

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

RAPPORT DE RECHERCHE PRÉSENTÉ À  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ÉCONOMIE ET GESTION DES SYSTÈMES DE PETITE ET  
MOYENNE DIMENSIONS

PAR

ANNE FIDELINE NONGA

LE LEADERSHIP DE LA FEMME ENTREPRENEURE ET  
SON STYLE DE GESTION DANS L'ENTREPRISE

SEPTEMBRE 1991

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.

## RESUMÉ

Le phénomène de l'entrepreneurship a connu une expansion depuis les 25 dernières années. Par contre, l'implication des femmes dans ce domaine ne connaît son expansion que depuis une quinzaine d'années. Le peu de documentation entourant le leadership des entrepreneurs nous a incité à nous pencher sur le sujet. Des informations sur la manière de diriger des entrepreneurs sont rares (Gosselin et Grisé, 1987). Cette constatation nous a amené à investiguer en partie la problématique qui caractérise les hommes et les femmes d'affaires.

La présente étude exploratoire trace les profils comparatifs des hommes et des Femmes entrepreneures, ainsi que leurs styles de leadership dans le secteur manufacturier de la région Mauricie/Bois-Francs. Une enquête a été menée auprès de trente et un (31) propriétaires-dirigeants d'entreprises. Ceux-ci ont répondu au questionnaire postal (soit 17 hommes et 14 femmes). Nous avons mesuré le style de leadership à partir du questionnaire de Bergeron. D'autres questionnaires (voir annexe) nous ont permis de tracer le profil de ces hommes et de ces Femmes entrepreneures en terme de caractéristiques personnelles, psychologiques, d'indices de performance, d'habiletés de gestion.

Certains résultats de la présente étude rejoignent ceux des recherches réalisées auprès des Femmes entrepreneures: par exemple, nous savons que les Femmes entrepreneures sont généralement plus scolarisées que les hommes entrepreneurs. Cependant certaines particularités intéressantes ressortent de cette recherche: les Femmes entrepreneures ont choisi d'étudier en administration et sont plus nombreuses à avoir une formation en gestion par rapport aux hommes. Ceci semble un peu surprenant car ce sont les hommes qui de façon générale choisissent des domaines d'études tels que l'administration.

Au niveau des habiletés en gestion, et contrairement aux recherches antérieures sur l'entrepreneurship, les hommes paraissent plus faibles au niveau des habiletés de gestion que les femmes; celles-ci ont confiance en leurs compétences. Des différences significatives relevées se situent au niveau du marketing et vente, également en organisation et plans d'actions. Cette supériorité des Femmes entrepreneures au niveau des habiletés de gestion pourrait peut-être s'expliquer par le fait que les femmes ont étudié en majorité dans les sciences administratives. Le fait que les femmes soient plus scolarisées que les hommes pourrait également expliquer la supériorité des femmes en gestion. La présence des femmes dans le secteur manufacturier pourrait être une des raisons expliquant la supériorité des femmes en gestion. Car il est admis que le niveau de scolarité des femmes oeuvrant dans le secteur non traditionnel (le

secteur manufacturier est considéré ici comme un secteur non traditionnel pour les femmes) est assez élevé.

Cette recherche nous oblige désormais à nous poser des questions sur la présence des Femmes entrepreneures dans les entreprises et de leur façon de diriger leur personnel.

Concernant les cinq dimensions du leadership qui sont la direction et l'encadrement, l'encouragement à l'excellence, la considération et les relations humaines, la consultation et la participation, l'encouragement au travail d'équipe; l'importance accordée aux dimensions du leadership par les entrepreneurs (es) est la même, sauf au niveau de l'encouragement à l'excellence.

Aussi, en situation de leadership, le nombre de subordonnés immédiats dans les entreprises demeure presque le même, malgré le fait que les entreprises dirigées par les femmes soient plus petites par rapport à celles dirigées par les hommes. Ce fait reste assez surprenant et mérite d'être souligné car, ce serait peut-être la première fois qu'une étude dans le domaine trouve de pareils résultats s'adressant aux employés subalternes dans une perspective essentiellement comparative.

Nous constatons que les résultats de l'étude ne confirment pas l'hypothèse de la recherche. Peut-être trouverons-nous l'explication dans le fait que les résultats des recherches antérieures ont été obtenus jusqu'à présent de façon indirecte: c'est à dire que la variable du leadership n'a été étudiée dans ces recherches que dans un contexte

très général. Le leadership des hommes et des femmes n'a jamais, à notre connaissance été vérifié auparavant par une étude spécifique. Cette recherche nous a permis d'étudier le leadership comme variable spécifique et les résultats obtenus ne révèlent pas de différence au niveau des styles de leadership des hommes et des Femmes entrepreneures, seule la variable "encouragement à l'excellence" différencie les styles de leadership des hommes et des Femmes entrepreneures".

Les résultats de notre recherche nous amènent à nous poser davantage des questions sur les caractéristiques des Femmes entrepreneures, mais également sur la qualité de leur gestion et de leur style de direction. Il nous apparait désormais possible de faire des réserves lorsqu'il s'agira de généraliser les résultats sur les Femmes entrepreneures. Il serait souhaitable de le faire dans un esprit de contingence en faisant des différences au niveau des secteurs économiques.

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier tout d'abord Monsieur Jean Lorrain, pour avoir accepté de diriger ce rapport et également pour les précieux enseignements qu'il m'a prodigués. Grâce à ses conseils , j'ai pu venir à bout de cette recherche.

Je remercie tous les hommes et toutes les femmes propriétaires-dirigeants et propriétaires-dirigeantes d'entreprises de la région Mauricie/Bois-Francs qui ont bien voulu répondre à mon questionnaire d'enquête.

J'adresse également ma gratitude à mes amis, et tiens à remercier ma famille pour la patience qu'elle a témoignée à mon égard. Que tous trouvent dans ce travail l'expression de ma reconnaissance.

## TABLE DES MATIERES

	Pages
<b>RESUMÉ .....</b>	i
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	vi
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	vii
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	viii
<b>INTRODUCTION .....</b>	1
<b>CHAPITRES</b>	
<b>I. RECENSION ET ANALYSE DE LA DOCUMENTATION .....</b>	5
Approches théoriques en leadership.....	5
Femmes entrepreneures-Hommes entrepreneurs .....	14
Femmes entrepreneures-Hommes entrepreneurs et leadership.....	25
Objectifs de recherche.....	34
Hypothèse de recherche.....	36
Définitions.....	37
<b>II. DESCRIPTION DE LA MÉTHODOLOGIE.....</b>	39
Établissement du questionnaire d'enquête.....	39
Échantillonnage.....	44
Procédure d'enquête .....	45
Analyses statistiques.....	46
<b>III.PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION .....</b>	47
Caractéristiques personnelles et psychologiques .....	47

Caractéristiques Organisationnelles.....	58
Leadership.....	65
Discussion .....	74
CONCLUSION .....	79
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	84
QUESTIONNAIRE D'ENQUETE ET LETTRES.....	93

## LISTE DES TABLEAUX

	Pages
1 Présentation des principales théories situationnelles ..9	..9
2 Variables et mesures retenues dans la recherche..... 42	42
3 Caractéristiques socio-démographiques des propriétaires-dirigeants et propriétaires-dirigeantes 48	48
4 Expériences antérieures de gestion des propriétaires-dirigeants et propriétaires-dirigeantes..... 54	54
5 Résultats des tests-T sur les caractéristiques reliées aux habiletés de gestion dans l'entreprise..... 56	56
6 Résultats des tests-T sur les caractéristiques psychologiques des propriétaires-dirigeants et propriétaires-dirigeantes..... 58	58
7 Caractéristiques des entreprises..... 60	60
8 Résultats des tests-T sur les indices de performance... 63	63
9 Résultats des tests-T sur les caractéristiques reliées au temps alloué aux diverses activités dans l'entreprise..... 66	66
10 Caractéristiques reliées à la direction du personnel..... 70	70
11 Résultats des tests-T sur le style de leadership des propriétaires-dirigeants et propriétaires-dirigeantes.. 73	73

## INTRODUCTION

Depuis quelques années, le phénomène de l'entrepreneurship est devenu un sujet d'actualité dans les pays industrialisés. L'entrepreneurship féminin à son tour, émerge autour des années 70 au Canada et en Grande Bretagne dans les années 80 (Stevenson, 1986).

L'importance sans cesse croissante de l'implication des femmes dans l'économie ne laisse personne indifférent, la création des emplois par les femmes s'avère considérable. Selon les récentes statistiques (La petite entreprise au Canada, 1989), les femmes propriétaires uniques représentent un taux de 22% de toutes les petites entreprises Canadiennes en 1989; alors que celles-ci ne représentaient que 20% de tous les propriétaires d'entreprises en 1980. Les femmes sont à l'origine d'au moins la moitié de l'accroissement net de la création d'entreprises au cours de la période de 1980 à 1985. Au cours de la même période, le nombre de femmes à leur compte a augmenté de plus de 27%, par rapport à une augmentation de 6% dans le cas des hommes. Les femmes occupent désormais une place importante dans le monde des affaires qui a été pendant longtemps réservé aux hommes.

Jusqu'à présent, les recherches sur l'entrepreneurship des hommes et des femmes (Hirish et Brush, 1984, 1986; Collerette et Aubry, 1988; Hirish et O'Brien, 1982; Belcourt, 1986-87) ont permis d'identifier certaines caractéristiques socio-démographiques, psychologiques des entrepreneurs, ainsi que les caractéristiques de leurs entreprises. Malgré le nombre important d'entreprises créées par les femmes et les

recherches sur diverses problématiques des femmes entrepreneures, il n'en demeure pas moins que les recherches ayant investigué empiriquement les comportements de direction des femmes entrepreneures sont peu nombreuses. Gosselin et Grisé (1987) déplorent l'absence de telles études. Des recherches ont cependant identifié certaines caractéristiques spécifiquement liées aux femmes entrepreneures (Chaganti, 1986; Jensen, 1987).

Il n'existe à notre connaissance aucune étude qui relate la manière dont les femmes entrepreneures dirigent leur personnel. Il nous semble alors opportun, en considérant les fonctions de l'entreprise d'identifier un style de direction prédominant chez les femmes.

Les experts reconnaissent que la direction des ressources humaines est importante dans la gestion globale de l'entreprise. La petite entreprise possède peu de ressources humaines, il lui incombe donc de s'occuper de la qualité de la direction de ces dernières, en particulier. Le rôle de la direction consiste à savoir orchestrer toutes les dimensions des ressources humaines et des activités organisationnelles. Dans une large mesure le succès d'une entreprise dépendra de son savoir-faire quant à l'utilisation de ses ressources, principalement de sa banque de talents humains (Lavoie, 1982). Nous notons ainsi l'importance des ressources humaines dans le succès et la prospérité d'une entreprise, principalement lors du démarrage. Les ressources humaines retiennent une attention particulière de la part des dirigeants d'entreprises à tous les stades de l'évolution de l'entreprise (Neiswander, Bird et Young, 1990).

Les questions sur les ressources humaines sont généralement la source des plus grands problèmes que devront affronter les gestionnaires de PME tout au long de l'existence de l'entreprise (Neiswander, Bird et Young, 1990). Mc Evoy (1983) dénonce à son tour la difficulté qu'ont les dirigeants d'entreprises de pouvoir recruter les bons employés, puisqu'il pense que la bonne gestion d'une entreprise ne peut être assurée que par les employés qualifiés.

Certaines informations semblent montrer que les hommes et les femmes entrepreneures adoptent des styles de leadership différents et par conséquent ne dirigent pas leur personnel de la même manière.(Collerette et Aubry, 1988; Bélisle, 1986;Cuba et al, 1983). Malheureusement aucune recherche, suite à la documentation consultée, ne s'est préoccupée d'étudier en profondeur l'existence ou non des différences au niveau du style de leadership.

En définitive, l'objectif de la présente recherche est d'identifier l'existence ou non des différences au niveau des styles de leadership des hommes et des femmes entrepreneures.

La problématique de cette recherche s'articule autour du style de direction des femmes entrepreneures par comparaison à celui des hommes entrepreneurs. La question de recherche à laquelle veut répondre la présente étude est la suivante:

Quel est le style de leadership de la femme entrepreneure par comparaison à celui de son homologue masculin?

C'est à partir des éléments de réponse à cette question que nous pouvons entrevoir les différences éventuelles entre les styles de

leadership des hommes et des femmes entrepreneures. L'absence des études comparatives à ce niveau ne favorise pas la connaissance de cet aspect de la femme entrepreneure. C'est la raison pour laquelle une investigation de cette dimension s'avère nécessaire.

Ainsi, le présent rapport de recherche comprend trois chapitres: le premier concerne l'analyse de la documentation liée à la problématique, les objectifs, les hypothèses et les définitions des concepts. Le second chapitre traite des aspects méthodologiques de la recherche, tels l'instrument de mesure, l'échantillonnage et la procédure d'enquête. Le troisième chapitre traite des résultats et leurs interprétations.

## CHAPITRE I

### RECENSION ET ANALYSE DE LA DOCUMENTATION

La problématique envisagée dans la présente étude s'articule autour des styles de leadership des hommes et des femmes entrepreneures.

Par conséquent, le cadre théorique de cette recherche comporte trois parties. La première partie présente l'évolution théorique dans le domaine du leadership (approches théoriques en leadership). La seconde partie traite des caractéristiques personnelles et psychologiques des hommes et des femmes entrepreneures. La troisième partie du cadre conceptuel, décrit les résultats des études sur le leadership des hommes et des femmes entrepreneures.

#### APPROCHES THÉORIQUES EN LEADERSHIP

L'histoire du leadership regroupe trois approches traditionnelles en organisation. Tout récemment, les auteurs (Bass,1985) commencent à parler d'une quatrième approche. L'histoire du leadership s'inspire des grands hommes et commence au début du siècle avec l'approche des traits.

Les premiers chercheurs tels que Stodgill (1948) intéressés par le leadership s'acharnent à identifier les traits personnels qui de façon générale distinguent les leaders des non leaders. L'utilité de cette

démarche devait permettre aux administrateurs de ne confier les postes de leadership qu'aux individus possédant des traits spécifiques.

La plupart des auteurs modernes entre autres Stodgill (1974) considèrent que cet immense effort de recherche s'est soldé par un échec, en ce sens qu'il a été impossible d'identifier un ensemble de traits universels aux leaders qui corrélaient parfaitement ou imparfaitement avec les leaders.

Devant cette impasse, les chercheurs (Bergeron, 1979, 1986) axés sur le leadership organisationnel se sont orientés vers l'étude des comportements du leader. Ils se sont tournés vers les comportements des leaders ainsi qu'à l'identification de leur efficacité.

Vers 1950, débute de façon approfondie l'étude des comportements de leadership par les chercheurs de l'Université d'État d'Ohio (Bergeron, 1979). Ces derniers identifient les comportements de leadership comme "ceux par lesquels un individu dirige les activités d'un groupe vers un but commun".

Parallèlement aux chercheurs précédents, ceux de l'Université du Michigan ont effectué d'autres recherches qui visaient à identifier les types de structures organisationnelles et les comportements de leadership associés à une haute productivité.

L'ensemble de ces études donnèrent des résultats assez semblables: les comportements de leadership furent regroupés sous deux dimensions: "considération" et "initiation" dont la première est une "gestion orientée vers l'employé" et la seconde est "une gestion orientée vers la tâche". La considération concerne le bien-être, la participation des employés et

l'estime du groupe, tandis que "l'initiation" regroupe les comportements du leader vers l'organisation et la tâche.

En ce qui concerne l'efficacité de la combinaison des deux dimensions du leadership, les auteurs n'ont pas pu identifier une combinaison type, mais dépendante du contexte. Il fallait donc tenir compte d'un certain nombre d'éléments de la situation, donc du contexte dans lequel étaient utilisés ces éléments. Les chercheurs de l'État d'Ohio et de l'Université du Michigan arrivent ainsi à la conclusion qu'il n'existe pas de combinaison efficace de leadership. Mais l'efficacité pouvait être relativisée si on tenait compte du contexte où cette combinaison pouvait être plus efficace que d'autres. Ceci nous conduit à la troisième approche du leadership.

La combinaison des dimensions "considération" et "initiation" ayant été remise en question; les chercheurs se sont tournés vers une nouvelle approche plus articulée: "Approche situationnelle ou contingentielle" qui a apporté un changement important dans l'étude du leadership. La publication des modèles de contingence de Fiedler (1960) et de Reddin (1965) apportent un changement majeur dans l'étude du leadership vers les années 60.

Cette approche essaie d'identifier l'efficacité de certains styles de comportements en fonction des situations. Certaines variables y sont associées appelées facteurs de contingence, ce qui signifie que l'efficacité de tel ou tel style dépend des caractéristiques de la situation (nature de la tâche, caractéristiques des subordonnés, type d'organisation).

le tableau 1 donne un résumé des principales théories situationnelles présentées dans cette recherche.

TABLEAU 1

## PRÉSENTATION DES PRINCIPALES THÉORIES SITUATIONNELLES

TITRE	STYLES DE LEADERSHIP	FACTEURS DE CONTINGENCE	CRITERES DE PERFORMANCE
Modèle Tridimensionnel (Reddin)	(4) styles: Intégré Dévoué Homme des relations humaines Séparé	( 5 ) Collègues Supérieurs Subordonnés Organisation Technologie	Satisfaction et Rendement des subordonnés
Théorie du cycle de vie (Hersey et Blanchard)	(4) styles: Dictant Vendant Participant Délégant	(1) Maturité Psychologique des subordonnés	Satisfaction et Rendement des subordonnés
"Théorie du Path-Goal" (House et Mitchell)	(4) styles: Directif De support Participatif Orienté vers les objectifs	(2) Catégories: Subordonnés et Environnement (nature de la tâche-groupe de travail-système formel d'autorité)	Satisfaction et Rendement des subordonnés
Modèle de contingence (Fiedler)	(2) styles: LPC faible (orientation vers la tâche) LPC élevé (Orientation vers l'employé)	(3) Relation entre Supérieurs-Subordonnés Structure de la tâche Autorité du Supérieur	Rendement des subordonnés

Source: J. R., Schermerhorn, J. G., Hunt, R. N., Osborn. *Managing Organizational Behavior*, New-York, Éd. John Wiley and Sons, 1982.(Traduction libre)

J. L. Bergeron, N. C. Léger, J. Jacques, L. Bélanger. *Les aspects humains de l'organisation*, Gaëtan Morin éditeur Ltée, 1979.

Plusieurs théories basées sur l'approche contingentielle décrivent pour la plupart, l'interaction entre les situations et les comportements du leader plutôt que la personnalité.

La théorie de Reddin (1965) utilise les dimensions "orientation vers la tâche" et "orientation vers les relations humaines" pour expliquer les comportements de leadership. Cette approche stipule que chacun des styles est efficace s'il est utilisé au bon endroit et au bon moment.

La théorie du cycle de vie de Hersey et Blanchard (1977) reconnaît que l'efficacité du leadership dépend de la capacité qu'a le leader d'adopter le style qui convient au niveau de la maturité de son personnel.

