

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR  
BRIGITTE BORDO NKANYOU

L'IMPACT DES OBJECTIFS DU PROPRIÉTAIRE DIRIGEANT ET DE L'ORIENTATION  
ENTREPRENEURIALE SUR LA PERFORMANCE DE LA PME : LE CAS DES  
ENTREPRENEURS FORESTIERS DU QUÉBEC

MARS 2011

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## Résumé

Cette recherche quantitative présente les résultats d'une étude exploratoire des catégories d'objectifs des propriétaires dirigeants, leur influence sur l'orientation entrepreneuriale et la performance d'entreprise; de même que les relations entre l'orientation entrepreneuriale et la performance. La plupart des recherches en entrepreneuriat se basent sur les motivations pour expliquer la performance. Or, les motivations ne sont pas statiques tout au long d'une carrière. La présente recherche explique de façon novatrice la performance par les objectifs des propriétaires dirigeants, entre autres. Basée sur les données du suivi d'un sondage auprès de 215 dirigeants de l'industrie forestière québécoise, notre recherche vise à : 1) catégoriser les objectifs des propriétaires dirigeants; 2) analyser les relations entre les différentes catégories d'objectifs trouvées et l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise; 3) examiner les relations entre ces catégories et la performance d'entreprise et; 4) étudier la relation orientation entrepreneuriale-performance d'entreprise. Les résultats montrent qu'il existe trois catégories d'objectifs chez ces propriétaires dirigeants : les objectifs de performance, de responsabilité sociale et d'implication dans la communauté. Les relations présumées dans nos questions de recherche se sont aussi confirmées dans quelques cas. Toutefois, le caractère multidimensionnel de la performance fait que nos résultats nécessitent des entrevues auprès des propriétaires dirigeants pour mieux cerner les relations identifiées.

## Table des matières

Résumé .....	ii
Table des matières.....	iii
Liste des tableaux.....	vi
Remerciements .....	vii
Introduction.....	1
Contexte théorique.....	5
1.1 CONTEXTE DE L'ÉTUDE : LES PME FORESTIÈRES.....	6
1.1.1 Spécificités de l'industrie forestière .....	6
1.1.2 Réalité des PME forestières .....	9
1.1.3 L'émergence des entrepreneurs forestiers et leurs caractéristiques.....	11
1.1.4 Conclusion sur les PME forestières.....	17
1.2 LA PERFORMANCE .....	17
1.2.1 Une notion multidimensionnelle .....	17
1.2.2 Les mesures de la performance .....	19
1.3 LES MOTIVATIONS DES PROPRIÉTAIRES DIRIGEANTS .....	22
1.3.1 Définitions de la motivation .....	24
1.3.2 Relation entre les motivations et les comportements.....	25
1.3.3 Types de motivations et types de propriétaires dirigeants.....	26
1.3.4 Conclusion sur les motivations du propriétaire dirigeant.....	38
1.4 L'«ORIENTATION ENTREPRENEURIALE» .....	39
1.4.1 Définition du construit, dimensions, synonymes et/ou quasi synonymes.....	39

<b>1.4.2 L'effet de l'environnement sur l'orientation entrepreneuriale .....</b>	<b>46</b>
<b>1.5 RELATION «ORIENTATION ENTREPRENEURIALE»-PERFORMANCE ET SES FACTEURS D'INFLUENCE.....</b>	<b>51</b>
<b>    1.5.1 L'effet de la stratégie, de la structure de l'entreprise et du cycle de vie de l'industrie sur la performance .....</b>	<b>52</b>
<b>    1.5.2 Conclusion des études sur l'orientation entrepreneuriale .....</b>	<b>56</b>
<b>1.6 CADRE CONCEPTUEL .....</b>	<b>57</b>
<b>    1.6.1 Cadre conceptuel spécifique.....</b>	<b>58</b>
<b>    1.6.2 Objectifs et questions de recherche.....</b>	<b>59</b>
<b>Méthodologie .....</b>	<b>61</b>
<b>    2.1 APPROCHE DE RECHERCHE ET DÉMARCHE SCIENTIFIQUE .....</b>	<b>62</b>
<b>    2.2 CADRE DE LA RECHERCHE : LE « PREFoRT » (PROGRAMME DE RECHERCHE SUR LES ENTREPRENEURS FORESTIERS DE RÉCOLTE ET DE TRANSPORT)....</b>	<b>63</b>
<b>    2.3 POPULATION ET ÉCHANTILLON .....</b>	<b>64</b>
<b>    2.4 LES MESURES.....</b>	<b>64</b>
<b>        2.4.1 La performance.....</b>	<b>64</b>
<b>        2.4.2 Les objectifs des propriétaires dirigeants .....</b>	<b>67</b>
<b>        2.4.3 L'orientation entrepreneuriale .....</b>	<b>68</b>
<b>    2.5 MÉTHODE D'ANALYSE.....</b>	<b>71</b>
<b>Résultats .....</b>	<b>73</b>
<b>    3.1 LES OBJECTIFS DES PROPRIÉTAIRES DIRIGEANTS DES PME FORESTIÈRES.....</b>	<b>74</b>
<b>        3.2.1 Matrice des corrélations .....</b>	<b>77</b>

<b>3.2.2 Relation entre les objectifs du P-Dir et l'orientation entrepreneuriale de la PME .....</b>	79
<b>3.2.3 Relation entre les objectifs des P-Dir et la performance de leur entreprise..</b>	79
<b>3.2.4 Relation entre l'OE et la performance des PME forestières.....</b>	80
<b>3.3 MODÈLES DE RÉGRESSION .....</b>	81
<b>3.3.1 Effets des objectifs du P-Dir sur l'orientation entrepreneuriale des PME .....</b>	83
<b>3. 3.2 Effets des objectifs du P-Dir sur la performance des PME .....</b>	85
<b>3.3.3 Effets de l'orientation entrepreneuriale sur la performance.....</b>	89
<b>Discussion.....</b>	93
<b>4.1 INTERPRÉTATION DES RESULTATS ET DISCUSSION.....</b>	94
<b>4.1.1 Les regroupements d'objectifs des P-Dir.....</b>	94
<b>4.1.2 Relations objectifs des P-Dir et OE de l'entreprise .....</b>	96
<b>4.1.3 Relations objectifs des P-Dir et performance d'entreprise.....</b>	97
<b>4.1.4 Relations OE et performance d'entreprise.....</b>	99
<b>4.2 LIMITES DE LA RECHERCHE .....</b>	101
<b>4.2.1 Limites liées à l'échantillonnage .....</b>	101
<b>4.2.2 Limites liées aux instruments de mesure .....</b>	102
<b>4.2.3 Limites liées au choix des variables.....</b>	103
<b>4.3 CONTRIBUTIONS DE L'ÉTUDE .....</b>	104
<b>4.4 PISTES DE RECHERCHES FUTURES.....</b>	104
<b>Conclusion .....</b>	107
<b>Références .....</b>	110
<b>Annexe 1 – Le questionnaire d'enquête .....</b>	119

**Liste des tableaux**

Tableau 1: Études consultées et portant sur l'orientation entrepreneuriale.....	48
Tableau 2 : Statistique descriptive (performance) .....	67
Tableau 3 : Statistique descriptive (OE).....	69
Tableau 4 : Matrice des composantes après rotation (objectifs) .....	76
Tableau 5 : Matrice des corrélations.....	78
Tableau 6 : Régression hiérarchique de l'effet des objectifs du P-Dir sur l'OE de l'entreprise .....	83
Tableau 7: Régression hiérarchique de l'effet des objectifs du P-Dir sur la performance d'entreprise.....	86
Tableau 8: Régression hiérarchique de l'effet de l'OE sur la performance d'entreprise.....	90

## **Remerciements**

Ce travail est certes le fruit de grands efforts et des nuits d'insomnie. Toutefois, sans l'aide du Tout Puissant et la contribution de certaines personnes, je n'aurais certainement pas tenu jusqu'à la fin.

J'aimerais remercier tout particulièrement mon directeur de recherche Monsieur Etienne St-Jean qui m'a beaucoup aidé et de qui j'ai appris pleins de choses tout au long de ce mémoire. Mes remerciements vont également à l'endroit de Monsieur Luc Lebel et du PREFoRT (Programme de Recherche sur les Entrepreneurs Forestiers de Récolte et de Transport) parce qu'ils m'ont non seulement offert un cadre pour ma recherche, mais aussi un soutien très apprécié pour mener la présente recherche à terme.

Qu'il me soit permis de remercier ma famille pour m'avoir inculqué certaines valeurs parmi lesquelles le travail acharné; et que toutes les personnes qui m'ont soutenues, encouragées, aidées de près ou de loin, de façon ponctuelle ou continue, trouvent dans ces lignes l'expression de ma reconnaissance.

## **Introduction**

Les petites et moyennes entreprises (PME) représentent au Canada les entreprises qui comptent moins de 250 employés et qui ont un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions de dollars (Statistique Canada, 2008). Ces dernières décennies, les PME ont connu un regain d'intérêt, ce qui ne semble pas surprenant. En effet, ce sont les PME qui représentent la principale source d'emplois pour plusieurs régions (Julien, 1994). Elles constituent le moteur de l'économie dans la plupart des pays (Commission européenne, 2006); comptant pour plus de 90% de la population des entreprises des pays développés (Julien, 2005). Aussi, elles sont apparues comme les seuls gages de la prospérité et du développement de toute société après la chute des pays communistes (Filion, 2005). Dans cette mouvance, à l'instar de la Small Business Administration et du secrétariat d'État aux PME, qui ont vu le jour respectivement aux États-Unis et en France, un département ministériel s'est créé dans la plupart des pays de l'Afrique subsaharienne pour s'occuper uniquement des PME (Commission européenne, 2006). Le soutien aux PME s'avère alors une priorité. On voit augmenter le nombre de programmes universitaires concentrés sur l'entrepreneuriat afin de favoriser la création, la gestion et le soutien des PME. Ainsi que l'augmentation du nombre des colloques et conférences en vue de bien cerner les

problématiques liées aux PME, notamment celle de leur performance. Les gouvernements ayant pris conscience des difficultés de cette catégorie d'organisation, vont alors initier des actions pour leur venir en aide. Parmi ces actions, citons en Europe la révision année après année des lois du marché en faveur des PME (Commission Européenne, 2006). Au Canada, on assiste à la mise sur pied de différents programmes par le gouvernement pour créer des conditions favorables au développement de cette catégorie d'entreprises<sup>1</sup> (Développement économique Canada, 2010).

Pourtant, en dépit des efforts ci-dessus, les PME, en particulier celles du secteur de la foresterie, éprouvent beaucoup de difficultés à survivre (Bernard, 2008). Avec les changements dans le contexte économique mondial, l'abondance d'informations dont disposent les consommateurs, la mondialisation économique et même culturelle, les propriétaires dirigeants (P-Dir) qui n'optent pas pour certaines pratiques d'affaires pourraient mettre en danger la survie et la performance de leur organisation. Dans un tel contexte hautement compétitif, en considérant les difficultés des PME face aux grandes organisations (qui possèdent des ressources plus grandes pour saisir les opportunités), les PME doivent miser sur une orientation entrepreneuriale (OE) pour se démarquer. C'est-à-dire qu'elles doivent être innovantes, proactives, agressives et elles doivent prendre des risques (Covin et Slevin, 1991; Shepherd et Wiklund, 2005; Naldi, Nordqvist, Sjöberg, et Wiklund, 2007; Lin et Chen, 2007). Or, dans les PME, la plupart des décisions, et en

---

<sup>1</sup> <http://www.dec-ced.gc.ca/fra/programmes/index.html>

particulier celles qui revêtent un caractère stratégique, reflètent bien souvent les caractéristiques individuelles du P-Dir (Miller et Friesen, 1982; Miller, 1983; Julien, 1994). Il s'avère alors important, si ce n'est déterminant, de considérer avant toute autre chose les objectifs de ce dernier (Sandberg et Hofer, 1987; Robichaud, McGraw et Roger, 2005) si nous voulons bien comprendre ce qui peut mener à différentes sortes de performance de la PME.

La présente vise à explorer les relations entre les objectifs poursuivis par le P-Dir, l'orientation entrepreneuriale de sa PME et les influences de ces deux variables sur la performance de son entreprise. Pour ce faire, nous avons divisé le travail en quatre parties. La première partie consiste en un parcours de la documentation scientifique sur l'objet de notre étude. Nous présenterons d'abord le contexte forestier dans lequel notre étude a été réalisée. Ensuite, il sera question des différentes variables considérées et les liens entre elles. La deuxième partie est réservée à la méthodologie. Nous y présenterons la démarche scientifique de l'étude, le déroulement de la cueillette des données, l'échantillon et le type d'analyse des données. Dans la troisième partie, nous présentons les résultats obtenus, avant de conclure par une discussion et une conclusion dans la dernière partie.

## **Contexte théorique**

Dans cette partie il est question de recenser les études théoriques et empiriques qui nous permettront de bien appréhender notre problématique de recherche. De manière plus spécifique, nous présenterons d'abord le contexte de notre étude, soit l'industrie forestière et ses particularités, pour ensuite présenter nos variables d'étude, soient la performance, les objectifs des P-Dir et l'orientation entrepreneuriale, avant de donner les objectifs de la présente recherche.

## 1.1 CONTEXTE DE L'ÉTUDE : LES PME FORESTIÈRES

### 1.1.1 Spécificités de l'industrie forestière

L'industrie forestière a une contribution économique significative dans presque toutes les provinces du Canada, et ce, particulièrement dans des centaines de petites communautés isolées (Cartwright, 1999). Pour ce qui concerne le cas précis de la province de Québec, les forêts contribuent à la biodiversité, et représentent un patrimoine écologique, économique, esthétique et culturel pour ses citoyens (Gagnon, 2004). Cela porterait à croire que ce sont autant de raisons qui justifient nombre de mesures initiées

par le gouvernement du Québec (exemples : « le Livre vert », « le projet de loi numéro 57 ») en vue de réformer et de moderniser ce secteur d'activités.

Legendre (2005) montre que l'industrie forestière du Québec a connu beaucoup de transformations qui ont fait évoluer le mode de production en milieu forestier. Ces transformations découlent de la volonté des responsables des grandes entreprises, notamment celles des pâtes et papiers qui contrôlent cette industrie, de rationaliser l'exploitation des ressources forestières. Pour bien analyser ces transformations, Legendre suggère de se référer aux changements apportés au début des années 1950 par la guerre, aux changements structurels dans l'agriculture et à l'expansion de l'industrie forestière. En effet, cette période d'après-guerre s'est caractérisée par un mouvement massif d'exode rural qui a causé une instabilité chronique de la main-d'œuvre, ainsi que l'apparition des syndicats et des règlements du gouvernement sur les salaires, les conditions de vie et de travail en forêt. À l'instar de Chiasson, Andrew et Perron (2006), Legendre (2005) reconnaît trois grandes étapes qui ont caractérisées l'évolution de l'industrie forestière au Québec.

- La première étape se termine autour des années 1930 et correspond à la période de démarrage et d'expansion de l'industrie. Il s'agit de « la belle époque » (p.13) où les entrepreneurs font le plus de profits puisque les besoins en bois des entreprises (naissantes et en pleine expansion) sont élevés;
- La deuxième étape s'étend de 1930 à 1960. La forte demande dans l'industrie forestière en expansion mène à une crise de surproduction. Les grandes entreprises de

pâtes et papiers engagent alors une démarche de rationalisation de l'exploitation des ressources forestières. Cela aura pour conséquence de contrer la concurrence devenue intense et d'assurer le contrôle et la jouissance des ressources stratégiques forestières en faveur de ces grandes entreprises. Les entrepreneurs forestiers seront alors repoussés dans des secteurs à faible rendement caractérisés par de fortes fluctuations des prix et où la demande est très concurrentielle;

- La troisième et la dernière étape de l'évolution de l'industrie forestière québécoise débute dans les années 1970. Selon Chiasson *et al.* (2006), « c'est une étape difficile à caractériser, avec le modèle étatique de gestion des forêts publiques qui connaît une crise » (p.557-558). Par contre, pour Legendre (2005), cette étape marque le moment où l'on intègre les changements dans l'exploitation forestière; la modernisation du processus de production et la montée de la pression syndicale dans le secteur.

Cet effort de modernisation du système d'exploitation dans l'industrie forestière a conduit à des changements positifs, accompagnés toutefois de certaines résistances. Les changements positifs sont surtout observés au niveau technologique et organisationnel, avec respectivement le remplacement d'un système d'équipements préindustriels, où les opérations étaient discontinues, par un système d'équipements mécaniques dans lequel les équipements sont étroitement intégrés, d'une part; et le remplacement d'une structure discontinue par une structure intégrée, qui regroupe les diverses fonctions de l'entreprise, d'autre part. Parlant des résistances, il faut souligner qu'il y a l'insuffisance de formation et d'instruction chez une bonne partie des entrepreneurs, cadres et travailleurs forestiers,

ce qui a rendu presque impossible la mise en application des nouveaux systèmes administratifs. Aussi, les conditions de travail peu attrayantes, l'éloignement géographique de ces activités et la diminution de la réserve de main-d'œuvre rendent les entreprises de ce secteur industriel particulièrement vulnérables lorsqu'il y a pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

### **1.1.2 Réalité des PME forestières**

L'industrie forestière québécoise a été longtemps et reste encore aujourd'hui largement dominée par les grandes compagnies de pâtes et papiers (Cartwright, 1999 ; Legendre, 2005). Celles-ci détenaient non seulement le quasi monopole de l'exploitation des ressources forestières, mais la prise de décisions dans le domaine forestier était aussi centralisée entre leurs dirigeants et l'État (Legendre, 2005; Chiasson *et al.*, 2006).

L'activité principale de l'industrie forestière consiste en la récolte du bois, matière première qui fournit des fibres aux grandes usines de transformation de pâtes et papiers, et les grumes aux usines de production de bois d'œuvre. Avec une consommation évaluée aux trois quarts de la production totale de papier journal canadien, le marché américain en constitue la principale destination (client) (Legendre, 2005). Après plusieurs crises qu'a connues ce secteur, Chiasson *et al.* (2006) montrent que c'est dans la lignée des réponses à ces crises que la législation permet dès 1980 l'émission des baux forestiers à d'autres acteurs, notamment aux « petits entrepreneurs locaux » (p. 559).

Toutefois, en dépit de cette brèche, les entrepreneurs forestiers n'opèrent que dans des secteurs à faible rendement de l'industrie. L'exploitation forestière (opérations de coupe, la voirie et le transport) en elle-même procure une très faible valeur ajoutée. De ce fait, elle ne constitue pas l'activité centrale sur laquelle les grandes compagnies comptent pour réaliser des profits. Cependant, elle reste nécessaire pour assurer en toute sécurité l'approvisionnement dont elles ont besoin à moyen et à long terme. La mécanisation des opérations forestières et la rationalisation dans l'organisation, sont des stratégies par lesquelles ces grandes compagnies forestières recherchent non seulement la sécurité des approvisionnements aux coûts les plus bas, mais aussi la flexibilité. Dans cette logique, les grandes compagnies vont davantage avoir recours à la stratégie de sous-traitance pour arriver à leur fin. Il s'agit pour les grandes entreprises (qui dans ce cadre de la sous-traitance représentent le « donneur d'ordres ») d'attribuer des contrats aux entrepreneurs forestiers (sous-traitants) pour réaliser la partie de leurs activités situées dans « des zones d'incertitude » (p. 374), c'est-à-dire où le risque est très élevé. Ces contrats sont conçus de manière à réduire les risques des grandes compagnies au détriment des entrepreneurs forestiers. Bref, la flexibilité recherchée par les grandes entreprises de l'industrie forestière les pousse à reporter les coûts associés aux activités qui présentent le plus de risques sur les entrepreneurs qui jouent alors le rôle de tampons protecteurs des grandes entreprises (Legendre, 2005). Cette situation, en réduisant considérablement la marge de manœuvre des PME forestières, ne serait pas sans effet sur leur performance.

Par ailleurs, les PME forestières sont nées dans un cadre qui se distingue à plusieurs égards de celui de la naissance des PME d'autres secteurs, ce que nous aborderons plus spécifiquement dans la prochaine section.

### **1.1.3 L'émergence des entrepreneurs forestiers et leurs caractéristiques**

#### *a. Émergence*

La majorité des PME forestières ont été créées il y a environ trente ans par les travailleurs des grandes entreprises forestières alors que celles-ci optaient pour l'impartition par la sous-traitance de certaines de leurs activités, créant par la même occasion des opportunités d'affaires. Ces entrepreneurs font essentiellement des activités de coupe d'arbres, de construction des chemins en forêt ou de transport de billes de bois. Les entrepreneurs forestiers sont en situation de dépendance commerciale à l'égard de ces grandes entreprises qui leur octroient des contrats avec des directives. Rappelons encore que ces activités (coupe d'arbres, construction des chemins en forêt et transport de billes de bois) sont celles de faibles rendements qui n'intéressent pas les grandes compagnies.

Les entrepreneurs forestiers québécois émergent ainsi dans un contexte assez particulier, car ils doivent conjuguer avec : une main-d'œuvre instable et toujours prête à revendiquer (Legendre, 2005. p.375); des coûts de production qui seraient les plus élevés de toute l'Amérique du Nord (CIFQ, 2010); et les corollaires des différentes crises de

cette industrie, soit la baisse de la demande sur le marché, les coûts d'approvisionnement trop élevés, l'incertitude, la réglementation sévère et la fiscalité défavorable entre autres (Perron, 2010). Dans l'analyse faite par Legendre (2005) à propos des contrats de sous-traitance entre les entrepreneurs forestiers et les grandes compagnies, il mentionne que les entrepreneurs forestiers n'ont presque pas d'autonomie. Leur dépendance économique et financière, et leurs responsabilités envers les grandes compagnies ont évolué au point où ces entrepreneurs eux-mêmes se considèrent comme des contremaîtres de leurs donneurs d'ordres.

Or, en considérant la définition schumpétérienne selon laquelle un entrepreneur est un innovateur, d'une part, et du travail de McClelland (1987) qui affirme que le besoin d'accomplissement est la raison qui pousse les individus à créer leur propre entreprise, d'autre part, on peut se demander si toutes les motivations des entrepreneurs qu'on retrouve dans la littérature, dont l'innovation, le besoin d'accomplissement et d'indépendance, peuvent s'appliquer aussi aux entrepreneurs forestiers.

Les P-Dir forestiers se situent dans une logique spécifique de démarrage d'entreprises : l'essaimage (St-Jean, Lebel et Audet, 2008). Selon Brenet (2000, p.4), l'essaimage est la « création d'une entreprise par une personne (ou une équipe) qui a quitté son entreprise d'origine, avec existence d'un lien formel ou d'une influence entre ces deux types d'entreprises ». Dans cette définition, l'auteur souligne certaines caractéristiques qu'on retrouve dans le contexte forestier québécois. L'influence de

l'entreprise d'origine (essaimante) sur la nouvelle entreprise et, la connexité (qui dans notre cas est très forte) entre les activités des deux entreprises. Par contre, on remarque que l'essaimage en contexte forestier se différencie des autres cas d'essaimage où l'entreprise nouvellement créée est commercialement indépendante. Comme nous l'avons mentionné, les PME forestières nouvellement créées (essaimées) dépendent largement de leurs entreprises d'origine qui leur accordent des contrats. Par ailleurs, Brenet (2000) mentionne que le point de départ de l'essaimage est une situation de divergence entre l'employé et l'entreprise d'origine, ce qui n'est pas le cas dans le contexte forestier. En dépit de ces différences, les circonstances de création des PME forestières rejoignent presque toutes les caractéristiques de l'« essaimage industriel » (p.7). L'« essaimage industriel » correspond à l'externalisation de certaines activités que l'entreprise essaimante exerçait auparavant. L'auteur l'associe à un recentrage des grands groupes. Ce type d'essaimage place les entreprises dans une logique d'impartition et elles assurent à la nouvelle entreprise un nombre de transactions commerciales pour l'aider à assurer sa pérennité.

En impartissant aux PME certaines de leurs activités, les grandes entreprises forestières recherchent la flexibilité et la réduction des coûts pour une meilleure exploitation des ressources dont elles veulent conserver le monopole (Legendre, 2005). L'essaimage étant aussi un moyen pour ces grandes entreprises de se donner la flexibilité qui leur permet d'explorer d'autres pistes d'affaires et d'innover, on peut se questionner, tout comme d'autres (St-Jean et Lebel, 2009; St-Jean, Lebel et Audet, 2010) à propos des

qualités entrepreneuriales des P-Dir des PME forestières lorsqu'on les compare à leurs homologues d'autres secteurs.

