TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE iii

LISTE DES TABLEAUX vii

LISTE DES FIGURES ix

REMERCIEMENTS x

INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE 11

CHAPITRE 1 – CONTEXTE THÉORIQUE 15

1.1 Les déterminants de la conception de la performance 16

1.1.1 Les motivations entrepreneuriales 17

1.1.2 Les objectifs du propriétaire-dirigeant de la PME 21

1.1.2.1 Les objectifs personnels 22

1.1.2.2 Les objectifs économiques 25

1.1.2.3 Les objectifs sociaux 28

1.1.2.4 Les objectifs environnementaux 31

1.1.3 L'influence des objectifs sur la conception de la performance 33

1.1.4 Les profils d'entrepreneurs découlant de la conception de la performance 35

1.2 Le développement durable 37

1.2.1 L'entrepreneur socialement responsable 39

1.2.2 La performance durable 40

1.2.3 L'engagement du propriétaire-dirigeant de PME dans le développement durable 41

1.3 Les comportements entrepreneuriaux selon l'appartenance à une génération 47
1.3.1 Génération silencieuse.....49
1.3.2 Baby-boomers 50
1.3.3 Génération X 52
1.3.4 Génération Y 53
1.4 Hypothèses de recherche 57

CHAPITRE 2 – CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....59
2.1 Collecte des données.....59
2.2 Instrument de mesure.....59
2.3 Description de l'échantillon.....60
2.4 Cadre conceptuel 66
2.5 Mesure des variables.....66
2.6 Contrainte méthodologique 69

CHAPITRE 3 – PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION 71
3.1 Analyse de variance (ANOVA).....71
3.2 Comparaison de type Bonferroni.....77
3.3 Analyse de clusters 82
3.3.1 Clusters selon les objectifs des propriétaires-dirigeants 83
3.3.2 Clusters selon la conception de la performance des propriétaires-dirigeants.....86
3.4 Discussion.....88

CONCLUSION.....93
La méthodologie globale.....94
La façon d'aborder le développement durable.....94

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....96

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Les objectifs personnels poursuivis par le propriétaire-dirigeant 23

Tableau 2 Les objectifs économiques poursuivis par le propriétaire-dirigeant 25

Tableau 3 Les objectifs sociaux poursuivis par le propriétaire-dirigeant 28

Tableau 4 Les objectifs environnementaux poursuivis par le propriétaire-dirigeant 31

Tableau 5 Préoccupations des entreprises en lien avec le développement durable 45

Tableau 6 Les caractéristiques des baby-boomers (1946-1964) 51

Tableau 7 Les caractéristiques de la génération X (1965-1977) 53

Tableau 8 Les caractéristiques de la génération Y (1978-2000) 54

Tableau 9 Comparaison des caractéristiques des générations 55

Tableau 10 Hypothèse concernant les objectifs poursuivis par les générations de propriétaires-dirigeants 57

Tableau 11 Description de l'échantillon 61

Tableau 12 Description de l'échantillon selon le groupe générationnel 65

Tableau 13 Importance accordée à chacune des composantes des objectifs par les dirigeants de PME 67

Tableau 14 Importance accordée à différentes dimensions de la conception de la performance par les dirigeants de PME 68

Tableau 15 Tests de différence sur les objectifs des propriétaires-dirigeants selon leur appartenance générationnelle 72

Tableau 16 Objectifs « prioritaires » par les quatre générations de propriétaires-dirigeants selon leur rang respectif 73

Tableau 17 Tests de différence sur la conception de la performance des propriétaires-dirigeants selon leur appartenance générationnelle 75

Tableau 18 Énoncés « prioritaires » de conception de la performance privilégiés par les quatre générations de propriétaires-dirigeants selon leur rang respectif 76

Tableau 19 Comparaison de type Bonferroni sur les objectifs des propriétaires-dirigeants selon leur appartenance générationnelle 78

Tableau 20 Comparaison de type Bonferroni sur la conception de la performance des propriétaires-dirigeants selon leur appartenance générationnelle 80

Tableau 21 Analyse de clusters sur les objectifs des propriétaires-dirigeants.....84

Tableau 22 Tableau croisé entre les groupes et l'année de fondation de l'entreprise 85

Tableau 23 Analyse de clusters sur la conception de la performance des propriétaires-dirigeants 87

Tableau 24 Tableau croisé entre les groupes et l'âge du propriétaire-dirigeant pour les entreprises fondées de 1994 à 2003 88

LISTE DES FIGURES

Figure 1 Le Triple Bilan 38
Figure 2 La performance globale 41
Figure 3 Référentiel dynamique du développement durable 42
Figure 4 Cadre conceptuel 66

REMERCIEMENTS

Je tiens à adresser mes plus sincères remerciements à ma directrice de recherche, Madame Josée St-Pierre, qui m'a accompagnée tout au long de mon mémoire et m'a poussée à me dépasser.

Je remercie Martin Morin pour son aide précieuse pour mon travail statistique et pour sa patience. Je tiens à exprimer ma reconnaissance à mesdames Camille Carrier et Maripier Tremblay qui ont fait une évaluation constructive de mon mémoire et m'ont proposé des améliorations enrichissantes.

Je tiens également à remercier mon employeur, Groupe Conseils MCG, qui m'a permis de concilier le travail et les études et qui m'a encouragée à persévérer dans la rédaction de mon mémoire.

Enfin, je souhaite souligner l'appui constant de ma famille, Lise, Marc-Antoine et Kéven, et plus particulièrement de mon père, Pierre Trépanier, qui est toujours là pour moi et qui sait trouver les mots pour me faire sourire.

INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Depuis une vingtaine d'années, la performance est devenue un sujet de plus en plus complexe étant donné les nouveaux enjeux qui s'ajoutent à l'agenda des gens d'affaires. Parmi ces enjeux, on ne peut passer outre l'importance croissante des concepts de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et de développement durable.

Le développement durable n'est pas une mode passagère, il s'agit d'un enjeu majeur qui affecte les activités entrepreneuriales et qui est d'ordre stratégique pour certains. Même le concept de performance en entreprise est renouvelé, d'où l'émergence de la performance durable, qui harmonise les aspects économiques, sociaux et environnementaux de la performance (Cohen, Smith et Mitchell, 2006).

D'où provient cet engagement pour le développement durable? Pour les PME du moins, des études ont prouvé que l'adoption de pratiques de développement durable était nécessairement liée aux valeurs de son propriétaire-dirigeant (Paradas, 2007). Ces valeurs axées sur le respect d'autrui et de l'environnement sont la base de ce concept. Le monde des affaires y ajoute une préoccupation économique non négligeable. Ainsi, la recherche de la performance durable amène les propriétaires-dirigeants à poursuivre des objectifs à la fois de nature économique, sociale et environnementale et crée, par le fait même, une conception plus globale de la performance. De même, de nouveaux profils d'entrepreneurs se dessinent à partir de ces objectifs poursuivis qui vont au-delà de la traditionnelle recherche de la performance économique.

Ces nouveaux profils d'entrepreneurs peuvent être qualifiés de durables. Ils ont des besoins différents, notamment en termes d'accompagnement spécifique dans la mise en place de pratiques de développement durable. L'appui à l'implantation du développement durable en entreprise est soutenu par des aides publiques offertes par les gouvernements. Malgré cet appui, les principes de développement durable sont encore

Rapport-Gratuit.com

peu intégrés par les PME (Labelle et Aka, 2012). Certains chercheurs supposent que les aides ne correspondent pas aux besoins des PME moyennes, ce qui serait la principale cause de leur faible utilisation. Il semble donc que ces aides publiques ne soient pas adaptées à la réalité de la PME et le peu de sollicitation de ces programmes par les propriétaires-dirigeants de PME en fait la preuve (Cliff, 1998; St-Pierre et De La Durantaye, 2008).

Cette situation suggère que le gouvernement aurait une image de la PME qui n'est peut-être pas fidèle au portrait actuel de ces entreprises. Dans certains cas, les aides visent juste et sont utilisées et considérées comme étant efficaces par leurs bénéficiaires. Les programmes d'appui à l'innovation, par exemple, en font partie (Ernst et Young, 2013). Leur utilisation s'explique par le fait que les bénéficiaires correspondent au profil de PME que le gouvernement a défini. Les entreprises qui ont recours à cette aide poursuivent principalement des objectifs de nature économique, telle que la croissance. En ce qui concerne les autres types d'aides, ils demeurent peu utilisés.

Ces études dévoilent des symptômes de l'inefficacité de ces aides publiques, alors que leur cause semble être unique : l'État ne connaît pas bien les PME. Julien *et al.* (2003) s'interrogent d'ailleurs sur les fondements de ces aides et leur pertinence quant au soutien apporté aux PME. Ils précisent qu' : « on peut affirmer qu'une majorité de programmes de soutien au développement des PME ont été élaborés suivant une conception relativement traditionnelle des PME et de leurs rapports avec l'environnement économique » (p. 482).

Ces programmes gouvernementaux devraient reposer sur une meilleure compréhension du profil du propriétaire-dirigeant des PME. Ce profil qui se dresse à partir des objectifs est également fonction d'aspects sociodémographiques, tels que l'âge et l'appartenance à une génération. Depuis une dizaine d'années, on observe de nouveaux profils d'entrepreneurs, notamment en raison de l'importance grandissante

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

que prend le développement durable (Gabarret et Vedel, 2012). On parle maintenant d'entrepreneurs socialement responsables (Paradas, 2011), qui valorisent à la fois des aspects de nature économique, sociale et environnementale dans leur conception de la performance. Quelle est la prépondérance de ce profil dans l'économie actuelle? Ces entrepreneurs partagent-ils des caractéristiques sociodémographiques, telles que l'âge ou l'appartenance à une génération? Peut-on associer ce profil à une génération d'entrepreneur en particulier?

L'activité entrepreneuriale est actuellement composée de quatre générations de propriétaires-dirigeants : les seniors (la génération silencieuse), les baby-boomers, la génération X et la génération Y. Plusieurs études démontrent les caractéristiques marquées qui distinguent chacune des générations présentes sur le marché du travail (Wong *et al.*, 2008), mais peu de recherches ont été menées jusqu'à présent sur les nouvelles générations d'entrepreneurs. On observe tout de même que les nouvelles générations de propriétaires-dirigeants se comportent différemment de leurs aînés à bien des égards (Alch, 2008). Puisqu'ils sont nés à la même époque, les membres de chacune des générations partagent des expériences historiques et sociales particulières (Wong *et al.*, 2008). Ainsi, des attitudes, des comportements et des valeurs qui leur sont propres pourraient influencer leur vision des affaires.

On peut s'attendre à ce que les propriétaires-dirigeants d'entreprise appartenant aux nouvelles générations puissent être motivés par des enjeux différents pour la création de leur entreprise et poursuivre des trajectoires de développement qui leur sont propres. Leurs préoccupations concernant notamment la conciliation du travail, de la famille et des loisirs en sont un bon exemple (Tremblay, Audet et Gasse, 2010; Turetsky, 2006) qui pourrait se refléter sur leurs motivations à la création et par la suite sur leurs objectifs. Tout ceci nous amène à penser que les générations X et Y pourraient avoir une conception différente de la performance d'une entreprise que celle des autres générations.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Dans le but d'enrichir notre compréhension du comportement des nouvelles générations d'entrepreneurs, nous nous demandons : *En quoi la conception de la performance des nouvelles générations de propriétaires-dirigeants de PME se distingue-t-elle de celle de leurs prédécesseurs?*

D'autre part, une seconde question de recherche vise à démystifier l'influence de l'importance grandissante du développement durable sur la conception de la performance des propriétaires-dirigeants de PME : *Est-ce que l'importance grandissante du développement durable influence la conception de la performance des propriétaires-dirigeants de PME?*

Les chapitres qui suivent présentent une recension de la littérature portant sur les déterminants de la conception de la performance, les comportements entrepreneuriaux associés à l'appartenance générationnelle et le développement durable. Cette revue de la littérature permettra de préciser des hypothèses de façon éclairée.

CHAPITRE 1 – CONTEXTE THÉORIQUE

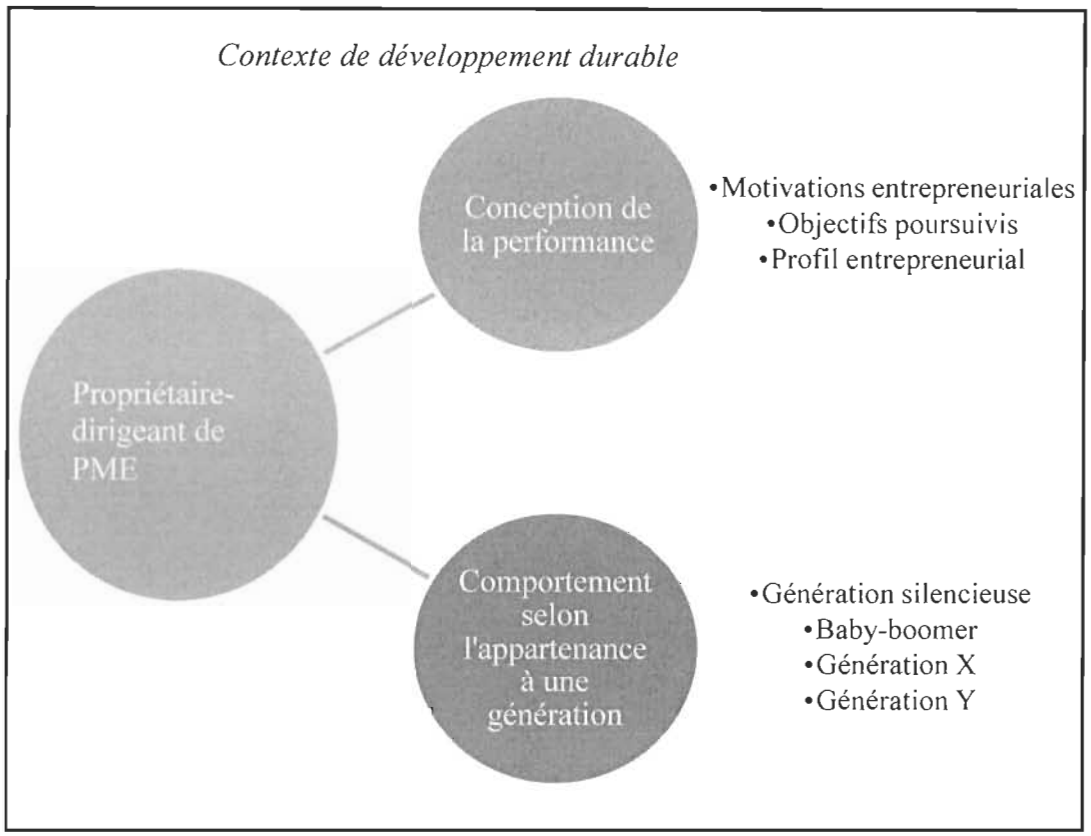
Les questions de recherche précédentes nous amènent à développer notre cadre théorique en trois temps.

Dans un premier temps, pour comprendre davantage ce qui guide le propriétaire-dirigeant, nous allons explorer sa propre conception de la performance (quelle image se fait-il d'une entreprise qui a du succès?). Pour ce faire, il est nécessaire de se pencher sur ses motivations entrepreneuriales (qu'est-ce qui l'a poussé à se lancer en affaires?) et sur ses objectifs de performance (que souhaite-t-il atteindre personnellement et pour son entreprise?). En parallèle, les profils d'entrepreneurs sont étudiés, puisque ceux-ci sont directement reliés à leur conception de la performance.

Dans un deuxième temps, le développement durable prend de plus en plus d'importance dans le monde des affaires et a fait émerger un nouveau profil d'entrepreneurs : l'entrepreneur socialement responsable. Ce profil est présenté, de même que la performance durable et ce qu'elle implique. De plus, pour comprendre l'impact du développement durable sur les PME, l'engagement du propriétaire-dirigeant est détaillé.

Dans un troisième temps, une autre dimension relative au propriétaire-dirigeant fait l'objet d'une étude approfondie : son appartenance à une génération. Qu'elle appartienne à la génération silencieuse, aux baby-boomers, à la génération X ou à la génération Y, une personne adopte des comportements qui sont fonction de sa cohorte générationnelle (Gasse *et al.*, 2009). Ceci laisse présager que les entrepreneurs d'une même génération partagent des motivations entrepreneuriales, des objectifs et, par conséquent, une conception commune de la performance. Ainsi, à la suite de la recension de la littérature sur les générations, une relation peut être mise de l'avant entre l'appartenance à une génération et une conception durable de la performance.

La revue de la littérature présentée suit le schéma ci-dessous :



1.1 LES DÉTERMINANTS DE LA CONCEPTION DE LA PERFORMANCE

Le thème de la performance est abordé dans la littérature sous différents angles. Certains auteurs décrivent la performance en termes de succès et d'autres évoquent plutôt la croissance (Reijonen et Komppula, 2007). Dans la présente étude, nous ne ferons pas allusion à une dimension particulière de la performance de sorte qu'elle pourra être considérée sous plusieurs angles distincts. Une définition universelle de la performance pourrait être formulée ainsi : la performance est la rencontre des objectifs définis par les gestionnaires (Neely, Gregory et Platts, 1995; Dobbins et Pettman, 1997). L'étude approfondie des PME fait ressortir les influences de la performance associées directement aux motivations à la création des propriétaires-dirigeants, aux objectifs

qu'ils poursuivent et à la conception qu'ils se font d'une entreprise performante, ce qui fera l'objet des prochaines sections. Peu importe la mesure de la performance, qu'il s'agisse du succès, de la croissance ou de la rencontre des objectifs, pour bien l'apprécier dans le contexte des PME, il faut connaître les motivations entrepreneuriales.

1.1.1 Les motivations entrepreneuriales

L'étude de la conception de la performance se doit en premier lieu de tenir compte des raisons qui ont poussé le propriétaire-dirigeant à se lancer en affaires initialement. Quelles étaient ses motivations entrepreneuriales? L'avenir de l'entreprise repose en partie sur ces motivations, puisqu'elles guideront les actions de son propriétaire-dirigeant. Dans le cas précis des PME, les motivations personnelles du propriétaire-dirigeant sont liées à ses comportements et à sa prise de décision (Katz, 1992)[1]. D'ailleurs, Shane, Locke et Collins (2003) témoignent de l'importance de l'étude des motivations dans le domaine de l'entrepreneuriat. Il s'agit, selon eux, d'un élément prépondérant dans la compréhension des activités entrepreneuriales. Par exemple, la croissance d'une PME est influencée par la motivation du propriétaire-dirigeant à croître ou non (Walker et Brown, 2004) et peut constituer un accélérateur, tout comme un frein à cette croissance (Dalley et Hamilton, 2000; McMahon, 2001; Wiklund, Davidsson et Delmar, 2003)[2]. En ce qui nous concerne, les motivations à la création constituent la porte d'entrée de l'univers du propriétaire-dirigeant.

Les premières recherches sur la motivation la décrivent comme étant l'expression de l'instinct. Les travaux de Freud, Krauss et Maslow, notamment, dépeignent la motivation comme une forme d'instinct qui incite l'individu à adopter des comportements de survie (Freud, 1924; Krauss, 1965; Maslow, 1946)[3]. La création

[1] Mentionné dans LeCornu *et al.* (1996).
[2] Mentionnés dans Hansen et Hamilton (2011).
[3] Mentionnés dans Carsrud et Brännback (2011).

d'une entreprise pourrait être un mode de survie pour l'entrepreneur qui fuit une situation non désirée.

Gabarret et Vedel (2012) divisent la littérature sur le sujet entre deux visions de la motivation qu'ils appellent les théories du « pull » et du « push ». Les entrepreneurs créent leur entreprise par opportunités d'affaires ou pour répondre à un besoin. La création est donc « choisie ou subie » (Gabarret et Vedel, 2012, p. 1). Soit les entrepreneurs ont des opportunités qui les attirent vers la création, soit ils y sont poussés pour des raisons bien précises, telles que la nécessité d'avoir un emploi. Une pénurie d'emploi disponible, le besoin d'avoir un deuxième revenu ou une insatisfaction au travail peuvent être vus comme des facteurs de motivation « push ». Selon Gabarret et Vedel (2012) la motivation de type « push » résulte de facteurs négatifs. Au contraire, le principe de la motivation « pull » serait positif. La découverte d'un nouveau créneau à exploiter peut être une motivation de ce type.

