performance. Parmi ceux-ci nous retenons sa formation académique, dans la mesure où celui ayant une formation plus poussée ou plus spécifique serait plus enclin à opter pour des stratégies de croissance soutenues (Lee et Tsang, 2001; Smith et Miner, 1983); ses expériences professionnelles et entrepreneuriales antérieures puisque, selon Getz et Petersen (2005), la deuxième expérience à titre de propriétaire dirigeant peut agir comme agent modérateur sur ses objectifs de croissance; son style de leadership (Gundry et Welsch, 2001; Morris *et al.*, 2003; Smith et Miner, 1983); et, plus simplement, sa nature proactive (Kotey et Meredith, 1997; Sadler-Smith *et al.*, 2003; Smith et Miner, 1983) souvent remarquée dans ses comportements de gestion courante et stratégique, comme nous l'avons souligné un peu plus tôt.

En ce qui concerne le « profil entrepreneurial » du propriétaire dirigeant, nous comprenons maintenant combien certains facteurs, comme les valeurs, la formation académique ou les expériences antérieures peuvent avoir une influence sur les motivations à créer une entreprise et, de surcroît, sur sa conception de la performance, bien sûr en autant qu'on en admette les limites à l'effet que cette conception peut être contingente à certains facteurs. Parmi ces limites, nous en retenons deux principales. La première provient des résultats d'une étude américaine menée auprès de 229 propriétaires dirigeants de PME révélant que la majorité des répondants cherchent la croissance de leur entreprise, mais seulement jusqu'à ce qu'elle atteigne une taille leur paraissant assez satisfaisante pour leur permettre de rencontrer leurs objectifs personnels, familiaux et professionnels. Ensuite, ils optent pour la stabilité (Cliff, 1998). LeCornu *et al.* (1996) arrivent aux mêmes conclusions suite aux entrevues réalisées auprès de 30 dirigeants de PME, à l'effet que la croissance peut être un objectif en autant qu'elle ne remette pas en question d'autres objectifs personnels tels que l'indépendance, la conservation du patrimoine familial, le refus de s'associer des bailleurs de fonds externes. Quant à la seconde limite, celle-ci concerne l'âge du propriétaire dirigeant qui pourrait aussi avoir un impact sur ses objectifs de croissance. Plus ce dernier avance en âge, moins il serait susceptible de chercher la croissance pour son entreprise (Reijonen et Komppula, 2007) étant donné que le dirigeant plus âgé est moins enclin à prendre des risques

et aussi plus réfractaire aux changements que peut entraîner cette croissance (Gray, 2002). À ce sujet, Baum et Locke (2004) nous sensibilisent à la présence d'une boucle d'apprentissage. Plus le dirigeant de PME connaît des réussites, plus il a confiance en ses capacités et plus il est susceptible de se fixer des objectifs de croissance. Nous comprenons donc que le propriétaire dirigeant de PME puisse avoir une conception de la performance différente selon qu'il atteigne ses objectifs, qu'il avance en âge ou qu'il apprenne et capitalise sur ses expériences antérieures (Baum et Locke, 2004; Cliff, 1998; Gray, 2002; Greenbank, 2001; LeCornu *et al.*, 1996; Reijonen et Kompula, 2007).

1.2 La performance : une question de motivations

À la lumière des études empiriques présentées, nous comprenons que la performance puisse être considérée distinctement selon le profil entrepreneurial et certaines caractéristiques personnelles des propriétaires dirigeants auxquels l'on pourrait s'adresser. Alors que pour certains, la performance pourrait se mesurer par la capacité de leur entreprise à leur procurer l'indépendance, l'autonomie, la sécurité financière, le style et la qualité de vie à laquelle ils aspirent (Gray, 2002; Greenbank, 2001; Reijonen et Komppula, 2007; Walker et Brown, 2004), pour d'autres, elle pourrait être considérée selon des critères plus classiques, comme l'augmentation des ventes et de la taille de l'entreprise (Getz et Petersen, 2005), la loyauté de la clientèle (Morris *et al.*, 2006), la réputation, la qualité des produits ou des services offerts ou la disponibilité de liquidités (Gundry et Welsch, 2001).

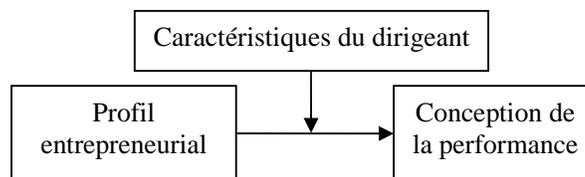
Ajoutons à ces dimensions, les nouvelles tendances associées au concept de performance durable qui demande de poursuivre simultanément des objectifs de croissance économique, de création de la valeur pour les actionnaires, de maintien de la réputation de l'entreprise, de satisfaction des besoins des clients, de valorisation du bien-être du personnel, tout en respectant des règles d'éthique en affaires (Székely et Knirsch, 2005). Le concept de la responsabilité sociale des entreprises et de la performance durable a émergé essentiellement à partir de l'observation des grandes entreprises, celles-ci pouvant « se permettre » d'y allouer des ressources moins contraintes que chez les PME, alors qu'une stratégie bien ancrée de développement durable exige un horizon à long terme plutôt qu'à court terme comme y sont souvent sujettes les PME (Székely et Knirsch, 2005). Connaissant encore peu de choses du comportement des PME à cet égard (Labelle, 2008), il nous paraît dès lors intéressant d'explorer si des objectifs de développement durable commencent à s'exprimer chez les dirigeants de PME, et à quel point ceux-ci conditionnent leur conception de la performance.

