

# Les femmes en affaires sont-elles différentes des hommes concernant la croissance de leur PME ?

Portrait de la Mauricie



Remis à Femmessor Mauricie et Société d'Aide au Développement des Collectivités (SADC) Centre-de-la-Mauricie

Dans le cadre du projet  
**OBJECTIF « CROISSANCE »** pour femmes entrepreneures

## RÉALISÉ PAR

**Étienne St-Jean, Ph.D.**

Professeur en management

Titulaire de la Chaire de recherche de l'UQTR  
sur la carrière entrepreneuriale

**Claudia Pelletier, DBA**

Professeure en marketing et systèmes  
d'information

Université du Québec à Trois-Rivières



# Table des matières

<b>Préambule.....</b>	<b>1</b>
<b>Sommaire exécutif.....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>5</b>
<b>Revue sommaire des écrits scientifiques.....</b>	<b>7</b>
<b>Méthodologie .....</b>	<b>11</b>
Population et règles d'échantillonnage	11
Description de l'échantillon retenu	14
Stratégie d'analyse	16
<b>Objectifs des dirigeant-e-s de PME/PMO .....</b>	<b>17</b>
Mesure des objectifs des dirigeant-e-s de PME/PMO	17
Analyse différenciée des objectifs des dirigeant-e-s de PME/PMO	18
Regroupement des objectifs des dirigeant-e-s de PME/PMO : Trois grandes catégories	19
Analyse différenciée des grands objectifs des dirigeant-e-s de PME/PMO	20
Conclusion de la section	20
<b>Éléments situationnels liés à la croissance .....</b>	<b>21</b>
Mesure des conséquences anticipées de la croissance	21
Analyse différenciée des conséquences anticipées de la croissance	22
Mesures liées à la situation familiale	23
Analyse différenciée de la situation familiale	23
Mesures liées à la satisfaction des dirigeant-e-s de PME/PMO	24
Analyse différenciée de la satisfaction des dirigeant-e-s de PME/PMO	25
Conclusion de la section	25
<b>Orientation entrepreneuriale et innovation des PME/PMO .....</b>	<b>27</b>
Mesures de l'orientation entrepreneuriale et de l'innovation dans les PME/PMO	27
Analyse différenciée de l'orientation entrepreneuriale et de l'innovation dans les PME/PMO	28
Conclusion de la section	30
<b>Barrières au développement .....</b>	<b>31</b>
Mesure des barrières au développement des PME/PMO	31
Analyse différenciée des barrières au développement	33
Regroupement des barrières au développement : Les cinq grandes barrières	34
Analyse différenciée des grandes barrières au développement	35
Conclusion de la section	35

<b>Sentiment de compétence (efficacité personnelle) .....</b>	<b>37</b>
Mesure du sentiment de compétence	37
Analyse différenciée du sentiment de compétence	38
Conclusion de la section	38
<b>Utilisation des services aux entreprises et autres soutiens aux PME/PMO .....</b>	<b>39</b>
Mesure des soutiens et services aux PME/PMO	39
Analyse différenciée des soutiens utilisés	41
Regroupement des soutiens utilisés : Les quatre grands soutiens	42
Analyse différenciée des types de soutiens	43
Conclusion de la section	43
<b>Volonté de croissance des dirigeant-e-s de PME/PMO .....</b>	<b>45</b>
Mesure de la volonté de croissance	45
Analyse différenciée de la volonté de croissance	46
Conclusion de la section	47
<b>La croissance des PME/PMO étudiées .....</b>	<b>49</b>
Mesure de la croissance des PME/PMO	49
Analyse différenciée de la croissance des PME/PMO	51
<b>Discussion des résultats et recommandations.....</b>	<b>53</b>
Plus de similitudes que de différences	53
Un contexte sociologique à considérer : l'iniquité au sein du couple	54
Femmes et technologie : une piste pour soutenir les entrepreneures ?	54
Stratégie de croissance : la stratégie des petits pas pour les femmes ?	55
Recommandations sur le plan socioéconomique	55
Recommandations sur le plan socioculturel	56
<b>Limites de la recherche.....</b>	<b>59</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>61</b>
<b>Références .....</b>	<b>62</b>

# Liste des tableaux

Tableau 1 – Base de données initiale (cas), par secteur .....	12
Tableau 2 – Cas volontairement retirés de la liste et raisons des retraits .....	12
Tableau 3 – Problèmes de la liste et nombre de cas retirés.....	13
Tableau 4 – Cas retenus dans le calcul du taux de réponse, mais non rejoints .....	13
Tableau 5 – Caractéristiques des répondant-e-s de l'échantillon .....	14
Tableau 6 – Caractéristiques des organisations de l'échantillon .....	15
Tableau 7 – Objectifs des dirigeant-e-s de PME/PMO .....	17
Tableau 8 – Objectifs différenciés des dirigeant-e-s de PM E/PMO (détaillés).....	18
Tableau 9 – Regroupement des objectifs des dirigeant-e-s de PME/PMO .....	19
Tableau 10 – Objectifs différenciés des dirigeant-e-s de PME (regroupés).....	20
Tableau 11 – Impact des conséquences anticipées de la croissance .....	22
Tableau 12 – Impact différencié des conséquences anticipées de la croissance .....	22
Tableau 13 – Situations familiales des dirigeant-e-s de PME/PMO .....	23
Tableau 14 – Situations familiales différenciées des dirigeant-e-s de PME/PMO.....	24
Tableau 15 – Niveaux de satisfaction des dirigeant-e-s de PME/PMO sondé-e-s .....	25
Tableau 16 – Niveaux de satisfaction différenciés des dirigeant-e-s de PME/PMO sondé-e-s .....	25
Tableau 17 – Activités d'innovation des PME/PMO sondées .....	28
Tableau 18 – Orientation entrepreneuriale des PME/PMO sondées .....	28
Tableau 19 – Orientation entrepreneuriale différenciée des PME/PMO sondées.....	29
Tableau 20 – Probabilité de mener une activité d'innovation selon le sexe.....	29
Tableau 21 – Barrières au développement des PME/PMO de la Mauricie sondées .....	32

**Tableau 22 – Analyse différenciée des barrières au développement des PME/PMO (détaillées) ..... 33**

**Tableau 23 – Regroupement des barrières au développement des PME/PMO..... 34**

**Tableau 24 – Importance relative des barrières au développement des PME/PMO (regroupées) ..... 35**

**Tableau 25 – Analyse différenciée des barrières au développement des PME/PMO (regroupées)..... 35**

**Tableau 26 – Compétences perçues des entrepreneur-e-s ..... 37**

**Tableau 27 – Analyse différenciée des compétences perçues des entrepreneur-e-s ..... 38**

**Tableau 28 – Utilisation des services aux entreprises et soutiens aux PME/PMO..... 40**

**Tableau 29 – Analyse différenciée du niveau d’utilisation des services aux PME/PMO (détaillés) ..... 41**

**Tableau 30 – Regroupement des soutiens aux PME/PMO ..... 42**

**Tableau 31 – Analyse différenciée du niveau d’utilisation des services aux PME/PMO (regroupés) ..... 43**

**Tableau 32 – Ambition à la croissance des entrepreneur-e-s de la Mauricie sondé-e-s ..... 46**

**Tableau 33 – Analyse différenciée de l’ambition à la croissance des entrepreneur-e-s de la Mauricie sondé-e-s.47**

**Tableau 34 – Croissance des PME/PMO de la Mauricie sondées..... 51**

**Tableau 35 – Analyse différenciée de la croissance des PME/PMO de la Mauricie sondées..... 51**

# Préambule

Cette étude de contexte constitue l'une des premières étapes du projet Objectif croissance pour femmes entrepreneures. Il a été financé par le Programme de promotion de la femme de Condition féminine Canada, qui s'inscrit dans la thématique suivante : Multiplier ou renforcer les débouchés économiques pour les entrepreneures et les professionnelles.

Le projet global est porté par la Société d'Aide au Développement des Collectivités (SADC) Centre-de-la-Mauricie et est réalisé conjointement avec Femmessor Mauricie. Un comité aviseur regroupant un représentant par territoire et des partenaires d'organismes en lien avec les femmes et le milieu entrepreneurial a comme rôle de donner son avis sur chacune des étapes de réalisation afin d'assurer que les stratégies à mettre en œuvre tiennent compte de la réalité de chacun des secteurs de la région.

La présente étude a été réalisée par le professeur Étienne St-Jean, titulaire de la Chaire de recherche UQR sur la carrière entrepreneuriale, en collaboration étroite avec la professeure Claudia Pelletier, tous deux membres de l'Institut de recherche sur les PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Ce rapport expose les résultats des analyses effectuées dans le cadre de l'enquête « Objectif de croissance pour femmes entrepreneures » qui a été réalisée à l'automne 2015 à la demande des organismes Femmessor Mauricie et SADC Centre-de-la-Mauricie. Plus précisément, les objectifs généraux de l'étude effectuée sont :

- D'identifier les obstacles à la croissance auxquels sont confronté-e-s les entrepreneur-e-s en Mauricie;
- De sensibiliser les différents partenaires régionaux aux défis et enjeux liés à la croissance des entreprises/organisations, et ce, grâce aux données régionales qui seront recueillies;
- De mobiliser les différents partenaires afin de mettre en place des mesures et des nouvelles pratiques mieux adaptées qui permettent de lever les barrières à la croissance, qu'elles soient réelles ou perçues.

Les données recueillies pour le territoire de la Mauricie dans le cadre de l'étude de contexte seront présentées lors d'un forum de partenaires qui aura lieu en avril 2016. Ces données régionales permettront de dresser un portrait actuel de la réalité des hommes et des femmes entrepreneur-e-s sur le terrain. De plus, elles serviront à sensibiliser les acteurs du milieu aux défis et enjeux liés à la croissance des petites et moyennes entreprises/organisations (PME/PMO) qui seront identifiés

Outre le soutien financier reçu dans le cadre de la subvention de Condition féminine Canada, une partie du travail réalisé a fait l'objet d'un financement du programme Accélération Québec du Mitacs. Il a été accordé sous la forme d'une bourse visant la réalisation d'un stage de recherche doctorale.

L'auteur principal de ce rapport tient à mentionner l'engagement exceptionnel de la professeure Claudia Pelletier, coauteure de ce rapport. Celle-ci est intervenue en tant que stagiaire de recherche doctorale dans les premières étapes du projet. Ses interventions au niveau de la recension des écrits, de la conception du questionnaire, de la préparation de l'enquête et de sa coordination ont été cruciales dans la réussite du projet.

Les auteur-e-s tiennent également à remercier mesdames Véronique Perron, chargée de projet pour la SADC Centre-de-la-Mauricie, Horia El Hallam, professionnelle de recherche, à la Chaire de recherche sur la carrière entrepreneuriale de l'Université du Québec à Trois-Rivières, ainsi que Charlie Turgeon, graphiste, appuyée par Camille Montreuil. Votre disponibilité autant que la rigueur du travail effectué ont été fort appréciées. Il en est de même concernant la contribution de mesdames Véronique Dargis, directrice générale de Femmessor Mauricie et Sylvie Lavergne, directrice du développement et des communications de la SADC Centre-de-la-Mauricie. En outre, l'appui et la confiance de monsieur Simon Charlebois, directeur général de la SADC Centre-de-la-Mauricie, ainsi que de madame Marie-Pier Matteau, auparavant directrice générale chez Femmessor Mauricie, se doivent d'être également soulignés.

Plusieurs partenaires au projet ont été impliqués dans la conception d'une base de données d'entrepreneur-e-s de la Mauricie, sous la supervision de madame Véronique Perron, et leur apport a été indispensable dans l'obtention d'un échantillon adéquat pour l'enquête. Enfin, les auteur-e-s remercient tou-te-s les entrepreneur-e-s et dirigeant-e-s de PME/PMO qui ont pris le temps de répondre au questionnaire afin de nous permettre de comprendre leur réalité et de mieux les soutenir. Il est clair que ce projet n'aurait pu être mené à bien sans les apports respectifs de chacun de vous. Merci à tous !

En conclusion, la recherche réalisée respecte la politique d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières. À cet égard, un certificat d'éthique portant le numéro CER-15-215-07.14 a été émis le 10 septembre 2015. Pour toute information relative à cette recherche, on peut rejoindre le chercheur principal de ce projet aux coordonnées suivantes :

**Monsieur Étienne St-Jean, Ph.D.**

Titulaire de la Chaire de recherche de l'UQTR  
sur la carrière entrepreneuriale

Membre de l'Institut de Recherche sur les PME  
(INRPME)

Université du Québec à Trois-Rivières  
3351, boul. des Forges, c.p. 500  
Trois-Rivières (Québec) G9A 5H7  
Tél. (819) 376-5011, poste 4293  
Courriel : [etienne.st-jean@uqtr.ca](mailto:etienne.st-jean@uqtr.ca)

Malgré l'apport de collaborateurs/collaboratrices, toute erreur ou omission pouvant se retrouver dans ce rapport concerne uniquement les auteurs de celui-ci. Il en va de même pour les interprétations et les recommandations formulées.

# Sommaire exécutif

À l'automne 2015, une enquête de la Chaire de recherche UQTR sur la carrière entrepreneuriale et de l'Institut de recherche sur les PME auprès des dirigeants de PME/PMO de la Mauricie a été menée. Au total, 285 personnes y ont répondu. L'objectif de celle-ci était de vérifier l'existence de différences entre les femmes et les hommes sur les dimensions reliées à la croissance de leur entreprise. Pour ce faire, toutes les différences entre les hommes et les femmes ont été menées en tenant constant le contexte dans lequel ils-elles évoluent : l'âge, la scolarité, la taille de l'entreprise, le secteur d'activité et la forme juridique. Cette recherche s'inscrit dans un projet plus large intitulé *Objectif croissance pour femmes entrepreneures*, financé dans le cadre du Programme de promotion de la femme de Condition féminine Canada, et mené par la SADC Centre-de-la-Mauricie, en collaboration étroite avec Femmessor Mauricie.

## Voici les points saillants de l'étude :

- Globalement, nous avons constaté que la plupart des différences en ce qui concerne les éléments relatifs à la croissance **se rapportent au contexte dans lequel évoluent les entrepreneur-e-s** de la Mauricie, bien plus qu'il n'existe de réelles différences entre les femmes et les hommes. Néanmoins, nous avons observé quelques différences intéressantes à souligner;
- Les femmes ont **un peu moins d'ambition à croître que les hommes**;
- Les entreprises détenues par les femmes vont croître un peu **plus lentement que celles détenues par les hommes**.
- La **croissance est vue de manière positive** autant pour les hommes que pour les femmes;
- Il ressort **trois (3) principaux objectifs** chez les dirigeant-e-s de PME/PMO sondé-e-s :
  1. Autonomie et impact sociétal
  2. Relève et embauche
  3. Équilibre et style de vie.
- Les femmes vont mettre de l'avant un peu plus des objectifs de relève et d'embauche que les hommes;
- Les femmes en affaires prennent en charge les tâches du foyer dans une proportion plus grande que les hommes en affaires. Il y a donc **une iniquité qui subsiste dans la répartition des tâches** au sein des couples;
- **Les femmes en affaires travaillent en moyenne cinq (5) heures de moins** par semaine que les hommes. Cela pourrait être causé par la répartition peu équitable des tâches dans les couples, bien qu'il soit impossible de le prouver;
- Globalement, les dirigeant-e-s sont **satisfait-e-s de leur conciliation travail-vie personnelle, de leur carrière et de leur performance**, et il n'y a aucune différence observée selon les sexes;
- Il y a assez **peu innovation au sein des PME/PMO sondées**. Néanmoins, **les hommes innovent un peu plus que les femmes**;
- Il existe **cinq (5) barrières à la croissance** :
  1. L'environnement d'affaires et le soutien,
  2. Les ressources financières,
  3. La main d'œuvre et l'innovation,
  4. La distribution et l'information stratégique
  5. La localisation et les ressources matérielles.Il n'y a **aucune différence selon le sexe** à cet égard;
- Les **femmes s'estiment moins compétentes que les hommes pour implanter et utiliser des nouvelles technologies ou des outils informatisés**. Pour toutes les autres tâches de gestion, elles s'estiment similairement compétentes;
- Il y a **quatre (4) types de soutiens utilisés** par les personnes en affaires :
  1. Les réseaux et le soutien des pairs
  2. La R et D et les fonds spécialisés
  3. Les professionnels
  4. L'éducation et les soutiens généralistes
- Les hommes ont davantage recours aux soutiens de R et D et aux fonds spécialisés que les femmes;
- Certains **soutiens aux entreprises sont méconnus** des gens d'affaires et peu utilisés, malgré leur utilité démontrée;

## Recommandation

En lien avec ces constats et sans restreindre la possibilité de reconsidérations futures, quelques recommandations ont été formulées à l'intention des organismes de soutien et des partenaires qui tiendront une rencontre en 2016, à savoir :

### Sur le plan socioéconomique :

- **Sensibiliser et former les intervenants socioéconomiques de première ligne quant aux réelles différences** existantes entre les femmes et les hommes en affaires;
- **Faire mieux connaître les organisations de soutien et les programmes** destinés aux entrepreneur-e-s de manière plus marquée et en fonction de leurs missions respectives

### Sur le plan socioculturel :

- Souligner à la population les iniquités vécues par les femmes quant aux répartitions des tâches du couple, cela impactant possiblement sur les heures passées à développer l'entreprise, ainsi que sur les activités d'innovation, de soutien et au final, de la croissance. L'objectif est de **changer les mentalités et de viser l'équité entre les femmes et les hommes;**
- Travailler sur les stéréotypes de genre quant à l'intérêt des femmes à l'égard des sciences et de la technologie (en amont) et **encourager les femmes à innover.** En outre, **utiliser des modèles de femmes qui introduisent** des changements technologiques avec succès pour se maintenir en avance dans le marché ou utilisent les technologies de l'information (TI) de manière efficiente .



# Introduction

Les thèmes de la croissance des PME et de l'entrepreneuriat féminin sont des sujets abondamment étudiés, et ce, depuis plusieurs années, voire des décennies. Néanmoins, les perturbations continues que connaissent les entreprises et leurs différents écosystèmes d'affaires font en sorte de souligner le besoin d'en savoir encore plus. Plus particulièrement, il est nécessaire de comprendre les réels objectifs poursuivis par les personnes qui sont en affaires, les barrières et les obstacles plus spécifiques qui sont rencontrés, autant que les leviers de croissance et de développement dont ils disposent, à la fois pour éclairer les entreprises, leurs dirigeant-e-s ainsi que les autres intervenant-e-s et professionnel-le-s qui les soutiennent.

Malgré l'importance et la robustesse des connaissances produites au fil du temps par le milieu de la recherche, on observe toujours des lacunes quant à l'identification et l'explication des différences entre les femmes et les hommes en affaires, et ce, à toutes les étapes du parcours entrepreneurial (Orser, Riding et Manley, 2006). Par la même occasion, on constate également que les connaissances ne sont pas toujours diffusées et comprises de manière optimale entre les mondes de la recherche et de la pratique (Kieser et Leiner, 2009; Stewart, Gold, Gray, Iles et Watson, 2011).

En regard des écrits scientifiques, on constate assez rapidement l'existence de plusieurs écoles de pensée sur les sujets de la croissance et de l'entrepreneuriat féminin (Jennings et Brush, 2013; Thebaud et Greene, 2015), qu'ils soient étudiés ensemble ou indépendamment. De fait, plusieurs théories sont mobilisées pour l'étude de la croissance des entreprises, sans pour autant faire en sorte que l'une ou l'autre d'entre elles s'avèrent plus efficaces à expliquer l'entièreté du phénomène de la croissance des entreprises (Smallbone, Leig et North, 1995), et ce, qu'elles soient détenues par les hommes ou par les femmes. Dès lors, en matière de croissance des PME/PMO différentes approches sont possibles (Weinzimmer, Nystrom et Freeman, 1998). En résumé, ces approches peuvent être axées soit sur l'individu et ses caractéristiques, soit sur l'organisation elle-même, ses pratiques, ses capacités ou encore ses différents stades

d'existence, voire l'état de l'environnement et les stratégies qui en découlent (Gibb et Davies, 1990; Zahra et Covin, 1993). Conséquemment, l'observation concomitante de ces deux objets de recherche mène rapidement au constat qu'il est très complexe de bien saisir tous les éléments et toutes les interactions qui s'installent en cours de route (Mitchelmore et Rowley, 2013b; Shepherd et Wiklund, 2009; Wiklund, Davidsson et Delmar, 2003).

En regard du projet dans lequel s'insère la présente étude, l'intérêt grandissant de la part de plusieurs parties prenantes envers la réalité des femmes en affaires, la trajectoire qu'elles prennent en matière de croissance de leur PME/PMO, autant que leurs potentiels impacts sur le développement économique et social amènent à poser quelques questions : Y-a-t-il de réelles différences entre les hommes et les femmes en matière de croissance d'entreprise et de ses déterminants ? De quelle nature sont ces différences ? Comment les organismes de soutien et d'intervention socioéconomique peuvent-ils adapter leurs outils et leurs interventions afin de mieux les soutenir ?

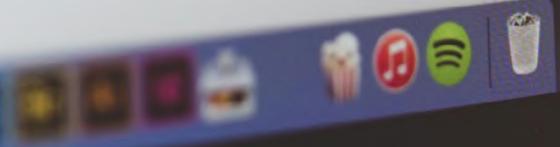
Le rapport présenté en 12 parties est élaboré de manière à explorer le phénomène de la croissance des PME/PMO et à traiter des possibles éléments de distinction entre les entreprises détenues par les femmes et les hommes. La première partie est consacrée à la présentation des différents aspects méthodologiques ayant trait à la réalisation de l'étude. La seconde présente les objectifs de l'entrepreneur-e, suivi des éléments situationnels pouvant être vécus. Ensuite, l'orientation entrepreneuriale et l'innovation des PME/PMO seront abordées, avant de présenter les barrières à leur développement. Le sentiment de compétence de l'entrepreneur-e, son utilisation des services de soutien, sa volonté de croissance et la croissance de sa PME/PMO viendront conclure les différentes analyses réalisées. En terminant, une discussion des résultats sera menée, avant de présenter les limites de l'étude et de conclure sur son apport.



Tableau

19 avr.

■ New Visitor ■ Returning Visitor



# Revue sommaire des écrits scientifiques

Les écrits scientifiques révèlent rapidement qu'en matière de croissance des entreprises, différentes approches sont possibles (Weinzimmer *et al.*, 1998) et ce, indépendamment du fait qu'elles soient détenues par des hommes ou des femmes. Concernant les PME/PMO, on peut ainsi aborder la question de la croissance avec différentes perspectives qui mettent l'accent sur des éléments variés qui se situent à plusieurs niveaux (Smallbone *et al.*, 1995).

Dans une perspective dite évolutive de l'entreprise, un pan important des écrits scientifiques aborde la croissance des PME/PMO sur le plan de ses différents stades d'existence (Churchill et Lewis, 1983) et des besoins qui se manifestent à divers moments de son existence (Barringer, Jones et Neubaum, 2005; Gilbert, McDougall et Audretsch, 2006). Cependant, si les recherches adoptant cette perspective sans considérer les sexes s'avèrent abondantes (Gupta, Guha et Krishnaswami, 2013; Smallbone *et al.*, 1995), celles s'intéressant plus spécifiquement aux trajectoires des femmes en affaires semblent plus récentes. Un autre constat général en matière de croissance est que le stade relié au démarrage de l'entreprise constitue un pan plus important de recherches que celles qui se consacrent aux entreprises déjà existantes (Chen, Zou et Wang, 2009; Gilbert *et al.*, 2006). C'est pourquoi les différents stades de développement des entreprises dirigées par des femmes demeurent des éléments relativement peu explorés qui sont à prendre en considération (Brush, Carter, Gatewood, Greene et Hart, 2006; McClelland, Swail, Bell et Ibbotson, 2005; Mitchelmore et Rowley, 2013b; Roomi, Harrison et Beaumont-Kerridge, 2009)<sup>1</sup>

Toutefois, considérant que la croissance et l'entrepreneuriat constituent des phénomènes processuels multidimensionnels plutôt que des enchaînements linéaires de décisions et d'événements (Hjorth, Holt et Steyaert, 2015; Hmieleski, Carr et Baron, 2015), s'en tenir à une approche strictement évolutive en la matière serait un choix peu judicieux (Gupta *et al.*, 2013; Orser, Hogarth-Scott et Riding, 2000), d'où l'importance d'utiliser en complémentarité d'autres lentilles théoriques.

