

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIERES**

**RAPPORT DE RECHERCHE PRÉSENTÉ A  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIERES**

**COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAITRISE EN ÉCONOMIE ET GESTION  
DES SYSTEMES DE PETITE ET MOYENNE DIMENSIONS**

**LE PROFIL DE ROLE DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS  
DE PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES - UNE ÉTUDE EN FONCTION  
DU STADE DE DÉVELOPPEMENT DE LEUR ENTREPRISE**

**PAR CHARLES RAMANGALAHY**

**AOUT 1990**

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

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

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

## RÉSUMÉ

L'objectif que nous avons poursuivi dans cette recherche a consisté à vérifier si des dirigeants dont les entreprises sont à des stades différents de développement ont des profils de rôles différents. Un modèle de développement à trois stades (démarrage - rentabilisation - réussite) ainsi qu'un modèle comportant trois principales dimensions de rôle (de gestion - fonctionnels - opérationnels) ont été mis en oeuvre pour les fins de cette recherche.

Une cinquantaine de propriétaires-dirigeants de petites et moyennes entreprises, opérant essentiellement dans le secteur manufacturier et localisées dans la région de la Mauricie-Bois-Francs, ont répondu à une enquête réalisée par voie postale. Ce sont en majorité des hommes, plutôt âgés et scolarisés. L'analyse des caractéristiques de leur entreprise a révélé qu'il s'agit presque exclusivement de petites entreprises.

Trois principales conclusions se dégagent de l'étude du profil de rôle des dirigeants par rapport aux stades.

Malgré une tendance globale à l'élargissement des rôles qu'ils assument au sein de leur entreprise, les résultats permettent de soutenir que ces dirigeants opèrent, en définitive, à l'intérieur d'un champ d'activité relativement homogène.

Par ailleurs, les résultats ont permis de relever une nette tendance à la délégation des rôles. A chaque stade, les rôles opérationnels

(maintenance, approvisionnement, production, vente) sont les plus délégués, alors que les rôles de gestion restent les moins délégués..

Enfin, il est ressorti un accroissement du temps consacré aux rôles de gestion (planification, organisation, direction, contrôle) et une forte diminution du temps consacré aux rôles opérationnels. Les dirigeants des entreprises au stade de démarrage consacrent une part relativement importante de leur temps aux rôles de vente et de production. Ceux des entreprises au stade de rentabilisation allouent encore une part prépondérante de leur temps aux rôles opérationnels. Enfin, les dirigeants des entreprises au stade de réussite consacrent une part importante de leur temps aux rôles de direction et de planification.

Ces résultats sont cohérents avec la littérature et tendent à valider l'hypothèse de différenciation que nous avons formulée.

Les résultats de cette étude ont également permis de relever que, d'un stade à un autre, les dirigeants tendent à diversifier leurs réseaux de contacts et à intensifier leurs relations avec leur conseil d'administration, les syndicats, les consultants et les regroupements d'affaires.

Nous avons également vérifié si les dirigeants perçoivent des problèmes importants de nature différente selon le stade de développement de leur entreprise. Des différenciations plutôt limitées ont pu être relevées des résultats des tests effectués. Toutefois, les autres résultats trouvés n'excluent pas totalement la validité de cette hypothèse.

## REMERCIEMENTS

Ce travail est certes l'aboutissement des efforts que j'ai déployés dans le cadre du programme de Maîtrise en PMD. Cependant, il a été réalisé grâce aux supports dont j'ai personnellement bénéficiés de plusieurs personnes et institutions.

Aussi, je voudrais en premier lieu adresser ma gratitude à mon épouse ainsi qu'à ma famille pour le support et l'attention qu'ils n'ont cessé de m'accorder. Je leur dédie le fruit de mes efforts.

Ma reconnaissance va également à mes employeurs, notamment à (feu) José RABENJAMINA, qui m'ont donné l'opportunité de poursuivre des études à un niveau plus avancé.

Je ne saurais passer sous silence l'encadrement et du support obtenus de mes directeurs de recherche: MM Jean LORRAIN et André BELLEY ainsi que du directeur du Groupe de Recherche en Économie et Gestion des Petites et Moyennes Organisations et de leur Environnement: M. Pierre-André Julien.

J'associe également à ces remerciements: les institutions et entreprises québécoises qui ont, de près ou de loin, contribué à la réalisation de cette recherche, dont notamment: la Direction des Echanges Commerciaux du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie (MICT); la Direction Régionale du MICT de Trois-Rivières; La Corporation Economique pour le Développement Industriel et Commercial de Trois-Rivières (CEDIC),

la Jeune Chambre de Commerce ainsi que les Groupes de Soutien aux Initiatives Jeunesse de Trois-Rivières, de la Rive-Sud et du Centre Mauricie.

## TABLE DES MATIERES

	Pages:
RESUMÉ.....	i
REMERCIEMENTS.....	iv
INTRODUCTION.....	1
 CHAPITRE 1: CADRE CONCEPTUEL.....	 7
Synthèse de la littérature sur le concept de rôle.....	7
Le concept de rôle réfère à des attentes de comportement.....	10
Le concept de rôle réfère à des actions, à des comportements concrets.....	19
Synthèse de la littérature sur les rôles d'un cadre.....	31
Revue des modèles de rôles.....	31
Elaboration d'un modèle de synthèse des rôles d'un dirigeant de PME.....	41
Synthèse des résultats de recherche sur les rôles.....	45
Les résultats de recherche relatifs à la PME.....	47
Des résultats pertinents relatifs à des cadres de grandes entreprises.....	48
Synthèse de la littérature sur les modèles de développement.....	52
Revue des modèles de développement.....	52
Formulation de l'hypothèse de recherche.....	76

CHAPITRE 2: MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	77
L'échantillonnage .....	77
Le questionnaire d'enquête .....	78
Définition opérationnelle des variables de rôle.....	80
Opérationnalisation de la mesure de l'implication des dirigeants.....	86
Mesure du temps consacré aux rôles.....	88
Opérationnalisation de la mesure des stades de développement.....	89
Opérationnalisation des autres variables utilisant une échelle de type Likert.....	94
Opérationnalisation de la mesure des variables. utilisant des questions fermées ou à réponses factuelles.....	96
L'expérimentation.....	97
La méthode de traitement des données.....	98
CHAPITRE 3: PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS.....	100
Présentation des résultats.....	100
Le profil socio-démographique des dirigeants.....	102
Les caractéristiques des entreprises.....	104
Les caractéristiques globales.....	105
Les caractéristiques organisationnelles.....	108
Classification par stade des entreprises.....	108