Ainsi, les motivations à la création d'entreprises ne sont pas toujours positives. C'est ce qui ressort de l'étude de Walker et Brown (2004) où plusieurs répondants ont quitté leur emploi parce qu'ils sentaient que leur employeur profitait d'eux. L'étude menée auprès de 290 propriétaires-dirigeants de petites entreprises en Australie portait sur les mesures de la réussite pour ce type d'entreprises. Les répondants de cette étude ont souhaité pouvoir être leur propre patron, ce qui les a menés à la création de leur propre emploi.

La théorie des déclencheurs de Julien et Marchesnay (1996) peut aussi être associée aux motivations entrepreneuriales. Celle-ci explique que la création d'entreprises est déclenchée par des facteurs individuels, familiaux, sociaux ou organisationnels. Vouloir utiliser ses compétences autrement, suivre les traces d'un proche ayant réussi en entrepreneuriat, se créer une place au sein de la communauté ou exploiter une idée innovatrice en sont quelques exemples (Julien et Marchenay, 1996).

Or, Amabile (1993) soutient plutôt que les concepts de motivation intrinsèque et extrinsèque englobent la plupart des théories précédentes sur l'instinct. L'auteure décrit la motivation intrinsèque comme suit : « Individuals are intrinsically motivated when they seek enjoyment, interest, satisfaction of curiosity, self-expression, or personal challenge in the work » (Amabile, 1993, p. 188). La motivation intrinsèque se trouve donc à l'intérieur de l'individu qui se réalise d'une quelconque façon à travers son travail. Quant à la motivation extrinsèque, elle se représente ainsi : « Individuals are extrinsically motivated when they engage in the work in order to obtain some goal that is apart from the work itself » (Amabile, 1993, p. 188). La motivation extrinsèque est une toute autre source de motivation qui est extérieure à l'individu. Il peut s'agir de l'attrait d'une récompense, du pouvoir ou du prestige.

Dans leur étude portant sur la taille des entreprises, Robichaud et McGraw (2008) posent l'hypothèse que les motivations entrepreneuriales sont intrinsèques pour les propriétaires-dirigeants de petites entreprises et qu'elles sont extrinsèques pour les dirigeants de grandes entreprises. Cette hypothèse serait liée avec la taille de l'entreprise qui serait influencée par les motivations du propriétaire-dirigeant, notamment de conserver un petit nombre d'employés ou, au contraire, de croître. L'échantillon, composé de 315 entrepreneurs du secteur des services et du commerce de détail situés au Nouveau-Brunswick au Canada, a permis de ne pas rejeter cette hypothèse puisque des différences statistiquement significatives étaient présentes entre les facteurs. Les entreprises de l'échantillon étudiées étaient en service depuis au moins deux ans où 50 % de cet échantillon était constitué de propriétaires-dirigeants, l'autre moitié comprenait seulement des dirigeants. Sans généraliser les résultats de cette étude, on peut toutefois observer que les motivations intrinsèques font réellement partie des motivations à la création pour les entrepreneurs des petites et moyennes entreprises et peut-être même davantage que pour ceux des grandes entreprises. Bref, que cette motivation à la création soit intrinsèque (p. ex., réalisation de soi) ou extrinsèque (p. ex.,

avoir un statut dans la société) (Carsrud et Brännback, 2011), s'y intéresser permet de comprendre ce qui guide le propriétaire-dirigeant.

Ainsi, les motivations à la création d'entreprises peuvent être de différentes natures. Wiklund, Davidsson et Delmar (2003) soulèvent que dans le cas des PME, ces motivations peuvent être autres que la maximisation du profit. L'étude de LeCornu *et al.* (1996) sur les objectifs des petites entreprises appuie ces propos. Au sein de l'échantillon étudié de 30 propriétaires-dirigeants de petites entreprises australiennes, 21 dirigeants avaient des motivations de nature financière. Neuf entrepreneurs affirmaient tout de même s'être lancés en affaires sans avoir eu ce type de motivation. De plus, hormis un répondant, tous avaient une combinaison de motivations à la fois financières et non financières. Cette étude montre que la rationalité économique qui dicte que les entrepreneurs créent des entreprises prioritairement pour faire de l'argent est nuancée, comme le suggèrent les travaux de LeCornu *et al.* (1996) ou ceux de Wiklund, Davidsson et Delmar (2003). Bien d'autres motivations peuvent pousser à la création.

De nombreuses recherches montrent que l'indépendance est la principale motivation des entrepreneurs (LeCornu *et al.*, 1996), soit l'indépendance à la fois financière et personnelle. St-Pierre et Cadieux (2011) ont étudié les liens existants entre la conception de la performance et le profil entrepreneurial des propriétaires-dirigeants de PME. Leur revue de la littérature sur le sujet leur a permis de faire ressortir les principales motivations à la création d'entreprise : « avoir un style de vie assurant un équilibre travail vs famille; faire un travail intéressant; être indépendant; avoir de la flexibilité; devenir riche; avoir une sécurité financière à long terme pour soi et sa famille; relever des défis et être reconnu » St-Pierre et Cadieux, 2011, p. 37. (Cassar, 2007; Getz et Petersen, 2005; Gray, 2002; Greenbank, 2001; Gundry et Welsch, 2001; Morris *et al.*, 2006; Reijonen et Komppula, 2007; Walker et Brown, 2004).

Enfin, plusieurs études tiennent pour acquis que les motivations à la création des entrepreneurs se transforment en objectifs à atteindre lorsque l'entreprise démarre ses activités (Reijonen et Komppula, 2007; Walker et Brown, 2004). Pourtant, bien que les motivations entrepreneuriales soient un aperçu valable de ce que le propriétaire-dirigeant cherchera à atteindre en termes d'objectifs lorsque son entreprise sera en fonction, on ne peut garantir que ces motivations se concrétiseront réellement (Carsrud et Brännback, 2011).

1.1.2 Les objectifs du propriétaire-dirigeant de la PME

Avant d'entreprendre la revue de littérature de cette section, il importe de faire la distinction entre les objectifs et les valeurs qui sont deux notions pouvant être confondues. Selon l'Office québécois de la langue française (2012), un objectif est : « le but qu'une organisation se propose d'atteindre au cours d'une période déterminée ». Ce qui distingue ce terme de la notion de valeur, exprimée plutôt comme un: « principe qui oriente l'action d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation en société » (Office québécois de la langue française, 2012). À priori, les valeurs peuvent être un facteur qui oriente le choix des objectifs poursuivis. Toutefois, la présente section concerne uniquement les objectifs et c'est d'ailleurs pourquoi les énoncés décrivant les objectifs débutent par des verbes d'action.

L'étude des PME nous rappelle que le propriétaire-dirigeant se trouve au cœur de l'organisation et qu'on ne peut distinguer ses objectifs de ceux de son entreprise (O'Farrell et Hitchins, 1988; Bamberger, 1983). Ainsi, les objectifs de la PME sont en symbiose avec ceux poursuivis par son propriétaire-dirigeant (Jarvis *et al.*, 2000). De plus, ces objectifs sont très variés et propres à chacun (Wiklund, Davidsson et Delmar, 2003).

Rapport-Gratuit.com

LeCornu *et al.* (1996) considèrent cette symbiose entre le propriétaire-dirigeant et son entreprise comme une forme de liberté qui lui est propre dans l'établissement de ses objectifs. Seul à la barre de son navire ou accompagné d'une petite équipe de gestion, le propriétaire-dirigeant de PME peut donc choisir de poursuivre les objectifs qu'il souhaite, quelle que soit leur nature.

L'étude de Greenbank (2001), menée auprès de 58 propriétaires-dirigeants de petite entreprise et prenant la forme d'entrevues semi-structurées, a permis de constater que près de la moitié des répondants n'avait pas d'objectif de croissance. Certains participants à cette étude ne poursuivaient même aucun objectif du tout. Ils vivaient au jour le jour. Ces résultats laissent entendre que plusieurs propriétaires-dirigeants n'arrivent pas à mettre de mots sur les objectifs qu'ils poursuivent, ni même à les quantifier lorsque possible. La croissance fait également peur à certains qui souhaitent à tout prix demeurer en contrôle de leur entreprise (Getz et Petersen, 2005; Wiklund, Davidsson et Delmar, 2003), même si cela signifie faire un profit moindre.

Les récentes études permettent de constater que les objectifs d'ordre économique, tels que la maximisation du profit ou la croissance, ne sont pas les seuls objectifs poursuivis par les propriétaires-dirigeants de PME. Les travaux de Schumpeter (1934) affirmant que les propriétaires-dirigeants de PME poursuivent des objectifs personnels peuvent également être actualisés. En fait, les propriétaires-dirigeants de PME poursuivent une multitude d'objectifs, à la fois personnels, économiques, sociaux et environnementaux. Nous en discuterons dans les prochaines sections.

1.1.2.1 Les objectifs personnels

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Différents objectifs personnels peuvent être poursuivis par les propriétaires-dirigeants de PME. Assurer une sécurité financière pour soi et pour sa famille, avoir du plaisir, être satisfait au travail, avoir une qualité de vie, être en contrôle, être indépendant

et autonome, se constituer un patrimoine familial et se réaliser au travail en sont les principaux exemples.

Le tableau 1 présente les objectifs personnels poursuivis par les propriétaires-dirigeants selon les auteurs en faisant mention dans la littérature étudiée.

Tableau 1 – Les objectifs personnels poursuivis par le propriétaire-dirigeant

Objectifs personnels	**Auteurs**
Assurer une sécurité financière pour soi et pour sa famille	Getz et Petersen (2005), Greenbank (2001), LeCornu *et al.* (1996), Raymond *et al.* (2013), St-Pierre et Cadieux (2011), Westhead et Wright (1999).
Avoir du plaisir / être satisfait au travail	Cliff (1998), Greenbank (2001), Raymond *et al.* (2013), Walker et Brown (2004).
Avoir une qualité de vie	Cliff (1998), Getz et Petersen (2005), Gundry et Welsch (2001), LeCornu *et al.* (1996), Raymond *et al.* (2013), Reijonen et Komppula (2007), St-Pierre et Cadieux (2011), Westhead et Wright (1999).
Être en contrôle	Greenbank (2001), Morris *et al.* (2006), Reijonen et Komppula (2007), Wiklund, Davidsson et Delmar (2003).
Être indépendant et autonome	Cassar (2007), Gray (2002), LeCornu *et al.* (1996), Morris *et al.* (2006), Raymond *et al.* (2013), Reijonen et Komppula (2007), Walker et Brown (2004), Westhead et Wright (1999), Wiklund, Davidsson et Delmar (2003).
Se constituer ou préserver un patrimoine familial	Gray (2002), Raymond *et al.* (2013), St-Pierre et Cadieux (2011).
Se réaliser au travail	Cassar (2007), Cliff (1998), Kotey et Meredith (1997), LeCornu *et al.* (1996), Morris *et al.* (2006).

Le propriétaire-dirigeant est influencé par ses proches, sa famille et ses amis dans le choix de ses objectifs à atteindre (Raymond *et al.*, 2013). Les valeurs et les normes familiales sont transposées dans ses objectifs (Aldrich et Cliff, 2003). Le conjoint ou la conjointe et même les enfants font partie intégrante de ce processus. En effet, selon Raymond *et al.* (2013), la situation familiale demeure un aspect important. Le fait que la conjointe ou le conjoint travaille ou non, d'avoir des enfants en bas âge ou d'avoir à sa charge un proche ou un parent malade peuvent influencer ses objectifs. Dans le cas

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

d'une femme propriétaire, la poursuite des tâches domestiques fait souvent partie du contrat, de même que la nécessité de concilier le travail et la famille (Cliff, 1998; Gundry et Welsch, 2001). En somme, la vie personnelle du propriétaire-dirigeant influence le destin de son entreprise. D'ailleurs, l'étude menée par Getz et Petersen (2005) auprès de 184 propriétaires d'entreprises familiales du secteur du tourisme et de l'hôtellerie situées au Canada et au Danemark montre l'importance prépondérante de la famille sur les décisions des entrepreneurs. Toutefois, il ne s'agit pas du facteur le plus probant de l'étude. Le principal objectif de ces propriétaires était d'avoir une qualité de vie.

Par ailleurs, l'étude de Cassar (2007), auprès d'un échantillon de 466 entrepreneurs émergents et visant à établir une relation entre les motivations entrepreneuriales et les intentions de croître, a permis de faire ressortir six principaux objectifs poursuivis. La recherche de l'indépendance et de la réalisation de soi arrivent respectivement en premier et deuxième rang de cette étude.

Une revue de la littérature de Cliff (1998) portant sur les différences entre les sexes dans l'importance accordée à la croissance montre que les femmes propriétaires cherchent à avoir du plaisir au travail et à se réaliser pleinement dans leurs fonctions. Les résultats de l'étude de Greenbank (2001) montrent également que la satisfaction au travail est l'un des objectifs privilégiés, mais qu'elle ne serait pas dépendante du genre.

Le revenu est également un objectif poursuivi. Toutefois, il n'est pas vu en termes de richesse, mais plutôt comme une sécurité financière permettant de bien faire vivre sa famille (Greenbank, 2001) et de constituer un patrimoine familial pour le futur (Gray, 2002). Bref, un revenu qui permet de vivre confortablement (Getz et Petersen, 2005).

Enfin, il appert qu'être en contrôle de son entreprise constitue aussi un objectif pour certains propriétaires-dirigeants (Greenbank, 2001; Reijonen et Komppula, 2007).

Bien qu'ils disposent de beaucoup de liberté dans la formulation de leurs objectifs, comme il a été dit précédemment, leurs intérêts personnels ne sont toutefois pas les seuls pris en compte par les propriétaires-dirigeants. En fait, comme l'expriment Walker et Brown (2004) « These affective measurements are not necessarily substitute for, but are complementary to financial goals » (Walker et Brown, 2004, p. 580). C'est donc dire que les objectifs de nature personnelle ne remplacent pas les traditionnels objectifs financiers. Ils les complètent et constituent une part seulement de la diversité des objectifs poursuivis par le propriétaire-dirigeant.

1.1.2.2 Les objectifs économiques

Les objectifs économiques, que l'on qualifie également d'objectifs financiers, sont énoncés ainsi : réaliser de meilleures marges de profits, augmenter ses liquidités, augmenter son chiffre d'affaires ou la taille de son entreprise, atteindre le seuil de rentabilité, obtenir un rendement satisfaisant, maximiser la valeur de revente de son entreprise, offrir des produits/services répondant aux attentes des clients ou améliorer la productivité des employés.

Le tableau 2 présente les objectifs économiques poursuivis par le propriétaire-dirigeant tel que mis de l'avant par différents auteurs.

Tableau 2 – Les objectifs économiques poursuivis par le propriétaire-dirigeant

Objectifs économiques	**Auteurs**
Offrir des produits/services répondant aux attentes des clients	Cliff (1998), Gundry et Welsch (2001), Kotey et Meredith (1997), Paradas (2011), Raymond *et al.* (2013), Székely et Knirsch (2005), St-Pierre et Cadieux (2011), Wiklund, Davidsson et Delmar (2003).
Réaliser de meilleures marges de profits	Cohen, Smith et Mitchell (2006), Getz et Petersen (2005), Greenbank (2001), Jarvis *et al.* (2000), Kotey et Meredith (1997), LeCornu *et al.* (1996), Morris *et al.* (2006), Reijonen et Komppula (2007), St-Pierre et Cadieux (2011), Walker et Brown (2004).

Tableau 2 – Les objectifs économiques poursuivis par le propriétaire-dirigeant (suite)

Objectifs économiques	**Auteurs**
Augmenter ses liquidités	Cohen, Smith et Mitchell (2006), Gundry et Welsch (2001), Kotey et Meredith (1997), Raymond *et al.* (2013), Reijonen et Komppula (2007), St-Pierre et Cadieux (2011).
Augmenter son chiffre d'affaires ou la taille de son entreprise	Getz et Petersen (2005), Greenbank (2001), LeCornu *et al.* (1996), McMahon (2001), Morris *et al.* (2006), Raymond *et al.* (2013), Reijonen et Komppula (2007), Székely et Knirsch (2005), St-Pierre et Cadieux (2011), Walker et Brown (2004), Westhead et Wright (1999), Wiklund, Davidsson et Delmar (2003).
Améliorer la productivité des employés	Cohen, Smith et Mitchell (2006) et Kotey et Meredith (1997).
Atteindre le seuil de rentabilité	LeCornu *et al.* (1996).
Obtenir un rendement satisfaisant	LeCornu *et al.* (1996).
Maximiser la valeur de revente de son entreprise	LeCornu *et al.* (1996).

Parmi les objectifs de nature économique, on observe notamment la croissance. Les propriétaires-dirigeants qui choisissent d'inclure la croissance parmi leurs objectifs souhaitent augmenter leur chiffre d'affaires ou leur volume d'activité. Cette orientation vers la croissance peut également se traduire en termes d'achalandage ou de demande, tel que dans l'industrie du tourisme (Getz et Petersen, 2005). Les propriétaires-dirigeants de type « *life-style* » préfèrent conserver une taille d'entreprise raisonnable qui leur permet d'adopter le style de vie qui leur convient, tandis que les PME de type « *caped-growth* » favorisent la croissance tant qu'elle est contrôlée. Afin de conserver le contrôle et de préserver leur autonomie et leur indépendance, ces derniers peuvent choisir, par exemple, de mettre un frein à leur croissance pour une durée déterminée ou non.

Viser une forte croissance peut parfois les amener à mettre de côté certains objectifs de nature personnelle (Gundry et Welsch, 2001), afin de se concentrer uniquement sur l'atteinte de ce but, ce qui crée une opposition entre les objectifs poursuivis. En effet, la croissance peut entraîner des besoins de ressources et de

financement importants qui demandent temps et énergie à obtenir. Dans ce cas-ci, la priorité serait davantage accordée à l'avenir de l'entreprise, plutôt qu'aux intérêts personnels du propriétaire-dirigeant et à sa famille (Gundry et Welsch, 2001).

Faire de l'argent en réalisant de bonnes marges de profit constitue aussi un objectif pour certains propriétaires-dirigeants, de même qu'augmenter ses liquidités (Cohen, Smith et Mitchell, 2006; Getz et Petersen, 2005; Greenbank, 2001; Jarvis *et al.*, 2000; Kotey et Meredith, 1997; LeCornu *et al.*, 1996; Morris *et al.*, 2006; Reijonen et Komppula, 2007; St-Pierre et Cadieux, 2011; Walker et Brown, 2004). Dans un même ordre d'idées, atteindre le seuil de rentabilité et obtenir un rendement satisfaisant font partie de ces objectifs. Certains souhaiteront aussi maximiser la valeur de revente de leur entreprise (LeCornu *et al.*, 1996).

Il arrive également que les propriétaires-dirigeants poursuivent des objectifs économiques de second plan qui prennent en compte différentes dimensions liées aux employés. Il peut donc s'agir de viser à améliorer la productivité de ses employés pour une meilleure performance financière (Cohen, Smith et Mitchell, 2006) ou d'améliorer son offre de produits ou de services afin de répondre davantage aux besoins de ses clients (Cliff, 1998). Ces objectifs constituent des moyens à mettre en place pour rencontrer les objectifs financiers de premier ordre, décrits plus haut.

Bien qu'ils fassent partie de leurs buts, les objectifs de nature économique ne sont pas ceux qui ont le plus d'importance pour tous les propriétaires-dirigeants de PME. C'est ce qui est d'ailleurs souligné par Kotey et Meredith (1997) : « This may cause the pursuit of decision-outcomes that rationally diverge from those considered to be wealth-maximising, the traditional financial goal of the firm » (Kotey et Meredith, 1997, p. 3). Il y a donc des objectifs premiers pour les propriétaires-dirigeants et d'autres qui sont poursuivis seulement pour les appuyer. Les objectifs de nature économique peuvent être considérés comme des objectifs de second plan pour certaines PME ou même comme

une forme de contraintes pour assurer la continuité des activités de l'entreprise. Ainsi, ils seraient poursuivis principalement pour que l'atteinte d'objectifs de natures différentes soit possible.

Finalement, une troisième famille d'objectifs est de plus en plus mise de l'avant dans les travaux, notamment par des dirigeants qui privilégient des aspects sociaux et environnementaux. Nous en discuterons dans les deux prochaines sections.

1.1.2.3 Les objectifs sociaux

Les objectifs sociaux sont représentés par l'ensemble des objectifs qui ont un impact sur les relations du propriétaire-dirigeant avec ses parties prenantes. Il peut donc s'agir de souhaiter assurer des emplois dans la région, sélectionner des fournisseurs locaux, avoir un comportement éthique avec ses partenaires, avoir un statut social, offrir des conditions de travail concurrentielles à ses employés, projeter une image positive ou s'impliquer dans sa communauté.