Cela dit, l'approche la plus courante en matière de croissance d'entreprise demeure celle qui s'attache aux mesures classiques de la performance, c'est-à-dire celles relatives au nombre d'employés, au chiffre d'affaires ou aux parts de marché (Gray, 2002). En lien avec l'entrepreneuriat féminin, il s'agit de la perspective qui a permis de mettre en lumière les éventuelles distinctions liées aux genres (Robb et Watson, 2012; Watson et Robinson, 2003; Zolin et Watson, 2012). Plus particulièrement en ce qui concerne la définition même qu'il est possible de donner au terme « croissance » (Fisher, Maritz et Lobo, 2014; Gupta *et al.*, 2013; Thebaud et Greene, 2015). Il s'agit là d'un élément important qu'un-e lecteur-trice avisé-e gardera en tête.

---

<sup>1</sup> À noter que dans le cadre de ce rapport, nous n'avons pas exploré les stades de croissance de manière spécifique, nous avons plutôt tenu constant l'âge de l'entreprise, sachant que son stade de développement pouvait influencer différents paramètres liés à la croissance.

Toutes les approches dites de contingence s'avèrent susceptibles d'être utilisées. De ce fait, elles peuvent très bien se combiner à une perspective classique de performance en matière d'entrepreneuriat féminin et de croissances de PME/PMO. Il apparaît néanmoins que les deux premières approches axées sur l'individu dominant et constituent le courant traditionnellement adopté par les chercheurs. À cet égard, la notion d'auto-efficacité entrepreneuriale se révèle particulièrement populaire, incluant des recherches relativement récentes qui considèrent l'influence des genres, notamment sur la formation des intentions entrepreneuriales (Kickul, Wilson, Marlino et Barbosa, 2008; Mueller et Dato-On, 2008; Wilson, Kickul, Marlino, Barbosa et Griffiths, 2009; Wilson, Kickul et Marlino, 2007). En parallèle, la troisième approche axée sur les pratiques managériales et organisationnelles s'avère aussi être en augmentation quant à l'intérêt suscité, et ce, depuis le milieu des années 2000 environ. On repère assez aisément ce type de recherches qui se concentre principalement sur les compétences et les stratégies utilisées par les femmes en affaires (Brush *et al.*, 2006; Chen *et al.*, 2009; Mitchelmore et Rowley, 2013a; Roomi *et al.*, 2009). Offrant une grande variété quant aux types de compétences étudiées<sup>2</sup>, ces recherches se déclinent en une panoplie d'études qui portent sur différents thèmes reliés à la notion de compétence. Ainsi, rapidement, on peut identifier des recherches qui portent sur les compétences des femmes en affaires de manière générale (Mitchelmore et Rowley, 2010; Roomi *et al.*, 2009) ou sur des compétences plus spécifiques, tel que celles reliées au financement (Brush *et al.*, 2006; Winborg et Landström, 2001), à la planification (Mitchelmore et Rowley, 2013b) ou à l'utilisation de l'informatique et des technologies de l'information (Durdell et Haag, 2002; Schumacher et Morahan-Martin, 2001). De plus, en regard des écrits scientifiques qui ont été consultés, on peut également constater que les études de type comparatif homme-femme combinant les approches individuelles et organisationnelles s'avèrent assez présentes (Barringer *et al.*, 2005; Mitchelmore et Rowley, 2013a; Watson et Robinson, 2003).

Quant à la quatrième approche de la croissance, selon Gibb et Davies (1990), rappelons qu'elle se veut plus globale quant au rôle de l'entrepreneur-e dans son entreprise et dans son milieu. Bien qu'elle soit représentée dans les recherches consacrées à la croissance des PME/PMO en général (Barkham, Gudgin, Hart et Hanvey, 1996; Julien et Lachance, 2001; Lafuente, Vaillant et Rialp, 2007), ainsi que dans celles dédiées aux rôles des réseaux de soutien plus larges (Bruderl et Preisendorfer, 1998; Jones et Jayawarna, 2010; Lechner et Dowling, 2003), elle semble toujours peu utilisée en matière d'entrepreneuriat féminin (Federico, Rabetino et Kantis, 2012). Cela dit, le courant de recherches très récent consacré à l'entrepreneuriat contextualisé pourrait s'avérer porteur pour développer ce créneau qui plaide pour une meilleure considération des caractéristiques de l'environnement immédiat des PME/PMO (Ahl et Marlow, 2012; de la Cruz Sánchez-Escobedo, Díaz-Casero, Díaz-Aunión et Hernández-Mogollón, 2014; Gupta *et al.*, 2013; Schmitt et Janssen, 2012). Combinées aux éléments spécifiques que l'école des genres propose sur le plan des stéréotypes, des normes familiales, sociales, structurelles, institutionnelles et environnementales (Bereni, Chauvin, Jaunait et Revillard, 2008; Orser et Elliott, 2015; Thebaud et Greene, 2015), on peut supposer que certaines recherches à venir adopteront de nouveaux concepts qui permettront une compréhension plus nuancée des différents phénomènes en cause, voire une redéfinition. À titre indicatif, dans une perspective typique de genres, la croissance des entreprises pourrait être expliquée par l'acquisition et l'échange de ressources, la légitimité et la réputation de l'entreprise et de ses dirigeants, les différents seuils psychologiques associés à l'accumulation d'actifs, de revenus et d'employé-e-s, ainsi que toutes les influences exogènes reliées à la prospérité économique ou le capital humain disponible dans une région ou un territoire (Orser et Elliott, 2015).

---

<sup>2</sup> Voir l'étude d'Orser et Riding (2003) qui présente une liste de plus de 25 compétences managériales susceptibles d'être utilisées par les chercheurs dans des études subséquentes.

Conséquemment, l'observation concomitante de deux objets de recherche aussi populaires que la croissance des PME/PMO et l'entrepreneuriat féminin mène rapidement au constat qu'il s'agit d'un processus très complexe où il est difficile de saisir l'ensemble des éléments en cause, autant que les interactions qui s'installent en cours de route (Mitchelmore et Rowley, 2013b; Shepherd et Wiklund, 2009; Wiklund et al., 2003). En adoptant différents éléments de l'approche classique de performance, tel que la mesure de la croissance par le nombre d'employé-e-s et le chiffre d'affaires, ainsi que d'autres reliés aux approches proposées par Gibb et Davies (1990) aux niveaux individuel (auto-efficacité, orientation entrepreneuriale, etc.), organisationnel (compétences, activités d'innovation, etc.) et environnemental (situation familiale, conciliation, soutiens, etc.), la présente étude se veut une humble et très perfectible tentative pour mieux aborder le phénomène de la croissance des PME/PMO en Mauricie et de ses déterminants. Cela, qu'elles soient détenues par des hommes ou des femmes. À notre connaissance, il s'agit néanmoins d'une première en la matière, sur ce territoire.

Tel qu'indiqué, et en fonction des thématiques retenues par les partenaires et des travaux recensés sur la question, le présent rapport fera la lumière sur :

- Les objectifs de l'entrepreneur-e;
- Les éléments situationnels de l'entrepreneur-e;
- L'orientation entrepreneuriale et l'innovation des PME/PMO;
- Les barrières au développement des PME/PMO;
- Le sentiment de compétence de l'entrepreneur-e;
- L'utilisation des services de soutien;
- La volonté de croissance de l'entrepreneur-e;
- La croissance des PME/PMO.

Par la suite, le lecteur pourra prendre connaissance de la discussion de ces résultats, des recommandations, des limites à la recherche et de la conclusion de ce rapport.



# Méthodologie

## *Population et règles d'échantillonnage*

Pour obtenir l'échantillon de cette recherche, madame Véronique Perron, chargée de projet à la Société d'Aide au Développement des Collectivités (SADC) Centre-de-la-Mauricie, a obtenu le Répertoire des établissements d'Emploi-Québec Mauricie. Ce répertoire comprend les différents secteurs de la Mauricie (MRC de Mékinac, Haut St-Maurice, Shawinigan, Trois-Rivières, MRC Des Chenaux). À noter que les coordonnées des femmes et des hommes entrepreneur-e-s de la MRC de Maskinongé concerné-e-s par cette enquête ont été fournies par la SADC de Maskinongé qui était responsable de la compilation des entreprises de son territoire et de la mise à jour de leurs coordonnées. La SADC de Maskinongé a procédé un peu différemment dans le montage de ces listes, car leur source de donnée principale fut le registraire des entreprises du Québec (REQ).

À noter que les listes fournies ne comportaient pas toujours les adresses courriels ou les coordonnées pour rejoindre les responsables des

organisations. Plusieurs partenaires au projet ont généreusement complété les informations des listes (Pôle d'économie sociale Mauricie, les Centres Locaux de Développement (CLD) ou équivalent, le Fonds communautaire d'emprunt, les Chambres de commerce, le Centre d'entrepreneuriat de Shawinigan, le Carrefour Jeunesse-Emploi Shawinigan et Femmessor Mauricie). Ainsi, non seulement des informations de contact ont été obtenues, mais aussi 309 cas ont été ajoutés à la compilation initiale. En outre, la chargée de projet a effectué des appels téléphoniques pour obtenir les coordonnées nécessaires auprès de certaines entreprises manquantes<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Étant donné qu'il était impossible de contacter toutes les personnes avec des courriels manquants, la sélection des appels téléphoniques s'est effectuée de manière aléatoire, afin de réduire les biais potentiels dans la constitution de l'échantillon.



Les établissements recensés dans les différentes listes sont présentés au Tableau 1 qui suit.

**Tableau 1 – Base de données initiale (cas), par secteur**

Secteurs	Nb de cas
Trois-Rivières	3 768
MRC de Mékinac	623
Haut St-Maurice	533
MRC Des Chenaux	633
Shawinigan	1 540
Maskinongé	635
Ajouts des partenaires	309
<b>Sous-total</b>	<b>8 041</b>

Afin de faciliter la constitution d'une base de données d'organisations pertinentes pour notre recherche et pour nous assurer d'une certaine uniformité dans la collecte de données, nous avons retiré certaines organisations de la liste. Bien entendu, ces choix sont discutables. L'enjeu était d'obtenir un échantillon le plus homogène possible et qui répondait aux caractéristiques recherchées par les partenaires au projet. Le Tableau 2 présente ces organisations, les raisons du retrait et le nombre de cas concernés.

**Tableau 2 – Cas volontairement retirés de la liste et raisons des retraits**

Type d'organisation	Raison du retrait	Nb cas
Établissement d'enseignement, services de soutien à l'enseignement et archives; Associations, clubs, fondations, organismes en économie sociale autres que les OBNL; Services publics (p. ex. : poste, hôpitaux, bibliothèques, etc.)	Organisations non concernées par l'étude	880
Agences et courtiers (p. ex. : courtiers d'assurance, courtiers en prêts hypothécaires, etc.).	Beaucoup de travail autonome, modalités de croissance spécifiques au secteur	83
Fermes (incluant diverses formes de culture ou d'élevage)	Organisations souvent réglementées et appuyées par des services distincts	359
Membres d'une corporation professionnelle et dont l'entreprise leur sert à exercer leur profession (p. ex. : notaires, médecins, etc.)	Beaucoup de travail autonome et de petites entreprises qui croissent par fusion/acquisition	667
Établissements communautaires de soins pour personnes âgées	Organisations souvent régies par des règlements limitant la croissance	128
Services de soins personnels, salons de beauté et coiffure (p. ex. : salons de bronzage, de tatouage, clinique d'esthétique, etc.)	Catégorie d'entreprises dont la croissance est très limitée	377
Dépanneurs, stations-service avec dépanneurs et bars	Catégorie d'entreprises dont la croissance est très limitée	235
Service de garderie	Organisations régies par des règlements limitant la croissance (p. ex. : places subventionnées) ou travail autonome	62
Succursales, concessions, franchises (p. ex. : grands magasins, supermarchés, restauration à service restreint, concessionnaire automobile, institutions financières, sociétés d'assurance, etc.)	Organisations dont la prise de décision se fait principalement ailleurs	694
<b>Total des retraits</b>		<b>3 485</b>
<b>Population restante (8 041 cas moins 3 485 retraits)</b>		<b>4 556</b>

Également, l'analyse de la liste et la sollicitation ont permis d'identifier plusieurs autres problèmes tels des doublons, des entreprises fermées, des entreprises non joignables (possiblement fermées), des adresses courriels invalides/inexistantes (possiblement fermées également) ainsi que des organisations non pertinentes à la recherche (telles des multinationales, des entreprises hors Mauricie, etc.). Ainsi, 722 autres cas ont été retirés de la liste. Le tableau suivant présente les différents problèmes identifiés et le nombre de cas correspondant.

<b>Problème identifié</b>	<b>Nb cas</b>
Doublons	174
Entreprises fermées	182
Entreprises non joignables (p.ex: plus de service téléphonique)	74
Adresse courriel invalide/inexistante	283
Organisations non pertinentes (p. ex multiinotionales, hors Mauricie, etc.)	14
<b>Total des retraits liées à des problèmes de liste</b>	<b>727</b>
<b>Population restante (4556 cas moins les 727 retraits)</b>	<b>3 829</b>

Il faut également noter que plusieurs répondant-e-s potentiel-le-s n'avaient pas de courriels indiqués dans les listes ou ont refusé de donner leur courriel. Aussi, 62 cas ont choisi de se désabonner de l'enquête, car ils n'étaient pas intéressés à répondre. Sur l'ensemble des autres cas, le logiciel utilisé pour solliciter les répondant-e-s (Survey Monkey) indique que 1 231 cas n'ont pas ouvert leur message, ce qui signifie que le courriel a été envoyé sur le serveur de messagerie avec succès, mais qu'aucune personne ne l'a récupéré. Cela indique possiblement un abandon de l'adresse courriel, mais il est impossible de le savoir avec exactitude. Toutes ces personnes devraient faire partie de la population totale, et donc du calcul du taux de réponse de l'échantillon. Le Tableau 4 résume les cas en question.

<b>Problème rencontré</b>	<b>Nb de cas</b>
Absence de courriel/refus de donner le courriel	1 090 cas
Désabonnement de la liste	62 cas
Message non ouvert (possiblement adresses abandonnées, mais non fermées)	1 231 cas
<b>Total des cas non sollicités et faisant partie de la population sondée</b>	<b>2 383 cas</b>

Au final, l'échantillon obtenu est constitué de 285 répondant-e-s ayant accepté de participer à la recherche. Pour une population estimée à 3 829 cas, cela correspond à 7,44% de taux de réponse<sup>4</sup>. Il s'agit de taux comparables à d'autres recherches menées auprès de PME/PMO sur des thématiques similaires. À noter que sur ces personnes, seulement 196 ont complété le questionnaire jusqu'à la fin. Ainsi, il est possible que pour certaines analyses, selon les informations requises, que l'échantillon varie entre 196 et 285.

## **FAIT SAILLANT**

*L'échantillon est de 285 dirigeant-e-s de PME/PMO situées en Mauricie, pour un taux de réponse de 7,44%*

La sollicitation s'est déroulée par invitation courriel personnalisée entre le 20 septembre et le 15 octobre 2015. Deux rappels ont été envoyés aux non-répondant-e-s et aux répondant-e-s ayant amorcé l'enquête, mais ne l'ayant pas complétée.

<sup>4</sup> En considérant les cas ambigus de messages non ouverts (1 231 cas) comme des cas de fermetures, cela correspondrait à un taux de réponse de 10,97%.

Évidemment, un tel échantillon ne saurait être représentatif de la population étudiée, soit les dirigeant-e-s de PME/PMO de la Mauricie. Malgré tous les efforts afin d’obtenir un recensement des organisations sur le territoire, il est impossible d’y parvenir complètement par la démarche retenue. En outre, malgré un taux de réponse considéré adéquat pour ce genre de recherche, il est impossible de savoir si les non-répondant-e-s, très nombreux-ses, sont semblables aux répondant-e-s en termes de caractéristiques ou de réalités vécues. Il est donc possible, voire probable, que l’échantillon soit biaisé, sans pouvoir l’évaluer avec précision. Dans ce contexte, on ne peut affirmer que les résultats descriptifs présentés dans ce rapport soient représentatifs des PME/PMO de la région de la Mauricie, mais seulement pour l’échantillon obtenu. L’interprétation doit donc être faite en gardant à l’esprit cette réalité.

Nous avons aussi retiré des analyses quelques cas « extrêmes » de croissance réelle ou anticipée, ainsi que de taille d’entreprise (chiffre d’affaires et nombre d’employé-e-s) pouvant fausser les résultats. Lorsque les analyses concernent ces variables, l’échantillon retenu pourrait être encore plus petit.

### Description de l’échantillon retenu

Comme on peut le voir au Tableau 5, l’échantillon est composé de 165 hommes (60,4%) et de 108 femmes (39,6%), ce qui correspond sensiblement à la répartition des hommes et des femmes en affaires au Québec, selon le plus récent rapport du *Global Entrepreneurship Monitor* (St-Jean et Duhamel, 2015). L’âge des répondant-e-s varie de 24 à 73 ans, avec une moyenne de 48 ans. La majorité des répondant-e-s ont un diplôme d’études collégiales ou universitaires. On note également que les répondant-e-s ont en moyenne 2,55 entreprises, ce qui laisse penser qu’une assez grande proportion d’entrepreneur-e-s gère plus d’une entreprise, ce qu’on appelle des entrepreneur-e-s portfolio (Carter, Tagg et Dimitratos, 2004; Westhead et Wright, 1998). En outre, on peut observer une expérience en gestion assez grande des entrepreneur-e-s au moment du démarrage ou de l’achat, avec 6,5 ans en moyenne.

**Tableau 5 – Caractéristiques des répondant-e-s de l’échantillon**

	Homme	Femme	Global
Sexe	165 (60,4%)	108 (39,6%)	273
Âge (moyenne)	49,36	46,36	48,15
Âge (étendue)			24-73
Scolarité			
Primaire	8 (4,9%)	2 (1,9%)	10 (3,7%)
Secondaire/DEP	48 (29,3%)	18 (16,8%)	66 (24,4%)
Collégial	54 (32,9%)	40 (37,4%)	94 (34,7%)
Universitaire 1 <sup>er</sup> cycle	37 (22,6%)	34 (31,8%)	71 (26,2%)
Universitaire 2 <sup>ème</sup> et 3 <sup>ème</sup> cycle	17 (10,4%)	13 (12,1%)	30 (11,1%)
Nombre d’entreprises possédées (moyenne)	2,649	2,398	2,550
Au démarrage/achat, années d’expérience dans le secteur d’activité (moyenne)	9,610	7,901	8,954
Au démarrage/achat, années d’expérience en gestion (moyenne)	6,726	6,130	6,496
Au démarrage/achat, années d’expérience comme propriétaire (moyenne)	3,821	3,945	3,869

Au niveau des organisations possédées par ces personnes, nous avons d’abord clarifié les situations où un-e répondant-e possède plus d’une entreprise, en lui demandant de répondre selon l’entreprise qui accapare le plus son attention dans ses tâches quotidiennes. Ainsi, on constate une répartition de l’âge des entreprises très grande, variant de 0 à 107 ans, avec 21,98 ans en moyenne (Tableau 6). La taille moyenne est petite, avec 5,04 employé-e-s pour un chiffre d’affaires moyen de 570 531 \$<sup>5</sup>. On constate que les hommes gèrent des entreprises de plus grande taille, avec 6,21 employé-e-s (en moyenne) et 727 500 \$ de chiffre d’affaires, comparativement aux femmes, dont l’entreprise possède en moyenne 3,32 employé-e-s et 353 763 \$ de chiffre d’affaires. Bien que la plupart aient créé leur entreprise seuls (42,1%), 22,1% l’ont fait en équipe, tandis que les achats ou reprises correspondent à 35,9% de l’échantillon (se répartissant selon une relève familiale,

<sup>5</sup> Rappelons ici que les cas extrêmes ont été retirés au niveau du chiffre d’affaires ou du nombre d’employés.

d'employé-e ou sans lien préalable). La forme légale la plus répandue est la société par actions (57%), suivie par l'entreprise individuelle (26,3%), les autres formes étant moins présentes. On note des différences importantes entre les femmes et les hommes quant à la répartition des formes légales. Au niveau du secteur d'activité, la majorité (41,1%) se situe dans les secteurs du commerce, de la restauration, de l'hébergement et des arts, suivi par les services, tous secteurs confondus (31,1%), et pour terminer avec le secteur manufacturier, des transports, de la construction et des secteurs primaires (27,8%). On note également des différences assez présentes selon les sexes, où les femmes sont davantage dans le secteur des services et dans le commerce, la restauration, l'hébergement et les arts. Le tableau suivant présente les caractéristiques de ces entreprises.

**Tableau 6 – Caractéristiques des organisations de l'échantillon**

	Homme	Femme	Global
Âge de l'entreprise (moyenne)	23,655	19,485	21,984
Âge de l'entreprise (étendue)	0-102	0-107	0-107
Nombre d'employé en 2014 (moyenne)	6,21	3,32	5,04
Chiffre d'affaires en 2014 (moyenne)	727 500 \$	353 763 \$	570 531 \$
Mode d'acquisition			
Création, propriétaire unique	61 (42,1%)	38 (42,2%)	99 (42,1%)
Création, en équipe	32 (22,1%)	20 (22,2%)	52 (22,1%)
Achat/reprise (employé)	8 (5,5%)	11 (12,2%)	19 (8,1%)
Achat/reprise (relève familiale)	25 (17,2%)	11 (12,2%)	36 (15,3%)
Achat/reprise (sans lien)	19 (13,1%)	10 (11,1%)	29 (12,3%)
Forme légale			
Entreprise individuelle	31 (20,4%)	35 (35,4%)	66 (26,3%)
Société par action (Inc)	97 (63,8%)	46 (46,4%)	143 (57,0%)
Société par action (Ltée)	10 (6,6%)	1 (1,0%)	11 (4,4%)
Société en nom collectif	5 (3,3%)	2 (2,0%)	7 (2,8%)
OBNL	6 (3,9%)	10 (10,1%)	16 (6,4%)
Coop de solidarité	1 (0,7%)	2 (2,0%)	3 (1,2%)
Autre coopérative	2 (1,3%)	3 (3,0%)	5 (2,0%)
Secteur d'activité			
Commerce, restauration, hébergement, arts	58 (39,2%)	41 (44,1%)	99 (41,1%)
Fabrication, construction, transport, secteur primaire	51 (34,5%)	16 (17,2%)	67 (27,8%)
Services (toutes catégories)	39 (26,1%)	36 (38,7%)	75 (31,1%)

## Stratégie d'analyse

Le mandat donné consistait à faire une analyse comparative selon les sexes (ACS+). Condition féminine Canada définit l'ACS+ comme « un outil analytique qui examine les répercussions potentielles des politiques, des programmes et des initiatives sur différents groupes de femmes, d'hommes, de filles et de garçons, en tenant compte du genre et d'autres facteurs identitaires »<sup>6</sup>. Une telle analyse doit donc tenir compte des facteurs contextuels qui peuvent influencer l'analyse de ces différences. À titre d'exemple, nous constatons que les femmes sont plus fortement engagées dans les entreprises de services que les hommes. Or, nous savons aussi que la nature des activités de l'entreprise influence les stratégies ou les barrières à la croissance. Ainsi, une différence observée entre les hommes et les femmes au niveau des barrières à la croissance qui n'aurait pas tenu constante la nature des activités serait sans doute faussée tout simplement parce que les femmes sont plus engagées dans les activités de services que les hommes, et non parce qu'il existe de réelles différences entre les sexes.

Dans le contexte qui nous concerne, soit la gestion du développement des PME/PMO, nous avons réalisé des analyses en tenant constant certains facteurs réputés comme ayant une influence à ce niveau. En ce qui concerne l'entrepreneur-e, nous avons contrôlé pour l'âge et le niveau de scolarité. Au niveau de l'entreprise elle-même, nous avons tenu constant l'âge de l'entreprise, la taille (selon le nombre d'employé-e-s), le secteur d'activité et la forme légale.