La perception des dirigeants des problèmes internes.....	109
La perception des dirigeants des facteurs de turbulence et des facteurs de blocage dans l'environnement.....	119
Les réseaux de contacts externes des dirigeants.....	124
Le profil de rôle des dirigeants - vérification de l'hypothèse de recherche.....	133
Le profil sous l'angle de l'étendue des rôles assumés et de l'implication des dirigeants.....	133
Le profil sous l'angle du temps consacré aux rôles.....	143
Analyse des résultats et discussions.....	156
L'analyse du profil de rôle des dirigeants révèle un détachement progressif du dirigeant des activités d'opérations.....	157
L'étude de la perception des dirigeants permet de relever que l'éventail des problèmes importants varie d'un stade à un autre.....	168
On observe une diversification et une intensification de certaines relations.....	171
CONCLUSIONS ET LIMITES DE LA RECHERCHE.....	175
Conclusion.....	175
Les limites de cette recherche et suggestions.....	179
Les limites relatives aux résultats.....	179
Les limites relatives à la méthodologie suivie.....	181

Les limites relatives au questionnaire utilisé.....	183
RÉFÉRENCES.....	185
ANNEXE: LE QUESTIONNAIRE D'ENQUETE.....	195

## LISTE DES TABLEAUX

Tableaux	Pages:
1. Présentation des modèles de rôle d'un cadre.....	33
2. Etudes empiriques sur les rôles issus de la synthèse en contexte de PME.....	38
3. Présentation synthétisée des modèles de développement.....	54
4. Analyse des modèles à 4 et 5 stades.....	64
5. Critères de base de différenciation des stades du modèle de synthèse.....	66
6. Reclassification des stades des modèles recensés par rapport au modèle de synthèse.....	67
7. Age et le stade de développement des entreprises échantillonnées.....	78
8. Définitions opérationnelles des variables de rôle.....	82
9. Grille d'élaboration de l'échelle de mesure de l'implication du dirigeant au niveau des rôles.....	87
10. Echelle de mesure de l'implication du dirigeants dans les rôles.....	88
11. Echelle de mesure du temps consacré aux activités.....	89

12.	Grille d'analyse du stade de développement des entreprises.....	92
13.	Structure de l'échantillon final par secteur d'activité.....	101
14.	Caractéristiques socio-démographiques des dirigeants.....	103
15.	Les caractéristiques globales des entreprises.....	106
16.	Classification des entreprises selon leur stade de développement.....	109
17.	Perception des dirigeants de l'importance des problèmes organisationnels.....	110
18.	Problèmes perçus d'importance critique par stade.....	113
19.	Problèmes perçus les plus importants selon leur nature par stade.....	115
20.	Perception des facteurs de turbulence dans l'environnement.....	120
21.	Distribution de la perception de l'importance des facteurs de blocage.....	123
22.	Perception de l'importance des réseaux de contacts externes.....	125
23.	Nombre de catégories de relations entretenues par les dirigeants par rapport aux stades.....	128
24.	Fréquence des relations externes.....	130
25.	Etendue des rôles assumés par les dirigeants.....	134
26.	Implication des dirigeants dans les rôles.....	139
27.	Importance du temps consacré aux rôles.....	144
28.	Pourcentage de temps consacré aux rôles.....	150

## LISTE DES FIGURES

Figures:	Pages:
1. Articulation des perspectives d'analyse du concept de rôle en psychologie sociale.....	9
2. Les facteurs d'influence de la perception d'un acteur de ses rôles.....	20
3. Les facteurs d'influence de la mise en oeuvre des rôles.....	30
4. Modèle théorique d'analyse des rôles d'un dirigeant.....	44
5. Les facteurs d'influence de la perception et de la mise en oeuvre des rôles.....	47
6. Evolution d'une petite entreprise d'après les modèles à trois stades.....	62
7. Présentation schématisée du modèle de synthèse.....	68
8. Le modèle opérationnel.....	81
9. Modèle empirique d'analyse du comportements des dirigeants.....	91

## INTRODUCTION

Plusieurs chercheurs ont constaté que les comportements du dirigeant ont un impact prépondérant sur le mode d'organisation et les performances d'une petite et moyenne entreprise (PME). Un survol rapide de la littérature permet de constater que cette question a été abordée sous différents angles.

Castaldi (1986) soulève que la position du dirigeant n'est pas seulement la plus intrigante au sein de l'organisation mais aussi la plus importante en raison, notamment, de l'incidence critique et généralisée que peuvent avoir les décisions prises par le dirigeant sur l'organisation. Dans une récente étude, Sandberg et Hofer (1987) notent que, en ce qui concerne le dirigeant, c'est probablement son modèle de comportement qui constitue le facteur-clé qui affecte les performances d'une nouvelle entreprise. Dollinger (1985) a constaté que le succès d'une PME serait étroitement lié aux relations externes entretenues par le dirigeant. Etudiant les typologies de PME, Filley et Aldag (1980) sont arrivés à la conclusion qu'à chacune des configurations organisationnelles, qu'ils ont établi, correspond un profil-type de leadership des dirigeants. Enfin, Dussault (1987) note que plusieurs chercheurs tendent à expliquer le succès ou l'échec d'une PME par les comportements de gestion adoptés par le dirigeant.

La relation d'incidence est encore plus clairement soulevée dans la littérature sur les modèles de développement. De nombreux auteurs s'accordent à dire que la capacité de la firme à se développer est tributaire

de la capacité du dirigeant à initier, à assumer certains comportements. A ce titre, on peut en particulier se référer à Kroeger (1974) ainsi que Toulouse (1982).

Les caractéristiques généralement associées à une PME, à savoir l'indépendance dont jouit le dirigeant sur la propriété et la gestion de l'entreprise, la centralisation de la gestion, la taille restreinte et le faible degré de formalisation de l'organisation, lesquelles combinées à certains traits auxquels on associe le dirigeant (c'est à dire son profil psychologique) permettent de soutenir l'idée selon laquelle les comportements du dirigeant affectent considérablement le fonctionnement de l'organisation.

Cependant, l'analyse de la documentation laisse apparaître que les recherches ont été davantage axées sur l'étude des caractéristiques des dirigeants et de leur entreprise (Dussault, 1987). Par ailleurs, les chercheurs, qui se sont intéressés aux comportements des dirigeants, se sont limités à des comportements particuliers (Castaldi, 1986). Le comportement de planification est probablement celui qui a été le plus étudié ces dernières années (notamment: Gable et Topol, 1987; Robinson et al., 1987; Stoner, 1983; Jones, 1982; Sexton et Van Auken, 1982). Dans la mesure où le dirigeant d'une PME s'implique dans toutes les activités, du moins pendant les premiers stades du développement de son entreprise, il s'avère nécessaire d'élargir le champ d'étude.