*b. Les entrepreneurs forestiers*

Selon Legendre (2005), le contexte de l'industrie forestière, marqué notamment par la domination des grandes organisations, a contribué à reléguer les P-Dir des PME forestières au rang de simples « relais aux grandes entreprises » (p.17), qui aident ces dernières à réaliser leurs activités. Il s'agit d'un constat très apparent puisque très peu de ces P-Dir ont pu se libérer de la tutelle des grandes entreprises pour s'ériger en véritables acteurs socioéconomiques, indépendants et innovateurs dont le rayonnement dépasse leur milieu rural. Néanmoins, la situation peut être nuancée, car les P-Dir forestiers sont subordonnés aux grandes compagnies de pâtes et papiers par un système de sous-traitance qui ne leur permet ni d'accumuler le capital, ni d'innover. Ce qui n'est pas aussi surprenant, dans la mesure où ils sont très peu scolarisés (Legendre, 2005; St-Jean et Lebel 2009).

Cependant, une partie de ces P-Dir présentent malgré tout certaines caractéristiques entrepreneuriales similaires à celles de leurs homologues d'autres secteurs (St-Jean, Lebel et Audet, 2008). C'est suite à une recherche consacrée aux entrepreneurs d'exploitation forestière que St-Jean, Lebel et Audet (2008) ont pu

distinguer les PME d'exploitation forestière en deux types : les « exploitants diversifiés » et les « exploitants concentrés ». Tel que cela se dégage de la recherche de ces auteurs, les P-Dir des PME du type « exploitants diversifiés » seraient animés par le développement et la croissance de leur entreprise. Pour répondre à ce besoin de croissance de leur entreprise, ces P-Dir mettraient sur pied des stratégies de diversification de leur marché et cela même en dehors du secteur forestier. Tels que décrits, ils s'apparentent aux P-Dir « opportunistes » de Smith (1967); Smith et Miner (1983) et aux P-Dir « CAP » de la typologie de Julien et Marchesnay (1996), tous animés par un désir de croissance de leur entreprise. Concernant les « exploitants concentrés », ils se caractérisent par leur grand intérêt pour le volet technique de l'entreprise (entretien de l'équipement, opération de la machinerie), ce qui représente l'une des principales caractéristiques du P-Dir « artisan » de Smith (1967).

Ces résultats rejoignent ceux d'une étude faite par Legendre (2005) sur les entrepreneurs forestiers de la région du Saguenay Lac Saint Jean. Cette étude classe les entrepreneurs forestiers en trois types : le « gros entrepreneur », l'« entrepreneur moyen » et le « petit entrepreneur ». Le « petit entrepreneur » a une forte implication sociopolitique dans sa localité, mais il est concentré presque exclusivement sur les activités forestières. L'« entrepreneur moyen » (tout comme le « gros entrepreneur »), se caractérise par le fait qu'il possède un large champ d'activités extra forestières. Le « gros entrepreneur » se définit par les gens du milieu forestier et par d'autres entrepreneurs eux-mêmes comme un « bon entrepreneur forestier ». Travaillant et entreprenant, il

possède des talents naturels de gestionnaire et il est un meneur d'hommes. Tout comme les « exploitants diversifiés », il a des activités connexes, généralement des fermes. Cela leur apporte non seulement des profits supplémentaires, mais leur permet aussi de diversifier leurs activités et de faire face à l'incertitude et l'instabilité des contrats forestiers (p.55). L'auteur note ainsi des similitudes entre les P-Dir du secteur forestier et leurs homologues d'autres secteurs.

Certaines motivations des P-Dir des PME forestières ne diffèrent pas de celles qu'on retrouve dans la littérature en entrepreneuriat. Tout comme leurs homologues d'autres secteurs, ils créent leurs propres entreprises parce qu'ils veulent avoir un revenu meilleur; parce qu'ils veulent réaliser des profits ou bien parce qu'ils veulent accumuler de la richesse (St-Jean et Lebel, 2009). Cependant, les facteurs de motivation négatifs tels que la difficulté d'accès aux emplois rémunérés, le manque d'occasion d'emploi seraient plus prédominants chez les entrepreneurs forestiers. En considérant l'éloignement géographique des localités forestières, et le fait que ces P-Dir sont pour la plupart peu scolarisés, il est compréhensible que de telles conditions n'offrent que peu d'autres alternatives qu'un métier dans le domaine forestier (Legendre, 2005; St-Jean et Lebel, 2009). Toutefois, de l'avis de St-Jean et Lebel (2009), les P-Dir forestiers, malgré quelques particularités qui leur sont propres, ne représentent pas une catégorie aussi différente des autres P-Dir qui évoluent dans différents secteurs industriels.

#### **1.1.4 Conclusion sur les PME forestières**

Le système de sous-traitance qui subordonne les entrepreneurs forestiers aux grandes compagnies pourrait constituer un frein à l'innovation des entrepreneurs forestiers (Legendre, 2005). Toutefois, sachant qu'une proportion d'entre eux (20%) exhibent des comportements stratégiques plus marqués et souhaitent la croissance ou la diversification des activités de leur PME, laissant supposer une OE plus marquée que les autres (St-Jean *et al.*, 2010), il est également probable que le portrait des PME forestières ne soit pas aussi homogène qu'on pourrait le penser à première vue. À cet effet, les objectifs que se fixent les P-Dir des PME forestières pourraient influencer leur comportement stratégique et la performance de leur entreprise. Avant d'explorer de manière plus approfondie les notions d'objectifs du P-Dir ainsi que d'OE de la PME, la prochaine section se concentrera à comprendre le concept de performance dans un contexte des PME.

## **1.2 LA PERFORMANCE**

#### **1.2.1 Une notion multidimensionnelle**

La performance est un construit qui se définit de différentes façons eu égard aux valeurs, à la formation, au statut et à l'expérience de celui qui l'évalue (Morin, Guindon et Boulianne, 1996. p.7). Malgré le nombre important d'écrits consacrés à ce sujet, il n'y

a aucun consensus ni sur sa définition, ni sur son évaluation (Morin *et al.*, 1996). Ainsi, dans les entreprises de toute taille, la performance reste une notion complexe que peu de chercheurs ont pu comprendre dans sa totalité. Or, dans le cas des PME, une analyse efficace de la performance doit considérer, en plus de cette complexité, l'influence personnelle qu'exerce le P-Dir sur son entreprise (St-Pierre, 2005. p. 269).

Selon Robichaud *et al.* (2005), les comportements des P-Dir (qui découlent de leurs motivations et de leurs objectifs) ont une influence directe sur la performance. Par exemple, l'aspect financier n'est pas toujours considéré comme une finalité (et donc le seul indice de performance) pour tous les P-Dir; une bonne analyse de la performance devrait prendre en compte les éléments de satisfaction intrinsèque comme les réalisations accomplies, la reconnaissance des clients, du milieu, et ainsi de suite.

Aussi, une entreprise de petite taille qui a survécu à des crises tout en gardant sa petite taille est-elle moins performante qu'une autre qui a trop vite multiplié son effectif, sa production ou son chiffre d'affaires (Julien 1994; St-Pierre 2005) ? Car ce ne sont pas tous les P-Dir qui sont confortables avec les « improvisations » nées d'une croissance, surtout une croissance forte de leur entreprise, et ils adoptent donc des attitudes différentes face aux stratégies de croissance (donc face à la performance de leur entreprise) (St-Jean, Julien et Audet, 2008; Cadieux, 2009).

### 1.2.2 Les mesures de la performance

Selon Morin *et al.* (1996), tout modèle de mesure de performance doit commencer par définir les dimensions du concept à mesurer, pour ensuite donner les critères qui définissent ces dimensions. Les dimensions de performance renvoient aux axes d'activités qui décrivent et définissent une entreprise (Drolet et Lebel, 2010). La performance est une notion qui est basée sur la perception, donc elle est relative et c'est en fonction des objectifs (résultats) attendus que l'on définit ses indicateurs de mesure (Escaffre, 2000 cité dans Drolet et Lebel, 2010).

a. *L'importance d'intégrer les objectifs du dirigeant dans les modèles de mesure de la performance*

Kaplan et Norton (1996) ont estimé que les mesures financières traditionnelles de performance ne retracent que les événements passés (et donc ne fournissent des informations que sur la performance passée de l'entreprise). Les auteurs affirment également qu'elles ne prennent pas en compte les paramètres critiques pour cette performance tels que : la capacité d'investissement à long terme de l'entreprise, ou ses relations avec les clients. Conséquemment, ils affirment qu'elles sont inadéquates pour une bonne évaluation de la performance d'une entreprise (Kaplan et Norton, 1996).

Près d'une décennie après ces auteurs, St-Pierre (2005) aborde dans la même logique en soulignant qu'« il ne faut pas accorder beaucoup de vertus aux indicateurs de

performance qui consistent à mesurer la croissance du nombre d'employés ou du chiffre d'affaires » (p.269). Cette auteure relève que la performance, dans le cas des PME, doit nécessairement tenir compte de l'influence du P-Dir, notamment sa volonté de maintenir un certain rythme de croissance pour son entreprise.

Nous avons dans ce même sillage Robichaud *et al.* (2005) qui affirment que ceux qui évaluent la performance ont tendance à privilégier les critères de performance économique (p.10). Alors que certains P-Dir peuvent considérer leur entreprise très performante même si les indicateurs financiers affichent des valeurs / niveaux faibles.

On remarque que les modèles de mesure de la performance sont pour la plupart fondés sur la dimension comptable et / ou financière, et ont été conçus pour la grande entreprise. Mais ils peuvent parfois s'appliquer aux PME, tout en gardant à l'esprit les spécificités de ces dernières (Bergeron, 2002).

*b. Des modèles classiques ou comptables de mesure de la performance au tableau de bord équilibré*

Comme modèles de mesure de la performance, nous avons entre autres le modèle de Morin *et al.* (1996) et le célèbre tableau de bord équilibré de Kaplan et Norton (1996). Les deux modèles s'appuient sur quatre dimensions pour évaluer la performance de l'entreprise. Cependant, celui de Morin *et al.* (1996) recoupe les éléments du modèle de

Kaplan et Norton (1996) qui seraient plus représentatifs du caractère multidimensionnel de la notion de performance (Bergeron, 2002, p.3).

De son expression originale « *The Balanced Scorecard* », que l'on traduit en français par « tableau de bord équilibré », le modèle de Kaplan et Norton (1996) est un outil qui, contrairement aux mesures traditionnelles qui ne prennent pas en compte les paramètres critiques de la performance et les objectifs du dirigeant, permet de transformer la vision et la stratégie de l'entreprise en objectifs concrets et en mesures. Sachant qu'en contexte PME et plus particulièrement celles de la foresterie, les critères traditionnels de performance ne peuvent pas représenter entièrement leur vraie nature, c'est à dire la réalité de leur situation (Drolet et LeBel, 2010). Le tableau de bord équilibré s'avère donc un outil adéquat, dans la mesure où il intègre les mesures de performance du passé (mesures financières traditionnelles) ainsi que d'autres inducteurs de performance future. Pour ce faire, le tableau de bord équilibré est structuré de manière à envisager la performance de l'entreprise sous quatre perspectives, lesquelles constituent le fondement de l'instrument de mesure utilisé dans notre étude, soient :

- Le processus commercial;
- Le processus financier;
- Le processus d'apprentissage et de croissance interne; et
- les relations avec les clients.

Nous ne saurons clore cette partie sans mentionner, comme plusieurs auteurs, qu'il n'existe pas un modèle qui soit universel pour la mesure de la performance. Ce qui est important, c'est qu'on puisse établir un lien entre l'instrument de mesure utilisé, la stratégie et les objectifs du dirigeant de la PME (Kaplan et Norton, 1996; Bergeron, 2002; Robichaud *et al.*, 2005; St-Pierre, 2005). Cela semble logique puisqu'en effet, en amont et en aval du démarrage d'entreprise, les dirigeants sont motivés par diverses raisons qui vont influencer leur perception de la performance de leur entreprise. Certes, les connaissances scientifiques sur les mesures de performance des PME forestières qui utilisent une approche multidimensionnelle restent « embryonnaires » (Drolet et Lebel, 2010. p.296), toutefois, il n'en demeure pas moins vrai qu'une approche plus compréhensive serait bien celle qui est en phase avec les motivations personnelles et les objectifs de leurs dirigeants.

### 1.3 LES MOTIVATIONS DES PROPRIÉTAIRES DIRIGEANTS

Le champ que nous voulons explorer est celui des objectifs du P-Dir et leurs impacts sur la performance de leur entreprise. S'il est vrai que les motivations et les valeurs des P-Dir influencent les stratégies développées dans leur entreprise, leurs objectifs et leurs buts en affaires sont aussi différents les uns des autres (Miles et Snow 1978; St-Pierre 2004). En effet, un individu qui est devenu entrepreneur suite à la perte de

son emploi (Filion, 2005), ou juste pour pouvoir subvenir à ses premiers besoins (manger, se vêtir, payer son loyer et ses moyens de transport) et ceux de sa famille (Lulendo, 2009), comme c'est le cas chez les femmes « ballam sellam» du Cameroun, ne doit pas forcément attendre de son investissement (entreprise) le même résultat (performance) qu'un autre qui a créé la sienne pour satisfaire un besoin de reconnaissance ou alors pour la voir croître jusqu'à une certaine échelle.

Cependant, étant donné que « la motivation explique pour une grande part les comportements des entrepreneurs » (Robichaud *et al.*, 2005. p.2), et que les comportements servent les objectifs poursuivis par les P-Dir (Julien, 1994; Julien et Marchesnay, 1986), nous pouvons bien étudier les motivations dans le but de comprendre la logique en arrière des objectifs des P-Dir. Toutefois, même si les objectifs des P-Dir se traduisent dans les stratégies qu'ils privilégient en affaires, tous les P-Dir cherchent d'abord à ce que leur entreprise génère un certain niveau de revenu. C'est un niveau de croissance minimale qui permet d'assurer d'abord la subsistance de l'entreprise (atteinte du «point mort ») pour qu'ensuite le P-Dir puisse opter pour la stratégie d'entreprise qui lui permet d'atteindre son objectif principal. Par exemple pour un P-Dir dont objectif principal est d'avoir un certain style de vie, du moment où l'entreprise génère un niveau de revenu qui lui permet de mener le style de vie souhaité, il peut se montrer réticent à ce que son entreprise prenne de l'expansion au-delà de la taille actuelle ou de manière trop rapide, ce qui pourrait compromettre son style de vie. Ce qui sera tout à fait le contraire

pour les P-Dir qui créent des entreprises du type « nées mondiales » ou « nées globales ».

Les P-Dir des PME « nées mondiale » projettent dès la création de leur entreprise, qu'une bonne partie de son revenu découlera de l'expansion de l'entreprise (donc sa croissance à l'échelle mondiale). Donc ces P-Dir ont une vision mondiale dès le début de la vie de l'entreprise (Rialp, Rialp, Urbano et Vaillant, 2005), et l'internationalisation apparaît simplement comme un moyen pour réaliser leurs objectifs.

### 1.3.1 Définitions de la motivation

Une définition simple de Deci et Ryan (2008) considère la motivation comme tout ce qui pousse l'individu à l'action, à penser et à se développer. De même, le dictionnaire en ligne de Larousse la définit comme les raisons, les intérêts, les éléments qui poussent quelqu'un dans son action<sup>2</sup>. Ces définitions de la motivation nous semblent beaucoup trop simples. Pour Kotliarov (2006), la motivation désigne un état psychologique temporel et dynamique qui détermine l'engagement d'un individu dans une action, elle (la motivation) peut aussi désigner un processus. Il convient ici de souligner une confusion qui découle des deux aspects du concept : la motivation comme l'état psychologique d'un individu qui fait quelque chose ou qui est engagé dans une action, d'une part, et d'autre

---

<sup>2</sup>«Ensemble des facteurs qui déterminent le comportement d'un agent économique; Ce qui motive, explique, justifie une action quelconque; cause». Source : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/motivations>, page consultée le 02 mai 2010

part, la motivation comme un processus d'encouragement d'un individu à faire quelque chose (Kotliarov, 2006).

En considérant la motivation comme un état psychologique, elle serait une notion statique : la raison qui pousse un individu à l'action à un moment donné. Or ces raisons peuvent changer à tout moment au cours de sa carrière entrepreneuriale (Locke et Latham, 2002). Il semble logique de considérer plutôt les objectifs qu'un individu souhaite atteindre. Sachant que ce sont ces objectifs qui guident sa motivation, qui lui fournissent l'énergie et l'enthousiasme avec lesquelles il agit (Battistelli et al., 2007).

### **1.3.2 Relation entre les motivations et les comportements**

La motivation est l'un des éléments qui déterminent le comportement d'un individu (McClelland, 1987). On établit d'ailleurs une relation entre les actions d'un individu et ses besoins (motivations) (Kotliarov, 2006). En effet, c'est le besoin le plus pressant qui pousse un individu à agir à un moment donné de sa vie professionnelle afin de provoquer le changement dont il a besoin (Sullivan, Forret et Mainniero, 2007). Il est logique de penser que c'est pour satisfaire un besoin qu'un individu s'engage dans des actions particulières, en espérant de ces actions des résultats particuliers (Vernon, 1983). Ces actions varient largement selon le contexte social et les valeurs. Aussi, les raisons qui poussent un individu à engager des actions peuvent être autonomes (motivation

intrinsèque), ou contrôlées (motivation extrinsèque) (Buunk et Nauta, 2000; Deci et Ryan, 2008; Jelavic et Olgilvie, 2009). Si pour certains auteurs (McClelland et Burnham, 1977; McClelland, 1987), la motivation d'accomplissement (besoin d'accomplissement) est la raison qui pousse un individu à démarrer son entreprise, on a retrouvé dans la littérature plusieurs autres raisons chez les individus qui partent en affaires.

### 1.3.3 Types de motivations et types de propriétaires dirigeants

#### a. *Types de motivations*

Les raisons qui poussent les individus à se lancer en affaires sont multiples. Il y a très longtemps, Shapero (1975) a évoqué beaucoup plus la prépondérance des facteurs *push* ou les motivations dites négatives. Alors que dans une récente étude, Kirkwood (2009) affirme plutôt que les individus qui démarrent leur propre entreprise seraient plus motivés par des facteurs *pull* (motivations dites positives).

- **Les facteurs *pull* ou motivations positives**

On entend par facteurs *pull* les raisons qui attirent les individus et les font démarrer leur propre entreprise (Kikwood, 2009). Au terme d'une étude pour déterminer les raisons de l'auto emploi chez les immigrants hispaniques de la région métropolitaine de Las Vegas, Shinnar et Young (2008) réalisent que les facteurs *pull* sont dominants

chez ces immigrants. Par exemple : servir les membres de leur communauté, augmenter leur revenu, avoir une qualité de vie meilleure, saisir une opportunité, la recommandation des autres personnes, la fierté personnelle, la liberté financière, le fait d'offrir un avenir meilleur à sa famille, ou le prestige social.

Pour voir si le choix des individus pour la carrière entrepreneuriale, à un certain moment de leur vie, avait un lien avec la quête d'authenticité, la recherche de l'équilibre travail-famille et le besoin de relever des défis, Sullivan *et al.* (2007) ont réalisé deux enquêtes auprès d'entrepreneurs, en plus d'interviews en profondeur avec sept entrepreneurs. Ces auteurs réalisent que : l'authenticité (être vrai envers soi-même; aligner ses comportements, attitudes avec ses valeurs personnelles), le besoin d'équilibre (entre vie professionnelle, vie privée et vie familiale) et l'intérêt pour la réalisation des défis (avancer dans sa carrière, se valoriser, trouver un travail stimulant, mettre en œuvre ses habiletés dans un domaine approprié) sont trois raisons majeures qui influencent les décisions d'un individu qui se lance en affaires.

Kirkwood (2009) a mené une étude dans cinq grandes villes de la Nouvelle-Zélande afin d'analyser les différences de motivations hommes-femmes et d'explorer des différences de genre en terme de facteurs *push-pull*. Pour ce faire, l'auteur a interviewé 75 P-Dir (hommes et femmes ayant tous des enfants) en face à face sur une durée allant de 45 à 90 minutes. Le trois quarts (3/4) des participants femmes ont affirmé avoir

démarré leur propre entreprise pour des raisons relatives à leurs valeurs et à leurs choix de vie. Ces femmes sont devenues entrepreneures parce qu'elles voulaient avoir une certaine flexibilité qui leur permet de répondre au bien-être émotionnel de leurs enfants («être à la maison avec eux»). Les hommes, qui ne sont pas toujours impliqués dans les soins quotidiens de leurs enfants, ont évoqué plutôt la pression de pourvoir financièrement aux besoins de leurs enfants.

Les données collectées auprès de 599 entrepreneurs de différents secteurs (vente en détail, vente en gros, service, manufacture, agriculture) dont 65% d'hommes et 35% de femmes par Benzing et Chu (2009) ont abouti à des résultats similaires. En effet, ces auteurs ont réalisé une étude pour comparer les motivations d'entrepreneurs dans le contexte africain. À cet effet, une enquête a eu lieu sur un échantillon d'entrepreneurs issus de trois pays : le Kenya, le Ghana, et le Nigeria. En dehors de quelques entrepreneurs qui ont mentionné entre autres avoir créé leurs entreprises pour offrir du travail aux membres de leur famille, les autres raisons qui ont motivées ces entrepreneurs à démarrer leur propre entreprise coïncident avec celles des entrepreneurs de la Nouvelle-Zélande (Kirkwood, 2009), de même que celles des entrepreneurs vietnamiens (Benzing, Chu, et Callanan, 2005), indiens (Vijaya et Kamalanabhan, 1998) et celles qui apparaissent dans la littérature (Shapero, 1975; Pennings, 1982; Gilad et Levine, 1986; Miner, 1996; Sullivan *et al.*, 2007 ; Shinnar et Young, 2008; Fouda, 2009 ; Lulendo, 2009; Kirkwood, 2009 ).

- **Les facteurs *push* ou motivations négatives**

Les facteurs *push* désignent ceux qui sont personnels ou extérieurs à l'individu et qui revêtent très souvent une connotation négative (KiRkwood, 2009). Parlant des facteurs *push*, Shapero (1975) évoque des situations d'inconfort comme étant les raisons principales qui poussent les individus à démarrer leur propre entreprise. Comme exemple de situation d'inconfort, il mentionne l'intégration des réfugiés ou des immigrants dans un pays / région d'accueil; le non-accès aux emplois salariés par une certaine catégorie d'individus, des relations difficiles avec son employeur ou un emploi exigeant des déplacements fréquents.

Les résultats de l'étude récente de Shinnar et Young (2008), que nous avons déjà cités plus haut, soulignent que les facteurs *pull* sont prédominants (60%) parmi les raisons de l'auto emploi évoquées par les immigrants hispaniques (répondants) de la région métropolitaine de Las Vegas. Mais les facteurs *push* ont aussi été évoqués par 40%, pourcentage qui est loin d'être négligeable. Donc les facteurs *push* (telles les situations d'inconfort décrites par Shapero, 1975) ne sauraient être négligés lorsqu'on parle des raisons qui conduisent un individu à partir en affaires.

Notons toutefois que l'importance des facteurs *push* et *pull* en tant que motivations des entrepreneurs à démarrer leur propre entreprise est différente selon la situation de l'individu et l'environnement économique. Gilad et Levine (1986) ont fait un

test objectif pour voir dans quelle mesure les facteurs environnementaux (théorie *push*, *pull*) peuvent favoriser ou alors constituer un obstacle à la création de nouvelles entreprises. Les résultats montrent des corrélations positives entre certains facteurs environnementaux et l'esprit d'entreprendre. Par exemple, le chômage, la durée du chômage, les opportunités d'affaires qu'offre une économie en pleine croissance sont des variables corrélées positivement à l'esprit d'entreprise. Autrement dit, les individus sont plus portés à la création d'entreprises dans un environnement où le chômage perdure. À l'opposé, il y'aurait moins de créations d'entreprises dans un environnement caractérisé par les emplois garantis et stables.

La prise en compte des motivations du P-Dir semble importante dans l'analyse de la performance. En effet, ce sont ces motivations qui guident leurs décisions, et leurs différents choix stratégiques lorsqu'ils sont en affaires (Julien, 1994). Comme nous l'avons dit plus haut, « les comportements servent les objectifs ». On s'attend donc à ce qu'il y ait une certaine cohérence entre les motivations, les objectifs et les comportements d'un P-Dir. Par exemple, on peut penser qu'un P-Dir qui s'est lancé en affaires pour se créer un emploi qui lui offre une vie équilibrée, devra certainement renoncer à un objectif de croissance rapide de son entreprise. Conséquemment, les objectifs du P-Dir de la PME semblent avoir une influence sur la rentabilité ou la croissance de celle-ci, bref sur sa performance (St-Pierre, 2004; Robichaud *et al.*, 2005).