Au niveau technique, la plupart des analyses ont été réalisées avec des analyses de covariances (ANCOVA), qui permettent de calculer des différences de moyenne entre les scores des hommes et ceux des femmes, en tenant constant les facteurs mentionnés précédemment. La technique permet d'obtenir une moyenne pondérée, et détermine si la différence est significative ou non, c'est-à-dire, suffisamment grande pour qu'elle ne soit pas due à l'effet du hasard.

Dans le cas des objectifs du dirigeant, des barrières à la croissance et des soutiens au développement utilisés, nous avons procédé à des regroupements afin de déterminer des facteurs qui permettent de relier ensemble les éléments soumis aux répondants. Par exemple, parmi les 19 barrières au développement des PME proposées aux répondant-e-s, l'analyse a déterminé que les barrières « disponibilité de liquidités qui permettent d'investir » et « accès à des ressources financières lorsque cela est nécessaire » convergeaient pour l'ensemble des répondant-e-s. Ainsi, lorsqu'une personne notait fortement la première barrière, il était alors très probable qu'elle note fortement la deuxième, ce qui permettait de confirmer l'existence d'un facteur commun que nous avons intitulé « Ressources financières ». Ce type d'analyse, appelée analyse factorielle exploratoire (AFE), permet donc de regrouper les items soumis aux répondant-e-s en facteurs dont les réponses convergent. Cela facilite grandement l'interprétation des résultats par la suite.

La présentation des résultats de l'enquête qui a été menée débutera avec les objectifs des dirigeant-e-s de PME/PMO.

---

<sup>6</sup> Condition féminine Canada, Qu'est-ce que l'ACS+ ?, <http://www.swc-cfc.gc.ca/gba-accs/intro-fr.html>

# Objectifs des dirigeant-e-s de PME/PMO

## Mesure des objectifs des dirigeant-e-s de PME/PMO

Pour l'observation des objectifs que poursuivent les dirigeant-e-s de PME/PMO en Mauricie et considérant le profil général des entreprises étudiées, une approche principalement axée sur l'individu a été privilégiée (Gibb et Davies, 1990; Smallbone *et al.*, 1995). Adaptés des travaux de Roomi *et al.* (2009) qui réfèrent eux-mêmes à d'autres travaux reconnus en matière de motivations, aspirations et intentions (Bellanca et Colot, 2015; Carsrud et Brännback, 2011; Jayawarna, Rouse et Kitching, 2013; McClelland *et al.*, 2005; Robichaud, McGraw, Cachon et Haq, 2013), les choix offerts aux répondants portaient notamment sur l'importance du revenu, l'utilité des produits et services, la flexibilité, l'embauche de personnel et les conditions offertes, l'autonomie et la relève de l'entreprise. Ainsi, nous avons demandé aux entrepreneur-e-s de noter le degré d'importance qu'ils/elles accordaient actuellement aux différents objectifs personnels liés à la gestion de leur entreprise. Les réponses vont de 1-Pas du tout important, à 5-Énormément important. Comme on peut le voir au Tableau 7, l'objectif le plus important des répondant-e-s est *d'avoir de l'autonomie dans le travail*, suivi de *pouvoir offrir des produits ou des services utiles*, et ensuite de *pouvoir générer un revenu suffisant pour moi-même et ma famille*. La quasi-totalité des objectifs obtiennent un score moyen de 3, ce qui correspond à « Assez important », à l'exception de l'objectif *voir mes enfants prendre la relève de mon entreprise*<sup>7</sup>, qui ne semble pas être très important pour les répondant-e-s.

Tableau 7 – Objectifs des dirigeant-e-s de PME/PMO

	Moyenne	Médiane	Écart-type
Avoir une grande autonomie dans mon travail	4,324	4,000	0,809
Offrir des produits ou des services utiles	4,205	4,000	0,836
Générer un revenu suffisant pour moi-même et ma famille	3,967	4,000	1,075
Être un employeur modèle et offrir de bonnes conditions de travail	3,960	4,000	0,953
Conserver une flexibilité permettant de concilier le travail, les responsabilités familiales et les autres intérêts	3,907	4,000	1,035
M'assurer du développement durable de mon entreprise	3,871	4,000	1,008
Connaître une croissance constante et embaucher des gens	3,462	4,000	1,182
M'impliquer socialement dans ma communauté	3,249	3,000	1,165
Faire beaucoup d'argent	3,067	3,000	1,054
Voir mes enfants prendre la relève de mon entreprise	2,229	2,000	1,306
Échelle Likert 5 : 1-Pas du tout important à 5-Énormément important			

<sup>7</sup> À noter que les répondant-e-s sans enfants avaient la possibilité d'indiquer « ne s'applique pas ».

## Analyse différenciée des objectifs des dirigeant-e-s de PME/PMO

Conformément à l'objectif d'une ACS + quant à l'importance de neutraliser les impacts du contexte pouvant biaiser l'analyse, nous avons ensuite comparé les objectifs des dirigeant-e-s de PME/PMO entre les femmes et les hommes, en tenant constant les facteurs contextuels pouvant avoir un impact sur ceux-ci, notamment l'âge de l'entrepreneur-e et de l'entreprise. Bien qu'il existe parfois de légères différences dans les scores, comme on peut le voir dans le Tableau 8, ce n'est pas assez marqué pour qu'elles soient considérées significatives<sup>8</sup>. Ainsi, tout porte à croire que les femmes et les hommes en affaires de la Mauricie, lorsque placés dans des contextes similaires, adoptent des objectifs semblables.

**Tableau 8 – Objectifs différenciés des dirigeant-e-s de PME/PMO (détaillés)**

	Homme	Femme	Sig.
Avoir une grande autonomie dans mon travail	4,246	4,131	N.S.
Offrir des produits ou des services utiles	4,101	4,200	N.S.
Générer un revenu suffisant pour moi-même et ma famille	3,681	3,609	N.S.
Être un employeur modèle et offrir de bonnes conditions de travail	3,713	3,703	N.S.
Conserver une flexibilité permettant de concilier le travail, les responsabilités familiales et les autres intérêts	4,134	4,100	N.S.
M'assurer du développement durable de mon entreprise	3,788	3,992	N.S.
Connaître une croissance constante et embaucher des gens	3,302	3,601	N.S.
M'impliquer socialement dans ma communauté	3,248	3,544	N.S.
Faire beaucoup d'argent	2,723	2,668	N.S.
Voir mes enfants prendre la relève de mon entreprise	2,123	2,280	N.S.
† p≤0,10; * p≤0,05; ** p≤0,01; *** p≤0,001; N.S. = non significatif <sup>9</sup>			
Tenu constant : Âge de l'entrepreneur-e, scolarité, âge de l'entreprise, taille de l'entreprise (employé-e-s), secteur d'activité, forme légale			
Échelle Likert 5 : 1-Pas du tout important à 5-Énormément important			

<sup>8</sup> Nous n'avons pas calculé la taille de l'effet, étant donné que les moyennes pondérées permettent une interprétation visuelle de la différence observée.

<sup>9</sup> En sciences sociales, on estime qu'une différence est suffisamment marquée (ou significative) lorsque le seuil p est inférieur ou égal à 0,05.

## Regroupement des objectifs des dirigeant-e-s de PME/PMO : Trois grandes catégories

Afin de faciliter l'interprétation des résultats, étant donné qu'il y avait plusieurs objectifs, nous avons procédé à une analyse de regroupement des objectifs. L'analyse nous propose trois (3) facteurs qui permettent de faire converger neuf (9) des dix (10) objectifs que nous avons soumis aux dirigeants<sup>10</sup>. Comme on peut l'observer au Tableau 9, cinq (5) objectifs incluant *avoir une grande autonomie dans mon travail* et *m'impliquer socialement dans ma communauté* convergent dans un facteur que nous avons appelé « Autonomie et impact sociétal ». Deux (2) objectifs convergent dans un facteur que nous avons nommé « Relève et embauche », et les derniers deux (2) objectifs se regroupent dans « Équilibre et style de vie ».

**Tableau 9 – Regroupement des objectifs des dirigeant-e-s de PME/PMO**

	Autonomie et impact sociétal	Relève et embauche	Équilibre et style de vie
Avoir une grande autonomie dans mon travail <sup>11</sup>	0,741		
Offrir des produits ou des services utiles	0,737		
M'impliquer socialement dans ma communauté	0,637		
Être un employeur modèle et offrir de bonnes conditions de travail	0,609		
M'assurer du développement durable de mon entreprise	0,517		
Voir mes enfants prendre la relève de mon entreprise		0,829	
Connaître une croissance constante et embaucher des gens		0,661	
Conserver une flexibilité permettant de concilier le travail, les responsabilités familiales et les autres intérêts			0,800
Générer un revenu suffisant pour moi-même et ma famille			0,785

L'objectif le plus important des dirigeant-e-s de PME/PMO de la Mauricie qui ont été sondé-e-s est l'équilibre et style de vie (moyenne 3,935 sur 5), suivi de l'autonomie et impact sociétal (moyenne de 3,925) et de la relève et embauche (moyenne de 2,962)<sup>12</sup>.

<sup>10</sup> L'item *Faire beaucoup d'argent* était trop dissemblable aux autres dans les scores pour être conservé dans les analyses de regroupement (seuil d'acceptation utilisé : Chargement  $\geq$  0,50).

<sup>11</sup> Nous n'avons pas indiqué les scores de chacun des items pour chacun des facteurs, mais uniquement présenté le score le plus élevé. Les scores non présentés sont tous inférieurs à 0,50.

<sup>12</sup> Ces chiffres sont les moyennes globales non pondérées selon les 3 catégories.

## Analyse différenciée des grands objectifs des dirigeant-e-s de PME/PMO

Ayant en main ces regroupements, nous avons ensuite vérifié s'il ressortait des différences entre les hommes et les femmes, en tenant constant les facteurs pouvant influencer ceux-ci. L'objectif « Relève et embauche » ressort comme étant plus marqué chez les femmes que chez les hommes (Tableau 10). Toutefois, il faut noter que cette différence est très faible. Pour les deux autres objectifs, aucune différence n'apparaît comme étant significative entre les hommes et les femmes. Comme nous l'avons observé précédemment, lorsque le contexte dans lequel évolue l'entrepreneur est tenu constant, il n'existe pas tellement de différence entre les hommes et les femmes au niveau des objectifs qu'ils se fixent.

Il convient de souligner que l'objectif principal des hommes est l'équilibre et le style de vie (3,903), suivi de l'autonomie et impact sociétal (3,829) et, dans une moindre mesure, de la relève et embauche (2,745). Pour les femmes, l'objectif principal est l'autonomie et l'impact sociétal (3,919), suivi de l'équilibre et style de vie (3,832) et également dans une moindre mesure, de la relève et embauche (3,054).

### FAIT SAILLANT

Trois objectifs principaux sont mis de l'avant par les entrepreneur-e-s :

- 1-Équilibre et style de vie;
- 2-Autonomie et impact sociétal ;
- 3-Relève et embauche

Tableau 10 – Objectifs différenciés des dirigeant-e-s de PME (regroupés)

	Homme	Femme	Sig.
Objectif – Autonomie et impact sociétal	3,829	3,919	N.S.
Objectif – Relève et embauche	<b>2,745</b>	<b>3,054</b>	†
Objectif – Équilibre et style de vie	3,903	3,832	N.S.

†  $p \leq 0,10$ ; \*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ ; \*\*\*  $p \leq 0,001$ ; N.S. = non significatif.

Tenu constant : Âge de l'entrepreneur-e, scolarité, âge de l'entreprise, taille de l'entreprise (employé-e-s), secteur d'activité, forme légale.

### Conclusion de la section

Nous avons observé que trois objectifs principaux sont mis de l'avant par les entrepreneur-e-s : 1-Équilibre et style de vie, 2-Autonomie et impact sociétal et 3-Relève et embauche (dans l'ordre d'importance). Lorsqu'on compare les hommes et les femmes en gardant constant le contexte, nous observons que les femmes semblent, dans une certaine mesure, plus axées vers l'objectif de la relève et embauche. Somme toute, on peut dire que lorsque les femmes et les hommes sont placés dans des contextes similaires, ils adoptent des objectifs personnels pour leur organisation qui sont presque identiques, à quelques nuances près.

# Éléments situationnels liés à la croissance

## *Mesure des conséquences anticipées de la croissance*

En reconnaissant, même de manière implicite, que le terme « croissance » pouvait prendre plusieurs sens, selon notre interlocuteur (Shepherd et Wiklund, 2009; Weinzimmer *et al.*, 1998), nous convenons d'emblée que les conséquences anticipées pouvaient également être vues sous différents angles (Fisher *et al.*, 2014). Considérant que les objectifs des dirigeant-e-s étaient déjà questionnés sous l'angle plus individuel, nous avons opté pour des choix qui demeuraient principalement au niveau organisationnel, notamment la charge et la nature des tâches, le bien-être des employé-e-s, le contrôle sur l'entreprise, de même que la qualité des produits et services offerts (Gilbert *et al.*, 2006; Orser et Riding, 2003; Wiklund et Shepherd, 2003).

Nous avons ainsi cherché à savoir l'impact que pourrait avoir une croissance souhaitée (ou non) de l'entreprise sur différents aspects de la tâche de l'entrepreneur-e ou sur son organisation. Cet impact peut être de 1-Totalement négatif à 7-Totalement positif, où le résultat de 4 est neutre<sup>13</sup>. Ils-elles devaient donc indiquer l'effet que pourrait avoir une croissance de 10% par année en moyenne, pendant 5 ans, sur certaines dimensions identifiées comme pouvant être impactée par la croissance dans les travaux sur la question. À noter que nous n'avons pas précisé le type de croissance (nombre d'employé-e-s, chiffre d'affaires, actifs, profits, etc.).

Globalement, nous constatons que les dirigeant-e-s de PME/PMO de la Mauricie sondé-e-s voient d'un bon œil une croissance soutenue de leur entreprise, tous les scores moyens (ou médians) se situant du côté positif (Tableau 11). La croissance est principalement vue de manière positive au niveau de leurs finances personnelles (6,060), suivi de la qualité des produits/services (5,709), du bien-être des employé-e-s (5,656), du contrôle sur l'entreprise (5,510), de l'engagement de l'entreprise dans son milieu et sa communauté (5,452), de la nature des tâches (5,166) et de la charge de travail (4,943).

## FAIT SAILLANT

*La croissance est vue de manière positive chez les dirigeant-e-s de PME/PMO sondé-e-s!*

<sup>13</sup> Le/la répondant-e pouvait indiquer « ne sais pas/ne s'applique pas ».

**Tableau 11 – Impact des conséquences anticipées de la croissance**

	Moyenne	Médiane	Écart-type
Vos finances personnelles	6,060	6,000	1,169
La qualité des produits/services	5,709	6,000	1,316
Le bien-être des employés	5,656	6,000	1,252
Le contrôle sur votre entreprise	5,510	6,000	1,449
L'engagement de l'entreprise dans son milieu et sa communauté	5,452	6,000	1,353
La nature de vos tâches	5,166	6,000	1,476
Votre charge de travail	4,943	5,000	1,555

Échelle Likert 7 : 1 à 3 = négatif, 4 = neutre, 5 à 7 = positif

### Analyse différenciée des conséquences anticipées de la croissance

Au niveau des différences entre les hommes et les femmes, en tenant constant les facteurs contextuels précédemment mentionnés, nous observons qu'il n'existe aucune différence marquée quant aux conséquences anticipées de la croissance (Tableau 12). La différence la plus marquée (mais non significative) se situe au niveau de la nature des tâches, où les femmes voient de manière un peu plus positive que les hommes l'arrivée d'une croissance soutenue de leur entreprise dans les prochaines années. Également, on voit que tous les scores des femmes sont plus élevés que ceux des hommes, ce qui laisse penser que la croissance pourrait être considérée légèrement plus positive (mais de manière non significative)<sup>14</sup> pour elles.

Nous avons vérifié la possibilité de regrouper les différentes conséquences anticipées de la croissance et tous les items se regroupent dans un seul facteur. Nous avons donc créé un indice global, lequel s'avère ne pas être différent selon les hommes et les femmes.

## FAIT SAILLANT

Lorsque placés dans le même contexte, les femmes et les hommes en affaires anticipent de la même manière les conséquences à la croissance

**Tableau 12 – Impact différencié des conséquences anticipées de la croissance**

	Homme	Femme	Sig.
Vos finances personnelles	6,093	6,391	N.S.
La qualité des produits/services	5,912	6,219	N.S.
Le bien-être des employés	5,780	5,948	N.S.
Le contrôle sur votre entreprise	5,255	5,509	N.S.
L'engagement de l'entreprise dans son milieu et sa communauté	5,781	5,987	N.S.
La nature de vos tâches	5,582	5,930	N.S.
Votre charge de travail	5,505	5,603	N.S.
<i>Indice global (moyenne des items précédents)</i>	5,703	5,943	N.S.

† p≤0,10; \* p≤0,05; \*\* p≤0,01; \*\*\* p≤0,001; N.S. = non significatif.

Tenu constant : Âge de l'entrepreneur-e, scolarité, âge de l'entreprise, taille de l'entreprise (employé-e-s), secteur d'activité, forme légale.

Échelle Likert 7 : 1 à 3 = négatif, 4 = neutre, 5 à 7 = positif

14 Rappelons que cela signifie que la différence est probablement due au hasard (+10% de chance), et non à une différence réelle.

## Mesures liées à la situation familiale

Nous avons également consulté certains travaux qui portent spécifiquement sur la conciliation travail-vie personnelle et l'impact de la situation familiale sur la gestion d'une PME (Kirkwood, 2009; Nordenmark, Vinberg et Strandh, 2012; Schjoedt, 2013; Valcour, 2007; Werbel et Danes, 2010). Les travaux consultés nous laissent penser que des différences quant aux situations personnelles et familiales des femmes peuvent influencer négativement la croissance ou la manière dont est gérée la PME/PMO. En particulier, la situation familiale peut influencer l'entrepreneur-e dans la gestion de son entreprise, que ce soit au niveau de la conciliation travail-famille ou vie privée, de la répartition des tâches avec le conjoint (s'il y a lieu) ou du nombre d'enfants (s'il y a lieu).

D'abord, nous avons vérifié la manière dont les tâches se répartissent pour les répondant-e-s vivant en couple. Les réponses varient entre 1-J'assume la totalité des tâches, et 7-Il/elle assume la totalité des tâches, avec un score de 4 qui correspond à une répartition égale (50%/50%). On constate que globalement, les entrepreneur-e-s de l'échantillon font assumer davantage les tâches de la maison à leur conjoint-e, avec une moyenne de 4,355 (Tableau 13). Cela n'est pas surprenant, sachant que le métier d'entrepreneur est parfois exigeant. Comme on peut également le constater, les entrepreneurs sondés travaillent en moyenne entre 46 et 50 heures par semaine, ce qui constitue une charge de travail importante.

Au niveau de l'appui du-de la conjoint-e à la carrière d'entrepreneur-e, l'échelle variait entre 1=Pas du tout et 5=Énormément. Globalement, on constate que les conjoint-e-s appuient les entrepreneur-e-s de l'échantillon, avec un score moyen de 4,253, ce qui correspond à un appui assez important. Le nombre d'enfants à charge est très faible, avec 0,859 enfant en moyenne par répondant-e.

Tableau 13 – Situations familiales des dirigeant-e-s de PME/PMO

	Moyenne	Médiane	Écart-type
Répartition des tâches (1-Moi à 7=L'autre, 4=Équitable)	4,355	4,000	1,241
Appui du conjoint à la carrière d'entrepreneur (1 à 5)	4,253	4,000	0,884
Nombre d'enfants à charge	0,859	0,000	1,166
Nombre d'heures travaillées par semaine (moyenne)	Entre 46 et 50		

## Analyse différenciée de la situation familiale

Lorsqu'on compare les situations familiales selon les sexes, une fois tenus constants les facteurs retenus, nous constatons que la répartition des tâches n'est pas équitable selon le sexe. En effet, les hommes laissent assumer davantage les tâches par leur conjoint-e (4,506) que le font les femmes (3,852), qui malgré des responsabilités élevées et un horaire de travail chargé, vont néanmoins en assumer davantage que leur conjoint-e lorsqu'elles sont en affaires (Tableau 14). On pourrait penser à un impact générationnel, où les plus jeunes vont avoir une répartition plus équitable que les générations précédentes. Or, il faut garder à l'esprit que l'âge fait partie des facteurs tenus constants. Ainsi, ce n'est pas une question de génération, mais une différence réelle : lorsqu'ils sont en affaires, les entrepreneurs assument moins de tâches familiales que les entrepreneures.

## FAIT SAILLANT

*Globalement, les dirigeant-e-s de PME/PMO travaillent beaucoup et laissent leur conjoint prendre en charge davantage de tâches au foyer*

## FAIT SAILLANT

*Les femmes en affaires doivent prendre en charge une répartition plus grande et inéquitable des tâches du foyer, d'une part, et travaillent moins d'heures au développement de leur organisation que les hommes, d'autre part.*

L'une des conséquences de ce constat sociologique pourrait être une diminution assumée du nombre d'heures de travail par semaine. En effet, si les femmes doivent assumer davantage de tâches à la maison, elles pourraient choisir de moins travailler dans leur entreprise, ce qui peut réduire également la performance sur le plan des éléments dits quantifiables, tels que le nombre d'employé-e-s ou le chiffre d'affaires. Comme nous pouvons le remarquer dans le tableau suivant, les dirigeantes de PME/PMO travaillent environ 5 heures de moins que leur contrepartie.

Des analyses complémentaires menées nous indiquent que le nombre d'heures travaillées est corrélé avec la croissance du nombre d'employé-e-s (0,204,  $p=0,004$ ), à la quantité d'activités d'innovation menées dans les 3 dernières années (0,293,  $p=0,000$ ), à l'intensité de l'utilisation des soutiens dans les 3 dernières années (0,149,  $p=0,037$ ), ainsi qu'au recours à des soutiens en R et D et fonds spécialisés (0,177,  $p=0,018$ ) et au recours au soutien de professionnels (0,189,  $p=0,009$ )<sup>15</sup>. De toute évidence, la réduction du nombre d'heures travaillées semble forcer les dirigeantes de PME/PMO à renoncer à des activités qui sont reliées à la croissance de leur entreprise<sup>16</sup>.

Comme nous le constatons, les entrepreneures ont, en moyenne, moins d'enfants (0,831) les hommes en affaires (1,180). Bien entendu, nous ne pouvons conclure à une relation de cause à effet entre ces constats, d'autant plus qu'il s'agit du nombre d'enfants à charge<sup>17</sup>, mais néanmoins, il s'agit de différences significatives entre les sexes.

**Tableau 14 – Situations familiales différenciées des dirigeant-e-s de PME/PMO**

	Homme	Femme	Sig.
Répartition des tâches (1-Moi à 7=L'autre, 4=Équitable)	<b>4,506</b>	<b>3,852</b>	**
Appui du conjoint à la carrière d'entrepreneur (1 à 5)	4,176	4,261	N.S.
Nombre d'enfants à charge	<b>1,180</b>	<b>0,831</b>	*
Nombre d'heures travaillées par semaine (moyenne) <sup>18</sup>	<b>10,731</b>	<b>9,439</b>	*

†  $p \leq 0,10$ ; \*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ ; \*\*\*  $p \leq 0,001$ ; N.S. = non significatif.

Tenu constant : Âge de l'entrepreneur-e, scolarité, âge de l'entreprise, taille de l'entreprise (employé-e-s), secteur d'activité, forme légale.

### Mesures liées à la satisfaction des dirigeant-e-s de PME/PMO

Nous avons également vérifié la satisfaction des entrepreneur-e-s à l'égard de leur carrière, de la performance globale de leur organisation et de la conciliation travail-vie personnelle (Kariv, 2008; Nordenmark *et al.*, 2012). Considérant les contraintes pouvant être vécues par les femmes dans leur vie personnelle et familiale, il est possible que celles-ci impactent sur ces différents éléments.

Comme on peut le voir au Tableau 15, les dirigeant-e-s de PME/PMO de la Mauricie sondé-e-s sont globalement satisfait-e-s de leur carrière d'entrepreneur-e (moyenne 6,029 sur 7,0), ce qui correspond aux constats obtenus dans d'autres études sur la question (Schjoedt, 2013). Ils/elles sont aussi satisfait-e-s de la performance de leur entreprise (moyenne 5,456), ainsi que de la répartition du temps entre leur vie professionnelle et leur vie privée (moyenne 5,151).