L'intérêt d'étudier les comportements des dirigeants de PME est d'autant plus manifeste face au taux d'échec constaté dans ce secteur. Selon les études de Dun et Bradstreet (1981), deux-tiers des nouvelles

entreprises échouent avant la cinquième année d'existence. Avec un taux d'échec aussi élevé, on peut avancer l'hypothèse qu'il existe des différences notoires entre les comportements des dirigeants qui ont réussi à mener leur entreprise au-delà de cette période critique et ceux qui ne l'ont pas atteinte.

Par ailleurs, comme l'échec n'est pas seulement observé à l'approche de la cinquième année mais également pendant les cinq premières années, on peut supposer que les PME évoluent à travers d'autres stades critiques. Chaque stade exigerait alors, du dirigeant, des comportements différents; de telle sorte que celui qui n'est pas en mesure de répondre aux exigences particulières conduirait incidemment son entreprise vers l'échec.

On peut effectivement établir un certain parallèle entre ces cinq premières années d'opération et ce que certains auteurs appellent période de "survie" (Beckman et al., 1982; Churchill et Lewis, 1983). Indépendamment de leur diversité, les modèles de développement apportent un support théorique, du moins, à l'hypothèse d'une différenciation des comportements des dirigeants en relation avec le stade de développement de leur entreprise. Il s'agit là d'une faille que nous identifions au niveau de la documentation. En effet, la majorité des chercheurs qui ont analysé les comportements de dirigeants n'ont pas tenu compte du stade de développement de leur entreprise (Vozikis et Mescon, 1985). Certes, plusieurs modèles de développement d'une PME ont été élaborés et peu d'entre eux ont été vérifiés (Dussault, 1987; Stanworth et Curran, 1976). Cependant, on peut constater que certains modèles sont plus pertinents que d'autres. En bref, il semble nécessaire de tenir compte



du stade de développement de l'entreprise lorsqu'on étudie les comportements du dirigeant.

Parmi les approches possibles, à l'étude des comportements, figure l'étude des rôles; sachant que le concept de rôle réfère à la notion de comportement (Biddle et Thomas, 1966). A l'état actuel de la littérature, il y a au moins trois intérêts qui justifient l'étude du profil de rôle des dirigeants de PME. Tout d'abord, de par sa double dimension cognitive et objective, le concept permet d'étudier les préoccupations des dirigeants ainsi que ce qu'ils font réellement. Par ailleurs, les modèles de rôle offrent un cadre d'analyse relativement large permettant d'appréhender l'implication d'un dirigeant de PME autant au niveau des opérations (Choran, 1969), que de la planification stratégique (Sexton et Van Auken, 1982). Enfin, comme les dirigeants exercent une influence importante sur leur entreprise par leur comportement, il s'agit là d'une voie pertinente à l'explication du succès ou de la faillite des PME.

Malgré la multiplication des recherches sur la PME, on note qu'il s'agit d'un domaine de recherche, soit l'étude des rôles des dirigeants des PME, qui semble intéresser peu de chercheurs. La revue de la documentation de ces vingt dernières années ne nous a permis de recenser que deux études empiriques sur les dirigeants de PME. Cette situation est quelque peu surprenante face à ce qui est relaté dans la littérature. En effet, le concept de rôle est présenté comme un concept intéressant et utile tant sur le plan de la théorie que de la recherche (Katz et Kahn, 1978; Sarbin, 1956). Par ailleurs, plusieurs outils de recherche (modèles de rôle) ont été élaborés. Cependant, le modèle de Mintzberg (1984) semble être le

seul à avoir été réellement opérationnalisé. A notre point de vue, deux raisons expliquent ce désintérêt:

1. la tendance a été de restreindre le champ de recherche à un niveau descriptif. Ceci est illustré au niveau de la documentation par le fait que les études ont été limitées à la description, soit de ce que les cadres estiment important (versus non important) à faire, soit de la structure de leurs activités.

2. la complexité (nature et nombre) des variables de contingence des rôles, de sorte que les résultats doivent être interprétés avec beaucoup de réserve. Dans un tel contexte, c'est l'intérêt même de la recherche qui est remis en cause.

Il semble toutefois possible d'étendre l'intérêt de l'étude des rôles au niveau pratique en combinant les deux dimensions du concept. Ceci permettrait éventuellement d'apporter des éléments d'explication à l'émergence de certains problèmes organisationnels. L'analyse des rôles par rapport au stade de développement constitue également une avenue de recherche qui permettrait d'intégrer plusieurs facteurs de contingence des rôles.

Dans le cadre de ce projet de recherche, nous nous limitons à l'étude des rôles qui sont effectivement assumés par les dirigeants. Nous définissons la question de recherche comme suit:

"Est-ce que des dirigeants, dont les entreprises sont à des stades différents de développement, ont des profils de rôle différents?"

Pour répondre à cette question, nous étudierons l'étendue, l'implication ainsi que le temps que les dirigeants consacrent aux rôles retenus pour les fins de cette recherche.

Le présent rapport de recherche comporte trois chapitres. Le premier chapitre porte sur le cadre théorique lié à la problématique de recherche définie ci-dessus, les objectifs ainsi qu'à la définition de l'hypothèse de recherche. La méthodologie est présentée dans le second chapitre. La troisième partie est consacrée à la présentation et à l'analyse des résultats.

## CHAPITRE 1

### CADRE CONCEPTUEL

Le cadre théorique de cette recherche comporte trois parties, qui s'articulent autour du concept de rôle et des modèles de développement. La première partie est consacrée à une synthèse de la littérature sur le concept de rôle. Dans la deuxième partie, nous procédons à une synthèse des modèles de rôle. La troisième partie est consacrée à une synthèse des modèles de développement et à la définition de l'hypothèse de recherche.

#### Synthèse de la littérature sur le concept de rôle

La revue de la littérature tend à préciser le concept de rôle, soit à identifier ses principales dimensions ainsi que les facteurs de contingence dans le but de permettre l'élaboration du schéma conceptuel.