Selon les études citées ci-dessus, la théorie du *profit-maximizing* (Edwards, 1961) chère aux économistes, devient très critiquable pour justifier le comportement des P-Dir à titre d'agents économiques. Cette théorie stipule que les P-Dir ont tous une seule motivation qui est la maximisation des profits. Or, les études présentées ci-dessus font ressortir des motivations autres que la maximisation des profits, qui, bien que n'étant pas intégrées dans cette théorie, motiveraient plusieurs individus à partir en affaires (Edwards, 1961). Ainsi, les P-Dir, à titre de principal, voire de seul preneur de décisions dans la PME (Julien, 1994), ont des motivations différentes les uns des autres. Ce qui, logiquement, conduirait à des objectifs différents et qui ne se limitent pas seulement à la maximisation du profit. Ces différences en termes de motivations (et par conséquent d'objectifs) se traduisent par les stratégies que les propriétaires dirigeants développent au sein de leur PME (Julien, 1994; Bergeron, 2002). Bien que St-Pierre (2005) ait affirmé qu'il n'existe pas de « PME type », et Bergeron (2002) que les PME sont des « organisations hétérogènes », nous avons trouvé dans la littérature plusieurs recherches qui ont établie des typologies de PME et de leurs P-Dir. La sous-section qui suit en présentera quelques-unes. Puisqu'elles (typologies) prennent en compte les objectifs et/ou les motivations des individus dans différentes industries, nous allons nous en inspirer pour comprendre les objectifs qui animent les P-Dir forestiers.

### *b. Quelques typologies de Propriétaires Dirigeants*

Il est reconnu qu'il existe différents types de PME et aussi différents types de P-Dir (Miner, 1996). Toutefois, il n'y a aucun consensus sur l'approche suivie pour isoler ces différents types de P-Dir (Miles et Snow, 1978). En effet, on remarque que ces typologies sont fondées sur différents facteurs parmi lesquels :

- L'histoire du P-Dir, son mode de gestion et le style de croissance de son entreprise (Smith, 1967; Smith et Miner, 1983).
- Le style de gestion du P-Dir (Collins et Moore, 1970; Laufer, 1975).
- Le comportement stratégique de l'organisation dans son environnement d'affaires (Miles et Snow, 1978)
- Le cycle de vie de l'entreprise (Smith et Miner, 1983)
- Les éléments caractéristiques de la personnalité du P-Dir (Miner, 1996)
- Les valeurs et les décisions stratégiques du P-Dir (Filion, 1998, 2000).

Dans le cadre de notre travail, nous n'avons pas la prétention de répertorier toutes les typologies existantes, ce qui n'est pas d'ailleurs notre objectif. Toutefois, nous avons retenu celles qui sont fondées dans une certaine mesure sur nos variables d'étude. À ce titre, nous présenterons les typologies de (Julien et Marchesnay, 1986; Miner, 1996) qui sont fondées sur les objectifs (motivations) du P-Dir, et aussi celle de Smith (1967) qui, parmi toutes les autres typologies est celle qui a retenue le plus d'attention, considérant

aussi le parallèle établit entre sa typologie et le profil des PME forestières québécoises (dans St-Jean *et al.*, 2010).

- **La typologie de Smith (1967)**

En mettant l'accent sur le contexte familial, l'éducation, l'expérience de travail, la motivation à démarrer son entreprise, la croissance et, la planification entre autres, Smith (1967) a rangé les P-Dir dans un continuum, faisant émerger deux types de P.Dir. : les « Artisans » et les « Opportunistes ».

L'Artisan est en général issu d'une famille ouvrière. Très sélectif en termes de formation, il a une éducation caractérisée comme étant étroitement limitée aux champs techniques. Son expérience de travail ainsi que ses habiletés développées constituent les éléments clés de son succès dans ses efforts de création de son entreprise. L'Artisan, de par son éducation technique, a une lecture étroite du monde et il n'aime pas les grandes entreprises qui, selon lui, ne sont pas efficientes. L'Artisan est un individu qui n'a pas nourri l'espoir de se lancer en affaires depuis le début de sa carrière professionnelle. Créer son entreprise personnelle constitue pour lui un moyen pour maintenir ses habiletés au maximum, pour aussi rester proche de son monde de travail et traiter avec des choses concrètes : les machines. Il tient au contrôle sur son entreprise et c'est sans doute la raison pour laquelle il ne souhaite pas la croissance de celle-ci. Puisqu'il aime « les machines », une croissance rapide pourrait l'obliger à passer plus de temps à l'extérieur

de son usine (donc loin des machines) et à régler les détails et problèmes administratifs, domaines où il manque d'ailleurs de confiance et de compétences.

Contrairement à l'Artisan qui vient d'une famille ouvrière, l'Opportuniste vient généralement de la classe moyenne, où le père est un travailleur qualifié. C'est une personne caractérisée par une bonne formation, qui connaît un brillant parcours académique. Son expérience de travail est variée et non limitée dans un seul domaine, comme c'est le cas des Artisans, ce qui lui donne une grande flexibilité et lui permet de passer facilement d'une industrie à une autre. Pour sa part, l'Artisan attend une situation ou un événement qui agit comme catalyseur dans sa démarche de création d'entreprise, tandis que l'Opportuniste n'a besoin d'aucun catalyseur. Il précipite lui-même les choses du moment où il estime qu'il est prêt à s'établir à son propre compte. L'Opportuniste prend le risque de quitter son travail, bien que n'ayant aucune garantie que l'entreprise créée connaîtra du succès. L'Artisan, quant à lui, maintient son ancien travail jusqu'à ce que sa nouvelle entreprise soit capable de le soutenir. On souligne ici deux attitudes bien différentes en ce qui concerne le risque.

- **La typologie de Julien et Marchesnay (1986)**

Partant de l'hypothèse selon laquelle le choix des ordres de priorités a des répercussions sur la stratégie du P-Dir, Julien et Marchesnay (1986) suggèrent qu'il y a trois objectifs qui peuvent influencer fortement les décisions stratégiques du P-Dir. Le

besoin de survie et de pérennisation de la PME, le besoin d'indépendance ou d'autonomie dans la prise de décision et enfin le besoin de croissance. Sans pour autant perdre de vue les caractéristiques propres au P-Dir, ils distinguent les P-Dir ayant un profil « CAP » (croissance, autonomie, pérennité) des P-Dir ayant un profil « PIC » (pérennité, indépendance, croissance).

Pour le P-Dir « PIC », la préoccupation première est de pérenniser son entreprise. Dans cette optique, il a tendance à accumuler du patrimoine (matériel et immobilier), mais n'investit pas ou alors investit très peu dans la formation et dans la recherche. Bien évidemment, il accorde une attention particulière à tout ce qui a trait à la reprise et la succession de l'entreprise. En second lieu, le PIC a un désir d'indépendance. Contrairement au CAP, il évite les dettes à long terme et cherche à détenir tout seul le capital de l'entreprise pour disposer des actifs accumulés. Sur cet aspect, il s'identifie bien au P-Dir de type « Artisan » (Smith, 1967). Le P-Dir de type PIC innove peu et adopte un rythme de croissance qui est fonction de sa capacité financière propre. En bref, selon l'auteur de cette typologie, le PIC ne cherche pas de nouveaux marchés, mais plutôt une bonne exploitation du marché existant en restant fidèle à son secteur d'activités. Il manifeste beaucoup d'intérêts pour les problèmes techniques au détriment des activités de marketing. Ce qui le rapproche une fois de plus de « l'Artisan » de Smith (1967).

Le propriétaire dirigeant de profil CAP privilégie d'abord la croissance. Il est attiré par des secteurs où les activités procurent une marge de profit élevée, peu importe le niveau de risque y afférant. Ensuite il cherche à s'assurer une autonomie dans la prise de décisions. Le CAP se rapproche de ce fait du « prospecteur » de Miles et Snow (1978), car tous sont toujours à l'affût de nouvelles opportunités d'affaires. Ses objectifs de créer des nouveaux produits ou services et desservir de nouveaux marchés sont les mêmes que ceux du Créatif (« Expert idea generator ») comme nous le verrons dans la typologie de Miner (1996).

- **La typologie de Miner (1996)**

Pour Miner (1996), le talent entrepreneurial peut être jaugé en fonction du nombre de ses traits présents chez un individu donné. Plus les traits entrepreneuriaux sont nombreux chez l'individu, plus la probabilité est forte que cet individu connaisse du succès dans les affaires. C'est dans cet ordre d'idées que Miner (1996) a réalisé une étude longitudinale qui portait sur 100 entrepreneurs de Buffalo dans l'État de New York (États-Unis). Cette étude lui a permis de distinguer quatre types de P-Dir en fonction des traits de personnalité et des motivations des individus.

Le Performant (*personal achiever*): c'est un type de P-Dir motivés par le besoin d'accomplissement, de rétroaction, de planification et qui veulent établir des objectifs qui leur sont propres. Les performants ont un lieu de contrôle interne et, tout comme le

« prospecteur » de Miles et Snow (1978) et le « CAP » de Julien et Marchesnay (1986), ils prennent beaucoup d'initiatives personnelles.

Le gestionnaire (*real manager*): ce type est constitué de P-Dir ayant le goût de la compétition et qui sont motivés par l'exercice du pouvoir. Ils ont une forte assurance personnelle, beaucoup d'habiletés dans la supervision et se soucient peu de la sécurité de leur emploi.

L'Empathique (*empathic supersalespeople*): ce sont des P-Dir qui, à travers leur entreprise veulent aider les autres, qui ont un fort besoin de garder des relations harmonieuses avec les autres membres de la société. Pour l'Empathique, la force de vente est l'élément clé de la stratégie d'entreprise.

Le Créatif (*Expert idea generator*): ce sont des P-Dir qui sont motivés par le désir de faire différemment / innover, et de développer leurs innovations. À l'instar du « CAP », ils créent beaucoup de nouveaux produits et / ou services. Ils croient que la mise sur pied de nouveaux produits est la bonne stratégie pour le succès de l'entreprise.

La description du créatif laisse entrevoir un certain goût pour le risque. En effet, l'idée de nouveaux produits / services et marchés implique le risque car il s'agit d'engager les ressources de l'entreprise dans des activités dont l'issue n'est pas certaine. C'est d'ailleurs le point de vue de Naldi, Nordqvist, Sjöberg, et Wiklund (2007) lorsqu'ils

affirment que mettre en marché de nouveaux produits / services c'est courir des risques dans la mesure où la demande des nouveaux produits / services n'est pas connue.

Miner (1996) arrive à la conclusion selon laquelle il existe de multiples types de personnalités et donc différents modèles de comportements (choix stratégiques) de la part des P-Dir qui mènent au succès de leur entreprise. En d'autres termes, les P-Dir utilisent différents moyens pour arriver à la performance de leur entreprise.

#### **1.3.4 Conclusion sur les motivations du propriétaire dirigeant**

Si les études ci-dessus ont certes abouti à catégoriser les P-Dir, nous pensons que les résultats qu'elles fournissent sont à considérer avec réserve. L'humain étant de nature versatile, il est susceptible de changer à tout moment au cours de sa carrière. Le changement peut être justifié par plusieurs raisons : soit parce que le P-Dir a vieilli et ses centres d'intérêt changent (Kanfer et Ackerman, 2004); soit pour les besoins de croissance de l'entreprise qu'il a créée (Smith et Miner, 1983). Toutefois, certains types de P-Dir sont souvent associés à des comportements stratégiques, autrement dit liés à une OE précise. Car il y aurait une adéquation entre les caractéristiques propres à certains types de P-Dir et l'OE de leur entreprise, ce que nous verrons dans la prochaine section.

## 1.4 L'«ORIENTATION ENTREPRENEURIALE»

### 1.4.1 Définition du construit, dimensions, synonymes et/ou quasi synonymes

#### *a. Définition*

De manière simple, on peut dire que l'orientation entrepreneuriale est une combinaison de l'innovation, de la prise de risques, et de proactivité (Wiklund et Shepherd, 2003). Bien qu'elle paraisse simple, cette définition montre la « nature multidimensionnelle » (p.165) de l'OE (Lumpkin et Dess, 1996). Dans le cadre de notre travail, nous considérons aussi l'OE comme un construit qui renferme plusieurs dimensions. À ce titre, la définition de Covin et Slevin (1988) nous paraît plus claire : l'OE c'est un ensemble de comportements qui démontrent au sein d'une entreprise dans quelle mesure le P-Dir est porté à prendre des risques concernant les affaires, à favoriser le changement et l'innovation pour obtenir un avantage compétitif et à concurrencer agressivement avec les entreprises rivales (Covin et Slevin, 1988). Dans la littérature, nous avons noté plusieurs termes que les auteurs utilisent comme des synonymes de l'OE.

*b. Les synonymes et/ou quasi synonymes et «termes concurrents» de l'OE*

Grâce aux recherches réalisées par les auteurs (Covin et Slevin, 1988; Naman et Slevin, 1993; Zahra, 1993; Wiklund et Shepherd, 2003; Shepherd et Wiklund, 2005; Li *et al.*, 2009; Andersén, 2010), il est possible d'expliquer les relations ou corrélations existant entre les éléments constitutifs des différentes dimensions de l'OE, d'apprécier l'effet des environnements (l'industrie, le marché, les ressources, la culture et la structure d'entreprise) de l'entreprise sur l'OE et même de faire le lien entre OE et la performance de l'entreprise. Mais ces études, au lieu de conduire à une définition cohérente de l'OE, ont plutôt causé « plusieurs altérations » (p. 190) de ce construit, le rendant ambigu dans l'usage ou en l'assimilant des fois à l'entrepreneuriat ou à d'autres concepts qui lui sont concurrents (Basso, Fayolle, et Bouchard, 2009).

Lumpkin et Dess (1996) ont voulu clarifier et reformuler le concept d'OE tout en le différenciant de l'entrepreneuriat (Basso *et al.*, 2009). Dans cette logique, ils ont repris le modèle de Covin et Slevin (1991) auquel ils ont ajouté deux nouvelles dimensions : l'autonomie et l'agressivité compétitive. Par la même occasion, ils ont aussi distingué l'OE de l'entrepreneuriat, d'une part, et d'autre part de ses termes concurrents qui sont : « posture entrepreneuriale » et « style entrepreneurial » (Basso *et al.*, 2009. p.185).

Si Miller (1983) utilise indifféremment les termes OE et « entrepreneurship » (entrepreneuriat), la différence entre les deux termes est claire pour Lumpkin et Dess (1996). Cette différence se situe dans le fait que l'essentiel de l'entrepreneuriat réside

dans l'acte de créer des nouvelles entreprises / activités. Alors que l'OE s'intéresse plutôt au comment de cette création. Elle (l'OE) reflète alors comment l'entreprise opère dans ses méthodes et pratiques de prise de décisions (Lumpkin et Dess, 1996, p.136).

Une récente synthèse d'études sur l'OE menée par Cogliser *et al.* (2008), fait état de « plusieurs labels » (p.3) différents recensés dans la littérature qui convergent tous vers le construit OE, ces labels (approches) sont : le « style entrepreneurial », la « posture stratégique », l'« orientation stratégique », la « corporate entrepreneurship » et l'« entrepreneuriat ». Même si dans la littérature on semble les utiliser comme des concepts distincts, ces labels se rapportent tous à l'OE (Cogliser *et al.*, 2008).

En dépit des divergences ci-dessus dans l'appellation, les auteurs qui ont effectué des études (théoriques ou empiriques, voir Tableau 1) sur l'OE, reconnaissent que l'OE est un concept qui comporte plusieurs dimensions.

*c. L'«orientation entrepreneuriale»: Construit multidimensionnel  
(Lumpkin et Dess, 1996)*

Dans le champ de l'entrepreneuriat, l'« orientation entrepreneuriale » est un construit qui, selon Basso, Fayolle, et Bouchard (2009), a fait l'objet de plusieurs définitions et travaux (p.190). On retrouve à ce sujet des recherches théoriques qui ont permis de développer différents modèles pour son analyse. Ces recherches s'entendent

que l'OE traduit l'attitude des dirigeants de l'entreprise (ou les comportements d'une organisation) face aux éléments comme l'innovation, le risque et la proactivité (Cogliser, Brigham et Lumpkin, 2008). Si ce construct a été opérationnalisé pareillement par différents chercheurs (Lumpkin et Dess, 1996, p.135), on constate néanmoins une « large variation dans sa mesure » (p.3), en particulier en ce qui concerne le nombre de ses dimensions (Cogliser *et al.*, 2008).

Les deux dimensions de l'OE selon Miller et Friesen (1982) expliquées brièvement :

- (1) L'innovation : c'est le fait pour les dirigeants d'une entreprise d'accorder de l'importance aux activités de recherche et développement (R&D); de rechercher constamment de nouvelles idées (nouveaux processus, nouveaux produits/services) à travers la créativité et les expériences. Selon Miller et Friesen (1983), le besoin d'innover est plus poussé chez les entreprises qui opèrent dans un environnement dynamique.
- (2) La prise de risques (le goût du risque) : il s'agit de la volonté des dirigeants d'une entreprise de prendre et d'assumer un certain niveau de risque. Par exemple, on constate le goût du risque lorsque les dirigeants investissent une bonne partie des ressources de l'organisation dans des activités possédant un haut niveau d'incertitude.

Les trois dimensions de (Miller, 1983; Covin et Slevin, 1988; Wiklund et Shepherd, 2003; Shepherd et Wiklund, 2005; Andersén 2010) :

- (1) L'innovation
- (2) La prise de risque
- (3) La proactivité (sens de l'anticipation) : c'est l'attitude des dirigeants d'une entreprise qui consiste à rechercher des avantages concurrentiels en prenant des initiatives qui anticipent les besoins latents et futurs dans le marché (Lumpkin et Dess, 1996. p.146).

Les quatre dimensions de (Covin et Slevin, 1991; Baldauf et Rank, 2005):

- (1) L'innovation
- (2) La prise de risque
- (3) La proactivité
- (4) La combativité prononcée (agressivité compétitive) : il s'agit du type et de l'intensité du tête-à-tête auxquels les nouveaux entrants doivent faire face pour concurrencer les entreprises rivales déjà établies (Lumpkin et Dess, 1996). Cette dimension a été fortement critiquée, notamment par Zarha (1993) qui reprochait à

ses auteurs de se concentrer beaucoup sur l'intensité de l'OE plutôt que sur l'OE elle-même.

Lumpkin et Dess (2001) ont examiné la différence entre cette dimension de l'OE (combativité prononcée) et la proactivité. Il s'est avéré que ce sont deux facteurs bien séparés l'un de l'autre; la combativité prononcée et la proactivité sont deux dimensions perçues différemment comme deux modes de vision et d'action sur l'environnement.

#### Les cinq dimensions de Lumpkin et Dess (1996)

- (1) L'innovation
- (2) La prise de risque
- (3) La proactivité
- (4) L'agressivité compétitive
- (5) L'autonomie : elle désigne une action indépendante menée par un individu ou une équipe qui vise à mettre en avant un concept d'affaires ou une vision que l'on veut réaliser (p.140). Bien que la prise de décisions autonomes et les actions autonomes puissent fournir des pistes qui soient vitales pour réaliser des avantages stratégiques et des bons résultats entrepreneuriaux (p.65), l'autonomie a

reçu moins d'attention dans la recherche sur l'OE (Lumpkin, Cogliser et Schneider, 2009).

Il nous semble pertinent de souligner que Lumpkin et Dess (1996) ont fait le constat selon lequel plusieurs chercheurs ont tendance à considérer la proactivité comme équivalent à l'agressivité compétitive. Ce qui assimile ces deux dimensions de l'OE à des facteurs interchangeables (p.147). Et pourtant, la « proactivité » renvoie à la demande; dans proactivité, il faut voir la démarche qui permet de comprendre, de lire la demande afin de développer les biens ou services qui correspondent exactement aux besoins exprimés ou latents. Pour ce qui est de l'« agressivité compétitive », elle concerne beaucoup plus la lutte (compétition) entre les entreprises pour la demande. Comme mentionné plus haut, proactivité et agressivité compétitive sont deux dimensions bien distinctes de l'OE (Lumpkin et Dess, 1996). Dans le même ordre d'idées, Cogliser *et al.* (2008) relèvent que l'innovation, la prise de risques et la proactivité forment une seule dimension de l'OE dans certaines études, tandis que de nombreux auteurs prônent une conceptualisation multidimensionnelle de l'OE (p.3). Le tableau 1 présente les études que nous avons consultées sur l'OE. Elles sont classées par auteurs et selon le nombre de dimensions de l'OE pris en compte.

#### **1.4.2 L'effet de l'environnement sur l'orientation entrepreneuriale**

Le déploiement d'une stratégie d'OE dépend du type d'environnement. Telle est l'une des conclusions d'une étude faite par Baldauf et Rank (2005) en vue d'évaluer l'effet d'une stratégie d'OE sur l'internationalisation des PME suisses. Les auteurs ont réalisé que le score d'OE était élevé chez les entreprises qui exerçaient dans un environnement dynamique et complexe, contrairement à un score faible pour les entreprises qui opéraient dans un environnement stable (p.57).

Tel que les études de Miller (1983) et celles de ses successeurs — Zarha (1993); Zahra et Covin (1995) vont le démontrer par la suite —, les deux niveaux de l'environnement d'entreprise (l'environnement interne et externe) ont une influence sur l'OE, et donc sur la performance de l'entreprise.

Tableau 1  
Études consultées et portant sur l'OE des entreprises

	Auteurs	Dimensions de l'OE considérées
	Miller et Friesen(1982)	2 -Innovation -Prise de risque
	- Miller (1983) -Covin et Slevin (1988) -Naman et Slevin (1993) -Zahra (1993)	3 -Innovation -Prise de risque -Proactivité
Études théoriques	Covin & Slevin (1991)	4 -Innovation -Prise de risque -Proactivité -Agressivité compétitive
	Lumpkin et Dess (1996) Lumpkin <i>et al.</i> (2009)	5 -Innovation -Goût du risque -Proactivité -Autonomie -Agressivité compétitive
	Lumpkin et Dess (2001)	2 -Proactivité -Agressivité compétitive
Études empiriques	-Covin et Slevin (1990, 1993); - Zahra et Covin (1995) -Wiklund et Shepherd (2003) -Shepherd et Wiklund (2005) -Naldi, <i>et al.</i> , 2007 -Jim (2010)	3 -Innovation -Gout du risque -Proactivité
	Baldauf et Rank (2005)	4 -Innovation -Prise de risque -Proactivité -Agressivité compétitive
	Li <i>et al.</i> (2009)	5 -Innovation -Prise de risque -Proactivité -Agressivité compétitive -Autonomie

*a. L'environnement interne et le rôle du propriétaire dirigeant*

Le P-Dir est reconnu comme étant le principal si ce n'est le seul preneur de décisions au sein de la PME (Julien, 1994). À ce titre, Covin et Slevin (1991) le placent au « centre de tous les comportements stratégiques de l'entreprise » (p.15). Pour ces derniers, le choix d'une « posture entrepreneuriale » étant une décision stratégique pour l'entreprise, ce choix est alors influencé par la philosophie, les croyances et les valeurs de son dirigeant. Aussi, le développement d'une stratégie d'OE par les PME dépend de ses ressources, mais dans une large mesure des caractéristiques personnelles des dirigeants (Baldauf et Rank, 2005. p.57).

L'influence du dirigeant, celle de la stratégie et des connaissances sur l'OE et la performance ont été évaluées dans les travaux de Miller (1983), Shepherd et Wiklund (2005) et également, Li *et al.* (2009), qui seront présentés un peu plus bas dans les sous-sections qui nous semblent plus appropriées.

*b. Les caractéristiques du propriétaire dirigeant*

Les idéologies, le tempérament, et les objectifs du dirigeant d'entreprise sont, comme nous l'avons souligné, des éléments importants pour comprendre la nature de la stratégie d'innovation de l'entreprise. Certains dirigeants considèrent l'innovation comme « un état d'affaires naturel » (Miller et Friesen (1982, p. 16)). Pour cela, ils recherchent leur avantage compétitif dans des innovations spectaculaires, régulières et étendues sur

toutes les gammes de produits / services et aussi sur le design des produits; bien entendu en prenant le risque qui lui est associé. Alors que pour d'autres dirigeants, l'innovation serait coûteuse et peut même perturber l'efficacité de la production. Pour cela, ils n'innovent que « si cela est très nécessaire » (p.16) : c'est-à-dire en cas de menace pressante des concurrents, ou de perte drastique des parts de marché (Miller et Friesen, 1982).

Les travaux de Miller (1983) visaient à montrer le rôle joué par l'environnement sur l'OE, sur la performance ou encore sur la relation OE-performance. À terme, cet objectif n'a pas été atteint car le sens de la relation entre l'OE et ces variables environnementales (stratégie et structure de l'entreprise, personnalité du dirigeant) n'a pas été déterminé. L'étude portait sur 52 grandes entreprises de divers secteurs de la région de Montréal. Mais l'auteur estime que le modèle développé peut bien s'appliquer aux PME. Les résultats montrent qu'il existe une relation très rapprochée entre l'OE, la structure, la stratégie et la personnalité du dirigeant et que cette relation varie systématiquement et de manière logique selon le type d'entreprise (simples, planificatrices, organiques). Par exemple, l'auteur remarque une relation positive entre technocratisation et OE. Cela s'explique par le fait que les technocrates, de par leur intérêt scientifique, leur expertise, leur désir d'apprendre et de développement de carrière, peuvent être poussés à percevoir et souhaiter l'implémentation d'idées nouvelles (innovation) et le renouvellement de l'entreprise. L'auteur note aussi une forte relation entre l'OE et le lieu de contrôle du dirigeant. Les dirigeants qui ont un lieu de contrôle

interne ont tendance à beaucoup innover; ils prennent de grands risques et prennent de l'avance au lieu de suivre leurs concurrents.