Le tableau 3 recense les objectifs sociaux poursuivis par les propriétaires-dirigeants ainsi que les auteurs en faisant mention dans leurs travaux.

Tableau 3 – Les objectifs sociaux poursuivis par le propriétaire-dirigeant

Objectifs sociaux	**Auteurs**
Assurer des emplois dans la région et sélectionner des fournisseurs locaux	Getz et Petersen (2005), St-Pierre et Cadieux (2011), Székely et Knirsch (2005), Westhead et Wright (1999).
Avoir un comportement éthique avec ses partenaires	Cohen, Smith et Mitchell (2006), St-Pierre et Cadieux (2011), Székely et Knirsch (2005).
Avoir un statut social	Kotey et Meredith (1997), Raymond *et al.* (2013).
Offrir des conditions de travail concurrentielles à ses employés	Raymond *et al.* (2013), St-Pierre et Cadieux (2011), Wiklund, Davidsson et Delmar (2003).

Tableau 3 – Les objectifs sociaux poursuivis par le propriétaire-dirigeant (suite)

Objectifs sociaux	**Auteurs**
Projeter une image positive	Cohen, Smith et Mitchell (2006), Gundry et Welsch (2001), Raymond *et al.* (2013), Székely et Knirsch (2005).
S'impliquer dans la communauté	Cohen, Smith et Mitchell (2006), LeCornu *et al.* (1996), Raymond *et al.* (2013), St-Pierre et Cadieux (2011), Székely et Knirsch (2005), Walker et Brown (2004), Westhead et Wright (1999).

L'étude de Wiklund, Davidsson et Delmar (2003) auprès de 1 248 dirigeants de petite entreprise, révèle que l'objectif social le plus important pour les propriétaires-dirigeants est le bien-être des employés.

Cliff (1998) dévoile que les propriétaires-dirigeants de sexe masculin cherchent à avoir un statut social, tandis que les femmes propriétaires souhaiteraient davantage pouvoir aider les autres en s'impliquant dans la communauté.

La création d'emplois dans sa région est également un objectif privilégié par certains propriétaires-dirigeants (Cohen, Smith et Mitchell, 2006; Getz et Petersen, 2005). Plutôt que de laisser les talents de son secteur d'activité présents dans sa région s'exiler ailleurs au profit d'autres firmes, le fait d'offrir des emplois intéressants pour sa région peut être un souhait pour certains. Dans un même ordre d'idées, sélectionner des fournisseurs locaux permet d'encourager les entreprises locales et d'assurer la continuité de leurs activités en région (St-Pierre et Cadieux, 2011).

L'image projetée par l'entreprise (Raymond *et al.*, 2013) ainsi que sa réputation dans sa communauté (Gundry et Welsch, 2001; Székely et Knirsch, 2005) sont des aspects importants pour le propriétaire-dirigeant. Travailler à conserver une bonne réputation et à projeter une image positive fait partie de leurs objectifs sociaux qui sont liés aux objectifs économiques.

Adopter un comportement éthique avec ses partenaires dans ses pratiques d'affaires est aussi un objectif social important qui va de pair avec l'image projetée et la réputation de l'entreprise (Cohen, Smith et Mitchell, 2006; Székely et Knirsch, 2005). Cet objectif est poursuivi dans l'optique d'assurer une continuité avec ses partenaires d'affaires et d'établir une confiance mutuelle.

Les objectifs cités précédemment relèvent l'importance des parties prenantes pour la PME, due à sa proximité avec son milieu. Hubbard (2009) explique que la PME est affectée par son environnement au-delà de ses parties prenantes immédiates telles que ses actionnaires, ses employés, ses fournisseurs et ses clients. Le gouvernement et la société en général sont aussi des acteurs dominants dans la réalité des PME. Les propriétaires-dirigeants des PME prennent en compte les facteurs sociaux et environnementaux, en plus des facteurs économiques qui ont de la valeur pour leurs parties prenantes. Ils sont sensibles au jugement et à l'acceptation sociale (Raymond *et al.*, 2013). Étant ancrée dans son milieu et parce que la PME est une organisation de proximité (Torrès, 2003), celle-ci ressent plus rapidement et plus fortement que les grandes entreprises les contrecoups de ses décisions. Cette sensibilité sera d'autant plus importante qu'elle sera aussi dépendante des ressources que lui procure son milieu pour exercer son activité (Torrès, 2003). Ainsi, l'importance de la communauté et les valeurs prônées par le milieu sont des facteurs d'influence dans la détermination des objectifs du propriétaire-dirigeant.

Finalement, une dernière catégorie d'objectifs qui deviennent plus visibles depuis l'émergence des débats sur la protection de l'environnement est présentée : les objectifs environnementaux.

1.1.2.4 Les objectifs environnementaux

Protéger et respecter l'environnement de différentes façons, tels sont des objectifs environnementaux poursuivis par certains propriétaires-dirigeants de PME. Que ce soit par l'adoption de politiques internes, par l'utilisation de matières premières biologiques, par la création de produits biodégradables ou par le choix de fournisseurs en fonction de la proximité ou de leurs bonnes pratiques environnementales, les propriétaires-dirigeants de PME cherchent à faire leur part pour l'environnement.

Le tableau 4 met en perspective les objectifs environnementaux poursuivis par les propriétaires-dirigeants en fonction des auteurs ayant étudié ce sujet.

Tableau 4 – Les objectifs environnementaux poursuivis par le propriétaire-dirigeant

Objectifs environnementaux	**Auteurs**
Protéger et respecter l'environnement par l'adoption de politiques internes : – récupération – recyclage – réutilisation – réduction des émissions de pollution – réduction de la consommation d'eau – gestion responsable des déchets – obtention de la certification ISO14001	Choi et Gray (2008), Cohen, Smith et Mitchell (2006), Raymond *et al.* (2013), St-Pierre et Cadieux (2011), Székely et Knirsch (2005).
Donner une partie de ses profits pour des causes environnementales	Choi et Gray (2008).
Atteindre l'efficacité énergétique	Choi et Gray (2008), Székely et Knirsch (2005).
Créer des produits biodégradables	Choi et Gray (2008).
Utiliser des matières premières biologiques	Choi et Gray (2008).
Choisir les fournisseurs selon leur proximité et/ou leurs bonnes pratiques environnementales	St-Pierre et Cadieux (2011).
Être un modèle de bonnes pratiques environnementales	Choi et Gray (2008).

Rapport-Gratuit.com

La poursuite d'objectifs environnementaux peut sembler être une pratique relativement récente. Toutefois, bien des entreprises travailleraient en ce sens sans même s'en rendre compte (Paradas, 2011). Cette conscience environnementale a davantage été mise au grand jour depuis la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (Commission Brundtland) en 1984 qui a fait la promotion des valeurs et des principes sous-jacents au développement durable au niveau mondial.

Intégrer les principes du développement durable à ses opérations par l'adoption de politiques internes visant à protéger l'environnement constitue le principal objectif environnemental. Dans le contexte de la PME, il peut se traduire de différentes façons : récupération de matériaux, recyclage, obtention de la certification ISO14001, réduction de ses émissions de pollution, etc. (Cohen, Smith et Mitchell, 2006).

Réduire ou minimiser la consommation d'énergie, qu'on appelle l'efficacité énergétique, est également un objectif environnemental important (Choi et Gray, 2008; Székely et Knirsch, 2005).

La sélection des fournisseurs peut aussi se révéler être un objectif par rapport à leur situation géographique, tel que de faire appel à des fournisseurs locaux plutôt qu'à des fournisseurs éloignés. Choisir des fournisseurs qui adoptent des pratiques visant à protéger l'environnement est également un objectif environnemental des PME (St-Pierre et Cadieux, 2011).

Le choix des matières premières peut parfois être un objectif de nature environnementale. Choisir un produit qui respecte les normes de l'agriculture biologique, qui ne contient aucun pesticide ou semence génétiquement modifiée, en est un exemple. De même, concevoir un produit qui est biodégradable et qui n'est ainsi pas dommageable pour l'environnement est également une préoccupation de certains propriétaires-dirigeants.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Enfin, il appert que certaines entreprises souhaitent pouvoir réaliser suffisamment de profits pour pouvoir en investir une partie dans des causes environnementales qui leur sont chères. De plus, être un modèle à suivre en termes de bonnes pratiques environnementales est aussi compté parmi les objectifs environnementaux poursuivis par les propriétaires-dirigeants (Choi et Gray, 2008).

Après avoir discuté des motivations entrepreneuriales et de la diversité d'objectifs que peuvent poursuivre les dirigeants de PME, nous allons nous attarder à leur conception de la performance. Nous souhaitons ainsi mettre à jour le modèle traditionnel de la rationalité économique pour intégrer à la performance la diversité des comportements révélés dans les études précédentes.

Précisons que les objectifs privilégiés par les dirigeants de PME sont l'expression de ce qu'ils visent ou souhaitent réaliser à la direction de leur entreprise, alors que la performance exprime la mesure de l'atteinte de différents objectifs (Raymond *et al.*, 2013). La conception de la performance devrait alors s'exprimer de diverses façons chez les propriétaires-dirigeants.

1.1.3 L'influence des objectifs sur la conception de la performance

Tel que mentionné plus haut, la conception de la performance va de pair avec la diversité des objectifs poursuivis (St-Pierre et Cadieux, 2011) et peut ainsi être catégorisée selon sa dimension personnelle, économique, sociale et environnementale.

L'étude de St-Pierre et Cadieux (2011) apporte des éclaircissements à ce sujet. Des propriétaires-dirigeants ont été questionnés sur leurs motivations entrepreneuriales, leurs objectifs actuels et sur ce qu'ils considèrent comme étant une entreprise performante. L'étude a été faite sur ce que conçoivent les propriétaires-dirigeants, plutôt que sur la mesure directe de la performance. Les résultats montrent qu'une grande importance est

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

accordée notamment à la satisfaction des besoins des clients, à la santé financière de l'entreprise, au maintien en emploi des employés, à la réalisation des objectifs fixés, à l'offre d'une qualité de vie aux employés, à l'implication sociale et à la protection de l'environnement. Les résultats de cette étude sont instructifs à plusieurs égards. Les objectifs auxquels est accordée la plus grande importance pour l'échantillon sont en moyenne de nature personnelle. Or, la conception de la performance qui ressort comme étant la plus importante en moyenne est de nature socio-environnementale, suivie de près par la performance économique.

Selon les propriétaires-dirigeants de PME, une entreprise qui est performante d'un point de vue socio-environnemental, investit dans la société, offre des conditions de travail à ses employés qui leur permettent d'avoir une bonne qualité de vie et vise un équilibre entre l'implication sociale, le respect de l'environnement et sa santé financière (St-Pierre et Cadieux, 2011). La performance économique se traduit par la réalisation de profits plus élevés que les concurrents, la croissance et la réalisation d'affaires à l'international (St-Pierre et Cadieux, 2011).

Ainsi, on observe que la conception de la performance pour les propriétaires-dirigeants de PME ne se limite pas à faire du profit et à croître. Différentes conceptions de la performance se trouvent en tête de liste, notamment de nature personnelle, sociale et environnementale. Il arrive même que des déterminants associés à une conception traditionnelle de la performance, telle que la recherche de la croissance, en soient exclus. En effet, la croissance peut être vue comme une source potentielle de problèmes (Wiklund, Davidsson et Delmar, 2003), en raison de la complexité reliée à la gestion d'un plus grand nombre d'employés ou à la possible dégradation des produits ou services offerts.

On comprend que la conception de la performance est liée, d'une part, aux motivations entrepreneuriales et aux objectifs, mais elle peut également être influencée

par d'autres caractéristiques du propriétaire-dirigeant. Ses valeurs, son expérience, son style de leadership, tels sont quelques exemples seulement des déterminants du profil entrepreneurial du propriétaire-dirigeant (Cassar, 2007; Getz et Petersen, 2005; Gray, 2002; Greenbank, 2001; Gundry et Welsch, 2001; Morris *et al.*, 2006; Reijonen et Komppula, 2007; Smith et Miner, 1983; Walker et Brown, 2004). Les résultats évoqués précédemment montrent la complexité de l'étude de la conception de la performance des propriétaires-dirigeants de PME, notamment en raison de la diversité des profils que l'on peut rencontrer. La section qui suit permettra de voir les profils d'entrepreneurs et ce qui les caractérise particulièrement.

1.1.4 Les profils d'entrepreneurs découlant de la conception de la performance

L'association de caractéristiques communes que partagent certains entrepreneurs, relatives notamment aux motivations entrepreneuriales et aux objectifs poursuivis, permet de dessiner des profils d'entrepreneurs. En général, ces profils sont basés sur des facteurs reliés aux motivations entrepreneuriales, à la formation, à l'expérience, aux valeurs, au style de leadership et à la gestion stratégique (Cassar, 2007; Getz et Petersen, 2005; Gray, 2002; Greenbank, 2001; Gundry et Welsch, 2001; Morris *et al.*, 2006; Reijonen et Komppula, 2007; Smith et Miner, 1983; Walker et Brown, 2004). Aux fins de notre étude, nous nous concentrerons davantage sur les aspects relatifs aux motivations et aux objectifs.

Bien que les théories sur les profils entrepreneuriaux soient nombreuses, chacune d'elles présente à sa façon deux principaux types de profil : le conservateur et l'entrepreneur.

Le conservateur (Kotey et Meredith, 1997; Sadler-Smith *et al.*, 2003), aussi nommé l'artisan, le type « *life-style* » (Getz et Petersen, 2005) ou le PIC (Pérennité – Indépendance – Croissance) (Julien et Marchesnay, 1996), a créé son entreprise dans

l'optique de mettre à profit son expertise technique dans son secteur d'activité. Il n'aime pas le risque et souhaite peu ou pas de croissance pour son entreprise. Sa principale motivation entrepreneuriale est personnelle et concerne l'atteinte d'une qualité de vie pour lui et pour sa famille (Getz et Petersen, 2005). De même, ses valeurs sont principalement d'ordre familial. Ceci se reflète dans son style de leadership qui est plutôt paternaliste. Le conservateur recherche la stabilité ou, à tout le moins, une croissance contrôlée (Cadieux, 2010). Plutôt que d'être proactif, il adopte un comportement réactif face à son environnement (Kotey et Meredith, 1997).

L'entrepreneur (Kotey et Meredith, 1997; Sadler-Smith *et al.*, 2003), qu'on appelle également l'opportuniste (Getz et Petersen, 2005) ou le CAP (Croissance – Autonomie – Pérennité) (Julien et Marchesnay, 1996), se distingue du conservateur dans son approche de l'entrepreneuriat. Sa vie personnelle est reléguée au second plan. L'ambition, le pouvoir et la compétition sont ses principales valeurs (Getz et Petersen, 2005; Kotey et Meredith, 1997; St-Pierre et Cadieux, 2011). Ses motivations à la création d'entreprise sont à la fois économiques, sociales et personnelles. L'entrepreneur souhaite, d'une part, faire suffisamment d'argent pour assurer une sécurité financière pour lui et pour sa famille et, d'autre part, être reconnu dans sa communauté et relever des défis importants (St-Pierre et Cadieux, 2011). Au contraire de son confrère conservateur, l'entrepreneur est proactif face à son environnement et va au-devant des opportunités.

Bien qu'elle nous en apprenne davantage sur la nature des comportements des entrepreneurs, l'approche des profils comporte toutefois une limite puisqu'elle présente des comportements figés dans le temps. Il est tout à fait possible qu'un conservateur devienne entrepreneur avec les années et l'expérience, tout comme il se peut qu'un entrepreneur devienne conservateur lorsque son entreprise aura atteint la taille souhaitée (Cadieux, 2010).

Cet aspect dynamique du profil entrepreneurial pourra se refléter sur la conception de la performance du propriétaire-dirigeant de PME qui pourra, elle aussi, évoluer au fil du temps. Par exemple, l'atteinte des objectifs fixés au départ, tels que le profit ou la rentabilité de l'entreprise, peut amener la poursuite de nouveaux objectifs de nature différente, tels que d'offrir de meilleures conditions de travail à ses employés ou de s'impliquer dans sa communauté. Ces nouveaux objectifs seraient associés à une conception de la performance différente de celle d'origine, davantage orientée sociale qu'économique. Par conséquent, on pourrait également s'attarder à l'âge du propriétaire-dirigeant qui est un facteur de contingence qui affecte sa conception de la performance. On pourrait croire qu'un propriétaire-dirigeant âgé n'a pas la même conception de la performance qu'il avait dans sa jeunesse. Cet aspect fera l'objet d'une section ultérieure dédiée à l'appartenance à une génération.

Dans la section qui suit, nous nous attarderons au développement durable, un contexte actuel qui peut influencer le profil entrepreneurial.

1.2 LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Selon le ministère des Finances et de l'Économie du gouvernement du Québec, le développement durable se traduit en entreprise par : « l'adoption progressive de pratiques de gestion qui permettent d'améliorer la performance [...] sur les plans financier, environnemental et social ». Il s'agit également de : « [...] répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (Labelle et Aka, 2012, p. 481). Ainsi, le développement durable se reflète par des pratiques de gestion responsables à tous les niveaux. En amont de ce concept se trouve la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) qui influence de prime abord les valeurs du propriétaire-dirigeant et qui le pousse à intégrer le développement durable à ses objectifs. La RSE fait d'ailleurs l'objet d'une norme internationale ISO (ISO26000).

Cette norme ne vise pas la certification, mais plutôt à inciter les entreprises à adopter des pratiques de développement durable.[4]

Le modèle de Triple Bilan utilisé par Cohen, Smith et Mitchell (2006) permet de se faire une idée globale de ce qui constitue du développement durable. Ce modèle représenté sous trois axes (figure 1) décrit le développement durable comme étant le regroupement des motivations et des objectifs du propriétaire-dirigeant selon leur nature économique, sociale et environnementale. L'efficacité économique, l'équité sociale et l'intégrité de l'environnement résultent de la combinaison de ces préoccupations (Asselineau et Piré-Lechalard, 2009).

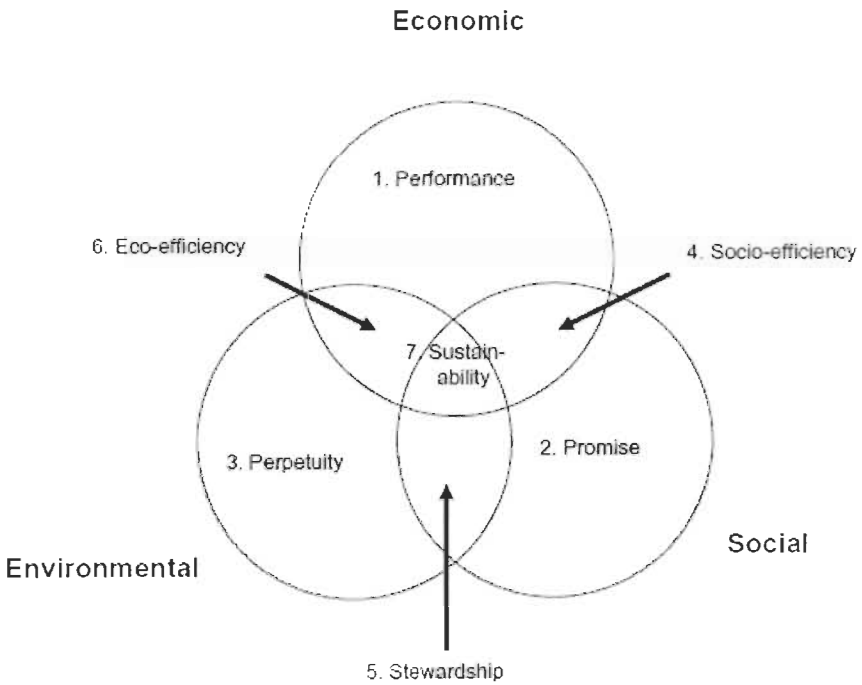


Figure 1 – Le Triple Bilan

Source : Cohen, Smith et Mitchell, 2006, p. 110.

[4] <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm>.