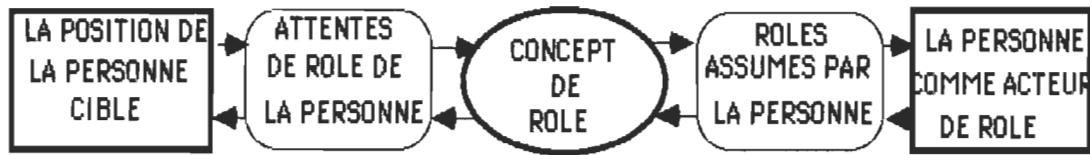
Plusieurs définitions du concept de rôle sont formulées au niveau de la littérature. A titre d'illustration, Shaw et Costanzo (1970) rapportent que Nieman et Hughes (1951) ainsi que Rommetveit (1954) en ont inventorié plus d'une centaine. L'absence de consensus (Biddle et Thomas, 1966) est liée à l'évolution transdisciplinaire (Shaw et Costanzo, 1970) du concept. Nous limitons notre revue de la littérature aux contributions d'auteurs qui se rapportent à la psychologie sociale. Cette délimitation est fondée sur deux remarques pertinentes soulevées par Biddle et Thomas (1966), dont les apports à la théorie des rôles figurent parmi les plus importants (Shaw

et Costanzo, 1970). En effet, Biddle et Thomas (1966) notent, d'une part, que ce sont les psychosociologues qui ont le plus enrichi les conceptions comportementales de la théorie des rôles et, d'autre part, que les définitions données au concept de rôle ont pour dénominateur commun de référer aux comportements d'une personne donnée.

Deux principales perspectives psychosociologiques des rôles, que nous illustrons dans la figure 1, se dégagent dans la littérature. Dans la première perspective, le concept de rôle est défini à partir de la "position" qu'une personne occupe. Le concept est alors défini en termes "d'attentes de comportement". C'est la perspective adoptée par les sociologues, avec comme particularité que ces derniers ne s'intéressent qu'à la position et non à la personne qui l'occupe (Kando, 1977). Dans la deuxième perspective, le concept de rôle est analysé à partir des comportements actuels, tangibles de la "personne" en tant qu'acteur de rôle (Shaw et Costanzo, 1970). Le concept est alors ici défini en termes "d'actions", de comportements déployés. A la lumière de la théorie des rôles élaborée par Sarbin (1956), c'est essentiellement dans cette perspective que les anthropologues traitent du concept. Le rôle est considéré comme un ensemble de comportements appris, qui sont le produit de l'apprentissage social. La conception psychosociologique repose sur l'articulation de ces deux approches, soit sur la prise en considération de la personne et de la position qu'elle occupe.

L'articulation des deux approches est fondée sur un postulat de relation entre les concepts de "position", de "rôle", et la "personne" (acteur).

Cette relation est soulevée par Sarbin (1956) dans son cadre conceptuel sur la théorie des rôles:



**Figure 1:** Articulation des perspectives d'analyse du concept de rôle en psychologie sociale.

(...) toute personne est membre d'une société, (...) ces sociétés sont structurées en positions, (...). Ces positions représentent un ensemble de droits et obligations. (...) Les actions de ces personnes sont organisées autour de ces positions et comprennent les rôles.

(Sarbin, 1956, p.224)

A chacune d'elles correspond une dimension spécifique du concept de rôle. La première dimension s'explique à partir du concept de position et réfère à des attentes de rôle ("role expectations": Sarbin, 1956). La deuxième dimension s'explique à partir de la personne et réfère à la mise en oeuvre des rôles ("role enactment": Sarbin, 1956). Sarbin et Allen (1968) notent, en traitant de la théorie des rôles, que c'est à cette dernière dimension que s'intéresse la psychologie sociale. D'autres auteurs, qui ont analysé les rôles dans le contexte des organisations formalisées, ont plutôt mis l'accent sur

la première approche (Kahn et al., 1966; Cyert et Mc Crimmon, 1968; Kando, 1977; Katz et Kahn, 1978). Enfin, quelques auteurs ont intégré les deux de telle sorte qu'il est difficile de classer leurs contributions (Sarbin, 1956; Biddle et Thomas, 1966; Shaw et Costanzo, 1970).

### Le concept de rôle réfère à des attentes de comportement

La première dimension du concept de rôle réfère à des attentes de comportement, lesquelles sont liées à la position occupée par une personne. La définition que donne Sarbin (1956) au concept de "position" est essentielle à la compréhension de cette dimension. L'auteur définit une position, au sein d'une structure sociale, comme "un système organisé d'attentes de rôle" comprenant "les droits et obligations" d'une personne donnée vis à vis d'autres personnes et avec qui elle entretient des relations d'interdépendance, de complémentarité. Il ressort également que les concepts de "rôle", "d'attentes de rôle", et de "position" sont utilisés indifféremment pour signifier des prescriptions et/ou des anticipations et/ou des normes de comportement. La nature prescriptive des attentes de rôle (Biddle et Thomas, 1966; Sarbin et Allen, 1968; Shaw et Costanzo, 1970; Katz et Kahn, 1978) est attribuée au caractère obligatoire de certains comportements associés à une position.

Biddle et Thomas (1966) soulignent que le terme de rôle est souvent utilisé de manière prescriptive, pour désigner "les comportements qui doivent ou devraient être accomplis, assumés d'une certaine façon"; et que les termes "attentes", "attentes de rôle", "standards" et "normes" ont ce

même sens. Ces auteurs font cependant la distinction entre les "demandes", qui correspondent à des prescriptions ouvertement formulées (soit explicites), d'une part, et les "normes" qui correspondent à des prescriptions qui ne sont pas ouvertement exprimées (soit implicites), d'autre part.

Shaw et Costanzo (1970) distinguent les attentes en tant "qu'anticipations" de comportement, et les attentes en tant que "normes ou prescriptions" de comportement. Ces auteurs définissent ainsi les attentes de rôle:

les attentes d'une personne, ou d'un groupe de personnes quant aux comportements que devrait déployer une personne qui joue un rôle donné.

(Shaw et Costanzo, 1970, p.328).

S'appuyant sur Secord et Backman (1965) ainsi que Mc David et Harari (1968), Shaw et Costanzo (1970) signifient par "anticipations": des attentes qui n'ont pas un caractère obligatoire et, inversement, en ce qui concerne les normes ou prescriptions. On peut cependant noter qu'une prescription, au sens strict du terme, représente un ensemble d'instructions, de directives sur ce qui devrait être fait, lesquelles n'ont pas nécessairement un fondement de valeur contrairement à une norme.

Sarbin et Allen (1968) semblent plus clairs dans leur exposé. En effet, ils définissent les attentes de rôle ainsi:



Les attentes de rôle comprennent les droits et privilèges, les obligations et responsabilités de toute personne qui occupe une position, en relation avec d'autres personnes qui occupent d'autres positions au sein d'une structure sociale.

(Sarbin et Allen, 1968, p.497)

On remarquera que cette définition ne diffère point de celle que Sarbin (1956) donne au concept de position. Sarbin et Allen (1968) distinguent quatre composantes des attentes de rôle:

1. une composante de contenu qui définit "les actions attendues" d'une personne qui occupe une position donnée (description de tâche);
2. une composante qualitative qui définit "comment" ces actions seront assumées (description des méthodes);
3. une composante temporelle qui définit "quand" ces actions seront assumées;
4. une composante de lieu qui définit "où" ces actions seront réalisées.