La diversité des indicateurs de performance relevés dans la littérature peut être résumée au tableau 1. Nous avons regroupé les indicateurs en typologie afin de nous permettre, comme l'illustre la figure 1, de faire le lien avec les objectifs et le profil du propriétaire dirigeant. Notons que cette classification ne signifie pas que les indicateurs soient indépendants les uns des autres ou même complémentaires, question qui est d'ailleurs rarement évoquée dans la littérature.

Tableau 1 : Les types de « performance », selon les propriétaires dirigeants de PME

Type de performance	Indicateurs utilisés dans la littérature	Auteurs
Performance personnelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconnaissance sociale ▪ Patrimoine personnel ▪ Qualité de vie ▪ Indépendance et autonomie 	Walker et Brown (2004) Reijonen et Komppula (2007) LeCornu <i>et al.</i> (1996) Greenbank (2001)
Performance économique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Croissance ▪ Taille de l'entreprise ▪ Liquidités pour préserver l'autonomie et assurer la croissance de l'entreprise ▪ Capacité de l'entreprise à générer des revenus suffisants ▪ Santé financière ▪ Satisfaction des besoins des clients ▪ Qualité du produit ou du service offert 	Getz et Petersen (2005) Morris <i>et al.</i> (2006) Gundry et Welsch (2001) Walker et Brown (2004) Székely et Knorsch (2005) LeCornu <i>et al.</i> (1996) Greenbank (2001)
Performance durable (sociale et environnementale)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maintien des emplois ▪ Investissement dans la société ▪ Qualité de vie du personnel ▪ Réputation de l'entreprise ▪ Équilibre entre santé financière, implication sociale et respect de l'environnement 	Getz et Petersen (2005) Morris <i>et al.</i> (2006) Gundry et Welsch (2001) Székely et Knorsch (2005) Greenbank (2001)

Figure 1 : Relations entre le profil entrepreneurial, les caractéristiques du propriétaire dirigeant et la conception de la performance de son entreprise



La prochaine section sera dédiée aux aspects méthodologiques, après quoi nous commenterons et discuterons les résultats avant de conclure et de proposer quelques avenues de recherche.

2. Méthodologie

Pour vérifier notre modèle de recherche, nous avons conduit une enquête auprès de 2000 chefs de PME de différentes régions du Québec à laquelle 395 ont répondu. La collecte de données a été réalisée par une firme de sondage via un questionnaire web entre le 10 novembre et le 15 décembre 2008. Le contexte économique difficile sévissant pendant cette période au Canada explique le faible taux de réponse. En revanche, certains résultats étant conformes à ce que nous retrouvons dans d'autres enquêtes, laissent penser que ce taux de réponse n'occasionne aucun biais dans l'échantillon constitué ou dans les réponses fournies par les répondants. Le questionnaire a été construit à partir de la littérature et a permis de collecter des données sur l'entreprise (taille, âge, innovation, exportation, organigramme, croissance), sur les caractéristiques du dirigeant (valeurs, âge, scolarité, sexe, expertise et expérience), sur ses motivations lors de la création et ses objectifs aujourd'hui (financiers et non financiers) et sur sa conception de ce qu'est une entreprise performante. À l'exception des questions mesurant certains aspects sociodémographiques, toutes les autres questions sont fermées. Ce choix méthodologique, pour réduire les temps de réponse, implique que certaines informations n'ont pu être collectées, ce qui est une limite normale à toute recherche de cette nature.

2.1 Définition et mesure des variables

Pour Kotey et Meredith (1997) et Sadler-Smith *et al.* (2003), plus le profil du dirigeant est de type entrepreneurial, c'est-à-dire priorisant des objectifs économiques, plus il est orienté vers la croissance, alors que son intérêt pour la conservation du contrôle et de l'indépendance devient de plus en plus mitigé. Il adopte également des stratégies de développement proactives plutôt que réactives. Ce profil est donc mesuré par les objectifs privilégiés des dirigeants de PME, au regard de la recension de la littérature. Ces objectifs, mesurés sur une échelle d'importance de 1 (pas du tout important) à 5 (très important), ont été classés en trois catégories :

- objectifs personnels: être son propre patron, capacité de faire vivre sa famille, avoir une qualité de vie, implication sociale dans sa communauté, conservation du patrimoine familial;
- objectifs économiques: réalisation de profits, croissance de l'entreprise, rentabilité, satisfaction des besoins de la clientèle; et
- objectifs sociaux et environnementaux : environnement de travail intéressant et concurrentiel aux employés, implication financière dans la communauté, emplois dans la région, choix des fournisseurs selon leurs bonnes pratiques environnementales, préférence pour les fournisseurs locaux, adoption d'un comportement éthique, protection de l'environnement.