### *c. L'environnement externe*

La viabilité d'une entreprise dépend de son habileté à pouvoir maîtriser les défis que lui impose son environnement (p.230). L'entreprise est donc appelée à absorber les changements environnementaux (p.223) et les intégrer à sa stratégie au fur et à mesure qu'ils surviennent pour rester performante (Miller et Friesen, 1983). Parlant de l'effet de l'environnement externe sur l'OE ou sur la performance, les auteurs ont examiné l'effet du cycle de vie de l'industrie, le niveau d'hostilité et le dynamisme de l'environnement. Au rang de ces auteurs, nous avons Covin et Slevin (1988, 1991), Naman et Slevin (1993), Zahra (1993) et Lumpkin et Dess (2001). Puisque toutes ces études explorent l'effet de différents facteurs de l'environnement sur la performance, nous allons les présenter plutôt dans la section 5 consacrée à cet effet.

Pour clore cette sous-section, nous faisons remarquer que dans le cas d'espèce de notre étude, l'effet de l'environnement a été neutralisé en limitant notre échantillon aux PME forestières. Autrement dit, toutes les PME de notre étude opérèrent dans le même environnement macroéconomique, ce qui fait que l'étude se déroule dans un environnement que l'on pourrait considérer comme contrôlé.

## 1.5 RELATION «ORIENTATION ENTREPRENEURIALE»-PERFORMANCE ET SES ACTEURS D'INFLUENCE

Covin et Slevin (1991) affirment que l'OE connaît un regain d'intérêt dû au fait que, selon certains courants, les activités entrepreneuriales permettent non seulement d'avoir des résultats macroéconomiques positifs, mais aussi d'améliorer la performance des entreprises établies (p.19). On remarque alors que la plupart des études consultées (Covin et Slevin, 1988, 1990, 1991; Naman et Slevin, 1993; Zahra, 1993; Zarha et Covin, 1995; Lumpkin et Dess, 1996; Wiklund et Shepherd, 2003; Shepherd et Wiklund, 2005) sont unanimes qu'il existe une relation entre l'OE et la performance de l'entreprise. À la condition que la stratégie d'OE soit cohérente avec les autres éléments de l'organisation car c'est de cette adéquation que découle la performance de l'organisation (Naman et Slevin, 1993). Cependant, loin d'être directe, il s'agit d'une relation qui est « modérée par les conditions environnementales » ( Covin et Slevin, 1991. p.10). Mais encore, elle est qualifiée d'être bien plus complexe qu'un simple phénomène de cause à effet (Shepherd et Wiklund, 2005. p.99). Cette réserve sur la relation OE-performance a aussi été émise par Naldi, *et al.* (2007), qui attirent notre attention sur le contexte organisationnel et la gouvernance de l'entreprise. Abordant dans le même sens, Andersén (2010) recommande de prendre en considération les dimensions de la performance mesurées et les éventuels biais méthodologiques des études en question avant de se prononcer sur le type de relation entre l'OE et la performance.

Li *et al.* (2009) reconnaissent que le bassin de connaissances et le processus de création de ces connaissances au sein de l'entreprise jouent également un rôle important sur l'OE et sur la performance des PME. Pour ces auteurs, l'OE est capitale pour l'amélioration de la performance des entreprises et même pour leur survie. Pour Lumpkin et Dess (1996) et pour Wiklund et Shepherd (2003), les connaissances sont aussi importantes pour expliquer la performance de l'entreprise, mais leur action sur cette dernière (la performance) est indirecte. Nous mentionnons que cette action indirecte du processus de création de connaissances ou des connaissances sur la performance ne sera pas vraiment investiguée dans notre travail.

### **1.5.1 L'effet de la stratégie, de la structure de l'entreprise et du cycle de vie de l'industrie sur la performance**

Covin et Slevin (1990) ont étudié le niveau de performance des nouvelles entreprises eu égard à leur posture stratégique et à leurs formes structurelles dans des industries diverses (en émergence, en croissance et en maturité). L'étude portait sur 90 cadres supérieurs d'entreprises nouvellement créées. Ces entreprises étaient réparties dans différentes industries comme suit : industries émergentes ( $n = 26$ ), industries en croissance ( $n = 25$ ) et industries matures ( $n = 39$ ). Il en ressort que la posture stratégique et la structure organisationnelle varient significativement tout le long du cycle de vie de l'industrie et que ce cycle a un rôle modérateur sur la force de la relation entre la structure organisationnelle des nouvelles entreprises tant avec la posture stratégique qu'avec la

performance. La haute performance des entreprises dans des industries en croissance peut être associée à leurs formes structurelles organiques. Les comportements entrepreneuriaux sont sensiblement moins efficaces dans les industries en croissance que dans des industries émergentes. Autrement dit, la performance des entreprises qui évoluent dans une industrie en croissance n'est pas forcément liée à la mise en œuvre d'une stratégie d'OE (Covin et Slevin, 1990). Dans une industrie « mature » (comme l'industrie forestière dans laquelle notre étude est menée), c'est plutôt une OE poussée vers l'agressivité compétitive qui pourrait être bénéfique pour une entreprise, comme le suggèrent Lumpkin et Dess (2001).

Dans le but de fournir un modèle intégrateur qui permet d'explorer la relation entre l'OE et la performance, Lumpkin et Dess (1996) ont travaillé à affiner chacune des cinq dimensions de l'orientation entrepreneuriale. Ce travail a pris en compte de multiples indicateurs de performance : croissance des ventes, rentabilité, part de marché et satisfaction des parties prenantes. Car, tel que ces auteurs le mentionnent, une activité entrepreneuriale ou un processus peut, à un moment, mener à des résultats favorables sur une dimension de performance et à des résultats défavorables sur une autre dimension. Par exemple, un lourd investissement en R&D et en innovation de produits peut permettre à une entreprise d'entrer avec succès dans un nouveau produit-marché. Par conséquent, contribuer à l'augmentation du chiffre d'affaires à moyen et long terme (donc améliorer l'indicateur de performance « croissance des ventes »). Cependant, un tel investissement implique un engagement des ressources qui peut amoindrir

considérablement la rentabilité à court terme (c'est-à-dire avoir un effet très négatif sur l'indicateur de performance « rentabilité »). C'est la raison pour laquelle ces auteurs affirment que pour avoir une bonne vue de la relation OE - performance, il est utile de considérer plusieurs indicateurs de performance. Il ressort de ce travail que, la mesure à laquelle chacune des dimensions de l'OE contribue à la performance de l'entreprise peut être contingente des facteurs externes comme l'industrie ou l'environnement d'affaires, ou même des facteurs internes, comme la structure de l'entreprise ou les caractéristiques du fondateur (P-Dir) (Lumpkin et Dess, 1996).

Dans la même veine, Lumpkin et Dess (2001) se sont penchés sur deux dimensions de l'orientation entrepreneuriale. Pour voir comment la proactivité et l'agressivité compétitive sont reliées l'une à l'autre, comment elles sont reliées à la performance de l'entreprise et comment leurs fonctions diffèrent selon l'environnement dans lequel l'entreprise les déploie pour l'élaboration de sa stratégie. Les questionnaires ont permis de collecter des données auprès de 124 cadres de 94 entreprises (incluant au moins un propriétaire parmi les répondants de chaque entreprise) qui ont été activement impliqués dans la prise de décisions stratégiques. L'analyse de la relation entre proactivité, agressivité compétitive et performance dans différents contextes a mené à des conclusions similaires à celles de Li *et al.* (2009) : l'OE, à travers ses cinq dimensions, apparaît importante pour expliquer la performance de l'entreprise.

Si nous faisons un rapprochement avec le contexte forestier qui, rappelons le, est une industrie mature où les PME sont presque toutes des sous-traitantes sous la dépendance commerciale des grandes compagnies productrices de produits forestiers, on pourrait s'attendre à ce que les PME les plus performantes soient celles qui ont une OE d'agressivité compétitive. Car, selon Lumpkin et Dess (2001), dans une industrie « mature », les PME qui présentent un niveau de performance supérieure sont celles qui font preuve d'une combativité prononcée (agressivité compétitive).

Terminons par Naldi, *et al.* (2007) qui arrivent à des résultats qui, de prime abord, semblent contradictoires aux ceux de ses prédecesseurs. Alors que les études précédentes essaient d'établir d'une manière ou d'une autre une relation positive entre l'OE et la performance, leur étude montre plutôt qu'une entreprise peut bien prendre des risques (donc avoir une OE prononcée sur cette dimension) mais sans que cela n'ait une quelconque implication sur sa performance. Autrement dit, les PME qui ont une OE prononcée ne sont pas forcément performantes. Toutefois, le contexte des entreprises familiales où leur recherche a été faite peut constituer une tentative d'explication. La structure organisationnelle et la gouvernance des PME familiales sont différentes de celles d'autres entreprises; et tout y est fait de manière à ce que la gouvernance et la propriété de l'entreprise restent aux mains des membres de la famille, de génération en génération. Comme conséquence, on assiste à une formalisation très accrue et un contrôle externe poussé qui étoufferait les initiatives entrepreneuriales conduisant à la découverte d'opportunités.

Tout comme Naldi, *et al.* (2007), Andersén (2010) remet aussi en doute l'idée de la généralisation de la relation positive entre l'OE et la performance d'entreprise. Dans cette optique, il a réalisé une étude empirique quantitative sur un échantillon constitué de

172 PME. L'étude n'a mené à aucune preuve d'une corrélation statistiquement significative entre OE et performance (en termes de croissance et de la profitabilité) dans le cas précis des PME. Il conclut alors qu'il faudrait jeter un regard plus critique sur les résultats d'études théoriques qui généralisent que la relation OE-performance est toujours positive. En effet, selon l'auteur, cela ne se vérifie pas toujours empiriquement, d'une part, et il pourrait aussi avoir des biais puisque ces études utilisent, pour la plupart d'entre elles, les données subjectives pour mesurer la performance, d'autre part.

### **1.5.2 Conclusion des études sur l'orientation entrepreneuriale**

On se rend compte avec Cogliser *et al.* (2008) que les bases théoriques du concept « orientation entrepreneuriale » se sont développées à travers divers courants de recherche et dans des contextes d'étude différents. C'est alors que de nombreuses études ont été faites, étudiant le construit selon différentes dimensions (conf. Tableau) et soulignant son influence directe ou indirecte sur la performance de l'entreprise. Cependant, qu'on l'assimile à la « posture stratégique », au « style entrepreneurial » ou à l'« orientation stratégique », ce qui importe le plus c'est bien « l'angle d'inclinaison » (p.184) du P-Dir (Basso, Fayolle, et Bouchard, 2009). Autrement dit, le choix d'une stratégie d'OE au sein d'une entreprise, notamment dans les PME, est indiqué par les valeurs, la philosophie et les objectifs des dirigeants (Miller et Friesen, 1982; Covin et Slevin, 1991).

## 1.6 CADRE CONCEPTUEL

La documentation consultée donne une bonne idée de certains éléments qui pourraient avoir une influence sur la performance des PME (variable dépendante de notre étude). Nous avons pu noter de ces lectures que la performance est influencée par : l'OE des PME (Covin et Slevin, 1988, 1990, 1991 ; Naman et Slevin, 1993 ; Wiklund et Shepherd, 2003 ; Wiklund et Shepherd, 2005), les objectifs de leurs P-Dir (Julien, 1994; Covin et Slevin, 1991; Baldauf et Rank, 2005; St-Pierre, 2005; Robichaud *et al.*, 2005; Li & al., 2009) et l'environnement dans lequel les PME opèrent (Zarha, 1993; Miller, 1983; Baldauf et Rank, 2005; Naldi, *et al.*, 2007).

Notre étude se déroule cependant dans un environnement sous contrôle, c'est-à-dire que toutes les PME de notre échantillon appartiennent au même environnement macro-économique. De ce fait, nous pouvons ignorer la variable « environnement » sans que cela ne constitue un quelconque biais à nos résultats. C'est la logique qui justifie notre choix en faveur des variables OE et objectifs des P-Dir (variables indépendantes) pour l'élaboration de notre cadre conceptuel spécifique de recherche.

### 1.6.1 Cadre conceptuel spécifique

Le cadre conceptuel élaboré pour cette recherche (voir figure 1) présente les différents concepts de notre étude. Comme cela peut se voir, la performance, représente la variable dépendante (VD) qui constitue le problème managérial de notre étude, le concept que nous étudions ou que nous cherchons à expliquer (Pettersen, 2007). Et nous avons en plus deux variables indépendantes : les objectifs des P-Dir (VII), l'orientation entrepreneuriale (VI 2). Aussi, le cadre conceptuel illustre les relations entre les différentes concepts et dans une certaine mesure nos objectifs de recherche.

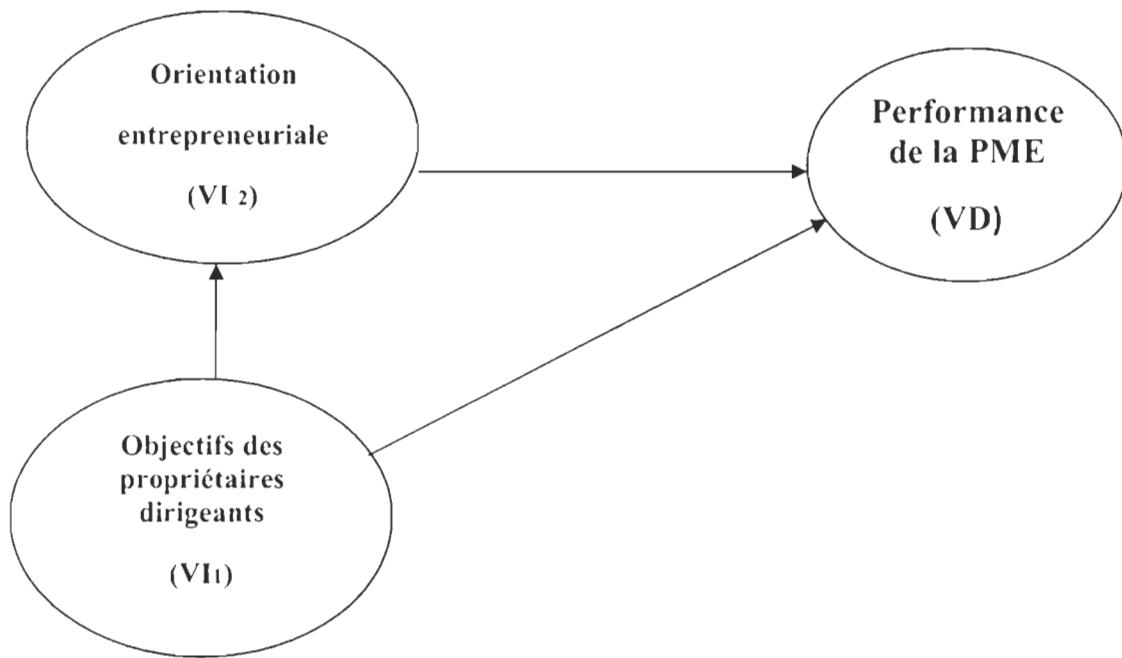


Figure 1 : Schéma du cadre conceptuel spécifique de recherche

### 1.6.2 Objectifs et questions de recherche

À la suite de nos lectures, on remarque que les études sur la performance n'aboutissent pas toutes aux mêmes résultats suivant le contexte de l'étude et le type d'indicateurs utilisés. On peut alors affirmer avec Morin *et al.* (1996) que « les écrits sur la performance sont abondants, mais pour des approches d'analyse très différentes » (p.7). Cette absence de consensus de la part des chercheurs montre que le thème de la performance reste un champ qui suscite de l'intérêt pour la recherche. En outre, les écrits abondent sur la motivation des P-Dir, mais on en trouve très peu qui traitent de leurs objectifs. Dans le cas particulier de la foresterie, nous n'avons trouvé aucune référence sur les objectifs des P-Dir. La présente recherche est donc une prémissse de toutes celles qui auront à traiter des objectifs des P-Dir forestiers et qui aborderont la performance sous l'angle des types d'objectifs des P-Dir d'une part, et de l'OE des entreprises dans le secteur forestier d'autre part. Elle s'avère alors pratique dans la mesure où elle pourra permettre de nuancer le soutien aux entrepreneurs en fonction de leurs objectifs.

Plusieurs questions ont été soulignées dans notre revue de littérature. Mais puisque nous menons une étude exploratoire, l'idéal n'est pas de s'attarder sur toutes les questions qui se sont posées suite à la revue de documentation, mais plutôt de prendre quelques-unes de ces questions et de les approfondir. Cela dit, les questions auxquelles nous voulons répondre dans le cadre de ce travail sont les suivantes :

- Quels regroupements d'objectifs des P-Dir de PME forestières peut-on constater ?
- Est-ce que ces groupes d'objectifs influencent l'OE de la PME forestière?
- Est-ce que ces groupes d'objectifs influencent la performance des PME forestières ?
- L'OE des PME forestières influence-t-elle leur performance?

Sur ce, nous terminons la première partie de notre travail où nous avons présenté le contexte forestier, les études qui traitent de notre thème de recherche et les variables en études. Nous passons à la deuxième partie où il sera question de la méthodologie adoptée pour nous permettre de répondre à nos questions de recherche.

## **Méthodologie**

Le présent chapitre traite de la méthodologie utilisée dans notre travail. Après avoir situé le lecteur sur l'approche et la démarche scientifique, nous allons d'abord présenter le cadre de la recherche, les informations sur la population d'étude et sur l'échantillon. Ensuite nous présenterons les mesures utilisées et enfin, nous terminerons par la méthode de traitement de données utilisée.

## 2.1 APPROCHE DE RECHERCHE ET DÉMARCHE SCIENTIFIQUE

La présente recherche est une étude exploratoire qui vise principalement à regarder un problème (la performance) sous un angle nouveau (Pettersen, 2007); à « développer les concepts plus clairement » (Cooper et Schindler, 2003, p. 151). C'est aussi une étude descriptive dans le sens où les objectifs poursuivis par les répondants seront regroupés pour déduire des catégories cohérentes d'objectifs des P-Dir en affaires. Par ailleurs, on va aussi s'attarder sur l'effet des variables indépendantes (objectifs des P-Dir et OE) sur la variable dépendante (performance). Ce qui fait enfin de notre étude une étude causale au regard de la description de ce type d'étude par Cooper et Schindler

(2003, p. 149) : « *if it is concerned with learning why—that is, how one variable produces changes in another—it is causal*».

Pour le présent travail, nous avons opté pour une approche de recherche quantitative.

## 2.2 CADRE DE LA RECHERCHE : LE « PREFoRT » (PROGRAMME DE RECHERCHE SUR LES ENTREPRENEURS FORESTIERS DE RÉCOLTE ET DE TRANSPORT)

Notre étude utilise les données d'un sondage de suivi fait auprès des PME de sous-traitance en opérations forestières québécoises. Plus de 2500 entrepreneurs forestiers québécois avaient été sollicités en 2006 dans le cadre du PREFoRT pour répondre à un sondage. Ce dernier comprenait 81 questions et avait été envoyé aux entrepreneurs par la poste ; 717 entrepreneurs ont répondu aux questions. En 2009, un autre sondage a été réalisé afin de faire le suivi auprès des entrepreneurs qui avaient répondu et retourné le questionnaire à la première phase du sondage en 2006.

## 2.3 POPULATION ET ÉCHANTILLON

La population initiale de l'étude était l'ensemble des 2500 PME du secteur forestier québécois (Prefort, 2007). En 2006, 717 des 2500 PME avaient complété et retourné le sondage, soit un taux de réponse de 28%. Notre population d'étude est constituée des 717 PME qui avaient pris part à la première phase du sondage. Les sondages ont été envoyés par la poste à leurs P-Dir. On a eu un taux de réponse de 38% car 265 P-Dir composent l'échantillon obtenu sur les 717 répondants potentiels.

## 2.4 LES MESURES

### 2.4.1 La performance

Pour pouvoir cerner la complexité et le « caractère multidimensionnel de la performance » (Bergeron, 2002, p.3), nous avons opté pour onze indicateurs de performance :

- La croissance des revenus, du nombre d'employés, de la marge de profit (Le Roy, 2001; McMahon, 2001);
- L'amélioration des techniques de production et l'adoption des nouvelles technologies (Beaumon, 1999);

- La qualité et la variété des offres par l'entreprise à ses clients de même que la satisfaction de ces derniers (Perera *et al.*, 1997);
- Le recrutement et la rétention du personnel (Ulrich, 1999);
- L'investissement réalisé dans la communauté (Graves et Waddock, 1994);
- Le respect de l'environnement et la durabilité (Gondran et Brodhag, 2003).

Il s'agit de mesures subjectives puisque chaque répondant a évalué sa performance par rapport à celle de ses principaux concurrents et ce, sur une échelle variant de « 1 = Performance très inférieure aux concurrents » à « 5 = Performance très supérieure aux concurrents ». Le choix des mesures subjectives relève de ce que les entreprises de notre échantillon sont toutes indépendantes et privées. Ainsi, les répondants sont souvent peu enclins à l'idée de divulguer leurs données financières et enfin, il est aussi probable qu'il n'y ait pas de données objectives disponibles pour certaines dimensions que nous souhaitons mesurer. Dans des situations pareilles, Dess et Robinson (1984) suggèrent une approche subjective de mesure de la performance.

Théoriquement, nous avons estimé que les 11 items de la performance correspondaient à cinq indicateurs de performance : 1-La performance financière (croissance des revenus, croissance du nombre d'employés, marge de profit); 2-La performance production (amélioration des techniques de production, adoption des nouvelles technologies) ; 3-La performance clients (qualité du service aux clients, variété du service offert aux clients, satisfaction des clients); 4-La performance communautaire (investissement dans la communauté) et 5-La performance développement durable

(respect de l'environnement et développement durable). Dans le contexte de la foresterie, la dépendance commerciale des PME à un très petit nombre de clients (Legendre, 2005; St-Jean et Lebel, 2010)), l'importance de disposer d'un bon équipement de production (Drolet et Lebel, 2010; John et Page, 1980) nous amènent à considérer les facteurs ci-dessus comme étant déterminants dans l'évaluation de la performance des PME en étude. Ensuite, nous avons calculé les Alpha de Cronbach, qui se sont avérés satisfaisants lorsque cela était applicable, soit respectivement 0,796, 0,891 et 0,858 pour performance financière, performance production et performance clients. Cela nous a assuré que nos regroupements présentent une bonne cohérence interne. Les données de la statistique descriptive semblent aussi satisfaisantes pour des mesures subjectives. En effet, sur une échelle allant de 1 à 5 (valeur maximum), nous avons deux valeurs médianes : 3,00 et 3,33 (Tableau 2) ; l'écart type varie entre (0,64, 0,78) ; les valeurs moyennes pour la performance financière et communautaire sont respectivement 2,77 et 2,90. Par contre, celle de la performance production (3,17), clients (3,47) et développement durable (3,57) sont plus grandes que la moyenne théorique attendue (qui est 3) (Tableau 2). Ce que nous pouvons comprendre car les mesures étant subjectives, chaque P-Dir aurait sans doute tendance à donner une belle image de lui et de son entreprise. Toutefois, avec la médiane qui est bonne et les données qui sont distribuées assez normalement, nous ne nous faisons pas de doute sur la qualité de nos mesures.

Tableau 2  
Statistiques descriptives de la Performance

	Performance financière	Performance production	Performance client	Performance développement durable	Performance communautaire
N	Validé	159	152	152	131
	Manquante	107	114	114	135
	Moyenne	2.77	3.17	3.46	3.57
	Ecart-type	.670	.657	.672	.781
	Minimum	1	1	1	1
	Maximum	5	5	5	5

#### 2.4.2 Les objectifs des propriétaires dirigeants

Pour mesurer les objectifs des P-Dir, nous sommes inspirés de l'outil de mesure de St-Pierre et Cadieux (2009). Selon ces auteures, les P-Dir qui sont en affaires visent 16 objectifs : être son propre patron, vivre correctement, avoir une qualité de vie, faire beaucoup d'argent, satisfaire les clients, réaliser les meilleures marges de profits, offrir des conditions de travail intéressantes, favoriser les fournisseurs locaux, adopter un comportement éthique, favoriser la protection de l'environnement, choisir les fournisseurs selon leurs pratiques environnementales, s'impliquer financièrement dans la communauté, augmenter la taille, s'impliquer socialement, conserver le patrimoine familial, assurer des emplois dans la région. Parmi les 16 objectifs, chaque répondant

avait à indiquer ceux qu'il privilégie sur une échelle allant de « 1= pas important du tout» à « 5= extrêmement important». Les P-Dir avaient la possibilité de faire plusieurs choix simultanément.