1.2.1 L'entrepreneur socialement responsable

L'importance grandissante que prend le développement durable dans le monde des affaires a fait émerger de nouveaux profils d'entrepreneurs. Gabarret et Vedel (2012) décrivent ce phénomène ainsi :

> Les mutations de l'environnement de travail et l'essor de l'entrepreneuriat, entre autres, ont donné naissance à des profils atypiques d'entrepreneurs. Parmi eux se trouvent, de manière non exhaustive, les entrepreneurs sociaux [...], les chercheurs entrepreneurs, les entrepreneurs « *lifestyle* » [...]. (Gabarret et Vedel, 2012, p. 1)

Ces types d'entrepreneurs possèdent des motivations autres qu'économiques. En effet, on voit maintenant des entrepreneurs qui se dévouent pour une mission environnementale, telle que la récupération et la réutilisation de matériaux. D'autres entrepreneurs se consacrent à la recherche et développement pour développer de nouveaux procédés innovateurs. Enfin, beaucoup d'entre eux accordent une grande importance à avoir une qualité de vie et à pouvoir offrir des conditions de travail agréables à leurs employés. Chacun de ces nouveaux types d'entrepreneurs fait donc du développement durable à sa façon, selon ses objectifs.

L'entrepreneur socialement responsable, ou l'entrepreneur durable, poursuit des objectifs à la fois économiques, sociaux et environnementaux. Choi et Gray (2008) distinguent ce type de l'entrepreneur social qu'on associe aux organismes à but non lucratif. L'entrepreneur socialement responsable ne crée pas une entreprise dans le but unique de servir une cause sociale, il crée plutôt dans l'optique de réaliser des marges de profit qui lui permettront de mener à bien ses activités et de poursuivre des objectifs autres qu'économiques en parallèle (Paradas, 2011). L'entrepreneur socialement responsable a donc une conception de la performance qu'on peut qualifier de durable.

1.2.2 La performance durable

Précédemment, la conception de la performance a été abordée sous l'angle de la motivation entrepreneuriale et des objectifs fixés. La performance durable, qui constitue en quelque sorte une conception renouvelée de la performance, est axée sur l'atteinte d'objectifs à la fois économiques, sociaux et environnementaux. Ainsi, la performance durable constitue une approche de la performance qui ne se limite pas à des aspects économiques et qui intègre plutôt l'ensemble des préoccupations du propriétaire-dirigeant.

Le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise de France (2012, p. 9) décrit ce concept comme étant la performance globale, qui comprend les performances économiques, sociales, sociétales et environnementales. La figure 2 présente ces trois types de performance qui sont influencés par les parties prenantes. La performance économique est mesurée par les résultats financiers et l'atteinte des objectifs des actionnaires. La performance environnementale a trait aux actions prises par l'entreprise pour protéger l'environnement. Enfin, le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise distingue la performance sociale de la performance sociétale. La performance sociale concernerait uniquement les acteurs de l'entreprise, notamment au bien-être des employés, tandis que la performance sociétale est reliée à la contribution de l'entreprise pour l'ensemble de la société.

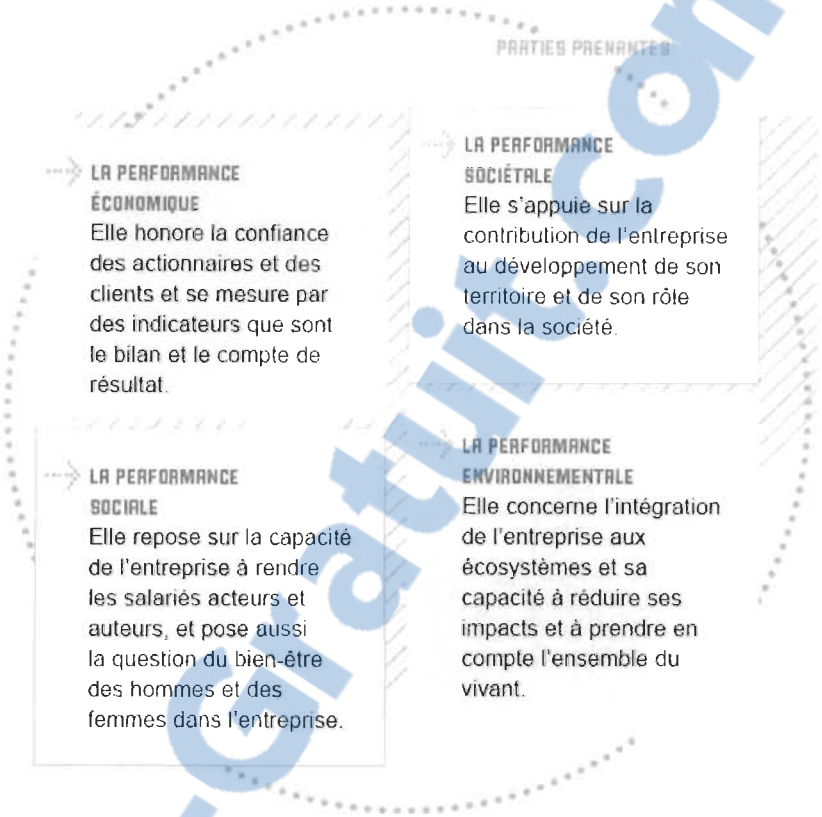


Figure 2 – La performance globale

Source : Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, 2012, p. 9.

1.2.3 L'engagement du propriétaire-dirigeant de PME dans le développement durable

À partir d'un modèle de Sharma et Irving (2005) présentant l'engagement du propriétaire-dirigeant dans le transfert d'entreprise, Paradas (2011) a élaboré un référentiel dynamique du développement durable dans les petites entreprises. Cette adaptation du modèle propose ainsi que l'engagement du propriétaire-dirigeant envers le développement durable repose sur cinq bases : les valeurs, l'efficacité, le conformisme, la légitimité et l'intérêt personnel.

Rapport-Gratuit.com

Tout d'abord, les valeurs du propriétaire-dirigeant se trouvent au cœur du modèle et sont fonction de son identité et de son histoire. Dans un même ordre d'idées, l'intérêt personnel se rapporte à l'intérêt que le propriétaire-dirigeant peut trouver dans cet engagement et serait lié avec son éthique. Ensuite, l'efficacité réfère aux avantages financiers que le développement durable peut permettre ou non. Ainsi, l'engagement sera fonction d'une évaluation des coûts ou des possibles opportunités que cela pourrait créer. La nécessité de se conformer est une obligation que le propriétaire-dirigeant ne peut contourner. Enfin, la légitimité relève des normes sociales, familiales et environnementales. L'engagement légitime est le choix de se soumettre à une ou plusieurs normes de cette nature.

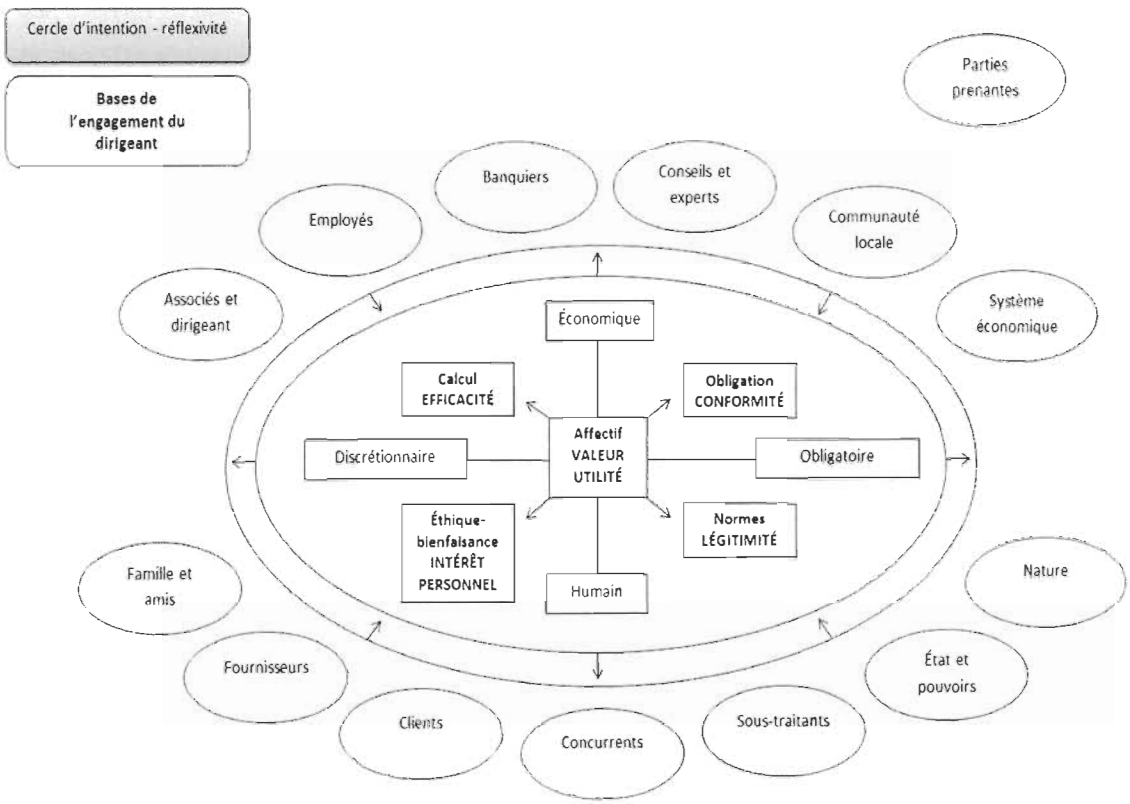


Figure 3 – Référentiel dynamique du développement durable

Source : Paradas, 2011, p. 133.

La PME possède une caractéristique particulière, elle est perméable à son milieu. C'est-à-dire qu'elle est influencée par les valeurs de ses différentes parties prenantes, incluant ses clients et sa communauté (Raymond *et al.*, 2013). Ces parties prenantes peuvent exercer une pression sur l'entreprise et la pousser à adopter des pratiques de développement durable (Gadenne, Kennedy et McKeiver, 2009). D'ailleurs, à cet effet, le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise affirme que : « Négliger une des parties prenantes qui concourt au succès, c'est prendre le risque de dérégler le bon fonctionnement de l'ensemble » (Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, 2012, p. 7).

Selon Labelle et Aka (2012), l'engagement de la PME à faire du développement durable dépend à la fois du propriétaire-dirigeant, de ses employés et de ses partenaires d'affaires. Des pressions externes venant de groupes environnementaux, des institutions financières, des fournisseurs et des clients sont également des facteurs d'influence à cet effet (Gadenne, Kennedy et McKeiver, 2009). En fait, selon le modèle proposé par Paradas (2011), l'engagement du propriétaire-dirigeant dépend de toutes les parties prenantes de l'entreprise : les associés, les employés, la famille, les amis, les fournisseurs, les clients, les banquiers, les conseillers externes, la communauté, les concurrents, les sous-traitants, le système économique, l'État, les pouvoirs publics et la nature.

L'engagement des PME envers le développement durable demeure peu visible. L'intérêt pour le développement durable est présent, mais la mise en place de pratiques concrètes, prenant la forme de programmes, de procédures ou de processus internes, s'avère être plus difficile pour ces entreprises. En effet, l'adoption de pratiques de développement durable peut parfois demander des ressources financières importantes, mais également un investissement en termes de temps et de ressources humaines, ce dont les PME ne disposent pas nécessairement (Cadieux et Dion, 2012). Le manque d'information et de connaissances est aussi problématique pour les propriétaires-

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

dirigeants et peut les empêcher de progresser dans cette voie (Labelle et Aka, 2012). De plus, certains contextes économiques constituent des freins au développement durable.

Quoi qu'il en soit, les PME appliquent les principes du développement durable à leur façon. Paradas (2006) écrit notamment que les petites entreprises font du développement durable sans même en avoir conscience, ce qui a pour conséquence que ces activités ne sont ni médiatisées, ni mises en valeur d'une quelconque façon.

Bien que les PME voient des obstacles dans la réalisation du développement durable, leur structure peu formelle peut demeurer un avantage pour elles. L'autonomie dans la prise de décision concentrée autour d'un seul dirigeant ou d'une petite équipe de direction, la rapidité des communications à l'interne, la flexibilité et le peu de bureaucratie sont des caractéristiques de la PME (Bos-Brouwers, 2010) qui peuvent l'aider à mettre en place plus facilement des pratiques de développement durable.

Cadieux et Dion (2012) ont élaboré un modèle de progression des entreprises vers le développement durable qui les classe selon cinq niveaux. Le niveau 1 cible les entreprises qui ne sont peu ou pas concernées par le développement durable. La gestion de ces entreprises ne tient pas du tout compte des enjeux sociaux et environnementaux relatifs à ses activités. Le niveau 2 représente les entreprises qui sont réactives face au développement durable. Ces entreprises réagissent en cas de problème et se concentrent sur le court terme plutôt que sur le long terme. Le niveau 3 concerne les entreprises qui s'accommodent. Celles-ci font les efforts nécessaires pour se conformer aux lois et aux normes, mais sans plus. Le niveau 4 désigne les entreprises qui sont proactives face au développement durable. Ces entreprises vont de l'avant dans une optique d'amélioration continue et agissent selon leurs valeurs, plutôt que dans le simple esprit de respect des lois. Le niveau 5 décrit la position ultime qu'une entreprise peut atteindre. Intégrant le développement durable à tous les niveaux, elle devient un modèle à suivre pour ses semblables (Cadieux et Dion, 2012).

La progression des entreprises dans ces niveaux de développement durable peut se faire selon l'évolution des objectifs et aura, par conséquent, des impacts sur l'évolution de la conception de la performance. Une entreprise peut demeurer au niveau 1 pendant ses premières années d'activités et progresser vers un niveau 3 ou 4 lorsque certains objectifs sont atteints. Il est évident que les entreprises n'atteignent pas toutes le niveau 5, tout comme certaines demeureront inévitablement au niveau 1.

À ce propos, Hitchens *et al.* (2003) soutiennent que les PME ne se situent pas toutes au même niveau : « [...] many businesses are not fully aware of their legal environmental responsibilities while some managers go beyond the "compliance only" approach and see benefits to be derived from an effective environmental program » (Hitchens *et al.*, 2003, p. 47).

Par ailleurs, les objectifs de durabilité peuvent être annoncés dans les documents corporatifs des entreprises. Grâce à un sondage réalisé par le MDEIE auprès de 3 353 entreprises québécoises et visant à mieux comprendre la sensibilité des entrepreneurs au développement durable, Cadieux et Dion (2012) ont recensé les principales préoccupations de durabilité qu'on peut retrouver dans les visions et les missions des entreprises.

Tableau 5 – Préoccupations des entreprises en lien avec le développement durable

Préoccupations liées à la rentabilité de l'entreprise
– Vendre des produits uniques, novateurs
– Adapter de nouvelles technologies pour répondre aux besoins changeants
– Préserver la notoriété/qualité de la marque
– Être reconnue comme une entreprise dynamique
– Position concurrentielle
– Performance des services

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Tableau 5 – Préoccupations des entreprises en lien avec le développement durable (suite)

Préoccupations envers les employés
– Éducation et formation continue des employés
– Fierté de l'expertise, de l'ingéniosité et du savoir-faire des employés
– Habiletés dans la résolution de problèmes
– Esprit d'initiative et d'entrepreneurship dans la gestion des projets
– Recherche d'excellence chez les employés
– Santé et sécurité au travail
Préoccupations envers les consommateurs
– Qualité des produits et services
– Attention aux besoins et attentes des clients
– Confiance, intégrité et transparence à l'égard des clients
– Recherche de solutions imaginatives, économiques et personnalisées
– Sécurité des produits et services
– Contribution au bien-être des gens
Préoccupations sociales
– Supporter des causes sociales importantes, par le biais d'organismes visant le mieux-être collectif
– Supporter les organismes liés à la culture
– Supporter les communautés aux prises avec des désastres naturels
– Supporter les organismes liés au système d'éducation
– Supporter les organismes liés au système de santé
Préoccupation environnementale
– Protection de l'environnement

Source : Cadieux et Dion, 2012, p. 66-67.

Pour Paradas (2006), dans l'univers des PME, les objectifs environnementaux prennent une plus grande importance pour les propriétaires-dirigeants que les objectifs sociaux. En fait, ces derniers sont peu associés au développement durable.

Dans la section qui suit, nous nous attarderons aux comportements adoptés par les propriétaires-dirigeants selon leur appartenance à une génération. Au final, les caractéristiques des générations de propriétaires-dirigeants seront étudiées et séparées, entre autres, selon leur nature économique, sociale ou environnementale, afin de

respecter le modèle de développement durable du triple bilan dont il a été question dans les pages précédentes.

1.3 LES COMPORTEMENTS ENTREPRENEURIAUX SELON L'APPARTENANCE À UNE GÉNÉRATION

Comme le déplorent Gasse *et al.* (2009), l'étude des générations d'un point de vue entrepreneurial est un sujet qui a peu été exploré jusqu'à présent. Les auteurs s'intéressent davantage aux comportements des générations présentes sur le marché du travail. De façon à nous permettre de bâtir un argumentaire pertinent pour notre étude, nous avons exploré les travaux sur les comportements des générations de travailleurs, de même que ceux portant précisément sur les comportements générationnels relatifs à la prise de décision en entreprise afin d'anticiper comment les entrepreneurs de différentes générations pourraient se distinguer. Afin d'obtenir un portrait davantage complet de chacune des générations, autant les caractéristiques des entrepreneurs que celles des travailleurs face au travail ont été étudiées.

Selon Kupperschmidt (2000)[5], une génération peut être définie ainsi : « identifiable group that shares birth years, age location, and significant life events at critical developmental stages ». Le terme « cohorte générationnelle » est également utilisé par certains auteurs. Dans leurs travaux, Parry et Urwin le décrivent de cette façon : « A group of individuals born at the same time who are presumed to be similar as a result of shared experiences. Only chronological proximity to events and other drivers of difference are assumed to distinguish them from other cohorts » (Parry et Urwin, 2010, p. 84).

Le concept d'appartenance à une génération fait l'objet de généralisations de comportements observés. Néanmoins, la littérature abordant ce sujet permet de

[5] Mentionné dans Cennamo et Gardner, 2008, p. 892.

catégoriser les propriétaires-dirigeants selon leur année de naissance et d'avoir un aperçu des valeurs qui les habitent.

Les membres de chaque génération partagent des expériences historiques et sociales (Wong *et al.*, 2008), lesquelles constituent une mémoire collective qui influence leurs attitudes et comportements (Gasse *et al.*, 2009). D'ailleurs, Schuman et Rodgers (2004)[6] affirment que la mémoire collective peut, entre autres, avoir une fonction de prédiction des comportements. À cet effet, l'étude longitudinale des comportements selon les générations de propriétaires-dirigeants peut se baser sur l'idée que chaque génération se distingue par des caractéristiques communes qui influencent leurs pratiques de gestion et d'affaires.

La théorie générationnelle de Strauss et Howe (1991) a marqué la littérature sur les comportements selon les générations. Cette théorie suggère que les générations suivent un cycle qui se répète continuellement, de sorte que ce cycle permet de prédire les comportements futurs. Comme il a été dit précédemment, les générations sont influencées par leur mémoire collective. Dans la théorie de Strauss et Howe, la relation parent-enfant joue aussi un rôle prépondérant. Les comportements de l'entrepreneur seraient influencés par sa relation avec la génération précédente (ses parents) et par la relation qu'il souhaite avoir avec la génération qui le suit (ses enfants). Jeffries et Hunte (2004) décrivent les quatre phases de ce cycle ainsi :

> The cycle begins with underprotection where parents, driven by the desire to overcompensate for the flaws they remember from their own childhood, demonstrate increasing nurture over the next generation. The subsequent generation then overprotects its children and this finds the next generation of parents engaged in a period of decreasing nurture. (Jeffries et Hunte, 2004, p. 41-42)

[6] Mentionnés dans Gasse *et al.*, (2009).

La théorie générationnelle offre une explication aux rapports à la famille et au travail qui diffèrent selon les générations. L'importance accordée à la conciliation travail-famille est notamment une caractéristique propre aux nouvelles générations. C'est ce que nous verrons plus en détails dans les sections qui suivent.

Le marché du travail est composé de quatre générations d'entrepreneurs : la génération silencieuse (1930-1945), les baby-boomers (1946-1964), la génération X (1965-1977) et la génération Y (1978-2000). Tous les auteurs ne s'entendent pas sur les années délimitant les générations (Macky, Gardner et Forsyth, 2008) et le découpage est également variable selon les régions du monde, puisqu'il est fonction de la mémoire historique. Ainsi, les intervalles proposés servent plutôt de repères et sont basés sur les récents travaux des auteurs sur le sujet, tels que Dries, Pepermans et De Kerpel (2008), Gibson, Greenwood et Murphy (2009), Turetsky (2006) et Wong *et al.*, 2008).