Nous retiendrons leur définition qui, à priori, semble être la plus explicite. Ces auteurs soulèvent, plus ou moins explicitement, six facteurs de contingence des attentes de rôle. Tout d'abord, ils notent que les attentes associées à une position donnée ne sont pas immuables dans le temps. De l'exemple que Sarbin et Allen (1969) donnent, il ressort que l'évolution dans le temps des attentes est liée aux changements s'opérant au niveau des croyances, des connaissances ("cognitive systems") et, plus généralement, les changements qui affectent la société dans son ensemble. Transposé au contexte d'une organisation restreinte, telle une entreprise,

ceci signifie que les attentes associées à un poste ou à une fonction donnée peuvent évoluer dans le temps, et que ces changements sont liés à l'évolution de la structure organisationnelle (dans le sens où Mintzberg, 1982 définit ce concept). Le troisième facteur tient aux relations entretenues par la personne compte tenu de sa position. Aussi, une position implique non un rôle particulier, mais un ensemble de rôles complémentaires. Cet ensemble de rôles est influencé par l'ensemble des personnes avec lesquelles une personne donnée entretient des relations. Sarbin et Allen (1968) parlent ici de "role set". Les auteurs qui recourent à ce concept, dont notamment Katz et Kahn (1978), se réfèrent généralement à Merton (1968) qui le définit ainsi:

Le complexe (ou l'ensemble ) des rôles liés d'une personne, du fait du statut (ou position) social particulier qu'elle occupe.

(Merton, 1968, p.423)

Cet ensemble de rôles résulte donc de l'occupation non de plusieurs positions, mais d'une position qui est en interdépendance avec d'autres positions. En bref, chaque position est reliée à un réseau de relations, et chacune de ces relations véhicule des attentes spécifiques. L'illustration donnée par Kando (1977) est parmi les plus claires. Cet auteur considère le cas d'un professeur d'université (position à laquelle on s'intéresse) qui est amené à répondre à des attentes de rôle liées à: l'enseignement, dans ses relations avec les étudiants; la consultation, dans ses relations avec des clients; l'administration, dans ses relations avec la direction de l'université et le personnel enseignant; et à la publication, dans ses relations avec les lecteurs et éditeurs. Dans cet exemple, le complexe de rôle comprend donc

les rôles d'enseignant, de consultant, d'administrateur et d'auteur. Nous parlerons de "réseau d'influence" pour désigner l'ensemble des personnes avec qui une personne donnée entretient des relations et qui l'influencent plus ou moins directement dans ses rôles. Le quatrième facteur tient au degré de formalisation de la position et du système dont elle fait partie. La formalisation influe sur la clarté, la spécification et l'étendue des attentes exprimées. Le cinquième facteur tient à la personne elle-même, en ce sens qu'elle possède ses propres attentes, d'une part et, d'autre part, la perception qu'elle a des attentes qui lui sont exprimées. Cette perception est influencée par les traits de personnalité ("personality characteristics"), les expériences antérieures de la personne et par sa position relative au sein de la structure sociale. Nous identifions cette dernière comme le sixième facteur dans la mesure où elle ne concerne pas la personne en particulier. Enfin, il faut noter que Sarbin et Allen (1968) considèrent les habiletés ("cognitive skills") comme un facteur qui influence plutôt la mise en oeuvre des rôles.

Les auteurs que nous avons considérés jusqu'ici ont pour point commun le fait qu'ils traitent du concept de rôle dans le cadre d'une théorie globale, qui est celle de la théorie des rôles. Ceux que nous considérons par la suite l'ont fait dans un cadre beaucoup plus spécifique, qui est celui de la théorie des organisations.

Katz et Kahn (1978) présentent une organisation comme un système de rôles, dont l'intégration repose sur: les rôles des membres, qui entretiennent entre eux des relations fonctionnelles plus ou moins directes,

les normes qui prescrivent et sanctionnent leurs comportements et les valeurs que sous-tendent les normes et objectifs du système.

Les principaux fondements de leur approche, pour la partie qui nous intéresse, se résument ainsi:

1. dans un système formalisé de rôle, les comportements des membres sont explicitement formulés et des sanctions sont utilisées pour faire valoir les règles. Ils notent par ailleurs que la formalisation ou la standardisation des comportements est une question de degré;

2. de par sa position relative au sein de l'organisation, en plus des attentes associées à sa position qui sont formulées dans une description de tâches, chaque membre ("focal person") est soumis à des pressions psychologiques provenant des autres membres de l'organisation (supérieurs, pairs, subordonnés) et de personnes externes à l'organisation (clients, fournisseurs, syndicats, etc). Ces pressions tendent à influencer la personne-cible dans ses rôles et à l'amener à s'y conformer. Il en est ainsi pour chaque membre de l'organisation.

3. les attentes exprimées à une personne-cible à un temps donné dépendent de la qualité des relations que cette personne entretient avec les membres de son réseau d'influence.

Du point de vue de leur contenu, ces attentes représentent les préférences quant aux "actes, choses spécifiques" que la personne doit faire (prescriptions), ou ne doit pas faire (proscriptions). Dans une large mesure, ces attentes sont déterminées par les caractéristiques de l'organisation dans son ensemble, de celles de ses sous-systèmes, et de la localisation de chaque position au sein du système. Katz et Kahn (1978) distinguent le contexte global de l'organisation qui comprend: la technologie de

l'organisation, la structure de ses sous-systèmes, les politiques formelles et les systèmes de rémunération et de sanctions rattachés à chaque position; et les caractéristiques structurelles ("structural properties"), qui comprennent notamment: la taille, le nombre d'échelons hiérarchiques, et le taux de croissance de l'organisation.

Pugh et al (1963) ainsi que Payne et Pugh (1976) distinguent comme facteurs de contingence des attentes de rôle: le contexte organisationnel qui inclut, entre autres, les objectifs, la taille, le statut de la propriété de l'entreprise et la structure organisationnelle.

Pour leur part, Kahn et al (1966) distinguent comme facteurs de contingence: le contexte organisationnel qui est défini par la structure d'organisation, la spécialisation et la division du travail ainsi que le système formel de rémunération et les caractéristiques de l'organisation qui comprennent la taille, le nombre d'échelons hiérarchiques, le rythme de croissance, les produits fabriqués, les assises financières, la portée externe des responsabilités liées à chaque position, et le nombre de positions et de personnes qui sont subordonnées.

Cyert et Mc Crimmon (1968) définissent un rôle comme des "programmes spécifiant les comportements requis" et incluant "les prémisses et les contraintes associées aux comportements des individus au sein de l'organisation". Ces auteurs identifient trois composantes-clés d'une organisation: les membres qui la composent, les objectifs que poursuivent les membres et les rôles qui permettent l'atteinte des objectifs.