#### **2.4.3 L'orientation entrepreneuriale**

Enfin, l'OE, quant à elle, a été mesurée avec l'outil développé par Covin et Slevin (1989). Cet outil contient neuf items qui mesurent l'OE sous trois dimensions : la prise de risques, l'innovation et la proactivité. Chacune des dimensions comporte trois items. Dans l'innovation, nous avons : 1) mon entreprise met l'emphase sur la recherche et le développement (R&D), les changements technologiques et l'innovation; 2) mon entreprise introduit plusieurs nouvelles lignes de produits ou services; 3) mon entreprise change radicalement ses produits ou services. Les trois items constitutifs de la proactivité sont : 1) mon entreprise entreprend des actions auxquelles les concurrents répliquent; 2) mon entreprise est souvent première à introduire de nouveaux produits / services, des nouvelles techniques ou technologies, des méthodes de production, etc... 3) mon entreprise adopte une position très compétitive visant à réduire la compétition. La prise de risques contient aussi trois items : 1) mon entreprise favorise les projets à hauts risques, susceptibles de rapporter un grand retour sur investissement; 2) mon entreprise adopte typiquement une posture agressive et audacieuse pour maximiser l'exploitation des opportunités potentielles; 3) Je crois qu'à cause de la nature de l'environnement d'affaires, des actions à grandes portées sont nécessaires pour atteindre les objectifs de mon entreprise. Sur une échelle de type Likert à 7 points, les répondants avaient à choisir

l'énoncé qui convient à la situation de leur entreprise eu égard aux neuf items : « 1 » = totalement en désaccord; « 2 » = très en désaccord; « 3 » = en désaccord; « 4 » = neutre; « 5 » = d'accord; « 6 » = très d'accord; « 7 » = totalement d'accord. Les données de la statistique descriptive de la variable OE sont données dans le tableau 3. Sur une échelle de mesure qui va de 1 (valeur minimum) à 7 (valeur maximum), la moyenne des différentes dimensions se situe dans l'intervalle entre 3,85 et 4,04 pour un écart type de presque 1.

Tableau 3  
Statistique descriptive (Orientation entrepreneuriale)

---

	Moyenne	Ecart-type	N
OE- Innovation	3.85	1.04	153
OE- Proactivité	4.02	1.07	150
OE-Risque	4.04	1.07	150
Minimum	1	1	1
Maximum	7	7	7

---

Avant d'étudier les relations entre l'OE, les objectifs des P-Dir et la performance des PME, nous avons d'abord voulu voir si chacune des trois dimensions constitutives de l'OE (l'innovation, la proactivité et la prise de risques) est unidimensionnelle. Pour cela, nous avons fait une analyse factorielle exploratoire avec les 9 items de l'OE selon la méthode des moindres carrés généralisés, suivie d'une rotation Varimax avec normalisation de Kaiser. Comme nous allons voir dans la section 5 consacrée à l'analyse des données, les items doivent idéalement avoir un *factor loading*  $\geq 0,50$  et le nombre de facteurs à considérer sont ceux qui, après rotation, ont une valeur propre supérieure à 1. À la première extraction, les *factor loading* sont  $\geq 0,50$  pour la plupart des items. Cependant, on se rend compte que le *factor loading* de « mon entreprise change radicalement ses produits/services » (0,486) et celui de « mon entreprise adopte une position très compétitive visant à réduire la compétition » (0,436) sont légèrement en dessous de 0,50 mais, l'écart n'étant pas très considérable, on les a conservés pour la suite de l'analyse.

Nous avions eu trois facteurs dont la valeur propre était supérieure à 1. Les trois facteurs considérés restituent une bonne partie d'informations (64,095%). La rotation des facteurs selon la méthode Varimax montre que, les 9 items de l'OE que nous avions au départ se classent bien dans trois facteurs distincts. Ce sont les trois facteurs théoriques de l'OE à savoir : l'innovation (Alpha de Cronbach = 0,809), la proactivité (Alpha de Cronbach = 0,778) et la prise de risques (Alpha de Cronbach = 0,776).

Mentionnons que pour les analyses des mesures des objectifs des P-Dir, elles constituent des résultats en soi eu égard à nos questions de recherche. À ce titre, nous les présenterons plutôt dans la prochaine partie (résultats).

## 2.5 MÉTHODE D'ANALYSE

Pour trouver des regroupements cohérents d'objectifs des P-Dir et pour voir les éventuelles relations entre les variables investiguées (objectifs, orientation entrepreneuriale et performance) dans notre travail, les données ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS<sup>3</sup>. Pour les objectifs du P-Dir, et pour chaque dimension de la performance, nous avons préalablement calculé l'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et nous avons effectué le test d'analyse de sphéricité de Bartlett. Le KMO indique jusqu'à quel point l'ensemble des variables retenues constitue un ensemble cohérent et permet de constituer une ou des mesures adéquates des concepts à l'aide d'analyses factorielles. Les variables retenues constituent une mesure adéquate du concept lorsque l'indice KMO est supérieur à 0,7 (Durand, 2003). Pour ce qui est du test de Bartlett, on l'utilise pour tenter de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle toutes les corrélations sont nulles. Pour rejeter l'hypothèse nulle, le test doit être significatif, c'est-à-dire que le seuil doit être inférieur au seuil de significativité du test qui est 0,05.

---

<sup>3</sup> Statistical Package for the Social Sciences

Après avoir vérifié ces deux préalables ( $KMO > 0,7$ , et seuil de Bartlett  $\leq 0,05$ ), nous avons procédé à l'analyse factorielle en composantes principales avec rotation orthogonale des facteurs selon la méthode Varimax. La rotation orthogonale minimise le nombre de variables qui ont une forte relation avec un facteur donné (Thiébart *et al.*, 2003). Elle semble appropriée pour notre recherche puisque nous ne souhaitons pas traîner les relations entre les variables d'un même facteur dans les étapes subséquentes d'analyse des corrélations et des régressions. Enfin, des corrélations de Pearson et des analyses de régression ont été faites en vue d'analyser les éventuels liens entre nos variables.

## Résultats

Dans cette partie, nous commencerons premièrement par présenter les résultats qui concernent les objectifs des P-Dir forestiers en affaires. Pour y arriver, nous avons procédé par l'analyse en composante principale. Il s'agit d'une analyse factorielle exploratoire dans la mesure où, nous n'avions pas déterminé à l'avance les liens (regroupements éventuels) entre les variables (objectifs) (Durand, 2003). Deuxièmement, nous présenterons les corrélations entre les objectifs des P-Dir du secteur forestier, l'OE et la performance de leur entreprise. Troisièmement, nous allons présenter les analyses de régressions qui ont été faites pour répondre à nos questions de recherche.

### 3.1 LES OBJECTIFS DES PROPRIÉTAIRES DIRIGEANTS DES PME FORESTIÈRES

À la question de savoir « quels regroupements d'objectifs des P-Dir de PME forestières peut-on constater ? », une analyse factorielle exploratoire des 16 objectifs contenus dans notre instrument de mesure a été réalisée. Étant donné que le test de mesure de précision de l'échantillonnage KMO est 0,826 (donc vérifie la condition KMO

$> 0,7$ ), et que le test de Bartlett est significatif au seuil de 0,000 (donc vérifie aussi la condition seuil de  $Bartlett \leq 0,05$ ), nous avons procédé à l'analyse factorielle en composantes principales en vue de voir les regroupements qui pourraient être faits en fonction des 16 objectifs soulevés dans la littérature et mis dans le questionnaire.

Après la première extraction, l'objectif « être son propre patron » présentait un *factor loading* de 0,344, ce qui est inférieur au *factor loading* requis pour conserver l'élément, soit  $\geq 0,50$ . Pour cette raison, « être son propre patron » a été retiré de l'analyse, et une deuxième extraction a été faite. À cette deuxième étape, 14 objectifs sur les 15 restants présentaient un *factor loading*  $\geq 0,50$ . L'objectif « conserver le patrimoine familial » présentait un *factor loading* de 0,48 qui est légèrement en dessous de 0,50, mais nous l'avons toléré dans la mesure où il est très proche de 0,50 et vu sa cohérence dans le facteur considérée. Nous avons obtenu 3 groupes dont la valeur propre était supérieure à 1. Selon la règle de Kaiser qui stipule que : « le nombre de groupes (facteurs) à retenir dans le cadre d'une analyse en composantes principales, c'est uniquement les groupes (facteurs) qui ont une valeur propre au dessus de l'unité » (Thiévert *et al.*, 2003, p. 390), les trois groupes (facteurs) ont été retenus. Ces trois groupes qui se trouvent dans le tableau 4 expliquent 61,6% de la variance totale expliquée.

Tableau 4

Matrice des composantes après rotation des objectifs des P-Dir

		Composantes		
		1	2	3
<i>Objectifs performance</i>	VIVRE CORRECTEMENT	.809	.134	.114
	AVOIR UNE QUALITE DE VIE	.764	.256	.145
	FAIRE BEAUCOUP D'ARGENT	.676	-.200	.308
	SATISFAIRE LES CLIENTS	.671	.285	.115
	REALISER LES MEILLEURES MARGES DE PROFITS	.661	.099	.304
	OFFRIR DES CONDITIONS DE TRAVAIL INTERRESSANTES	.613	.391	.178
<i>Objectifs RSE</i>	FAVORISER DES FOURNISSEURS LOCAUX	.087	.805	.195
	ADOPTER UN COMPORTEMENT ETHIQUE	.195	.798	.275
	FAVORISER LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT	.286	.712	-.025
	CHOISIR LES FOURNISSEURS SELON LEURS PRATIQUES ENVIRONNEMENTALES	.130	.585	.442
<i>Objectifs implication communautaire</i>	S'IMPLIQUER FINANCIEREMENT DANS LA COMMUNAUTE	.091	.353	.763
	AUGMENTER LA TAILLE	.254	.031	.713
	S'IMPLIQUER SOCIALEMNT	.300	.155	.690
	CONSERVER LE PATRIMOINE FAMILIAL	.250	.143	.634
	ASSURER DES EMPLOIS DANS LA REGION	.016	.575	.610

Afin de juger de la pertinence des différents groupes d'objectifs générés par l'analyse en composantes principales, nous avons procédé à une rotation orthogonale par la méthode Varimax avec normalisation de Kaiser. Pour nous assurer que notre regroupement des objectifs possède une certaine validité, nous avons réalisé

parallèlement une autre rotation avec la méthode Oblimin, laquelle a abouti au même regroupement des objectifs qu'avec la méthode Varimax (trois (3) groupes et classement identique). Cela nous amène à dire que les objectifs des P-Dir du secteur forestier peuvent se regrouper en trois types (conf. Tableau 4), que nous avons nommés : être performant (ou les objectifs de performance financière) ; avoir une entreprise socialement responsable (ou les objectifs de RSE) et s'impliquer dans la communauté (ou objectifs d'implication communautaire).

## 3.2 LES CORRELATIONS ENTRE LES VARIABLES d'ÉTUDE

### 3.2.1 Matrice des corrélations

À l'aide du logiciel d'analyse statistique, avons obtenu la matrice des corrélations suivante (Tableau 5) qui établit s'il existe ou non des relations entre nos variables d'étude.

Tableau 5  
Matrice des corrélations

Variable	X	ET	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1-O.P	,0000	1,0000										
2-O.RSE	,0000	1,0000	,000									
3-O.C	,0000	1,0000	,000	,000								
4-OE.ino	3,8584	1,04901	,011	-,05	,297**							
5-OE.Pro	4,0289	1,07558	,059	,064	,362**	,679**						
6-OE.Ris	4,0467	1,07148	,217*	,062	,298**	,428**	,557**					
7-P.F	2,7778	,67079	-,018	-,063	-,065	,102	,159	,043				
8-P.P	3,1776	,65713	,043	,027	,027	,111	,142	,157	,79			
9-P.Clt	3,4693	,67255	,206*	,091	,091	-,114	-,039	,093	,259**	,466**		
10-P.DD	3,57	,781	,089	,268**	-,115	-,052	,159	,179*	,089	,027	,554**	
11-P.Co.	2,90	,643	,439**	,053	,123	,177*	,090	,040	,439**	,429**	,264**	,085

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral)

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

### Légende

X = Moyenne

E.T. = Écart type

O.P. = Objectifs Performance

O.RSE = Objectifs RSE

O.C. = Objectifs communautaires

P.F. = Performance financière

P.P. = Performance production

P.Clt = Performance clients

P.DD = Performance développement durable

P.Co = Performance communautaire

### **3. 2.2 Relation entre les objectifs du P-Dir et l'orientation entrepreneuriale de la PME**

La matrice des corrélations ci-dessus montre qu'il existe des corrélations significatives entre les « objectifs d'implication communautaire » des P-Dir forestiers et les trois (3) dimensions de l'OE dans les PME forestières (soit l'innovation,  $r = 0,297$ ; la proactivité,  $r = 0,362$  et la prise de risques,  $r = 0,298$ ). Il y aurait donc une relation entre les objectifs d'implication des P-Dir dans leur communauté et l'OE de leur entreprise. On note aussi une relation significative ( $r = 0,217$ ) entre les « objectifs de performance financière » et la dimension « prise de risques » de l'OE (se référer aussi au Tableau 6).

### **3.2.3 Relation entre les objectifs des P-Dir et la performance de leur entreprise**

Il existe une corrélation positive ( $r = 0,206$ ) entre l'objectif de performance et la performance clients; autrement dit, plus les P-Dir ont des objectifs de performance financière en affaires, plus ils seraient performants dans la satisfaction de leurs clients. La corrélation de Pearson est aussi significative entre l'« objectif RSE » et la performance « respect de l'environnement et développement durable » ( $r = 0,268$ ) au seuil de 1%. Ce qui veut dire que plus les P-Dir ont des objectifs de responsabilité sociale de leur entreprise, plus ils auraient une grande performance en ce qui concerne le respect de l'environnement et le développement durable. Ce résultat nous semble cohérent. En effet, la RSE et le respect de l'environnement s'inscrivent dans le grand ensemble du

développement durable. Toujours au seuil de 1%, on note une corrélation significative et positive entre les objectifs de performance financière et la performance implication dans la communauté( $r = 0,439$ ).

### **3.2.4 Relation entre l'OE et la performance des PME forestières**

Au seuil de significativité de 5%, le test de Pearson montre qu'il existe une corrélation significative ( $r = 0,177$ ) entre l'OE / innovation et la performance investissement dans la communauté; et entre l'OE / prise de risques et la performance en ce qui concerne le respect de l'environnement et le développement durable. Ces corrélations nous donnent deux informations. 1) Plus l'OE de la PME est poussée vers l'innovation, plus son P-Dir serait performant du point de vue *investissement dans la communauté*. 2) Plus les P-Dir seraient portés à prendre des risques pour leur entreprise, plus ils auraient une bonne performance dans le «respect de l'environnement et développement durable».

Mentionnons qu'il existe des corrélations assez fortes entre les mesures de performance tout comme entre celles de l'OE. Ce qui fait penser que : d'autres regroupements auraient pu être faits entre les items de ces variables (performance et OE), ou alors que les mesures subjectives présentent une certaine faiblesse qui relèverait de l'influence de la perception des répondants. Néanmoins, nous avons vérifié qu'il ne se poserait pas de problème de multicollinéarité avant de réaliser des régressions pour mieux

apprécier les relations qui découlent des tests de corrélations ci-dessus. Les corrélations ont des niveaux raisonnables, cela suggère l'absence de multicollinéarité.

Ainsi, étant donné que l'OE comporte trois dimensions et que la performance en comporte cinq, nous avons étudié l'effet des différents objectifs sur l'OE par trois tests de régression en considérant comme variable dépendante l'OE (innovation, proactivité et prise de risques); puis l'effet des trois types d'objectifs et de l'OE sur la performance par cinq tests de régression en considérant comme variable dépendante la performance (clients, production, communautaire, financière, et protection de l'environnement et développement durable).

### 3.3 MODÈLES DE RÉGRESSION

Ce sont des régressions hiérarchiques qui ont été réalisées, car nous avons procédé par étapes. Les variables de contrôle ont d'abord été introduites dans le modèle, suivies ensuite des variables explicatives (dépendantes). Les variables de contrôle sont celles qui sont susceptibles d'influencer la relation entre nos variables d'étude et de biaiser les résultats de l'étude (Pettersen, 2007). C'est la raison pour laquelle il est recommandé de les identifier et d'annuler leur effet sur la relation étudiée.

En considérant la variable de contrôle *âge du P-Dir* par exemple, il est dit que les P-Dir sont moins enclins à prendre des risques au fur et à mesure qu'ils avancent en âge (Kanfer et Ackerman, 2004). Alors, pour mieux apprécier l'effet de l'OE sur la performance de l'entreprise, ou encore l'effet des objectifs sur l'OE dont le risque en constitue une dimension, il est nécessaire de contrôler les autres variables qui, tout comme l'âge du P-Dir pourraient aussi y avoir de l'influence. Étant donné le fait que la plupart des PME forestières sont en situation de dépendance commerciale (Legendre, 2005; St-Jean et Lebel, 2010)), l'efficacité dans la réalisation de leurs opérations et tout ce qui peut aider à réduire les coûts de production peuvent marquer la différence au niveau de leur performance (Drolet et Lebel, 2010). John et Page (1980) ont d'ailleurs montré que la performance des entreprises forestières est sensible à la variation de l'efficacité technique. C'est dans cette logique que, dans toutes les analyses de régression effectuées, nous avons aussi contrôlé : la valeur marchande des actifs de la PME, la facilité à obtenir les capitaux et enfin le nombre d'heures par an consacrées à la production (qui, lorsque cela est élevé, permet aux PME forestières de couvrir rapidement leurs charges tant fixes que variables).

### 3.3.1 Effets des objectifs du P-Dir sur l'orientation entrepreneuriale des PME

Comme nous avons déjà mentionné, l'OE comporte trois dimensions. Pour cette raison, nous avons étudié l'effet des différents objectifs sur chacune de ces dimensions par trois tests de régression. Les résultats se trouvent dans le tableau 6 ci-dessous.

Tableau 6

Régression hiérarchique de l'effet des types d'objectifs du P-Dir sur les 3 composantes de l'OE

	Orientation entrepreneuriale (Variable dépendante)					
	Innovation		Proactivité		Risque	
	Modèle 1 Bêta	Modèle 2 Bêta	Modèle 1 Bêta	Modèle 2 Bêta	Modèle 1 Bêta	Modèle 2 Bêta
Âge du P-Dir	,188	,176	,079	,067	,134	,143
Nbre d'employés	,070	,055	-,026	-,046	-,144	-,168
Valeur marchande	-,001	-,009	,181	,165	,235	,237
% CA client principal	-,026	,008	-,064	-,021	-,046	-,005
Facilité obtention capitaux	-,004	,021	,039	,075	,005	,038
Objectif-Perf.		,057		,075		,248*
Objectif-RSE		,017		,052		,077
Objectif-Comm.		,268*		,358*		,339*
Sig.		,589	,206	,524	,026	,429
R <sup>2</sup>		,039	,112	,045	,178	,053
R <sup>2</sup> ajusté		-,013	,032	-,009	,101	,000
Variation F		,749	2,436	,841	4,618	,990
N		98	98	95	95	95

\* = p ≤ 0,05

\*\* = p ≤ 0,1

En prenant l'OE / innovation comme variable dépendante, l'analyse de régression montre que le modèle global n'est pas significatif ( $p = 0,206$ ). Toutefois, on note que l'objectif « implication communautaire » influence significativement et positivement ( $p = 0,010$ ; Bêta = 0,268) l'OE / innovation. Cela signifie en d'autres termes que, plus les P-Dir ont pour objectifs de s'impliquer dans leur communauté, plus leur entreprise aura une OE poussée pour l'innovation. Les objectifs d'implication dans la communauté expliquent 3,2% de l'OE/innovation ( $R^2$  ajusté = 0,032 et  $R^2 = 0,112$ ).

En prenant la proactivité comme variable dépendante, les données permettent de conclure que le modèle de régression est globalement significatif ( $p = 0,026$ ). Avec ce modèle, l'ensemble des variables retenus expliquent 10,1% de l'OE /proactivité ( $R^2$  ajusté = 0,101 et  $R^2 = 0,178$ ). Parmi les trois catégories d'objectifs poursuivis par les P-Dir du secteur forestier, seul l'objectif d'« implication dans la communauté » influence significativement ( $p = ,001$ ) et positivement (Bêta = ,358) l'OE / proactivité. Cela veut dire que plus les P-Dir ont pour objectif de s'impliquer dans leur communauté, plus leur entreprise aura une OE proactive.

Pour ce qui est de la « prise de risques », enfin, l'analyse de régression montre que le modèle est globalement significatif ( $p = 0,004$ ). On note que deux catégories d'objectifs ont une influence significative et positive sur la dimension risque de l'OE, soient les objectifs de « performance financière » ( $p = 0,012$ ; Bêta = 0,248) et d'« implication communautaire » ( $p = 0,001$ ; Bêta = 0,339). Le modèle global explique une bonne partie de l'OE / risques, soit 15,4% ( $R^2 = 0,226$   $R^2$  ajusté = 0,154).

### **3. 3.2 Effets des objectifs du P-Dir sur la performance des PME**

Selon le tableau 7 ci-dessous, en prenant la performance « clients » comme variable dépendante, l'analyse de régression montre que les objectifs communautaires du P-Dir ont un impact significatif ( $p = 0,02$ ) et négatif ( $\text{Bêta} = -0,384$ ) sur la performance clients.

Tableau 7

Régression hiérarchique de l'effet des objectifs des P-Dir sur la performance  
d'entreprise

	Performance (variable dépendante)									
	Clients		Production		Communautaire		Financière		D.D.	
	Modèle 1 Bêta	Modèle 2 Bêta	Modèle 1 Bêta	Modèle 2 Bêta	Modèle 1 Bêta	Modèle 2 Bêta	Modèle 1 Bêta	Modèle 2 Bêta	Modèle 1 Bêta	Modèle 2 Bêta
Age du P-Dir	-,105	-,089	-,006	-,009	-,024	-,018	-,105	-,097	,044	,036
Nbre d'employés	,068	,111	,057	,067	,101	,087	,127	,139	-,088	-,052
Valeur marchande	,024	-,014	,063	,059	-,084	-,095	,119	,109	,017	-,020
% CA client principal	-,269*	-,324*	-,063	-,083	,164	,132	,139	,123	-,095	-,161
Facilité à obtenir des capitaux	,096	,058	,102	,098	,210	,233*	,173	,166	,108	,102
Sem./an consacrées à la Prod.	,102	,227*	,212*	,273*	,205*	,243*	,200*	,249*	-,017	,083
Objectif-Perf.		,076		-,082		-,042		,005		-,025
Objectif-RSE		,158		,000		,174		,021		,309*
Objectif-Comm..		-,384*		-,180		-,079		-,151		-,232*
Sig.		,068	,002	,251	,281	,190	,251	,042	,095	,874
R <sup>2</sup>		,125	,265	,084	,117	,105	,137	,137	,156	,027
R <sup>2</sup> ajusté		,064	,185	,021	,023	,035	,032	,077	,066	-,040
Variation F	2,044	5,265	1,333	1,054	1,498	,919	2,294	,659	,405	3,887
N	93	93	94	94	84	84	94	94	94	94

\* = p ≤ 0,05

\*\* = p ≤ 0,01

Cela signifie que plus les P-Dir ont pour objectifs de s'impliquer dans leur communauté, moins leur entreprise est performante dans la satisfaction des clients. On note aussi l'influence significative et négative de la variable « pourcentage du chiffre d'affaires du

principal client » ( $p = 0,013$ ; Bêta = -0,269) et l'influence significative et positive du « nombre d'heures par an consacrées à la production » ( $p = 0,029$ ; Bêta = 0,227) sur la performance / clients. Avec ces variables, le modèle global explique 18,5% de la performance clients ( $R^2 = 0,265$  et  $R^2$  ajusté = 0,185).

Lorsque nous considérons la « performance production » comme variable dépendante, l'analyse de régression présente un modèle global qui n'est pas significatif ( $p = 0,281$ ). Les objectifs du P-Dir, quels qu'ils soient, n'influencent pas la performance production des PME forestières. Cependant, tout comme la performance clients, le nombre de semaines par an consacrées à la production influence significativement et positivement la performance production ( $p = 0,017$ ; Bêta = 0,273). Ainsi, plus le nombre de semaines par an consacrées à la production augmente, plus la performance production est grande.

En considérant comme variable de performance « investissement dans la communauté », l'analyse de régression nous montre que les objectifs des P-Dir n'influencent pas cette dimension de la performance ( $p = 0,251$ ). Le fait que les P-Dir aient une grande performance dans l'investissement communautaire ne dépend pas de leurs objectifs. Néanmoins, on remarque deux variables qui ont une influence significative sur cette dimension de la performance. Ce sont : la facilité à obtenir des capitaux ( $p = 0,043$ ; Bêta = 0,233) et le nombre de semaines par an consacrées à la production ( $p = 0,040$ ; Bêta = 0,243). Ce résultat laisse sous entendre que le fait de s'impliquer dans la communauté facilite l'accès aux capitaux. En effet, les banquiers

faisant partie de la communauté, pourraient davantage soutenir leurs entreprises car elles sont plus connues. Soit que, plus les PME ont l'accès facile aux capitaux, plus elles ont une grande performance dans l'investissement communautaire car elles peuvent se le permettre financièrement.