Pour ce qui est de la conception de la performance, les répondants ont été invités à indiquer, sur une échelle de 1 (totalement en désaccord) à 5 (totalement d'accord) leur conception de ce qu'était une entreprise performante. Nous avons regroupé ces éléments en trois dimensions afin de vérifier notre modèle de recherche :

- dimension personnelle : une entreprise qui assure la qualité de vie à son propriétaire dirigeant, garantit un patrimoine familial à son propriétaire dirigeant;
- dimension économique : une entreprise qui fait plus de profits que d'autres, satisfait les besoins de ses clients, réalise ses objectifs, croît, survit aux crises économiques, est en santé financière, se réalise à l'international;
- dimension sociale et environnementale: une entreprise qui conserve ses employés, investit dans la société, assure une bonne qualité de vie à son personnel, vise un équilibre entre sa santé financière, son implication sociale et le respect de l'environnement.

Les variables modératrices, l'âge et l'expérience, sont des variables numériques continues alors que le degré de formation est une variable à échelle allant de 1 (primaire) à 4 (universitaire).

2.2 Description de l'échantillon et des variables du cadre conceptuel

L'échantillon est composé de 395 entreprises dont 55,4% ont moins de 5 salariés, 18% de 5 à 9, 11,1% de 10 à 19 et 15,5% de 20 et plus. Ces entreprises existent depuis 12 années (valeur médiane) et opèrent principalement dans les secteurs de la transformation. Elles sont réparties de façon aléatoire dans les différentes régions du Québec. Le principal dirigeant est âgé de 47 ans et est détenteur d'un diplôme universitaire dans 46% des cas. On constate aussi une expérience variable allant de 1 à 40 années (médiane=8) pour l'entreprise actuelle et 1 à 55 années (médiane=15) dans le secteur. Finalement, 67% des répondants sont des hommes.

Le tableau 2 permet d'apprécier la diversité des objectifs jugés « importants » pour les dirigeants de PME (Partie A) ainsi que l'étendue de leur conception de la performance (Partie B). Par exemple, la croissance et la réalisation de profits supérieurs à d'autres ne sont pas les mesures les plus appropriées de la performance pour l'ensemble des dirigeants de PME, alors que c'est la satisfaction des besoins des clients qui fait le plus l'unanimité. On note aussi l'importance accordée au bien-être du personnel, ce qui va dans le sens de la responsabilité sociale mais également d'une prise de conscience du rôle clé de cet actif dans l'économie de la connaissance et l'environnement plus concurrentiel dans lequel opèrent désormais les PME. Finalement, malgré une économie mondiale de plus en plus prégnante, les dirigeants ayant participé à l'enquête ne reconnaissent pas dans le fait de se « réaliser à l'international » et « d'être un entreprise sans

frontière », un indicateur de performance. Ce résultat ne nous surprend pas puisqu'on sait que ce n'est qu'un faible pourcentage de dirigeants qui exprime leur intérêt pour des activités internationales et celles-ci sont considérées comme un moyen pour rencontrer leur stratégie et non une fin en soi (St-Pierre et Perrault, 2009).

Tableau 2 : Importance accordée à chacune des composantes des objectifs et des différentes conceptions de la performance des propriétaires dirigeants (min = 1, max = 5)

PARTIE A	
Objectifs personnels	4,12
<i>Être mon propre patron et avoir une grande autonomie dans mon travail</i>	4,59
<i>Assurer un revenu adéquat pour faire vivre correctement ma famille</i>	4,58
<i>Avoir une qualité de vie</i>	4,30
<i>Conserver le patrimoine familial accumulé grâce à mon entreprise</i>	3,66
<i>M'impliquer socialement dans ma communauté</i>	3,47
Objectifs économiques	3,99
<i>Offrir aux clients des produits / services conformes ou supérieurs à leurs attentes</i>	4,72
<i>Réaliser les meilleures marges de profit possibles</i>	3,95
<i>Augmenter le chiffre d'affaires ou la taille de mon entreprise</i>	3,86
<i>Faire beaucoup d'argent</i>	3,43
Objectifs socio-environnementaux	3,83
<i>Adopter un comportement «éthique» avec tous mes partenaires</i>	4,46
<i>Offrir un environnement et des conditions de travail intéressantes et concurrentielles à mes employés</i>	4,30
<i>Favoriser la protection de l'environnement par l'élaboration de politiques internes</i>	3,98
<i>Favoriser la sélection de fournisseurs locaux (de la région immédiate)</i>	3,96
<i>Assurer des emplois dans ma région</i>	3,69
<i>Choisir des fournisseurs en fonction de leurs bonnes pratiques environnementales</i>	3,49
<i>M'impliquer financièrement dans ma communauté (philanthropie)</i>	2,92
PARTIE B	
Performance personnelle	3,76
<i>Une entreprise qui assure la qualité de vie à laquelle aspire le propriétaire dirigeant</i>	4,00
<i>Une entreprise qui garantit un patrimoine familial intéressant au propriétaire dirigeant</i>	3,51
Performance économique	3,94
<i>Une entreprise qui satisfait les besoins de ses clients</i>	4,69
<i>Une entreprise qui est en santé financière</i>	4,49
<i>Une entreprise qui réalise ses objectifs</i>	4,39
<i>Une entreprise qui survit aux crises économiques</i>	4,36
<i>Une entreprise qui croît (chiffres d'affaires et taille)</i>	3,88
<i>Une entreprise qui fait plus de profits que d'autres entreprises comparables</i>	3,47
<i>Une entreprise qui se réalise à l'international (sans frontière)</i>	2,29
Performance socio-environnementale	4,08
<i>Une entreprise qui peut conserver ses employés</i>	4,40
<i>Une entreprise qui assure une bonne qualité de vie à son personnel</i>	4,36
<i>Une entreprise qui vise l'équilibre entre sa santé financière, son implication sociale et le respect de l'environnement</i>	4,04
<i>Une entreprise qui investit dans la société</i>	3,51