15 À noter qu'il s'agit de simples corrélations, les facteurs contextuels n'ayant pas été tenus constants.

16 Rappelons ici que ces constats sont essentiellement des hypothèses puisque la nature de l'enquête ne permet pas de tisser des liens de causalités entre ces éléments, d'une part, et que cela mériterait des entrevues en profondeur afin de mieux comprendre la complexité du phénomène, d'autre part.

17 Ici, soulignons qu'il s'agit d'enfants à charge, donc toujours sous la responsabilité du répondant. Les entrepreneurs plus âgés ont donc moins d'enfants à charge. Néanmoins, puisque l'âge est tenu constant, cela ne devrait pas influencer les résultats obtenus, et pourrait être lié au nombre d'enfants tout court.

18 À noter que la valeur estimée pour la moyenne correspond à un score agrégé, où 10=Entre 46 et 50 heures par semaines, et 9=Entre 40 et 45 heures par semaine (échelle par bonds de 5 heures, variant de 1 à 16).

**Tableau 15 – Niveaux de satisfaction des dirigeant-e-s de PME/PMO sondé-e-s**

	Moyenne	Médiane	Écart-type
Satisfaction de ma carrière d'entrepreneur(e)	6,029	6,000	1,188
Satisfaction de la performance de mon entreprise	5,456	6,000	1,327
Répartition du temps entre ma vie professionnelle et ma vie privée, ainsi que de la conciliation entre mes responsabilités professionnelles, personnelles et familiales	5,151	6,000	1,811

Échelle Likert 7 : 1 à 3 = désaccord, 4 = neutre, 5 à 7 = d'accord

### Analyse différenciée de la satisfaction des dirigeant-e-s de PME/PMO

Lorsqu'on compare les scores des hommes et des femmes, il ne ressort aucune différence significative, une fois tenu constant le contexte dans lequel ces gens évoluent (Tableau 16). Ainsi, malgré l'iniquité dans la répartition des tâches entre les hommes et les femmes, ces dernières sont satisfaites de la conciliation de leurs activités professionnelles avec leurs responsabilités personnelles et familiales, sans doute en réduisant les heures travaillées dans l'entreprise comme stratégies leur permettant de maintenir l'équilibre.

## FAIT SAILLANT

Malgré les iniquités dans la répartition des tâches du foyer en défaveur des femmes, elles sont autant satisfaites de leur carrière, de la conciliation travail-vie personnelle et de la performance de leur entreprise que les hommes.

**Tableau 16 – Niveaux de satisfaction différenciés des dirigeant-e-s de PME/PMO sondé-e-s**

	Homme	Femme	Sig.
Répartition du temps entre ma vie professionnelle et ma vie privée, ainsi que de la conciliation entre mes responsabilités professionnelles, personnelles et familiales	5,331	5,373	N.S.
Satisfaction de ma carrière d'entrepreneur(e)	6,288	6,202	N.S.
Satisfaction de la performance de mon entreprise	5,452	5,329	N.S.

† p≤0,10; \* p≤0,05; \*\* p≤0,01; \*\*\* p≤0,001; N.S. = non significatif.

Tenu constant : Âge de l'entrepreneur-e, scolarité, âge de l'entreprise, taille de l'entreprise (employé-e-s), secteur d'activité, forme légale.

Échelle Likert 7 : 1 à 3 = désaccord, 4 = neutre, 5 à 7 = d'accord

### Conclusion de la section

Nous avons vu que les dirigeant-e-s de PME/PMO sondé-e-s voient globalement d'un bon œil une croissance de leur organisation et qu'il n'existe pas de différence entre les hommes et les femmes. Par contre, nous avons remarqué que les tâches au foyer ne se répartissent pas équitablement : à contexte similaire, les femmes doivent en assumer davantage que les hommes. Nous remarquons également qu'elles passent moins d'heures que les hommes au travail, impactant sans doute le développement de leur organisation, ce qui est une conséquence probable de l'iniquité dans la répartition des tâches. Malgré cela, elles s'avèrent autant satisfaites de la conciliation travail-vie personnelle, de leur carrière et de la performance de leur organisation.



# Orientation entrepreneuriale et innovation des PME/PMO

## *Mesures de l'orientation entrepreneuriale et de l'innovation dans les PME/PMO*

Bien que l'orientation entrepreneuriale soit un élément a priori près de l'individu et de ses caractéristiques (Lumpkin et Dess, 1996; Lyon, Lumpkin et Dess, 2000), les effets de celle-ci se font surtout sentir au niveau organisationnel (Covin et Slevin, 1989; Zahra et Covin, 1993). C'est pourquoi l'orientation entrepreneuriale est une composante importante des entreprises qui se développent et croissent, incluant les PME/PMO (Mitchelmore et Rowley, 2010; Wiklund et Shepherd, 2003). Elle se décline principalement, mais pas exclusivement (Lumpkin et Dess, 1996; Lyon et al., 2000), en trois grandes composantes : l'innovation, la proactivité et la prise de risque (Covin et Slevin, 1989). Ainsi, une PME/PMO innovante est celle qui met l'emphase sur la recherche et le développement (R et D), sur les changements technologiques et l'innovation, en introduisant et changeant ses lignes de produits et services. Une organisation qui est proactive est celle qui est souvent la première à introduire des nouveaux produits ou services, qui adopte une position compétitive et dont les concurrents finissent par imiter. Finalement, la prise de risque réfère au fait de favoriser les projets à haut risque, audacieux, susceptible de rapporter un grand retour sur investissement. Il est donc souhaitable que les PME/PMO de la Mauricie adoptent une orientation entrepreneuriale afin d'assurer leur pérennité, leur croissance et leur succès dans le marché.

Également, nous avons vérifié de manière plus spécifique les activités d'innovation menées par les PME/PMO de la Mauricie qui ont participé à l'enquête. Nous avons identifié six (6) activités reflétant l'innovation dans ces organisations : le développement de nouveaux produits/services, les activités de mise en marché et de commercialisation, l'amélioration de produits/services existants, l'amélioration ou le développement de nouvelles méthodes ou procédés de fabrication, l'introduction de technologies à des fins de gestion ou de soutien administratif et des changements à la structure organisationnelle (Zahra et Covin, 1993). La

somme des activités d'innovation menées dans la PME/PMO constitue un indice d'innovation. La formulation des questions réfère aux trois dernières années, de manière à avoir le portrait de l'innovation pour cette période.

Comme on peut le constater dans le tableau suivant (Tableau 17), le développement de nouveaux produits/services est l'activité d'innovation la plus réalisée dans les trois (3) dernières années, avec une proportion de 50,2% des PME/PMO sondées. Vient ensuite les activités d'amélioration des produits ou services existants (47,7%), les activités de mise en marché (34,7%), l'introduction de technologies à des fins de gestion ou de soutien administratif (30,2%), les changements à la structure organisationnelle (26%) et l'amélioration ou le développement de nouvelles méthodes ou procédés de fabrication (25,3%). Seul 9,8% des entreprises sondées n'ont pas mené d'activités d'innovation dans les trois (3) dernières années.

**Tableau 17 – Activités d'innovation des PME/PMO sondées**

	Oui	Non
Le développement de nouveaux produits/services	142 (50,2%)	143 (49,8%)
L'amélioration de produits/services existants	136 (47,7%)	149 (52,3%)
Des activités de mise en marché et de commercialisation	99 (34,7%)	186 (65,3%)
L'introduction de technologies à des fins de gestion ou de soutien administratif	86 (30,2%)	199 (69,8%)
Des changements dans la structure organisationnelle	74 (26,0%)	211 (74,0%)
L'amélioration ou le développement de nouvelles méthodes ou procédés de fabrication	72 (25,3%)	213 (74,7%)
Aucune activité	28 (9,8%)	257 (90,2%)

Aussi, comme on peut le voir au Tableau 18, l'orientation entrepreneuriale des PME/PMO de la Mauricie sondées est moyennement élevée, avec un score de 4,882 pour la proactivité (sur 7), de 4,675 pour l'innovation et de 3,743 pour la prise de risque. Il semble donc y avoir un déséquilibre de la prise de risque par rapport à la proactivité, considérant que l'idéal est un score élevé sur les trois dimensions. En ce qui concerne la somme des activités d'innovation menées dans les trois (3) dernières années, on peut constater qu'elles sont peu nombreuses, avec une moyenne de 2,239 activités sur 6 proposées.

**Tableau 18 – Orientation entrepreneuriale des PME/PMO sondées**

	Moyenne	Médiane	Écart-type
<u>Proactivité</u> : Mon entreprise est souvent la première à introduire de nouveaux produits/services, elle adopte une position très compétitive et les concurrents finissent par nous imiter...	4,882	5,000	1,712
<u>Innovation</u> : Mon entreprise met l'emphase sur la recherche et le développement (R et D), les changements technologiques et l'innovation, en introduisant et changeant ses lignes de produits/services...	4,675	5,000	1,940
<u>Prise de risque</u> : Mon entreprise favorise les projets à haut risque, audacieux, susceptibles de rapporter un grand retour sur l'investissement...	3,743	4,000	1,886
Nombre d'activités d'innovation dans les 3 dernières années (somme de 6 activités liées à l'innovation)	2,239	2,000	1,906

Échelle Likert 7 : 1 à 3 = désaccord, 4 = neutre, 5 à 7 = d'accord

### Analyse différenciée de l'orientation entrepreneuriale et de l'innovation dans les PME/PMO

Lorsqu'on compare les scores des hommes à ceux des femmes, on peut voir que les dimensions de l'orientation entrepreneuriale similaires selon les sexes (Tableau 19). Toutefois, les femmes vont mener moins d'activités d'innovation au total (2,835 de moyenne pondérée) par rapport aux hommes (3,348 de moyenne pondérée). L'écart est d'environ ½ activité entre les sexes, mais il est statistiquement significatif. Ainsi, toute chose étant égale par ailleurs, les femmes qui dirigent des PME/PMO mènent moins d'activités d'innovation que leur contrepartie masculine.

## FAIT SAILLANT

*Placées dans un contexte similaire, les femmes vont innover un peu moins que les hommes*

**Tableau 19 – Orientation entrepreneuriale différenciée des PME/PMO sondées**

	Homme	Femme	Sig.
<u>Innovation</u> : Mon entreprise met l'emphasis sur la recherche et le développement (R et D), les changements technologiques et l'innovation, en introduisant et changeant ses lignes de produits/services...	3,761	3,415	N.S.
<u>Proactivité</u> : Mon entreprise est souvent la première à introduire de nouveaux produits/services, elle adopte une position très compétitive et les concurrents finissent par nous imiter...	4,673	4,805	N.S.
<u>Prise de risque</u> : Mon entreprise favorise les projets à haut risque, audacieux, susceptibles de rapporter un grand retour sur l'investissement...	3,196	3,038	N.S.
Nombre d'activités d'innovation dans les 3 dernières années (somme de 6 activités liées à l'innovation)	3,348	2,835	*

† p≤0,10; \* p≤0,05; \*\* p≤0,01; \*\*\* p≤0,001; N.S. = non significatif.

Tenu constant : Âge de l'entrepreneur-e, scolarité, âge de l'entreprise, taille de l'entreprise (employé-e-s), secteur d'activité, forme légale.

Échelle Likert 7 : 1 à 3 = désaccord, 4 =neutre, 5 à 7 = d'accord

Nous savons donc que les femmes innovent un peu moins que les hommes. Nous avons voulu savoir, de manière spécifique, quelles étaient les activités d'innovation moins réalisées par les dirigeantes de PME/PMO. Or, comme il s'agit d'une réponse de type « oui/non » pour chacun des types d'innovation, nous avons dû utiliser une stratégie d'analyse différente. Nous avons cherché à connaître la probabilité de tenir chacune des activités selon le sexe, en tenant constant les facteurs liés au contexte<sup>19</sup>. Comme on peut le voir au tableau suivant, le sexe ne permet pas de prédire les différentes activités d'innovation. Autrement dit, le fait d'être une femme ne permet pas d'identifier des différences dans les activités d'innovation menées. Même s'il est possible de constater une différence dans le nombre total d'activités, il n'existe pas de différence significative au niveau de chacune des activités menées.

**Tableau 20 – Probabilité de mener une activité d'innovation selon le sexe**

	Différence	Sig.
Le développement de nouveaux produits/services	H=F	N.S.
Des activités de mise en marché et de commercialisation	H=F	N.S.
L'amélioration de produits/services existants	H=F	N.S.
L'amélioration ou le développement de nouvelles méthodes ou procédés de fabrication	H=F	N.S.
L'introduction de technologies à des fins de gestion ou de soutien administratif	H=F	N.S.
Des changements dans la structure organisationnelle	H=F	N.S.
Aucune activité	H=F	N.S.

† p≤0,10; \* p≤0,05; \*\* p≤0,01; \*\*\* p≤0,001; N.S. = non significatif.

Tenu constant : Âge de l'entrepreneur-e, scolarité, âge de l'entreprise, taille de l'entreprise (employé-e-s), secteur d'activité, forme légale

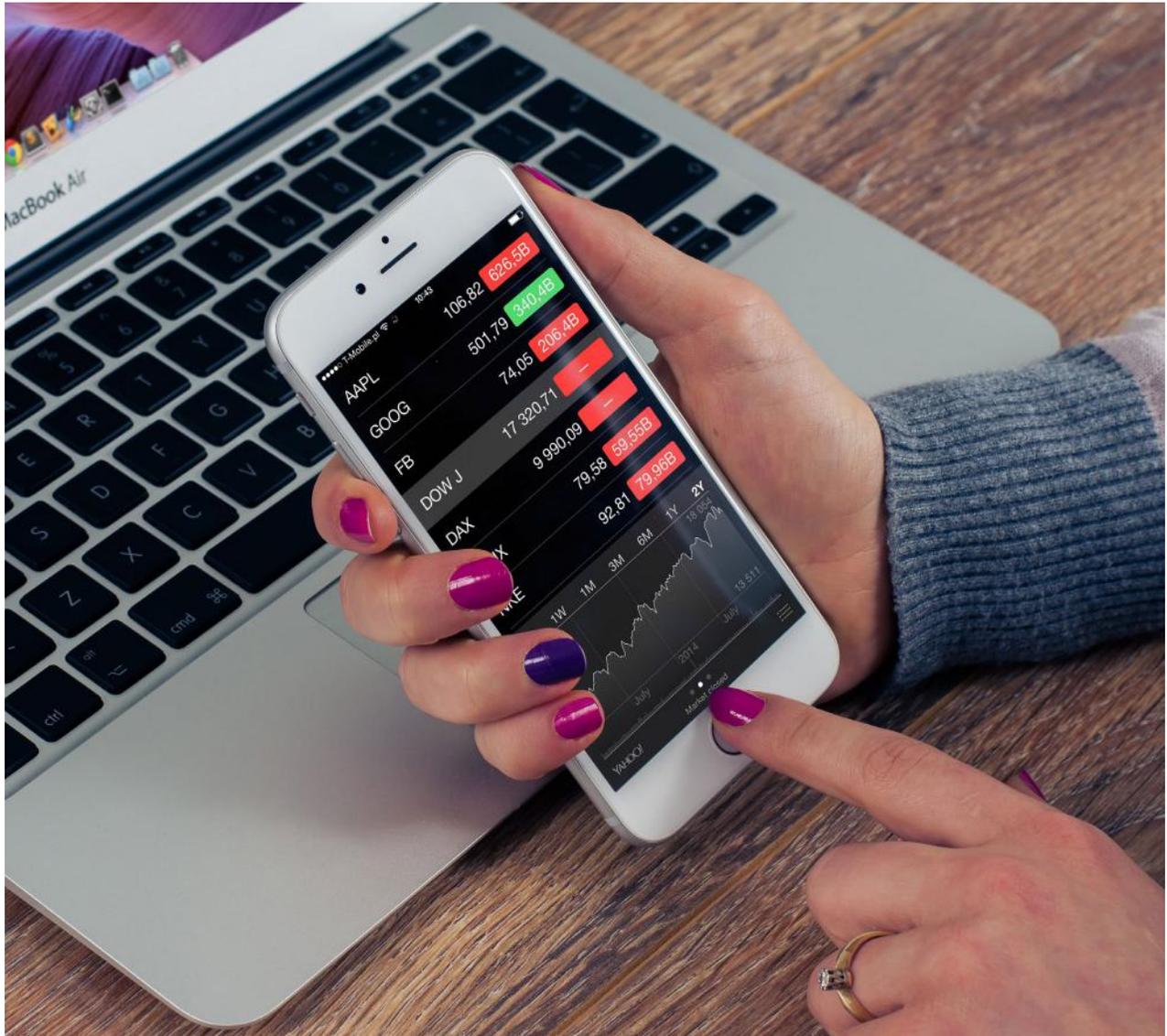
Échelle : Binaire (réalisation de l'activité dans les 3 dernières années : 0=Non, 1=Oui).

Note : L'analyse explique la probabilité de mener l'activité en fonction du sexe, une fois tenu constant différents facteurs.

19 L'analyse menée est une régression logistique binaire pour chacune des activités d'innovation.

### Conclusion de la section

L'orientation entrepreneuriale et l'innovation sont importantes pour soutenir le développement des PME/PMO et les garder compétitives sur le marché. Néanmoins et globalement, les PME/PMO sondées innovent assez peu, avec 2,2 activités d'innovation menées dans les trois (3) dernières années (sur une possibilité de 6 activités proposées). Qui plus est, les femmes vont mener un peu moins d'activités d'innovation que les hommes, mais il est impossible d'identifier des activités spécifiques : c'est la quantité/variété qui est en cause dans la différence.



# Barrières au développement

## *Mesure des barrières au développement des PME/PMO*

Certain-e-s dirigeant-e-s de PME/PMO souhaitent faire croître leur organisation, mais ne peuvent y parvenir, notamment parce que parce qu'elles font face à des barrières (ou obstacles) au développement de leur entreprise. Bien entendu, dans le contexte de cette étude, il s'agit d'obstacles perçus puisqu'il était impossible de vérifier l'existence réelle de ceux-ci. Dans cette optique, nous avons ainsi identifié plusieurs obstacles à la croissance en nous basant sur différents travaux qui portaient sur cette question (Industrie Canada, 2015; Jennings et Brush, 2013; Lechner et Dowling, 2003; McClelland *et al.*, 2005; Mitchelmore et Rowley, 2010, 2013a; Orser *et al.*, 2000; Roomi *et al.*, 2009). Des éléments qui se sont avérés récurrents en raison du fait que les aspects individuel et situationnel étaient déjà traités dans d'autres sections du questionnaire. Nous avons alors retenu 19 obstacles ou barrières de nature organisationnelle ou environnementale. En premier lieu, ceux-ci portaient plus précisément sur l'accès ou la disponibilité de ressources diverses, notamment financières, humaines et physiques (McClelland *et al.*, 2005; Orser *et al.*, 2000; Roomi *et al.*, 2009). En second lieu, nous avons renforcé l'exploration de l'aspect managérial à l'aide des obstacles dits de compétences (Jennings et Brush, 2013; Mitchelmore et Rowley, 2010, 2013a). Enfin, en réponse à une demande clairement énoncée par les partenaires du projet, une série d'obstacles, à la fois, environnementaux et institutionnels ont été ajoutés à la liste. Ces derniers concernaient entre autres l'accès à des réseaux de soutien (Lechner et Dowling, 2003; Roomi *et al.*, 2009), l'état de la concurrence et de la demande (Industrie Canada, 2015), ainsi que les obligations de nature réglementaire et fiscale (Orser *et al.*, 2000).

Ainsi, nous avons demandé dans quelle mesure les différents éléments retenus constituaient des problèmes pour le développement de leur entreprise. Comme on peut le voir au Tableau 21, le principal obstacle au développement des PME/PMO de l'échantillon est la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée, suivi des taxes, obligations réglementaires et de la législation d'affaires, de l'intensité de la concurrence, de l'augmentation des coûts d'exploitation, de la disponibilité des liquidités pour investir, de l'accès aux ressources financières lorsque cela est nécessaire, de la demande des consommateurs pour mes produits/services, et ainsi de suite. Sur les 19 barrières ou obstacles proposés, 17 ont un score moyen plus grand que 3 (sur 5), ce qui laisse penser que plusieurs obstacles sont rencontrés de manière concomitante par les dirigeant-e-s de PME/PMO. Toutefois, il faut mettre ces réponses en perspective : il s'agit essentiellement de perception.

**Tableau 21 – Barrières au développement des PME/PMO de la Mauricie sondées**

	Moyenne	Médiane	Écart-type
La disponibilité d'une main-d'oeuvre qualifiée...	3,962	4,000	1,173
Les taxes, les obligations réglementaires et la législation d'affaires...	3,801	4,000	1,271
L'intensité de la concurrence...	3,793	4,000	1,223
L'augmentation constante des coûts d'exploitation...	3,773	4,000	1,183
La disponibilité de liquidités qui permettent d'investir...	3,685	4,000	1,382
L'accès à des ressources financières lorsque cela est nécessaire ...	3,603	4,000	1,301
La demande des consommateurs pour mes produits et services...	3,590	4,000	1,267
Les habiletés et le personnel qui sont requis pour établir des contacts d'affaires...	3,508	4,000	1,259
La commercialisation des produits et services et les techniques de marketing...	3,484	4,000	1,172
L'accès à des services et des programmes de soutien aux entreprises...	3,432	4,000	1,268
Le niveau de compétences ou le roulement des employés actuels...	3,431	4,000	1,278
La capacité de développer des nouveaux produits et services...	3,221	3,000	1,575
Les connaissances concernant les outils informatisés de gestion et les technologies de l'information (p. ex. internet, médias sociaux et affaires électroniques)...	3,216	3,000	1,252
L'accès à de l'information stratégique sur les marchés...	3,117	3,000	1,073
La disponibilité de l'espace physique (p. ex. entrepôt, stationnement)...	3,103	3,000	1,389
La chaîne de distribution et le réseau logistique...	3,098	3,000	1,240
La localisation géographique de l'entreprise...	3,069	3,000	1,372
L'accès à des formations adaptées concernant les affaires...	2,937	3,000	1,183
L'accès aux ressources matérielles ou technologiques...	2,911	3,000	1,283
Échelle Likert 5 : 1-2 = pas/peu important, 3 = neutre, 4-5 = assez/très important			

## Analyse différenciée des barrières au développement

Lorsqu'on compare les barrières au développement des PME/PMO entre les femmes et les hommes, une fois de plus, nous constatons qu'il y a bien peu de différences significatives, une fois tenus constants les facteurs susceptibles de biaiser le résultat. Contrairement aux femmes, les hommes considèrent comme barrières plus considérables la disponibilité de liquidités qui permettent d'investir (3,315 contre 2,873) ainsi que la demande des consommateurs pour mes produits et services (3,954 contre 3,655) (Tableau 22). En plus d'être statistiquement significatif à un seuil très faible, la différence du score est aussi très faible. Pour les 17 autres obstacles, les hommes et les femmes en perçoivent l'intensité de manière similaire.

**Tableau 22 – Analyse différenciée des barrières au développement des PME/PMO (détaillées)**

	Homme	Femme	Sig.
La disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée...	3,914	3,888	N.S.
Les taxes, les obligations réglementaires et la législation d'affaires...	3,949	3,724	N.S.
L'intensité de la concurrence...	4,051	3,756	N.S.
L'augmentation constante des coûts d'exploitation...	3,461	3,353	N.S.
La disponibilité de liquidités qui permettent d'investir...	<b>3,315</b>	<b>2,873</b>	†
L'accès à des ressources financières lorsque cela est nécessaire ...	3,181	3,019	N.S.
La demande des consommateurs pour mes produits et services...	<b>3,954</b>	<b>3,655</b>	†
Les habiletés et le personnel qui sont requis pour établir des contacts d'affaires...	3,536	3,221	N.S.
La commercialisation des produits et services et les techniques de marketing...	3,541	3,656	N.S.
L'accès à des services et des programmes de soutien aux entreprises...	3,167	3,372	N.S.
Le niveau de compétences ou le roulement des employés actuels...	3,826	3,778	N.S.
La capacité de développer des nouveaux produits et services...	3,319	3,314	N.S.
Les connaissances concernant les outils informatisés de gestion et les technologies de l'information (p. ex. internet, médias sociaux et affaires électroniques)...	3,037	3,279	N.S.
L'accès à de l'information stratégique sur les marchés...	2,645	2,709	N.S.
La disponibilité de l'espace physique (p. ex. entrepôt, stationnement)...	3,178	3,331	N.S.
La chaîne de distribution et le réseau logistique...	3,414	3,556	N.S.
La localisation géographique de l'entreprise...	3,249	3,335	N.S.
L'accès à des formations adaptées concernant les affaires...	2,915	3,200	N.S.
L'accès aux ressources matérielles ou technologiques...	2,820	2,851	N.S.
† p≤0,10; * p≤0,05; ** p≤0,01; *** p≤0,001; N.S. = non significatif.			
Tenu constant : Âge de l'entrepreneur-e, scolarité, âge de l'entreprise, taille de l'entreprise (employé-e-s), secteur d'activité, forme légale			
Échelle Likert 5 : 1-2 = pas/peu important, 3 = neutre, 4-5 = assez/très important			

## Regroupement des barrières au développement : Les cinq grandes barrières

Nous avons procédé à une analyse de regroupement des barrières au développement des PME/PMO. L'analyse menée propose cinq (5) facteurs pour regrouper les 19 barrières proposées. Ces facteurs sont : la distribution et l'information stratégique, la localisation et les ressources matérielles, la main-d'œuvre et l'innovation, l'environnement d'affaires et le soutien ainsi que les ressources financières (Tableau 23).