Avec la performance financière comme variable dépendante, l'analyse de régression montre que les objectifs des P-Dir n'influencent pas la performance financière de leur PME ( $p = 0,095$ ). Cependant, la variable nombre de semaines par an consacrées à la production influence significativement ( $p = 0,026$ ) et de façon positive (Bêta = 0,249) cette dimension de la performance. Plus le nombre de semaines par an consacrées à la production augmente, plus la performance/financière des PME du secteur forestier est grande.

Lorsque nous prenons la performance « respect de l'environnement et développement durable » comme variable dépendante, l'analyse de régression aboutit à un modèle global qui n'est pas significatif ( $p = 0,131$ ). Les objectifs des P-Dir n'influencent pas cette dimension de la performance de d'entreprise. Cependant, en analysant la contribution de chaque catégorie objectifs individuellement, les objectifs RSE influencent significativement et positivement ( $p = 0,004$ ; Bêta = 0,309) et les objectifs communautaires influencent significativement et négativement ( $p = 0,036$  et Bêta = -0,232) cette dimension de performance. Donc, plus les P-Dir ont des objectifs d'avoir une entreprise socialement responsable, plus leur PME aura une bonne performance/respect de l'environnement et développement durable. Par contre, plus les

P-Dir ont pour objectifs de s'impliquer dans leur communauté, moins leur entreprise sera performante au point de vue respect de l'environnement et développement durable.

### **3.3.3 Effets de l'orientation entrepreneuriale sur la performance**

Avec la performance « clients » comme variable dépendante, le tableau 8 montre que le modèle global de l'analyse de l'effet de l'OE (innovation, proactivité, risques) sur cette dimension de la performance n'est pas significatif ( $p = 0,188$ ). De même, l'effet de chaque dimension de l'OE considérée isolément sur la performance clients n'est pas significatif. En effet, les seuils « p » sont les suivants : innovation = 0,797; proactivité = 0,693 et risques = 0,821. Cependant, on note que la variable de contrôle « pourcentage du chiffre d'affaires du principal client » a une influence significative ( $p = 0,012$ ) et négative (Bêta = -0,269) sur la performance clients. Donc, plus les PME dépendent d'un petit nombre de clients, moins elles ont une bonne performance clients.

Tableau 8

Régression hiérarchique de l'effet de l'OE sur les cinq dimensions de performance

	Performance									
	Clients		Production		Communautaire		Financière		D.D.	
	Modèle 1 Béta	Modèle 2 Béta								
Age du P-Dir	-,134	-,150	-,055	-,094	-,043	-,088	-,125	-,157	,011	,014
Nbre d'employés	,025	,017	,014	-,016	,167	,071	,100	,064	-,134	-,139
Valeur marchande % CA client principal	,087	,086	,119	,137	-,090	,003	,185	,200	,049	,022
Facilité obtention des capitaux	-,269*	-,269*	-,134	-,138	,035	,042	,129	,127	-,199	-,191
Sem. an consacrées à la Prod. OE-Inno.	,041	,049	,077	,082	,213*	,222*	,178	,184	,063	,075
OE-Proact.	,035	,015	,128	,087	,157	,118	,179	,138	-,143	-,153
OE-Risque	,058			,176		,333*		,143		-,110
	,029			,023		,151		,154		,293
						-,224		-,038		-,066
Sig.		,071	,188	,320	,232	,249	,014	,009	,005	,466
R <sup>2</sup>		,116	,126	,071	,117	,091	,228	,162	,223	,058
R <sup>2</sup> ajusté		,059	,038	,011	,029	,023	,138	,109	,146	-,003
Variation F		2,019	0,338	1,188	1,574	1,340	4,544	3,032	2,365	,946
N		99	99	100	100	87	87	101	101	100

\* = p ≤ 0,05      \*\* = p ≤ 0,10

Avec la performance clients comme variable dépendante, le modèle global de l'analyse de l'effet de l'OE (innovation, proactivité, risques) sur la performance clients n'est pas significatif ( $p = 0,188$ ). De même, l'effet de chaque dimension de l'OE considérée isolément sur la performance clients n'est pas significatif. En effet, les seuils «  $p$  » sont les suivants : innovation = 0,797; proactivité = 0,693 et risques = 0,821. Cependant, on note que la variable de contrôle « pourcentage du chiffre d'affaires du principal client » a une influence significative ( $p = 0,012$ ) et négative ( $\text{B}\ddot{\text{e}}\text{ta} = -0,269$ ) sur la performance clients. Donc, plus les PME dépendent d'un petit nombre de clients, moins elles ont une bonne performance clients.

En considérant la performance production comme variable dépendante, l'analyse de régression conduit à un modèle global qui n'est pas significatif ( $p = 0,232$ ). Aussi, l'effet isolé de chaque dimension de l'OE (innovation, proactivité et risques) sur la performance production n'est pas significatif.

Pour ce qui est de l'effet de l'OE (innovation, proactivité et risques) sur la performance investissement dans la communauté, l'analyse de régression conduit à un modèle global significatif ( $p = 0,014$ ). Cependant, en analysant la contribution de chaque composante de l'OE, seule l'innovation a une influence significative ( $p = 0,019$ ) et positive ( $\text{B}\ddot{\text{e}}\text{ta} = 0,333$ ) sur la performance communautaire. On peut aussi noter l'influence significative ( $p = 0,037$ ) et positive ( $\text{B}\ddot{\text{e}}\text{ta} = 0,222$ ) de la variable « facilité à obtenir des capitaux » sur la performance communautaire. Deux hypothèses sont envisageables : 1) plus les PME ont la facilité à obtenir les capitaux, plus leur

performance investissement communautaire est bonne ; 2) plus les PME ont une grande performance en termes d'investissement dans la communauté, plus elles ont un accès facile aux capitaux. Le modèle obtenu permet d'expliquer 13,8% de la performance investissement dans la communauté ( $R^2 = 0,228$  et  $R^2$  ajusté = 0,138).

En prenant comme variable dépendante la performance financière, l'analyse de régression conduit à un modèle global significatif ( $p = 0,005$ ). Ce modèle global explique 14,6% de la performance financière ( $R^2 = 0,223$  et  $R^2$  ajusté = 0,146). Cependant, lorsque nous considérons la contribution de chaque composante de l'OE isolément, elle n'est pas significative. En effet les seuils se situent à 0,274, 0,282 et 0,748 respectivement pour l'innovation, la proactivité et le risque.

En considérant enfin la performance développement durable comme variable dépendante, le modèle global de régression n'est pas significatif ( $p = 0,367$ ). De même, lorsque nous analysons la contribution de chaque dimension de l'OE, aucune d'elles ne présente une contribution significative car elles ont toutes un seuil supérieur à 0,005.

## **Discussion**

Cette partie est réservée à la réflexion sur les résultats que nous ont fournis les analyses statistiques tels que présentés à la partie précédente. Elle comporte quatre sections qui représentent les quatre questions auxquelles nous souhaitons apporter des éléments de réponses dans le présent ce travail : Quel regroupement d'objectifs des P-Dir pouvons-nous constater ? Est-ce que les objectifs du P-Dir influencent l'OE; la performance de son entreprise ? Y a-t-il une relation entre l'OE d'une entreprise et les objectifs de son P-Dir ?

#### 4.1 INTERPRÉTATION DES RESULTATS ET DISCUSSION

##### 4.1.1 Les regroupements d'objectifs des P-Dir

Les 16 objectifs que l'on peut attribuer aux P-Dir des PME forestières peuvent être regroupés en trois catégories. La première catégorie concerne les objectifs de performance : vivre correctement, avoir une qualité de vie, satisfaire les clients, réaliser les meilleures marges de profits, et offrir des conditions de travail intéressantes. On sait que les P-Dir performants sont ceux qui, entre autres, accordent une attention particulière

aux activités mercatiques et à la satisfaction des clients (Lorrain, Perreault et Dussault, 1992 cités dans Marchesnay, 1994; Miner, 1996; Baldwin et Gellatly, 2003). Nous pouvons alors comprendre que pour « vivre correctement » / « avoir une qualité de vie », il faut « faire beaucoup d'argent » par exemple en réalisant des « meilleures marges de profits ». Or cela n'est possible que si on peut « satisfaire les clients » et si on peut aussi « offrir des conditions de travail intéressantes » pour retenir la main d'œuvre qualifiée dans un contexte de rareté.

La deuxième catégorie d'objectifs concerne ceux se rapportant à la RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) : favoriser des fournisseurs locaux, adopter un comportement éthique, favoriser la protection de l'environnement et choisir les fournisseurs selon leurs pratiques environnementales. Cette deuxième catégorie représente la tendance actuelle dans les affaires qui est marquée par la responsabilité sociale des entreprises. On se rend compte que les P-Dir forestiers s'inscrivent dans la mouvance de leurs homologues d'autres secteurs en étant socialement responsable pas seulement pour satisfaire la législation (Masurel, 2007).

Finalement, la troisième catégorie d'objectifs concerne l'implication dans la communauté : s'impliquer financièrement dans la communauté, augmenter la taille, s'impliquer socialement, conserver le patrimoine familial et assurer des emplois dans la région. Au premier regard, « augmenter la taille » semble ne pas entrer dans cette catégorie. Toutefois, si l'on considère l'éloignement géographique des zones forestières par rapport aux grands pôles attraction, et par conséquent la rareté des emplois, il paraît

tout à fait logique qu'un P-Dir qui voudrait « s'impliquer financièrement et socialement dans sa communauté », rechercherait aussi à augmenter la taille de son entreprise afin d'assurer davantage d'emplois dans cette communauté. Aussi, avec le fruit de cette croissance (augmentation de taille), il sera en mesure de contribuer financièrement aux projets communautaires ou même de les initier.

#### **4.1.2 Relations objectifs des P-Dir et OE de l'entreprise**

Les relations entre l'OE et les objectifs tel que présumées dans notre deuxième question de recherche sont confirmées partiellement. En effet, l'OE semble bel et bien l'un des éléments de la démarche choisie par le P-Dir pour son entreprise en vue d'atteindre des objectifs bien précis. Les P-Dir qui visent la performance (réaliser des meilleures marges de profits, faire beaucoup d'argent ...) sont plus enclins à prendre des risques, donc leur entreprise a une OE de prise de risques plus poussée. Contrairement aux autres P-Dir, ils pourraient par exemple diversifier leurs activités en dehors du secteur forestier (St-Jean *et al.*, 2010). Comme le mentionne ces auteurs, c'est le cas des « gros entrepreneurs » (Legendre, 2005) ou des « exploitants diversifiés » (St-Jean, Lebel et Audet, 2008) qui ressemblent aux « créatifs » (Miner, 1996), aux « CAP » (Julien et Marchesnay, 1986), aux « Opportunistes » (Smith, 1967) et aux « Prospecteurs » (Miles et Snow, 1978). Or, les P-Dir forestiers avec l'objectif de s'impliquer dans leur communauté par le biais de leur entreprise, vont avoir une OE plus marquée sur les trois dimensions. Probablement parce qu'une seule dimension de l'OE ne pourrait pas

permettre à son entreprise de générer assez de revenus pour dépasser le « point mort » et réaliser des projets / investissements communautaires.

#### **4.1.3 Relations objectifs des P-Dir et performance d'entreprise**

Tout comme la recherche de Robichaud *et al.* (2005), nos résultats montrent que les objectifs des P-Dir influencent la performance de leur entreprise. Les P-Dir qui affichent une bonne « performance développement durable et respect de l'environnement » sont ceux qui avaient comme objectif d'avoir une entreprise socialement responsable. L'objectif d'être performant en affaires (faire beaucoup d'argent, réaliser des meilleures marges de profits...) semblait avoir un rapport avec la satisfaction des clients, un domaine considéré comme la clé de la performance selon certains auteurs (Lorrain, Perreault et Dussault, 1992 cités dans Marchesnay, 1994; Miner, 1996; Baldwin et Gellatly, 2003). Cependant, il s'agit d'une relation qui n'est pas significative en fin de compte. En effet, une fois que l'on contrôle pour le nombre de semaines par an consacrées à la production (dans l'analyse de régression), la dite relation n'est plus significative. Par ailleurs, plus les objectifs du P-Dir de s'impliquer dans la communauté sont marqués (en contrôlant pour différents facteurs), moins la performance clients est grande. À la question de savoir ce qui peut expliquer le fait que les P-Dir du secteur forestier se concentrent sur la communauté / objectifs communautaires (les citoyens de leur région) au détriment de la satisfaction des clients / objectifs clients (grandes compagnies), nous ne saurons dire s'il s'agit d'une attitude culturelle (la forêt

fait partie du patrimoine culturel des québécois, (Gagnon, 2004)), si cela relève du profil de ces P-Dir (attachement à sa région d'origine à l'instar du « petit entrepreneur » qui a une très forte implication sociopolitique dans sa localité (Legendre, 2005, p.100)) ou si les intérêts de la communauté sont incompatibles à ceux des clients (de grandes entreprises).

Les objectifs d'implication dans la communauté se dégagent comme un objectif important pour les P-Dir du secteur forestier. Les corrélations significatives entre cet objectif et l'OE se sont confirmées par les analyses de régression. Le désir de s'impliquer dans la communauté serait tellement poussé chez les P-Dir du secteur forestier qu'ils mettent en œuvre à cet effet toutes les dimensions de l'OE. C'est alors que, contrairement aux deux autres types d'objectifs, celui de l'implication dans la communauté est lié significativement à toutes les trois dimensions de l'OE.

Dans ce travail, on se serait attendu à certains résultats qui se sont pourtant avérés non significatifs. On s'attendrait à ce que le fait d'avoir des « objectifs de performance » mène à la performance financière, ce qui n'a pas été le cas. Sans doute à cause de la dépendance commerciale de la majorité des PME forestières, et donc leur faible marge de manœuvre face à leurs clients.

En outre, puisque les objectifs du P-Dir influencent la performance de l'entreprise (Robichaud *et al.*, 2005), on se serait attendu, par exemple, à ce que les entreprises dont les P-Dir ont comme objectifs principal « d'investir dans la communauté », aient une

grande performance « investissement communautaire ». Ou encore que les P-Dir qui visent comme objectif la performance financière, aient des entreprises effectivement performantes sur le plan financier. Pourtant, notre étude n'a pas abouti à de tels résultats. Ainsi, pouvons-nous constater que dans le contexte forestier, les P-Dir qui visent la performance comme principal objectif ne l'obtiennent pas. Serait-ce parce qu'ils ne mettent pas en œuvre la stratégie appropriée eu égard au secteur ? Ou parce que ces P-Dir sont limités de part leur profil ? Est-ce enfin qu'ils abandonnent leurs objectifs face aux difficultés sectorielles qui réduisent les efforts des P-Dir qui veulent atteindre une certaine performance ? D'un point de vue purement méthodologique, cela pourrait s'expliquer également par un biais d'échantillonnage ou tout simplement par une erreur de type II (à cause d'un trop petit nombre de cas, réduisant alors la puissance du test utilisé).

#### **4.1.4 Relations OE et performance d'entreprise**

Cette recherche permet aussi de conclure que l'OE influence « peu » la performance de l'entreprise. L'analyse de régression montre que : plus une entreprise a une OE d'innovation poussée, plus sa performance investissement communautaire est grande. C'est donc en mettant l'emphase sur les changements technologiques, en introduisant de nouveaux services sur le marché que les P-Dir vont chercher plus de revenus pour investir dans leur communauté et donc améliorer la performance investissement communautaire de leur entreprise. Ce résultat semble plutôt intéressant.

En effet, on a justement remarqué qu'en hiver, certains P-Dir utilisent leurs équipements de voirie pour faire le déneigement des routes municipales. Ce faisant, non seulement ils se rendent utiles à leur communauté (d'une certaine façon), mais aussi, le fruit de cette innovation (revenu généré) peut leur permettre d'investir davantage dans cette communauté et donc d'améliorer leur performance « investissement dans la communauté ».

Trouver qu'il existe une relation entre l'OE et la performance rejoint à certains points les recherches de Covin et Slevin (1988, 1990, 1991); Naman et Slevin (1993); Zahra (1993); Zarha et Covin (1995); Lumpkin et Dess (1996); Wiklund et Shepherd (2003); Shepherd et Wiklund (2005) qui ont, elles aussi, établies que l'OE avait un impact sur la performance de l'entreprise. Toutefois, la réserve de Naldi, *et al.* (2007) sur le fait que, dans certains contextes, l'OE pourrait ne pas avoir d'effet sur la performance mérite d'être mentionnée. Car, dans le contexte de notre étude par exemple, l'OE n'a aucun effet significatif sur la « performance production » des PME, pourtant cruciale pour les entrepreneurs de ce secteur (Drolet et Lebel, 2010).

## 4.2 LIMITES DE LA RECHERCHE

La présente recherche possède certaines limites qu'il convient de souligner. Ces limites relèvent tant de l'échantillonnage, de notre instrument de mesure que du choix de nos variables.

### 4.2.1 Limites liées à l'échantillonnage

Notre échantillon comporte exclusivement les P-Dir du Québec, alors nos résultats ne sauraient être généralisés à tous les autres P-Dir forestiers, d'une part, ni à d'autres contextes industriels, d'autre part. Par exemple, la réglementation de l'exploitation des forêts n'est pas la même partout, notamment en ce qui concerne la délivrance des baux forestiers. Ainsi, un échantillon plus étendu mènerait sans doute à des résultats davantage généralisables.

Une autre limite à ce niveau tient du fait que nous avons fait un suivi d'enquête et, à ce titre, il pourrait se poser un problème de représentativité de notre échantillon par rapport à la population d'étude. En effet, entre 2006 (année où le sondage a eu lieu) et 2009 (année du suivi), le portrait des PME aurait certainement évolué. Certaines PME auraient fermé et d'autres se seraient consolidées. Or, ce sont seulement les PME dont les P-Dir avaient répondu au questionnaire en 2006 qui ont été contactées, d'où la probabilité que notre échantillon ne soit pas tout à fait représentatif de la population d'étude.

#### 4.2.2 Limites liées aux instruments de mesure

Nous avons une autre limite qui relève du fait que les instruments de mesure que nous avons utilisés sont tous subjectifs. En effet, un instrument subjectif ne saurait mesurer parfaitement la réalité. Si nous prenons par exemple le cas de l'instrument de mesure de la performance, il pourrait être influencé par l'humeur du P-Dir au jour où il remplissait le questionnaire, par l'image qu'il veut transmettre de lui-même et de son entreprise, par son niveau de scolarité (donc sa capacité à bien comprendre / répondre aux différentes questions du questionnaire), et ainsi de suite.

Dans le même ordre d'idées, la dimension de l'OE qui conviendrait mieux à une industrie mature comme l'industrie forestière serait « agressivité compétitive » (Lumpkin et Dess, 2001). Or l'outil que nous avons utilisé ne prenait pas en compte l'agressivité compétitive, par conséquent, cette dimension n'a pas été mesurée dans notre recherche. C'est une autre limite et les recherches subséquentes dans ce secteur industriel devraient mesurer l'OE en utilisant une mesure qui intègre la dimension de l'agressivité compétitive.

Notons également que, pour mesurer les objectifs des P-Dir, nous les avons « forcés » à choisir parmi les 16 objectifs contenus dans notre outil de mesure. Or, il y aurait sans doute d'autres objectifs qui intéressent les P-Dir mais que nous n'avons pas identifiés. Cet apriori sur les objectifs est une situation qui ne saurait être sans incidence sur les résultats de notre recherche. Par ailleurs, l'outil de mesure, qui a été développé par

St-Pierre et Cadieux (2009), est basé sur la littérature des P-Dir en contexte PME, mais pour toute industrie confondue. Or, les logiques pourraient être différentes eu égard aux spécificités de chaque secteur.

#### **4.2.3 Limites liées au choix des variables**

L'objectif d'implication dans la communauté semble être une bonne variable explicative de la dimension prise de risque de l'OE des PME du secteur forestier. L'analyse de régression OE / risque et Objectifs mène à un modèle assez complet pour expliquer la relation entre nos variables ( $R^2 = 0,226$ ;  $R^2$  ajusté = 0,154); alors que les modèles innovation-objectifs ( $R^2 = 0,032$ ;  $R^2 = 0,112$ ), et proactivité-objectifs ( $R^2 = 0,178$ ;  $R^2$  ajusté = 0,101) le sont beaucoup moins. De même, les modèles tentant d'expliquer la performance par les objectifs ne sont pas tous significatifs. Les modèles performance financière et objectifs ( $p = 0,095$ ); performance investissement dans la communauté et objectifs ( $p = 0,190$ ); performance de production et objectifs ( $p = 0,251$ ) ne sont pas significatifs si on n'y intègre pas les variables de contrôle. Toutefois, les objectifs (implication dans la communauté) expliquent 26,5% de la performance clients ( $R^2 = 0,265$ ;  $R^2$  ajusté = 0,185). Face à ces résultats, on se questionne sur le choix de nos variables explicatives. Notamment, on se demande si les motivations (basées sur les théories de la motivation) expliqueraient mieux l'OE et la performance que les objectifs.

#### 4.3 CONTRIBUTIONS DE L'ÉTUDE

Notre recherche est la toute première qui ait établie une classification des objectifs des P-Dir de façon semi-exploratoire en contexte forestier. En effet, dans la littérature, les recherches sont abondantes sur les motivations des P-Dir, mais très rares en ce qui concerne leurs objectifs en affaires. La présente est aussi la première à notre connaissance à analyser les relations entre les objectifs des P-Dir et la performance d'entreprise dans l'industrie forestière. Ainsi, notre recherche a une implication dans le sens qu'elle contribue à l'avancement de la connaissance dans le domaine de l'entrepreneuriat forestier.

#### 4.4 PISTES DE RECHERCHES FUTURES

Nous avons mentionné une limite relevant de notre échantillon qui ne nous permet pas de généraliser nos résultats, ni aux P-Dir des autres provinces du Canada, ni aux P-Dir d'autres secteurs industriels. Alors, la même recherche sur un échantillon plus étendu mènerait à des résultats davantage généralisables, tout comme le fait de mener cette recherche dans d'autres contextes industriels.

Nous avons vu que les P-Dir qui visent la performance sont plus enclins à prendre des risques contrairement aux autres; et que les P-Dir forestiers qui ont comme objectif de s'impliquer dans leur communauté par le biais de leur entreprise ont une OE plus

marquée sur les trois dimensions (innovation, proactivité, risques). Des entrevues auprès des P-Dir qui ont des objectifs marqués de performance et d'implication dans leur communauté pourraient permettre de mieux explorer ces relations.

En contrôlant pour les autres facteurs, on a vu que plus l'objectif du P-Dir de s'impliquer dans la communauté est grand, moins la performance client de son entreprise est grande. Les études peuvent être menées sur la question de savoir ce qui peut expliquer le fait que les P-Dir du secteur forestier se concentrent sur la communauté / objectifs communautaires au détriment de la satisfaction des clients / objectifs clients. Pour le moment, ce résultat demeure difficile à expliquer.

Pour pallier aux limites qui relèvent de la nature subjective des instruments de mesure que nous avons utilisées dans cette recherche, les futures recherches pourraient intégrer les mesures objectives aux mesures subjectives de la présente. Les deux types de mesures utilisées conjointement mèneraient sans doute à une analyse plus complète comparée à une analyse basée uniquement sur des mesures subjectives.

Selon Lumpkin et Dess (2001), la dimension de l'OE qui conviendrait mieux à une industrie mature comme l'industrie forestière serait l'« agressivité compétitive ». Puisque l'outil que nous avons utilisé ne prend pas en compte cette dimension de l'OE, les recherches subséquentes pourraient mesurer l'OE en utilisant une mesure qui intègre cette dimension.

De par la nature exploratoire de notre recherche, nous n'avons pas analysé toutes les variables susceptibles d'influencer la performance de l'entreprise. Dans cette optique, nous pensons qu'il serait tout aussi intéressant dans le cadre des recherches futures, de mesurer par exemple l'effet du bassin de connaissances possédées par une entreprise sur sa performance, tout comme l'ont fait Wiklund et Sherpherd (2003).

## **Conclusion**

Notre recherche visait à explorer les regroupements d'objectifs des P-Dir forestiers, d'analyser l'influence de ces objectifs tant sur l'OE que sur la performance des PME forestières; et enfin de voir s'il existe des liens entre l'OE et la performance de l'entreprise. La documentation sur la performance est certes abondante, mais il n'y a aucun consensus en ce qui concerne sa définition et son évaluation (Morin *et al.*, 1996). Notre recherche a donc essayé d'analyser la performance d'un point de vue novateur, en classifiant les objectifs des P-Dir avant de regarder l'influence de ces classes d'objectifs sur la performance dans une industrie où une pareille étude n'avait jamais été faite par le passé.