Bien que l'on affirme que les objectifs personnels du propriétaire dirigeant se confondent à ceux de son entreprise, on pourra aussi noter au tableau 2 que cela ne se répercute pas nécessairement sur sa conception de la performance. En effet, l'importance accordée aux objectifs personnels,

lorsque ceux-ci sont agrégés dans un indice, est supérieure à celle accordée aux objectifs économiques (4,12 c. 3,99) et socio-environnementaux (3,83), tandis que la conception de ce qu'est une entreprise performante montre la prépondérance des dimensions sociales et environnementales (4,08) sur les dimensions économiques (3,94) et personnelles (3,76). Ces statistiques se démarquent de celles d'autres études où on notait un lien fort entre les préoccupations personnelles du propriétaire dirigeant et la conception de la performance de son entreprise. Les dimensions auxquelles nous nous sommes intéressés dans notre enquête peuvent expliquer l'écart entre nos résultats et ceux obtenus par d'autres auteurs qui n'offraient pas nécessairement les mêmes choix de réponse (Walker et Brown, 2004; Cassar, 2007). La décomposition que nous faisons des objectifs poursuivis de même que la conception de la performance n'a, en effet, pas toujours été mise en évidence dans les études précédentes. La suprématie des objectifs personnels d'autonomie et d'indépendance est cependant confirmée de même que les rôles plus modestes de la croissance et de la réalisation de profits. Par ailleurs, nos résultats mettent bien en évidence l'importance de certains objectifs sociaux qui constituent des préoccupations des chefs d'entreprise sur lesquelles la littérature et la société en général insistent de plus en plus.

3. Vérification du modèle de recherche

Pour vérifier notre modèle de recherche, nous avons utilisé des régressions multiples où les différentes dimensions de la performance devraient être expliquées par le « profil entrepreneurial » des propriétaires dirigeants, certaines de leurs caractéristiques personnelles et la taille ainsi que l'âge de l'entreprise comme variables de contrôle pour tenir compte de la diversité de notre échantillon.

Le « profil entrepreneurial » a été mesuré par l'agrégat des différents énoncés soumis à l'évaluation des chefs d'entreprise en trois indices selon leur nature (voir tableau 2). D'après Kotey et Meredith (1997) et Saddler-Smith *et al.* (2004), ce sont les objectifs « économiques » qui révèlent le mieux le profil entrepreneurial et qui devraient être le plus associés aux dimensions de la croissance et de la performance économique. Les objectifs personnels pourraient être liés négativement à la performance économique, puisqu'ils permettent de valoriser davantage la pérennité et l'indépendance du chef d'entreprise. Quant aux objectifs sociaux et environnementaux, Ondoué *et al.* (2008) suggèrent une relation positive avec la performance économique, exprimant la saisie d'une opportunité.

Les résultats des régressions présentés au tableau 3¹ confirment notre modèle de recherche à l'effet que les objectifs poursuivis par les dirigeants de PME influencent leur conception de la performance de l'entreprise. On note que les objectifs personnels sont les principaux déterminants de la performance personnelle, les objectifs économiques sont les principaux déterminants de la performance économique et les objectifs socio-environnementaux le sont pour la performance sociale et environnementale. Par ailleurs, le rôle significatif des objectifs personnels dans la détermination de la performance économique est tout à fait conforme à ce qu'ont démontré d'autres auteurs en affirmant que les dirigeants ayant un fort « profil entrepreneurial » peuvent souhaiter la croissance de leur entreprise sans que celle-ci ne compromette leurs objectifs personnels d'autonomie et de qualité de vie (LeCornu *et al.*, 1996; Cliff, 1998). À contrario, le rôle significatif des objectifs économiques dans l'explication de la performance personnelle est conforme avec l'affirmation que l'autonomie ou l'indépendance n'est possible qu'avec un minimum de résultats financiers. Le tableau 3 montre également que la priorité accordée à certains objectifs socio-environnementaux influence positivement la performance économique, mais à un niveau de signification inférieur aux autres variables déterminantes ($p < 0,10$).