La théorie du path-goal de House (1971) prend comme point de départ la théorie de la motivation ou "théorie de l'expectance". Elle stipule que les leaders sont efficaces parce qu'ils ont une influence sur la motivation des subordonnés, leurs habiletés à performer efficacement et leur satisfaction (House et Mitchell, 1974). Ces différents auteurs, à l'exception de Fiedler, n'expliquent en rien l'émergence du style de leadership. Leurs recherches sont centrées sur l'efficacité des différents styles de leadership.

Dans la théorie de contingence de Fiedler (1974), la définition du style de leadership proposée repose sur les valeurs profondes et les besoins du leader ainsi que ses priorités entre le travail à accomplir et les relations interpersonnelles à maintenir. Fiedler (1960), contrairement aux autres auteurs qui se sont intéressés au domaine du leadership, n'essaie pas seulement de déterminer l'efficacité du style de leadership, mais explique l'émergence de celui-ci en fonction de deux

styles de base et non en fonction des facteurs de contingence: la gestion orientée vers l'individu (LPC élevé) et la gestion orientée vers la tâche (LPC faible).

Un autre aspect de la théorie de Fiedler concerne la situation et son degré de favorabilité, défini par la qualité du pouvoir et de l'influence qu'il peut exercer sur le groupe. Trois facteurs sont au cœur de ce dernier aspect de la théorie de Fiedler et permettent de classifier les situations selon leur degré de favorabilité, ce sont:

- Les relations interpersonnelles entre le leader et les membres du groupe
- La structure de la tâche
- Le pouvoir liée à la position hiérarchique du leader.

Fiedler essaie d'expliquer qu'un leader adopte un style différent d'un autre leader par la notion de la personnalité. Le leader agit principalement en fonction des besoins et des valeurs propres à sa personnalité. Fiedler contrairement aux autres auteurs dans le domaine du leadership pose la question sur l'émergence du style de leadership organisationnel.

Au cours des années 70, certains spécialistes en leadership identifiaient d'autres dimensions importantes des leaders; nous pensons à House (1977) qui proposa un modèle du leader charismatique qui faisait la différence entre les caractéristiques comportementales et personnelles des leaders charismatiques de ceux des leaders non charismatiques. Burns (1978) (qui aurait influencé la théorie de Bass (1985)), comme House, a identifié deux dimensions du leadership: transformationnelle et transactionnelle. Il a considéré ces deux dimensions comme ayant des buts opposés sur un continuum, ce que Bass (1985) n'a pas fait. La

théorie de Bass (1985) a également identifié des dimensions comportementales à la base du leadership transformationnel et transactionnel. Bass identifie trois dimensions du leadership transformationnel: le charisme , la considération individuelle et la stimulation intellectuelle. Le charisme est une conception de la personnalité, il ne retient que ce qui est réellement important pour le bon déroulement de la vision qui est articulée. La considération individuelle est une notion qui considère chaque employé comme un individu. Le leader fait la délégation des tâches pour stimuler et favoriser l'apprentissage de l'expérience. Il tient compte des besoins des employés. Au niveau de la stimulation intellectuelle, le leader repense à de nouvelles façons de résoudre les problèmes et encourage les employés à le faire.

Quant à la dimension du leadership transactionnel, Bass (1985) y définit deux dimensions: la récompence éventuelle ( le leader est supposé dire fréquemment à ces employés quoi faire pour atteindre la récompense visée en regard des efforts fournis) et le management par exception ( le leader n'intervient que lorsqu'il y a des spécifications et des standards à déterminer, sinon il évite de donner des ordres aux employés tant que les anciennes méthodes de travail demeurent satisfaisantes). Cette théorie de Bass est en effet ce que certains auteurs comme Conger et Kanungo (1990), Sashkin (1990) appellent le leadership visionnaire: le leader stratégique croit qu'il possède une grande influence sur l'organisation en usant de son pouvoir sur les membres de l'organisation à réaliser une vision organisationnelle à long terme.

En bref, l'approche transformationnelle décrit le leader comme celui qui conçoit une idée et projette une vision et une mission qu'il

communique et partage avec les subordonnés, créant et maintenant une image positive dans leur esprit, montrant la confiance et le respect envers les employés et veillant aux applications qui mènent à l'accomplissement de la vision et de la mission. Les études démontrent que le leader charismatique possède une force significative et une influence positive sur la performance, la satisfaction, et la direction des employés (House et Singh,1987).

## FEMMES ENTREPRENEURES-HOMMES ENTREPRENEURS

La documentation sur l'entrepreneurship, a identifié un certain nombre de caractéristiques liées aux hommes et aux femmes entrepreneures. L'objectif de cette section est de faire les caractéristiques propres aux femmes entrepreneures et dans la mesure du possible ressortir les différences relevées au niveau des hommes entrepreneurs et des femmes entrepreneures. Afin de bien comprendre la façon dont se comportent les entrepreneurs face à leur personnel dans l'entreprise, il semble important de distinguer les différences au niveau des caractéristiques personnelles, organisationnelles et évidemment au niveau de leurs styles de direction.

À notre connaissance, il existe très peu d'études (Collerette et Aubry, 1988; Lorrain et Raymond, 1988; Stevenson, 1986) faisant ressortir simultanément les différences au niveau des hommes et des femmes entrepreneures. Nous allons comparer dans cette section, les caractéristiques des femmes et des hommes entrepreneurs, nous nous appuyons sur quelques études (Hirish et Brush, 1984; Watkins and Watkins, 1983; Stevenson, 1986) portant sur la façon de diriger des femmes d'affaires. Nous notons que la gestion de l'entreprise par les femmes cause un problème quant à la détermination de leur style de direction, étant donné la rareté des informations à ce sujet.

### Caractéristiques personnelles des entrepreneures et entrepreneurs:

Les chercheurs ont identifié certaines caractéristiques telles que l'âge de l'entrepreneur au moment de la création de l'entreprise, le milieu

familial, la scolarisation et la formation, enfin l'expérience professionnelle.

### Caractéristiques socio-démographiques

L'âge au moment de se lancer en affaires se situe entre 35-45 ans pour la femme et 25-35 ans pour l'homme (Hirish et Brush, 1986; Brockhaus, 1980; Petrof, 1980). Issue d'une famille nombreuse et de classe moyenne, la femme entrepreneure serait l'aînée de la famille à un pourcentage de 25% (Belcourt, 1986-1987; Collerette et Aubry, 1988). Très souvent cette famille peut jouer le rôle d'incubateur, en ce sens qu'un ou plusieurs membres de la famille sont en affaires. Parmi les membres de la famille, le père peut exercer une influence sociale sur l'entrepreneurship et représenter ainsi le modèle entrepreneurial (Hirish et Brush, 1984, 1986; Belcourt, 1986-1987; Collerette et Aubry, 1988; Stevenson, 1984; Hirish et O'Brien, 1982).

Le niveau de scolarisation de la femme entrepreneure semble différente selon le type d'entreprise dirigée (Hirish et O'Brien, 1982). C'est ainsi que les propriétaires-dirigeantes des entreprises non traditionnelles (construction, manufacture) seront plus scolarisées que leurs semblables oeuvrant dans les entreprises traditionnelles (commerce de détail et service). Collerette et Aubry (1988) notent que la scolarisation est un aspect important pour la plupart des femmes d'affaires. En général, sur le plan de la scolarité, les différentes études concluent que les femmes entrepreneures ont un niveau de scolarité élevé, supérieur à celui des femmes en général et à celui de leurs homologues masculins en particulier (Bowen et Hirish, 1986; Lavoie, 1984-1986; MacClung, 1981; Stevenson, 1986).

En terme de formation, les femmes entrepreneures s'orientent vers les programmes d'arts libéraux, d'éducation, de psychologie et de sociologie (Hirish et Brush, 1984; Stevenson, 1984; Bowen et Hirish, 1982); elles sont presqu'absentes dans les programmes de génie. Elles possèdent des diplômes collégiales pour la majorité mais également des diplômes universitaires pour une bonne partie. Cependant elles accusent un manque de formation préalable en finance et en gestion (Hirish et Brush, 1984; Watkins et Watkins, 1983; Stevenson, 1986). Les hommes, par contre se spécialisent dans les domaines techniques et l'administration (Collerette et Aubry, 1988; Lorrain et Raymond, 1988; Stevenson, 1986).

D'une manière générale, les femmes semblent avoir eu une expérience professionnelle avant de se lancer en affaires, c'est le cas des 67% des femmes de l'échantillon de l'étude de Hirish et Brush (1984). Les opinions semblent assez partagés en ce qui concerne l'acquisition des expériences antérieures de travail de la femme entrepreneure: les auteurs (Stevenson, 1984; Hirish et O'brien, 1982; Bowen et Hirish, 1986; Hirish et Brush, 1984; Cuba et al, 1983; Stevenson, 1986) semblent affirmer que les femmes possèdent des expériences antérieures de travail. Ces expériences semblent avoir été acquises pendant l'exercice de leurs fonctions d'entrepreneurs, ou acquises comme secrétaires administratives, généralement dans les grandes entreprises (Lavoie, 1979).

### Caractéristiques psychologiques

En réalité, on ne retrouve pas les mêmes caractéristiques psychologiques chez tous les entrepreneurs, quelques caractéristiques peuvent se retrouver plus fréquemment que d'autres. Toutefois, les spécialistes en entrepreneurship tels que (McClelland, 1988; Brockhaus, 1986; Gasse, 1985) et autres ont identifié certaines caractéristiques liées aux entrepreneurs en général qui sont : créativité et innovation, prise de risque, confiance en soi, besoin d'accomplissement, lieu de contrôle interne, besoin d'indépendance et d'autonomie. Certains auteurs (Watkins and Watkins, 1983) rapportent des résultats qui justifient que les femmes entrepreneures possèdent ces caractéristiques, bien que les études à ce sujet soient peu nombreuses.

Dans une étude réalisée auprès de 135 femmes entrepreneures aux Etats-Unis, Gasdick (1980) précise que ces femmes possèdent un fort besoin d'accomplissement, qu'elles aiment relever les défis et se surpasser. Elles disent aussi avoir un niveau d'internalité élevé.

Les femmes entrepreneures possèdent un fort besoin d'accomplissement qui est supérieur à celui des femmes en général (De Carlo et Lyons, 1979). Selon Collerette et Aubry (1988), à la manière dont Brockhaus (1975) explique le lieu de contrôle interne, les femmes entrepreneures attribuent leur succès aux efforts qu'elles ont fourni, ainsi qu'à la conviction d'avoir des compétences. Ceci n'est pas l'internalité dans son sens réel, mais plutôt un indice au niveau de l'attribution des causes. Le besoin d'accomplissement pousse l'entrepreneur à se faire connaître, à se valoriser par sa capacité à résoudre lui-même les problèmes. Gosselin et Grisé (1988) identifient le

besoin d'accomplissement chez la femme entrepreneure. Ce besoin aboutit à relever les défis et à la reconnaissance sociale.

En ce qui concerne la propension à prendre des risques, Sexton et Kent (1981) concluent que les femmes entrepreneures prennent des risques modérés, ce qui est également le cas pour les hommes entrepreneurs. Ceci semble être caractéristique des entrepreneurs ayant un grand besoin de réussite (Brockhaus, 1981; McClelland, 1961).

### Caractéristiques organisationnelles

Les recherches sur l'entrepreneurship identifient certaines caractéristiques organisationnelles liées aux entreprises dirigées par les hommes et les femmes entrepreneures. Celles que l'on rencontre le plus souvent sont la part de propriété, le secteur d'activité et la situation de l'entreprise.

Il ressort de l'étude de Lorrain et Raymond (1988) sur les PME du Québec que plus de 60% des entrepreneurs de l'échantillon étaient propriétaires uniques et que cette situation prévalait surtout chez les femmes, soit 85% versus 53% pour les hommes. Indépendamment des pourcentages, les femmes ont plus tendance à partir seules en affaires que les hommes. L'étude de Lavoie (1979) démontre que 80% des entreprises appartenant à des femmes sont de type propriétaires uniques. Dans le cadre d'autres études (Centre PME de Hull, 1987; Cuba et al, 1983; Gosselin et Grisé, 1987,1988; Belcourt,1986-1987; Ministère de l'industrie et du commerce,1986; Hirish et Brush,1986), il n'en demeure

pas moins qu'il existe un grand nombre de femmes qui partent en affaires avec quelqu'un, généralement il s'agit du conjoint

En outre, les femmes entrepreneures ont pour la plupart créé leur propre entreprise (70% des cas dans l'étude de Stevenson (1984)), plutôt que reçue en héritage ou achetée (Secrétariat de la petite entreprise, 1982). Cependant, ces femmes ne possèdent qu'une entreprise qui est généralement la première et la seule (Hirish et O'brien, 1982; Gosselin et Grisé, 1986, 1987, 1988).

Le niveau de capitalisation est relativement faible lors du démarrage de l'entreprise des femmes d'affaires: 10% des femmes n'ont rien investi et 44% ont investi entre 1\$ et 9000\$ (Collerette et Aubry, 1988). Dans l'échantillon de 72 entrepreneurs de Lavoie (1984), 62% d'entre elles ont investi 10000\$ ou moins comme capital de départ. L'étude de Lorrain et Raymond (1988) précise que le capital de départ est deux fois plus élevé pour les hommes que pour les femmes soit 22700\$ versus 11300\$.

En général, la formation du capital de départ se fait essentiellement sur mise de fonds personnels. Hirish et Brush (1982) remarquent que cette absence de source de financement externe était surtout observée chez les femmes opérant dans les secteurs traditionnellement féminins. Cependant cette faiblesse du niveau de capitalisation ne semble pas nécessairement reliée au sexe, mais davantage au secteur d'activité où oeuvrent généralement les femmes. Car les entreprises qui sont dirigées par les femmes ne nécessitent pas une forte capitalisation (Lorrain et Raymond, 1988) et les femmes entrepreneures capitalisent moins au départ que les hommes.

On retrouve habituellement les femmes entrepreneures dans les secteurs d'activités traditionnellement féminins tels le commerce de détail de tous genres et les entreprises de services (Scott, 1986; Hirish et Brush, 1984). Bien que les femmes se retrouvent majoritairement dans le secteur traditionnel (commerce de détail, service aux clients), elles semblent assez bien représentées dans le secteur non traditionnel (construction, manufacturier). (Hirish et O'Brien, 1982; Stevenson, 1984).

Collerette et Aubry (1988) affirment que la femme se lance en affaires dans un secteur qui l'intéresse et qu'elle connaît. Mais cela ne signifie pas qu'elle a beaucoup d'expériences dans le secteur en question. En général, elle l'aborde avec peu ou pas d'expérience. Les femmes entrepreneures peuvent choisir un secteur en fonction de leurs goûts et compétences (Ministère de l'industrie et du commerce, 1986), également en fonction de la formation académique et de l'expérience professionnelle (Hirish et Brush, 1984).

D'une manière générale, les femmes oeuvrent dans les entreprises de petite taille, soit en termes de chiffres d'affaires ou de volumes de ventes (Bowen et Hirish, 1986; Cuba et al, 1983; Welsh et Young, 1984; Collerette et Aubry, 1988; Gosselin et Grisé, 1987).

L'étude de Hirish et Brush (1984) montre que 30% des entreprises n'ont pas d'employés autres que l'entrepreneur elle-même et que 42% avaient un (1) à quatre (4) employés. Ces entreprises sont aussi caractérisées par des chiffres d'affaires faibles par rapport aux entreprises masculines (Lorrain et Raymond, 1988). En gros, le chiffre d'affaires et le nombre d'employés dans les entreprises appartenant à des femmes diffèrent d'une étude à une autre, mais en général les ventes ne

dépassent pas 300,000\$ par année et la moyenne des employés varie de trois à six employés à temps plein par rapport aux entreprises dirigées par les hommes qui utilisent cinq employés et plus (Collerette et Aubry, 1988).

La faiblesse du chiffre d'affaires et du nombre d'employés s'expliqueraient par le fait que les entreprises des femmes sont jeunes sans oublier les secteurs d'activités dans lesquels elles oeuvrent. Nous savons que ces deux premières variables augmentent avec l'âge de l'entreprise.

Les entreprises appartenant à des femmes ont tendance à être moins rentables que celles des hommes. Ceci s'explique par le fait que les femmes choisissent des secteurs moins lucratifs (services et commerces). Ces entreprises sont encore jeunes et les motifs des propriétaires peuvent être différents. Selon l'étude de Laventhal et Horwath, (Lord, 1985), malgré la moindre rentabilité des entreprises fondées par les femmes, le taux de survie de celles-ci après trois ans d'existence est deux fois plus élevé que celui des entreprises fondées par des hommes.

### Style de management

Autant que les hommes qui oeuvrent dans les entreprises plus grandes, les femmes qui oeuvrent souvent dans les petites entreprises s'occupent elles-mêmes d'un grand nombre de tâches. Pour cela, elles semblent consacrer beaucoup de temps à leurs entreprises. Bien que 59% des femmes de l'échantillon de l'étude de Collerette et Aubry (1988)

travaillent plus de 40 heures par semaine, comparativement à 78% des hommes d'affaires, nous considérons que le nombre d'heures de travail croit avec le nombre d'employés. Selon ces auteurs, le nombre d'heures de travail passées au service de l'entreprise par les hommes et les femmes s'explique en fonction de la taille de l'entreprise, dans ce sens que la taille des entreprises dirigées par les hommes est plus grande, raison pour laquelle les hommes consacrent beaucoup plus de temps à leurs entreprises par rapport aux femmes qui ont des entreprises beaucoup plus petites.

Pour assumer les diverses fonctions se rapportant à la gestion, les propriétaires-dirigeantes semblent confiantes en leurs talents et habiletés. Elles s'évaluent comme possédant une expérience satisfaisante. Leur formation leur semble adéquate, elles sont satisfaites d'elles-mêmes et évaluent positivement leurs succès en affaires (Gosselin et Grisé, 1988).

C'est toutefois dans la gestion des opérations et des activités de production que les femmes se disent être le mieux préparées, viennent ensuite la gestion du personnel et les relations de travail (Gosselin et Grisé, 1987). Les femmes démontrent un manque de compétence et d'expérience en planification financière, en comptabilité, et en marketing, ce qui augmente le risque d'échec auprès des investisseurs et constitue un obstacle à l'expansion de l'entreprise (Collerette et Aubry, 1988; Hirish et Brush, 1984; Cuba et al, 1983; Welsh et Young, 1984). La plupart des études affirment qu'un problème important dans la manière de gérer des femmes entrepreneures est l'inaptitude à déléguer (Belisle, 1986). Elles mènent la plupart des activités de routine et, selon

l'étude de Cuba et al (1983), ceci les empêche de se consacrer totalement à des tâches plus importantes, d'utiliser plus efficacement leurs connaissances en affaires, donc d'augmenter leurs chances de succès. D'autre part, la femme entrepreneure a tendance à consacrer moins de temps à son entreprise comparativement à l'homme entrepreneur qui passe plus de temps à s'occuper de son entreprise. Néanmoins, la femme entrepreneure retire un avantage assez substantiel en se lançant dans les affaires car ces activités lui permettent de concilier ses rôles de femmes d'affaires, d'épouse et de mère de famille (Gosselin et Grisé, 1988), car selon les croyances populaires, les femmes d'affaires doivent renoncer au rôle de mère pour être entrepreneures (Gosselin et Grisé, 1986). La femme entrepreneure a tendance à s'entourer de personnes compétentes (Chaganti, 1986; Collerette et Aubry, 1987; Gosselin et Grisé, 1987). Ces auteurs pensent que les femmes ont du flair, un instinct plus sûr que celui des hommes. Elles sont imaginatives, plus créatrices.