Nous avons constaté que dans l'industrie forestière, les objectifs des P-Dir relèvent de trois types : performance, RSE et communautaire. Les objectifs communautaires se dégagent comme les plus importants. En effet, les objectifs communautaires semblent non seulement prioritaires à côté de la satisfaction des clients de l'entreprise, mais ils ont aussi une relation significative avec l'OE / innovation, l'OE / proactivité et l'OE / risques. Il ressort aussi de notre travail que l'OE influence la performance d'entreprise. Cependant, comme les auteurs Naldi *et al.* (2007) l'avaient mentionné, ce résultat n'est pas généralisable. Dans le cas de notre recherche, on note que les dimensions « clients » et « production » de la performance ne sont pas influencées par

l'OE. Si certains résultats de la dite étude se sont présentés dans le sens souhaité, d'autres par contre suscitent notre curiosité. Par exemple, le fait que les P-Dir qui visent comme objectif principal la performance ne l'obtiennent pas, ou encore le fait que les P-Dir qui ont pour objectifs de s'impliquer dans leur communauté n'aient pas une bonne performance « investissement communautaire ».

Notre étude à exploré pour la première fois les regroupements d'objectifs des P-Dir dans l'industrie forestière. Le fait de comprendre les types d'objectifs de ces P-Dir aurait des retombées dans la mesure où, sur le plan économique, cette compréhension pourrait aider à ajuster le soutien apporté à ces derniers, compte tenu de leurs objectifs principaux. Les résultats obtenus n'étant pas définitifs pour certains, les relations décelées méritent d'être analysées en profondeur dans des entrevues avec les P-Dir. Bref, bien que notre étude apporte un certain éclairage sur la thématique abordée, elle débouche également sur plusieurs pistes pour d'autres recherches futures sur le sujet.

## Références

- Baldauf, A., & Rank, O. N. (2005). Importance de l'orientation entrepreneuriale pour le succès des PME suisses à l'étranger (Vol. 4). Suisse: La Vie économique Revue de politique économique.
- Baldwin, J. R., & Gellatly, G. (2004). *Innovation strategies and performance in small firms*. Cheltenham, Angleterre: E. Elgar.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage .*Journal of Management* 17 (1), 99–120.
- Battistelli, A., Lemoine, C. & Odoardi, C. (2007). La motivation à la formation comme construit multidimensionnel : le rôle des objectifs personnels. *Psychologie du travail et des organisations*, 13(3), 3-19.
- Basso, O., Fayolle, A., & Bouchard, V. (2009). L'orientation entrepreneuriale: Histoire de la formation d'un concept. *Revue Française de Gestion* (195), 175-192.
- Benzing, C., Chu, H. M., & Callanan, G. (2005). A regional comparison of the motivation and problems of vietnamese entrepreneurs. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 10 (1), 3-27.
- Benzing, C., & Chu, H. M. (2009). A comparison of the motivations of small business owners in Africa. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16 (1).
- Bergeron, H. (2002). La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME. Communication présentée au 6° Congrès international francophone sur la PME HEC - Montréal.
- Bernard, F. (2008). *Taux de survie des nouvelles entreprises au Québec*. Montréal: Direction de l'analyse économique, Direction générale des politiques et des sociétés d'État, Ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation.
- Brenet P. (2000). « Stratégie d'essaimage des grandes entreprises et création de PME », 5<sup>ème</sup> congrès International Francophone sur la PME, Lille, 25-27 octobre.

- Buunk, B. P., & Nauta, A. (2000). Why Intraindividual Needs Are Not Enough: Human Motivation Is Primarily Social. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 279-283.
- Cadieux, L. (2009). Les propriétaires dirigeants de PME face à la croissance par le biais de l'internationalisation: une question d'attitude? Info PME, 9 (2).
- Chiasson, G., Blais, R., & Boucher, J.L. (2006). La forêt publique québécoise à l'épreuve de la gouvernance : le cas de l'Outaouais. *Revue de géographie de Lyon*, 81( 2), 113-120.
- Carrier, C., Julien, P.-A., & Menvielle, W. (2006). Un regard critique sur l'entrepreneuriat féminin: une synthèse des études des 25 dernières années. *Gestion*, 31 (2), 36-50.
- Cartwright, J. (1999). The Price of Compromise: Why We Should Wind down Our Forest Industry. *Analyse de Politiques*, 25, (2), 233-245.
- CIFQ (2010). Lettre du conseil d'administration aux Vice-Première Ministre et Ministre des Ressources naturelles et de la Faune.
- Clarke, T. (2001). The production and use of knowledge. *Education & Training*, 23 (4/5), 185-189.
- Cogliser, C. C., Brigham, K. H., & Lumpkin, G. T. (2008). Entrepreneurial Orientation Research: A review of theory, measurement, and data-analytic practices (sumary). *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 28 (13).
- Collins, O.F. & Moore, D.G. (1970). The organization makers: a behavioral study of independent entrepreneurs. *CLU journal*, 24 (3), 73-73.
- Commission européenne. (2006). La nouvelle définition des PME. Document consulté le 2 mai 2010 de . [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_fr.pdf)
- Cooper, D. R., Schindler, P.S. (2003). Business research Methods. (ed.), McGraw-Hill/Irwin (8 th ed.). Boston.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 25 (3), 217-234.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile And Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.

- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1990). New Venture Strategic Posture, Structure, and Performance: An Industry Life Cycle Analysis. *Journal of Business Venturing*, 5 (2), 123-135.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16 (1), 7-25.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life's Domains. *Canadian Psychology*, 49 (1), 14-23.
- Dess, G. G., & Robinson-Jr., R. B. (1984). Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.
- Développement économique Canada pour les régions du Québec. (2010). Programmes. Page consultée le 06 juin 2010 de <http://www.deced.gc.ca/fra/programmes/index.html>
- Drolet, S., & Lebel, L. (2010). Forest harvesting entrepreneurs, perception of their business status and its influence on performance évaluation. *Forest Policy and economics*, 12 (4), 287-298.
- Dudezert, A., & Lancini, A. (2006). Performance et Gestion des Connaissances: Contribution à la construction d'un cadre d'analyse. Communication présentée aux Actes de Journée des IAE, Congrès du cinquantenaire, Montpellier (France), Avril.
- Durand, C. (2003). L'analyse factorielle et l'analyse de fidélité. Notes de cours, Université de Montréal. Unpublished manuscript.
- Edwards, E. O. (1961). An Indifference Approach to the Theory of the Firm. *Southern Economic Journal*, 28 (2), 123-129.
- Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2009). *Risque de pénurie: les PME sont-elles en mesure de fidéliser leurs ressources humaines?* Paper presented at the 11ème journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat de l'AUF.
- Filion, L-J. (1998). Deux types d'entrepreneurs : l'opérateur et le visionnaire : Conséquences pour l'éducation. Cahier de recherche n° 1998-10, HEC Montréal.
- Filion, L-J. (2000). Six types de propriétaires-dirigeants de PME. Cahier de recherche n° 2000-02, HEC Montréal.

- Filion, L. J., (2005). Entrepreneurs et propriétaires-dirigeants de PME. In P.-A. Julien (Ed.), *Les PME: bilan et perspectives* (3 éd., pp. 143-168): Presses Inter Universitaires.
- Fouda-Ondogo, O. M., (2009). *Performance, financement et microcrédit dans les activités génératrices de revenus: une étude empirique auprès des femmes bayam-sellam des marchés de Douala au Cameroun*. Paper presented at the 11ème journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat de l'AUF.
- Gagnon, D. (2004). La forêt naturelle du Québec, un survol. Rapport préparé pour la Commission d'étude sur la gestion de la forêt publique québécoise. Groupe de recherche en écologie forestière interuniversitaire de l'Université du Québec à Montréal.
- Gilad, B., & Levine, P. (1986). A Behavioral Model Of Entrepreneurial Supply. *Journal of Small Business Management* 24 (4), 45-53.
- Jelavic, M., & Olgilvie, K. (2009). *Maslow and Management: Universally Applicable or Idiosyncratic? Canadian Manager*, 34 (4), 16-17.
- Jim, A., (2010). "A critical examination of the EO-performance relationship", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16 (4), 309 – 328
- John, M. & Page, Jr. (1980). Technical Efficiency and Economic Performance: Some Evidence from Ghana. Oxford University Press, New Series, 32 (2), 319-339.
- Julien, P.-A. (1994). Pour une définition des PME. In P.-A. Julien (Ed.), *Les PME: Bilan et perspectives*. Québec: Les Presses Inter Universitaires. Economica.
- Julien, P.-A., & Marchesnay, M. (1996). L'entrepreneuriat. Paris, Economica.
- Julien, P.-A. (2005). Pour une définition des PME. In P.-A. Julien (Ed.), *Les PME: Bilan et perspectives* (3 éd., pp. 1-23): Presses Inter Universitaires.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29 (3), 440-458.
- Kaplan, R., Norton, D. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39 (1), 53-79.
- Kirkwood, J. (2009). Motivational factors in a push-pull theory of entrepreneurship. *Gender in Management: An International Journal*, 24 (5), 346 - 364.
- Kotiliarov, I. (2006). Mathematical Modelling of Human Motivation: A Vector

- Hypothesis. Panorama socioéconomique, 24 (33), 66-74.
- Laufer, J.-C. (1975), « Comment on devient entrepreneur ». Revue Française de Gestion, 2, 3-15.
- Legendre, C. (2005). *Le travailleur forestier québécois : Transformations technologiques, socioéconomiques et organisationnelles*. Sainte-Foy (Québec): Presses de l'Université du Québec.
- Li, Y.-H., Huang, Y.-H., & Tsai, M.-T. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. Industrial Marketing Management, 38 (4), 440-449.
- Lin, C. Y-Y., & Chen, M.Y-C. (2007). Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan. Management Research News, 30 ( 2), 115-132.
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (2002). Building a practically useful of goals setting and task motivation. American Psychologist, 57, 705-717.
- Lulendo-Mpanda, V. M. (2009). *Attrait du marché kinois et différence de dynamisme entrepreneurial entre immigrés libanais et autochtones congolais opérant en République démocratique du Congo*. Paper presented at the 11ème journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat de l'AUF.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation construct and linking it to performance. Academy of Management Review, 21 (1), 135-172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. Journal of Business Venturing, 16 (5), 429-451.
- Lumpkin, G. T., Cogliser, C. C., & Schneider, D. R. (2009). Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective. Entrepreneurship: Theory & Practice, 33 (1), 47-69.
- Marchesnay, M. (1994). Le Management stratégique. In P.-A. Julien (Ed.), *PME: Bilan et perspectives* (pp. 133-162). Québec: Université du Québec à Trois-Rivières.
- Masurel, E. (2007). Why SMEs invest in environmental measures: Sustainability evidence from small and medium-sized printing firms. Business Strategy and the Environment, 16, 190-201.

- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (1977). Power is the great motivator. *McKinsey Quarterly* (2), 27-45.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). Organizational strategy, structure, and process. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management* 3, 1-25.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-Making and Environment: The Third Link. *Strategic Management*, 4, 221-235.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29 (7), 770-791
- Miner, J. B. (1996). A psychological typology and its relationship to entrepreneurial success. *Entrepreneurship & Regional Development*, 9, 319-334.
- Morin E., Guérin, M., & Boulianne É. (1996). *Les indicateurs de performance*. Montréal.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K. & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, 20 (1), 33-49.
- Naman, J. L., & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14, 137-153.
- OCDE. (1996). The Knowledge-Based Economy. OCDE, Paris.
- Pennings, J. M. (1982). The Urban Quality of Life and Entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 25 (1), 63-79.
- Perron, C. (2010). Discours du Président CIFQ. Conférence "Les États généraux du bois". 28 Avril, Québec.
- Pettersen, N. (2007). Notes de cours : Methodologie de la recherche, Universite du Quebec à Trois-Rivieres, Unpublished manuscript.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D., et Vaillant, Y. (2005). The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3 (2), 133-171.
- Robichaud, Y., McGraw, E. & Roger, A. (2005). L'influence des objectifs des

- entrepreneurs sur la performance des petites entreprises. Une comparaison homme/femmes. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 55, 22-35.
- Schumpeter, J. A. (1989). *Essays : on entrepreneurs, innovations, business cycles, and the evolution of capitalism*. New Brunswick, New Jersey (USA): Transaction Publishers.
- Shapero, A. (1975). The displaced, uncomfortable entrepreneur. *Psychology Today*, 9 (6): 83-88.
- Shepherd, D. A., & Wiklund, J. (2005). Entrepreneurial small businesses : a resource-based perspective. Cheltenham, UK ; Northampton, Mass.
- Shinnar, R. S., & Young, C. A. (2008). Hispanic Immigrant Entrepreneurs in the Las Vegas Metropolitan Area: Motivations for Entry into and Outcomes of Self-Employment. *Journal of Small Business Management*, 46 (2), 242-262.
- Smith, N. R. (1967). The entrepreneur and his firm: The relationship between type of man and type of company. East Lansing: Bureau of Business and Economic Research, Graduate School of Business Administration, Michigan State University.
- Smith, N. R., & Miner, J. B. (1983). Type of Entrepreneur, Type of Firm, and Managerial Motivation: Implications for Organizational Life Cycle Theory. *Strategic Management Journal*, 4, 325-340.
- Statistique Canada (2008). *Entrepôt de données sur les petites et moyennes entreprises* (Entrepôt de données sur les PME). Document consulté le 02 mai 2010 de [http://www.statcan.gc.ca/cgi-bin/imdb/p2SV\\_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=5157&lang=fr&db=imdb&adm=8&dis=2](http://www.statcan.gc.ca/cgi-bin/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=5157&lang=fr&db=imdb&adm=8&dis=2).
- St-Jean, E., Julien, P.-A. & Audet, J. (2008). « Factors associated with growth changes in “gazelles” ». *Journal of Entreprising Culture*, 16 (2), 161-188.
- St-Jean, E., Lebel, L. & Audet, J. (2008). « Barrières au développement et intentions stratégiques des PME d'exploitation forestière ». *9<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Belgique, 29-31 octobre.
- St-Jean, E. & L. LeBel (2009). « La motivation à démarrer : les entrepreneurs forestiers sont-ils différents des autres ? ». *25<sup>e</sup> Conférence du CCPME*, Toronto, Canada, 16-18 octobre.
- St-Jean, E., L. Lebel & J. Audet (2010). «Entrepreneurial Orientation in the Forestry

- Industry : A Population Ecology Perspective». *Journal of Small Business and Entreprise Development*, 17 (2), 204-217.
- St-Pierre, J. (2004). La gestion du risque : comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- St-Pierre, J. (2005). *La gestion financière des PME : théories et pratiques*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- St-Pierre, J. et Cadieux, L. (2009). La conception de la performance : quel lien avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME. 6ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sophia-Antipolis, France, 19-21 novembre.
- Sullivan, S. E., Foyet, M. L., & Siri, T. (2007). What Motivates Entrepreneurs? An Exploratory Study of the Kaleidoscope Career Model and Entrepreneurship. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship* 12 (4), 4-19.
- Teece, D.J. (1998). Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review* 40 (3), 55–79.
- Thiéart, R-A. & Coll. (2003). Méthodes de recherche en Management. 2ème édition. Paris, Dunod.
- Vernon, H. (1983). *The cognitive structures and processes of human motivation and personality* (John Wiley & sons Ltd ed.). UK.
- Vijaya, V., & Kamalanabhan, T. J. (1998). A Scale to Assess Entrepreneurial Motivation. *Journal of Entrepreneurship*, 7, 183-198.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic management journal*, 24 (13), 1307-1314.
- Wong, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 105 (3), 261-279.
- Zahra, S. A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: a critique and extension. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 17 (4), 5-22.

## **Annexe 1**

### **Le questionnaire d'enquête**

## DESCRIPTION DE L'ENTREPRENEUR

1. Indiquez votre numéro de sondage (ce numéro apparaît sur votre enveloppe de retour)? \_\_\_\_\_

2. Possédez-vous la même entreprise forestière qu'en 2006?

- |                                      |                          |   |                          |
|--------------------------------------|--------------------------|---|--------------------------|
| Oui .....                            | <input type="checkbox"/> | NON, JE L'AI VENDUE, TRANSFÉRÉE OU CÉDÉE .....                    | <input type="checkbox"/> |
| NON, J'AI FAIT FAILLITE .....        | <input type="checkbox"/> | NON, J'AI CESSÉ LES OPÉRATIONS MAIS J'AI GARDÉ L'ÉQUIPEMENT ..... | <input type="checkbox"/> |
| NON, AUTRE RAISON [PRÉCISEZ] : _____ |                          |   |                          |

3. Quel est votre âge? \_\_\_\_\_ ANS

4. Dans quel village, ville ou communauté habitez-vous ? \_\_\_\_\_

5. Comment le nombre d'associés dans votre entreprise a-t-il changé depuis 2006?

- |  |                          |   |                          |
|--|--------------------------|---|--------------------------|
| AUCUN CHANGEMENT .....   | <input type="checkbox"/> | UN (DES) ASSOCIÉ(S) A PRIS SA RETRAITE .....  | <input type="checkbox"/> |
| UN (DES) ASSOCIÉ(S) A JOINT NOTRE ENTREPRISE, CAR NOUS AVONS FUSIONNÉ DEUX ENTREPRISES ..... | <input type="checkbox"/> | UN (DES) ASSOCIÉ(S) A QUITTÉ NOTRE ENTREPRISE POUR UNE AUTRE ENTREPRISE DANS LE SECTEUR FORESTIER .....           | <input type="checkbox"/> |
| UN (DES) ASSOCIÉ(S) A JOINT NOTRE ENTREPRISE, CAR NOUS AVIONS BESOINS DE CAPITAUX .....      | <input type="checkbox"/> | UN (DES) ASSOCIÉ(S) A QUITTÉ NOTRE ENTREPRISE POUR UNE AUTRE ENTREPRISE DANS UN SECTEUR AUTRE QUE FORESTIER ..... | <input type="checkbox"/> |
| AUTRE RAISON (PRÉCISEZ) : _____  |                          |   |                          |

6. Depuis 2006, avez-vous démarré d'autre(s) entreprise(s)?

Oui .....  Non .....

Si oui, veuillez préciser le type d'activités de chacune des entreprises que vous avez démarrées:

Entreprise #1 : \_\_\_\_\_  
 Entreprise #2 : \_\_\_\_\_

7. Pour assurer le succès de votre entreprise, certaines personnes, certains organismes ou certaines institutions peuvent être utiles. Veuillez indiquer leur niveau d'utilité dans le succès de votre entreprise (indiquez votre choix sur la ligne à l'aide du chiffre approprié [1, 2, 3, 4, 5 ou 6])

1	2	3	4	5	6
Nuisible	Pas utile	Un peu utile	Assez utile	Très utile	Indispensable

- |                                 |       |   |       |
|---------------------------------|-------|---|-------|
| a) FAMILLE .....                | _____ | h) ORGANISME DE SOUTIEN (EX. : CLD, SADC) ..... | _____ |
| b) ASSOCIÉ(S) .....             | _____ | i) COMMUNAUTÉ .....                             | _____ |
| c) COACH/MENTOR .....           | _____ | j) GOUVERNEMENT LOCAL (MUNICIPAL) .....         | _____ |
| d) COMPTABLE .....              | _____ | k) GOUVERNEMENT RÉGIONAL (MRC) .....            | _____ |
| e) DONNEUR D'OUVRAGE .....      | _____ | l) GOUVERNEMENT DU QUÉBEC .....                 | _____ |
| f) INSTITUTION FINANCIÈRE ..... | _____ | m) GOUVERNEMENT DU CANADA .....                 | _____ |
| g) CENTRE DE FORMATION .....    | _____ |   |       |

8. Pour assurer le succès de votre entreprise, veuillez indiquer l'importance des tâches suivantes que vous réalisez : (indiquez votre choix sur la ligne à l'aide du chiffre approprié [1, 2, 3, 4 ou 5])

Pas important du tout	Un peu important	Assez important	Très important	Extrêmement important
1	2	3	4	5

- |   |       |   |       |
|---|-------|---|-------|
| OPÉRER LA MACHINERIE .....  | _____ | RÉPARER/ENTREtenir les équipements .....  | _____ |
| GÉRER LE PERSONNEL (EVALUER LA PRODUCTION, MOTIVATION, ETC.) .....            | _____ | PLANIFIER LES OPÉRATIONS (ANALYSE DES CARTES ET DES PLANS, MARCHER LE TERRAIN, PLANIFIER AVEC UN DONNEUR D'OUVRAGE, ETC.) ..... | _____ |
| GERER LES FINANCES (ÉVALUER LES REVENUS ET LES DÉPENSES, BUDGETS, ETC.) ..... | _____ | AUTRE [SPÉCIFIEZ] : .....   | _____ |

9. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes : (indiquez votre choix sur la ligne à l'aide du chiffre approprié [1, 2, 3, 4, 5, 6 ou 7]) :

Totallement en désaccord	Très en désaccord	En désaccord	Neutre	D'accord	Très d'accord	Totallement d'accord
1	2	3	4	5	6	7

- a) DANS DES MOMENTS D'INCERTITUDE, JE M'ATTENDS HABITUELLEMENT AU MEILLEUR .....  
b) LORSQUE QUELQUE CHOSE PEUT MAL TOURNER POUR MOI, ÇA SE PRODUIT .....  
c) JE SUIS TOUJOURS OPTIMISTE À PROPOS DE MON FUTUR .....
- d) JE NE PRÉVOIS PAS QUE LES CHOSES VONT FONCTIONNER COMME JE LE SOUHAITE .....  
e) JE M'ATTENDS RAREMENT À CE QUE DE BONNES CHOSES M'ARRIVENT .....  
f) DANS L'ENSEMBLE, J'ENVISAGE QUE PLUS DE BONNES CHOSES VONT M'ARRIVER QUE DES MAUVAISES .....

10. Pensez-vous toujours travailler dans le domaine des opérations forestières dans 5 ans?

OUI, TOUJOURS COMME CHEF D'ENTREPRISE .....  NON, JE PENSE ÊTRE À LA RETRAITE .....   
OUI, MAIS COMME EMPLOYÉ D'UNE ENTREPRISE .....  NON, JE PENSE ME RECYCLER VERS UN AUTRE SECTEUR .....   
AUTRE RAISON (PRÉCISEZ) : \_\_\_\_\_

11. Dans quelle mesure les éléments suivants ont été importants dans votre choix d'avoir démarré votre entreprise :

(indiquez votre choix sur la ligne à l'aide du chiffre approprié [1, 2, 3, 4 ou 5])

Pas important du tout	Un peu important	Assez important	Très important	Extrêmement important
1	2	3	4	5

- a) ME DONNER UN DÉFI.....  
b) ACCOMPLIR UNE VISION PERSONNELLE .....  
c) GRANDIR ET APPRENDRE EN TANT QUE PERSONNE.....  
d) DIRIGER ET MOTIVER LES AUTRES .....  
e) AVOIR LE POUVOIR D'INFLUENCER UNE ORGANISATION .....  
f) GAGNER UN REVENU PERSONNEL PLUS GRAND.....  
g) SÉCURITÉ FINANCIÈRE .....  
h) ACCUMULER DE LA RICHESSE ET DES REVENUS ÉLEVÉS....  
i) BÂTIR UNE ENTREPRISE POUR LÉGUER À MES ENFANTS .....  
j) POUR CONTINUER LA TRADITION FAMILIALE.....  
k) SUIVRE L'EXEMPLE D'UNE PERSONNE QUE J'ADMIRE .....  
l) POUR ÊTRE RESPECTÉ PAR MES AMIS .....  
m) JE CONNAISSE UNE TECHNOLOGIE DE POINTE, INNOVANTE ..  
n) DÉVELOPPER UNE IDÉE D'UN PRODUIT OU SERVICE.....  
o) ACCOMPLIR QUELQUE CHOSE ET OBTENIR DE LA RECONNAISSANCE.....  
p) AVOIR UNE POSITION PLUS ÉLEVÉE .....  
q) OBTENIR UNE PLUS GRANDE FLEXIBILITÉ POUR MA VIE PERSONNELLE .....  
r) ÊTRE LIBRE D'ADAPTER MON APPROCHE À MON TRAVAIL .....

### DESCRIPTION DE VOTRE ENTREPRISE

12. Dans quelle(s) région(s) habitez-vous et travaillez-vous? (plusieurs cases peuvent être cochées)

Régions	Habitez	Travaillez	Régions (suite)	Habitez	Travaillez
01 BAS-SAIN-TLAURENT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10 NORD-DU-QUÉBEC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02 SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11 GASPÉSIE – ÎLES-DE-LA-MADELEINE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03 CAPITALE-NATIONALE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12 CHAUDIÈRE-APPALACHES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04 MAURICIE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13 Laval	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05 ESTRIE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14 LANAUDIÈRE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06 MONTRÉAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15 LAURENTIDES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07 OUTAOUAIS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16 MONTÉRÉGIE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
08 ABITIBI-TÉMISCAMINGUE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17 CENTRE-DU-QUÉBEC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
09 CÔTE-NORD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18 AUTRES PROVINCES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			19 ETATS-UNIS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. En moyenne, quelle quantité d'ouvrage réalisez-vous annuellement ?