Un des principaux fondements de leur approche est que "chaque objectif implique des comportements organisationnels visant sa réalisation". En d'autres termes, les attentes de rôle (ou rôles, tel que ces auteurs l'utilisent) sont contingents par rapport aux objectifs de l'organisation.

Enfin, Katz et Kahn (1978) notent, d'une part, que chaque membre d'une organisation affecte les attentes qui lui sont exprimées par ses traits de personnalité et ses attentes personnelles et, d'autre part, que chaque membre est à la fois la cible des attentes exprimées par son réseau d'influence, de même que de ses propres attentes. A ce sujet, Sarbin (1956) souligne que les attentes peuvent être acquises soit par des instructions à caractère intentionnel ou par l'apprentissage.

Outre Katz et Kahn (1978), d'autres auteurs font la distinction entre les attentes exprimées par le réseau d'influence d'une personne et la perception qu'elle a de ses rôles. Cette dernière inclut les attentes propres de la personne et sa perception des attentes qui lui sont exprimées (Sarbin, 1956; Kahn et al., 1966; Sarbin et Allen, 1968; Cyert et Mc Crimmon, 1968). Entre les deux interviennent la personnalité et les expériences de l'acteur. Katz et Kahn (1978) soulignent également que chaque membre d'une organisation réagit selon la perception et la connaissance qu'il a des attentes qui sont exprimées. Dans le même ordre d'idée, Sarbin (1956) note que la perception de rôles peut être considérée comme une séquence de comportements dans laquelle la réponse perceptuelle représente la première phase de l'acte social et la réponse motrice, soit la mise en oeuvre des rôles, comme étant la deuxième phase.

En bref, les attentes représentent des anticipations (au sens strict du terme) de comportement. Elles ont un caractère prescriptif et normatif et leur formalisation est une question de degré (Katz et Kahn, 1978). Elles définissent les droits et obligations d'une personne qui occupe une position sociale donnée vis à vis des personnes occupant d'autres positions. Plus simplement définies, elles représentent l'ensemble des comportements auxquels est astreint, de façon plus ou moins formelle, le titulaire d'un poste donné. Quatre groupes de facteurs influencent les attentes auxquelles est sujette une personne donnée:

1. le premier est de nature psychologique et réfère aux pressions exercées par les membres de son réseau d'influence. Ce réseau comprend des membres de l'organisation (supérieurs, pairs, subordonnés), mais également des personnes externes à l'organisation (clients, fournisseurs, syndicats, etc). La prévalence de ces attentes dépend de la qualité des relations que la personne entretient avec les membres de son réseau d'influence;

2. le second facteur est de nature objective et réfère aux caractéristiques de la position de la personne: sa position hiérarchique au sein de l'organisation, le degré de formalisation de sa position, et le nombre de personnes et de fonctions supervisées;

3. le troisième facteur est de nature objective et réfère aux caractéristiques globales de l'organisation: l'âge, la taille, le mode de propriété, les activités et le type des produits fabriqués ou vendus, le rythme de croissance, la technologie, et les assises financières;

4. le quatrième facteur est de nature objective et réfère à la structure organisationnelle en présence: le type de structure en place, la division du travail, la spécialisation fonctionnelle, le système de

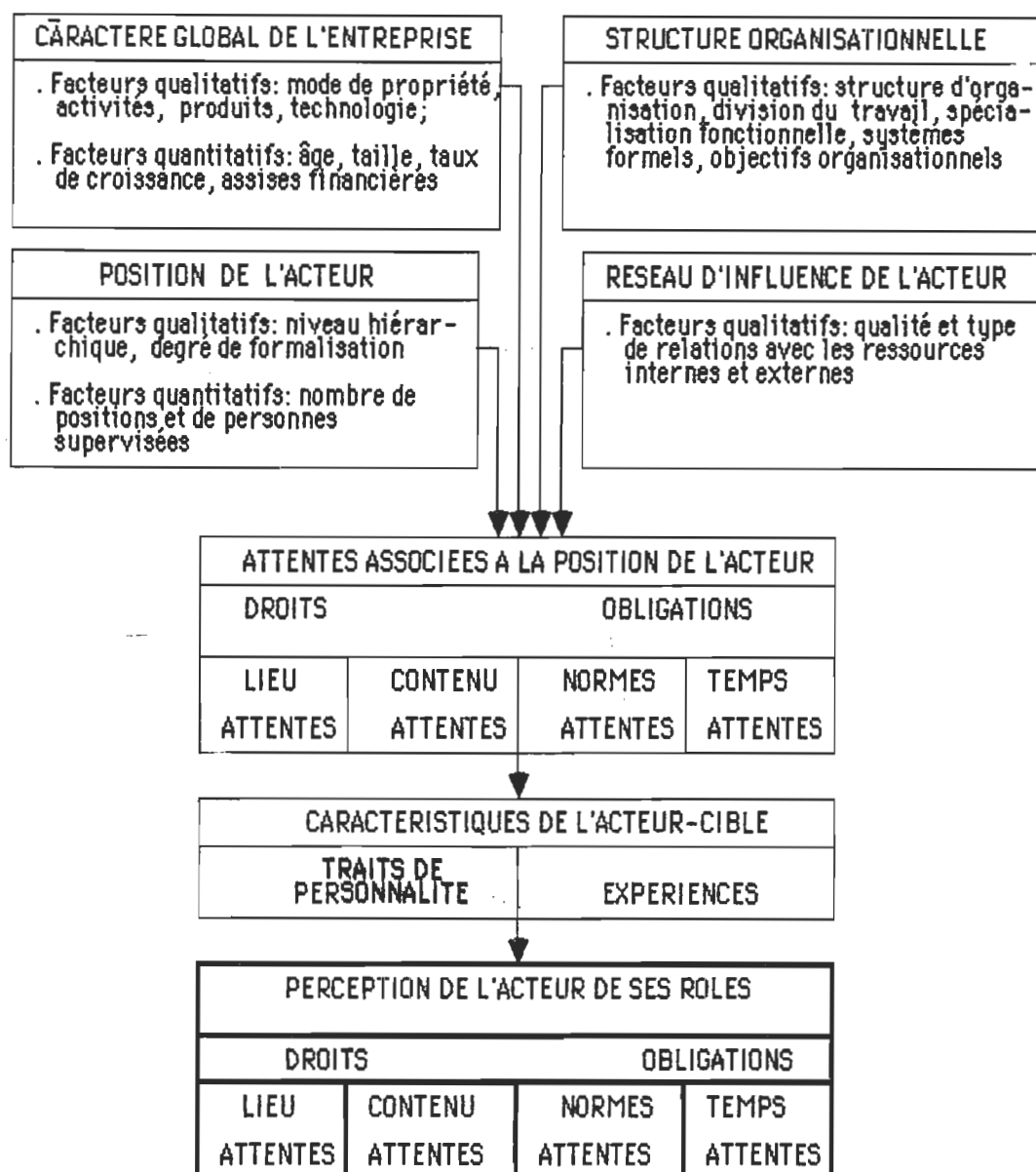
rémunération ainsi que les autres systèmes formels, et les objectifs organisationnels.