Par ailleurs, la femme aurait tendance à préférer la négociation, à accorder plus d'importance aux facteurs de succès en affaires que sont le leadership, la créativité, le goût du risque, le goût de la réussite, la personnalité forte, bien communiquer et l'intuition (Collerette et Aubry, 1988; Direction de la promotion de l'entrepreneurship, 1987).

En résumé, nous dirons que les femmes entrepreneures consacrent moins de temps à leurs entreprises par rapport aux hommes entrepreneurs. Elles ne semblent pas faire la délégation des tâches et s'attardent à des activités de routine. Les femmes entrepreneures semblent imaginatives, intuitives, et plus créatrices que les hommes.

Les propriétaires-dirigeantes en définitive, s'évaluent positivement en gestion et ont confiance en leurs talents et habiletés. Par ailleurs, nous notons par rapport à la documentation consultée, que les résultats des recherches sur l'entrepreneurship rapportés jusque-là par les auteurs impliqués font des descriptions des conclusions retenues sans explication supplémentaire, raison pour laquelle certaines informations concernant les entrepreneurs (es) présentées dans la présente recherche n'ont pu être détaillées davantage.

## HOMMES ENTREPRENEURS-FEMMES ENTREPRENEURES ET LEADERSHIP

L'objectif de cette section consiste à faire ressortir les différences relevées dans la documentation sur le leadership des hommes et des femmes entrepreneures.

### Style de leadership

L'analyse de la documentation sur le leadership au niveau des études comparatives hommes-femmes montre une divergence profonde dans les conclusions. Par exemple, certains auteurs (Maier, 1970; Chapman et Luthans, 1975; Wexley et Hunt, 1974; Day et Stogdill, 1972; Osborn et Vicars, 1976; Dobbins et Platz, 1986; Donnell et Hall, 1980; Nieva et Gutek, 1982; Forisha, 1982) affirment que les hommes et les femmes qui occupent les rôles de leadership et performent dans les fonctions semblables ne diffèrent pas au niveau de leur personnalité, ni au niveau de leurs styles de leadership .

Cependant, un certain nombre d'auteurs (Rosen et Jerdee, 1973; Megargee, 1969; Rice, Benders et Vitters, 1980) ont trouvé qu'il y aurait des différences au niveau des comportements de leadership. Ces contradictions dans les études sur le leadership des hommes et des femmes entrepreneures pourraient créer une confusion totale dans l'esprit des lecteurs tout en compliquant une prise de position par rapport à l'objet de cette étude.

Toutefois, il nous faut signaler que, Korabik (1987) pense que le style de leadership est fonction de l'orientation du rôle que se donne

chaque leader plutôt que du sexe biologique. Traditionnellement, les personnes des deux sexes sont socialisées de telle manière qu'elles puissent posséder des caractéristiques d'une dimension plutôt que d'une autre: les hommes plus masculins possèdent des attributs plus masculins que féminins; tandis que les femmes plus féminines possèdent des attributs plus féminins que masculins. C'est ainsi que certains auteurs (Chapman et Luthans, 1975; Forisha, 1981; Bartol et Butterfield, 1976; Petty et Lee, 1975; Moore et Rickel, 1980; Motowildo, 1982; Korabik, 1987) affirment que le style de direction de la femme tendrait beaucoup plus vers les relations humaines plutôt que vers la tâche comme se serait le cas pour l'homme.

Une autre explication des comportements que peuvent adopter les leaders, en plus de l'explication que donne Korabik (1987) sur l'orientation du rôle des leaders, peut être reliée à la taille de l'entreprise, en terme du nombre d'employés. C'est ainsi que certains auteurs (Chapman, 1975) affirment que plus le nombre de subordonnés augmente, plus le style de leadership des femmes managers s'orienterait davantage vers la dimension de la tâche. Également, les femmes n'étant pas significativement plus orientées vers la tâche que les hommes, elles pourraient cependant s'orienter vers la tâche si elles devaient évoluer dans un environnement traditionnel masculin.

Également, chaque leader peut posséder des caractéristiques s'orientant soit vers la masculinité, soit vers la féminité, ou encore une combinaison des deux, ce que l'on appelle l'androgynie. La masculinité est en relation avec le style "initiation" (la gestion orientée vers la tâche) et

la féminité est en relation avec le style "considération", (la gestion orientée vers l'individu).

L'explication de l'orientation du rôle et du style de leadership que donne Korabik est empruntée à "la théorie de Bem de l'androgynie" de 1974.

#### Leadership: femmes entrepreneures-hommes entrepreneurs

Bien que les études sur le leadership des hommes et des femmes entrepreneures se fassent rares, la documentation nous fournit cependant quelques informations concernant le style de leadership de la femme entrepreneure. Collerette et Aubry (1987) ont essayé de tracer le portrait des hommes et des femmes d'affaires en effectuant deux études pendant deux années consécutives afin de connaître qui sont réellement les gens d'affaires.

La première étude longitudinale réalisée sur ce sujet fut menée en 1986 afin de dresser un profil de la femme d'affaires au Québec; tandis que la seconde en 1986 permettait d'en dégager ses traits évolutifs. Un questionnaire a été envoyé à 7569 femmes d'affaires à travers la province de Québec, ces femmes oeuvraient dans tous les secteurs de l'activité économique. Un taux de réponse de 18% a été noté. Quelques femmes (461) ont accepté de faire partie du suivi, et le taux de réponses a été de 66%.

Les informations sur le profil de la femme entrepreneure nous ont permis d'obtenir indirectement des informations sur son leadership. Ainsi celle-ci aurait tendance à être plus tolérante et compréhensive au niveau des relations humaines dans l'entreprise. Elle serait plus sensible

aux problèmes que peuvent vivre certains individus et serait plus portée à vouloir les régler, à utiliser la manière douce.

En parallèle avec l'étude sur les femmes entrepreneures, Collerette et Aubry réalisaient, en 1986-87, une étude sur le profil des hommes d'affaires du Québec. Comme pour les femmes, l'objectif était d'une part de connaître qui était cette population, mais également de tracer un parallèle entre l'homme et la femme d'affaires. Le questionnaire envoyé à 2600 hommes d'affaires a été établi à partir de celui ayant été envoyé aux femmes d'affaires afin de faciliter la comparaison à travers le Québec; un taux de réponse de 17% a été noté. Les résultats de cette étude montrent que l'homme entrepreneur comme son homologue féminin aime négocier (63% vs 53%). L'homme semble accorder moins d'importance aux relations de travail. Cette distinction va dans le sens des observations faites dans d'autres études qui veulent que la femme d'affaires accorde plus d'attention aux relations humaines que l'homme.

Ainsi, la femme apparaît plus orientée vers les relations humaines parce qu'elle accorde de l'importance à la capacité de bien communiquer (82% vs 73%). Par ailleurs, l'homme apparaît plus autoritaire que la femme car il accorde plus d'importance au leadership que celle-ci (74% vs 64%). Malgré cette orientation des leaders vers un style particulier, Collerette et Aubry nous incitent à la prudence et pensent qu'il faut voir ces distinctions en termes de tendance et non d'absolu.

Toujours dans l'optique de vouloir faire une comparaison entre l'homme et la femme d'affaires, Hirish et Brush en 1986, revoient les recherches qu'ils ont effectués sur les femmes entrepreneures. Une première étude portant sur une vingtaine de femmes entrepreneures avait

pour objectif d'identifier les motifs qui poussaient les femmes d'affaires à se lancer en affaires. Une autre étude fut adressée à 122 femmes d'affaires de couleur noire, blanche, d'origine espagnole et d'indiennes-d'Amérique afin de voir les différences qui existaient entre les groupes minoritaire et majoritaire des femmes entrepreneures par rapport à l'ensemble de la population des femmes en général. Une troisième étude sur 21 femmes entrepreneures devait étudier les caractéristiques démographiques, les motivations et les problèmes que rencontrent les femmes entrepreneures. Une autre étude portait sur les caractéristiques des femmes entrepreneures selon le type d'affaires (domaine traditionnellement occupé par les femmes et domaine non traditionnel). Finalement une dernière étude a porté sur 468 femmes entrepreneures et avait pour objectif de ressortir leur profil.

À la base, Hirish et Brush (1986) ont utilisé les mêmes questionnaires autant pour les hommes que pour les femmes entrepreneures. En termes de comparaison sur leur leadership, les résultats stipulent que la femme entrepreneure éprouve le désir d'inspirer et de motiver ses employés; ce qui nécessite une grande confiance en soi et une flexibilité. L'homme d'affaires semble assez rigide sur ce point. La femme entrepreneure semble plus sociable que l'homme entrepreneur. Cette sociabilité de la femme entrepreneure semble être mal comprise ou plutôt mal interprétée. Les femmes entrepreneures ont tendance à être plus tolérantes et compréhensives au niveau des relations humaines dans l'entreprise, ce qui les rend plus sensibles aux problèmes des autres et à vouloir rendre service par opposition aux hommes entrepreneurs.

Chaganti (1986), dans son article "Management in women-owned enterprises" reprend deux modèles qui ont été mis en évidence par des recherches antérieures. D'après le premier modèle, les femmes abordent les affaires de façon différente. Par conséquent on s'attend à ce que les éléments constituant la gestion stratégique des firmes dirigées par des femmes (valeurs de groupe, stratégies, structures, systèmes, ressources humaines, compétence et bien sûr le style de leadership) reflètent une perspective essentiellement féminine.

L'autre modèle basé sur l'esprit d'entreprise pense au contraire que les chefs d'entreprises des deux sexes ont une attitude identique. Dans cette étude de Chaganti (1986), il s'agit de déterminer, à partir de l'examen en profondeur de huit entreprises types, le degré d'exactitude de ces deux points de vue adverses.

Une comparaison des styles de leadership des hommes et des femmes entrepreneures indique que la femme semble plus orientée vers les relations humaines plutôt que vers la tâche. Son style de leadership semble être d'une approche personnalisée avec les employés, mettant l'emphase sur la satisfaction des employés et minimisant leur taux de roulement, "un style ouvert". Elles semblent fortement concernées par leurs employés et préfèrent utiliser un style de gestion participatif. Comparées aux hommes entrepreneurs, les femmes entrepreneures semblent plus préférer la gestion orientée vers l'individu et un style moins autocratique.

En résumé, toutes ces études comparatives sur les hommes et les femmes entrepreneures montrent que la femme semble plus orientée vers les relations humaines que l'homme. Elle serait plus tolérante, compré-

hensive, sensible aux problèmes des employés dans l'entreprise, douce au niveau des relations humaines. Elle semblerait prête à négocier, à communiquer avec les employés. Elle aurait tendance à être plus sociable que l'homme, utilisant un "style ouvert", participatif et surtout une approche personnalisée avec les employés.

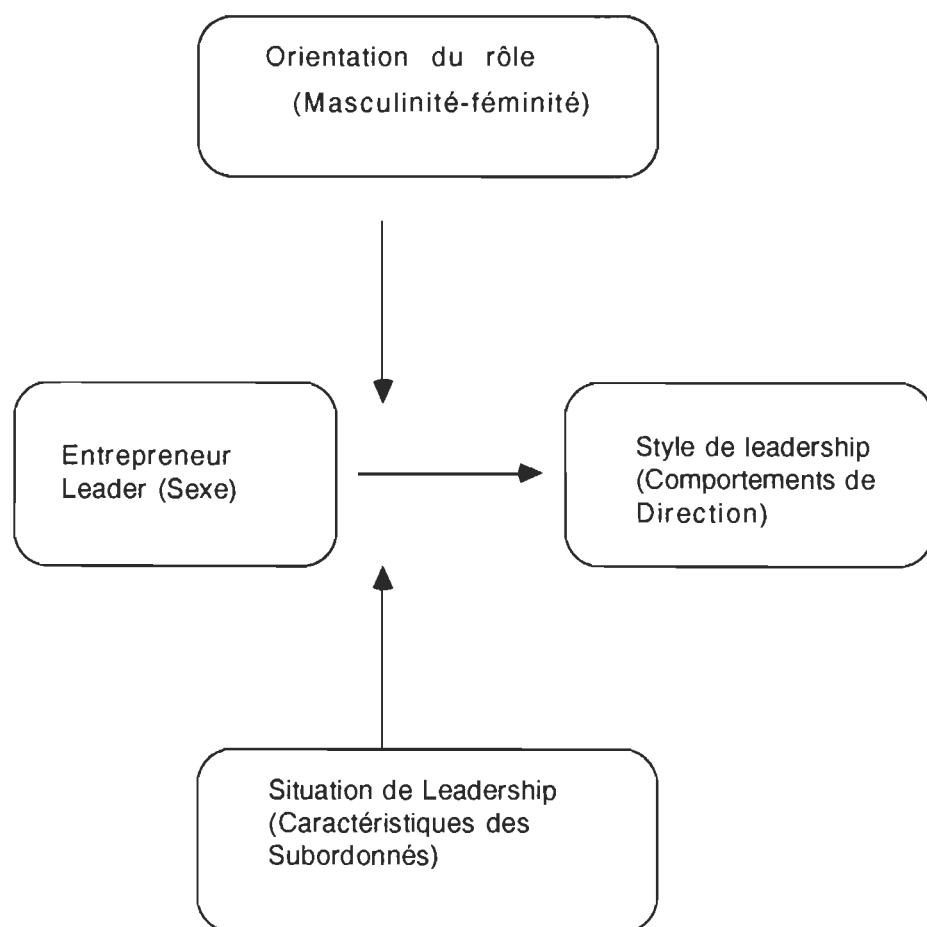
L'homme entrepreneur dans son cas semblerait beaucoup plus orienté vers la tâche; beaucoup plus orienté vers l'autorité que la femme entrepreneure. Il semblerait avoir un style plus autocratique, une approche plus rigide avec les employés; donc, finalement, il semblerait accorder moins d'importance aux relations de travail dans l'entreprise.

En conclusion, il serait important de noter que les résultats rapportés au niveau des recherches sur le style de leadership étaient basés sur des sous-résultats, ces derniers n'étaient pas étudiés en profondeur. Les études sur l'entrepreneurship, de même que sur le leadership étaient plutôt descriptives qu'explicatives. Elles identifiaient ainsi les caractéristiques personnelles des hommes et des femmes entrepreneurs d'une manière très large, et dans un contexte de leadership, ce dernier n'était qu'une variable.

### Conclusion du cadre conceptuel

Pour conclure le cadre conceptuel relatif à l'investigation de la documentation utilisée, nous présentons dans cette section les idées maîtresses dans l'idéogramme suivant, afin de mieux saisir la réflexion amorcée de la présente recherche. Le texte qui suit l'idéogramme explique de façon sommaire les principales idées de la recherche.

### Idéogramme de la recherche



La problématique s'articule autour des hommes et des femmes propriétaires-dirigeants (es) d'entreprises. Elle cherche à déterminer leurs styles de leadership ou comportements de direction. Les comportements de direction semblent déterminés par l'orientation du rôle que choisit chaque leader, correspondant à la masculinité, et/ou à la féminité Korabik (1987). La situation de leadership (par exemple le nombre de subordonnés) renferme des caractéristiques ou éléments de la situation qui déterminent l'efficacité du style de leadership dans un contexte spécifique.

En résumé, le style de leadership n'est pas en regard au sexe, mais lié à l'orientation du rôle que choisit chaque individu. Si nous nous appuyons sur l'étude de Korabik (1987), nous nous apercevons que l'auteur explicite cette idée en insistant sur les différences au niveau de l'orientation du rôle qui implique la notion de la masculinité-féminité. L'orientation du rôle apparaît plutôt comme une variable psychologique et non biologique. Dans cette optique, il pourrait bien y avoir des différences entre les hommes et les femmes entrepreneures qui soient liées à la masculinité-féminité. Si ces différences existent, alors les caractéristiques personnelles des hommes et des femmes entrepreneures pourraient influencer les styles de leadership.

### Objectifs de recherche

L'analyse de la documentation apporte des informations sur le leadership des hommes et des femmes entrepreneures.

Les recherches sur l'entrepreneurship relèvent des différences au niveau des caractéristiques socio-démographiques, organisationnelles et psychologiques. Les auteurs mentionnent qu'il y'aurait possiblement des différences dans les comportements des hommes et des femmes entrepreneures, précisément dans leur manière de diriger le personnel.

Il existe beaucoup de recherches sur les hommes et les femmes oeuvrant dans les entreprises. Cependant, les études spécifiques ou comparatives concernant les hommes et les femmes entrepreneures se font rares. La littérature semble révéler qu'il existe des différences au niveau des styles de leadership des hommes et des femmes entrepreneures, et que ces différences pourraient disparaître si certaines variables étaient contrôlées telles que: l'âge, l'expérience, mais surtout, l'orientation du rôle et la situation de leadership, par exemple le nombre d'employés à diriger. En fait, Korabik (1987) explicite le problème en tenant pour responsable, l'orientation du rôle, (que choisit chaque dirigeant) des différences qui peuvent exister entre les hommes et les femmes entrepreneures.

Etant donné que la direction du personnel est un aspect important de la gestion de l'entreprise, bien qu'il n'y ait pas de recherches ayant étudié en profondeur et exclusivement le sujet, il semblerait important d'arriver à comprendre comment les entrepreneurs dirigent leurs ressources humaines.

C'est donc à ce niveau que se situe notre étude dont l'unique objectif serait de déterminer l'existence ou non des différences entre les hommes et les femmes entrepreneures au niveau de leurs styles de leadership.

Les hypothèses formulées concernent les deux dimensions de base du leadership qui sont la "considération" et la "tâche" en relation avec le sexe des leaders. La vérification de ces deux styles devra apporter soit une confirmation, soit de nouvelles informations sur les différences concernant les styles de direction des hommes et des femmes entrepreneures.

L'analyse de la documentation (Collerette et Aubry, 1988; Jensen, 1987; Grisé et Gosselin, 1988; Hirish et Brush, 1986) montre les faits suivants: les femmes d'affaires ont tendance à s'orienter vers les relations humaines (considération). Elles ne délèguent pas les responsabilités à leurs subordonnés, la plupart du temps ce sont les activités de routine. Elles s'accaparent toutes les tâches importantes, utilisent "la manière douce", consultent et communiquent.

À l'opposé, les hommes semblent peu ou pas orientés vers les relations humaines, mais plutôt vers la tâche. Ils font la délégation des responsabilités, "utilisent la manière forte". Ils ne semblent pas intéressés par les relations interpersonnelles. C'est à la base de ces informations théoriques que nous formulons les hypothèses suivantes.