Tableau 3 : Relations entre les différents objectifs des dirigeants de PME et leur conception de la performance (coefficients bêta standardisés)

	Performance personnelle	Performance économique	Performance sociale et environnementale
Objectifs personnels	0,299 ****	0,122 **	0,151 ****
Objectifs économiques	0,173 ***	0,449 ****	0,052
Objectifs socio-environnementaux	0,083	0,090 *	0,541 ****
Âge du dirigeant	0,077	0,059	0,065
Scolarité du dirigeant	-0,088 *	-0,008	0,000
Nombre d'années d'expérience	-0,033	-0,006	-0,090
Âge de l'entreprise	0,043	-0,022	0,025
Nombre d'employés	-0,051	0,046	0,040
Ratio taille/âge	0,061	0,049	-0,085
R ² ajusté	0,180	0,270	0,369
Statistique F	9,261 ****	14,962 ****	22,794 ****

* $p < 0,10$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$ **** $p < 0,001$

Finalement, toujours à l'aide du tableau 3, on observe qu'outre l'influence marginale de la scolarité du dirigeant sur la performance personnelle, aucune des caractéristiques qui lui sont propres (âge et expérience) n'est liée à la conception de la performance qu'il se fait de son entreprise. Ce résultat un peu étonnant pourrait s'expliquer par le fait que l'influence de ces variables personnelles ait été occultée par le rôle prépondérant des objectifs que le propriétaire

¹ Pour faciliter l'interprétation des résultats, nous utilisons les coefficients de régression standardisés.

dirigeant de PME définit. Il en est de même des caractéristiques organisationnelles que sont l'âge et la taille de l'entreprise qui demeurent des facteurs sans influence sur la conception de la performance. En ce qui concerne les caractéristiques personnelles du dirigeant, signalons que ces variables ont aussi été introduites dans d'autres régressions sous une forme modératrice (objectif X variable) pour chacune d'elles mais aucune n'a joué un rôle significatif. C'est pourquoi nous ne présentons que les résultats avec l'utilisation de leur forme la plus simple (sans interaction).

L'étendue des résultats présentés dans la littérature ne permet pas un classement absolu et sans équivoque de la diversité des objectifs poursuivis par les dirigeants de PME, dans les trois catégories « théoriques » utilisées ici. De façon à vérifier la pertinence de ces catégories et, au besoin, en proposer de nouvelles, nous avons donc procédé à des analyses factorielles afin de regrouper les variables qui permettaient le mieux de mesurer différentes dimensions du « profil entrepreneurial » des individus tenant compte de leurs objectifs et motivations. Comme le révèle le tableau 4 (zones ombragées), cette procédure a permis d'obtenir cinq facteurs orthogonaux qui expriment autant de catégories d'objectifs. Ces catégories émergentes ont été nommées en fonction de leurs principaux déterminants, soit des objectifs économiques, environnementaux, sociaux, relationnels et personnels. Bien que les dénominations utilisées puissent être critiquables, le contenu des facteurs reflète une certaine cohérence. L'indice KMO associé à cette analyse (0,756) peut être jugé satisfaisant.

Tableau 4 : Les types d'objectifs privilégiés par les dirigeants de PME regroupés selon une analyse factorielle

Objectifs privilégiés	Types d'objectifs	Économiques	Environnementaux	Sociaux	Relationnels	Personnels
	<i>Être son propre patron</i>	-0,002	0,107	-0,022	0,052	0,803
	<i>Faire beaucoup d'argent</i>	0,781	-0,002	0,002	-0,093	0,211
	<i>Vivre correctement</i>	0,475	0,089	0,121	-0,050	0,416
	<i>Avoir une qualité de vie</i>	0,123	-0,074	0,066	0,182	0,754
	<i>S'impliquer socialement</i>	-0,041	0,160	0,740	-0,048	0,096
	<i>Conserver le patrimoine familial</i>	0,237	-0,297	0,471	0,283	0,116
	<i>Augmenter la taille</i>	0,722	-0,080	0,084	0,193	-0,090
	<i>Réaliser les meilleures marges de profit</i>	0,812	-0,022	0,006	0,072	0,005
	<i>Satisfaire les clients</i>	0,026	0,023	-0,033	0,793	0,157
	<i>Offrir des conditions de travail intéressantes</i>	0,121	0,235	0,210	0,634	0,000
	<i>S'impliquer financièrement dans la communauté</i>	0,000	0,286	0,776	-0,049	0,024
	<i>Assurer des emplois dans la région</i>	0,174	0,183	0,605	0,259	-0,107
	<i>Choisir des fournisseurs selon leurs pratiques environnementales</i>	0,003	0,829	0,216	0,117	0,037
	<i>Favoriser des fournisseurs locaux</i>	-0,064	0,584	0,386	0,178	0,054
	<i>Adopter un comportement éthique</i>	-0,015	0,355	0,031	0,651	0,078
	<i>Favoriser la protection de l'environnement</i>	-0,013	0,794	0,093	0,255	0,016
	Pourcentage de variance expliquée	13,4%	13,1%	12,6%	11,3%	9,4%

Variance totale expliquée : 59,8%. Indice KMO = 0,756

Dans un souci de compréhension plus fine de la conception de la performance des propriétaires dirigeants de PME, nous avons également utilisé l'analyse factorielle afin de regrouper les différentes conceptions de la performance questionnées en facteurs orthogonaux. Comme le montre le tableau 5, nous obtenons ainsi quatre facteurs distincts, plutôt que les trois dimensions théoriques présentées auparavant, ou les éléments économiques se divisent en deux facteurs qui semblent refléter les aspects contradictoires de pérennité et de croissance. L'indice KMO atteint une valeur très fiable (0,820).