1.3.1 Génération silencieuse

La génération silencieuse, aussi appelée les seniors, les traditionalistes ou les vétérans, est associée aux personnes nées entre 1930 et 1945. Dries, Pepermans et De Kerpel (2008) décrivent le contexte de cette génération ainsi :

> [...] the silent generation, which entered the workforce in the post-World War II era, when the notion of "career" was forged. The increase in opportunities for advancement, and the broadening of occupations to choose from appealed greatly to this generation that had grown up experiencing or hearing about the great depression and World War I. (Dries, Pepermans et De Kerpel, 2008, p. 909)

Les membres de la génération silencieuse sont caractérisés par leur loyauté, leur conformisme et leur obéissance face à l'autorité. La sécurité d'emploi et l'épargne sont des aspects très importants pour cette génération qui a vécu des moments historiques difficiles (Dries, Pepermans et De Kerpel, 2008). La privation reliée au temps de guerre

et aux crises économiques a certainement eu une influence majeure sur les préoccupations de cette génération.

Précédemment, les profils d'entrepreneurs découlant de la conception de la performance ont été présentés. À partir des caractéristiques soulevées dans la littérature, il est possible d'établir un parallèle entre chacune des générations et ces profils. Une nuance doit toutefois être apportée à ce niveau. Les profils d'entrepreneurs découlent de plusieurs caractéristiques, telles que la formation, l'expérience, les valeurs, etc. Le parallèle que nous proposons à cet effet tient compte uniquement des aspects reliés à la conception de la performance. Ainsi, en ce qui concerne la génération silencieuse, les caractéristiques décrivant ces entrepreneurs peuvent être associées à un type conservateur. La pérennité se transpose dans des valeurs reliées à l'épargne, à la stabilité et à la sécurité.

Il est donc permis de croire que les objectifs poursuivis par cette génération d'entrepreneurs seraient davantage de nature personnelle et économique. Leur entreprise devrait leur permettre de bien faire vivre leur famille, alors que la croissance ne serait peut-être pas un objectif valorisé. Il s'agirait plutôt de réaliser de bonnes marges de profit et d'avoir des liquidités : être en affaires mais tout en recherchant la stabilité et la sécurité.

1.3.2 Baby-boomers

Les baby-boomers sont nés entre 1946 et 1964. Leur patronyme provient de l'accroissement des naissances qui a suivi la fin de la Seconde Guerre mondiale. Les baby-boomers sont optimistes et idéalistes (Wong *et al.*, 2008). Leur enfance a été marquée par : « Le *Rock and Roll*, la conquête de l'espace et la libération de la femme [...]. Ils ont donc évolué dans une ère d'optimisme, d'opportunités et de progrès » (Gasse *et al.*, 2009, p. 3).

La sécurité d'emploi et la stabilité sont des aspects recherchés par les baby-boomers (Gasse *et al.*, 2009; Wong *et al.*, 2008). Ces derniers consacrent toute leur vie au travail et ressentent un fort sentiment d'appartenance à leur entreprise. Le travail est une passion pour eux. La loyauté et le respect de la hiérarchie et de l'autorité sont des valeurs importantes pour cette génération.

Le tableau 6 présente les caractéristiques des baby-boomers relevées par les auteurs ayant étudié cette génération.

Tableau 6 – Les caractéristiques des baby-boomers (1946-1964)

Baby-boomers	**Auteurs**
Sécurité d'emploi	Turetsky (2006), Wong *et al.* (2008), Gasse *et al.* (2009).
Stabilité	Turetsky (2006), Wong *et al.* (2008), Yu et Miller (2005).
Respect de la hiérarchie et de l'autorité	Gasse *et al.* (2009).
Loyauté	Turetsky (2006), Wong *et al.* (2008).
Sentiment d'appartenance à l'entreprise	Wong *et al.* (2008).
Optimisme	Wong *et al.* (2008).
Idéalisme	Dries, Pepermans et De Kerpel (2008), Turetsky (2006), Wong *et al.* (2008).
Individualisme	Turetsky (2006).
Passion	Wong *et al.* (2008).

Tout comme les membres de la génération silencieuse, les baby-boomers pourraient également être associés au profil du conservateur. La passion qui les anime laisse croire qu'ils mettent à profit leur expertise technique dans leur entreprise. Encore une fois, des objectifs personnels et économiques modestes sont poursuivis par cette génération, synonymes de stabilité et de sécurité.

Rapport-Gratuit.com

1.3.3 Génération X

La génération X représente les personnes nées entre 1965 et 1977. Progéniture des baby-boomers, ils ont été affectés par le dévouement de leurs parents au travail. Gasse *et al.* (2009) en décrivent la conséquence ainsi : « Contrairement à leurs parents, ils n'ont pas l'intention de faire passer le travail avant la famille » (Gasse *et al.*, 2009, p. 3).

La conciliation de leur travail et de leur vie personnelle n'est donc pas une option négociable. Ils souhaitent avant tout pouvoir réaliser leurs objectifs personnels, même au détriment de leur travail. La famille et les loisirs font partie intégrante de la vie du membre de la génération X et son travail doit lui offrir un juste équilibre entre ces aspects.

Les membres de la génération X sont des technophiles (Yu et Miller, 2005). Ils ont grandi avec l'évolution progressive des technologies de l'information et avec l'accès facile à l'information. Leur approche du travail en est donc marquée.

Au contraire de leurs prédécesseurs, les X ne recherchent pas nécessairement la stabilité. Ils sont ouverts au changement (Egri et Ralston, 2004; Wong *et al.*, 2008).

Le tableau 7 résume les principales caractéristiques de la génération X, associées aux auteurs en ayant fait l'étude.

Tableau 7 – Les caractéristiques de la génération X (1965-1977)

Génération X	Auteurs
Indépendance	Gasse *et al.* (2009), Wong *et al.* (2008), Yu et Miller (2005).
Conciliation du travail, de la famille et des loisirs	Gasse *et al.* (2009), Wong *et al.* (2008), Yu et Miller (2005).
Ouverture au changement	Egri et Ralston (2004), Wong *et al.* (2008).
Individualisme	Dries, Pepermans et De Kerpel (2008), Yu et Miller (2005).
Flexibilité	Dries, Pepermans et De Kerpel (2008), Yu et Miller (2005).
Satisfaction au travail	Yu et Miller (2005).

Le membre de la génération X poursuit des objectifs de nature personnelle avant tout. Il ne fera pas de concession à cet égard. Par contre, sa flexibilité et son ouverture face au changement peuvent lui permettre de bénéficier d'opportunités importantes. Ces caractéristiques correspondent davantage à la définition d'un profil d'entrepreneur privilégiant la croissance.

1.3.4 Génération Y

La génération Y, également surnommée les millénaires, désigne les individus nés entre 1978 et 2000. L'enfance des Y a été marquée par l'importance montante des technologies. Son utilisation dans le cadre du travail est donc tout à fait naturelle pour cette génération.

Les Y souhaitent concilier le travail et la famille et ont des attentes professionnelles élevées. Devenir leur propre patron devient alors pour eux une motivation entrepreneuriale naturelle.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

La protection de l'environnement est un enjeu important pour cette génération, de même que de s'impliquer activement au sein de la communauté. Tremblay, Audet et Gasse (2010) décrivent l'entrepreneuriat des Y ainsi :

> [...], il semble que les Y tendent à démarrer leur entreprise avec des partenaires, car ils comprennent intuitivement le pouvoir de la collaboration et de l'apprentissage collectif. Ils ont aussi tendance à vouloir accomplir une sorte de mission sociale. [...] Aussi, la nouvelle génération serait beaucoup plus interpellée par les problèmes environnementaux que ses aînés. (Tremblay, Audet et Gasse, 2010, p. 4)

Les caractéristiques de la génération Y sont présentées dans le tableau 8 en fonction des auteurs les ayant étudiées.

Tableau 8 – Les caractéristiques de la génération Y (1978-2000)

Génération Y	**Auteurs**
Concilier le travail, la famille et les loisirs	Tremblay, Audet et Gasse (2010), Turetsky (2006).
Être leur propre patron	Tremblay, Audet et Gasse (2010).
Besoin de reconnaissance	Turetsky (2006).
Importance des technologies	Turetsky (2006), Wong *et al.* (2008).
Confortable dans le changement	Wong *et al.* (2008).
Recherche de défis et d'opportunités	Wong *et al.* (2008).
Confiance	Wong *et al.* (2008).
Responsabilité sociale	Turetsky (2006), Wong *et al.* (2008).
Importance d'avoir des responsabilités	Turetsky (2006), Wong *et al.* (2008).
Protection de l'environnement	Tremblay, Audet et Gasse (2010).
Collaboration	Dries, Pepermans et De Kerpel (2008), Tremblay, Audet et Gasse (2010).

Le membre de la génération Y, tout comme ses prédécesseurs, poursuit des objectifs de nature personnelle et économique. Toutefois, il est également préoccupé par des aspects sociaux et environnementaux.

Il semble que les caractéristiques de cette génération se distinguent de celles des autres par l'importance accordée à la collaboration entre les individus et à la protection de l'environnement. Cet esprit de collectivisme met de l'avant des préoccupations de durabilité qui feront l'objet de la prochaine section.

De façon à comparer les entrepreneurs des différentes générations, nous avons intégré, au tableau 9, les caractéristiques propres à chacune d'elles regroupées selon leur nature économique, sociale ou environnementale. Les caractéristiques ne pouvant être placées dans l'une ou l'autre des catégories ont été rassemblées sous l'appellation « autres ». Le tableau permet d'identifier rapidement les tendances associées à chacune des générations.

Tableau 9 – Comparaison des caractéristiques des générations

Caractéristiques		**Génération silencieuse**	**Baby-boomers**	**Génération X**	**Génération Y**
Économiques	Épargne	✓			
	Stabilité	✓	✓		
	Sécurité d'emploi	✓	✓		
Sociales	Ouverture au changement			✓	✓
	Conciliation du travail et de la famille			✓	✓
	Recherche de défis et d'opportunités				✓
	Responsabilité sociale				✓
	Collaboration				✓
Environnementales	Protection de l'environnement				✓
Autres	Loyauté	✓	✓		
	Conformisme et obéissance	✓	✓		
	Sentiment d'appartenance à l'entreprise		✓		

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Tableau 9 – Comparaison des caractéristiques des générations (suite)

Caractéristiques		Génération silencieuse	Baby-boomers	Génération X	Génération Y
Autres (suite)	Optimisme		✓		
	Idéalisme		✓		
	Passion		✓		
	Individualisme		✓	✓	
	Indépendance			✓	
	Flexibilité			✓	
	Satisfaction au travail			✓	
	Être leur propre patron				✓
	Importance des technologies				✓
	Confiance				✓
	Importance d'avoir des responsabilités				✓

De prime abord, on remarque que les caractéristiques de nature économique sont associées à la génération silencieuse et aux baby-boomers, tandis que les caractéristiques sociales et environnementales sont davantage propres à la génération X et Y.

On ne peut prétendre avec certitude que les caractéristiques associées aux générations de travailleurs sont identiques à celles des générations d'entrepreneurs. Toutefois, en l'absence d'études spécifiques, nous emprunterons les conclusions sur les caractéristiques des générations observées sur le marché du travail pour les transposer à celles sur les entrepreneurs. Ainsi, des générations pour lesquelles la stabilité et la sécurité d'emploi sont des valeurs importantes sont plus susceptibles de poursuivre des objectifs qui vont dans le même sens, principalement de nature économique. Dans un même ordre d'idées, des générations qui sont décrites par la conciliation du travail et de la famille, la collaboration et la protection de l'environnement pourraient poursuivre des objectifs de nature sociale et environnementale.

Les informations qui précèdent permettent d'estimer l'importance accordée au développement durable, d'abord dans les objectifs poursuivis, puis dans la conception de la performance des propriétaires-dirigeants. De surcroît, le tableau qui précède résume les travaux antérieurs et laisse supposer que la génération silencieuse et les baby-boomers auraient une conception de la performance davantage économique, tandis que les générations X et Y seraient plus préoccupées par des aspects sociaux et environnementaux et se trouveraient, par conséquent, plus près du profil de l'entrepreneur socialement responsable.

À la lumière des résultats précédents, nous pouvons formuler l'hypothèse que la génération influence les objectifs privilégiés par les propriétaires-dirigeants de PME. Le tableau 10 présente cette hypothèse selon l'importance accordée à chacune des dimensions de la performance durable. Ainsi, les objectifs de performance de la génération silencieuse et des baby-boomers seraient orientés vers l'économie, tandis que ceux des générations X et Y seraient principalement orientés vers le social et l'environnement.

Tableau 10 – Hypothèse concernant les objectifs poursuivis par les générations de propriétaires-dirigeants

Objectifs	**Génération silencieuse**	**Baby-boomers**	**Génération X**	**Génération Y**
Sociaux	2	2	1	1
Environnementaux	3	3	2	2
Économiques	1	1	3	3

1.4 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

À la lumière des informations qui précèdent, deux hypothèses de recherche peuvent être émises, intégrant à la fois la conception de la performance, l'appartenance à

une génération et l'importance grandissante du développement durable. Celles-ci visent à répondre à la question générale de recherche, à savoir :

> Peut-on établir une relation significative entre l'appartenance à une cohorte générationnelle et une valorisation du développement durable dans la conception de la performance des dirigeants de PME?

De façon plus spécifique, cette question de recherche mène à la formulation de deux hypothèses.

Hypothèse 1. Les propriétaires-dirigeants de PME appartenant à la génération silencieuse et aux baby-boomers privilégient davantage la poursuite d'objectifs de nature économique que leurs successeurs.

Hypothèse 2. Les propriétaires-dirigeants de PME appartenant à la génération silencieuse et aux baby-boomers valorisent davantage les dimensions économiques dans leur conception de la performance que leurs successeurs.

Afin de vérifier ces hypothèses, nous avons réalisé une étude statistique sur des données secondaires. Notre cadre méthodologique est présenté au chapitre suivant.

CHAPITRE 2 – CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre présente la méthodologie afférente à la recherche. Les informations apportées sont à titre informatif pour le lecteur, mais pourraient également être utiles à une personne qui souhaiterait reproduire ou approfondir la présente recherche. Les points suivants précisent la méthode de collecte des données, l'instrument de mesure utilisé et décrivent l'échantillon. Le cadre conceptuel présente les variables globales qui sont étudiées. Par la suite, chaque énoncé de mesure est aussi précisé. Enfin, puisqu'il existe une limite à notre recherche, nous avons préféré en faire mention au préalable dans ce chapitre.

2.1 COLLECTE DES DONNÉES

Les données utilisées n'ont pas été recueillies dans le cadre de la présente recherche. Il s'agit d'une banque de données secondaires ayant été obtenues lors d'une étude sur la conception de la performance des propriétaires-dirigeants de PME.

Cette collecte de données a été réalisée par une firme de sondage via un questionnaire web et un questionnaire téléphonique entre le 3 décembre 2008 et le 13 mai 2009. La collecte des données a été faite auprès de 2 000 chefs de PME manufacturières de différentes régions du Québec. Un échantillon de 586 répondants a été obtenu grâce à cette enquête.

2.2 INSTRUMENT DE MESURE

L'instrument de mesure qui a été utilisé est un questionnaire conçu à partir de la littérature sur la performance. Les 32 questions posées ont permis d'obtenir des données sur l'entreprise, sur les caractéristiques du propriétaire-dirigeant, sur les motivations à la création, sur les objectifs poursuivis, de même que sur la conception des propriétaires-

dirigeants de ce qu'est une entreprise performante. Afin de favoriser le plus grand nombre de répondants possibles, le temps pour répondre au questionnaire a été réduit en proposant des questions fermées avec choix de réponse.

2.3 DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

L'échantillon total est composé de 586 participants. Cependant, certains dirigeants n'ont pas répondu à toutes les questions, de sorte que la base de données contient plusieurs valeurs manquantes.

Les PME répondantes sont âgées entre 1 an et 164 ans. En moyenne, elles sont en activité depuis 22 ans. Le chiffre d'affaires moyen est de 5 874 426 $ par année. De plus, elles comptent en moyenne 31 employés, le maximum de l'échantillon étant de 240 employés.

Des PME de l'échantillon, 20 % sont en croissance rapide, c'est-à-dire que leurs ventes augmentent plus rapidement que la croissance de l'économie. De même, 15 % de l'échantillon ont atteint la maturité et donc leurs ventes ont cessé de croître. Le pourcentage des ventes réalisées hors du Canada est en moyenne de 11,6 %.

Le portrait des participants se dresse ainsi. Les femmes composent 23 % de l'échantillon. L'âge des participants varie entre 24 et 83 ans, la moyenne étant de 48,5 ans. En moyenne, les participants ont un niveau de scolarité collégial.

La moyenne de l'échantillon souhaitait obtenir une croissance du chiffre d'affaires équivalentes à 21 % pour l'année de l'étude (2009-2010).

L'expérience des répondants en tant que propriétaire-dirigeant d'entreprise est en moyenne égale à 14 ans. De même, 48 % des répondants de l'échantillon avaient une

expérience dans le même secteur d'activité avant de prendre la direction de la présente entreprise.

Tableau 11 – Description de l'échantillon

	N valide (/586)	Minimum	Maximum	Moyenne	Médiane
Âge de l'entreprise	579	1	164	21,8	16
Chiffre d'affaires	412	0	85 000 000	5 874 426	1 900 000
Nombre d'employés	586	0	240	30,8	10
Pourcentage en croissance rapide	409			20	
Pourcentage à maturité	409			15	
Taux d'exportation	579	0	100	11,6	0
Pourcentage de dirigeants fondateurs	579			63	
Pourcentage d'actionnaires uniques	583			42	
Âge du dirigeant	585	24	83	48,5	48
Taux de croissance souhaité	543	0	610	21,4	10
Pourcentage de femmes	586			23	
Niveau moyen de scolarité	584	1	4	3,1	MODE = 4 (Univ.)
Expérience dans l'entreprise	575	1	67	13,6	12
Expérience dans le secteur	414			48	

Il a été mentionné précédemment que les auteurs ne s'entendent pas sur un intervalle unique délimitant les différentes générations. Les intervalles proposés sont basés sur la littérature récente sur le sujet, tels que mentionnés dans Dries, Pepermans et De Kerpel (2008), Gibson, Greenwood et Murphy (2009), Turetsky (2006) et Wong *et al.* (2008). Ainsi, l'échantillon a été divisé en quatre générations d'entrepreneurs : la

Rapport-Gratuit.com

génération silencieuse (1930-1945), les baby-boomers (1946-1964), la génération X (1965-1977) et la génération Y (1978-2000).[7]

Aux fins de la présente étude, nous avons divisé les participants en fonction de leur âge afin de bâtir des catégories selon leur appartenance générationnelle. Nous avons soustrait leur date de naissance de la date de réalisation de l'enquête afin de déterminer leur âge exact. Nous avons donc considéré les intervalles d'âge suivants :

- génération Y : 33 ans et moins,
- génération X : entre 34 ans et 44 ans,
- baby-boomers : entre 45 ans et 63 ans,
- génération silencieuse : entre 64 ans et 79 ans.

Le tableau 12 décrit l'échantillon en fonction de l'appartenance générationnelle. En moyenne, on observe que les propriétaires-dirigeants des générations plus jeunes œuvrent dans des entreprises moins âgées. De même, la taille (en nombre d'employés) et le chiffres d'affaires réalisé sont également moindres.

Les générations plus jeunes appartiennent davantage à des entreprises en croissance tandis que les générations plus âgées travaillent dans des entreprises ayant atteint leur maturité.

Les baby-boomers et la génération silencieuse ont un taux d'exportation plus élevé que les générations plus jeunes. Le taux d'exportation le plus faible est présent dans la portion de l'échantillon de la génération X.

[7] Nous reconnaissons qu'il y a une diversité de découpage des générations dans la littérature, de même que selon les pays. Nous remercions l'évaluatrice, madame Maripier Tremblay, de nous avoir sensibilisés à cette situation.

Pour chacune des générations, le pourcentage de dirigeants fondateurs est supérieur à 50 %, le plus fort pourcentage étant pour la génération silencieuse (79 %). Pour l'ensemble des générations, moins de la moitié de l'échantillon est composé d'entreprises ayant un actionnaire unique, ce qui signifie que les entreprises étudiées sont en moyenne possédées par plus d'un dirigeant.

L'échantillon de la génération Y est composé de 40 % de femmes. L'âge moyen des participants est de 30 ans et ceux-ci ont un niveau de scolarité moyen équivalent au collégial. Ils comptent six années d'expérience dans l'entreprise et pour 40 % d'entre eux, ils avaient déjà travaillé dans une entreprise œuvrant dans le même secteur d'activité. Ils souhaitent atteindre un taux de croissance de 31 %. Ils ont pour la plupart un profil stratégique de prospecteur ou d'analyste.