Nous présentons ci-après la première partie du schéma conceptuel de ce projet (voir: figure 2), qui présente les facteurs de contingence de la perception d'un acteur (ou personne) des attentes de rôle, ou plus simplement la perception qu'il a de ses rôles. Pour des raisons de lisibilité, certaines relations d'influence plus ou moins évidentes ne sont pas retracées dans le schéma. Il s'agit notamment des relations d'influence qui peuvent prévaloir: entre certaines caractéristiques de la position de l'acteur et celles de l'organisation, entre les caractéristiques de l'organisation et les pressions exercées par les membres du réseau d'influence, entre les expériences de l'acteur et ses traits de personnalité, entre la perception que l'acteur a de ses rôles et les caractéristiques de l'organisation, entre les pressions psychologiques exercées par les membres de son réseau d'influence et les caractéristiques de l'acteur, dans la mesure où il peut influencer la nature et l'intensité des pressions qui s'exercent sur lui de par ses qualités personnelles.

#### Le concept de rôle réfère à des actions, à des comportements concrets

La deuxième dimension du concept de rôle est de nature objective et réfère aux comportements actuels, aux actions qui sont effectivement déployées par une personne qui occupe une position donnée.





**Figure 2:** Les facteurs d'influence de la perception d'un acteur de ses rôles

Plusieurs notions sont utilisées pour désigner cette deuxième dimension, mais elles sont toutes fondées sur la notion d'action, de comportement observable. Sarbin (1956) ainsi que Sarbin et Allen (1968)

parlent de "role enactment", qui pourrait être traduite par "la mise en oeuvre des rôles". Shaw et Costanzo (1970) de même que Kando (1977) utilisent la notion de "role performance", qui pourrait être traduite par "l'accomplissement ou l'exécution des rôles". Enfin, Kahn et al. (1966) ainsi que Katz et Kahn (1978) parlent de "role behavior", qui pourrait être traduite par "le comportement de rôle". Considérons successivement les définitions données à ces notions afin de dégager leur point de convergence.

Sarbin (1956) définit ainsi la notion de "role enactment":

(...) les comportements manifestes ("overt performances") d'une personne qui valident ou non les attentes qui sont exprimées par d'autres personnes dans une situation sociale donnée.

(Sarbin, 1956, p.232)

Bien que Sarbin et Allen (1968) ont longuement élaboré sur les caractéristiques et les facteurs de contingence de la mise en oeuvre des rôles, ils ne définissent pas spécifiquement ce concept. Ils soulignent clairement, par contre, que la préoccupation principale porte sur le "comportement social manifeste" d'une personne ("overt social conduct").

Shaw et Costanzo (1970) utilisent la notion de "role performance" qu'ils définissent ainsi: "(...) les comportements déployés par un acteur, qui sont pertinents au rôle particulier qu'il est en train d'assumer (...). C'est le comportement actuel déployé par un acteur dans ses rôles". Ces auteurs opposent l'accomplissement des rôles ("role performance") aux attentes

normatives qui représentent des exigences de comportement ("behavioral requirements"). Il est opportun de considérer la définition que ces auteurs donnent à la notion de "role performance" et qui est inspirée des travaux de Stogdill (1959): "toute réponse, soit les actions et les réactions qui identifient un acteur donné en tant que membre d'un groupe". La définition que donne Kando (1977) à la notion de "role performance" ne se distingue pas de celle de Shaw et Costanzo (1970).

Katz et Kahn (1978) utilisent la notion de "role behavior", qu'ils définissent ainsi:

(...) les actions récurrentes d'une personne, adéquatement interreliées aux activités répétitives d'autres personnes, visant à atteindre un résultat prévisible.

(Katz et Kahn, 1978, p.189)

Il ressort, de leur modèle sur le cycle des rôles ("role episode"), que le comportement de rôle correspond aux réponses, aux réactions d'une personne relativement aux attentes exprimées par les membres de son réseau d'influence. En retour, ces réponses tendent à influencer les attentes des membres du réseau d'influence et à affecter les traits de personnalité et les habiletés de la personne elle-même.

La définition donnée par Sarbin (1956) est probablement la plus explicite:

Un rôle est une séquence d'actions apprises ou accomplies par une personne dans une situation d'interaction.

(Sarbin, 1956, p.225)

Ces définitions ont pour point commun de référer à des comportements concrets, aux actions déployées par une personne qui occupe une position donnée. Nous retiendrons la notion de "mise en oeuvre des rôles" pour désigner cette deuxième dimension du concept de rôle.

Relativement peu d'auteurs ont élaboré sur les caractéristiques et les facteurs de contingence de la mise en oeuvre des rôles. Nous nous référons aux travaux de Sarbin et Allen (1968), de Stewart (1982), et de Mintzberg (1984).

Les travaux de Sarbin et Allen (1968), dans une certaine mesure, s'inscrivent dans le prolongement de ceux de Sarbin (1956). Ces auteurs identifient trois caractéristiques (ils parlent ici de "dimension") de la mise en oeuvre des rôles:

1. le nombre de rôles, qui réfère aux différentes catégories de comportements déployés par une personne; soit l'étendue des rôles assumés;
2. le degré d'implication, physique et psychologique, de la personne dans ses actions;
3. le temps consacré à chaque rôle.

On remarquera qu'il s'agit là d'un des champs d'intérêt des auteurs qui relèvent de l'école de pensée dite de "l'activité du cadre" (Koontz, 1980) et

à laquelle se rapportent, entre autres, Stewart (1982) ainsi que Mintzberg (1984). Sarbin et Allen (1968) notent six facteurs de contingence de la mise en oeuvre des rôles: les attentes de rôles, sur lesquelles nous n'élaborerons plus; la perception que la personne a de sa position relative au sein de la structure sociale et donc de son réseau d'influence ("role location"); les demandes de rôle ("role demands"); les habiletés de la personne; la congruence entre les traits de personnalité ("self") de la personne et les comportements qui lui sont exigés ("self-role congruence"); et l'environnement social direct de la personne ("audience effect").