Tableau 5 : Les différentes conceptions de la performance que se font les dirigeants de PME, regroupées selon une analyse factorielle

	Performance	Pérenne	Sociale	Personnelle	Économique
Est performante, une entreprise qui ...					
<i>fait plus de profits que d'autres entreprises comparables</i>	0,311	-0,093	0,207	0,711	
<i>peut conserver ses employés</i>	0,586	0,459	0,019	0,073	
<i>investit dans la société</i>	0,104	0,750	0,109	0,276	
<i>satisfait les besoins de ses clients</i>	0,643	0,354	-0,029	-0,036	
<i>réalise ses objectifs</i>	0,657	0,126	0,177	0,225	
<i>assure une bonne qualité de vie à son personnel</i>	0,452	0,640	0,102	-0,090	
<i>croît</i>	0,507	0,046	0,140	0,616	
<i>survit aux crises économiques</i>	0,527	0,078	0,501	0,065	
<i>est en santé financière</i>	0,594	-0,084	0,450	0,014	
<i>se réalise à l'international</i>	-0,0193	0,150	0,041	0,711	
<i>assure une qualité de vie à son propriétaire</i>	0,153	0,165	0,778	0,092	
<i>garantie un patrimoine familial à son propriétaire</i>	0,029	0,180	0,822	0,189	
<i>visé l'équilibre entre sa santé financière, son implication sociale et le respect de l'environnement</i>	0,056	0,759	0,186	-0,046	
Pourcentage de variance expliquée		18,9%	15,4%	14,5%	12,2%

Variance totale expliquée : 61,0%. Indice KMO = 0,820

Les résultats de ces deux séries d'analyse factorielle seront utilisés pour tester notre modèle de recherche afin d'améliorer notre compréhension de la performance qui demeure un concept multidimensionnel. À cet effet, le tableau 6 présente les résultats des régressions où les différents indices (objectifs et performance) ont été déterminés empiriquement par les analyses factorielles. La comparaison des coefficients de régression avec les résultats initiaux (voir tableau 3) ne montre pas d'amélioration significative des résultats (niveau de confiance des coefficients bêta et R^2 ajusté). En revanche, on obtient un peu plus d'éclaircissements quant au rôle de certaines dimensions du profil entrepreneurial étant donné les précisions ajoutées aux différentes mesures.

La performance personnelle est principalement expliquée par les objectifs personnels et économiques, auxquels on ajoute les objectifs sociaux tels que l'implication sociale dans sa communauté, la philanthropie et la conservation des emplois dans la région (voir tableau 4).

Rappelons que l'autonomie et l'indépendance ne sont possibles que si le propriétaire dirigeant de PME assure une certaine performance économique lui permettant d'éviter le recours à du financement externe. Ces résultats sont donc conformes aux attentes.

Tableau 6 : Relations entre les différents objectifs privilégiés par les dirigeants de PME et leur conception de la performance de l'entreprise tel que mesurés par des analyses factorielles (coefficients bêta standardisés)

	Performance personnelle	Performance sociale	Performance économique	Performance « pérenne »
Objectifs économiques	0,219 ****	-0,107 **	0,425 ****	0,298 ****
Objectifs environnementaux	0,017	0,369 ****	-0,036	-0,036
Objectifs sociaux	0,132 **	0,372 ****	0,188 ****	-0,049
Objectifs relationnels	0,084	0,252 ****	-0,150 ****	0,418 ****
Objectifs personnels	0,244 ****	0,099 **	-0,014	0,076
Âge du dirigeant	0,080	0,050	0,048	-0,012
Scolarité du dirigeant	-0,042	0,022	0,040	-0,012
Nombre d'années d'expérience	-0,012	-0,091	-0,038	0,049
Âge de l'entreprise	0,028	0,062	-0,086	0,042
Nombre d'employés	-0,046	-0,042	0,118	0,067
Ratio taille/âge	0,085	-0,025	0,026	-0,122
R ² ajusté	0,116	0,341	0,241	0,238
Statistique F	4,610 ****	15,269 ****	9,765 ****	9,612****

* p < 0,10 ** p < 0,05 *** p < 0,01 **** p < 0,001

La performance sociale, qui consiste principalement à investir dans la société, à assurer une bonne qualité de vie à son personnel ainsi qu'un équilibre entre la santé financière, l'implication sociale et la protection de l'environnement (voir tableau 5), est déterminée par les objectifs sociaux, économiques, relationnels, environnementaux et personnels. L'ajout des objectifs relationnels enrichit la conception de la performance sociale qui s'étend à des considérations éthiques et à la satisfaction de diverses parties prenantes à l'entreprise (clientèle et employés). En dernier lieu, le rôle négatif des objectifs économiques permettrait peut-être d'opposer ces deux dimensions de la performance, à l'effet qu'on ne peut à la fois assurer une performance sociale et une performance économique en même temps.