La portion de l'échantillon représentée par la génération X est composée de 29 % de femmes. L'âge moyen est de 40 ans et le plus haut niveau de scolarité atteint est en moyenne un niveau collégial. Les participants comptent en moyenne neuf années d'expérience dans l'entreprise et 50 % d'entre eux avaient déjà travaillé dans une entreprise œuvrant dans le même secteur d'activité. Le taux moyen de croissance souhaité est de 26 %. D'entre eux, 46 % ont un profil stratégique d'analyste.

Dans l'échantillon de baby-boomers étudiés, on dénombre 21 % de femmes. L'âge moyen est de 53 ans et le niveau de scolarité moyen est le collégial. Les participants comptent en moyenne 15 années d'expérience dans l'entreprise et 48 % d'entre eux avaient déjà travaillé dans une entreprise œuvrant dans le même secteur d'activité. Le taux moyen de croissance souhaitée est de 20 %. D'entre eux, 43 % ont un profil stratégique d'analyste.

Les participants appartenant à la génération silencieuse ont en moyenne 67 ans. De l'échantillon, 2 % est composé de femmes. Le niveau moyen de scolarité est équivalent

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

au secondaire. En moyenne, les participants comptent 29 années d'expérience dans l'entreprise et pour 47 % d'entre eux, ils avaient déjà travaillé dans une entreprise œuvrant dans le même secteur d'activité. Ils souhaitent atteindre une croissance de 8 %. D'entre eux, 40 % ont un profil stratégique d'analyste et 33 % un profil de prospecteur.

Tableau 12 – Description de l'échantillon selon le groupe générationnel

		Génération Y		Génération X		Baby-boomers		Génération silencieuse	
N =		42		162		338		43	
		Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane
Âge de l'entreprise		14,80	9,50	15,64	12,00	23,30	17	39,72	31,00
Chiffre d'affaires		3 004 469	1 275 000	4 924 163	1 000 000	6 266 603	2 500 000	8 482 441	5 500 000
Nombre d'employés		18,31	6,50	21,62	6,00	34,00	16,50	52,07	30,00
Pourcentage en croissance rapide		33		21		18		0	
Pourcentage à maturité		11		12		16		26	
Taux d'exportation		9,83	0,00	7,54	0,00	11,99	0,00	23,64	10,00
Pourcentage de dirigeants fondateurs		59		58		64		79	
Pourcentage d'actionnaires uniques		36		43		42		42	
Âge du dirigeant		30,05	30,50	39,56	40,00	52,62	52,00	67,30	66,00
Taux de croissance souhaité		31,18	10,00	25,74	15,00	19,92	10,00	8,15	5,00
Pourcentage de femmes		40		29		21		2	
Niveau moyen de scolarité		3,33	3,50	3,22	3,00	3,13	3,00	2,71	3,00
Profil stratégique (pourcentage)	Prospecteur	36		29		29		33	
	Analyste	45		46		43		40	
	Défenseur	14		18		21		19	
	Réacteur	5		7		6		9	
Expérience dans l'entreprise		5,52	5,00	8,68	8,00	14,99	14,00	28,84	30,00
Expérience dans le secteur (pourcentage)		40		50		48		47	

2.4 CADRE CONCEPTUEL

Le cadre conceptuel est un modèle qui synthétise les différentes variables étudiées dans ce mémoire en fonction des hypothèses émises précédemment. La figure 4 présente le propriétaire-dirigeant de PME comme étant au cœur de la recherche. La variable indépendante, son appartenance à une génération, sera étudiée par rapport à la variable dépendante, sa conception de la performance. Sur ces variables plane le contexte de la montée du développement durable, ce qui implique de les analyser selon leur nature économique, sociale ou environnementale afin d'en saisir la portée.

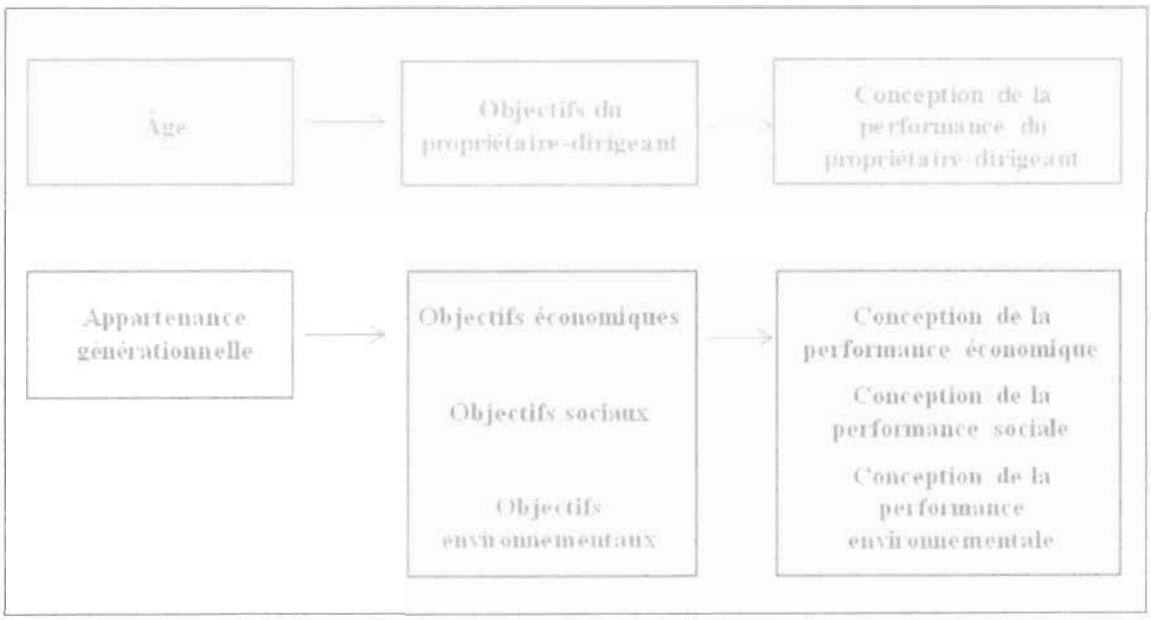


Figure 4 – Cadre conceptuel

2.5 MESURE DES VARIABLES

Dans ce treizième et ce quatorzième tableau sont décrites plus spécifiquement les variables étudiées. Divisées selon les trois grandes sphères du développement durable (Cohen, Smith et Mitchell, 2006), elles sont présentées selon leur nature économique, sociale et environnementale.

Tableau 13 – Importance accordée à chacune des composantes des objectifs par les dirigeants de PME

Objectifs privilégiés	*N* valide (/586)	Moyenne	Médiane	Mode
Objectifs économiques				
Augmenter le chiffre d'affaires ou la taille de mon entreprise	585	3,84	4,00	4,00
Réaliser les meilleures marges de profit possibles	585	4,08	4,00	5,00
Offrir aux clients des produits conformes ou supérieurs à leurs attentes	583	4,74	5,00	5,00
Objectifs sociaux				
Assurer des emplois dans ma région	582	3,92	4,00	5,00
Favoriser la sélection de fournisseurs locaux (de la région immédiate)	584	3,98	4,00	5,00
Adopter un comportement « éthique » avec tous mes partenaires (employés, clients, fournisseurs, société, etc.)	581	4,51	5,00	5,00
Objectifs environnementaux				
Choisir des fournisseurs en fonction de leurs bonnes pratiques environnementales	584	3,51	4,00	3,00
Favoriser la protection de l'environnement par l'élaboration de politiques internes (rationalisation, recyclage, réutilisation)	583	4,04	4,00	4,00

Minimum = 1; maximum = 5.

Les données présentées dans ce tableau montrent que la satisfaction de la clientèle est un objectif qui est fortement privilégié par les propriétaires-dirigeants, suivi de l'adoption d'un comportement éthique, de la réalisation d'un bon rendement financier et de la protection de l'environnement. Ces objectifs sont considérés « importants ou très importants » par la majorité des répondants. Les objectifs de croissance (augmenter la taille de l'entreprise) sont moins prioritaires pour l'ensemble des dirigeants consultés, confirmant aussi les observations de Kotey et Meredith (1997), Wiklund, Davidsson et Delmar (2003) et Getz et Petersen (2005).

Tableau 14 – Importance accordée à différentes dimensions de la conception de la performance par les dirigeants de PME

Conception de la performance	*N* valide (/586)	Moyenne	Médiane	Mode
Conception de la performance économique				
Une entreprise qui fait plus de profits que d'autres entreprises comparables	583	3,63	4,00	4,00
Une entreprise qui satisfait les besoins de ses clients	584	4,68	5,00	5,00
Une entreprise qui réalise ses objectifs	585	4,43	5,00	5,00
Une entreprise qui croît (chiffre d'affaires et taille)	583	3,88	4,00	4,00
Une entreprise qui est en santé financière	585	4,57	5,00	5,00
Conception de la performance sociale				
Une entreprise qui peut conserver ses employés	581	4,46	5,00	5,00
Une entreprise qui investit dans la société	394	3,53	3,50	3,00
Une entreprise qui assure une bonne qualité de vie à son personnel	583	4,41	5,00	5,00
Une entreprise qui permet au propriétaire-dirigeant d'obtenir une reconnaissance dans sa communauté	395	3,12	3,00	3,00
Conception de la performance environnementale				
Une entreprise qui vise l'équilibre entre sa santé financière, son implication sociale et le respect de l'environnement	579	4,13	4,00	5,00

Minimum = 1; maximum = 5.

Pour les propriétaires-dirigeants consultés, une entreprise performante est d'abord une entreprise qui satisfait les besoins de sa clientèle. La vulnérabilité de bon nombre de PME à de petits marchés et à une clientèle difficile à développer pourrait justifier la priorité de cet énoncé. Une entreprise en santé, mais qui ne fait pas nécessairement plus de profit que d'autres, et une entreprise qui conserve ses employés sont d'autres indicateurs prioritaires. On note ici encore que la croissance n'est pas considérée comme un indice de performance prioritaire. Toutefois, la croissance demeure un aspect plus important pour les propriétaires-dirigeants que la notoriété que l'entreprise peut leur assurer dans la communauté.

La diversité des réponses dans les indicateurs privilégiés par les propriétaires-dirigeants révèle la complexité et l'étendue du concept de performance de même que l'hétérogénéité des chefs d'entreprise qui poursuivent une multitude d'objectifs de différente nature.

2.6 CONTRAINTE MÉTHODOLOGIQUE

Une limite de cette étude peut être soulevée concernant les données recueillies et l'une des variables étudiées. Selon Twenge et Campbell (2008), une étude portant sur le facteur des comportements selon l'âge peut être faite à partir de données ayant été recueillies à un seul moment. Toutefois, une étude voulant analyser le facteur des comportements selon l'appartenance à une génération devrait faire l'objet de données ayant été recueillies à partir du même échantillon à différents intervalles de temps :

> Furthermore, as many of the contributors to this special issue comment on, and Rhodes (1983) long ago identified, it is difficult to separate out differences attributed to generational cohort membership from what may in fact be differences arising from age (maturity), career or life-cycle stage. (Macky, Gardner et Forsyth, 2008, p. 859)

En effet, si les données sont recueillies à un moment précis dans la vie du propriétaire-dirigeant, il se peut que les informations soient influencées par son âge, plutôt que par son appartenance à une quelconque génération. Si les informations évoluent dans le temps, on pourrait attribuer cette nuance à la maturité ou à l'expérience, tandis que si les informations sont les mêmes après quelques années, elles seraient davantage attribuables à l'appartenance à une génération.

Ainsi, une étude longitudinale aurait été appropriée dans le cas présent. Puisqu'il n'était pas possible de procéder ainsi à partir de la banque de données secondaires utilisée, nous nous contentons d'analyser les données en coupe instantanée, sachant que l'interprétation des résultats prendra en compte cette contrainte.

Le chapitre suivant présente les résultats en fonction des différents tests statistiques réalisés, de même qu'une discussion en lien avec les hypothèses émises précédemment.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

CHAPITRE 3 – PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

L'ensemble des variables relatives aux objectifs poursuivis par les propriétaires-dirigeants de PME, de même que celles relatives à leur conception de la performance ont été soumises à des analyses statistiques visant à les comparer selon l'appartenance à une génération. Aux fins de vérification des hypothèses émises, les générations ont été regroupées en deux sous-groupes. Les générations X et Y forment le groupe 1 et les baby-boomers et la génération silencieuse le groupe 2. Ainsi, des analyses de variance (ANOVA), des comparaisons de type Bonferronni et des analyses par clusters ont été réalisées.

3.1 ANALYSE DE VARIANCE (ANOVA)

Puisque les hypothèses sont formulées selon une différence entre deux regroupements, soit la génération silencieuse et les baby-boomers contre la génération X et la génération Y, nous avons procédé à une analyse de variance (ANOVA) afin d'identifier les différences possibles entre ces groupes. Le tableau 15 présente les différences entre les générations en fonction des objectifs poursuivis par les propriétaires-dirigeants. Ces objectifs ont été séparés selon leur nature économique, sociale ou environnementale. Un résumé des principaux objectifs privilégiés est dévoilé au tableau 16.

Rapport-Gratuit.com

Tableau 15 – Tests de différence sur les objectifs des propriétaires-dirigeants selon leur appartenance générationnelle

Groupe :	**1**	**2**	**3**	**4**	**1 + 2**	**3 + 4**	**Test de différence (*p*)**
Moyenne des objectifs économiques	**4,31**	**4,25**	**4,18**	**4,23**	**4,26**	**4,19**	**0,143**
Augmenter le chiffre d'affaires ou la taille de mon entreprise	4,14	3,93	3,79	3,56	3,97	3,76	0,021
Réaliser les meilleures marges de profit possibles	4,07	4,06	4,06	4,23	4,06	4,08	0,852
Offrir aux clients des produits conformes ou supérieurs à leurs attentes	4,71	4,77	4,71	4,86	4,75	4,72	0,500
Moyenne des objectifs sociaux	**3,95**	**3,88**	**3,94**	**4,12**	**3,89**	**3,96**	**0,320**
M'impliquer financièrement dans ma communauté (philanthropie)	3,03	2,82	2,99	2,74	2,86	2,97	0,364
Assurer des emplois dans ma région	4,14	3,84	3,90	4,16	3,90	3,93	0,805
Favoriser la sélection de fournisseurs locaux (de la région immédiate)	4,00	3,98	3,99	3,95	3,98	3,98	0,990
Adopter un comportement « éthique » avec tous mes partenaires (employés, clients, fournisseurs, société, etc.)	4,38	4,54	4,49	4,70	4,50	4,51	0,896
Moyenne des objectifs environnementaux	**3,55**	**3,77**	**3,77**	**4,05**	**3,73**	**3,80**	**0,347**
Choisir des fournisseurs en fonction de leurs bonnes pratiques environnementales	3,19	3,52	3,52	3,77	3,45	3,54	0,310
Favoriser la protection de l'environnement par l'élaboration de politiques internes (rationalisation, recyclage, réutilisation)	3,88	4,03	4,03	4,33	4,00	4,06	0,465

Groupe 1 : génération Y – 33 ans et moins.

Groupe 2 : génération X – entre 34 et 44 ans.

Groupe 3 : baby-boomers – entre 45 et 64 ans.

Groupe 4 : génération silencieuse – 65 ans et plus.

Commentons d'abord les objectifs privilégiés par chacun des groupes de propriétaires-dirigeants.

Tableau 16 – Objectifs « prioritaires » par les quatre générations de propriétaires-dirigeants selon leur rang respectif

Groupe :	Génération Y	Génération X	Baby-boomers	Génération silencieuse
Objectifs économiques				
Augmenter le chiffre d'affaires ou la taille de mon entreprise	3	– –	– –	– –
Réaliser les meilleures marges de profit possibles	– –	3	3	– –
Offrir aux clients des produits conformes ou supérieurs à leurs attentes	1	1	1	1
Objectifs sociaux				
Assurer des emplois dans ma région	3	– –	– –	– –
Adopter un comportement « éthique » avec tous mes partenaires (employés, clients, fournisseurs, société, etc.)	2	2	2	2
Objectifs environnementaux				
Favoriser la protection de l'environnement par l'élaboration de politiques internes (rationalisation, recyclage, réutilisation)	– –	– –	– –	3

On constate que les trois objectifs prioritaires distinguent très peu les dirigeants entre eux. Les plus jeunes dirigeants sont plus intéressés par la croissance que par les profits alors que pour les plus âgés, la croissance vient à l'avant-dernier rang, loin après les profits. Ce sont cependant ces dirigeants seniors qui font de la protection de l'environnement un objectif prioritaire.

Ces résultats ne concordent pas avec les enseignements que l'on apprend de la revue de littérature. On s'attendait plutôt à ce que la poursuite d'objectifs économiques soit propre aux générations plus âgées et que les objectifs sociaux et environnementaux soient davantage privilégiés par les générations plus jeunes. D'ailleurs, c'est ce que mentionnaient Tremblay, Audet et Gasse (2010). Selon leur étude, les plus jeunes

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

générations d'entrepreneurs ont tendance à créer leur entreprise pour satisfaire une mission sociale et ont plus à cœur la protection de l'environnement que leurs aînés.

Les résultats du tableau 15 montrent une différence significative entre les groupes pour une variable. L'objectif économique, augmenter le chiffre d'affaires ou la taille de l'entreprise, est évalué différemment entre les générations de propriétaires-dirigeants à un seuil de 5 % (P = 0,021). Cet objectif serait davantage privilégié par les générations X et Y (3,97) que par les baby-boomers et la génération silencieuse (3,76), ce qui semble plutôt en accord avec leur âge relativement avancé.

La génération Y se distingue sur la moyenne des objectifs économiques (4,31), tandis que la génération silencieuse se distingue sur la moyenne des objectifs sociaux (4,12) et sur la moyenne des objectifs environnementaux (4,05). La génération X et les baby-boomers obtiennent des résultats comparables sur la moyenne des objectifs environnementaux (3,77).

Ce résultat va à l'encontre de l'hypothèse 1 émise à l'effet que les propriétaires-dirigeants de PME appartenant à la génération silencieuse et aux baby-boomers privilégient plus la poursuite d'objectifs de nature économique que leurs successeurs.

Pour toutes les générations confondues, l'objectif auquel une importance moindre est accordée est de nature sociale : m'impliquer financièrement dans ma communauté (philanthropie).

Il en est de même pour le tableau 17 qui présente les différences entre les générations, mais cette fois-ci en fonction de la conception de la performance des propriétaires-dirigeants. Les énoncés de conception de la performance ont été séparés selon leur nature économique, sociale ou environnementale. Le tableau 18 présente un résumé des principaux énoncés de conception de la performance privilégiés.

Tableau 17 – Tests de différence sur la conception de la performance des propriétaires-dirigeants selon leur appartenance générationnelle

Groupe :	**1**	**2**	**3**	**4**	**1 + 2**	**3 + 4**	**Test de différence (*p*)**
Moyenne de la conception de la performance économique	**4,18**	**4,31**	**4,21**	**4,27**	**4,28**	**4,21**	**0,144**
Une entreprise qui fait plus de profits que d'autres entreprises comparables	3,44	3,74	3,62	3,49	3,68	3,61	0,450
Une entreprise qui satisfait les besoins de ses clients	4,71	4,69	4,66	4,74	4,69	4,67	0,564
Une entreprise qui réalise ses objectifs	4,36	4,52	4,37	4,53	4,49	4,39	0,118
Une entreprise qui croît (chiffre d'affaires et taille)	3,98	3,99	3,81	3,81	3,99	3,81	0,042
Une entreprise qui est en santé financière	4,40	4,59	4,56	4,74	4,55	4,58	0,552
Moyenne de la conception de la performance sociale	**3,90**	**4,03**	**4,07**	**4,32**	**4,00**	**4,10**	**0,114**
Une entreprise qui peut conserver ses employés	4,45	4,47	4,46	4,42	4,46	4,46	0,914
Une entreprise qui investit dans la société	3,38	3,55	3,52	3,83	3,52	3,54	0,808
Une entreprise qui assure une bonne qualité de vie à son personnel	4,29	4,46	4,38	4,53	4,42	4,40	0,653
Une entreprise qui permet au propriétaire-dirigeant d'obtenir une reconnaissance dans sa communauté	3,00	3,19	3,06	3,67	3,15	3,10	0,702
Moyenne de la conception de la performance environnementale	**3,76**	**4,15**	**4,13**	**4,40**	**4,07**	**4,16**	**0,263**
Une entreprise qui vise l'équilibre entre sa santé financière, son implication sociale et le respect de l'environnement	3,76	4,15	4,13	4,40	4,07	4,16	0,263

Groupe 1 : génération Y – 33 ans et moins.