Hypothèse de recherche:

Le style de leadership des femmes entrepreneures serait significativement plus orienté vers les relations humaines que les hommes, tandis que le style de leadership des hommes entrepreneurs serait significativement plus orienté vers la réalisation de la tâche comparativement aux femmes.

La vérification de cette hypothèse devrait permettre de déterminer la tendance vers ces deux styles: la tâche d'une part et la considération d'autre part. C'est de cette manière que nous pensons pouvoir vérifier qu'il existe des différences au niveau des styles de leadership des hommes et des femmes entrepreneures.

Afin de permettre au lecteur de mieux suivre la réflexion amorcée de la présente recherche, nous proposons quelques définitions des mots clefs.

### Définitions

L'entrepreneur:

" C'est le chef d'affaires qui a pris l'initiative de fonder une nouvelle entreprise, d'en assumer les risques et les responsabilités financières, administratives et sociales et qui en assure la gestion courante" (Lavoie,1979,1983,1984). Cette définition de Lavoie ne s'applique que partiellement dans notre cas. C'est ainsi que dans notre étude, l'entrepreneur peut avoir acquis son entreprise de n'importe quelle manière, l'important est qu'il en soit le dirigeant, c'est-à-dire le principal gestionnaire.

Le leadership:

C'est l'ensemble des activités par lesquelles un superviseur hiérarchique influence le comportement de ses subalternes dans le sens d'une réalisation volontairement plus efficace des objectifs de l'entreprise (Stogdill,1974), définition qui a été reprise par Bergeron (1986).

Le style de leadership:

Les chercheurs de l'Université d'Etat d'Ohio et ceux de l'Université du Michigan, ainsi que tous les auteurs traditionnellement reconnus comme s'étant intéressés au domaine du leadership s'accordaient pour dire que tout comportement des leaders repose sur deux styles de base:

Comportement orienté vers la tâche et comportement orienté vers l'individu.

Ainsi, le style de leadership serait défini comme étant les comportements que peuvent adopter les leaders face à leurs subordonnés dans l'exercice de leurs rôles de superviseurs, et dans la réussite de leurs objectifs dans l'entreprise.

## CHAPITRE II

### DESCRIPTION DE LA MÉTHODOLOGIE

Ce deuxième chapitre présente la méthodologie suivie dans le cadre de cette étude comparative. Il présente l'ensemble des moyens et procédures qui ont été utilisés afin de répondre à la question de recherche et à la vérification de l'hypothèse. Avant tout, il convient de préciser que la réalisation de l'enquête a exigé l'établissement d'un questionnaire d'enquête, la constitution d'un échantillon basé sur une population donnée, une procédure d'enquête ainsi qu'une méthode d'analyse.

#### Établissement du questionnaire d'enquête

Certaines informations ont été à la base de l'élaboration de notre questionnaire d'enquête. Il s'agit de:

- 1) L'identification des caractéristiques personnelles des hommes et des femmes propriétaires-dirigeants telles l'âge, le statut civil, les années de scolarité, la formation et les expériences professionnelles.
- 2) Les caractéristiques organisationnelles telles le secteur d'activité, le nombre d'employés, l'origine de la propriété, le secteur d'activité, le nombre d'actionnaires et le pourcentage d'actions, le nombre d'heures de travail consacrées à l'entreprise.

- 3) La mesure de la masculinité et de la féminité qui est un trait psychologique qu'on pourrait relier à la personnalité du leader et qui apporterait une explication supplémentaire à la notion du leadership.
- 4) La mesure du style de leadership en termes de comportements de direction.

L'instrument de cueillette des données pour les fins de cette recherche est le questionnaire. Celui-ci comprend des questions fermées ou à choix en général.

Nous avons choisi cet instrument de mesure car il a été relativement rapide et les questions relativement faciles à répondre. Nous n'avons pas voulu à cette occasion abuser du temps que les chefs d'entreprises avaient à consacrer à cette enquête étant donné leurs nombreuses occupations.

Les deux premières parties du questionnaire ont été construites à partir des questionnaires de J. Lorrain et L. Raymond (1988).

La première partie comprend des questions portant sur les profils des hommes et des femmes entrepreneurs en termes de scolarité, de statut civil, de gestion, de la position dans la famille, de la spécialisation.

La seconde partie du questionnaire porte sur les profils des entreprises dont les questions portent sur les caractéristiques organisationnelles de l'entreprise, telles que le mode de propriété, le rôle de l'entrepreneur dans l'entreprise, le nombre d'employés, de même que la répartition de ceux-ci par rapport au sexe, le nombre d'actionnaires, le pourcentage d'actions, le secteur d'activité, le statut juridique.

La troisième partie du questionnaire mesure le trait masculinité-féminité que possèdent les hommes et les femmes d'affaires. Le "Personnel Attribute Questionnaire" (PAQ), de Spence et Helmreich (1978) est à la base de l'élaboration de ce questionnaire.

La dernière partie du questionnaire mesure le style de leadership qui est en effet le cœur du questionnaire. Ainsi nous utiliserons le questionnaire de Bergeron (1978) qui mesure six dimensions du leadership: direction et encadrement, relations humaines, encadrement à l'excellence, encouragement au travail d'équipe, participation. Nous notons à ce niveau que la sixième dimension qui est "la représentation" a été mis de côté de façon volontaire car cette dernière ne s'adapte guère dans le cas des entreprises de petites dimensions, mais plutôt dans celui des grandes entreprises. Une autre section mesure les habiletés de gestion des entrepreneurs(es). L'instrument utilisé est celui de Hirish et Brush (1984). Le pourcentage de temps consacré aux activités de gestion fait également l'objet d'une section, l'instrument utilisé est celui de Ramangahaly (1990).

Les diverses informations nécessaires à l'établissement de l'instrument de mesure apparaissent dans le tableau 2 qui suit.

Tableau 2

Variables et Mesures retenues dans la recherche.

Variables	Mesures
<u>Caractéristiques personnelles</u>	
Sexe de l'entrepreneur	- réponse à choix
Age de l'entrepreneur	- réponse fermée
Langue maternelle	- réponse à choix
Position dans la famille	- réponse à choix
Statut civil	- réponse à choix
Nombre d'enfants	- réponse fermée
Formation académique	- réponse à choix
Spécialisation dans les études	- réponse à choix
Expérience dans l'entreprise	- réponse fermée
Expérience du secteur d'activité	- réponse fermée
Conjoint et/ou enfants dans l'entreprise	- réponse fermée
Autres entrepreneurs dans la famille	- réponse fermée
Lien de parenté avec d'autres entrepreneurs	- réponse fermée
Propriété d'entreprises antérieures "	- réponse fermée
<u>Caractéristiques organisationnelles</u>	
Mode de propriété	- réponse fermée
Part de propriété dans l'entreprise	- réponse fermée
Rôle de l'entrepreneur	- réponse fermée
Autres propriétaires de l'entreprise	- réponse fermée
Secteur d'activité de l'entreprise	- réponse à choix
Statut juridique	- réponse à choix
Age de l'entreprise	- réponse fermée
Nombre d'employés réguliers et répartition par rapport au sexe	- réponse fermée
<u>Trait masculinité- féminité</u>	
Personal Attribute Questionnaire de Spence et Helmreich (1978)	Questionnaire de sémantique différentielle composé de 24 énoncés avec une échelle de réponses en 5 points.

Style de leadership

Questionnaire de Bergeron (1978)

Questionnaire composé de 6 dimensions et 25 énoncés avec une échelle de réponses en 5 points de type Likert.

Habilétés de gestion

Questionnaire de Hirish et Brush (1984)

Questionnaire de 6 énoncés avec une échelle de réponses en 5 points.

Temps consacré aux activités de gestion

Questionnaire de Ramangalahy (1990)

Questionnaire de 11 énoncés en pourcentage (%) de temps.

### Échantillonnage:

Le cadre d'échantillonnage a été retenu à partir de la liste du conseil régional de concertation et d'action de la région 04 (1991). L'univers idéal de cette étude exploratoire aurait pu englober l'ensemble des propriétaires-dirigeants et propriétaires-dirigeantes des petites et moyennes entreprises du Québec. Cependant nous avons limité notre échantillon aux hommes et femmes propriétaires-dirigeantes et propriétaires-dirigeantes de PME de la Mauricie.

Cette restriction vient du fait que les coûts étaient limités d'une part, mais également, nous avons voulu saisir l'occasion pour investiguer un aspect important de ces entrepreneurs jusque-là inconnu: le style de leadership. Cependant la difficulté pouvait résider au niveau de la représentativité de ces PME dans les différents secteurs économiques. Mais nous avons décidé de travailler avec les entrepreneurs opérant dans le secteur manufacturier.

La méthode d'échantillonnage choisie est probabiliste selon Perrien et al (1985). À cause des contraintes financières, nous avons projeté d'enquêter dans 50 entreprises de la région de la Mauricie; soit 25 entreprises dirigées par les hommes et 25 autres dirigées par les femmes. Nous avons identifié 57 femmes et 57 hommes propriétaires-dirigeants. Cent quatorze (114) questionnaires ont été postés, nous avons reçu quatre (4) questionnaires non complétés parce que certaines entreprises avaient fermé ou changé d'adresses. Trente et un (31) propriétaires-dirigeants ont complété le questionnaire, dont 17 hommes et 14 femmes.

Nous avons vérifié si tous les hommes et les femmes d'affaires correspondaient réellement au critère de propriétaires-dirigeants selon la définition suivante: être les principaux gestionnaires de l'entreprise et possédant 50% des parts et plus de l'entreprise ou associés à part égale. Enfin, les propriétaires devaient rencontrer les risques de la gestion quotidienne de l'entreprise (Rapport du ministère délégué aux PME, 1986). Nous avons retenu pour notre étude les PME qui correspondaient à la définition suggérée par le rapport du ministère délégué aux PME en 1986. Il s'agit: des PME ayant de 0 à 199 employés dans le secteur manufacturier, avec un actif ne dépassant pas 6 millions de dollars.

### Procédure d'enquête

Un pré-test a été fait à partir du questionnaire d'enquête afin de voir à la validation de ce dernier. Nous avons choisi au hasard trois propriétaires-dirigeants de PME dans la ville de Trois-Rivières, et leur avons passé des entrevues de 30 minutes environ, afin de nous assurer de l'applicabilité et de la validité de notre instrument de mesure.

La première étape de l'enquête était relative à l'identification de notre population composée de propriétaires-dirigeants et propriétaires-dirigeantes. Ces derniers ont été identifiés à partir du répertoire des entreprises manufacturières de la région 04, publié par le conseil régional de concertation et d'action (1991). Ces propriétaires-dirigeants (es) représentent en effet un échantillon accidentel, car ceux qui ont répondu à notre questionnaire constituent notre échantillon.

La seconde étape a concerné l'envoi des questionnaires par la poste, accompagné d'une lettre d'introduction précisant le terme propriétaire-dirigeant et indiquant que seuls les dirigeants correspondant à la définition suggérée pouvaient répondre au questionnaire.

La lettre donnait également des instructions nécessaires afin de bien remplir le questionnaire. Une lettre de rappel a été faite environ dix jours après le premier envoi dans le but d'augmenter le taux de réponses et d'accélérer le retour des questionnaires.

#### Analyses statistiques:

Le traitement des données a été réalisé grâce au logiciel Statistical Package for Social Science (SPSSx, 1986). L'analyse des résultats s'est faite d'une part à partir des statistiques à caractères descriptifs (Fréquence, moyenne, médiane, écart type). D'autre part l'analyse des résultats a été faite de façon plus spécifique, car les statistiques étaient plus spécifiques et leur choix s'est associé à la vérification des hypothèses formulées dans le cadre de cette étude.

L'utilisation du test T de Student a aidé à la vérification des écarts significatifs observés au niveau des styles de leadership, des habiletés de gestion, des traits psychologiques, des caractéristiques liées à la gestion. En résumé, les statistiques utilisées cherchaient à vérifier les hypothèses formulées dans le cadre de cette étude dont l'objectif était d'identifier les différences dans les styles de leadership des hommes et des femmes entrepreneures.

## CHAPITRE III

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

Ce chapitre se divise en deux parties distinctes. La première décrit les résultats obtenus chez les entrepreneurs et les entrepreneures. La deuxième partie discute les résultats et l'accent est mis sur les résultats pertinents portant sur les différences et/ou des similitudes entre les propriétaires-dirigeants et propriétaires-dirigeantes, ainsi que les causes qui pourraient expliquer ces dernières.

#### CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES ET PSYCHOLOGIQUES

##### Caractéristiques socio-démographiques

Dans cette section nous présentons les caractéristiques personnelles pouvant aider à décrire la population de notre échantillon. Le tableau 3 présente les caractéristiques socio-démographiques.

Nous constatons que la moyenne d'âge au niveau des hommes et des femmes propriétaires-dirigeantes est presque la même, respectivement 42,1 ans chez les hommes et 42,4 ans chez les femmes. La majorité se situe dans la tranche de 41 à 50 ans, ce qui représente un pourcentage de 53,3 % du total des répondants. Nous constatons que la relève, c'est-à-dire les plus jeunes se situant dans la tranche de 33-38 ans représentent 23 % des participants (voir tableau 3).

Dans cette recherche, beaucoup d'entrepreneurs (es) ne sont ni des

Tableau 3

Caractéristiques socio-démographiques des propriétaires-dirigeants  
et propriétaires-dirigeantes

Caractéristiques	Classes	ECHANTILLON		P.D *		P.DE**	
		Nb	%	Nb	%	Nb	%
Langue Maternelle	Français	30	96,8	16	94,1	14	100
	Anglais	1	3,2	1	5,9	0	0,0
Position dans dans la famille	Aîné	13	41,9	9	52,9	4	28,6
	Enf. unique	1	3,2	0	0,0	1	7,1
	Autre rang	15	48,4	8	47,1	7	50,0
	Non Réponse	2	6,5	0	0,0	2	14,3
Statut civil	Marié	24	77,4	15	88,2	9	64,3
	Divorcé	3	9,7	1	5,9	2	14,3
	Conjoint de fait	2	6,5	1	5,9	1	7,1
	Non Réponse	2	6,5	0	0,0	2	14,3
Nombre d'enfants	Aucun	2	6,5	0	0,0	2	14,3
	Un	6	19,3	3	17,7	3	21,4
	Deux	15	48,4	11	64,7	4	28,6
	Trois	4	12,9	2	11,8	2	14,3
	Quatre	3	9,7	1	5,9	2	14,3
	Six	1	3,2	0	0,0	1	7,1
Scolarité	Primaire	4	12,9	3	17,6	1	7,1
	Secondaire	14	45,2	7	41,2	7	50,0
	Collégiale	5	16,1	2	11,8	3	21,4
	Université (1er cycle)	5	16,1	3	17,6	2	14,3
	Universit. (2e cycle)	3	9,7	2	11,8	1	7,1

\*P.D signifie propriétaire-dirigeant

\*\*P.DE signifie propriétaire-dirigeante.

Nb signifie nombre

Tableau 3 (suite)

**Caractéristiques socio-démographiques des propriétaires-dirigeants  
et propriétaires-dirigeantes**

Caractéristiques	Classes	ECHANTILLON		P.D		P.DE	
		Nb	%	Nb	%	Nb	%
Spécialisation des études	Métier ou technique	4	12,9	3	17,6	1	7,1
	Administration						
	domaines con.	14	45,2	6	35,3	8	57,1
	Sciences hum	1	3,1	1	5,9	0	0,0
	Autres études	6	19,4	2	11,8	4	28,6
	Non Réponse	6	19,4	5	29,4	1	7,1
Personnes en affaires dans la famille	oui	23	74,2	13	76,5	10	71,4
	non	8	25,8	4	23,5	4	28,6
Nombre de personnes en affaires dans la famille	Un	5	16,1	2	11,8	3	21,4
	Deux	9	29,0	4	23,5	5	35,7
	Trois	5	16,1	5	29,4	0	0,0
	Quatre	1	3,2	0	0,0	1	7,1
	Sept	1	3,2	1	5,9	0	0,0
	Non Réponse	10	32,3	5	29,4	5	35,7
Travail conjoint et/ou enfants	oui	13	41,9	8	47,1	5	35,7
	non	17	54,8	8	47,1	9	64,3
	Non Réponse	1	3,3	1	5,9	0	0,0
Propriété d'entreprise antérieure	oui	12	38,7	8	47,1	4	28,6
	non	19	61,3	9	52,9	10	71,4
Situation de l'autre propriété d'entreprise	Existe touj.	1	3,2	0	0,0	1	7,1
	Abandon vol.	1	3,2	1	5,9	1	7,1
	Abandon inv.	3	9,7	1	5,9	2	14,3
	Vente	7	22,6	6	35,3	1	7,1
	Non Réponse	19	61,3	9	52,9	9	64,3
Autre propriété d'entreprise	oui	7	22,6	4	23,5	3	21,4
	non	24	77,4	13	76,5	11	78,6

enfants uniques, ni les aînés de leurs familles. Ils occupent plutôt d'autres rangs (48,4 %). Cette tendance persiste au niveau même des résultats observés de façon distincte. Le rang d'aîné dans la famille vient en deuxième position (41,9 %). Pourtant nous constatons que dans le groupe des hommes entrepreneurs, la majorité est l'aîné de la famille (52,9 %), tandis que les femmes le sont dans 28,6 % des cas. Les entrepreneurs (es) sont mariés pour la majorité (77,4%), le groupe des hommes entrepreneurs l'est davantage (88,2 %) par rapport à celui des femmes entrepreneures (64,3 %). Si dans l'ensemble 9,7 % sont divorcés ou séparés; le groupe des femmes entrepreneures l'emporte sur celui des hommes entrepreneurs (14,3 % vs 5,9 %) . Les entrepreneurs (es) vivant en union libre (conjoint de fait) représentent 6,5 % des cas donc 7,1 % chez les femmes entrepreneures et 5,9 % chez leurs homologues masculins. La plupart des propriétaires-dirigeants (es)(48,4 %) possèdent en moyenne deux enfants. Mais si on considère les deux groupes de façon distincte, nous constatons que le groupe des hommes entrepreneurs (64,7%) possèdent deux enfants par rapport au groupe des femmes entrepreneures (28,6 %). Une proportion de 19,3 % des cas ont un (1) enfant en général; soit 21,4 % des femmes entrepreneures et 17,7% des hommes entrepreneurs.

Un pourcentage élevé des propriétaires-dirigeants possèdent une scolarité du niveau secondaire, soit 45,2% des répondants en général. Par ailleurs, il apparaît d'après les pourcentages obtenus au niveau du secondaire, que les femmes de notre échantillon sont plus scolarisées que les hommes soit (50% versus 41,2%). Le niveau moyen de scolarité se situe à 12,2 années du côté des femmes comme celui des hommes entrepreneurs. Certains entrepreneurs ont fait des études collégiales et

universitaires (16,1 %), cependant les femmes ayant fait des études collégiales sont plus représentatives (21,4 %) que les hommes (11,8 %). Par contre les hommes entrepreneurs (29,4 %) ayant fait des études universitaires sont plus représentatifs que les femmes (21,4 %).