La performance économique qui est fortement déterminée par les objectifs économiques et sociaux, est négativement liée aux objectifs relationnels mais aucunement aux objectifs personnels. Ce résultat paraît étonnant si on le compare aux premières régressions. Il faut cependant tenir compte que la performance économique est mesurée ici par la croissance, par la réalisation de profits supérieurs aux autres et par l'intégration d'activités internationales. Nous retrouvons ici les principales dimensions du «profil entrepreneurial» et du

comportement des dirigeants proactifs pour qui la performance économique et financière peut être assurée indépendamment de leurs objectifs personnels. Une variable qui n'a pas été prise en compte ici et qui pourrait expliquer ce résultats serait la possibilité que l'actionnariat de l'entreprise soit partagé entre plusieurs individus, de telle sorte que la performance envisagée pour l'entreprise est moins liée à des objectifs personnels et que le sentiment de réussite personnelle et professionnelle du propriétaire dirigeant et son entreprise soit moins présent que le prétendent Morris *et al.*, (2006). Le lien négatif avec les dimensions éthiques et de satisfaction des parties prenantes à l'entreprise est toutefois plus « étrange » et nous laisse plus d'interrogations que d'explications. Serait-ce possible qu'un engagement plus prononcé à l'international oblige les dirigeants à focaliser plus intensément sur des pratiques d'affaires pouvant leur garantir l'efficacité dans un environnement plus concurrentiel? Ou encore, serait-il possible que les dirigeants concernés par ces comportements privilégient le court terme au détriment du long terme et d'une certaine forme de pérennité dans la performance ?

Finalement, la performance que nous avons qualifiée de « pérenne » et qui pourrait être considérée comme une performance économique à long terme montre l'importance des objectifs « relationnels », où dominant la satisfaction des parties prenantes et l'adoption de règles d'éthique, sur la satisfaction des besoins des clients, la conservation des emplois, la survie aux crises économiques et la réalisation des objectifs fixés. Ce résultat original, mais qui n'est pas sans nous rappeler le profil type d'une PME familiale (Cadieux et Brouard, 2009), montre qu'il peut être erroné de considérer équivalents, en termes de conception de la performance, différentes dimensions économiques telles qu'être en santé financière, survivre à des crises économiques ou se réaliser à l'international. D'autres analyses sont nécessaires afin de connaître plus finement le profil et les caractéristiques des entreprises qui valorisent l'une ou l'autre des dimensions économiques de la performance.

Conclusion et avenues de recherche

Cette communication avait pour objectif d'appréhender la conception de la performance de leur entreprise que se font les dirigeants à partir d'une enquête réalisée auprès de PME québécoises. Selon notre compréhension de la problématique et des nouveaux enjeux économiques qui se veulent de plus en plus socialement durables, la connaissance du lien entre les motivations à la création d'une entreprise, les objectifs que poursuivent les dirigeants et leur conception de la performance est primordiale pour comprendre comment évoluent les

PME d'une part, et connaître celles qui pourront être des joueurs clés pour les pouvoirs publics dans la nouvelle économie de la connaissance d'autre part. On sait que peu de dirigeants de PME souhaitent devenir des gazelles alors que ceux qui prévoient une croissance contrôlée sont plus nombreux. Mais cela ne nous renseigne pas suffisamment sur la diversité d'objectifs que poursuivent ces mêmes dirigeants de PME, ceux-ci étant liés directement à la priorité qu'ils accordent à certaines dimensions de la performance et à la manière dont ils la conçoivent.

Les résultats de l'enquête conduite auprès de dirigeants québécois confirment d'ailleurs l'étendue des objectifs privilégiés par ceux-ci ainsi que leur façon de concevoir la performance de leur entreprise, celle-ci pouvant être sociale, personnelle, économique et pérenne. Il nous a cependant été impossible de confirmer l'influence de certaines dimensions sociodémographiques du chef d'entreprise telles que son âge, son degré de scolarité et son expérience.

Ces résultats exploratoires soulèvent cependant un certain nombre de questions et suggèrent de nouvelles avenues de recherche. Une des prochaines étapes consistera à voir la démarche ou les stratégies que mettent en place les dirigeants de PME pour atteindre les objectifs et la performance souhaités dans les dimensions privilégiées. Les dirigeants valorisant fortement la performance économique, sont-ils plus innovants, plus internationalisés et à la tête d'entreprise de taille supérieure aux autres? Et à l'opposé, ceux qui privilégient la performance personnelle sont-ils moins innovants et moins « rentables » que les autres, comme le supposent les théories et les modèles sur le profil entrepreneurial que nous avons consultés? Pensons, entre autres, aux profils PIC et CAP de Julien et Marchesnay (1996) qui sous-tend cette théorie. Quelle est la taille critique en-deca de laquelle on voit des dirigeants plutôt orientés vers la pérennité? À quoi ressemble la performance « économique » et financière des dirigeants qui valorisent singulièrement la performance sociale et personnelle de leur entreprise? Ces résultats sont-ils universels ou contingents à quelques facteurs spécifiques tels que le secteur d'activité, le profil démographique du chef d'entreprise, l'âge de l'entreprise, le degré de développement du territoire où est localisée l'entreprise, etc.?