Groupe 2 : génération X – entre 34 et 44 ans.

Groupe 3 : baby-boomers – entre 45 et 64 ans.

Groupe 4 : génération silencieuse – 65 ans et plus

Commentons d'abord les énoncés de conception de la performance privilégiés par chacun des groupes de propriétaires-dirigeants.

Tableau 18 – Énoncés « prioritaires » de conception de la performance privilégiés par les quatre générations de propriétaires-dirigeants selon leur rang respectif

Groupe :	**Génération Y**	**Génération X**	**Baby-boomers**	**Génération silencieuse**
Conception de la performance économique				
Une entreprise qui satisfait les besoins de ses clients	1	1	1	1
Une entreprise qui réalise ses objectifs	– –	3	– –	2
Une entreprise qui est en santé financière	3	2	2	1
Conception de la performance sociale				
Une entreprise qui peut conserver ses employés	2	– –	3	3
Une entreprise qui assure une bonne qualité de vie à son personnel	– –	– –	– –	2

Encore une fois, on constate que les trois énoncés prioritaires de conception de la performance distinguent très peu les propriétaires-dirigeants entre eux. La satisfaction des besoins des clients est une priorité unanime pour l'ensemble des générations, de même que la santé financière. On observe que les propriétaires-dirigeants plus âgés priorisent davantage des énoncés de nature sociale que les plus jeunes. Aucune génération ne priorise une conception de la performance de nature environnementale.

Le tableau 17 présente des résultats qui vont dans le même sens que ceux présentés au tableau 15. Une différence significative entre les groupes sur leur conception de ce qu'est la performance d'une entreprise a été décelée pour une seule variable. L'énoncé de conception de la performance économique, une entreprise qui croît (chiffre d'affaires et taille), fait l'objet d'une différence entre les générations de propriétaires-dirigeants à un seuil de 5 % (P = 0,042), où ce sont les générations X et Y qui y accordent davantage d'importance.

La génération silencieuse se distingue sur la moyenne des énoncés de conception de performance sociale (4,32) et environnementale (4,40). La génération X et les baby-boomers obtiennent des résultats comparables sur ces deux aspects.

Ce résultat vient également à l'encontre de l'hypothèse 2 émise précédemment à l'effet que les propriétaires-dirigeants de PME appartenant à la génération silencieuse et aux baby-boomers valorisent davantage les dimensions économiques dans leur conception de la performance que leurs successeurs.

En moyenne, les énoncés de conception de la performance autant économiques, sociaux qu'environnementaux semblent être d'importance égale entre les groupes. L'énoncé auquel une importance moindre est accordée est de nature sociale : une entreprise qui permet au propriétaire-dirigeant d'obtenir une reconnaissance dans sa communauté.

3.2 COMPARAISON DE TYPE BONFERRONI

Puisque les analyses précédentes ne permettent pas d'établir une différence significative entre les groupes de générations, une comparaison de type Bonferroni a été réalisée pour vérifier la présence de différences significatives. Ce test *post-hoc* analyse les quatre groupes de génération pris individuellement, puis deux à deux. Il permet de déceler des différences entre les groupes deux à deux qui pourraient ne pas être perceptibles par un test réalisé sur l'ensemble des groupes.

Le tableau 19 présente les résultats de la comparaison en ce qui concerne les objectifs poursuivis. Les différences significatives ($p < 10\ \%$) sont décelées seulement entre la génération Y et la génération silencieuse, et ce, pour deux variables. Également, on observe que les résultats significatifs vont à l'encontre des hypothèses émises.

En ce qui concerne les objectifs économiques, le fait de souhaiter augmenter le chiffre d'affaires ou la taille de l'entreprise est davantage important pour la génération Y que pour la génération silencieuse.

À l'opposé, choisir des fournisseurs en fonction de leurs bonnes pratiques environnementales est un objectif davantage poursuivi par la génération silencieuse que par la génération Y.

Tableau 19 – Comparaison de type Bonferroni sur les objectifs des propriétaires-dirigeants selon leur appartenance générationnelle

Groupe :	**1**	**2**	**3**	**4**	**1 + 2**	**3 + 4**	**Test de différence (*p*)**
Moyenne des objectifs économiques	**4,31**	**4,25**	**4,18**	**4,23**	**4,26**	**4,19**	**0,143**
Augmenter le chiffre d'affaires ou la taille de mon entreprise	**4,14***	3,93	3,79	**3,56***	3,97	3,76	0,021
Réaliser les meilleures marges de profit possibles	4,07	4,06	4,06	4,23	4,06	4,08	0,852
Offrir aux clients des produits conformes ou supérieurs à leurs attentes	4,71	4,77	4,71	4,86	4,75	4,72	0,500
Moyenne des objectifs sociaux	**3,95**	**3,88**	**3,94**	**4,12**	**3,89**	**3,96**	**0,320**
M'impliquer financièrement dans ma communauté (philanthropie)	3,03	2,82	2,99	2,74	2,86	2,97	0,364
Assurer des emplois dans ma région	4,14	3,84	3,90	4,16	3,90	3,93	0,805
Favoriser la sélection de fournisseurs locaux (de la région immédiate)	4,00	3,98	3,99	3,95	3,98	3,98	0,990
Adopter un comportement « éthique » avec tous mes partenaires (employés, clients, fournisseurs, société, etc.)	4,38	4,54	4,49	4,70	4,50	4,51	0,896

Tableau 19 – Comparaison de type Bonferroni sur les objectifs des propriétaires-dirigeants selon leur appartenance générationnelle (suite)

Moyenne des objectifs environnementaux	**3,55***	**3,77**	**3,77**	**4,05***	**3,73**	**3,80**	**0,347**
Choisir des fournisseurs en fonction de leurs bonnes pratiques environnementales	**3,19***	3,52	3,52	**3,77***	3,45	3,54	0,310
Favoriser la protection de l'environnement par l'élaboration de politiques internes (rationalisation, recyclage, réutilisation)	3,88	4,03	4,03	4,33	4,00	4,06	0,465

Groupe 1 : génération Y – 33 ans et moins.
Groupe 2 : génération X – entre 34 et 44 ans.
Groupe 3 : baby-boomers – entre 45 et 64 ans.
Groupe 4 : génération silencieuse – 65 ans et plus.

* Un astérisque indique que les groupes sont statistiquement différents.

La comparaison de type Bonferroni a aussi été faite sur les différents énoncés exprimant leur conception de la performance. La moyenne des énoncés concernant la performance de nature sociale montre une différence significative à 10 % entre la génération X et la génération silencieuse, de même qu'une différence davantage marquée ($p < 5$ %) entre la génération Y et la génération silencieuse. Les énoncés de conception de la performance de nature sociale sont en moyenne plus importants pour la génération silencieuse que pour les générations Y et X, prises individuellement. On ne peut toutefois pas établir de différences significatives à ce niveau avec les baby-boomers.

Tableau 20 – Comparaison de type Bonferroni sur la conception de la performance des propriétaires-dirigeants selon leur appartenance générationnelle

Groupe :	**1**	**2**	**3**	**4**	**1 + 2**	**3 + 4**	**Test de différence (*p*)**
Moyenne de la conception de la performance économique	**4,18**	**4,31**	**4,21**	**4,27**	**4,28**	**4,21**	**0,144**
Une entreprise qui fait plus de profits que d'autres entreprises comparables	3,44	3,74	3,62	3,49	3,68	3,61	0,450
Une entreprise qui satisfait les besoins de ses clients	4,71	4,69	4,66	4,74	4,69	4,67	0,564
Une entreprise qui réalise ses objectifs	4,36	4,52	4,37	4,53	4,49	4,39	0,118
Une entreprise qui croît (chiffre d'affaires et taille)	3,98	3,99	3,81	3,81	3,99	3,81	0,042
Une entreprise qui est en santé financière	4,40	4,59	4,56	4,74	4,55	4,58	0,552
Moyenne de la conception de la performance sociale	**3,90***	**4,03***	**4,07**	**4,32****	**4,00**	**4,10**	**0,114**
Une entreprise qui peut conserver ses employés	4,45	4,47	4,46	4,42	4,46	4,46	0,914
Une entreprise qui investit dans la société	3,38	3,55	3,52	3,83	3,52	3,54	0,808
Une entreprise qui assure une bonne qualité de vie à son personnel	4,29	4,46	4,38	4,53	4,42	4,40	0,653
Une entreprise qui permet au propriétaire-dirigeant d'obtenir une reconnaissance dans sa communauté	3,00	3,19	3,06	3,67	3,15	3,10	0,702

Tableau 20 – Comparaison de type Bonferroni sur la conception de la performance des propriétaires-dirigeants selon leur appartenance générationnelle (suite)

Moyenne de la conception de la performance environnementale	**3,76**	**4,15**	**4,13**	**4,40**	**4,07**	**4,16**	**0,263**
Une entreprise qui vise l'équilibre entre sa santé financière, son implication sociale et le respect de l'environnement	**3,76***	**4,15***	**4,13***	**4,40***	4,07	4,16	0,263

Groupe 1 : génération Y – 33 ans et moins.
Groupe 2 : génération X – entre 34 et 44 ans.
Groupe 3 : baby-boomers – entre 45 et 64 ans.
Groupe 4 : génération silencieuse – 65 ans et plus.

* Un astérisque indique que les groupes sont statistiquement différents.

Une différence significative ($p < 5\ \%$) est observée entre la génération silencieuse et la génération Y pour l'énoncé de conception de la performance environnementale suivant : Une entreprise qui vise l'équilibre entre sa santé financière, son implication sociale et le respect de l'environnement. Cet énoncé serait davantage priorisé par la génération silencieuse, ce qui pourrait montrer la maturité qu'ils ont développée avec leur entreprise. Alors que pour la génération X, cet indicateur vient au septième rang sur dix.

Une différence significative ($p < 10\ \%$) est également décelée pour cet énoncé entre la génération Y et la génération X, de même qu'entre la génération Y et les baby-boomers. L'importance accordée à cet énoncé est moindre pour la génération Y que pour les deux autres générations, prises individuellement.

Bien qu'on ne puisse déceler de différences significatives entre les groupes et concordant avec les hypothèses émises, les comparaisons de type Bonferroni démarquent particulièrement la génération Y des autres générations. Les membres de

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

cette génération priorisent moins une conception de la performance orientée environnementale que les autres générations. De plus, ils priorisent moins des objectifs à caractère environnemental que la génération silencieuse. Enfin, la génération Y se démarque aussi pour la poursuite d'objectif économique, et ce, davantage que la génération silencieuse.

3.3 ANALYSE DE CLUSTERS

Les hypothèses émises précédemment visaient à comparer deux groupes de générations. Selon l'hypothèse 1, les baby-boomers et la génération silencieuse privilégiaient davantage la poursuite d'objectifs de nature économique que la génération X et la génération Y. De la même façon, selon l'hypothèse 2, les baby-boomers et la génération silencieuse valorisaient davantage les dimensions économiques dans leur conception de la performance que la génération X et la génération Y.

Les tests réalisés précédemment n'ont pas permis de mettre en relief des différences significatives entre les générations au sujet des objectifs poursuivis et des énoncés de conception de la performance.

Afin d'approfondir ces résultats, nous avons adopté une méthode différente, soit l'analyse des données par regroupements (clusters). Aldenderfer et Blashfield (1984) présentent ainsi ce type d'analyse :

> Cluster analysis is the generic name for a wide variety of procedures that can be used to create classification. These procedures empirically form clusters or groups of highly similar entities. More specifically, a clustering method is a multivariate statistical procedure that starts with a data set containing information about a sample of entities and attemps to reorganize these entities into relatively homogeneous groups. (Aldenderfer et Blashfield, 1984, p. 7)

Un cluster constitue ainsi un regroupement d'observations réalisées à partir de similitudes, c'est-à-dire qu'on regroupe ensemble des observations qui se ressemblent sur différentes variables. Une fois les clusters établis, il faut ensuite analyser les entreprises qui composent chacun des groupes afin de voir si des profils particuliers se dessinent.

En ce qui nous concerne, nous avons d'abord vérifié s'il était possible d'établir des regroupements d'entreprises parmi l'échantillon, nonobstant l'appartenance générationnelle. Dans un second temps, à partir des regroupements obtenus, nous avons tenté de déceler si des différences significatives pouvaient être identifiées dans l'optique de caractériser les groupes générationnels.

Ainsi, des analyses de clusters, selon la méthode agglomérative de Ward à partir des distances euclidiennes, ont été faites à la fois sur les énoncés d'objectifs et ceux de la conception de la performance. Notez que certains énoncés sont absents des tableaux. Ils ont été retirés à la suite de leur faible pouvoir de discrimination dans les clusters.

3.3.1 Clusters selon les objectifs des propriétaires-dirigeants

Le tableau 21 présente les regroupements d'entreprises selon les objectifs poursuivis par les propriétaires-dirigeants. Les signes + sont utilisés pour indiquer que le groupe affiche des résultats pour les différents objectifs supérieurs à la moyenne de l'ensemble, alors que le signe – indique que le groupe affiche des résultats inférieurs à la moyenne de l'ensemble. Le nombre de + et de – indique l'éloignement de la moyenne (très supérieure ou très inférieure). Par exemple, le groupe 2 se situe au-dessus de la moyenne pour l'ensemble des objectifs alors qu'on observe presque l'opposé pour le groupe 3 qui est inférieur à la moyenne pour cinq objectifs sur sept.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Tableau 21 – Analyse de clusters sur les objectifs des propriétaires-dirigeants

	Groupe 1 $N = 249$	Groupe 2 $N = 122$	Groupe 3 $N = 116$	Groupe 4 $N = 90$	Ensemble	$F =$
Économiques						
Augmenter le chiffre d'affaires ou la taille de mon entreprise	+ +	+ + +	+ +	– – –	3,84	142
Réaliser les meilleures marges de profit possibles		+ + +	+	– – –	4,08	45
Sociaux						
M'impliquer financièrement dans ma communauté (philanthropie)	+	+ +	– – –		2,93	27
Assurer des emplois dans ma région	+ +	+ + +	– – –	–	3,92	194
Favoriser la sélection de fournisseurs locaux (de la région immédiate)		+ + +	– – –	+	3,99	101
Environnementaux						
Choisir des fournisseurs en fonction de leurs bonnes pratiques environnementales		+ + +	– – –		3,50	93
Favoriser la protection de l'environnement par l'élaboration de politiques internes (rationalisation, recyclage, réutilisation)		+ + +	– – –		4,04	66

Le groupe 1 poursuit les objectifs d'augmenter le chiffre d'affaires ou la taille, de s'impliquer financièrement dans la communauté et d'assurer des emplois dans la région. Le groupe 2 poursuit fortement ou assez fortement l'ensemble des objectifs. Le groupe 3 poursuit les objectifs d'augmenter le chiffre d'affaires ou la taille et de réaliser de meilleures marges de profit, mais ne poursuit pas l'ensemble des autres objectifs. Le

groupe 4 poursuit l'objectif de favoriser la sélection de fournisseurs locaux et contrairement aux groupes 1 et 2, ne poursuit pas les objectifs d'augmenter le chiffre d'affaires ou la taille et de réaliser de meilleures marges de profit. On reconnaît ainsi quatre regroupements d'entreprises qui se distinguent sur les objectifs poursuivis. Nous allons maintenant tenter d'identifier leur profil. Puisque beaucoup de résultats ne se sont pas avérés particulièrement éclairants, nous ne présentons que ceux dont les résultats sont significatifs.

Le tableau 22 montre une différence significative entre les groupes 1, 2, 3 et 4 selon l'année de fondation de l'entreprise.

Tableau 22 – Tableau croisé entre les groupes et l'année de fondation de l'entreprise

		Année de fondation de l'entreprise				
		2004 à 2008	**1994 à 2003**	**1984 à 1993**	**avant 1984**	**Total**
Groupe 1	Effectif	41	75	56	75	247
	Pourcentage	50,6	37,5	43,1	46,9	43,3
Groupe 2	Effectif	19	46	18	38	121
	Pourcentage	23,5	23,0	13,8	23,8	21,2
Groupe 3	Effectif	15	46	32	21	114
	Pourcentage	18,5	23,0	24,6	13,1	20,0
Groupe 4	Effectif	6	33	24	26	89
	Pourcentage	7,4	16,5	18,5	16,3	15,6
Total	Effectif	81	200	130	160	571
	Pourcentage	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

p-chi2 = 0,037

L'année de fondation de l'entreprise est la seule variable présentant une différence significative entre les groupes. L'âge du propriétaire-dirigeant a aussi été testé, sans résultat significatif. C'est à partir de l'âge qu'une conclusion sur l'appartenance à une cohorte générationnelle aurait été possible. L'absence de résultats significatifs à cet

égard suppose que l'âge ne distingue pas les objectifs poursuivis par les propriétaires-dirigeants.

3.3.2 Clusters selon la conception de la performance des propriétaires-dirigeants

Des clusters ont été réalisés à partir des énoncés de conception de la performance. Le tableau 23 présente les regroupements d'entreprises selon la conception de la performance des propriétaires-dirigeants en quatre groupes.

Le groupe 1 se distingue des autres par le fait qu'il valorise l'ensemble des énoncés dans sa conception de la performance. Le groupe 2 a une conception de la performance qui se rapproche de l'entreprise responsable, où la réalisation de profits est peu priorisée alors que l'on constate l'importance du respect de l'environnement et des employés et de son implication sociale. La recherche de l'équilibre entre les trois enjeux du développement durable y est aussi plus importante que dans les autres groupes. La conception de la performance du groupe 3 ne correspond à aucun des énoncés, c'est un groupe plutôt difficile à qualifier contrairement au groupe 4 qui semble être fidèle à l'image de l'entreprise économiquement rationnelle qui vise les profits et la croissance alors que les dimensions sociales et environnementales sont mises de côté.

Tableau 23 – Analyse de clusters sur la conception de la performance des propriétaires-dirigeants

	Groupe 1 *N* = 209	Groupe 2 *N* = 98	Groupe 3 *N* = 247	Groupe 4 *N* = 21	Ensemble	*F* =
Économique						
Une entreprise qui fait plus de profits que d'autres entreprises comparables	+ + +	– –	–	+	3,65	75
Une entreprise qui réalise ses objectifs	+	+	– –	+	4,43	78
Une entreprise qui croît (chiffre d'affaires et taille)	+ + +		– – –	+	3,88	120
Sociale						
Une entreprise qui peut conserver ses employés	+ +	+	–	– –	4,46	61
Une entreprise qui investit dans la société	+ +	+ +	–	– – –	3,5219	50
Une entreprise qui assure une bonne qualité de vie à son personnel	+ +	+	–	– – –	4,41	64
Une entreprise qui permet au propriétaire-dirigeant d'obtenir une reconnaissance dans sa communauté	+ +		–	– – –	3,1158	48
Environnementale						
Une entreprise qui vise l'équilibre entre sa santé financière, son implication sociale et le respect de l'environnement	+ +	+ + +	–	– – –	4,12	162

Le tableau 24 montre une différence significative à 10 % entre les groupes 1, 2, 3 et 4 selon l'âge du propriétaire-dirigeant et ce sont les seuls résultats qui se sont avérés significatifs (et à un seuil très marginal).

Tableau 24 – Tableau croisé entre les groupes et l'âge du propriétaire-dirigeant pour les entreprises fondées de 1994 à 2003

		Âge du propriétaire-dirigeant				
		< 34	**34-44**	**45-63**	**64 +**	**Total**
Groupe 1	Effectif	2	33	25	1	61
	Pourcentage	15,4	41,8	24,3	25,0	30,7
Groupe 2	Effectif	3	14	15	2	34
	Pourcentage	23,1	17,7	14,6	50,0	17,1
Groupe 3	Effectif	8	28	57	1	94
	Pourcentage	61,5	35,4	55,3	25,0	47,2
Groupe 4	Effectif	0	4	6	0	10
	Pourcentage	0,0	5,1	5,8	0,0	5,0
Total	Effectif	13	79	103	4	199
	Pourcentage	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
p-chi2 = 0,105						

À la lumière de la présentation des résultats obtenus, il demeure que l'analyse typologique et des clusters n'arrivent pas à des résultats clairs et n'offrent pas une distinction des profils des dirigeants.