Le tableau 3 montre que beaucoup (45,2%) de propriétaires-dirigeants ont étudié dans les sciences de l'administration et domaines connexes. Ce résultat est plus prononcé chez les femmes (57,1%) que chez les hommes entrepreneurs (35,3 %).

Dans l'ensemble, les dirigeants ayant une spécialisation dans les métiers ou techniques représentent 12,9 % en général, les sciences humaines occupent le dernier rang avec 3,1%. Les femmes sont totalement absentes dans cette discipline, tandis que les hommes représentent 5,9 % des cas rencontrés.

La grande majorité des propriétaires-dirigeants (es) (74,2%) reconnaissent avoir des membres de leur famille en affaires, soit en moyenne deux (2) personnes, ce qui représente un pourcentage de 29,0 %. Nous constatons qu'en général 54,8 % des propriétaires-dirigeants (es) ne travaillent pas avec le conjoint et/ou les enfants dans l'entreprise; tandis qu'un pourcentage de 41,9 % des propriétaires-dirigeants (es) travaillent avec ces derniers. Nous remarquons que 47,1 % des hommes entrepreneurs travaillent avec le conjoint et/ou les enfants dans l'entreprise et seulement 35,7 % des femmes le font. Ces propriétaires-dirigeants, dans une proportion de 61,3 % reconnaissent qu'ils en sont à la première expérience dans leur carrière d'entrepreneurs. Dans l'ensemble une proportion de 38,7 % d'entrepreneurs (es) affirment avoir possédé une

entreprise par le passé, soit 47,1% des cas chez les hommes entrepreneurs et 28,6 % des cas chez les femmes.

En général, les entreprises ayant appartenu aux propriétaires-dirigeants (es) (22,6 %) ont été vendues, particulièrement celles des hommes (35,3%). Certaines entreprises (9,7%) ont fait faillite, surtout les entreprises dirigées par les femmes (14,3 %) et seulement 5,9 % des entreprises des hommes entrepreneurs. Les entreprises existantes et celles abandonnées de façon volontaire (3,2 %) viennent au dernier rang. Presque la majorité des dirigeants (es) (77,4 %) ne sont pas propriétaires d'une autre entreprise. Certains propriétaires (22,6%) possèdent une autre entreprise. Bien que nous observions à peu le même pourcentage (23,5 % vs 21,4 %) des cas au niveau de la possession d'une autre entreprise par les entrepreneurs (es), la possession d'une autre entreprise est légèrement plus élevée chez les hommes entrepreneurs.

### Expériences antérieures en gestion

Le tableau 4 présente les expériences antérieures de gestion des entrepreneurs de notre échantillon. Si nous procédons par activité de gestion, nous constatons à partir des résultats présentés au tableau 4 que la direction du personnel occupe la première place (51,6 %), secondée par la gestion des ressources humaines (45,2 %). L'administration générale (38,7 %) occupe la troisième place, la finance et la comptabilité, (29,0 %) ainsi que la gestion des opérations suivent l'administration générale (29,0 %). Le marketing et la vente (22,6 %) viennent en troisième position, tandis que la recherche et le développement viennent au dernier rang (6,5 %).

Dans la présente étude, les femmes entrepreneures ayant répondu au questionnaire disent avoir une expérience de travail en gestion des ressources humaines (85,7% vs 11,8 %), en administration générale (42,9 % vs 35,3%), dans la fonction direction du personnel (42,9 % vs 58,8 %) et en finance et comptabilité (42,9 % vs 17,6 %). Néanmoins elles ne possèdent aucune expérience en gestion des opérations, en recherche et développement. Les femmes possèdent une certaine expérience en marketing et vente (14,3% vs 29,4%), comparativement aux hommes.

Tableau 4

Expériences antérieures de gestion des propriétaires-dirigeants  
et propriétaires-dirigeantes

Caractéristiques	Classes	ECHANTILLON		P.D		P.DE	
		Nb	%	Nb	%	Nb	%
Marketing/vente	oui	7	22,6	5	29,4	2	14,3
	non	21	67,7	11	64,7	10	71,4
	Non Rép	3	9,7	1	5,9	2	14,3
Finance et comptabilité	oui	9	29,0	3	17,6	6	42,9
	non	19	61,3	13	76,5	6	42,9
	Non Rép	3	9,7	1	5,9	2	14,3
Ressources humaines	oui	14	45,2	2	11,8	12	85,7
	non	14	45,2	14	82,4	0	0,0
	Non Rép	3	9,7	1	5,9	2	14,3
Gestion des opérations	oui	9	29,0	9	52,9	0	0,0
	non	19	61,3	7	41,2	12	85,7
	Non Rép	3	9,7	1	5,9	2	14,3
Recherche et développement	oui	2	6,5	2	11,8	0	0,0
	non	26	83,9	14	82,4	12	85,7
	Non Rép	3	9,7	1	5,9	2	14,3
Administration générale	oui	12	38,7	6	35,3	6	42,9
	non	16	51,6	10	58,8	6	42,9
	Non Rép	3	9,7	1	5,9	2	14,3
Direction du personnel	oui	16	51,6	10	58,8	6	42,9
	non	14	45,2	6	35,3	8	57,1
	Non Rép	1	3,2	1	5,9	0	0,0

### Habiletés de gestion dans l'entreprise

Le tableau 5 présente les habiletés en gestion des entrepreneurs (es). Dans cette recherche, nous notons que les propriétaires-dirigeants (es) reconnaissent avoir de bonnes habiletés en gestion selon l'ordre suivant: direction des employés et gestion des opérations (3,9); gestion des ressources humaines (3,7); finance/comptabilité et organisation et plans d'actions (3,6); marketing et vente (3,0) et enfin la recherche et développement (2,9).

Les résultats obtenus de façon spécifique au tableau 5 nous montrent que les femmes entrepreneures semblent posséder des habiletés supérieures en gestion par rapport aux hommes entrepreneurs et ceci dans presque toutes les activités de gestion, sauf pour la direction des employés (3,8 vs 3,9). Les résultats montrent également que les femmes se perçoivent meilleures ou simplement plus habiles dans la plupart des activités de gestion. Les résultats obtenus par des tests-T ont trouvé en terme de différences, deux écarts significatifs à un seuil de 0,05 dans les activités marketing/vente et organisation et plan d'actions. Des test-T effectués par rapport aux différentes activités de gestion n'ont révélé aucun écart significatif à un seuil de 0,05.

Tableau 5

Résultats des test-T sur les caractéristiques reliées aux habiletés de gestion dans l'entreprise

Variables	Hommes			Femmes			Valeur T	Seuil de signification
	Nb.	M.*	E.T.**	Nb	M.	E.T		
<b>Habiletés de gestion:</b>								
-Finance et comptabilité	17	3,4	1,0	14	3,9	0,95	-1,26	0,85
-Direction des employés	17	3,9	1,1	13	3,8	0,90	0,26	0,51
-Marketing/vente	17	2,6	0,9	13	3,5	0,88	-2,66	0,01
-Recherche et développement	17	2,8	1,1	12	2,9	1,0	-2,29	0,68
-Gestion des opérations	17	3,8	0,8	14	4,0	0,68	-0,85	0,47
-Organisation et plans d'actions	17	3,2	1,2	14	4,1	0,62	-2,46	0,02
-Gestion des Ressources humaines	17	3,5	1,2	14	3,9	0,54	-0,99	0,33

M.\* signifie moyenne

E.T.\*\* signifie écart-type

### Caractéristiques psychologiques

Des caractéristiques psychologiques présentées au tableau 6, il ressort que les propriétaires-dirigeants (es) d'entreprises possèdent des caractéristiques assez élevées au niveau de la masculinité et de la féminité. Ces caractéristiques psychologiques se mesurent sur une échelle de valeur en 5 points, elles possèdent chacune une moyenne de 3,8.

Au niveau de la masculinité, les hommes se retrouvent avec une moyenne de (3,8 vs 3,9). En ce qui concerne la féminité, les entrepreneurs (es) ont une moyenne de (3,6 vs 4,0). La masculinité-féminité obtient des scores de 3,0 pour les hommes entrepreneurs et 3,1 pour les femmes entrepreneures. Selon certains auteurs (Korabik,1987), nous pourrions parler d'androgynie à ce niveau; celle-ci étant une combinaison de la masculinité et de la féminité. En effet, ces dirigeants apparaissent bien comme des person-nes androgènes dans cette étude. Pour conclure cette section, nous soulignons que les résultats obtenus nous font remarquer que les différences au niveau des caractéristiques psychologiques des propriétaires-dirigeants sont minimes. Des tests-T effectués sur ces variables psychologiques n'ont révélé aucun écart significatif à un seuil de 0,05

Tableau 6

Résultats des tests-T sur les caractéristiques psychologiques  
des propriétaires-dirigeants et propriétaires-dirigeantes

Variables	Hommes			Femmes			Valeur T	Seuil de signification
	Nb.	M.	E.T	Nb	M.	E.T		
Masc-Féminité	17	3,0	0,5	14	3,1	0,5	-0,89	0,89
-Masculinité	17	3,8	0,8	14	3,9	0,7	-0,62	0,65
-Féminité	17	3,6	0,6	14	4,0	0,6	-1,63	0,85

## CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES

### Caractéristiques des entreprises

Le tableau 7 présente les caractéristiques des entreprises et montre que 59,4 % des entrepreneurs ont fondé leurs entreprises seuls ou avec partenaire(s). Le cas de la fondation demeure le plus élevé dans cet échantillon et choisi par l'ensemble des propriétaires-dirigeants (es) (37,5 %). Celui de l'achat représente 9,4 %, et la relève familiale 6,3 %. Le cas de l'héritage est minime (3,1 %). Les hommes ont fondé leurs entreprises sans partenaire (52,9 % vs 21,4%). Quant aux femmes, ces dernières ont fondé leurs entreprises avec des partenaires (28,6 % vs 17,6%). Les entrepreneurs (es) (45,2 %) consacrent 35 à 50 heures de travail par semaine à l'entreprise, 32,2% des cas travaillent plus de 60 heures ; tandis que 19,4 % y consacrent 50 à 60 heures par semaine. La moyenne est de 54,3 heures de travail par semaine.

De façon distincte, les hommes (41,2 %) travaillent 35 à 50 heures par semaine dans l'entreprise par rapport à 64,2 % pour les femmes entrepreneures. Un pourcentage considérable des hommes entrepreneurs (47,0 %) travaillent 50 à 60 heures par semaine par rapport aux femmes entrepreneures (14,2 %). Les hommes entrepreneurs travaillent en moyenne 56,4 heures par semaine et les femmes 51,8 heures par semaine.

Tableau 7

## Caractéristiques des entreprises

Caractéristiques	Classes	ECHANTILLON		P.D		P.DE	
		Nb	%	Nb	%	Nb	%
Origine de la 1ère propriété d'entreprise	Fondée seul	12	37,5	9	52,9	3	21,4
	Fondée avec partenaire	7	21,9	3	17,6	4	28,6
	Achetée seul	3	9,4	2	11,8	1	7,1
	Achetée avec partenaire	6	18,8	2	11,8	4	28,6
	Héritée	1	3,1	0	0,0	1	7,1
	Relève	2	6,3	1	5,9	1	7,1
Nombre d'heures de travail par semaine	35 et -	1	3,2	0	0,0	1	7,1
	35 à 50	14	45,2	7	41,2	9	64,2
	50 à 60	6	19,4	8	47,0	2	14,2
	+ de 60	10	32,2	2	11,8	2	14,2
Statut juridique	Propriét. un.	12	38,7	6	35,3	6	42,9
	Société	5	16,1	4	23,5	1	7,1
	Corporation	14	45,1	7	41,2	7	50,0
Nombre d'actionnaires	Aucun	13	41,9	7	41,2	6	42,9
	Un	10	32,2	5	29,4	5	35,7
	Deux	2	6,5	1	5,9	1	7,1
	Trois	3	9,7	2	11,8	1	7,1
	Quatre	1	3,2	1	5,9	0	0,0
	Non Réponse	2	6,5	1	5,9	1	7,1
Pourcentage d'actions	10 et -	15	48,4	8	47,1	7	50,0
	10 à 20	1	3,2	0	0,0	0	0,0
	20 à 30	2	6,5	2	11,8	0	0,0
	40 à 50	12	38,7	6	35,3	6	42,8
	Non Réponse	1	3,2	1	5,9	1	7,1
Secteur d'activité de l'entreprise	Manufactur.	22	71,0	11	64,7	11	78,6
	Commerce détail	3	9,7	2	11,8	1	7,1
	Commerce de gros	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	Service aux individus	1	3,2	0	0,0	1	7,1
	Services aux entreprises	1	3,2	1	5,9	0	0,0
	Autre	4	12,9	3	17,6	1	7,1

Nous remarquons que les propriétaires-dirigeants (es) (38,7 %) sont des propriétaires uniques de leurs entreprises, soit 42,9 % chez les femmes et 35,3 % chez les hommes.

Néanmoins ils choisissent la corporation comme forme juridique (50 % vs 41,2 %). Ils dirigent seuls leurs entreprises (41,9%), soit à peu près la même proportion chez les hommes (41,2 % vs 42,9 %) que chez les femmes. Ils sont parfois aidés par un actionnaire dans certains cas (32,2%). Cette tendance est plus prononcée chez les femmes (35,7 %) que chez les hommes (29,4 %).

Un certain nombre d'actionnaires (48,4 %) possèdent dix (10) actions et moins, soit 47,1 % chez les hommes et 50% chez les femmes entrepreneures. Un pourcentage de 38,7 % d'actionnaires possèdent 40 à 50 actions, la moyenne de ces actions dans les entreprises étant de 23%.

Le secteur prédominant demeure le secteur manufacturier (71,0 %), dans une proportion de 78,6 % pour les femmes et 64,7 % chez les hommes. Le commerce de détail représente 9,7 %; tandis que le commerce de gros demeure inexistant (voir tableau 7).

### Indices de Performance

Le tableau 8 nous donne les résultats sur les indices de performance, c'est-à-dire ceux expliquant la performance organisationnelle, celle des ressources humaines et enfin celle du dirigeant lui-même.

Au niveau de l'entreprise, les dirigeants donnent de l'importance à l'image de l'entreprise (prestige et réputation auprès du public). Celle-ci a obtenu une moyenne de 5,5. Cette tendance en importance se poursuit chez les propriétaires-dirigeants des deux sexes soit 6,0 chez les hommes et 5,0 chez les femmes.

Les propriétaires-dirigeants estiment avoir une bonne performance organisationnelle dans l'ensemble. À ce niveau les différences concernant les hommes et les femmes entrepreneures s'avèrent minimes. Les ressources financières apparaissent comme le second indice de performance en importance (4,8) dans l'ensemble, autant du côté des hommes (4,9) que celui des femmes entrepreneures (4,6). Nous précisons que la rentabilité à long terme est un indice à qui une certaine importance (4,6) a été accordée dans l'ensemble, soit une moyenne de 4,8 chez les hommes et 4,4 chez les femmes. Le taux de croissance des ventes vient au dernier rang en importance (3,8) de part et d'autre des dirigeants des deux sexes.

En ce qui concerne les ressources humaines et selon l'évaluation des propriétaires-dirigeants (es), la satisfaction des employés au travail est assez forte dans les entreprises (4,1), de même que la motivation au travail (3,9). L'absentéisme (1,9) et le roulement au travail (1,8) sont relativement faibles dans ces entreprises.

Tableau 8

Résultats des tests-T sur les indices de performance

Variables	Hommes			Femmes			Valeur	Seuil de signification
	Nb.	M.	E.T	Nb	M.	E.T		
-Performance de l'entreprise	16	4,8	0,8	14	4,2	1,3	1,70	0,13
<b>Ressources humaines:</b>								
-Satisfaction au travail	17	4,1	0,6	14	4,2	0,4	-0,83	0,34
-Motivation au travail	17	3,8	0,9	14	3,9	0,7	-0,36	0,49
-Absentéisme au travail	17	2,2	0,6	14	1,6	0,8	2,01	0,29
-Roulement au travail	17	1,7	0,9	14	2,0	1,1	-0,84	0,31
<b>Propriétaire-dirigeant:</b>								
Atteinte des objectifs	17	3,4	0,86	14	3,4	1,2	-0,01	0,27

Nous observons à partir de ces indices une certaine garantie dans la stabilité et la rentabilité à long terme de ces entreprises.

Toujours selon l'évaluation des propriétaires-dirigeants, nous constatons que les ressources humaines sont satisfaites de la même manière dans les différentes entreprises avec une moyenne de 2,9 de part et d'autre. Des tests-T effectués n'ont révélé aucune différence significative reliée à la performance des différents propriétaires-dirigeants (es), pas plus que pour les autres indices de performance .

Quant aux propriétaires-dirigeants (es), ces derniers pensent que les objectifs qu'ils se fixent sont moyennement atteints (3,4).

## LEADERSHIP

### Temps alloué aux fonctions de l'entreprise

Le tableau 9 présente les caractéristiques liées au temps alloué aux diverses activités dans l'entreprise. Le temps alloué à la gestion des opérations est le plus élevé par rapport aux autres activités dans l'entreprise, soit une moyenne de 31,9 %. Cette tendance se maintient chez les hommes et les femmes entrepreneures, bien que la moyenne du temps alloué à la gestion des opérations soit plus élevé chez les hommes que chez les femmes entrepreneures (35,9 % versus 25,1 %).

Ainsi, l'activité comptabilité et finance vient au second rang dans cette section (17,3 %) après la gestion des opérations; suivis de la planification des activités (13,3 %) et du marketing et vente (11,7%). D'après le tableau 9 qui présente les résultats des tests-T effectués sur les caractéristiques liées à la gestion de l'entreprise, les femmes entrepreneures reconnaissent consacrer beaucoup de temps à la comptabilité et finance (26,1 % vs 12,1 %).

Dans cette étude, la gestion des ressources humaines (9,2 %), dans l'ensemble est l'une des activités les plus négligées, cette dernière activité vient à l'avant dernier plan chez les propriétaires-dirigeants (es), soit 9,9 % chez les hommes et 8,1 % chez les femmes. C'est en définitive chez les femmes entrepreneures que le temps alloué à la gestion des ressources humaines est moindre.

Tableau 9

Résultats des test-T sur les caractéristiques reliées au temps alloué aux diverses activités dans l'entreprise

Variables	Hommes			Femmes			Valeur T	Seuil de signification
	Nb.	M.	E.T	Nb	M.	E.T		
<b>Temps alloué aux diverses activités:</b>								
-Comptabilité et finance	15	12,1	8,1	9	26,1	19,8	-2,03	0,07
-Gestion des opérations	15	35,9	25,0	9	25,1	25,5	1,02	0,91
-Marketing/vente	15	11,3	10,8	9	12,4	11,8	-0,25	0,74
-Planification des activités	15	14,3	14,0	9	11,7	7,5	0,52	0,08
-Gestion de ressources humaines	15	9,9	7,4	9	8,1	5,0	0,63	0,25
-Recherche et développement	15	6,4	7,1	9	6,2	3,3	0,08	0,93
-Direction des employés	15	10,8	7,2	9	10,3	6,6	0,16	0,82

Le temps alloué est en % de temps

La recherche et le développement occupent en définitive une place moins importante (6,3 %) que toutes les autres activités après la gestion des ressources humaines, que ce soit au niveau de l'importance accordée par les dirigeants (es) ou au niveau du temps que ces derniers consacrent à cette activité, soit (6,4 %) chez les hommes et (6,2 %) chez les femmes. Dans l'ensemble, les différences ne sont pas significatives par rapport aux activités de gestion dans l'entreprise. Des test-T effectués par rapport à ces activités de gestion n'ont révélé aucun écart significatif à un seuil de 0,05.