En plus de présenter un défi fort intéressant pour les chercheurs, répondre à de telles questions de recherche est évidemment pertinent pour les actions des pouvoirs publics ainsi que pour les organismes dévoués au développement local et régional.

Références

- Ang, J. S. (1991). Small business uniqueness and the theory of financial management. *Journal of Small Business Finance*, 1(1), 1-13.
- Baum, J.-R. et Locke, E.-A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth, *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587-598.
- Cadieux, L. (2009). Les propriétaires dirigeants de PME face à la croissance par le biais de l'internationalisation : une question d'attitude? Colloque « *L'entrepreneuriat et la PME algérienne face au défi de la mondialisation : enseignements des expériences internationales* », Alger, 3 et 4 mars 2009.
- Cadieux, L. et Brouard, F. (2009). *La transmission des PME : Perspectives et enjeux*, Les Presses de l'Université du Québec.
- Cassar, G. (2007). Money, money, money? A longitudinal investigation of entrepreneur career reasons, growth preferences and achieved growth, *Entrepreneurship & Regional Development*, 19, 89-107.
- Cliff, J.-E. (1998). Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender and business size, *Journal of Business Venturing*, 13(5), 523-542.
- Getz, D. et Petersen, T. (2005). Growth and profit-oriented entrepreneurship among family business owners in the tourism and hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*, 24, 219-242.
- Gray, C. (2002). Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), 61-72.
- Greenbank, P. (2001). Objective setting in the micro-business, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 7(3), 108-127.
- Gundry, L.-K. et Welsch, H.-P. (2001). The ambitious entrepreneur: High growth strategies of women-owned enterprises, *Journal of Business Venturing*, 16, 453-470.
- Jarvis, R., Curan, J., Kitching, J. et Lightfoot, G. (2000). The use of quantitative and qualitative criteria in the measurement of performance in small firms, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7(2), 123-134.
- Julien, P.-A. et Marchesnay, M. (1996). *L'entrepreneuriat*. Paris : Économica.
- Kotey, B. et Meredith, G.G. (1997). Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance, *Journal of Small Business Management*, 35(2), 37-61.
- Labelle, F. (2008). La PME et la durabilité : une gestion qui améliore les capacités l'innovation des entrepreneurs, Communication présentée au 9^{ième} CIFEPME, Louvain-la-Neuve (Belgique).
- LeCornu, M. R., McMahon, R. G. P., Forsaith, D. M., et Stanger, A. M. J. (1996). The small enterprise financial objective function. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 1-14.
- Lee, D.-K. et Tsang, E.-W. (2001). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth, *Journal of Management Studies*, 38(4), 583-602.
- McMahon, R. G. P. (2001). Deriving an empirical development taxonomy for manufacturing SMEs using data from Australia's business longitudinal survey. *Small Business Economics*, 17(3), 197-212.
- Morris, M.-H., Miyasaki, N.-N., Watters, C.-E. et Coombes, S.-M. (2006). The dilemma of growth: understanding venture size choices of women entrepreneurs, *Journal of Small Business Management*, 44(2), 221-244.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205-228.
- Ondoua Biwolé, V., Spence, M. et Ben Boubaker Gherib, J. (2008). Stratégies de développement durable dans les PME : une étude exploratoire auprès des PME camerounaises, *Communication présentée au 9^{ième} CIFEPME*, Louvain-La-Neuve (Belgique).
- Reijonen, H. et Komppula, R. (2007). Perception of success and its effect on small firm performance, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(4), 689-701.
- Sadler-Smith, E. Hampson, Y., Chaston, I et Badger, B. (2003). Managerial behaviour; Entrepreneurial style, and small firm performance, *Journal of Small Business Management*, 41(1), 47-67.
- Smith, N.-R. et Miner, J.-B (1983). Type of Entrepreneur, type of firm, and managerial motivation: Implications for organizational life cycle theory, *Strategic Management Journal*, 4, 325-340.
- St-Pierre, J. et Perrault, J.-L. (2009). Motivations et déterminants de l'internationalisation de PME : Témoignages du Liban, du Maroc, du Canada et de la France. Colloque « *L'entrepreneuriat et la PME algérienne face au défi de la mondialisation : enseignements des expériences internationales* », Alger, 3 et 4 mars 2009.
- Székely F. et Knirsch, M. (2006). Responsible leadership and corporate social responsibility: metrics for sustainable performance, *European Management Journal*, 23(6), 628-447.
- Walker, E. et Brown, A. (2004). What success factors are important to small business owners? *International Small Business Journal*, 22(6), 577-594.