Tableau 23 – Regroupement des barrières au développement des PME/PMO

	Distribution et information stratégique	Localisation et ress. matérielles	Main d'œuvre et innovation	Environnement d'affaires et soutien	Ressources financières
La chaîne de distribution et le réseau logistique...	0,759				
La commercialisation des produits et services et les techniques de marketing...	0,724				
Les habiletés et le personnel qui sont requis pour établir des contacts d'affaires...	0,651				
L'accès à des formations adaptées concernant les affaires...	0,647				
L'accès à de l'information stratégique sur les marchés...	0,635				
Les connaissances concernant les outils informatisés de gestion et les technologies de l'information (p. ex. internet, médias sociaux et affaires électroniques)...	0,628				
La disponibilité de l'espace physique (p. ex. entrepôt, stationnement)...		0,840			
L'accès aux ressources matérielles ou technologiques...		0,709			
La localisation géographique de l'entreprise...		0,680			
Le niveau de compétences ou le roulement des employés actuels...			0,805		
La disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée...			0,769		
La capacité de développer des nouveaux produits et services...			0,578		
La demande des consommateurs pour mes produits et services...			0,525		
Les taxes, les obligations réglementaires et la législation d'affaires...				0,784	
L'intensité de la concurrence...				0,642	
L'augmentation constante des coûts d'exploitation...				0,642	
L'accès à des services et des programmes de soutien aux entreprises...				0,532	
La disponibilité de liquidités qui permettent d'investir...					0,903
L'accès à des ressources financières lorsque cela est nécessaire ...					0,898

Globalement, c'est l'environnement d'affaires et de soutien qui constitue la plus grande barrière pour les PME/PMO de la Mauricie sondées (3,703/5), suivie de très près par les ressources financières (3,640/5) et de la main d'œuvre et innovation (3,550/5). Dans une moindre mesure, la distribution et l'accès à l'information stratégique (3,218) et la localisation et les ressources matérielles (3,039) sont les barrières les moins importantes (Tableau 24).

## FAIT SAILLANT

Les trois plus grandes barrières au développement des PME/PMO sont :

- 1-L'environnement d'affaires et de soutien;
- 2-Les ressources financières;
- 3-La main d'œuvre et l'innovation

**Tableau 24 – Importance relative des barrières au développement des PME/PMO (regroupées)**

	Moyenne	Médiane	Écart-type
Barrière – Environnement d'affaires et soutien	3,703	3,750	0,946
Barrière – Ressources financières	3,640	4,000	1,284
Barrière – Main d'œuvre et innovation	3,550	3,750	0,948
Barrière – Distribution et information stratégique	3,218	3,333	0,900
Barrière – Localisation et ressources matérielles	3,039	3,000	1,185

Échelle Likert 5 : 1-2 = pas/peu important, 3 = neutre, 4-5 = assez/très important

### Analyse différenciée des grandes barrières au développement

En utilisant ces regroupements pour vérifier s'il existe des différences entre les hommes et les femmes, les analyses démontrent qu'il n'y a rien de statistiquement significatif (Tableau 25). Ainsi, les hommes et les femmes perçoivent les barrières au développement de leur entreprise de manière plutôt identique, une fois tenus constants les facteurs contextuels dans lesquels ils évoluent.

## FAIT SAILLANT

*Globalement, les femmes et les hommes ont des barrières au développement similaires, lorsque placés dans des contextes semblables*

**Tableau 25 – Analyse différenciée des barrières au développement des PME/PMO (regroupées)**

	Homme	Femme	Sig.
Barrière – Environnement d'affaires et soutien	3,666	3,567	N.S.
Barrière – Ressources financières	3,251	2,950	N.S.
Barrière – Main d'œuvre et innovation	3,723	3,693	N.S.
Barrière – Distribution et information stratégique	3,193	3,255	N.S.
Barrière – Localisation et ressources matérielles	3,065	3,246	N.S.

† p≤0,10; \* p≤0,05; \*\* p≤0,01; \*\*\* p≤0,001; N.S. = non significatif.

Tenu constant : Âge de l'entrepreneur-e, scolarité, âge de l'entreprise, taille de l'entreprise (employé-e-s), secteur d'activité, forme légale

Échelle Likert 5 : 1-2 = pas/peu important, 3 = neutre, 4-5 = assez/très important

### Conclusion de la section

Plusieurs barrières semblent importantes pour les dirigeant-e-s de PME/PMO sondé-e-s. Ces barrières se regroupent en cinq (5) grandes catégories : la distribution et l'information stratégique, la localisation et les ressources matérielles, la main d'œuvre et l'innovation, l'environnement d'affaires et de soutien, et les ressources financières. En tenant constant les facteurs contextuels, nous constatons que les femmes n'ont pas de barrières au développement de leur entreprise plus marquées que celles des hommes.



# Sentiment de compétence (efficacité personnelle)

## Mesure du sentiment de compétence

L'un des moteurs de la mise en action des entrepreneur-e-s est leur sentiment de compétence à l'égard des tâches qui leur incombent (Hmieleski et Baron, 2008; Hsu, Hou et Fan, 2011). Ce concept est aussi appelé efficacité personnelle ou auto-efficacité (Bandura, 1997). Largement utilisé en matière de comportement organisationnel, le sentiment de compétence a été utilisé pour mesurer différents aspects du parcours entrepreneurial, notamment sur le plan des intentions (Kickul *et al.*, 2008), des intérêts et des comportements (Wilson *et al.*, 2009), ainsi que de la créativité et de l'innovation (Hsu *et al.*, 2011). Il a par ailleurs aussi été utilisé concernant des aspects plus spécifiques relatifs à la gestion et au développement d'une entreprise, tels que l'utilisation de l'informatique, d'Internet et des technologies de l'information (TI) (Compeau et Higgins, 1995; Pelletier et Moreau, 2008). À cet égard et bien que limitées, on peut toutefois trouver des recherches distinguant les genres où les femmes s'avèrent généralement moins confiantes et plus anxieuses face à l'utilisation de ces outils (Durndell et Haag, 2002; Schumacher et Morahan-Martin, 2001). En regard du thème de l'enquête réalisée et selon ce que suggère ce concept, si une personne ne s'estime pas compétente pour identifier de nouveaux produits ou services, il est peu probable qu'elle investisse du temps dans cette activité. Conséquemment, son entreprise risque d'être moins innovante et donc, moins performante à long terme. Un constat que l'on peut par ailleurs extrapoler à l'utilisation des TI et de plusieurs nouvelles applications informatisées en général. Le niveau

d'efficacité personnelle est donc un élément important de la réussite des entrepreneur-e-s. D'autant plus que quelques travaux ont identifié que les femmes obtiennent des scores plus faibles que les hommes à propos de l'efficacité personnelle à gérer une entreprise (Kickul *et al.*, 2008; Wilson *et al.*, 2009), en particulier en amont du démarrage. C'est pourquoi, nous avons voulu savoir s'il existait de telles différences chez les entrepreneur-e-s un peu plus établi-e-s. En nous basant sur des travaux spécialisés sur la question de l'efficacité personnelle entrepreneuriale (McGee, Peterson, Mueller et Sequeira, 2009), nous avons demandé aux répondants dans quelle proportion ils avaient confiance en leurs habiletés personnelles pour accomplir six grandes tâches liées à la gestion d'une PME/PMO, en utilisant une échelle allant de 0% à 100%, par bonds de 10% (variant donc de 1 à 10).

D'abord, comme on peut le voir au Tableau 26, les moyennes sont très élevées, variant de 7,505 à 8,838 sur 10. Les dirigeant-e-s de PME/PMO sondé-e-s estiment être les plus compétent-e-s dans les tâches liées à expliquer et convaincre les autres de leur vision ou de leur projet d'affaires (8,838), suivi de l'identification de nouveaux produits/services (8,773), le recrutement, la formation, la gestion et la direction d'employé-e-s (7,950), la planification du développement et de la mise en marché de nouveaux produits/services (7,818), la gestion, l'organisation et l'interprétation des états financiers (7,813) et finalement l'implantation et l'utilisation des nouvelles technologies ou outils informatisés (7,505).

Tableau 26 – Compétences perçues des entrepreneur-e-s

	Moyenne	Médiane	Écart-type
Expliquer et convaincre les autres de sa vision ou de son projet d'affaires...	8,838	9,000	2,123
Identifier des nouveaux produits/services pour répondre à un besoin...	8,773	9,000	2,093
Recruter, former, gérer et diriger des employés...	7,950	9,000	2,426
Planifier le développement et la mise en marché de nouveaux produits/services...	7,818	8,000	2,382
Gérer, organiser et interpréter des états financiers...	7,813	8,000	2,593
Implanter et utiliser des nouvelles technologies ou des outils informatisés...	7,505	8,000	2,640

En utilisant une échelle de 1 à 10, où le score est croissant selon le niveau d'habileté perçue allant de 0% à 100%, par bonds de 10% (variant donc de 1 à 10)

## Analyse différenciée du sentiment de compétence

Lorsque l'on compare ces scores entre les hommes et les femmes, en contrôlant pour les facteurs contextuels dans lesquels ils évoluent, on remarque que les scores d'efficacité personnelle entrepreneuriale sont statistiquement similaires, à l'exception de l'implantation et l'utilisation de nouvelles technologies et d'outils informatisés, où les hommes ont une moyenne pondérée significativement plus élevée (6,803) que les femmes (5,678) (Tableau 27). Ces différences pourraient expliquer pourquoi les hommes mènent davantage d'activités d'innovation. En effet, des analyses complémentaires indiquent une corrélation de 0,324 fortement significative entre ces deux dimensions<sup>20</sup>. Cela laisse penser qu'en améliorant le sentiment d'efficacité personnelle des femmes à implanter et utiliser les nouvelles technologies, elles pourraient être plus enclines à mener des activités d'innovation dans leur organisation. Pour y parvenir, on peut penser à des activités de formation, à l'utilisation d'exemples de femmes qui utilisent la technologie dans leur entreprise comme modèle de rôle, au mentorat, au coaching ou à d'autres formes d'accompagnement.

### FAIT SAILLANT

*Les femmes se perçoivent généralement aussi compétentes que les hommes, à l'exception des tâches d'implantation et d'utilisation des nouvelles technologies ou des outils informatisés. Cette différence est associée aux activités d'innovation menées dans la PME/PMO.*

Tableau 27 – Analyse différenciée des compétences perçues des entrepreneur-e-s

	Homme	Femme	Sig.
Expliquer et convaincre les autres de sa vision ou de son projet d'affaires...	9,205	8,739	N.S.
Identifier des nouveaux produits/services pour répondre à un besoin...	9,131	8,903	N.S.
Recruter, former, gérer et diriger des employés...	7,602	7,169	N.S.
Planifier le développement et la mise en marché de nouveaux produits/services...	8,411	7,878	N.S.
Gérer, organiser et interpréter des états financiers...	8,283	7,705	N.S.
Implanter et utiliser des nouvelles technologies ou des outils informatisés...	<b>6,803</b>	<b>5,678</b>	*

† p≤0,10; \* p≤0,05; \*\* p≤0,01; \*\*\* p≤0,001; N.S. = non significatif.

Tenu constant : Âge de l'entrepreneur-e, scolarité, âge de l'entreprise, taille de l'entreprise (employé-e-s), secteur d'activité, forme légale

Échelle Likert 10 : allant de 0% à 100%, par bonds de 10% (variant donc de 1 à 10)

### Conclusion de la section

Sur les six (6) tâches associées généralement aux entrepreneur-e-s, les femmes se perçoivent similairement compétentes aux hommes sur cinq (5) d'entre elles, à l'exception de la capacité à implanter et utiliser des nouvelles technologies ou outils informatisés. Nous avons également constaté que ce sentiment de compétence était positivement et significativement relié à la quantité d'activités d'innovation menées dans la PME/PMO.

20 L'analyse a été menée *ad hoc*, par une simple corrélation, sans tenir constant les facteurs contextuels.

# Utilisation des services aux entreprises et autres soutiens aux PME/PMO

## Mesure des soutiens et services aux PME/PMO

L'un des objectifs de la démarche amorcée par les partenaires est d'identifier des stratégies de soutien aux dirigeant-e-s de PME/PMO afin de soutenir le développement de leur organisation, en particulier dans le contexte de l'identification de différences entre les hommes et les femmes. Il va donc de soi de vérifier l'utilisation des services offerts actuellement dans la région. En nous basant sur les travaux abordant ce sujet (Albert et Couture, 2013; Deakins, Graham, Sullivan et Whittam, 1998; Gibson, 2005; Lorrain et Laferté, 2006; Ramsden et Bennett, 2005; Yusuf, 2010) et en recensant les soutiens actuellement offerts sur le territoire, nous avons vérifié leur niveau d'utilisation, mais aussi noté les cas où ceux-ci n'ont pas été utilisés ou n'étaient pas connus ou disponibles.

En portant attention au Tableau 28, on peut constater que les dirigeant-e-s de PME/PMO ont recours aux services professionnels tels que les avocats, notaires, fiscalistes ou comptables ainsi qu'au soutien en informatique, technologie de l'information et médias sociaux. À peine 17,2% et 36,5%, respectivement, n'ont pas sollicité ces services au cours de la période. Le financement bancaire traditionnel constitue également un service massivement utilisé, où seulement 38,2% n'y ont pas eu recours. Dans les soutiens et services les moins utilisés, on note l'utilisation de fonds spécialisés tels que les capitaux risques ou les anges financiers, où seulement 13,5% des PME/PMO y ont eu recours dans les trois (3) dernières années.

Les services d'ingénierie/soutiens spécialisés à la production sont aussi peu populaires, avec seulement 19,8% de dirigeant-e-s qui y ont eu recours dans la période. Le mentorat arrive troisième au bas de la liste, avec un taux d'utilisation de 26,3%. Il faut souligner que le mentorat est également le service le moins connu, où 45 répondant-e-s de l'échantillon ne connaissaient pas la nature de ce soutien, en plus de 20 répondant-e-s affirmant que le service n'est pas disponible. Cela est surprenant, sachant que le service est offert dans 18 régions administratives et que la formule est implantée en Mauricie depuis

plusieurs années<sup>21</sup>. Deux autres grands méconnus des dirigeants des PME/PMO : les programmes gouvernementaux de soutien tels le programme PARI ou le soutien à la recherche et développement. Il s'agit de programmes qui permettent dans certains cas de soutenir le développement de PME à forte croissance (St-Jean, Julien et Audet, 2008) et pourtant, 34 entrepreneur-e-s ne les connaissent pas et 31 affirment que le service n'est pas disponible. « Les fonds spécialisés tels que les capitaux risques ou anges financiers sont inconnus de 32 répondant-e-s alors que 25 affirment que le service n'est pas disponible. Par ailleurs, le coaching d'affaires est méconnu par 30 répondant-e-s et est estimé comme étant non disponible par 16 autres.

Nous avons également demandé aux répondant-e-s s'ils avaient déjà formulé une demande de soutien qui leur avait été refusée. Au total, 53 personnes (27%) ont répondu par l'affirmative. Il est bon de noter qu'ils avaient l'occasion d'indiquer les raisons du refus. Ces réponses figurent dans l'annexe 1. Notez aussi qu'elles sont présentées sans analyse ni traitement et que seuls les éléments permettant d'identifier des personnes ou les entreprises participantes ont été masqués.

## FAIT SAILLANT

*Beaucoup de services de soutien sont méconnus des dirigeant-e-s, en particulier le mentorat, les programmes gouvernementaux tels le PARI ou le soutien à la R et D, et les fonds spécialisés tels les capitaux-risques ou les anges financiers.*

<sup>21</sup> Source : Réseau M @ <http://www.entrepreneurship.qc.ca/mentorat-pour-entrepreneurs>

Tableau 28 – Utilisation des services aux entreprises et soutiens aux PME/PMO

	Non, pas eu besoin	Oui, un peu	Oui, moyennement	Oui, beaucoup	Ne connais pas	Non disponible
Conseils aux entreprises/développement des affaires (p. ex. CLD/IDÉ, SADC, Femmessor, BDC, etc.)	71 43,8%	41 25,3%	29 17,9%	21 13%	16	20
Appui d'une institution éducative (p. ex. université/Cégep/ Centre collégiaux de transfert technologique, etc.)	101 69,7%	33 22,8%	6 4,1%	5 3,4%	28	25
Mentorat formel (p. ex. Réseau M)	98 73,7%	18 13,5%	10 7,5%	7 5,3%	45	20
Coaching d'affaires	86 56,6%	37 24,3%	16 10,5%	13 8,6%	30	16
Réseau d'entrepreneurs (p. ex. Chambre de commerce locale, Groupement des chefs d'entreprise, etc.)	101 59,4%	41 24,1%	15 8,8%	13 7,6%	16	12
Financement bancaire traditionnel (banques/caisse populaire)	66 38,2%	46 26,6%	32 18,5%	29 16,8%	4	21
Fonds spécialisés (p. ex. capitaux-risques, anges financiers, etc.)	122 86,5%	6 4,3%	7 5%	6 4,3%	32	25
Programmes gouvernementaux (p. ex. PARI, crédits R et D, etc.)	88 66,2%	24 18,0%	12 9,0%	9 6,8%	34	31
Services professionnels (p. ex. avocat, notaire, fiscaliste ou comptable)	33 17,2%	74 38,5%	58 30,2%	27 14,1%	3	3
Soutien en informatique/technologie de l'information/médias sociaux	66 36,5%	66 36,5%	36 19,9%	13 7,2%	8	9
Services d'ingénierie/soutiens spécialisés à la production	134 80,2%	19 11,4%	10 6,0%	4 2,4%	22	9

## Analyse différenciée des soutiens utilisés

Nous avons créé deux groupes afin de cerner les différences d'utilisation de ces services entre les dirigeants et les dirigeantes ; ceux qui ont utilisé les services dans les trois dernières années et ceux qui ne les ont pas utilisés. Ainsi, nous pouvons utiliser une analyse afin de vérifier si le fait d'être un homme ou une femme influence la probabilité d'avoir recours aux services en question<sup>22</sup>. Comme pour les autres analyses, nous avons tenu constant les facteurs contextuels pouvant intervenir dans la probabilité d'utilisation.

Nous remarquons que trois services sont utilisés de manière plus marquée par les hommes que par les femmes : le financement bancaire traditionnel, le financement spécialisé et les services d'ingénierie/soutiens spécialisés à la production (Tableau 29). À noter que les différences sont peu significatives, sauf pour les fonds spécialisés, où la différence est plus marquée. Nous avons également calculé la somme des soutiens utilisés comme un indicateur de l'intensité d'utilisation. La moyenne des hommes (3,697 services utilisés dans les 3 dernières années) n'est pas significativement différente de celle des femmes (3,430 services utilisés).

**Tableau 29 – Analyse différenciée du niveau d'utilisation des services aux PME/PMO (détaillés)**

	Différence	Sig.
Conseils aux entreprises/développement des affaires (p. ex. CLD/IDÉ, SADC, Femmessor, BDC, etc.)	H=F	N.S.
Appui d'une institution éducative (p. ex. université/Cégep/Centre collégiaux de transfert technologique, etc.)	H=F	N.S.
Mentorat formel (p. ex. Réseau M)	H=F	N.S.
Coaching d'affaires	H=F	N.S.
Réseau d'entrepreneurs (p. ex. Chambre de commerce locale, Groupement des chefs d'entreprise, etc.)	H=F	N.S.
Financement bancaire traditionnel (banques/caisse populaire)	<b>H&gt;F</b>	†
Fonds spécialisés (p. ex. capitaux-risques, anges financiers, etc.)	H>F	*
Programmes gouvernementaux (p. ex. PARI, crédits R et D, etc.)	H=F	N.S.
Services professionnels (p. ex. avocat, notaire, fiscaliste ou comptable)	H=F	N.S.
Soutien en informatique/technologie de l'information/médias sociaux	H=F	N.S.
Services d'ingénierie/soutiens spécialisés à la production	<b>H&gt;F</b>	†
Intensité de l'utilisation des soutiens (somme)	H=3,697 F=3,430	N.S.
† p≤0,10; * p≤0,05; ** p≤0,01; *** p≤0,001; N.S. = non significatif.		
Tenu constant : Âge de l'entrepreneur-e, scolarité, âge de l'entreprise, taille de l'entreprise (employé-e-s), secteur d'activité, forme légale		
Échelle : Binaire (utilisation dans les 3 dernières années : 0=Non, 1=Oui)		
Note : L'analyse explique la probabilité d'utiliser le service en fonction du sexe, une fois tenu constant différents facteurs.		

<sup>22</sup> L'analyse utilisée est une régression logistique binaire.

### Regroupement des soutiens utilisés : Les quatre grands soutiens

Nous avons également procédé à un regroupement des soutiens utilisés par les dirigeant-e-s de PME/PMO. L'analyse révèle que quatre (4) facteurs permettent de regrouper neuf (9) des dix (10) services mentionnés aux répondants<sup>23</sup>. On peut donc constater l'existence de quatre (4) grands types de soutiens : les réseaux et soutien des pairs, la R et D et les fonds spécialisés, le soutien de professionnels et l'éducation et le soutien généraliste (Tableau 30).

**Tableau 30 – Regroupement des soutiens aux PME/PMO**

	Réseaux et soutien des pairs	R et D et fonds spécialisés	Soutien de professionnels	Éducation et généralistes
Coaching d'affaires	0,766			
Réseau d'entrepreneurs (p. ex. Chambre de commerce locale, Groupement des chefs d'entreprise, etc.)	0,710			
Mentorat formel (p. ex. Réseau M)	0,708			
Programmes gouvernementaux (p. ex. PARI, crédits R et D, etc.)		0,757		
Fonds spécialisés (p. ex. capitaux-risques, anges financiers, etc.)		0,703		
Services d'ingénierie/soutiens spécialisés à la production		0,657		
Services professionnels (p. ex. avocat, notaire, fiscaliste ou comptable)			0,860	
Soutien en informatique/technologie de l'information/médias sociaux			0,686	
Appui d'une institution éducative (p. ex. université/Cégep/Centre collégiaux de transfert technologique, etc.)				0,806
Conseils aux entreprises/développement des affaires (p. ex. CLD/IDÉ, SADC, Femmessor, BDC, etc.)				0,570

<sup>23</sup> Le financement bancaire traditionnel a été retiré du regroupement. Règle de décision : chargement > 0,50.

### Analyse différenciée des types de soutiens

Lorsqu'on compare les scores des hommes à ceux des femmes, en tenant constant le contexte, on remarque que les hommes ont davantage recours à la R et D et aux fonds spécialisés que les femmes (Tableau 31). Tous les autres soutiens sont utilisés de manière similaire. Cela fait également du sens lorsqu'on se rappelle que les hommes vont mener plus d'activités d'innovation que les femmes. Il semblerait donc que les soutiens qu'ils utilisent pourraient être en lien avec les activités d'innovation. Une analyse complémentaire révèle d'ailleurs une très forte corrélation entre les activités d'innovation dans les trois dernières années et le fait de recourir aux soutiens en R et D et aux fonds spécialisés (corrélation de 0,346, fortement significative à  $p=000$ )<sup>24</sup>. Bien entendu, il n'est pas possible de déterminer lequel de ces éléments cause l'autre, ou même si un tiers facteur cause les deux, mais nous constatons qu'ils sont reliés ensemble.