### Direction du personnel

Le tableau 10 présente les caractéristiques reliées à la direction du personnel des entreprises. Nous constatons en effet que le nombre d'employés dans les entreprises est différent. Leur nombre étant plus élevé dans les entreprises dirigées par les hommes (44 employés) par rapport aux entreprises appartenant aux femmes (14 employés).

La moyenne d'employés dans les entreprises de notre échantillon est d'environ 36 employés qui se subdivisent en cadres (3), soit 4,4 cadres du côté des hommes et 1,7 cadres du côté des femmes entrepreneures. Nous comptons 10 professionnels en moyenne dans ces entreprises, soit 12,6 chez les hommes et 2,0 chez les femmes. Le personnel de bureau est de 3 en moyenne dans l'ensemble, soit de 3,1 chez les hommes, et 1,4 chez les femmes. Enfin le personnel d'opération qui compte 20 employés en moyenne dans l'ensemble, est de 27,9 employés chez les hommes et de 10,8 employés chez les femmes. Nous notons que le nombre de subordonnés dans les entreprises est presque le même dans les deux cas (11,3 vs 9,9 chez les femmes entrepreneures). Le nombre total de subordonnés de sexe masculin est de 4,2; et celui des subordonnés féminins est de 7,5.

De façon distincte les hommes entrepreneurs travaillent avec 4,6 subordonnés masculins et 10,4 subordonnés féminins. Du côté des femmes entrepreneures, celles-ci travaillent avec 3,7 subordonnés masculins et 3,9 subordonnés féminins. Un pourcentage de 41,9 % des entrepreneurs ne travaillent pas avec les membres de leur famille dans l'entreprise. De façon distincte, les entrepreneurs qui travaillent avec

les membres de leur famille représentent des moyennes de 0,8 pour les hommes et 0,5 pour les femmes.

Tableau 10

## Caractéristiques reliées à la direction du personnel

Caractéristiques	ECHANTILLON		P.D		P.DE	
	M	E.T.	M.	E.T.	M.	E.T.
<b>Nombre d'employés dans l'entreprise:</b>						
Cadres	3,4	4,2	4,4	5,1	1,7	0,5
Professionnels	10,2	26,8	12,6	30,5	2,0	1,0
Personnel de bureau	2,6	4,5	3,1	5,2	1,4	0,9
Personnel d'opération	19,9	22,0	27,9	27,5	10,8	6,5
Nb total d'employés:	36,0	57,5	43,6	63,2	14,2	9,4
<b>Employés directement sous la responsabilité du dirigeant</b>						
	10,7	9,8	11,3	9,1	9,9	11,2
Cadres	2,5	1,1	3,0	0,9	1,6	0,6
Professionnels	2,0	1,3	2,1	1,5	1,5	0,7
Personnel de bureau	1,5	0,9	1,5	0,8	1,5	1,2
Personnel d'opération	9,8	7,8	10,6	7,8	8,6	8,3
Nb total de subordonnés	15,8	11,1	17,2	10,1	13,2	10,8
<b>Sexe des subordonnés:</b>						
Subordonnés masculins	4,2	7,2	4,6	7,2	3,7	7,5
Subordonnés féminins	7,5	10,1	10,4	12,6	3,9	4,6
Employés membres de la famille	0,7	0,8	0,8	0,7	0,5	0,9

Les résultats des tests-T effectués sur les caractéristiques reliées à la taille des entreprises des hommes et des femmes entrepreneures ont relevé des différences significatives au niveau du nombre d'employés oeuvrant à l'intérieur, soit un seuil de 0,01 pour les cadres et le personnel d'opération, 0,02 pour les professionnels et 0,04 pour le personnel d'opération. Aucune différence significative n'est apparue au niveau des subordonnés étant sous la responsabilité immédiate des dirigeants.

### Style de leadership

Le tableau 11 présente les résultats sur le style de leadership des propriétaires-dirigeants (es). Selon ce dernier, les propriétaires-dirigeants dans l'ensemble accordent de l'importance aux cinq dimensions du leadership qu'on retrouve dans cette étude. Nous avons par ordre d'importance et par rapport à l'échelle de 5 points: l'encouragement à l'excellence (4,4), la considération et les relations humaines (4,4), la direction du personnel (4,3), enfin la consultation et la participation (3,9), ainsi que l'encouragement au travail d'équipe (3,9).

Les résultats obtenus nous font constater que les femmes semblent accorder plus d'importance que les hommes dans presque toutes les dimensions du leadership, sauf au niveau de la consultation et de la participation des employés (3,7 vs 4,0). La direction et l'encadrement ainsi que la considération et les relations humaines ont obtenu une moyenne de 4,5 pour les femmes et 4,2 pour les hommes entrepreneurs. L'encouragement au travail d'équipe a obtenu une moyenne de 4,2 pour les femmes et 3,6 pour les hommes entrepreneurs. Les résultats du Test-T effectués sur ces variables n'ont révélé aucun écart significatif à un seuil de 0,05, sauf en ce qui concerne l'encouragement à l'excellence.. Ces résultats infirment donc l'hypothèse de cette recherche qui veut que les femmes entrepreneures soient plus orientées vers les relations interpersonnelles et les hommes plus orientés vers la réalisation de la tâche.

Tableau 11

Résultats des tests-T sur le style de leadership des propriétaires-dirigeants et propriétaires-dirigeantes

Variables	Hommes			Femmes			Valeur T	Seuil de signification
	Nb.	M.	E.T.	Nb.	M.	E.T.		
<b>Style de leadership:</b>								
-Direction et encadrement	17	4,2	0,9	14	4,5	0,5	-1,21	0,24
-Encouragement à l'excellence	17	4,2	0,7	14	4,7	0,4	-2,40	0,03
-Considération et relations humaines	17	4,2	0,9	14	4,5	0,8	-0,79	0,73
-Consultation et participation	17	4,0	1,0	14	3,7	1,1	0,77	0,69
-Encouragement au travail d'équipe	17	3,6	1,1	14	4,2	0,8	-1,76	0,32

Discussion:

La présente étude porte sur les comportements de direction du personnel des hommes et des femmes entrepreneures en ce sens qu'elle cherche à savoir s'il existe ou non des différences au niveau de leurs styles de leadership. L'analyse de la documentation nous a révélé un certain nombre d'études comparatives au niveau des styles de leadership des hommes et des femmes entrepreneures, mais celles-ci demeurent très limitées.

D'après les résultats portant sur les caractéristiques socio-démographiques, il s'avère que beaucoup de femmes entrepreneures de notre échantillon, en plus d'être plus scolarisées que les hommes entrepreneurs, ont eu une formation en administration. L'administration apparaît dans cette recherche comme un domaine assez particulier pour ces femmes. Il ne semble à notre avis pas avoir été mentionné jusque-là dans les recherches antérieures comme un domaine d'études couramment choisi par les femmes entrepreneures.

La documentation a souvent soutenu le fait que les hommes entrepreneurs étaient généralement spécialisés dans les métiers ou techniques (Collerette et Aubry, 1988; Lorrain et Raymond, 1988; Stevenson, 1986); tandis que les femmes choisissaient de faire des études en arts, en éducation et en sciences humaines (Hirish et Brush, 1983; Bowen et Hirish, 1982).

La présente étude nous rapporte également que les femmes se perçoivent comme possédant de bonnes habiletés dans presque toutes les activités de gestion. Par ailleurs celles-ci reconnaissent ne pas

consacrer beaucoup de temps aux activités marketing/vente, et également en organisation des plans d'actions. Ces résultats apparaissent une fois de plus comme une spécificité de notre échantillon car d'après Collerette et Aubry (1988), les femmes semblent confiantes en leurs talents et habiletés, mais ces recherches ne précisent pas si celles-ci sont supérieures aux hommes.

Ce sentiment de compétence chez les femmes entrepreneures de notre échantillon pourrait s'expliquer par le domaine de spécialisation au niveau scolaire que les femmes ont choisi: le domaine de l'administration. Les études en administration auraient joué un rôle important dans le choix de carrière de ces femmes.

Dans la présente étude, nous notons également que les femmes entrepreneures sont compétentes en comptabilité et finance, elles y consacrent beaucoup plus de temps que dans les autres activités de gestion comparativement aux hommes. Ce qui semble surprenant si l'on se réfère à certains auteurs (Hirish et Brush, 1983; Watkins et Watkins, 1983; Stevenson, 1986) qui prétendent que les femmes accusent un manque de formation préalable en finance et en gestion, et que c'est en gestion des opérations et dans les activités de production qu'elles se sentent le mieux préparées (Gosselin et Grisé, 1987).

Les femmes entrepreneures reconnaissent accorder moins de temps à la planification des activités. Cette situation pourrait s'expliquer par le fait qu'elles ont préféré consacrer leur temps à d'autres activités ou encore parce qu'elles ont confiance autant en elles qu'en leur personnel. Ainsi le personnel serait assez mature et donc capable de prendre les

décisions tout seul. La décision des femmes entrepreneures relative à cette activité serait donc justifiée dans ce cas.

Le choix du secteur d'activité (secteur manufacturier) dans cette étude pourrait trouver une explication dans la scolarisation des femmes entrepreneures. Car il a été montré dans la présente recherche que les femmes étaient plus scolarisées que les hommes dans l'ensemble. Ce secteur d'activité pourrait être considéré comme non traditionnel, c'est-à-dire un secteur qui inclue les manufactures, les assurances, la construction, par opposition au secteur traditionnel qui comporte les services de tout genre, le commerce de détail et le commerce de gros.

En général, on retrouve le plus souvent les femmes dans le secteur traditionnel. La grande présence des femmes dans le secteur non traditionnel pourrait s'expliquer par la confiance que les femmes entrepreneures ont en leurs habiletés de gestion d'une part, mais également par des expériences non négligables en gestion qu'elles ont accumulées pendant leur carrière de femmes d'affaires. Selon certains auteurs, (Stevenson, 1984,1986; Hirish et Brush, 1983; Hirish et O'Brien, 1982; Bowen et Hirish, 1986; Cuba et al, 1983), les femmes entrepreneures partent en affaires avec des expériences antérieures de travail ou des expériences acquises pendant l'exercice de leurs fonctions d'entrepreneurs ou acquises comme secrétaires administratives généralement dans les grandes entreprises (McCain et Warren, 1982; Lavoie, 1979; Diffley, 1982); mais surtout grâce à leur scolarité élevée en finance et comptabilité.

En situation de leadership, la taille des entreprises dirigées par les femmes sont petites en terme d'employés oeuvrant dans l'entreprise. En

dépit de la taille des entreprises des femmes, et c'est un des points qui fait la spécificité de cette recherche, le nombre d'employés immédiats sous la responsabilité directe des dirigeants, n'est pas loin d'être le même. Aucune autre étude à notre connaissance n'apporte des informations à cet effet.

Si nous nous basons sur la documentation, nous pouvons dire que les entreprises dirigées par les femmes sont en général plus petites que celles des hommes en terme de nombre d'employés (Hirish et Brush, 1984; Collerette et Aubry, 1988). La situation de leadership peut varier en fonction du nombre d'employés et influencer le style de leadership des dirigeants. C'est ainsi que certains auteurs (Chapman, 1975) pensent que plus le nombre d'employés va augmenter, plus le style de leadership de la femme va tendre davantage vers la dimension de la tâche.

Concernant le style de leadership, les femmes ont accordé une grande importance aux cinq dimensions du leadership. Une seule différence a été notée dans la dimension "encouragement à l'excellence" entre les hommes et les femmes entrepreneures. L'étude n'a ressorti aucune différence au niveau de la considération et des relations humaines, et également en ce qui concerne la participation des employés. Ceci nous aurait permis de comprendre et de comparer l'importance accordée par les leaders aux deux principales dimensions souvent mentionnées dans la documentation en relation avec leur façon de se comporter: c'est-à-dire les relations humaines (considération) et la tâche (initiation).

Par ailleurs, certains auteurs tels que Chaganti (1986), Moore et Rickel, (1980), Motowildo (1982), Forisha (1981) pensent que les femmes possèdent un style de leadership orienté vers les relations

interpersonnelles, tandis que les hommes seraient plus orientés vers la tâche.

La majorité des résultats obtenus dans cette étude montrent qu'il n'existe pas de différences significatives au niveau des dimensions du leadership. L'importance accordée par les leaders des deux sexes aux dimensions du leadership est quasiment la même, sauf au niveau de l'encouragement à l'excellence.

Après l'analyse des différents résultats, nous pouvons nous permettre de penser que les hommes et les femmes entrepreneures de notre échantillon n'ont pas une manière différente de diriger leur personnel. Il nous est donc également permis de croire que le style de leadership de ceux-ci n'est pas fonction du sexe. Le choix d'un style de leadership particulier devient alors une question de préférence personnelle pour les entrepreneurs (es) de notre échantillon.

## CONCLUSION

Les auteurs parlent de plus en plus de l'entrepreneurship comme un sujet d'actualité depuis les 15 dernières années. Les femmes rejoignent en nombre considérable le banc des hommes dans la création d'entreprises et dans les affaires en général. Nous parlons des leaders en faisant allusion aux hommes et aux femmes propriétaires-dirigeants (es) d'entreprises. Peu d'études ont jusque-là traité du style de leadership qu'adoptent les entrepreneurs, mais plus encore nous ignorons de quelle manière les femmes entrepreneures se comportent par rapport aux différentes activités dans l'entreprise.

Cette étude nous a permis d'explorer d'une part le profil des hommes et des femmes entrepreneures et d'autre part, de voir le degré d'importance qu'ils accordaient aux différentes activités dans l'entreprise. Nous avons procédé à l'établissement des deux profils de nos propriétaires-dirigeants, ainsi que de leurs entreprises dans l'espoir d'en savoir davantage sur leurs activités, dans une perspective essentiellement comparative, afin d'en dégager les éléments pouvant aider à la détermination de leurs styles de leadership spécifique.

L'analyse des résultats nous a permis de connaître les caractéristiques personnelles et psychologiques des propriétaires-dirigeants et propriétaires-dirigeantes, ainsi que celles de leurs entreprises. Les différences trouvées chez les propriétaires-dirigeants et propriétaires-dirigeantes sont peu significatives. Il a été montré que les femmes entrepreneures avaient une expérience en gestion et des

habiletés de gestion supérieures qui les amenaient à se comporter de la même manière que leurs homologues masculins.

Également, cette étude nous a permis de voir d'une manière différente le style de leadership qu'adoptent les hommes et les femmes entrepreneures. Les résultats ont montré que les femmes entrepreneures ne dirigent pas leur personnel d'une manière différente que les hommes tel que le préconisent certains auteurs (Collerette et Aubry, 1988; Bélisle, 1986; Cuba et al, 1983; Chaganti, 1986). Ces derniers s'attendent à ce que les éléments de la gestion, les valeurs de groupe, les stratégies, les structures, les systèmes, le personnel, la compétence et enfin le style de leadership reflètent une perspective essentiellement féminine.

Les différences au niveau du sexe et des comportements de direction des entrepreneurs (es) ne sont ni attribuables à l'orientation du rôle (dont parle Korabik) ni à la situation du leadership car ces deux dernières variables ont été contrôlées dans la présente recherche. Les différences ne concernent donc pas l'orientation du rôle et la situation du leadership.

Les résultats obtenus dans cette étude sur les femmes entrepreneures nous amènent à réfléchir davantage sur ces dernières, mais surtout sur leur style de leadership. Car leur supériorité au niveau des activités de gestion, leurs habiletés en gestion ainsi que l'importance accordée aux dimensions du leadership nous laissent croire que nous devrions explorer davantage ce sujet afin de mieux comprendre qui sont réellement ces femmes entrepreneures.

Nous avons trouvé que les femmes de notre échantillon étaient spécifiques à certains niveaux et ne ressemblaient pas beaucoup à celles dont les études antérieures ont toujours fait allusion: c'est-à-dire les femmes ayant étudié en arts libéraux, en lettres ou en sciences humaines. Celles-ci sont plus scolarisées que les hommes comme on le sait déjà à travers la littérature sur l'entrepreneurship. Mais ce que les femmes de notre échantillon ont de particulier, c'est qu'elles ont étudié en administration à un pourcentage beaucoup plus élevé que les hommes entrepreneurs. Elles se sont orientées vers le secteur manufacturier en grande majorité, ce dernier se présentant comme un secteur non traditionnel. Car si l'on s'appuie sur Hirish et O'Brien (1982), nous pouvons dire que dans le secteur non traditionnel, le niveau de scolarité des femmes entrepreneures est assez élevé, en particulier dans l'activité financière.

Dans cette étude, le sexe à lui seul, comme variable biologique n'a pu expliquer le choix du style de leadership qu'adoptaient les entrepreneurs. Nous pensons que la disposition psychologique, doublée des connaissances acquises ainsi que des habiletés en gestion seront révélatrices quant au comportement que pourrait adopter chaque individu.

Il ne nous est plus permis dorénavant de considérer le style de leadership en faisant allusion seulement au sexe, mais nous devrions le reconstruire dans un sens plus large, en tenant compte d'autres paramètres tels que la disposition psychologique et les activités de gestion performées dans l'entreprise. Il serait surtout souhaitable de tenir compte de l'appli-cabilité du style de leadership, c'est-à-dire des

comportements courants de l'individu en ce qui concerne les activités de gestion en relation avec sa disposition psychologique.

Notre étude présente des limites qu'il convient de mentionner. Avant tout, nous devons souligner que les résultats de notre étude s'appuient sur la perception que les entrepreneurs(es) ont d'eux-mêmes et non pas sur les perceptions des gens qui travaillent avec eux.

Nous notons d'une part le fait que notre instrument n'ait pu mesurer en réalité les comportements des propriétaires-dirigeants (es), parce qu'on aurait pu tenir compte de la régularité des comportements au niveau de chaque activité de gestion. Nous aimerais voir cet aspect exploré pour des futures recherches.

La spécificité de nos résultats proviennent peut-être du fait que, d'une part nos propriétaires-dirigeants (es) oeuvrent tous dans le secteur manufacturier, et d'autre part à cause du fait que l'échantillon est petit, donc pas assez représentatif de la population des entrepreneurs. Ainsi, nous proposons d'étudier le problème dans un contexte beaucoup plus large, en explorant une population beaucoup plus grand, mais également en s'orientant vers d'autres secteurs d'activités.