HECTARE TRAITÉ : ..... HA

PLANT MIS EN TERRE ..... PLANTS

VOLUME DE BOIS RÉCOLTÉ : ..... M<sup>3</sup>

VOLUME DE BOIS TRANSPORTÉ ..... M<sup>3</sup>

KILOMÈTRES DE CHEMIN CONSTRUIT : ..... KM

MASSE DE BOIS TRANSPORTÉ ..... TONNES

AUTRE (PRECISEZ) : ..... (Type d'ouvrage)

..... (unité)

14. Combien d'employés avez-vous? (équivalent temps plein) \_\_\_\_\_ employés

15. Comment déterminez-vous le moment idéal pour acheter ou remplacer de la machinerie ou un véhicule ? (plusieurs cases peuvent être cochées) :

PAR RECOMMANDATION DU VENDEUR .....   
 LORSQUE LES PANNEES DEVIENNENT TRES FRÉQUENTES .....   
 SELON VOTRE JUGEMENT BASÉ SUR L'EXPÉRIENCE ET  
 L'INTUITION .....   
 PAR UNE ÉVALUATION ÉCONOMIQUE (VALEUR PRÉSENTE NETTE,  
 COÛT EQUIVALENT OU AUTRES) .....

PAR RECOMMANDATION DE VOTRE COMPTABLE .....   
 PAR VÉRIFICATION DU TAUX DE LA MACHINERIE .....   
 PAR ANALYSE DES COÛTS DE LA MAINTENANCE DE  
 L'ÉQUIPEMENT .....   
 AUTRE (PRECISEZ) : \_\_\_\_\_

16. Veuillez indiquer la valeur marchande approximative des actifs de votre entreprise forestière? (machinerie, véhicules, bâtiments, etc.) \_\_\_\_\_ \$

17. Approximativement, répartissez votre chiffre d'affaires annuel (revenus totaux) pour toutes vos entreprises selon les différentes activités (forestières ou non) :

ACTIVITÉS FORESTIÈRES :

RECOLTE ..... \$  
 (ABATTAGE, DÉBARDAGE, ÉBRANCHAGE, ETC.)  
 TRANSPORT ..... \$  
 VOIRIE FORESTIÈRE ..... \$  
 SYLVICULTURE ..... \$

AUTRES ACTIVITÉS FORESTIÈRES [SPÉCIFIEZ] :

a) ..... \$  
 b) ..... \$  
 REVENUS PROVENANT D' ACTIVITÉS NON FORESTIÈRES [SPÉCIFIEZ] :  
 a) ..... \$  
 b) ..... \$

18. Approximativement, votre principal client représente quelle proportion de votre chiffre d'affaires? \_\_\_\_\_ %

19. Approximativement, quelle est la proportion de votre chiffre d'affaires qui provient de contrats en forêt publique et en forêt privée?

FORÊT PUBLIQUE \_\_\_\_\_ %

FORÊT PRIVÉE \_\_\_\_\_ %

20. Il existe plusieurs facettes à la performance d'une entreprise. Comment jugez-vous la performance de votre entreprise forestière lorsque vous la comparez à celle des vos deux principaux concurrents: (indiquez votre choix sur la ligne à l'aide du chiffre approprié [1, 2, 3, 4 ou 5])

Très inférieure aux autres	Inférieure aux autres	Semblable aux autres	Supérieur aux autres	Très supérieure aux autres
1	2	3	4	5

- a) CROISSANCE DES REVENUS ..... \_\_\_\_\_  
 b) CROISSANCE DU NOMBRE D'EMPLOYÉS ..... \_\_\_\_\_  
 c) MARGE DE PROFIT ..... \_\_\_\_\_  
 d) AMÉLIORATION DES TECHNIQUES DE PRODUCTION ..... \_\_\_\_\_  
 e) ADOPTION DE NOUVELLES TECHNOLOGIES ..... \_\_\_\_\_  
 f) QUALITÉ DU SERVICE AUX CLIENTS ..... \_\_\_\_\_  
 g) VARIÉTÉ DU SERVICE OFFERT AUX CLIENTS ..... \_\_\_\_\_  
 h) SATISFACTION DES CLIENTS ..... \_\_\_\_\_  
 i) RECRUTEMENT ET RÉTENTION DU PERSONNEL ..... \_\_\_\_\_  
 j) INVESTISSEMENT DANS LA COMMUNAUTÉ ..... \_\_\_\_\_  
 k) RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT ET DÉVELOPPEMENT DURABLE ..... \_\_\_\_\_

21. Les entreprises peuvent se distinguer des autres en possédant différentes compétences et connaissances. Comment jugez-vous le niveau de connaissances de votre entreprise lorsque vous la comparez à celle de vos deux principaux concurrents : (indiquez votre choix sur la ligne à l'aide du chiffre approprié [1, 2, 3, 4 ou 5])

Très inférieur aux autres	Inférieur aux autres	Semblable aux autres	Supérieur aux autres	Très supérieur aux autres
1	2	3	4	5

- a) ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS DANS LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE ..... \_\_\_\_\_  
 b) EXPERTISE TECHNIQUE ..... \_\_\_\_\_  
 c) EXPERTISE DANS LE DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS ET SERVICES ..... \_\_\_\_\_  
 d) EMPLOYÉS HAUTEMENT PRODUCTIFS ..... \_\_\_\_\_  
 e) EXPERTISE ENVERS LES BESOINS DE VOS CLIENTS ..... \_\_\_\_\_  
 f) EXPERTISE EN GESTION ..... \_\_\_\_\_  
 g) NIVEAU DE SENSIBILISATION DES EMPLOYÉS À LA QUALITÉ DU TRAVAIL ..... \_\_\_\_\_  
 h) CONTRIBUTIONS DES EMPLOYÉS AUX NOUVELLES IDÉES ..... \_\_\_\_\_  
 i) CAPACITÉ DES EMPLOYÉS À DÉVELOPPER DE NOUVEAUX SERVICES ..... \_\_\_\_\_

## PRATIQUES DE GESTION

22. En moyenne, combien d'heures par semaine consacrez-vous à votre entreprise?

a) MOINS DE 40 H .....  b) ENTRE 40 ET 60 H .....  c) ENTRE 61 ET 80 H .....  d) PLUS DE 80 H .....

23. Pendant une semaine moyenne de travail, combien d'heures consacrez-vous aux tâches suivantes :

ADMINISTRATION (BUREAU, CAMP) ..... \_\_\_\_\_ hrs PLANIFICATION / SUPERVISION DES OPÉRATIONS (TERRAIN) ..... \_\_\_\_\_ hrs

OPÉRATEUR DE MACHINERIE ..... \_\_\_\_\_ hrs MÉCANIQUE ET ENTRETIEN DES MACHINES ..... \_\_\_\_\_ hrs

AUTRE TÂCHE [SPÉCIFIEZ] : \_\_\_\_\_ hrs

24. Généralement, combien de jours par semaine consacrez-vous à votre entreprise? \_\_\_\_\_ JOURS

25. Combien de semaines avez-vous consacrées à la production lors de votre dernière année de travail? \_\_\_\_\_ SEMAINES

26. Combien de semaines avez-vous consacrées à l'entretien/préparation des équipements pendant la période d'arrêt (dégel, arrêt prolongé) ? \_\_\_\_\_ SEMAINES

27. A) Avec combien de donneurs d'ouvrage faites-vous affaire généralement lors d'une année de travail? (compagnies, groupements, propriétaires privés, etc.) ? \_\_\_\_\_

B) Avec qui faites-vous affaire généralement ? (plusieurs cases peuvent être cochées)

PROPRIÉTAIRE DE LOT(S) PRIVÉ(S) .....	<input type="checkbox"/>	COMPAGNIE BÉNÉFICIAIRE D'UN CAAF .....	<input type="checkbox"/>
COOPÉRATIVE .....	<input type="checkbox"/>	ENTREPRENEUR GÉNÉRAL (INTERMÉDIAIRE ENTRE LA CIE	
GROUPEMENT FORESTIER .....	<input type="checkbox"/>	BÉNÉFICIAIRE D'UN CAAF ET VOTRE ENTREPRISE) .....	<input type="checkbox"/>
AUTRE (SPÉCIFIEZ) : _____			

28. S'il y a une convention collective là où vous travaillez, l'effet est-il : (encerclez votre choix)

Très négatif	négatif	neutre	Positif	Très positif	Il n'y a pas de convention
--------------	---------	--------	---------	--------------	----------------------------

29. Quel est votre niveau de satisfaction à l'égard de : (si applicable à votre situation, indiquez votre choix sur la ligne à l'aide du chiffre approprié [1, 2, 3, 4 ou 5])

Très insatisfait	Insatisfait	Neutre	Satisfait	Très satisfait
1	2	3	4	5

- |  |   |   |    |
|--|---|---|----|
| a) VOTRE INSTITUTION DE FINANCEMENT .....                | 1 | j) LE MINISTÈRE DES RESSOURCES NATURELLES DU QUÉBEC ..... | 10 |
| b) VOS FOURNISSEURS EN PIÈCES ET ÉQUIPEMENTS .....       | 2 | k) LES AUTRES MINISTÈRES (EMPLOI, REVENU, ETC.) .....     | 11 |
| c) VOTRE FIRME D'ASSURANCES .....                        | 3 | l) VOS EMPLOYÉS ET ASSOCIÉS (S'IL Y A) .....              | 12 |
| d) VOTRE DONNEUR D'OUVRAGE ACTUEL .....                  | 4 | m) ASSOCIATIONS DIVERSES .....                            | 13 |
| e) LES CONTREMAÎTRES ET/OU TECHNICIENS .....             | 5 | n) ORGANISME DE SUPPORT AU DÉMARRAGE D'ENTREPRISE .....   | 14 |
| f) LE SURINTENDANT AUX OPÉRATIONS .....                  | 6 | o) LES AUTRES ENTREPRENEURS .....                         | 15 |
| g) LES PROPRIÉTAIRES DE LOTS PRIVÉS .....                | 7 |   |    |
| h) LE DELÉGUE SYNDICAL .....                             | 8 |   |    |
| i) VOTRE EXPERT(S) EN COMPTABILITÉ ET/OU FISCALITÉ ..... | 9 |   |    |

30. Qui s'occupe principalement de la tenue des livres et de la comptabilité hebdomadaire? (plusieurs cases peuvent être cochées)

CONJOINT(E) .....	<input type="checkbox"/>	COMPTABLE .....	<input type="checkbox"/>
MEMBRE DE LA FAMILLE OU AMI(E) .....	<input type="checkbox"/>	VOUS PERSONNELLEMENT .....	<input type="checkbox"/>
COMMIS-COMPTABLE .....	<input type="checkbox"/>	AUTRE (SPÉCIFIEZ) : _____	

31. Dans quelle mesure les objectifs suivants correspondent-ils à ceux que vous privilégiez pour votre entreprise ? (indiquez votre choix sur la ligne à l'aide du chiffre approprié [1, 2, 3, 4 ou 5])

Pas important du tout	Un peu important	Assez important	Très important	Extrêmement important
1	2	3	4	5
a) ÊTRE SON PROPRE PATRON .....		j) OFFRIR DES CONDITIONS DE TRAVAIL INTÉRESSANTES .....		
b) FAIRE BEAUCOUP D'ARGENT .....		k) S'IMPLIQUER FINANCIÈREMENT DANS LA COMMUNAUTÉ .....		
c) VIVRE CORRECTEMENT .....		l) ASSURER DES EMPLOIS DANS LA RÉGION .....		
d) AVOIR UNE QUALITÉ DE VIE .....		m) CHOISIR DES FOURNISSEURS SELON LEURS PRATIQUES ENVIRONNEMENTALES .....		
e) S'IMPLIQUER SOCIALEMENT .....		n) FAVORISER DES FOURNISSEURS LOCAUX .....		
f) CONSERVER LE PATRIMOINE FAMILIAL .....		o) ADOPTE UN COMPORTEMENT ÉTHIQUE .....		
g) AUGMENTER LA TAILLE .....		p) FAVORISER LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT .....		
h) RÉALISER LES MEILLEURES MARGES DE PROFIT .....				
i) SATISFAIRE LES CLIENTS .....				

32. Quelle est votre autonomie de gestion à propos de certaines dimensions reliées à votre entreprise : (Sur l'échelle de 1 [Mes clients qui décident totalement] à 7 [Mon entreprise décide totalement] encerclez le chiffre qui représente le mieux votre situation)

LE PRIX DE VOS SERVICES								
Mes CLIENTS décident totalement	1	2	3	4	5	6	7	Mon ENTREPRISE décide totalement
LE CHOIX DE MES EMPLOYÉS								
Mes CLIENTS décident totalement	1	2	3	4	5	6	7	Mon ENTREPRISE décide totalement
LES CONDITIONS DE TRAVAIL DES EMPLOYÉS								
Mes CLIENTS décident totalement	1	2	3	4	5	6	7	Mon ENTREPRISE décide totalement
LA NATURE DES CONTRATS À ACCOMPLIR								
Mes CLIENTS décident totalement	1	2	3	4	5	6	7	Mon ENTREPRISE décide totalement
LA MANIERE D'EXÉCUTER LE TRAVAIL								
Mes CLIENTS décident totalement	1	2	3	4	5	6	7	Mon ENTREPRISE décide totalement
LES OUTILS OU TECHNOLOGIES À UTILISER								
Mes CLIENTS décident totalement	1	2	3	4	5	6	7	Mon ENTREPRISE décide totalement

33. En moyenne, comment votre marge bénéficiaire a-t-elle varié au cours des 5 dernières années ?

ELLE EST RESTÉE STABLE .....

ELLE A DIMINUÉ .....



Précisez selon quel pourcentage (environ) : \_\_\_\_\_ %

ELLE A AUGMENTÉ .....

34. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes (indiquez votre choix sur la ligne à l'aide du chiffre approprié [1, 2, 3, 4, 5, 6 ou 7]) :

Totallement en désaccord	Très en désaccord	En désaccord	Neutre	D'accord	Très d'accord	Totallement d'accord
1	2	3	4	5	6	7

- a) MON ENTREPRISE MET L'EMPHASE SUR LA RECHERCHE ET LE DEVELOPPEMENT (R&D), LES CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES ET L'INNOVATION .....
- b) MON ENTREPRISE INTRODUIT PLUSIEURS NOUVELLES LIGNES DE PRODUITS OU SERVICES .....
- c) MON ENTREPRISE CHANGE RADICALEMENT SES PRODUITS/SERVICES .....
- d) MON ENTREPRISE ENTREPREND DES ACTIONS AUXQUELLES LES CONCURRENTS RÉPLIQUENT .....
- e) MON ENTREPRISE EST SOUVENT PREMIÈRE À INTRODUIRE DE NOUVEAUX PRODUITS/SERVICES, DES NOUVELLES TECHNIQUES OU TECHNOLOGIES, DES MÉTHODES DE PRODUCTION, ETC. ....
- f) MON ENTREPRISE ADOpte UNE POSITION TRÈS COMPÉTITIVE VISANT À RÉDUIRE LA COMPÉTITION .....
- g) MON ENTREPRISE FAVORISE LES PROJETS À HAUTS RISQUES, SUSCEPTIBLES DE RAPPORTER UN GRAND RETOUR SUR L'INVESTISSEMENT .....
- h) MON ENTREPRISE ADOPTe TYPIQUEMENT UNE POSTURE AGRESSIVE ET AUDACIEUSE POUR MAXIMISER L'EXPLOITATION DES OPPORTUNITÉS POTENTIELLES .....
- i) JE CROIS QU'À CAUSE DE LA NATURE DE L'ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES, DES ACTIONS À GRANDES PORTÉES SONT NÉCESSAIRES POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS DE MON ENTREPRISE .....

35. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes (indiquez votre choix sur la ligne à l'aide du chiffre approprié [1, 2, 3, 4, 5, 6 ou 7]) :

Totalement en désaccord	Très en désaccord	En désaccord	Neutre	D'accord	Très d'accord	Totalement d'accord
1	2	3	4	5	6	7

- a) J'AI DÉMARRE CETTE ENTREPRISE PARCE QU'ELLE CORRESPONDAIT DAVANTAGE À MA VIE PERSONNELLE QUE DE TRAVAILLER POUR UN AUTRE ..... \_\_\_\_\_
- b) JE CONSIDÈRE MON ENTREPRISE COMME UNE EXTENSION DE MA PERSONNALITÉ ..... \_\_\_\_\_
- c) MES OBJECTIFS POUR CETTE ENTREPRISE SONT INTER-RELIÉS AVEC LES BESOINS DE MA FAMILLE ..... \_\_\_\_\_
- d) J'ADORE MON ENTREPRISE ..... \_\_\_\_\_

### STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT

36. Pour assurer le succès de votre entreprise, certaines formations peuvent être utiles. Veuillez indiquer votre niveau d'intérêt pour les formations suivantes : (indiquez votre choix sur la ligne à l'aide du chiffre approprié [1, 2, 3, 4, 5 ou 6])

1	2	3	4	5	6
Formation inutile	Pas intéressé	Un peu intéressé	Assez intéressé	Très intéressé	Formation indispensable

- a) ENTREPRENEUR EN RÉCOLTE : RÔLE ET RESPONSABILITÉ ..... \_\_\_\_\_
- b) COMPORTEMENTS EN GESTION DES ENTREPRENEURS FORESTIERS DU QUÉBEC ..... \_\_\_\_\_
- c) GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : LES BASES DE LA COMMUNICATION ..... \_\_\_\_\_
- d) GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : LES PRINCIPES DE NEGOCIATIONS ..... \_\_\_\_\_
- e) GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : LES RELATIONS DE TRAVAIL ..... \_\_\_\_\_
- f) GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : LE DROIT DU TRAVAIL ..... \_\_\_\_\_
- g) SERVICES PROFESSIONNELS : LE COMPTABLE ..... \_\_\_\_\_
- h) SERVICES PROFESSIONNELS : L'ASSUREUR ..... \_\_\_\_\_
- i) SERVICES PROFESSIONNELS : L'AVOCAT ..... \_\_\_\_\_
- j) SERVICES PROFESSIONNELS : LE FINANCIER ..... \_\_\_\_\_
- k) GESTION D'UNE ENTREPRISE FORESTIÈRE : LE BUDGET ..... \_\_\_\_\_
- l) GESTION D'UNE ENTREPRISE FORESTIÈRE : LA GESTION DE DOSSIERS ..... \_\_\_\_\_
- m) GESTION D'UNE ENTREPRISE FORESTIÈRE : LE PRIX DE REVIENT ..... \_\_\_\_\_
- n) GESTION D'UNE ENTREPRISE FORESTIÈRE : LA GESTION DES INVENTAIRES ..... \_\_\_\_\_
- o) GESTION D'UNE ENTREPRISE FORESTIÈRE : L'ENTRETIEN/RÉPARATION DES ÉQUIPEMENTS ..... \_\_\_\_\_
- p) GESTION D'UNE ENTREPRISE FORESTIÈRE : LA CUEILLETTE DE DONNÉES DE GESTION ..... \_\_\_\_\_

37. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC Quel(s) énoncé(s) correspond(ent) le mieux au plan que vous avez établi pour votre entreprise forestière au cours des cinq prochaines années? (plusieurs cases peuvent être cochées)

- AUCUN CHANGEMENT IMPORTANT .....
- RECHERCHER UN CANDIDAT PRÊT À PRENDRE LA RELÈVE .....
- FORMER UN CANDIDAT PRÊT À PRENDRE LA RELÈVE .....
- ÉLARGIR LA TAILLE DE VOTRE ENTREPRISE FORESTIÈRE .....
- DIVERSIFIER VOTRE ENTREPRISE POUR MENER D'AUTRES ACTIVITÉS FORESTIERES .....
- DIVERSIFIER VOTRE ENTREPRISE POUR MENER DES ACTIVITÉS NON FORESTIÈRES .....
- VENDRE OU TRANSMETTRE VOTRE ENTREPRISE .....
- RÉDUIRE LA TAILLE DE VOTRE ENTREPRISE FORESTIÈRE .....
- FERMER L'ENTREPRISE ET VENDRE LES BIENS FORESTIERS .....
- AUTRE (SPECIFIEZ) ..... \_\_\_\_\_

38. Avez-vous déjà identifié quelqu'un pour prendre la relève de votre entreprise? Oui .....  Non .....

Si oui, s'agit-il :

- D'UN MEMBRE DE VOTRE FAMILLE .....
- AUTRE (SPECIFIEZ) : \_\_\_\_\_
- D'UN EMPLOYÉ .....

39. Seriez-vous prêt à devenir coach ou mentor pour aider un jeune ou un autre entrepreneur à démarrer/gérer son entreprise forestière (plusieurs cases peuvent être cochées)?

- NON .....
- Oui, COMME BÉNÉVOLE .....
- Oui, COMME CONSULTANT RÉMUNÉRÉ .....

40. Pour vous, doubler le nombre de vos employés (ou équipes de travail) et/ou votre volume d'activités d'ici 5 ans est (encerclez votre choix) :

Extrêmement négatif Très négatif Négatif Neutre Positif Très positif Extrêmement positif

41. Pour vous, tripler le nombre de vos employés (ou équipes de travail) et/ou votre volume d'activités d'ici 5 ans est (encerclez votre choix) :

Extrêmement négatif Très négatif Négatif Neutre Positif Très positif Extrêmement positif

42. Quel est le nombre d'employés idéal/souhaité pour votre entreprise : \_\_\_\_\_ EMPLOYES

43. Quel est votre chiffre d'affaires idéal/souhaité pour votre entreprise : \_\_\_\_\_ \$

44. Pour vous, obtenir des capitaux (ex. : de la banque, de fonds spécialisés ou autres) pour soutenir le développement de votre entreprise est (encerclez votre choix) :

EXTREMEMENT DIFFICILE TRES DIFFICILE DIFFICILE NEUTRE FACILE TRES FACILE EXTREMEMENT FACILE

45. Veuillez indiquer l'importance des points suivants qui font peut-être obstacle au développement de votre entreprise : (indiquez votre choix sur la ligne à l'aide du chiffre approprié [1, 2, 3, 4 ou 5])

Pas important du tout	Un peu important	Assez important	Très importante	Extrêmement important
1	2	3	4	5
a) INCAPACITÉ DE TROUVER DES EMPLOYÉS QUALIFIÉS.....	1 _____	e) RÈGLEMENTATION ENVIRONNEMENTALE TROP CONTRAIGNANTE.....	5 _____	
b) RÈGLEMENTS FORESTIERS LOCAUX TROP NOMBREUX.....	2 _____	f) DURÉE DES CONTRATS TROP COURTE.....	6 _____	
c) VOTRE(VOS) CLIENT(S) A TROP DE POUVOIR .....	3 _____	g) RISQUE ASSOCIÉ À DE NOUVEAUX INVESTISSEMENTS .....	7 _____	
d) AVENIR DE L'EXPLOITATION FORESTIÈRE INCERTAINE .....	4 _____	h) CONVENTION SYNDICALE DES EMPLOYÉS TROP CONTRAIGNANTE.....	8 _____	

46. Veuillez indiquer l'importance des éléments financiers suivants qui font peut-être obstacle au maintien ou à l'expansion de votre entreprise : (indiquez votre choix sur la ligne à l'aide du chiffre approprié [1, 2, 3, 4 ou 5])

Pas important du tout	Un peu important	Assez important	Très importante	Extrêmement important
1	2	3	4	5
a) COÛTS D'EXPLOITATION À LA HAUSSE (CARBURANT, ETC) ..	1 _____	g) COÛTS DE FORMATION DES TRAVAILLEURS FORESTIERS TROP ÉLEVÉS .....	7 _____	
b) COÛTS D'ASSURANCE POUR L'ÉQUIPEMENT TROP ÉLEVÉS ..	2 _____	h) DIFFICULTÉS DE FINANCEMENT .....	8 _____	
c) FRAIS LIÉS À LA CSST TROP ÉLEVÉS .....	3 _____	i) TROP DE CONCURRENCE ENTRE ENTREPRENEURS POUR LES CONTRATS .....	9 _____	
d) COÛTS DE L'ÉQUIPEMENT TROP ÉLEVÉS .....	4 _____	j) PRIX REÇUS POUR VOS SERVICES .....	10 _____	
e) COÛTS DE LA MAIN-D'ŒUVRE TROP ÉLEVÉS .....	5 _____	k) REVENUS GÉNÉRÉS PAR VOTRE ENTREPRISE INSUFFISANTS .....	11 _____	
f) COÛTS DES AVANTAGES SOCIAUX AUX EMPLOYÉS TROP ÉLEVÉS .....	6 _____			

Merci d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire!!

Si vous êtes intéressé à fournir d'autres renseignements pour cette étude, veuillez laisser vos coordonnées où vous rejoindre :

---

---

Pour tout commentaire ou suggestion, n'hésitez pas à nous en faire part.

---

---