## FAIT SAILLANT

*Les femmes vont avoir moins recours aux soutiens en R et D et aux fonds spécialisés que les hommes dans des contextes similaires.*

## FAIT SAILLANT

*Les dirigeant-e-s ont recours à quatre grands types de soutiens :*

- 1- Les réseaux et soutiens par les pairs;
- 2- La R et D et les fonds spécialisés;
- 3- Les soutiens de professionnel-le-s;
- 4- L'éducation et les soutiens généralistes

**Tableau 31 – Analyse différenciée du niveau d'utilisation des services aux PME/PMO (regroupés)**

	Homme	Femme	Sig.
Soutien – Réseaux et soutien de pairs	0,394	0,390	N.S.
Soutien – R et D et fonds spécialisés	<b>0,346</b>	<b>0,207</b>	*
Soutien – Professionnels	0,829	0,849	N.S.
Soutien – Éducation et généralistes	0,467	0,543	N.S.

†  $p \leq 0,10$ ; \*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ ; \*\*\*  $p \leq 0,001$ ; N.S. = non significatif.

Tenu constant : Âge de l'entrepreneur-e, scolarité, âge de l'entreprise, taille de l'entreprise (employé-e-s), secteur d'activité, forme légale

Échelle : Binaire (utilisation dans les 3 dernières années : 0=Non, 1=Oui)

### Conclusion de la section

Les services de soutien aux PME/PMO sont relativement bien utilisés par les répondant-e-s de l'échantillon. Toutefois, beaucoup de ces services sont méconnus des dirigeant-e-s, en particulier le mentorat, les programmes gouvernementaux tels le PARI ou le soutien à la R et D, et les fonds spécialisés tels les capitaux-risques ou les anges financiers. Il existe quatre (4) grands types de soutien : 1-Les réseaux et soutiens par les pairs, 2-La R et D et les fonds spécialisés, 3-Les soutiens de professionnels, et 4-L'éducation et les soutiens généralistes. En comparant les hommes et les femmes quant à leur utilisation, nous remarquons que le recours aux soutiens à la R et D et aux fonds spécialisés est moins marqué chez les femmes, et ce, en gardant constant le contexte.

24 Ici aussi, il s'agit de simple corrélation, aucun facteur contextuel n'ayant été tenu constant.



# Volonté de croissance des dirigeant-e-s de PME/PMO

## Mesure de la volonté de croissance

« Naître petit pour rester petit... » (traduction libre) (Isaksen, 2005) pose bien les conclusions que tirent bon nombre de recherches en matière de croissance des PME/PMO. Le constat est encore plus marqué lorsqu'il est question des entreprises détenues par les femmes (Jennings et Brush, 2013; Mitchelmore et Rowley, 2013b; Roomi *et al.*, 2009). Ces travaux établissent ainsi un lien entre les motivations initiales, les objectifs poursuivis et les cibles atteintes par les dirigeant-e-s d'entreprises (Gibb et Davies, 1990; Gray, 2002). En regard des femmes en affaires, la revue effectuée par Roomi *et al.* (2009) qui se basait sur des écrits scientifiques reconnus permet de résumer la situation ainsi : En général, les femmes n'optent pas pour la croissance, choisissent des formes d'entreprises plutôt petites qui demeurent concentrées sur un marché local en fournissant des services ou opérant dans des industries à faible teneur technologique. Pour leur part, celles qui sont axées sur la croissance semblent être inhibées en raison d'un manque d'accès et de contrôle sur des ressources variées, telles que le capital, incluant les sources de capitaux de risques, des locaux commerciaux adéquats, de l'information et de la technologie, de l'expérience, incluant des compétences et des programmes de qualifications offerts par des centres de formation et de développement d'affaires appropriés, la disponibilité de services de garde et, enfin, l'accès aux cercles de prise de décision appropriés (traduction libre).

Néanmoins, malgré les ressources offertes ou non par l'environnement d'affaires, la volonté (ou l'ambition) de croissance constitue une composante fondamentale pour comprendre la croissance des organisations : il s'agit toutefois d'une caractéristique nécessaire, mais non suffisante à celle-ci (Baum et Locke, 2004; Delmar et Wiklund, 2008; St-Jean, Julien et Audet, 2007). En effet, sans motivation à croître, la croissance est peu probable puisqu'il est toujours possible d'éviter l'expansion, bien qu'il y ait généralement plusieurs attraits à le faire (Penrose, 1959). Des travaux menés auprès de dirigeant-e-s de PME/PMO montrent que plusieurs d'entre eux refusent la croissance et sont confortables avec une certaine taille de l'organisation, relativement

petite, ne souhaitant pas la voir grandir, au risque de perdre le contrôle dans la gestion de celle-ci (Davidsson, 1989; Isaksen, 2005; Jennings et Brush, 2013). Il est donc utile, voire nécessaire, de vérifier la volonté de croissance des PME/PMO sondées, mais également de voir s'il existe une différence entre les hommes et les femmes.

Dans une perspective classique de croissance basée sur la performance (Gray, 2002; Thebaud et Greene, 2015), nous avons demandé aux répondant-e-s la taille en nombre d'employés ainsi que le chiffre d'affaire pour l'année 2014. On a également demandé le nombre d'employé-e-s équivalent à temps plein ainsi que le chiffre d'affaires qu'ils/elles souhaitaient avoir dans cinq ans.

Pour le calcul de la volonté de croissance (ou tout simplement de la croissance), deux principaux moyens existent : calcul de la valeur absolue ou de la valeur relative. La valeur absolue consiste à mesurer l'écart des indicateurs en soustrayant la valeur de 2014 de la valeur souhaitée dans cinq (5) ans. Cette mesure avantage les plus grandes organisations : en l'espace de cinq ans, embaucher 50 employé-e-s est tout un défi pour une organisation qui en possédait seulement 1 précédemment, alors que c'est relativement facile pour une firme qui en possédait 150 au départ. Ainsi, la valeur absolue (50 nouveaux employé-e-s) n'a pas du tout le même impact pour les petites organisations que pour les plus grandes<sup>25</sup>.

---

25 C'est pour cette raison que lorsque les valeurs absolues sont utilisées, nous tenons constant la taille, pour éviter des distorsions/biais dans l'analyse.

La valeur relative se calcule par une proportion où la valeur souhaitée dans cinq ans est divisée par la valeur de 2014. Par exemple, la croissance relative d'une organisation qui passe de 5 à 10 employé-e-s est de 2 (10 divisé par 5), ce qui signifie qu'elle souhaite doubler de taille dans cinq (5) ans. À l'inverse, cela crée des distorsions pour les plus grandes entreprises : passer d'un-e seul-e employé-e à deux ne nécessite pas le même effort de réorganisation que de passer de 150 à 300, pour une même valeur relative de 2. Comme on vient de le voir, il n'y a pas de manière simple de calculer la volonté de croissance. Nous avons donc décidé de présenter les deux valeurs (absolue et relative) pour le chiffre d'affaires et le nombre d'employé-e-s.

Au Tableau 32, on peut constater que la volonté de faire croître le nombre d'employé-e-s de manière absolue est de 2,206 en moyenne (pour 5 ans) (médiane 2). La volonté de croissance relative des employé-e-s est de 1,678, donc un taux de croissance annuel moyen des employé-e-s de 13,56%. En ce qui concerne le chiffre d'affaires, les entrepreneur-e-s visent une croissance absolue dans cinq ans de 413 278 \$ en moyenne (82 655 \$ par année). La volonté de croissance relative du chiffre d'affaires est de 1,739, ce qui correspond à un taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires de 14,78%. Ce sont des taux assez élevés, ce qui témoigne de l'ambition assez grande des dirigeant-e-s de petites organisations sondées.

**Tableau 32 – Ambition à la croissance des entrepreneur-e-s de la Mauricie sondé-e-s**

	Moyenne	Médiane	Écart-type
Volonté de croissance des employés (relative)	1,678	1,419	0,824
Volonté de croissance des employés (absolue)	2,206	2,000	3,088
Volonté de croissance du chiffre d'affaires (relatif)	1,739	1,500	0,937
Volonté de croissance du chiffre d'affaires (absolu)	413 278 \$	166 081 \$	601 114 \$
Valeur absolue : Chiffres d'affaires (c.a.) ou employé-e-s souhaité dans cinq (5) ans moins valeur de 2014			
Valeur relative : Chiffres d'affaires (c.a.) ou employé-e-s souhaité dans cinq (5) ans divisé par valeur de 2014			

### *Analyse différenciée de la volonté de croissance*

Lorsque l'on s'attarde à comparer l'ambition de croissance des femmes à celle des hommes, en tenant constant le contexte<sup>26</sup>, on s'aperçoit que seule la volonté de croissance du chiffre d'affaires en valeur relative est significativement plus élevée chez les hommes que chez les femmes (Tableau 33). Ainsi, les hommes souhaitent un taux de croissance annuel pondéré moyen de 17,98%, comparativement aux femmes, qui visent plutôt 11,48% en moyenne. On constate, toutefois, une très légère volonté de croissance des employé-e-s (relative) plus grande pour les femmes que pour les hommes, mais la différence n'est pas significative. En ce qui concerne les valeurs absolues, il n'existe aucune différence statistiquement significative.

## **FAIT SAILLANT**

*Les hommes visent un chiffre d'affaires plus grand dans les cinq prochaines années que les femmes, avec une croissance souhaitée de 17,98% annuellement, contre 11,48% pour les femmes.*

<sup>26</sup> L'utilisation des valeurs absolues nécessite de neutraliser l'effet de la taille initiale de l'organisation. Il est possible que le traitement de cet effet soit un peu plus conservateur que nécessaire et rende l'effet non significatif, contrairement aux valeurs relatives, qui ne nécessitent pas de contrôler pour la taille de l'organisation. Cela pourrait expliquer ces résultats différents, notamment.

**Tableau 33 – Analyse différenciée de l’ambition à la croissance des entrepreneur-e-s de la Mauricie sondé-e-**

	Homme	Femme	Sig.
Volonté de croissance des employés (relative)	2,059	2,124	N.S.
Volonté de croissance des employés (absolue)	2,115	1,831	N.S.
Volonté de croissance du chiffre d’affaires (relatif)	<b>1,899</b>	<b>1,574</b>	<b>†</b>
Volonté de croissance du chiffre d’affaires (absolu)	346 047 \$	291 260 \$	N.S.
† p≤0,10; * p≤0,05; ** p≤0,01; *** p≤0,001; N.S. = non significatif.			
Tenu constant : Âge de l’entrepreneur-e, scolarité, âge de l’entreprise, taille de l’entreprise (employé-e-s) OU taille de l’entreprise (chiffre d’affaires) si valeur absolue utilisée, secteur d’activité, forme légale.			
Valeur absolue : Chiffre d’affaires (c.a.) ou employé-e-s en 2014 moins la valeur de 2012			

### *Conclusion de la section*

Les dirigeant-e-s de PME/PMO de la Mauricie sondé-e-s ont une assez bonne ambition pour faire croître leur organisation dans les prochaines années. Cette ambition est légèrement plus marquée chez les hommes que chez les femmes au niveau du chiffre d’affaires souhaité, les premiers voulant en moyenne une croissance annuelle de 17,98% tandis que les femmes visent plutôt 11,48%.



# La croissance des PME/PMO étudiées

## Mesure de la croissance des PME/PMO

Est-ce que les PME/PMO de la Mauricie sondées ont eu une croissance dans les deux (2) dernières années ? Est-elle importante ? Voilà les questions que nous nous sommes posées. La croissance est un phénomène complexe à étudier. Plusieurs indicateurs sont possibles et ils ne sont pas toujours interchangeables : chiffre d'affaires, nombre d'employé-e-s, valeur des actifs ou valeur boursière, profitabilité, qualité et étendue de l'offre aux client-e-s, etc. (Janssen, 2009; Raymond, Marchand, St-Pierre, Cadieux et Labelle, 2013; St-Jean *et al.*, 2008). Nous avons opté pour les indicateurs traditionnels et classiques de la croissance, tel que souligné précédemment : le chiffre d'affaires et le nombre d'employé-e-s. Ces indicateurs sont importants et en lien avec la vitalité économique des territoires.



Nous avons demandé aux répondant-e-s leur chiffre d'affaires en 2012 ainsi qu'en 2014. Nous avons évité de demander pour 2015, étant donné que l'année financière pouvait être en cours au moment du sondage. Nous avons fait de même pour le nombre d'employé-e-s. Tel qu'indiqué précédemment, la croissance absolue consiste à mesurer l'écart des indicateurs en soustrayant la valeur de 2012 de la valeur de 2014. Cette mesure avantage les plus grandes organisations<sup>27</sup>. La valeur relative se calcule en une proportion, en divisant la valeur de 2014 par la valeur de 2012. Cela avantage les petites organisations.

Comme nous l'avons vu précédemment, il n'y a pas de solution simple au calcul de la croissance (ou de la volonté de croissance). Nous avons donc décidé d'utiliser les croissances absolue et relative, à la fois du chiffre d'affaires que du nombre d'employé-e-s. Le prochain tableau présente ces indicateurs à la moyenne, la médiane et l'écart-type (Tableau 34). On peut constater que les PME/PMO de l'échantillon ont embauché assez peu d'employé-e-s pendant les deux dernières années, avec une moyenne de 0,658 (médiane 0)<sup>28</sup>. Cela se traduit par une croissance relative de 1,175 en moyenne pour deux (2) ans (médiane 1), ce qui correspond à un taux de croissance annuel moyen des employé-e-s de 8,75%. La faible valeur absolue, combinée à une valeur relative assez élevée, indique que la croissance se produit de manière plus marquée au sein des petites entreprises<sup>29</sup>.

Au niveau du chiffre d'affaires, on note une croissance absolue de 504 423 \$ pour la période (moyenne de 252 212 \$ par année) et une croissance relative de 1,158 en moyenne pour deux (2) ans, ce qui correspond à un taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires de 7,9%.

<sup>27</sup> C'est pour cette raison que lorsque les valeurs absolues sont utilisées, nous tenons constant la taille, pour éviter des distorsions/biais dans l'analyse.

<sup>28</sup> Rappelons ici que les valeurs extrêmes, ne correspondant plus à des PME, mais à des grandes entreprises, ont été retirées de l'échantillon. Ceux-ci faisaient gonfler la moyenne trop fortement et biaisaient les calculs.

<sup>29</sup> Il est possible qu'un biais du survivant puisse exister dans l'échantillon. Les très petites organisations sont généralement poussées à la croissance pour atteindre une taille minimale suffisante à leur survie, d'une part, et seuls les survivants répondent à l'enquête, d'autre part. Conséquemment, il est possible d'observer une croissance plus marquée dans l'échantillon que dans la population des organisations totale, puisque celles qui n'ont pas survécu et n'ont pas atteint la croissance nécessaire à la survie ne vont pas répondre à l'enquête.



**Tableau 34 – Croissance des PME/PMO de la Mauricie sondées**

	Moyenne	Médiane	Écart-type
Croissance des employé-e-s 2012-2014 (valeur absolue)	0,658	0,000	1,175
Croissance des employé-e-s 2012-2014 (valeur relative)	1,175	1,000	0,445
Croissance du chiffre d'affaires 2012-2014 (valeur absolue)	504 423 \$	228 175 \$	644 080 \$
Croissance du chiffre d'affaires 2012-2014 (valeur relative)	1,158	1,077	0,371

Valeur absolue : Chiffre d'affaires (c.a.) ou nb. employé-e-s de 2014 moins la valeur de 2012

Valeur relative : Chiffre d'affaires (c.a.) ou nb. employé-e-s de 2014 divisé par valeur de 2012

### Analyse différenciée de la croissance des PME/PMO

Nous avons observé que les entreprises détenues par des hommes ont une croissance supérieure à celles détenues par des femmes (Tableau 35). On peut constater que les entreprises détenues par les hommes ont un taux de croissance des employé-e-s de 1,334 (16,7% de moyenne pondérée annuelle) tandis que celles détenues par les femmes affichent un taux de 1,169 (8,45% de moyenne pondérée

annuelle). C'est presque le double de taux de croissance qui est affiché pour les hommes en comparaison aux femmes. C'est quasiment le même portrait en ce qui concerne le chiffre d'affaires : les hommes ont un taux de croissance de 1,323 (16,15% de moyenne pondérée annuelle) en comparaison avec 1,151 pour les femmes (7,55% de moyenne pondérée annuelle). Ici aussi, un peu plus du double en termes de taux de croissance annuelle pondérée pour les hommes. Les croissances en valeur absolue ne sont pas significativement différentes entre les hommes et les femmes<sup>30</sup>.

## FAIT SAILLANT

*Les PME/PMO dirigées par les femmes vont avoir une croissance plus lente que celle des hommes, à contexte similaire*

**Tableau 35 – Analyse différenciée de la croissance des PME/PMO de la Mauricie sondées**

	Homme	Femme	Sig.
Croissance des employé-e-s 2012-2014 (valeur absolue)	0,862	0,568	N.S.
Croissance des employé-e-s 2012-2014 (valeur relative)	<b>1,334</b>	<b>1,169</b>	*
Croissance du chiffre d'affaires 2012-2014 (valeur absolue)	513313	513315	N.S.
Croissance du chiffre d'affaires 2012-2014 (valeur relative)	<b>1,323</b>	<b>1,151</b>	*

† p≤0,10; \* p≤0,05; \*\* p≤0,01; \*\*\* p≤0,001; N.S. = non significatif.

Tenu constant : Âge de l'entrepreneur-e, scolarité, âge de l'entreprise, taille de l'entreprise (employé-e-s) OU taille de l'entreprise (chiffre d'affaires) si valeur absolue utilisée, secteur d'activité, forme légale.

Valeur absolue : Chiffre d'affaires (c.a.) ou employé-e-s en 2014 moins la valeur de 2012

Valeur relative : Chiffre d'affaires (c.a.) ou employé-e-s de 2014 divisé par valeur de 2012

<sup>30</sup> Tel qu'indiqué précédemment, l'utilisation des valeurs absolues nécessite de neutraliser l'effet de la taille initiale de l'organisation. Il est possible que le traitement de cet effet soit un peu plus conservateur que nécessaire et rende l'effet non significatif, contrairement aux valeurs relatives, qui ne nécessitent pas de contrôler pour la taille de l'organisation. Cela pourrait expliquer ces résultats différents, notamment.



# Discussion des résultats et recommandations

## ***Plus de similitudes que de différences***

Plusieurs constats ont été faits lors de l'analyse des données collectées auprès des dirigeant-e-s de PME/PMO de la Mauricie qui ont accepté de répondre au questionnaire. L'un des premiers constats serait qu'il existe, globalement, peu de différences marquantes entre les femmes et les hommes en affaires lorsque le contexte est similaire. Qui plus est, lorsque des différences existent, elles sont généralement petites. Nous avons pu observer que les conséquences anticipées de la croissance, tout comme les obstacles à celle-ci, sont identiques pour les femmes et les hommes. Il en va de même pour le niveau de satisfaction à l'égard de la carrière, de la conciliation travail-vie personnelle et concernant la performance de l'organisation, ainsi que pour l'orientation entrepreneuriale exhibée par l'organisation dirigée.

Plusieurs autres dimensions sont très semblables. Ainsi, les objectifs mis de l'avant sont identiques, à l'exception de la relève et de l'embauche qui est légèrement plus marqué chez les femmes. De plus, on note que globalement, les hommes et les femmes s'estiment autant compétent-e-s pour gérer leur organisation, à l'exception de l'implantation et l'utilisation de nouvelles technologies et d'outils informatisés. Bien qu'elles soient peu nombreuses à considérer les effets du sexe des dirigeant-e-s, ce résultat s'avère conforme à d'autres études réalisées à ce sujet (Durndell et Haag, 2002; Schumacher et Morahan-Martin, 2001). Il en va de même pour l'utilisation des soutiens et services disponibles, où aucune différence n'est remarquée à l'exception des soutiens envers la R et D et les fonds spécialisés. Il s'agit d'un autre constat qui émerge également des écrits scientifiques en suggérant, par ailleurs, que les femmes utiliseraient des méthodes de financement peu conventionnelles ou auraient accès à des sources différentes d'acquisition de ressources, notamment financières et matérielles (Brush *et al.*, 2006; Winborg et Landström, 2001). Finalement, on note une différence très minime quant à l'ambition de croître, où les femmes ont légèrement moins l'ambition de faire croître leur chiffre d'affaires que les hommes, alors que

l'ambition de croître au niveau des employé-e-s est similaire. Pour plusieurs raisons, notamment reliées à la taille et à la représentativité de l'échantillon, une certaine prudence s'impose.

C'est pourquoi il demeure toujours périlleux de tenter d'expliquer de tels résultats sans une analyse plus approfondie auprès des personnes concernées, généralement par le biais d'approches qualitatives et d'entretiens en groupes. Néanmoins, nous devons souligner que plusieurs aspects contextuels tenus constants se sont avérés significatifs et fortement explicatifs à l'égard des thématiques explorées. Ces résultats n'ont pas été publiés, car ils auraient nécessité de nombreux autres tableaux et cela aurait dépassé largement le cadre du mandat donné. Nous soulignons qu'à plusieurs moments, des dimensions telles la taille de l'entreprise, le secteur d'activité ou la forme légale expliquaient essentiellement les thématiques analysées (barrières à la croissance, objectifs du dirigeant, etc.). De là la nécessité de tenir constant le contexte afin de vérifier si, lorsque placés dans un contexte similaire, les femmes et les hommes sont différents. Il appert que globalement, ils sont plutôt semblables.

### ***Un contexte sociologique à considérer : l'iniquité au sein du couple***

Si un grand nombre de similitudes ressortent de ce rapport, il faut souligner une différence qui est apparue : la répartition des tâches familiales entre les hommes et les femmes. Nous avons remarqué qu'à contexte similaire, les femmes en affaires vont prendre davantage à leur charge les tâches du couple, alors que les hommes en affaires délèguent davantage à leur conjointe les tâches du foyer. Sachant les nombreux défis liés à la gestion d'une organisation en tant que dirigeante et les heures intenses que cela exige (Grant et Ferris, 2012; Lorrain et Laferté, 2006; Schjoedt, 2013), il était attendu que les femmes en affaires auraient pris moins en charge de tâches au foyer que leur conjoint. Et bien ce n'est pas le cas : pour les femmes en affaires, la répartition des tâches au foyer demeure inéquitable au sein du couple.

En outre, et sans doute lié à cet état de fait, nous avons remarqué que les femmes vont travailler en moyenne environ cinq (5) heures de moins par semaine que les hommes au développement de leur entreprise (entre 41 et 45 heures pour les femmes, et entre 46 et 50 heures pour les hommes). Cela semble plutôt marginal, à première vue. Toutefois, dans des analyses complémentaires menées, nous constatons que le nombre d'heures travaillées est corrélé avec la croissance du nombre d'employés (0,204,  $p=0,004$ ), à la quantité d'activités d'innovation menées dans les 3 dernières années (0,293,  $p=0,000$ ), à l'intensité de l'utilisation des soutiens dans les 3 dernières années (0,149,  $p=0,037$ ), ainsi qu'au recours à des soutiens en R et D et fonds spécialisés (0,177,  $p=0,018$ ) et au recours au soutien de professionnels (0,189,  $p=0,009$ ). De toute évidence, la réduction du nombre d'heures semble forcer le ou la dirigeant-e de PME/PMO à renoncer à des activités qui sont reliées à la croissance de leur entreprise. Ici, il faut prendre quelques précautions puisqu'il s'agit de simple corrélation, le contexte n'ayant pas été tenu constant. Néanmoins, cela donne des pistes de réflexion intéressantes.

### ***Femmes et technologie : une piste pour soutenir les entrepreneures ?***

Plusieurs différences ont été observées entre les femmes et les hommes qui dirigent des PME/PMO en ce qui concerne l'innovation, la technologie et la croissance. Nous avons constaté que les femmes vont mener un peu moins d'activités d'innovation au sein de leur organisation. Sachant que d'une part, l'innovation est reconnue comme affectant directement la croissance des entreprises (Cooke et Wills, 1999; Freel, 2000; Freel et Robson, 2004; Roper, 1997), et que d'autre part, nous observons une corrélation entre l'innovation et la croissance des employés dans notre étude (0,156,  $p=0,026$ ), il n'a pas été surprenant de constater que les femmes vont diriger des entreprises qui croissent moins vite que celles des hommes, autant au niveau du nombre d'employés que du chiffre d'affaires. Cela semble être une relation de cause à effet directe, bien que nous ne puissions pas le confirmer dans cette étude.