Malgré ces limites, nous sommes conscients que cette recherche apporte des informations intéressantes compte tenu de la taille de cet échantillon et du manque d'informations sur le leadership des entrepreneurs de la région. Nous espérons que cette étude permettra à de nombreux chercheurs d'envisager la problématique du leadership des entrepreneurs (es) sous un autre angle. Il s'agit en effet d'accueillir avec réserve la documentation qui décrit le style de leadership des hommes

entrepreneurs comme orienté vers la tâche et celui des femmes comme une gestion orientée vers l'individu.

Cette étude nous donne des indices de réflexion. Il serait fort intéressant, dans de futures recherches, de vérifier la qualité de la gestion et le style de leadership des femmes entrepreneures, d'en faire une étude évolutive afin d'apporter d'autres éléments de réponse à la question qui a été posée dans la problématique de cette recherche: quel est le style de leadership de la femme entrepreneure par comparaison à celui de son homologue masculin?.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bartol K. & Butterfield D., Sex Effects in Evaluating Leaders, *Journal of Applied Psychology*, 61,4 1976, 446-454.
- Bartol K.M. Dominance on Follower Satisfaction, *Academy of Management Journal* 17,2, 1974, 225-233.
- Bass. B.M., From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, *Organizational Dynamics*, 18,3, 1990, 19-31.
- Bass. B.M., *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press 1985.
- Behling O. & Schriesheim. C. *Leadership Organizational Behavior: Theory Research and Application*, Rocleight: N.Y., Allyn et Bacon,1976.
- Belisle, Diane, *L'entrepreneurship Manufacturier en Montérégie: Au masculin, au féminin*, à Montréal, Longueil, Rapport de recherche: Collège Edouard Monpetit, 173 pages, 1986.
- Belcourt, Monica: The family Incubator, Model of Female Entrepreneurship, *Journal of small business and Entrepreneurship*, 5, 3, 1986-1987, 28-33.
- Belcourt, Monica: Sociological Factors associated with female entrepreneurship, *Journal of small business and entrepreneurship*, 4, 3, 1986-1987, 22-31.
- Bergeron J.L., Côté Léger N., Jacques J.& Bélanger L., chapitres 11 et 12 *Les Aspects Humains De L'organisation*, Gaétan Morin, éditeur ltée, 1979.

Bergeron J.L., La satisfaction au travail: résultats d'une recherche effectuée en milieu hospitalier. *Administration hospitalière et sociale*, Mai-juin 1978, 35-41.

Bowen, D. D. & Hirish, R. D, The Female Entrepreneur: A career development perspective, *Academy of Management Review*, 11, 2, 1986, 393-407.

Butterfield D. & Powell G., Effect of Group Performance, Leader Sex, and Rater Sex on Ratings of Leader Behavior, *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 1981, 129-141.

Brockhaus, R. H. & Howirtz, *The psychology of entrepreneur* in Sexton, D.L & Smilor, R. (Eds). The Arts and Science of Entrepreneurship. Cambridge Ballinger, 1986.

Brockhaus, R.H. *The Psychology of the Entrepreneur*, in Kent,C.A. Sexton, D.L. & Vesper, K.H. Encyclopedia of Entrepreneurship, New Jersey: Prentice- Hall 1982.

Brockhaus, R.H. Risk taking Propensity of Entrepreneurs. *Academy of Management Review*,23,3, 1980, 509-520.

Collerette,P. & Aubry, P.. *Le cheminement socio-économique de la propriétaire-dirigeante d'entreprise au Québec en 1987.* Rapport de Recherche, Ministère de l'industrie et du Commerce et de l'Université du Québec à Hull, fevrier 1988, 48 pp.

Collerette, P. & Aubry, P. *Le profil de la femme d'affaires au Québec en 1986*, rapport de recherche, Centre de la PME, université du Québec à Hull, 1987.

- Collerette P. & Aubry P. *Femmes et Hommes d'affaires , Qui êtes-vous?*  
Un portrait des gens d'affaires, Agence d'Arc Inc, 1988.
- Collerette P. & Aubry, P.G.- Lee Gosselin H. & Grisé J.- Belcourt M.- Stevenson L., *Women in Management Research*, Mount Saint Vincent University, 1986-87.
- Cuba R. Decenzo, D. & Anish, A. Management Practices of successful Female Business Owners. *American Journal of Small Business*, 8, 2, 1983, 40-46.
- Cullen J. & Perrewe P., Superiors and subordinates Gender: does it really matter?, *Psychological Reports*, 48, 1981, 435-438.
- Day D. & Stogdill, R. in Leader Behavior of Male and Female Supervisors: A Comparative Study, *Personnel Psychology*, 25, 1972, 353-360.
- De Carlo J. F. & Lyons P. R. The successful Female Entrepreneur: Psychological Attributs. *Proceedings of Eastern Academy of Management*, May 1979, 10-12.
- De Carlo J. F. & Lyons P. R. , A comparison of Selected Personnal Characteristics of Minority and non-minority Female Entrepreneurs, *Journal of Small Business Management*, 17. 4, 1979,22-29.
- Chaganti R., Management Women- Owned Enterprises, *Journal of Small Business Management*, 24, 4, 1986, 18-29.
- Chapman J , Comparison of Male and Female Leadership Styles, *Academy of Management Journal*, 8, 5, 1975, 645-649.

Chapman J & Luthans F. Female leadership Dilemma, *Public Personnel Management*, 4, 1975.

Mc Clelland D. C. Characteristics of Successfull Entrepreneurs, *The Journal of Creative Behavior*, 21, 3, 1988, 219-233.

Mc Clelland D.. *The Achieving Society*, D. Van Nostrong Co., Princeton, 1961.

Dobbins G. & Platz S., Sex Differences in Leadership: How Real are they?, *Academy of Management Review* , 11, 1, 1986, 118-127.

Donnell S. & Hall J., Men and Women As Managers: as significant case of no Significant Difference, *Organizational Dynamics* , 8, 1980, 60-77.

Direction de la promotion de L'entrepreneurship, Ministère de l'industrie et du commerce. *Le cheminement socio-économique de la propriétaire-dirigeante d'entreprise au Québec* 1987, 1988.

Mc Evoy G. M., Personnel Practices in Smaller Firms: A survey and a Recommendations, *American Journal of Small Business*, 8, 2, 1983, 32-39.

Fiedler.E. & Garcia J.E., *The Contingency Model, New approches to effective leadership:* cognitive resources and organizational performance, 1987, 81-93.

Forisha B. *The Inside and the Outsider: Women in Organizations*, Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs, N.Y., 1981.

Gasdick B. , *A Descriptive Study of the Female Entrepreneur*, University of California, 1980.

Grisé J. & Lee Gosselin H. , Femmes, propriété et gestion des entreprises manufacturières. *Revue Gestion* , septembre 1986.

Grisé J. & Lee Gosselin H. , Les femmes propriétaires-dirigeantes: Mythes et réalités( première partie) *Revue de Gestion des Petites et Moyennes Organisations*, 3, 1, 1987.

Grisé J. & Lee Gosselin, Paquet, N. , Les femmes propriétaires-dirigeantes: Mythes et réalités( deuxième partie) *Revue de Gestion des Petites et Moyennes Organisations*, 3, 2 , 1988.

Grisé J. & Lee Gosselin H. , L'état de la recherche sur l'entrepreneurship féminin: Une revue de la littérature et un cadre de référence. *Revue de Gestion des Petites et Moyennes Organisations*, 1, 6, 1986, 9-13.

Hirish R.D. & Brush C. The Woman Entrepreneur: Management Skills and Business Problems. *Journal of Small Business Management*, 22, 1, 1984, 30-37.

Hirish R. D., & O'Brien Mary, The Woman Entrepreneur As a Reflection of The Type of Business In Vesper, K. H (eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Badson College, 1982, 54-67.

Hirish R. D. & Brush C. G., *The Woman Entrepreneur: Starting, Financing and Managing a Sucessful New Business*, in A Historical Perspective, by D.C. Heath and Company/ Lexington, Massachusetts/ Toronto, 1986.

House R.J. & Singh J.V in Organizational Behavior: Some new Directions for I/O Psychology, *Annual Review of Psychology*, 38, 1987.

Hunt.J.G., Leadership A New Synthesis, Sage Production Editor: Astrid Virding/USA,1991.

Jacobson M. & Effertz J., Sex Roles and Leadership, Perception of the leaders and the led, *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 1974, 383-396

Korabik K., *Androgyny and Leadership Styles*, Paper presented at the annuel meeting of the American Psychology Association, New York, 1987

Lavoie Dina, *La Femme entrepreneur: Trois profils de femmes d'affaires de la région de Montréal*, Document de travail, Ecole des Hautes Études Commerciales de Montréal, 1979.

Lavoie Dina, *Les femmes entrepreneurs dans le domaine manufacturier au Québec*, Document de travail, Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal, 1984

*La Petite Entreprise Au Canada, Croître Aujourd'hui pour demain.*  
Ministère d'état, Petites entreprises et tourisme, Canada, 1989.

Lorrain, J., & Raymond, L., *Les Nouvelles Entreprises Québécoises* Rapport de recherche, Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, 1988.

Lord M., Femmes entrepreneurs. *Revue Commerce*, Vol. 87 No 7-12, 3 Août 1985.

Maier N., Male Versus Female Discussion Leaders, *Personnel Psychology*, 23,1970, 455-461

- Manhardt P., Job Orientation of Male and Female College Gratuates in Business, *Personnel Psychology*, 25, 1972, 361-368
- Mescon T., Stevens G., Women As Entrepreneurs: A Preliminary Study of Females Realtors in Arizona, *Arizona Business*, 29, 7, 1982, 9-13
- Moore L. & Rickel A., Characteristics of Women in Traditional and Non Traditional Managerial Roles, *Personnel Psychology*, 33, 1980, 317-333.
- Motowildo S., Sex Role Orientation and Behavior in a Work Setting, *Personality and Social Psychology*, 42, 5, 1982, 935-945
- Neider L., A Preliminary Investigation of Female Entrepreneurs in Florida, *Journal of Small Business Management*, 25, 3, 1987, 82-93.
- Nieva V. & Gutek B., *Women and Leadership*, Praeger Publishers, CBS Educationa and Professional Publishing, 1981, 82-93.
- Neiswander D.K., Bird B.J. & P. L. Young, dans Recrutement et Gestion des premiers employés d'une petite entreprise. *Revue Internationale des Petites et Moyennes Entreprises*, 2, 4, 1990.
- Osborn R. & Vicars W., Sex Stereotypes : An Artifact in leader behavior and subordinate satisfaction analysis?, *Academy of Management Journal*, 19, 3, 1976, 438-448.
- Perrien J., Cheron E.J., Zins M., Recherche en marketing: méthodes et décisions. G.Morin, Chicoutimi 1983, 615p.
- Petrof J. V., Entrepreneurial Profile: A discriminant analysis, *Journal of Small Business management*, 18, 4, 1980, 14-17.

Petty M.M. & Lee G., Moderating Effects of Sex of Supervisor and Subordinate on Relationships Between Supervisory Behavior and Subordinate Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 60, 5, 1975, 624-628.

Pellegrino E. & Rice B., Perceived Formative and Operational Problems Encountered by Female in Retail and Service Firm, *Journal of Small Business Management*, 20, 2, 1982, 15-24.

Powell G. & Butterfield D., *If Good Managers Are Masculine, What are Bad Managers?*, *Sex Roles*, 10, 1984, 7/8.

Ramangahaly C., *Profil des propriétaires-dirigeants et de leurs entreprises*, mémoire de maîtrise 1990.

Reddin W.J., *Managerial Effectiveness*, New York : Mc Graw-Hill 1970.

Rice R., Bender L. & Vitters A., Leader sex, Follower Attitudes Toward Women, and Leadership effectiveness: A Laboratory Experiment, *Organizational Behavior And Human Performance*, 25, 1980, 46-78.

Rosen B. & Jerdee T., The Influence of Sex-Roles Stereotypes on Evaluations of Male and Female Supervisory Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 57, 1974, 1, 49-54.

Sécretariat de la petite entreprise, *Les Femmes Gestionnaires et Propriétaires d'entreprises Canadiennes*, document de travail, Janvier 1982.

Sexton D.L. & Kent C., in *Female Executive and Entrepreneur: A Preliminary Comparaison* *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Edited by K. Vesper (Willsley, Babson university Press), 1981.

Spence, J.T. & Helmreich, R.L., *Masculinity and femininity: their psychological dimensions, correlates and antecedents*, University of Texas press, 1978.

Stevenson L. Against All Odds: The Entrepreneurship of Women, *Journal of Small Business Management*, Octobre 1986, 30-35.

Waddell Frederick T. Factors Affecting Choice, Satisfaction and Success in the Female Self-Employed. *Journal of vocational Behavior*, 23, 1983, 294-304.

Watkins J.M & Watkins D.S., The female entrepreneur: her background and determinants of business choice in Vesper, K.H., (eds), *Frontiers of entrepreneurship Research*. Babson College, 1983, 271-288.

Welsh H. & Young E., Male and female Entrepreneurial Characteristics and Behaviors: A profile of Similarities and Differences. *International Small Business Journal*, 2,4, 1984 11-20.

Wexley K & Hunt P., Male and Female Leaders: Comparison of Performance and Behavior Patterns, *Psychological Reports*, 35, 174, 867-872.

ANNEXE

Questionnaire d'enquête et lettres

"Questionnaire"

Recherche sur le style de leadership  
des entrepreneurs

Anne Fidéline Nonga  
Mars 1991

Ne pas écrire  
dans cet espace  
    
 (1-3)

### A. Questionnaire pour le(la) principal(e) dirigeant(e)

Par ce questionnaire, nous désirons obtenir des informations sur vous, en tant que propriétaire-dirigeant(e) d'une PME, et sur votre entreprise. Pour y répondre, encernez la ou les réponses et/ou indiquez l'information demandée.

1. Sexe:      1. masculin    2. féminin

(4)

2. Age\_\_\_\_\_

(5-6)

3. Langue maternelle:      1. français    2. anglais    3. autre langue

(7)

4. Quelle Position occupez-vous dans votre famille par rapport à vos frères et soeurs?

(8)

1. aîné      2. enfant unique

3. autre rang familial

5. Statut civil: 1. célibataire

2. marié(e)

(9)

3. divorcé(e) ou séparé(e)

4. veuf(ve)

5. conjoint de fait

6. Nombres d'enfants que vous avez: (\_\_\_\_)

(10-11)

7. Nombre d'années de scolarité: (\_\_\_\_)

(12-13)

Dernier diplôme:      1. primaires

(14)

2. secondaires

3. collégiales(cégep)

4. universitaires(1er cycle)

5. universitaires(2e et 3e cycle )

8. Spécialisation dans vos études:

(15)

1. Métier ou technique

2. Sciences appliquées (ex: Génie)

3. Administration et domaines connexes (ex: comptabilité)

4. Sciences humaines

5. Sciences pures

6. Arts et lettres

7. Autres

Précisez \_\_\_\_\_

9. Avez-vous reçu une formation et/ou un perfectionnement en gestion des ressources humaines au cours des trois dernières années?

(16)

(ex: séminaire, colloque, autre etc)

1. oui

2. non

10. Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise  
(temps plein et partiel)

(17-19)

(Années \_\_\_\_\_) (\_\_\_\_\_ mois)

11. Votre expérience dans le secteur d'activité de cette entreprise

(20-22)

(\_\_\_\_\_ années)

(\_\_\_\_\_ mois)

12. Votre principale fonction dans l'entreprise: \_\_\_\_\_

(23)

13. Votre conjoint(e) et/ou vos enfants travaillent-ils dans l'entreprise?

1. oui    2. non    3. ne s'applique pas

(24)

14. Avez-vous des personnes dans votre famille qui se sont lancées en affaires?    1. oui    2. non

(25)

Si oui, combien de personnes?  
(ex: conjoint(e), père, mère, frère, soeur); \_\_\_\_\_

(26)

15. Dans vos emplois antérieurs quelles ont été vos expériences de travail au niveau de la gestion? et dans quel domaine d'activité?

- |                                |       |       |                               |
|--------------------------------|-------|-------|-------------------------------|
| 1. Marketing et vente,         | 1-oui | 2-non | <input type="checkbox"/> (27) |
| 2. Finance et comptabilité,    | 1-oui | 2-non | <input type="checkbox"/> (28) |
| 3. Ressources humaines,        | 1-oui | 2-non | <input type="checkbox"/> (29) |
| 4. Gestion des opérations,     | 1-oui | 2-non | <input type="checkbox"/> (30) |
| 5. Recherche et développement, | 1-oui | 2-non | <input type="checkbox"/> (31) |
| 6. Administration générale     | 1-oui | 2-non | <input type="checkbox"/> (32) |

- Dans vos emplois antérieurs, aviez-vous du personnel sous votre responsabilité?

- |       |       |
|-------|-------|
| 1.oui | 2.non |
|-------|-------|

(33)

## B. CARACTERISTIQUES ORGANISATIONNELLES

16. Comment êtes-vous devenu(e) propriétaire-dirigeant(e) de votre entreprise?

(34)

1. J'ai fondé l'entreprise moi-même
2. Je l'ai fondé avec un des partenaires
3. J'ai acheté l'entreprise moi-même
4. J'ai acheté l'entreprise avec un des partenaires
5. J'ai hérité de l'entreprise
6. Relève

17 En moyenne, combien d'heures par semaine consacrez-vous à votre entreprise que ce soit sur le lieu de l'entreprise ou ailleurs ?

(35-36)

(\_\_\_\_\_heures)

18. Statut juridique:

1. propriétaire unique
  2. Société
  3. Corporation(cie)
  4. Coopérative
- Autre:(préciser) \_\_\_\_\_

(37)

19. Combien d'actionnaires autres que vous détiennent les actions dans l'entreprise et le pourcentage de ces actions?

(38-40)

20. Etes-vous propriétaire d'une autre entreprise? 1. oui      2. non

(41)

21. Avez-vous déjà été propriétaire-dirigeant(e) d'une ou d'autres entreprises avant celle-ci?

1. oui      2. non

(42)

Si oui qu'est-il arrivé à cette entreprise

(43)

1. existe toujours
2. abandon volontaire
3. abandon involontaire(faillite)
4. vente
5. autre: (préciser) \_\_\_\_\_

22. Le principal secteur d'activité de votre entreprise actuelle?  
(choisissez le secteur qui correspond le mieux à votre secteur d'activité)

(44)

1. manufacturier , construction
2. commerce de gros
3. commerce de détail
4. service aux individus
5. service aux entreprises
6. autre:(preciser) \_\_\_\_\_

23. Principal produit fabriqué ou principal service offert:

\_\_\_\_\_

24. Quel est l'âge de votre entreprise:(\_\_\_\_\_ années) (\_\_\_\_\_ mois)

(45-47)

25. En temps normal, combien y a-t-il d'employés réguliers et à temps plein dans l'entreprise et comment sont-ils répartis(ne vous incluez pas)

Nombre de subordonnés

1. Cadres \_\_\_\_\_  (48-49)  (50-51)  (52-53)  (54-55)
2. Professionnels(les/techniciens(nes)) \_\_\_\_\_
3. Personnel de bureau \_\_\_\_\_
4. Personnel d' opération \_\_\_\_\_  
(ex: employés dans la production, dans la vente...)