3.4 DISCUSSION

Les résultats statistiques obtenus, peu importe la méthode utilisée, n'ont pas permis de valider les hypothèses qui avaient été émises à l'effet que les propriétaires-dirigeants de PME appartenant à la génération silencieuse et aux baby-boomers privilégient davantage la poursuite d'objectifs de nature économique et qu'ils valorisent davantage les dimensions économiques dans leur conception de la performance que leurs

successeurs. Puisque l'échantillon étudié comportait uniquement des PME manufacturières, nous ne pouvons généraliser les résultats obtenus pour l'ensemble des PME. À titre indicatif, les PME représentaient 34 % du secteur manufacturier en 2011, tandis que le secteur manufacturier lui-même correspondait à 14,3 % du PIB du Québec pour la même année (Institut de la statistique du Québec, 2014). Nous ne pouvons ainsi prétendre que les constats de la présente recherche s'appliquent à l'ensemble des propriétaires-dirigeants de PME. Néanmoins, est-ce que la notion de conception de la performance du propriétaire-dirigeant peut être influencée de manière significative en fonction du secteur d'activité dans lequel œuvre la PME? Telle est une question qui pourrait éventuellement faire l'objet d'une autre recherche.

En ce qui concerne la présente recherche, les résultats obtenus nous amènent à penser que de tenter de regrouper les propriétaires-dirigeants de PME selon leur appartenance générationnelle est un exercice plus compliqué qu'il n'y paraissait au premier abord. Même si la théorie générationnelle suggère que des caractéristiques communes sont partagées au sein des générations, nos résultats ne sont pas concluants dans le cas de différentes générations d'entrepreneurs et concernant leurs objectifs et la conception qu'ils se font de la performance d'une entreprise.

Notons cependant que pour répartir l'échantillon en quatre générations, un classement a été fait à partir des dates de naissance des répondants. Les intervalles qui furent utilisés sont les mêmes que ceux de la littérature récente sur le sujet. Toutefois, la génération des baby-boomers est constituée d'un large éventail de répondants, celle-ci étant composée des naissances entre 1946 et 1964. Il aurait été possible de séparer cette génération en deux, soient les baby-boomers (nés entre 1946 et 1956) et les jeunes boomers (nés entre 1957 et 1964) (Tremblay et Gasse, 2014).

Pourtant, une étude récente réalisée par Tremblay et Gasse (2014) sur les entrepreneurs et les repreneurs Québécois des générations X et Y présente les

différences entre les caractéristiques de ces générations et de la génération des baby-boomers. D'une part, il en ressort que les générations X et Y sont différentes des baby-boomers sur plusieurs variables, telles que le niveau de scolarité, les motivations entrepreneuriales et les comportements entrepreneuriaux. D'autre part, l'étude montre aussi que des caractéristiques reliées aux traits de personnalité sont communes à la génération X et Y. Ceci confirme la pertinence qu'il y avait d'associer ces deux générations aux fins de notre étude.

D'ailleurs, bien que Tremblay et Gasse (2014) n'aient pas étudié les objectifs et la conception de la performance des entrepreneurs de leur échantillon à proprement dit, leurs conclusions sur les motivations entrepreneuriales indiquent que les X et les Y ne créent pas leur entreprise pour les mêmes raisons. Les X répondent à une opportunité ou à une obligation familiale tandis que les Y se lancent en affaires pour les avantages de la flexibilité et de la liberté.

Bien que ces générations partagent des caractéristiques communes, il en demeure qu'elles sont différentes à d'autres égards. À partir de nos propres résultats, nous dévoilons que la génération Y et la génération silencieuse se distinguent particulièrement des autres générations. Nous avons obtenus plusieurs résultats comparables pour la génération X et les baby-boomers.

Revenons maintenant à notre question initiale. Peut-on associer des objectifs et une conception de la performance orientés durables à une génération en particulier?

Le contexte théorique avait permis de préciser les variables qui font l'objet des hypothèses de recherche. Aucune des études recensées ne suggérait toutefois que l'appartenance à une génération ne soit pas le seul déterminant d'une conception de la performance qui valorise autant des aspects de nature économique que sociale et

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

environnementale et que cette relation soit « modérée » par une variable contextuelle comme le degré de maturité de l'entreprise.

Dans un but exploratoire, nous avons analysé cette influence potentielle en présumant que la PME en démarrage ne vit pas les mêmes situations que la PME en croissance ou même que la PME qui a atteint sa maturité. À partir de l'échantillon utilisé, il n'était pas évident d'identifier les PME en démarrage de prime abord. Une question du questionnaire portait sur le stade de développement, mais aucune entreprise ne s'identifiait au stade de démarrage. C'est plutôt à partir de l'âge de l'entreprise que nous avons jugé la répartition entre les stades de développement. Des tests de variance et des tests post-hoc ont été réalisés, mais puisque les résultats n'étaient pas significatifs, nous avons préféré ne pas en faire mention dans la section des résultats. De façon intuitive, il est permis de croire qu'une PME en démarrage cherchera à atteindre des objectifs principalement de nature économique afin d'être pérenne, tandis qu'une PME en croissance ou ayant atteint sa maturité pourra avoir des préoccupations différentes. Nos analyses sommaires ne permettent pas de confirmer de telles relations, contribuant ainsi à renforcer notre conclusion de l'absence de différences dans les objectifs et les domaines de performance valorisés par les dirigeants de PME, peu importe leur appartenance générationnelle.

Dans un autre ordre d'idées, on peut aussi considérer que la littérature sur l'appartenance générationnelle ne concerne pas uniquement les entrepreneurs ou les propriétaires. Ces caractéristiques étant également associées aux profils d'employés et la réalité des entrepreneurs et des propriétaires étant particulière, ceci peut être un facteur qui atténue les différences générationnelles. Les motivations, les intérêts et la nature des responsabilités partagés par ce groupe en feraient une catégorie à part, peu importe leur appartenance générationnelle. Les entrepreneurs constituent eux-mêmes un groupe particulièrement distinct.

Au-delà de l'étude des objectifs et de la conception de la performance, il est probable que ce soient plutôt les moyens entrepris pour y parvenir qui se distinguent selon l'appartenance générationnelle. À titre d'exemple, l'objectif social « M'impliquer financièrement dans ma communauté (philanthropie) » peut revêtir diverses formes : don aux organismes de la communauté, implication des employés de l'entreprise sous forme de bénévolat ou de corvée, collecte de fonds, etc. Quel moyen sera privilégié pour redonner à la communauté? Ces informations pourraient mener à des interprétations différentes.

Tel que le mentionnait Paradas (2011) dans son référentiel dynamique du développement durable, les valeurs sont au cœur de l'engagement de l'entrepreneur envers le développement durable. Placer ses valeurs en relation avec l'appartenance générationnelle pourrait également ajouter à la présente recherche.

En effet, bien que des éléments méthodologiques puissent être adaptés et mener à des conclusions différentes, l'essence même de cette recherche est pertinente et pourrait être explorée sous un nouvel angle.

CONCLUSION

En regard des résultats de recherche, mais également à la lumière des plus récentes avenues sur l'étude des générations, peut-on vraiment présumer qu'une différence significative est décelable au niveau des objectifs et de la conception de la performance entre les générations d'entrepreneurs? À priori, nos résultats montrent que les entrepreneurs ne se distinguent pas selon leur âge pour ce qui est des objectifs poursuivis et de la conception de la performance. Les jeunes générations d'entrepreneurs ne sont pas de plus grands adeptes du développement durable que leurs aînés et il en est de même de leur conception de la performance d'une entreprise. Ces résultats sont étonnants à la lumière de l'importance qui est accordée au phénomène générationnel dans la société depuis quelques années. Le peu d'études sur le sujet, dans le cadre spécifique de l'entrepreneuriat, ne permet pas une comparaison de nos résultats qui revêtent ainsi un caractère plutôt exploratoire. Mais ils demandent à être confirmés sur d'autres échantillons, à partir de données primaires qui pourraient être plus précises que des données secondaires et avec une méthodologie mieux adaptée.

Il convient aussi de mentionner qu'il semble que les entrepreneurs constituent un groupe davantage homogène que l'ensemble de la population. Les entrepreneurs forment une catégorie distincte à laquelle on ne pourrait pas reconnaître toutes les caractéristiques délimitant les groupes générationnels. Ainsi, l'appartenance générationnelle n'influencerait pas la conception de la performance, de même que la nature des objectifs poursuivis.

En guise de conclusion, nous proposons diverses avenues de recherche qui pourraient peut-être mener à des conclusions différentes.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

LA MÉTHODOLOGIE GLOBALE

Tel qu'il a été mentionné précédemment, une limite subsiste quant à la méthodologie privilégiée dans le cadre de cette recherche. La banque de données utilisée présentait des informations obtenues en coupe instantanée. Or, pour mesurer l'influence de l'appartenance à une génération sur les réponses obtenues, il aurait été préférable que les données aient été recueillies auprès des mêmes répondants à différentes périodes dans leur vie, l'étude devant s'échelonner sur plusieurs années. De cette façon, il aurait été possible de découvrir si la conception de la performance peut être fonction de l'appartenance à une génération ou si elle se modifie plutôt dans le temps, selon d'autres facteurs. Ainsi, une avenue possible à cette recherche serait de mener une étude longitudinale.

L'instrument de mesure utilisé, c'est-à-dire le questionnaire, pourrait également être bonifié. Des entrevues auraient pu être réalisées auprès des répondants afin d'obtenir des réponses plus détaillées que ce que permet un questionnaire à choix de réponses. Des analyses qualitatives auraient ainsi pu être produites afin d'enrichir les résultats de recherche.

De plus, les variables concernant l'environnement étaient peu développées dans les choix de réponse. En apportant des précisions supplémentaires sur ce qu'implique le respect de l'environnement, il est possible que certains répondants soient davantage interpellés par cette dimension de leur travail d'entrepreneur.

LA FAÇON D'ABORDER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Une autre avenue peut également être considérée en regard des résultats obtenus. Selon une étude menée au Royaume-Uni par Brammer, Hoejmose et Marchant (2011), des écarts importants au sujet de l'engagement envers le développement durable seraient

observables au sein de l'ensemble des PME : « Significant differences exists within the SMEs group, and in particular they differ because the smallest businesses fail to see the benefits of such practices » (Brammer, Hoejmose et Marchant, 2011, p. 432). Il apparaît qu'une distinction devrait être faite entre les petites et les moyennes entreprises à ce sujet. La littérature portant sur les PME met souvent l'emphase sur le fait qu'elles ne doivent pas être considérées comme des versions miniatures des grandes entreprises. Or, même si ces entreprises sont regroupées sous une appellation commune de « PME », il n'est pas nécessairement évident d'identifier des caractéristiques partagées par plusieurs d'entre elles.

Des écarts importants existent entre les PME elles-mêmes. La boussole de la durabilité (Labelle, 2014) propose une façon de classifier les PME selon leur attitude envers le développement durable. Elle classifie les PME en quatre sous-groupes : les traditionalistes, les stratégiques, les réactives et les militantes. Selon la boussole, la PME traditionaliste se concentre sur les aspects économiques du développement durable. La PME stratégique innove et saisit les opportunités du développement durable. La PME réactive se contente de se conformer aux normes et réglementations reliées à son secteur d'activités. La PME militante vise la pérennité par son engagement envers les trois sphères du développement durable. Est-ce que cette classification des PME selon leur orientation en matière de développement durable est sensible à l'âge de leur dirigeant et à sa cohorte générationnelle? Analyser l'appartenance à une génération à partir de cette répartition d'entrepreneurs permettrait peut-être d'établir des constats davantage probants.

Bien que plusieurs avenues soient possibles, notre étude apporte des informations nouvelles sur le vaste sujet de la performance entrepreneuriale. De plus, elle permet de démystifier une croyance populaire comme quoi les jeunes seraient davantage sensibles au développement durable que leurs aînées.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Alch, M.L. (2008). Get ready for a new type of worker in the workplace: The Net generation. *SuperVision*, *69*(6), 18-21.

Aldenderfer, M. et Blashfield, R.K. (1984). *Cluster Analysis*. Sage University Papers Series, 1-84.

Aldrich, E. et Cliff, J. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, *18*, 573-596.

Amabile, T. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, *3*(3), 185-201.

Asselineau, A. et Piré-Leachalard, P. (2009). Le développement durable : une voie de rupture stratégique? *Management & Avenir*, *6*(26), 280-299.

Bamberger, L. (1983). Les valeurs des dirigeants de PME et leur influence sur le comportement stratégique et la performance de leurs entreprises. *Sciences de Gestion*, 1353-1383.

Bos-Brouwers, H.E.J. (2010). Corporate sustainability and innovation in SMES: Evidence of themes and activities in practice. *Business Strategy and the Environnement*, *19*(7), 417-435.

Brammer, S., Hoejmose, S. et Marchant, K. (2011). Environmental management in SMEs in the UK: Practices, pressures and perceived benefits. *Business Strategy and the Environment*, *21*(7), 423-434.

Cadieux, L. (2010). Les propriétaires-dirigeants de PME face à l'internationalisation : vers un modèle synthèse. *In Les PME algériennes face au défi de l'internationalisation*, A. Joyal, M. Sadeg et O. Torrès (dir.), chapitre 3, 81-110.

Cadieux, J. et Dion, M. (2012). *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive en appui à la norme BNQ 21000*. Édition Fides, 718 p.

Carsrud, A. et Brännback, M. (2011). Entrepreneurial motivations: What do we still need to know? *Journal of Small Business Management*, *49*(1), 9-26.

Cassar, G. (2007). Money, money, money? A longitudinal investigation of entrepreneur career reasons, growth preferences and achieved growth. *Entrepreneurship & Regional Development*, *19*, 89-107.

Cennamo, L. et Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, *23*(8), 891-906.

Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (2012). *La performance globale des entreprises responsables : pour une économie au service de l'homme et de la vie*. France, 2e édition, 27 p.

Choi, D. et Gray, E. (2008). Socially responsible entrepreneurs: What do they do to create and build their companies. *Business Horizons*, *51*, 341-352.

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.

Cohen, B., Smith, B. et Mitchell, R. (2006). Toward a sustainable conceptualization of dependent variables in entrepreneurship research. *Business Strategy and the Environment*, *17*, 107-119.

Dalley, J. et Hamilton, R.T. (2000). Knowledge, context and learning in the small business. *International Small Business Journal*, *18*(3), 51-59.

Dobbins, R. et Pettman, B.O. (1997). Set goals. *Equal Opportunities International*, *16*(6), 9-43.

Dries, N., Pepermans, R. et De Kerpel, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career: Is satisfied the new successful? *Journal of Managerial Psychology*, *23*(8), 907-928.

Egri, C.P. et Ralston, D.A. (2004). Generation cohorts and personal values: A comparison of China and the United States. *Organization Science*, *15*(2), 210-220.

Ernst et Young (2013). L'efficacité des aides publiques aux entreprises : quelle priorité pour la compétitivité française? Ernst & Young et associés, 1-40.

Gabarret, I. et Vedel, B. (2012). Pour une nouvelle approche de la motivation entrepreneuriale. *XIe Congrès international francophone en Entrepreneuriat et PME*, 1-14.

Gadenne, D., Kennedy, J. et McKeiver, C. (2009). An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs. *Journal of Business Ethics*, *84*(1), 45-63.

Gasse, Y., Audet, J., Tremblay, M.-P., d'Amboise, G. et Saint-Jean, E. (2009). *Comprendre les conceptions, caractéristiques et intentions entrepreneuriales des nouvelles générations : un projet de recherche*. Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, 1-15.

Getz, D. et Petersen, T. (2005). Growth and profit-oriented entrepreneurship among family business owners in the tourism and hospitality industry. *Hospitality Management*, *24*, 219-242.

Gibson, J.W., Greenwood R.A. et Murphy E.F. (2009). Generational differences in the workplace: personal values, behaviors, and popular beliefs. *Journal of Diversity Management*, *4*(3), 1-8.

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. et Welsch, H. (2001). The ambitious entrepreneur: High growth strategies of women-owned enterprises. *Journal of Business Venturing*, *16*, 453-470.

Hansen, B. et Hamilton, R. (2011). Factors distinguishing small firm growers and non-growers. *International Small Business Journal*, *29*(3), 278-294.

Hitchens, D., Clausen, J., Trainor, M., Keil, M. et Thankappan, S. (2003). Competitiveness, environmental performance and management of SMEs. *Greener Management International*, *44*, 45-57.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: Beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*, *18*(3), 177-191.

Institut de la statistique du Québec (2014). Le Québec chiffres en main. Édition 2014, p.1-73.

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.

Jeffries, F.L. et Hunte, T.L. (2004). Generations and motivation: A connection worth making. *Journal of Behavioral and Applied Management*, *6*(1), 37-70.

Julien, P.-A. et Marchesnay, M. (1996). *L'entrepreneuriat*. Economica, Paris.

Julien, P.-A., Raymond, L., Jacob, R. et Abdul-Nour, G. (2003), *L'entreprise-réseau : dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 528 p.

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. (2014). La boussole de la durabilité pour les PME. *InfoPME*, *14*(3), 1-6.

Labelle, F. et Aka, K.G. (2012). Processus d'innovation durable en contexte PME : les effets d'un système générant des retombées positives. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, *25*(4), 479-533.

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.

Macky, K., Gardner, D. et Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: Introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, *23*(8), 857-861.

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., Miyasaki, N., Watters, C. et Coombes, S. (2006). The dilemma of growth: Understanding venture size choices of women entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, *44*(2), 221-244.

Neely, A., Gregory, M. et Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, *15*(4), 80-116.

O'Farrell, P.N. et Hitchens, D.M.W.N. (1988). Alternative theories of small-firm growth: A critical review. *Environment and Planning A*, *20*(10), 1365-1383.

Office québécois de la langue française (2012). Le grand dictionnaire terminologique. Consulté en ligne à http://www.granddictionnaire.com/index.aspx.

Paradas, A. (2006). Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes. *VIIIe Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*, 1-16.

Paradas, A. (2007). Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE : approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une carte cognitive. *Revue internationale PME*, *20*(3-4), 43-67.

Paradas, A. (2011). Développement durable en petites entreprises. De la sensibilisation à l'engagement. *La Revue des sciences de la gestion, Direction et Gestion*, (247-248), 129-137.

Parry, E. et Urwin, P. (2010). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, *13*(1), 79-96.

Raymond, L., Marchand, M., St-Pierre, J., Cadieux, L. et Labelle, F. (2013). Dimensions of small business performance from the owner-manager's perspective: A re-conceptualization and empirical validation, *Entrepreneurship & Regional Development*, 1-32.

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.

Robichaud, Y. et McGraw, E. (2008). Les motivations entrepreneuriales comme facteur explicatif de la taille des entreprises. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, *21*(1), 59-74.

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.

Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Transaction Publishers, 244 p.

Shane, S., Locke, E.A. et Collins, C.J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, *13*, 257-279.

Sharma, P. et Irving, P.G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13-33.

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 Cadieux, L. (2011). La conception de la performance : quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires-dirigeants de PME? *Revue de l'entrepreneuriat*, *10*(1), 33-52.

St-Pierre, J. et De La Durantaye, C.V. (2008). Vers une nouvelle approche des interventions gouvernementales auprès des PME? *InfoPME*, *8*(3), 1-7.

Strauss, W. et Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York, Quill William Morrow.

Székely, F. et Knirsch, M. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility: Metrics for sustainable performance. *European Management Journal*, *23*(6), 628-647.

Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, *144*, 119-138.

Tremblay, M.-P., Audet, J. et Gasse, Y. (2010). *Aspirants entrepreneurs : le cas de la génération Y*. Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, 1-15.

Tremblay, M.-P. et Gasse, Y. (2014). *Étude sur les entrepreneurs et les repreneurs québécois de générations X et Y*. Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, 1-108.

Turetsky, D. (2006). Generations at work: New expectations & incentive requirements. *Workspan*, 24-27.

Twenge, J.M. et Campbell, S.M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, *23*(8), 862-877.

Walker, E. et Brown, A. (2004). What success factors are important to small business owners? *International Small Business Journal*, *22*(6), 577-594.

Westhead, P. et Wright, M. (1999). Contributions of novice, portfolio and serial founders located in rural and urban areas. *Regional Studies*, *33*(2), 157-172.

Wiklund, J., Davidsson, P. et Delmar, F. (2003). What do they think and feel about growth? An expectancy-value approach to small business managers' attitudes toward growth. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, *printemps*, 247-270.

Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. et Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, *23*(8), 878-890.

Yu, H. et Miller, P. (2005). Leadership style: The X generation and baby boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, *26*(1), 35-50.