Il est largement reconnu et constaté que les femmes sont moins attirées et engagées dans les activités liées aux sciences et à l'ingénierie, bien que cela tend à changer depuis les dernières décennies (Hill, Corbett et St Rose, 2010). Cela semble causé par de nombreux facteurs tels la nature des carrières liées à ces disciplines ou les stéréotypes de genre qui suggèrent aux filles que les sciences sont davantage l'apanage des hommes (Diekman, Brown, Johnston et Clark, 2010; Lane, Goh et Driver-Linn, 2012; Rydell, Shiffrin, Boucher, Van Loo et Rydell, 2010). Conséquemment, nous constatons, sans surprise, que les femmes se sentent moins compétentes que les hommes pour gérer l'implantation et l'utilisation de nouvelles technologies et d'outils informatisés au sein de leur organisation. Comme nous l'avons noté dans des analyses complémentaires, il se peut que cette situation soit reliée à une moins grande activité d'innovation au sein de l'organisation.

Néanmoins, bien qu'il soit probable que des stéréotypes de genre affectent la gestion des entreprises dirigées par des femmes, il faut distinguer l'utilisation de la technologie à des fins de production ou d'innovation de procédés de l'utilisation des technologies de l'information (TI), incluant les différentes applications de

l'Internet, à des fins de support administratif, communicationnel ou transactionnel. Le recours à ce type de TI ou à d'autres outils informatisés qui permettent l'automatisation de tâches peu complexes s'avère un moyen relativement accessible et peu coûteux d'améliorer les processus réalisés, ainsi que l'efficacité interne. On peut aussi supposer qu'avec un minimum d'accompagnement, la convivialité de ces outils, autant que leur accessibilité pourraient contribuer à augmenter graduellement le sentiment de confiance des femmes vis-à-vis l'omniprésence des TI dans les PME/PMO.

### **Stratégie de croissance : la stratégie des petits pas pour les femmes ?**

Nos résultats soulignent également un recours moindre aux soutiens liés à la recherche et développement et aux fonds spécialisés. Il est possible que cela soit la conséquence d'une plus faible innovation au sein de l'organisation, réduisant ainsi le besoin d'aller chercher du soutien. Il est aussi possible que ce constat soit en lien avec la manière de financer la croissance, alors qu'il est reconnu que les femmes vont vouloir garder le plein contrôle de leur entreprise, évitant en conséquence les fonds de capitaux-risque ou les anges financiers, susceptible de demander une participation en action en échange du financement (Orser *et al.*, 2006). Nous avançons donc l'hypothèse que les femmes vont croître plus lentement, en s'assurant d'avoir les capitaux disponibles pour soutenir la croissance, plutôt que de vouloir aller plus vite, en ayant recours à des fonds spécialisés.

Nous ne pouvons pas confirmer avec les données disponibles, par manque d'information sur leur situation spécifique, si une telle stratégie de croissance est mise en place, qu'on pourrait appeler une stratégie des « petits pas » (c.-à-d. on avance lentement, mais sûrement). Toutefois, cela serait logique avec le fait que les hommes indiquent comme étant une plus grande barrière que pour les femmes la *disponibilité de liquidités qui permettent d'investir*. Ainsi, en voulant aller plus vite, les hommes vont avoir besoin de plus de liquidités pour investir que les femmes, et vont se tourner vers des fonds spécialisés plus fortement. Les femmes, quant à elles, pourraient vouloir retarder les investissements et du coup, leur croissance, en attendant d'avoir les liquidités disponibles générées par les profits. Elles pourraient également avoir recours à des méthodes alternatives de financement ou d'acquisition de ressources (Orser *et al.*, 2006), dont on parle peu dans le milieu socioéconomique traditionnellement axé sur le financement direct, par exemple en partageant l'embauche de ressources humaines spécialisées ou l'achat et la location d'équipements spécifiques avec d'autres entreprises (Brush *et al.*, 2006; Winborg et Landström, 2001). Il n'a pas été possible d'explorer ces aspects dans le cadre de ce travail.

### **Recommandations sur le plan socioéconomique**

D'abord, mentionnons que l'ordre des recommandations est arbitraire et qu'il ne saurait témoigner d'une importance relative différente entre elles. Comme **première recommandation**, considérant les différences peu marquées entre les hommes et les femmes qui dirigent des organisations, nous pensons que les éléments contextuels, tenus constants dans cette recherche, sont probablement la cause réelle des différences observées. Bien que ceux-ci n'aient pas été présentés, par souci de parcimonie, nous avons observé que les facteurs tels l'âge, la scolarité, la taille de l'organisation, le secteur d'activité, la structure juridique ou l'année de fondation sont probablement à la base de mythes entretenus à l'égard des différences entre les femmes et les hommes en affaires. Conséquemment, il

## **FAIT SAILLANT**

### **Recommandation #1 :**

*Informez les intervenant-e-s socio-économiques que les principales différences entre les hommes et les femmes qui dirigent des PME/PMO en Mauricie concernent le contexte dans lequel ils-elles évoluent*

apparaît prioritaire de sensibiliser les intervenant-e-s socioéconomiques aux réelles différences qui semblent exister et de rappeler que globalement, les différences sont peu nombreuses et peu marquées. L'objectif principal est de briser les mythes entretenus.

Comme **deuxième recommandation**, il apparaît que plusieurs entrepreneur-e-s ne connaissent pas les programmes et les soutiens qui sont disponibles. Plusieurs dirigeant-e-s de PME/PMO ont indiqué que certains services n'étaient pas disponibles dans leur région alors que tout nous porte à croire qu'ils ne sont tout simplement pas conscient-e-s de leur existence, ainsi que des différentes formes qu'ils peuvent prendre. À cet égard, nous avons noté le programme de mentorat, pourtant bien implanté et disponible en Mauricie, tout comme des programmes spécialisés, mais hautement efficaces comme le PARI, à la fois peu utilisé et peu connu. Bien qu'il soit difficile de rejoindre adéquatement tous les entrepreneur-e-s, la diffusion de l'information à propos de l'existence des soutiens et des services disponibles s'avère une voie à emprunter. Cela passe notamment par une plus grande communication des organisations qui offrent de tels soutiens, sachant que cela constitue le meilleur moyen d'augmenter l'utilisation des services (Audet et St-Jean, 2007). Néanmoins, cela passe également par des réflexions sur d'autres moyens à mettre en place pour rejoindre les entrepreneur-e-s actuel-le-s et en devenir. Il est aussi vrai que ceux-ci ne vont pas tous se présenter à la porte des organismes de soutien d'emblée. De même que ceux et celles qui le font ne seront pas nécessairement accompagné-e-s adéquatement ni peut-être même considéré-e-s, à cause de « filtres » à l'entrée et des critères d'admissibilité relativement récurrents qui sont appliqués parfois systématiquement et qui sont liés soit au secteur d'activités, soit à la taille ou même à la forme légale de l'entreprise. Certaines formes de coopératives et d'entreprises d'économie sociale étant des exemples de la situation parfois vécue par des entrepreneur-e-s désirant prendre une voie différente, mais tout aussi valable dans certains cas.

## FAIT SAILLANT

### **Recommandation #2 :**

*Faire connaître les organisations de soutien et les programmes destinés aux entrepreneur-e-s de manière plus marquée*

### **Recommandations sur le plan socioculturel**

La **troisième recommandation** que nous devons formuler concerne l'iniquité dans la répartition des tâches entre les hommes et les femmes. Le Québec a connu de nombreuses avancées au niveau de l'équité entre les femmes et les hommes dans les dernières décennies, où les femmes ont gagné le droit de vote, se sont engagées sur le marché du travail, ont davantage investi les lieux de pouvoir, ont obtenu des lois pour favoriser l'équité salariale, et ainsi de suite. Toutefois, force est de constater que le combat pour l'équité entre les sexes est loin d'être gagné. Nos résultats le confirment. Et cela semble avoir des conséquences néfastes sur la croissance des entreprises, notamment en obligeant possiblement les femmes à réduire volontairement les heures travaillées au développement de leur entreprise pour prendre en charge une part inéquitable des tâches du foyer. En réduisant leur engagement dans leur organisation, elles vont réduire les activités d'innovation et le recours aux soutiens à cet égard, et au final, cela semblerait avoir un impact sur la croissance de leur organisation. Bien entendu, la croissance des organisations est loin d'être une fin en soi. Néanmoins, l'équité entre les sexes nous semble être un objectif incontournable comme société. Si cela peut aider une partie des femmes en affaires à réaliser leur rêve professionnel, c'est encore mieux !

## FAIT SAILLANT

### **Recommandation #3 :**

*Militer en faveur de l'équité complète entre les hommes et les femmes, notamment en ce qui concerne la répartition des tâches du foyer*

Parvenir à changer les mentalités dans la société n'est pas une mince affaire. Cela nécessite des efforts constants pour conscientiser les gens à propos des iniquités qui se produisent, encore aujourd'hui en 2016. À cet égard, tous les organismes de soutien aux PME/PMO devraient prendre conscience de cette réalité et militer à l'égard d'une meilleure répartition dans les couples à propos des tâches du foyer. Le message doit circuler : la principale barrière au développement des organisations dirigées par les femmes semble se trouver dans leur famille ! Les programmes sociaux de garderies subventionnées, de congés parentaux, de services de garde à peu de frais, etc. sont aussi des acquis sociaux importants à maintenir et à développer, cela permettant aux femmes de pouvoir s'investir davantage sur le marché du travail et, conséquemment, dans le développement de leur organisation.

La **quatrième et dernière recommandation** que nous devons formuler concerne le moins grand attrait des femmes à l'égard de la technologie et des sciences et l'effet négatif que cela amène sur le sentiment de compétence dans la gestion des technologies et dans les activités d'innovation. Là aussi, la tâche est colossale puisque tout porte à croire qu'il s'agit de stéréotypes bien ancrés dans les mentalités et qui sont véhiculés par les parents, les enseignants, les médias et la publicité, notamment. Néanmoins, le sentiment de compétence à l'égard de l'utilisation et de la gestion des technologies, bien qu'influencé par des aspects sociologiques importants, peut être amélioré par différents moyens concrets. D'abord, l'utilisation de modèles de rôle peut être une voie intéressante. En effet, diffuser des histoires de femmes qui amènent des changements technologiques au sein de leur organisation et qui permettent de se démarquer de la concurrence est à même de favoriser un plus grand sentiment de compétence si le modèle utilisé semble atteignable (Bandura, 1997). Des conférences dans les Chambres de commerce, des cas présentés dans les journaux, le mentorat par des mentores qui n'ont pas peur des technologies sont toutes des options qui sont valables à cet égard. De même qu'un programme d'incitation à se lancer en affaires dans un domaine à plus haute valeur ajoutée calqué sur le concours « Chapeaux, les filles! » du Ministère de l'Éducation du Québec il y a quelques années pourrait être un exemple d'initiative à prendre. En complément, on peut penser aussi à des formations spécifiques ou des activités ponctuelles développées sur mesure concernant la transformation numérique des PME/PMO, l'adoption, l'utilisation et la gestion de la technologie au sens large, incluant les technologies de l'information (TI), ainsi que les différentes applications de l'Internet dans les organisations, où les femmes seraient incitées par les conseillers/conseillères à y participer.

## FAIT SAILLANT

### **Recommandation #4 :**

*Utiliser des modèles de femmes qui innovent et utilisent la technologie pour se démarquer des concurrents et offrir des formations sur le sujet*

Il en va de même pour les activités d'innovation, dont l'importance pour soutenir la croissance des PME/PMO doit être rappelée, autant pour les hommes que pour les femmes. Pour les conseillers/conseillères, par contre, cela veut aussi dire qu'il est primordial d'apporter une attention particulière aux femmes, lesquelles peuvent être moins disposées a priori à vouloir s'engager dans des activités d'innovation. Là aussi, l'utilisation de modèles de rôle est une solution intéressante, tout comme le recours à des mentores ou à d'autres formules d'accompagnement qui peuvent aussi se faire (coaching, codéveloppement, etc.).



# Limites de la recherche

Malgré les résultats intéressants obtenus, il faut garder à l'esprit certaines limites de la recherche. Premièrement, l'échantillon obtenu ne saurait être représentatif totalement des PME/PMO de la Mauricie. La constitution d'un tel échantillon est une tâche ardue qui aurait nécessité des moyens d'une ampleur considérable. Néanmoins, pour une bonne partie des analyses menées, notamment les analyses différenciées selon les sexes, cela n'a que peu d'importance. En effet, l'échantillon possède une assez bonne variance quant aux différents cas de figure, en plus d'avoir un nombre de répondant-e-s suffisamment grand pour que les analyses menées puissent avoir une puissance de test assez grande et ainsi, détecter les différences entre les sexes lorsque cela s'avère être le cas. Nous rappelons ici que les résultats descriptifs présentés ne sont représentatifs que de l'échantillon obtenu, et non pas de l'ensemble des organisations en Mauricie.

Deuxièmement, même si la quasi-totalité des mesures utilisées repose sur des travaux précédents qui ont démontré leur validité, nous avons dû revoir certains outils en les traduisant, les reformulant ou les réduisant afin de remplir les exigences de l'enquête, d'avoir un questionnaire d'une longueur acceptable et rencontrer les obligations des thématiques proposées par les différents partenaires. Néanmoins, nous avons obtenu de bons indices d'ajustement psychométriques avec les outils utilisés<sup>31</sup>, laissant croire à une validité et fidélité suffisante pour les besoins de cette enquête.

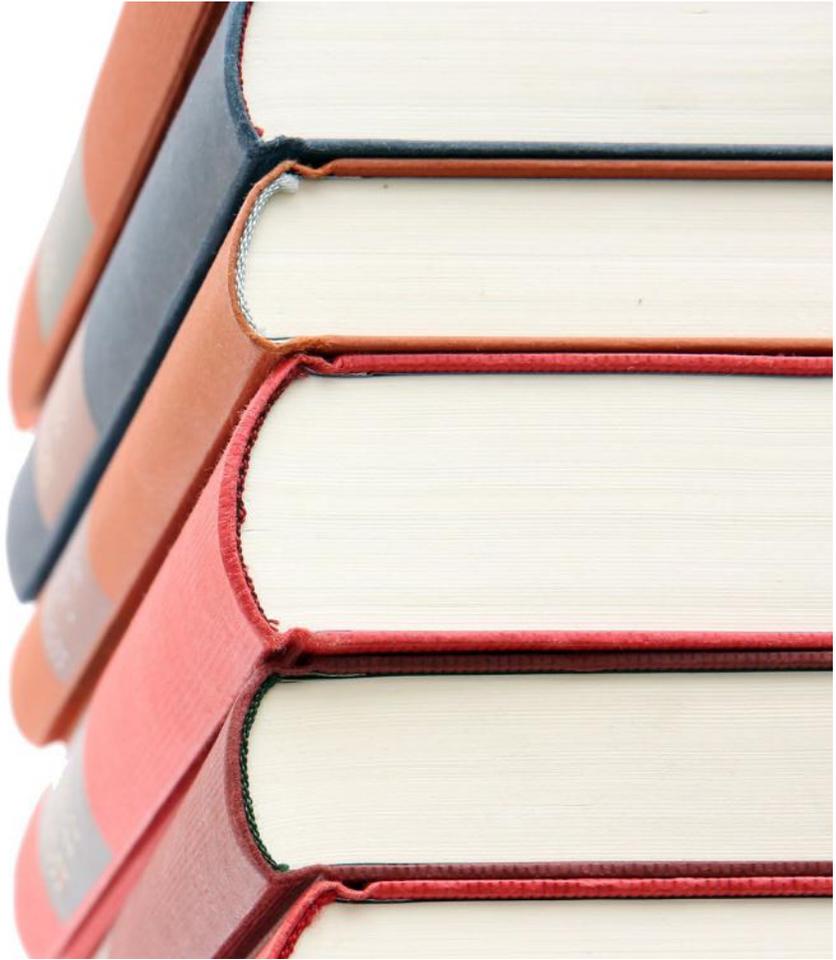
Troisièmement, il faut rappeler que toutes les informations récoltées reposent sur le témoignage d'une seule personne, le/la dirigeant-e principal-e de l'organisation. Nous devons nous fier sur les réponses données comme étant véridiques et les plus justes possible. Par exemple, nous avons demandé l'information du chiffre d'affaires, mais sans vérifier la qualité de l'information en exigeant les états financiers, par exemple.

Plusieurs autres mesures reposent aussi sur des perceptions, par exemple les barrières à la croissance. Il est possible que des répondant-e-s profitent de l'occasion pour « passer un message », en mettant délibérément l'emphase sur certaines dimensions plutôt que d'autres. Il faut donc garder à l'esprit, dans ces cas, qu'il s'agit de perception, et non de barrières réelles.

Quatrièmement, nous avons tenu constant le contexte dans lequel évoluent les hommes et les femmes, en ciblant des variables jugées pertinentes dans des travaux précédents sur la question : l'âge et la scolarité du/de la dirigeant-e, l'âge de l'entreprise, la taille (en nombre d'employé-e-s), le secteur d'activité et le statut juridique de l'organisation. Certains travaux ne prennent pas en considération l'ensemble de ces variables, parfois même en négligeant de contrôler pour le secteur d'activité et la taille des entreprises, comme le rappellent Orser *et al.* (2006). Toutefois, cela est susceptible de causer des biais importants. Dans notre cas en particulier, nous avons constaté que les femmes et les hommes ne dirigent pas dans les mêmes proportions des entreprises issues des mêmes secteurs d'activité. Enlever cette variable dans les facteurs tenus constants serait une erreur. En contrepartie, en choisissant d'être un peu plus conservateur dans les analyses et en contrôlant pour plusieurs facteurs de manière concomitante, il est possible d'avoir masqué des différences qui autrement, auraient été significatives. En effet, la méthode utilisée tend à réduire la possibilité de voir une différence entre les sexes selon le nombre de contrôles considérés (Spector et Brannick, 2011). Nous avons fait ce choix, qui peut réduire les « découvertes de différences », car cela permet d'éviter de « trouver des différences » qui seraient inexistantes dans la réalité, mais causées par des facteurs tiers. L'objectif était d'éviter de maintenir certains stéréotypes par manque de rigueur.

---

31 Ces informations sont disponibles sur demande.



Finalement, nous avons laissé reposer nos analyses en focalisant sur les seuils de signification  $p$ , qui vérifient essentiellement si la différence observée est probablement due au hasard ou à une différence importante. Or, ces seuils sont fortement influencés par le nombre de répondant-e-s obtenus : les grands échantillons mènent à trouver plein de choses significatives, sans tenir compte de la taille de l'effet (Cohen, 1992). Ainsi, avoir eu un échantillon de 50 000 répondant-e-s aurait permis de constater plein de différences significatives, alors qu'avec 285, les « découvertes » sont plus modestes. En complément du test  $p$ , il faut fournir un indicateur de la taille de l'effet<sup>32</sup>, ce qui n'a pas été calculé dans ce travail, pour ne pas alourdir la présentation. Néanmoins, comme nous avons donné les chiffres des moyennes pondérées obtenues, le lecteur/la lectrice peut juger visuellement de la taille de l'effet, au-delà du seuil de signification. Par exemple, si les hommes ont une moyenne de 3/5 à un indicateur, alors que les femmes obtiennent 4/5, on peut facilement calculer la différence (écart de 1) entre les scores et interpréter adéquatement, au-delà des seuils de signification qui peuvent être parfois trompeurs. Le/la lecteur/trice avisé-e peut ainsi se faire une meilleure idée des résultats obtenus.

---

32 Par exemple, l'Eta au carré.

# Conclusion

Le présent rapport a été réalisé dans le cadre d'une analyse comparative selon les sexes (ACS), commandé par la SADC Centre-de-la-Mauricie et Femmessor Mauricie et réalisé par la Chaire de recherche UQTR sur la carrière entrepreneuriale de l'Institut de recherche sur les PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Le principal objectif était de vérifier l'existence de différences entre les femmes et les hommes en ce qui concerne la croissance de leur organisation et de ses déterminants tels les objectifs de l'entrepreneur-e, les barrières à la croissance, l'ambition à croître, et ainsi de suite.

Nous avons rejoint 285 entrepreneur-e-s de la Mauricie pour nous permettre de vérifier les différences selon les sexes. Il apparaît que globalement, les différences ne sont généralement pas significatives, et lorsqu'elles le sont, elles sont souvent peu marquées. Ainsi, les femmes et les hommes ont des objectifs assez semblables, voient la croissance de manière plutôt positive, sont plutôt satisfaits de leur carrière et vont percevoir de manière équivalente les barrières au développement de leur organisation, une fois tenu constant le contexte dans lequel ils/elles évoluent. À cet égard, nous avons tenu constant l'âge de l'entrepreneur-e et sa scolarité, ainsi que la taille de l'organisation, son secteur d'activité, sa forme juridique ainsi que son année de fondation. Autre constat : les soutiens aux entreprises sont méconnus des gens d'affaires, peu importe le sexe.

Néanmoins, quelques légères différences existent selon les sexes. Ainsi, nous constatons que les organisations détenues par les femmes vont croître plus lentement et ont moins d'activités d'innovation. Les femmes en affaires vont avoir également un peu moins d'ambition à la croissance que les hommes. Nous avons aussi observé qu'elles assument une proportion

inéquitable des tâches du foyer et vont travailler un peu moins que les hommes. En outre, elles s'estiment moins compétentes pour implanter et utiliser des nouvelles technologies ou des outils informatisés. Sans doute pour soutenir une croissance plus rapide, les hommes vont avoir un peu plus recours aux soutiens de R et D et aux fonds spécialisés que les femmes.

En conséquence de ces observations, nous suggérons de sensibiliser et former les intervenant-e-s socioéconomiques quant aux réelles différences existant entre les femmes et les hommes, dans le but de briser quelques mythes entretenus. Nous recommandons aussi une meilleure diffusion des services offerts aux entrepreneur-e-s de la région, lesquels sont parfois méconnus. En outre, nous croyons que les iniquités vécues par les femmes quant aux répartitions des tâches du couple peuvent avoir un impact sur les heures passées à développer l'entreprise, ainsi que sur les activités d'innovation, de soutien et au final, sur la croissance. Qui plus est, les stéréotypes de genre quant à l'intérêt des femmes à l'égard des sciences et de la technologie pourraient avoir un impact sur les activités d'innovation menées par les dirigeantes de PME/PMO. Un changement dans les mentalités au sein des couples est donc souhaitable et des campagnes publicitaires pour briser les stéréotypes de genre et encourager les femmes à innover sont donc des avenues à privilégier.

Nous souhaitons donc que ce rapport permette une prise de conscience à l'égard des réalités vécues par les femmes et les hommes en affaires en Mauricie et puisse briser certains mythes et favoriser des changements sociaux souhaitables pour l'avenir. Cela sera bénéfique non pas seulement pour l'économie, mais pour la société dans son ensemble également.