26. En temps normal, combien y-at-il d'employés sont sous votre responsabilité immédiate où vous êtes le supérieur immédiat?

1. Nombre de subordonnés immédiats \_\_\_\_\_  (56-57)

2. Répartition de vos subordonnés immédiats:

- Cadres \_\_\_\_\_  (58-59)
- Professionnels(les)/ Techniciens(nes) \_\_\_\_\_  (60-61)
- Personnels de bureau \_\_\_\_\_  (62-63)
- Personnels d'opération \_\_\_\_\_  (64-65)

3. Sexe de vos subordonnés

- Nombre de subordonnés masculins: \_\_\_\_\_  (66-67)
- Nombre de subordonnés féminins: \_\_\_\_\_  (68-69)

4. Parmi ces employés, combien sont membres de votre famille?

- (Nombre ) \_\_\_\_\_  (70-71)

## C. STYLE DE LEADERSHIP( supérieur immédiat)

Cette partie consiste à fournir des informations sur la manière dont vous dirigez vos employés. Veuillez encercler sur cette échelle la réponse qui correspond le mieux à votre opinion.

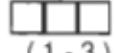
1= pas important      3= assez important  
 2= peu important    4= important  
 5= très important

### A. Direction et encadrement:

- |  |                       |                               |
|--|-----------------------|-------------------------------|
| 1. Vous planifiez et organisez le travail de façon à ce que tout marche bien   | 1    2    3    4    5 | <input type="checkbox"/> (72) |
| 2. Vous voyez à ce que les employés sachent exactement ce qu'ils ont à faire   | 1    2    3    4    5 | <input type="checkbox"/> (73) |
| 3. Vous indiquez clairement aux employés ce que vous pensez de leur travail  | 1    2    3    4    5 | <input type="checkbox"/> (74) |
| 4. Vous montrez capable de prendre des décisions qui relèvent de votre autorité  | 1    2    3    4    5 | <input type="checkbox"/> (75) |
| 5. Vous faites respecter les standards de qualité et de rendement précis   | 1    2    3    4    5 | <input type="checkbox"/> (76) |
| 6. Vous voyez à ce que les employés aient tout le matériel et l'équipement dont ils ont besoin pour bien faire leur travail. | 1    2    3    4    5 | <input type="checkbox"/> (77) |
| 7. Vous communiquez aux employés toute l'information qui peut leur être utile dans leur travail                              | 1    2    3    4    5 | <input type="checkbox"/> (78) |
| 8. Vous donnez aux employés l'autorité et le pouvoir nécessaire pour bien faire leur travail.                                | 1    2    3    4    5 | <input type="checkbox"/> (79) |

### B. Encouragement à l'excellence

- |  |                       |                               |
|--|-----------------------|-------------------------------|
| 9. Vous encouragez les employés à travailler fort et à donner le meilleur d'eux-mêmes. | 1    2    3    4    5 | <input type="checkbox"/> (80) |
|--|-----------------------|-------------------------------|

Ne pas écrire  
dans cet espace  
  
(1 - 3)

10. Vous insistez pour que la qualité du travail accompli dans votre entreprise soit très élevé.

1 2 3 4 5

(4)

11. Vous donnez vous-mêmes l'exemple d'un travail constant et bien fait.

1 2 3 4 5

(5)

12. Vous savez apprécier et reconnaître le travail bien fait et féliciter ceux qui le méritent.

1 2 3 4 5

(6)

#### C. Considération et relations humaines

13. Vous êtes juste et honnête envers les employés.

1 2 3 4 5

(7)

14. Vous traitez les employés comme des adultes responsables et intelligents.

1 2 3 4 5

(8)

15. Vous vous préoccupez du bien-être et des besoins des employés.

1 2 3 4 5

(9)

16. Vous êtes poli, agréable et facile à approcher.

1 2 3 4 5

(10)

#### D. Consultation et participation

17. Avant de prendre une décision, vous considérez sérieusement que les employés ont à dire.

1 2 3 4 5

(11)

18. Vous demandez des suggestions des employés concernant la façon dont le travail devrait se faire.

1 2 3 4 5

(12)

19. Quand c'est possible, vous invitez les employés à participer aux décisions qui affectent leur travail et leur bien-être.

1 2 3 4 5

(13)

20. Vous tenez compte des suggestions des employés et essayez de les mettre en pratique.

1 2 3 4 5

(14)

**E. Encouragement au travail d'équipe**

21. Vous encouragez les employés à collaborer entre eux et à former une équipe unie      1    2    3    4    5       (15)
22. Vous essayez de créer un climat de coopération et de bonne entente entre vous-mêmes et vos employés.      1    2    3    4    5       (16)
- 23 .Vous essayez de régler les problèmes et les conflits qui peuvent survenir entre vos employés.      1    2    3    4    5       (17)
24. Vous convoquez des réunions au cours desquelles vous et vos employés peuvent discuter de certains sujets ou problèmes qui concernent l'entreprise.      1    2    3    4    5       (18)

**F. Représentation**

25. Vous prenez parti pour vos employés lorsqu'ils ont raison.      1    2    3    4    5       (19)

## **D. HABILETES DE GESTION DES ENTREPRENEURS(ES)**

En tant que dirigeants(es)-d'entreprise comment évaluez-vous vos habiletés à réaliser les activités de gestion énumérées ci-dessous. Veuillez vous positionnez par rapport aux catégories suivantes :

1= Très faible, 2= faible, 3= ni faible; ni bon, 4= bon, 5= très bon

<u>Finance et comptabilité:</u> Trouver du capital, Prévision financière Budgétisation	1    2    3    4    5	<input type="checkbox"/> (20)
<u>Direction des employé(es):</u> Leadership, intégration des employés, motivation du personnel, communication, resolution des conflits interpersonnels.	1    2    3    4    5	<input type="checkbox"/> (21)
<u>Marketing et ventes:</u> Etude de marché, programme de promotion et/ou de publicité , vente et distribution, génération d'idées.	1    2    3    4    5	<input type="checkbox"/> (22)
<u>Recherche et développement:</u> Innovation des produits/services, innovation de la technologie	1    2    3    4    5	<input type="checkbox"/> (23)
<u>Gestion des opérations:</u> Inventaire, production, opérations courantes, approvisionnement.	1    2    3    4    5	<input type="checkbox"/> (24)
<u>Organisation et plan d'actions:</u> Stratégies d'entreprises ,organisation et formulation des politiques et procédures d'entreprise.	1    2    3    4    5	<input type="checkbox"/> (25)
<u>Gestion des ressources humaines</u> Planification des effectifs, recrutement et embauche ,sélection du personnel, développement,formation et performance du personnel,évaluation des emplois et du rendement, gestion des programmes salariaux.	1    2    3    4    5	<input type="checkbox"/> (26)

## **E.TEMPS ALLOUE AUX DIVERSES ACTIVITES**

Sur une base de 100%, en tant que propriétaire-dirigeant(e), quel pourcentage de temps consacrez-vous aux fonctions suivantes?

<u>Comptabilité et Finance:</u> Négociation avec la banque, comptabilité, prix de revient, politique de crédit, d'investissement et de financement	_____ %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (27-28)
<u>Gestion des Opérations:</u> Planification, contrôle de la qualité, Achats, inventaires, gestion de la production ou des opérations	_____ %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (29-30)
<u>Marketing et Vente:</u> Promotion, publicité, gestion de la distribution, étude de marché, développement des nouveaux marchés.	_____ %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (31-32)
<u>Planification:</u> Stratégie de l'entreprise, formulation des objectifs, politiques, classement de plans d'actions et répartition des ressources	_____ %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (33-34)
<u>Gestion des ressources humaines:</u> Planification des besoins en ressources humaines, recrutement, et embauche; formation et performance du personnel; gestion de la rémunération et des avantages sociaux, relations de travail	_____ %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (35-36)
<u>Recherche et Développement:</u> innovation de produits/services et de la technologie	_____ %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (37-38)
<u>Direction des employés:</u> communication interpersonnelle; résolution des conflits entre les personnes; motivation des employés, leadership.	_____ %	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (39-40)

**Total=100%**

## F. PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

En comparaison avec la moyenne des entreprises évoluant dans votre secteur d'activité ou par comparaison avec des entreprises semblables, quel est selon vous , le rendement de votre firme par rapport aux facteurs suivants?

								Très faible	Très élevé	
	1	2	3	4	5	6	7			
1- Niveau de rentabilité à long terme										<input type="checkbox"/> (41)
2- Taux de croissance des ventes										<input type="checkbox"/> (42)
3- Ressources financières( liquidités et capacité à réunir les capitaux										<input type="checkbox"/> (43)
4- Prestige auprès du public et fidélité de la clientèle										<input type="checkbox"/> (44)

## G. SATISFACTION AU TRAVAIL

1- Dans quelle mesure vos employés sont -ils satisfaits de travailler dans l'entreprise? Veuillez encercler le chiffre qui correspond à leur satisfaction au travail.(encerclez une seule réponse)

Très insatisfaits	insatisfaits	ni insatisfaits	satisfaits	très satisfaits
1	2	3	4	5

2- Dans quelle mesure vos employés sont-ils(es) motivés(es) au travail?  
 Pas motivés      peu motivés(es)      moyennement motivés(es)      très motivés(es)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3- Au cours de la dernière année , vos employés se sont-ils absentés(es) de leur travail?

Pas d'absence au travail	peu d'absence au travail	absence modérée au travail	forte absence au travail	très forte absence au travail
1	2	3	4	5

 (45) (46) (47)

4- Au cours de la dernière année, y 'a-t-il des employés qui ont quitté définitivement votre entreprise?

(48)

Pas de départs	peu de départs	moyennement de départs	beaucoup de départs	énormément de départs
1	2	3	4	5

#### H. Atteinte des objectifs

1- En tant que propriétaire-dirigeant(e), dans quelle mesure les objectifs personnels que vous vous êtes fixés sont-ils atteints?  
(Encerclez une seule réponse).

(49)

Pas atteints	Peu atteints	moyennement atteints	habituellement atteints	toujours atteints
1	2	3	4	5

## I. DESCRIPTION DE SOI

Les énoncés suivants concernent le genre de personne que vous pensez être. Vous devez encercler le chiffre qui correspond le plus à ce que vous pensez être:

Enoncé 1: Très agressif(ve)      1....2....3....4....5 Pas du tout agressive

- Exemple:1. Si vous encernez le numéro 1, cela signifie que vous êtes très agressif(ve)

- Exemple 2; Si par contre vous encernez le 4, cela veut dire que vous êtes un peu agressive.

2. Très agressif(ve)	1....2....3....4....5	Pas du tout agressif(ve)	<input type="checkbox"/> (50)
3. Pas du tout indépendant(e)	1....2....3....4....5	Très indépendant(e)	<input type="checkbox"/> (51)
4. Pas du tout émotif(ve)	1....2....3....4....5	Très émotif(ve)	<input type="checkbox"/> (52)
5. Très dominant(e)	1....2....3....4....5	Pas du tout dominant(e)	<input type="checkbox"/> (53)
6. Pas du tout énervé(e)en cas de crise majeure	1....2....3....4....5	Très énervé(e) en cas de crise majeure	<input type="checkbox"/> (54)
7. Très passif(ve)	1....2....3....4....5	Très actif(ve)	<input type="checkbox"/> (55)
8. Incapable de se dévouer complètement aux autres	1....2....3....4....5	Capable de se dévouer complètement aux autres	<input type="checkbox"/> (56)
9. Très dur(e)	1....2....3....4....5	Très doux(ce)	<input type="checkbox"/> (57)
10. Pas du tout serviable	1....2....3....4....5	Très serviable	<input type="checkbox"/> (58)
11. Pas du tout compétitif(ve)	1....2....3....4....5	Très compétitif(ve)	<input type="checkbox"/> (59)
12. Très sédentaire	1....2....3....4....5	Très mondain(e)	<input type="checkbox"/> (60)
13. Pas du tout gentil(le)	1....2....3....4....5	Très gentil(le)	<input type="checkbox"/> (61)
14. Indifférent(e) à l'approbation des autres	1....2....3....4....5	Ayant grand besoin de l'approbation des autres	<input type="checkbox"/> (62)
15. N'est pas facilement blessé(e) des sentiments des autres	1....2....3....4....5	Très facilement blessé(e) des sentiments des autres	<input type="checkbox"/> (63)

17. A de la difficulté à prendre des décisions	1....2....3....4....5	Peut prendre des décisions facilement	<input type="checkbox"/> (64)
18. Abandonne très facilement	1....2....3....4....5	N'abandonne jamais	<input type="checkbox"/> (65)
19. Ne Pleure jamais	1....2....3....4....5	Pleure facilement	<input type="checkbox"/> (66)
20. Pas du tout confiant(e) en soi	1... 2....3..4.... 5	Grande confiance en soi	<input type="checkbox"/> (67)
21. Se sent très inférieur(e)	1....2....3....4....5	Se sent très supérieur(e )	<input type="checkbox"/> (68)
22. Pas du tout compréhensif (ve)	1....2....3....4....5	Très compréhensif(ve)	<input type="checkbox"/> (69)
23. Très froid(e) dans ses relations avec les autres	1....2....3....4....5	Très chaleureux(se) dans ses relations avec les autres	<input type="checkbox"/> (70)
24. Très faible besoin de sécurité	1....2....3....4....5	Très grand besoin de sécurité	<input type="checkbox"/> (71)
25. S'écroule sous la pression	1....2....3....4....5	Supporte bien la pression	<input type="checkbox"/> (72)

**Nous vous remercions de votre collaboration!**

Veuillez s'il vous plaît retourner votre questionnaire le plus rapidement possible en utilisant l'enveloppe pré-adressée et pré-affranchie à cet effet.

Trois-Rivières, le 19 Mars 1991

Madame,

Nous vous avons fait parvenir récemment un questionnaire sur les styles de gestion des entrepreneures. Si vous avez complété ce questionnaire et nous l'avez retourné, nous tenons à vous remercier de votre collaboration.

Si toutefois il vous a manqué du temps pour le faire, nous aimerais que vous le complétiez et nous le retourniez le plus tôt possible car les résultats de cette enquête sont très importants pour nous. Nous sommes conscients que vous êtes très occupées, mais comptons néanmoins sur votre collaboration.

Nous vous remercions encore pour votre collaboration, et vous prions de croire en nos sentiments les plus distinguées.

Jean Lorrain  
Professeur

Anne Nonga  
Assistante de Recherche

Trois-Rivières, Mars 1991

Monsieur,

Nous vous avons fait parvenir récemment un questionnaire sur les styles de gestion des entrepreneurs. Si vous avez complété ce questionnaire et nous l'avez retourné, nous tenons à vous remercier de votre collaboration.

Si toutefois il vous a manqué du temps pour le faire, nous aimerais que vous le complétiez et nous le retourniez le plus tôt possible car les résultats de cette enquête sont très importants pour nous. Nous sommes conscients que vous êtes très occupés, mais comptons néanmoins sur votre collaboration.

Nous vous remercions encore pour votre collaboration, et vous prions de croire en nos sentiments les plus distinguées.

Jean Lorrain  
Professeur

Anne Nonga  
Assistante de Recherche

Madame,

Une équipe de recherche en gestion des petites et moyennes entreprises de l'université du Québec à Trois-Rivières effectue présentement une enquête auprès des propriétaires-dirigeantes de PME de la région 04. Nous sollicitons votre participation à cette recherche.

De plus en plus d'études s'intéressent aux propriétaires-dirigeantes et nous en font un portrait de leur personnalité. Cependant nous ignorons encore de quelle façon ces dernières dirigent leurs entreprises en général et leurs ressources humaines en particulier. L'objectif de la recherche est d'apporter des éléments de connaissance à ce sujet d'où son importance. Vous comprendrez facilement que la présente étude se réalisera à la condition que les propriétaires-dirigeantes de notre région collaborent. Pour la réussite de cette recherche, il est primordial que vous répondiez à ce questionnaire.

Qui sont ces propriétaires-dirigeants qui nous intéressent? Il s'agit en effet des gestionnaires principaux de PME: c'est à dire des gestionnaires qui assument la gestion quotidienne de leurs entreprises et qui détiennent 50% et plus des parts dans l'entreprise. Madame, si vous correspondez à cette définition, nous apprécierons grandement que vous complétiez le questionnaire ci-joint et nous le faire parvenir le plus tôt possible dans l'enveloppe pré-affranchie à cet effet.

Nous tenons également à vous assurer une confidentialité absolue sur tous les renseignements que vous nous fournirez dans le questionnaire, en ce sens que seules les personnes mentionnées ci-dessous auront un accès direct à vos réponses. Tout ce que nous pouvons vous demander c'est un peu de votre temps, environ 20 minutes.

Nous vous remercions à l'avance de votre collaboration et vous souhaitons beaucoup de succès dans votre entreprise.

Nous vous prions d'agréer, Madame, nos salutations les plus distinguées.

Jean Lorrain  
Professeur

Anne Nonga  
Assistante de Recherche

P.S: Au cas où vous aurez besoin de plus amples informations, veuillez nous appeler au numéro de téléphon suivant: (819) 376-5080.

Trois-Rivières, Mars 1991

Monsieur,

Une équipe de recherche en gestion des petites et moyennes entreprises de l'université du Québec à Trois-Rivières effectue présentement une enquête auprès des propriétaires-dirigeants de PME de la région 04. Nous sollicitons votre participation à cette recherche.

De plus en plus d'études s'intéressent aux propriétaires-dirigeants et nous en font un portrait de leur personnalité. Cependant nous ignorons encore de quelle façon ces derniers dirigent leurs entreprises en général et leurs ressources humaines en particulier. L'objectif de la recherche est d'apporter des éléments de connaissance à ce sujet d'où son importance. Vous comprendrez facilement que la présente étude se réalisera à la condition que les propriétaires-dirigeants de notre région collaborent. Pour la réussite de cette recherche, il est primordial que vous répondiez à ce questionnaire.

Qui sont ces propriétaires-dirigeants qui nous intéressent? Il s'agit en effet des gestionnaires principaux de PME: c'est à dire des gestionnaires qui assument la gestion quotidienne de leurs entreprises et qui détiennent 50% et plus des parts dans l'entreprise. Monsieur, si vous correspondez à cette définition, nous apprécierons grandement que vous complétriez le questionnaire ci-joint et nous le faire parvenir le plus tôt possible dans l'enveloppe pré-affranchie à cet effet.

Nous tenons également à vous assurer une confidentialité absolue sur tous les renseignements que vous nous fournirez dans le questionnaire, en ce sens que seules les personnes mentionnées ci-dessous auront un accès direct à vos réponses. Tout ce que nous pouvons vous demander c'est un peu de votre temps, environ 20 minutes.

Nous vous remercions à l'avance de votre collaboration et vous souhaitons beaucoup de succès dans votre entreprise.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur, nos salutations les plus distinguées.

Jean Lorrain  
Professeur

Annie Nonga  
Assistante de Recherche

P.S: Au cas où vous aurez besoin de plus amples informations, veuillez nous appeler au numéro de téléphon suivant: (819) 376-5080.