# Références

- Ahl, H. et Marlow, S. (2012). Exploring the dynamics of gender, feminism and entrepreneurship: advancing debate to escape a dead end? *Organization*, 19(5), 543-562.
- Albert, M.-N. et Couture, M.-M. (2013). The Support to an Entrepreneur From Autonomy to Dependence. *SAGE Open*, 3(2), 1-9.
- Audet, J. et St-Jean, E. (2007). Factors Affecting the Use of Public Support Services by SME Owners: Evidence From a Periphery Region of Canada. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12(2), 165-180.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy : the exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Barkham, R.J., Gudgin, G., Hart, M. et Hanvey, E. (1996). *The Determinants of Small Firm Growth - An Inter-Regional Study in the United Kingdom 1986-90*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Barringer, B.R., Jones, F.F. et Neubaum, D.O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 20(5), 663-687.
- Baum, R.J. et Locke, E.A. (2004). The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587-598.
- Bellanca, S. et Colot, O. (2015). Motivations et typologie d'entrepreneurs. *La Revue des Sciences de Gestion*, 266(2), 63-74.
- Bereni, L., Chauvin, S., Jaunait, A. et Revillard, A. (2008). *Introduction aux gender studies Manuel des études sur le genre*. Bruxelles: de boeck.
- Bruderl, J. et Preisendorfer, P. (1998). Network support and the success of newly founded businesses. *Small Business Economics*, 10(3), 213.
- Brush, C.G., Carter, N.M., Gatewood, E.J., Greene, P.G. et Hart, M.M. (2006). The use of bootstrapping by women entrepreneurs in positioning for growth. *Venture Capital*, 8(1), 15-31.
- Carsrud, A. et Brännback, M. (2011). Entrepreneurial motivations: what do we still need to know? *Journal of Small Business Management*, 49(1), 9-26.
- Carter, S., Tagg, S. et Dimitratos, P. (2004). Beyond portfolio entrepreneurship: multiple income sources in small firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 16(6), 481-499.
- Chen, X., Zou, H. et Wang, D.T. (2009). How do new ventures grow? Firm capabilities, growth strategies and performance. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 294-303.
- Churchill, N.C. et Lewis, V.L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30-50.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- Compeau, D.R. et Higgins, C.A. (1995). Computer self-efficacy: Development of a measure and initial test. *MIS Quarterly*, 189-211.
- Cooke, P. et Wills, D. (1999). Small firms, social capital and the enhancement of business performance through innovation programmes. *Small Business Economics*, 13(3), 219-234.
- Covin, J.G. et Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-85.
- Davidsson, P. (1989). Entrepreneurship - and after ? A Study of Growth Willingness in Small Firms. *Journal of Business Venturing*, 4(3), 211-226.
- de la Cruz Sánchez-Escobedo, M., Díaz-Casero, J., Díaz-Aunión, Á. et Hernández-Mogollón, R. (2014). Gender analysis of entrepreneurial intentions as a function of economic development across three groups of countries. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(4), 747-765.

- Deakins, D., Graham, L., Sullivan, R. et Whittam, G. (1998). New venture support: an analysis of mentoring support for new and early stage entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5(2), 151-161.
- Delmar, F. et Wiklund, J. (2008). The effect of small business managers' growth motivation on firm growth: A longitudinal study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 437-457.
- Diekman, A.B., Brown, E.R., Johnston, A.M. et Clark, E.K. (2010). Seeking congruity between goals and roles a new look at why women opt out of science, technology, engineering, and mathematics careers. *Psychological Science*, 21(8), 1051-1057.
- Durndell, A. et Haag, Z. (2002). Computer self efficacy, computer anxiety, attitudes towards the Internet and reported experience with the Internet, by gender, in an East European sample. *Computers in Human Behavior*, 18(5), 521-535.
- Federico, J., Rabetino, R. et Kantis, H. (2012). Comparing young SMEs' growth determinants across regions. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(4), 575-588.
- Fisher, R., Maritz, A. et Lobo, A. (2014). Evaluating entrepreneurs' perception of success Development of a measurement scale. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 20(5), 478-492.
- Freel, M.S. (2000). Do small innovating firms outperform non-innovators? *Small Business Economics*, 14(3), 195-210.
- Freel, M.S. et Robson, P.A. (2004). Small Firm Innovation, Growth and Performance. *International Small Business Journal*, 22(6), 561-575.
- Gibb, A. et Davies, L. (1990). In Pursuit of Frameworks for the Development of Growth Models of the Small Business. *International Small Business Journal*, 9(1), 15-31.
- Gibson, S.K. (2005). Whose best interests are served? The distinction between mentoring and support. *Advances in Developing Human Resources*, 7(4), 470-488.
- Gilbert, B.A., McDougall, P.P. et Audretsch, D.B. (2006). New Venture Growth: A Review and Extension. *Journal of Management*, 32(6), 926-950.
- Grant, S. et Ferris, K. (2012). Identifying sources of occupational stress in entrepreneurs for measurement. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 4(4), 351-373.
- Gray, C. (2002). Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), 61-72.
- Gupta, P.D., Guha, S. et Krishnaswami, S.S. (2013). Firm growth and its determinants. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2(1), 1-14.
- Hill, C., Corbett, C. et St Rose, A. (2010). Why so few? Women in Science, Technology, Engineering, and Mathematics, AAUW. Saisie le 29 novembre 2015, de <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED509653.pdf>
- Hjorth, D., Holt, R. et Steyaert, C. (2015). Entrepreneurship and process studies. *International Small Business Journal*, 33(6), 599-611.
- Hmieleski, K.M. et Baron, R.A. (2008). When does entrepreneurial self-efficacy enhance versus reduce firm performance? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(1), 57-72.
- Hmieleski, K.M., Carr, J.C. et Baron, R.A. (2015). Integrating discovery and creation perspectives of entrepreneurial action : the relative roles of founding CEO human capital, social capital, and psychological capital in contexts of risk versus uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 9(4), 289-312.
- Hsu, M., L.A., Hou, S.-T. et Fan, H.-L. (2011). Creative Self-Efficacy and Innovative Behavior in a Service Setting: Optimism as a Moderator. *The Journal of Creative Behavior*, 45(4), 258-272.
- Industrie Canada (2015). *Petites et moyennes entreprises détenues majoritairement par des femmes, Édition spéciale : Principales statistiques relatives aux petites entreprises*. Industrie Canada.
- Isaksen, E. (2005). Growth objectives in Norwegian start-up businesses. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 2(1), 17-26.

- Janssen, F. (2009). Does the Environment Influence the Employment Growth of SMEs? *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 22(3), 311-325.
- Jayawarna, D., Rouse, J. et Kitching, J. (2013). Entrepreneur motivations and life course. *International Small Business Journal*, 31(1), 34-56.
- Jennings, J.E. et Brush, C.G. (2013). Research on women entrepreneurs: challenges to (and from) the broader entrepreneurship literature? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 663-715.
- Jones, O. et Jayawarna, D. (2010). Resourcing new businesses: social networks, bootstrapping and firm performance. *Venture Capital*, 12(2), 127-152.
- Julien, P.-A. et Lachance, R. (2001). Dynamic regions and high-growth SMEs: uncertainty, potential information and weak signal networks. *Human Systems Management*, 20(3), 237-248.
- Kariv, D. (2008). The relationship between stress and business performance among men and women entrepreneurs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21(4), 449-476.
- Kickul, J., Wilson, F., Marlino, D. et Barbosa, S.D. (2008). Are misalignments of perceptions and self-efficacy causing gender gaps in entrepreneurial intentions among our nation's teens? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(2), 321-335.
- Kieser, A. et Leiner, L. (2009). Why the rigour–relevance gap in management research is unbridgeable. *Journal of Management Studies*, 46(3), 516-533.
- Kirkwood, J. (2009). Spousal roles on motivations for entrepreneurship: A qualitative study in New Zealand. *Journal of family and economic issues*, 30(4), 372-385.
- Lafuente, E., Vaillant, Y. et Rialp, J. (2007). Regional differences in the influence of role models: Comparing the entrepreneurial process of rural Catalonia. *Regional Studies*, 41(6), 779-796.
- Lane, K.A., Goh, J.X. et Driver-Linn, E. (2012). Implicit science stereotypes mediate the relationship between gender and academic participation. *Sex Roles*, 66(3-4), 220-234.
- Lechner, C. et Dowling, M. (2003). Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 15(1), 1.
- Levy, M., Powell, P. et Yetton, P. (2011). Contingent dynamics of IS strategic alignment in small and medium-sized enterprises. *Journal of Systems and Information Technology*, 13(2), 106-124.
- Lorrain, J. et Laferté, S. (2006). Support needs of the young entrepreneur. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 19(1), 37-48.
- Lumpkin, G.T. et Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lyon, D.W., Lumpkin, G.T. et Dess, G.G. (2000). Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process. *Journal of Management*, 26(5), 1055-1085.
- McClelland, E., Swail, J., Bell, J. et Ibbotson, P. (2005). Following the pathway of female entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(2), 84-107.
- McGee, J.E., Peterson, M., Mueller, S.L. et Sequeira, J.M. (2009). Entrepreneurial self-efficacy: refining the measure. *Entrepreneurship theory and Practice*, 33(4), 965-988.
- Mitchelmore, S. et Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(2), 92-111.
- Mitchelmore, S. et Rowley, J. (2013a). Entrepreneurial competencies of women entrepreneurs pursuing business growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 125-142.
- Mitchelmore, S. et Rowley, J. (2013b). Growth and planning strategies within women-led SMEs. *Management Decision*, 51(1), 83-96.

- Mueller, S.L. et Dato-On, M.C. (2008). Gender-role orientation as a determinant of entrepreneurial self-efficacy. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13(1), 3-20.
- Nordenmark, M., Vinberg, S. et Strandh, M. (2012). Job control and demands, work-life balance and wellbeing among selfemployed men and women in Europe. *Vulnerable Groups & Inclusion*, 3.
- Orser, B. et Elliott, C. (2015). *Unlocking the power of women entrepreneurs Feminine Capital*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Orser, B. et Riding, A. (2003). Management Competencies and SME Performance Criteria: A Pilot Study. *Small Business Policy Branch, Industry Canada, Ottawa*.
- Orser, B.J., Hogarth-Scott, S. et Riding, A.L. (2000). Performance, firm size, and management problem solving. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 42-58.
- Orser, B.J., Riding, A.L. et Manley, K. (2006). Women entrepreneurs and financial capital. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(5), 643-665.
- Pelletier, C. et Moreau, E. (2008). L'appropriation des technologies de l'Internet et ses facteurs critiques de succès un défi de plus pour les PME? *Revue internationale P.M.E.*, 21(2), 75-117.
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford, U.K.: Oxford University Press.
- Ramsden, M. et Bennett, R.J. (2005). The benefits of external support to SMEs: "Hard" versus "soft" outcomes and satisfaction levels. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(2), 227-243.
- 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*, 25(5-6), 468-499.
- Robb, A.M. et Watson, J. (2012). Gender differences in firm performance: Evidence from new ventures in the United States. *Journal of Business Venturing*, 27(5), 544-558.
- Robichaud, Y., McGraw, E., Cachon, J.-C. et Haq, R. (2013). L'influence des motivations entrepreneuriales sur la performance des PME. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(4), 409-428.
- Roomi, M., Harrison, P. et Beaumont-Kerridge, J. (2009). Women-owned small and medium enterprises in England: Analysis of factors influencing the growth process. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(2), 270-288.
- Roper, S. (1997). Product Innovation and Small Business Growth: A Comparison of the Strategies of German, U.K. and Irish Companies. *Small Business Economics*, 9, 523-537.
- Rydell, R.J., Shiffrin, R.M., Boucher, K.L., Van Loo, K. et Rydell, M.T. (2010). Stereotype threat prevents perceptual learning. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 107(32), 14042-14047.
- Schjoedt, L. (2013). The influence of work-and-family conflict on male entrepreneurs' life satisfaction: a comparison of entrepreneurs and non-entrepreneurs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(1), 45-65.
- Schmitt, C. et Janssen, F. (2012). Regards critiques sur la recherche en entrepreneuriat: construction, évolution et tendances. In *Actes de la 11ième Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFPME)*, Brest, France.
- Schumacher, P. et Morahan-Martin, J. (2001). Gender, Internet and computer attitudes and experiences. *Computers in Human Behavior*, 17(1), 95-110.
- Shepherd, D. et Wiklund, J. (2009). Are We Comparing Apples With Apples or Apples With Oranges? Appropriateness of Knowledge Accumulation Across Growth Studies. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(1), 105-123.
- Smallbone, D., Leig, R. et North, D. (1995). The characteristics and strategies of high growth SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 1(3), 44-62.

- Spector, P.E. et Brannick, M.T. (2011). Methodological urban legends: The misuse of statistical control variables. *Organizational Research Methods*, 14(2), 287-305.
- St-Jean, E. et Duhamel, M. (2015). *Situation de l'activité entrepreneuriale québécoise 2014, Rapport du Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*. Trois-Rivières (Canada): Institut de recherche sur les PME.
- St-Jean, E., Julien, P.-A. et Audet, J. (2007). *Discontinuity Factors in High-Growth SMEs*. (Document de travail - Cahier de recherche No. 2007-021), Quebec: Université Laval.
- St-Jean, E., Julien, P.-A. et Audet, J. (2008). Factors associated with growth changes in "gazelles". *Journal of Enterprising Culture*, 16(2), 161-188.
- Stewart, J., Gold, J., Gray, D.E., Iles, P. et Watson, S. (2011). Spanning the HRD academic-practitioner divide: bridging the gap through mode 2 research. *Journal of European Industrial Training*, 35(3), 247-263.
- Thebaud, S. et Greene, P. (2015). *Gender, Kauffman State of the Field report*. Saisie le 06-07-2015, de <http://sotf.kauffman.org/Entrepreneurship/Background-of-Entrepreneurs/Demographics/Gender>
- Umanath, N.S. (2003). The concept of contingency beyond "It depends": illustrations from IS research stream. *Information & Management*, 40(6), 551-562.
- Valcour, M. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1512-1523.
- Watson, J. et Robinson, S. (2003). Adjusting for risk in comparing the performances of male- and female-controlled SMEs. *Journal of Business Venturing*, 18(6), 773-788.
- Weinzimmer, L.G., Nystrom, P.C. et Freeman, S.J. (1998). Measuring Organizational Growth: Issues, Consequences and Guidelines. *Journal of Management*, 24(2), 235-262.
- Werbel, J.D. et Danes, S.M. (2010). Work family conflict in new business ventures: The moderating effects of spousal commitment to the new business venture. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 421-440.
- Westhead, P. et Wright, M. (1998). Novice, portfolio, and serial founders: are they different? - Evidence from new production firm registrations 1980-88. *Journal of Business Venturing*, 13(3), 173-204.
- 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*, 27(3), 247-270.
- Wiklund, J. et Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic management journal*, 24(13), 1307-1314.
- Wilson, F., Kickul, J., Marlino, D., Barbosa, S.D. et Griffiths, M.D. (2009). An analysis of the role of gender and self-efficacy in developing female entrepreneurial interest and behavior. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 14(2), 105-119.
- Wilson, F., Kickul, J.R. et Marlino, D. (2007). Gender, Entrepreneurial Self-Efficacy, and Entrepreneurial Career Intentions: Implications for Entrepreneurship Education. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 387-407.
- Winborg, J. et Landström, H. (2001). Financial bootstrapping in small businesses: examining small business managers' resource acquisition behaviors. *Journal of business venturing*, 16(3), 235-254.
- Yusuf, J. (2010). Meeting entrepreneurs' support needs: are assistance programs effective? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(2), 294-307.
- Zahra, S.A. et Covin, J.G. (1993). Business strategy, technology policy and firm performance. *Strategic Management Journal*, 14(6), 451-478.
- Zolin, R. et Watson, J. (2012). Challenging the female underperformance hypothesis. In *Actes de la 57th International Council for Small Business World Conference (ICSB)*, Wellington, New Zealand.

## Annexe 1 – Besoins et raisons évoquées du refus de soutien par les organismes

À la question : « Est-ce qu'une demande de soutien auprès des services proposés vous a déjà été refusée? », 53 personnes (27%) ont répondu « Oui », contre 143 (73%) qui ont répondu « Non ». Nous avons offert aux répondants à qui le service avait été refusé d'indiquer les raisons évoquées pour ce refus. Les réponses obtenues sont retranscrites intégralement, sans aucun traitement, à l'exception d'avoir masqué les informations pouvant identifier les répondants ou les intervenants socioéconomiques.

<b>Indiquez les besoins et les raisons évoquées du refus de soutien par les organismes</b>
<b>(Question ouverte)</b>
À l'ouverture de ma compagnie, j'avais demandé le soutien pour travailleur autonome* au CLD. Il me fût refusé sous prétexte que mon métier était trop commun (infographiste), donc peu d'espoir de survie à long terme. Pourtant je suis là et mon chiffres d'affaires augmente à chaque année... * : Pendant 6 mois la personne peut recevoir un salaire minimum pour aider à subvenir à ses besoins le temps de mettre la compagnie sur les rails. Après les 3 premiers mois ils analysent si le demandeur travaille vraiment et ils décident de poursuivre un autre 3 mois ou pas.
fond de roulement et meilleur taux de financement ...pas trois années de complétées etats financiers
financement, domaine de la restauration (ont n y croix pas)
subvention pour étudiant
Subvention Emploi-Québec non éligible en Mauricie pour un commerce de détail dans le cadre d'une formation à l'Ecole D'entrepreneurship de Beauce alors que toutes les autres régions y ont droit. Vraiment frustrant!
Soutien financier ... Entreprise a risque
soutien financier par la financière agricole. Notre entreprise est classée à haut risque. nous sommes une école d'équitation.
Soutien financier et encadrement auprès de IDE, refus, car le projet ne cadrerait pas dans leurs critères, les commerces de détail ne reçoivent aucun soutien en Mauricie peu importe s'il y a créations d'emploi ou offre unique de services -produits
SADC motif mon business est hors champs de leurs compétences
Prêteur - risque élevé
Prêt pour acquérir le fond de roulement de l'entreprise. Manque de liquidité pour la mise de fond.
Nous avons demandés des sommes à Investissements Québec, mais investissements Québec Trois-Rivières ne supporte pas les Start-up. De plus, IDETR (avec [NOM MASQUÉ], ne pas confondre avec le nouveau IDETR) a fait bloquer plusieurs projets ou demandes d'investissements. Nous aurions pu créer directement 25-30 emplois dont la rémunération est supérieure à 50 000\$.
monétaire , les caisses et les banques ne sont pas très ouvert au prêt alors tout mes financement sont dans le privé depuis 19ans... alors je paye beaucoup plus d'intérêts que dans une caisse et c'est à cause de cela que je manque de cashflow....
Mon entreprise a été jugée trop petite et ma situation ne me permettait pas de m' y investir a 100%. Comme je désirais garder mon emploi a temps plein en attendant de faire connaitre mon service et expertise unique dans ma région, ils ont refusé une demande de prêt.
mon domaine n'est pas un domaine beaucoup en demande donc je ne suis pas éligible au soutien au travailleur autonome de CLE. Malgré le fait que j'ai réussi à convaincre un organisme de prêt FCEM de la viabilité de mon projet.
mentorat et coaching d'affaires = ressource inexistante dans mon domaine
Manque un levier financier pour un emprunt bancaire. très difficile dans le domaine commercial. et les états financiers antécédents ne sont pas super en raison des tours de magie fiscaux des cédants donc bilans financiers peu intéressants au cumulatif pour les banquiers.

Manque de liquidités
Liquidité, démontrer un meilleur bilan
liquidité pour un bon de commande approuvé par le client, ex. Alcoa, Hydro-Québec etc
je voulais une aide temporaire pour partir une compagnie... cela m'a été refusée car je n'étais pas éligible ni au chômage, ni aide sociale. ayant vécu 7 ans à l'étranger.... à mon retour je voulais créer ma compagnie.... très frustrant le refus d'aide.... surtout quand on sait qu'un pur étranger aurait eu droit à cette aide... et moi en tant que canadienne je n'ai pas eu droit. je me suis financée moi-même finalement.
J'avais besoin de me libérer des cartes de crédits pour en faire un seul versement afin de cesser les intérêts élevés et ceci m'a été refusé, car je ne m'étais jamais prise de salaire .
J'ai fait une demande pour prendre part au programme "Soutien au travail autonome". Je répondais aux critères, mais j'ai été refusée étant donné que je suis jeune et scolarisée. Emploi-Québec me conseillait d'être à la recherche active d'emploi au lieu de lancer mon entreprise.
Il s'agit d'une demande que j'ai effectuée auprès du CRTC. J'ai obtenu deux refus. La troisième demande était la bonne. C'est compliqué à effectuer.
IDE Trois-Rivières à refusé le Soutien au travailleur autonome disant qu'il y avait déjà trop de commerce de détail à Trois-Rivières.
Fonds pour ouverture succursale demandés à Femmessor-[NOM MASQUÉ] et refusés avec excuses bidon malgré bon dossier de remboursement
Fond de roulement
Fond de Diversification: trop de commerce dans ce domaine ( vente et fabrication d'armoires de cuisine)
Financier
Financement, marge de crédit, subvention...refusé car ca ne faisait pas assez longtemps que j'avais acheté l'entreprise.
Financement pour succursale. Demande faite à Femmessor-[NOM MASQUÉ] et refusée avec raisons bidon malgré bon dossier antécédent
Financement d'une marge de crédit plus importante - Manque de garantie
FinancemeNt
Faire la promotion des services auprès de travailleurs autonomes des entreprises privées et jeunes promoteurs (ouverture de nouveaux marchés), formations spécifique, mise à jour et refonte du matériel promotionnel.
Engager un employé avec une subvention salarial en bas de 35 heures semaine
En 2001, au démarrage de [NOM CACHÉ], j'ai eu droit à une subvention de 17 000 \$ de Tourisme Québec conditionnel à un prêt, j'ai demandé un prêt à la SADC vallée de la Batiscan qui m'a été refusé. C'est GMAC qui m'a finalement financé sur un prêt auto !
developper une nouveau produit
Déménager l'entreprise pignon sur rue. Demande de financement pour fond de roulement pour la première année, la location de nouveaux équipements et la création d'un emploi à temps pleins en milieu rural. Le tout a été refusé alors j'ai quand même déménagé pignon sur rue sans aucun fonds de roulement depuis 5 mois. J'ai doublé mon chiffres d'affaires et j'éprouve un stress considérable. Je ne réponds plus à la demande grandissante et j'ai vraiment besoin d'employés. Alors je dois refuser des contrats.
Demande de subvention refusée.
Crédits RD, malgré le fait que nous soyons les meilleur au monde.....
Crédit d'impôt, financement sans remboursement. Pas qualifié ou plus de budget.
CLD Trop de restauration ds ce domaine alors que j'ouvrais une boutique d' aliments cuisinés et j' étais le premier à l'heure époque . Le plus grand besoin est le financement.
besoin financier pour partir, beaucoup de refus pour manque d'expériences et secteur à risques
Besoin d'une marge de crédit et la banque a refuser car sa faisait pas deux ans exploitation
Augmentation de la marge de crédit a été refusé malgré l'augmentation des ventes qui se dessinait

<p>aucune marge de crédit disponible les banques nous rejettent , le rôle des banques n'est plus de nous aider , la commission Charbonneau a nuit énormément, car selon eux tous les entrepreneurs sont des bandits , les organismes gouvernementaux et les grandes entreprises ne nous paient plus correctement ( 60 à 120 jours et on se retrouve en cour à grand frais pour être payé 2à3 ans plus tard )et nous mettent dans des situations très délicates . et dans ces situations les bilans ne sont pas bons et les banques nous lâchent . ETC , (frustration)</p>
<p>Au départ de l'entreprise, nous avons fait une demande de soutien à IDE Trois-Rivières à la suite d'une rencontre d'information et la demande nous a été refusée en raison des réalités de notre milieu et de la nature du service offert qui est, disons-le, une évidente source d'incompréhension pour la plupart des décideurs administratifs régionaux.</p>
<p>Au démarrage de mon entreprise je souhaitais avoir accès à la subvention STA pour le soutien aux travailleurs autonomes. On m'a refusé, car je n'étais pas sur le chômage et que je sortais de l'école. J'ai donc du subvenir seule à mes besoins, sans aucun salaire pendant plusieurs mois (élaboration du plan d'affaire, recherche de financement etc..) Heureusement, le MAMROT m'a quant à lui appuyé et octroyé une subvention de 25 000\$ qui m'a permis de réaliser mon projet. Sans cette subvention, cela n'aurait pas été réalisable. [ENTREPRISE CACHÉE] existe depuis 2008 et embauche 3 personnes excluant moi-même. Merci MAMROT!</p>
<p>argent Fiabilité de la demande</p>
<p>Aide financière demandée au Centre D'aide aux entreprises... Refusée, car ils ne comprenaient pas notre structure technologique et notre capacité de déploiement des nouvelles solutions technologiques aux entreprises clientes. Refus sans questionnement ni audience.</p>
<p>Aide et soutien pour une perte de clients importants Aide et soutien pour la gestion d'une croissance Aide par des programmes de subvention gouvernementaux Les raisons sont: le risques et le fait que nous ne sommes pas une nouvelle entreprise. Toutes les formes d'aide s'appliquent à des entreprises en démarrage.</p>
<p>.....jamais demander d aide financier</p>







## NOS PARTENAIRES