Sarbin et Allen (1968) distinguent les demandes de rôle des attentes de rôle par leur caractère implicite, subtil. Elles résultent ou sont liées aux contraintes situationnelles, lesquelles tendent à modifier le choix des actions à initier. Les habiletés de rôle ("role skills") réfèrent aux habiletés cognitives, d'expression ou de communication ("motoric skills"), aux expériences et à la formation ("training") reçues par la personne relativement au poste qu'elle occupe. La congruence entre les traits de personnalité de l'acteur et les exigences de rôle réfère au degré d'adéquation entre les traits, les valeurs et croyances de l'acteur, d'une part et, d'autre part, ses obligations. Ce facteur a été surtout étudié pour expliquer les conflits de rôle. On notera d'ailleurs que le modèle sur le cycle des rôles (role episode) présenté par Katz et Kahn (1978) n'est autre que celui développé par Kahn et al. (1966) afin de conceptualiser les sources de conflits au sein des organisations. L'environnement social direct réfère aux personnes qui observent ou assistent l'acteur alors qu'il remplit ses rôles. Bien que n'exerçant pas de pressions directes, ces personnes peuvent influencer indirectement l'acteur dans son style de comportement. Malgré les nuances apportées par Sarbin et Allen (1968) les facteurs

"demandes de rôle" et "environnement social" représentent en fait une extension des notions d'attentes de rôle et de réseau d'influence. La nuance réside dans le fait que l'emphase est mise sur le contexte particulier en présence.

Comme souligné auparavant, c'est à cette deuxième dimension du concept de rôle que s'intéressent les auteurs relevant de l'école dite de "l'activité du cadre". Parmi les apports potentiellement intéressants figurent ceux de Stewart (1982) et de Mintzberg (1973).

Les travaux de Mintzberg (1973) sur les rôles d'un cadre figurent parmi les plus connus (Koontz, 1980). Dans une énumération non exhaustive, l'auteur distingue cinq groupes de facteurs qui influencent les activités d'un cadre dont les effets se conjuguent: l'environnement de la position du cadre auquel sont associés la branche d'activité de l'entreprise, la culture du milieu, le rythme des changements, la technologie, la concurrence; l'organisation elle-même de par sa taille, son âge, son degré de formalisation; la position du cadre qui inclut des facteurs tels le niveau hiérarchique et les fonctions supervisées; le cadre lui-même de par sa personnalité, ses valeurs et son style de comportement; et l'évolution dans le temps des activités rattachées à la position ainsi que les expériences que le cadre aurait accumulées.

Stewart (1982) a élaboré un modèle à trois configurations, l'auteur parle plus précisément de "catégories", pour analyser les activités et comportements d'un cadre ("managerial jobs and behavior"). Notons que

dans son modèle, Stewart (1982) ne fait aucunement référence ni au concept, ni à la théorie des rôles. L'auteure défend la pertinence de son modèle sur la base de plusieurs années d'observations des cadres dans leur milieu de travail. La première configuration de son modèle correspond à la catégorie "demandes", qui réfère à ce que le cadre "doit faire" et ce, selon des critères de performance identifiés qui peuvent correspondre soit à un certain volume de produit final ou à un échéancier donné. On notera que cette catégorie correspond à la première dimension du concept de rôle. La demande est influencée par: la description des tâches du cadre, qui formalise les attentes; le supérieur du cadre, qui exerce une influence ou pression quant à ce qui est important versus non important à réaliser; le réseau de relations que le cadre entretient ou doit entretenir (supérieurs, pairs, subordonnés); les procédures qui régissent le fonctionnement de l'organisation, que le cadre doit observer; et le cadre lui-même de par ses propres perceptions, mais aussi de la perception qu'il a des attentes qui lui sont exprimées, ses croyances, connaissances ainsi que de ses habiletés. La catégorie "contraintes" constitue la deuxième dimension du modèle. Les contraintes réfèrent aux facteurs internes et externes qui limitent ce que le cadre peut faire. Ces facteurs concernent: le cadre lui-même compte tenu de ses connaissances, habiletés et croyances; son champ d'activité, soit ses responsabilités formelles; les ressources disponibles; les dispositions légales et syndicales qu'il doit respecter; la technologie; la localisation de l'entreprise; les systèmes et procédures; les produits et services offerts; et la portée externe des activités du cadre, soit sa position relative au sein de l'organisation (exemple: un cadre de vente a des responsabilités à portée plus externe qu'un cadre comptable). La troisième configuration du modèle correspond à la catégorie "choix" et réfère aux "activités que le cadre peut

faire, mais qu'il n'est pas obligé de faire". Stewart (1982) cite comme forme spécifique de choix: le partage d'activités ("work sharing") entre des cadres pairs, ou avec des subordonnés (délégation des responsabilités). Cette catégorie est donc liée à la répartition des tâches à l'intérieur de l'organisation, soit à la structure d'organisation en place.

L'analyse du modèle appelle les remarques suivantes. La catégorie "demandes" ne réfère pas à des comportements actuels, mais à des exigences de comportement, soit des attentes de rôle telles que définies antérieurement. Par ailleurs, la catégorie "contraintes", telle que définie par l'auteur, rend le modèle non homogène car elle n'est pas définie en termes de comportement contrairement aux deux autres catégories. Dans ce sens, on peut notamment la définir en ces termes: "les activités que le cadre réalise compte tenu des contraintes internes et externes à l'organisation". Avec cette correction, il ressort que les deux dernières configurations du modèle réfèrent à la deuxième dimension du concept de rôle.

En résumé, on peut classer en six groupes les facteurs qui influencent la mise en oeuvre des rôles:

1. la perception de l'acteur de ses rôles, soit des attentes de rôle qui lui sont exprimées et de ses propres attentes;
2. les caractéristiques personnelles de l'acteur: ses traits de personnalité, auxquels nous associons ses valeurs, croyances, son style de comportement, ses habiletés et expériences;
3. les facteurs liés à la position de l'acteur: le niveau hiérarchique, les fonctions et les personnes supervisées ainsi que les systèmes formels en place;



4. le réseau d'influence de l'acteur, qui inclut des personnes internes et externes à l'organisation;

5. la structure organisationnelle en place: la structure d'organisation, les systèmes et 'procédures en place, et les objectifs organisationnels;

6. le contexte global de l'organisation: branche d'activité, nature des produits/services offerts, la technologie, la localisation, la taille, l'âge de l'organisation, les changements dans l'environnement externe.

En bref, on retrouve les mêmes facteurs de contingence que dans le cas des attentes de rôle. Nous présentons, ci-après, la deuxième partie de notre schéma conceptuel (voir: figure 3), que nous compléterons éventuellement au terme de la revue de la documentation.

Comme l'ont souligné Shaw et Costanzo (1970), le concept de rôle a fait l'objet de plusieurs définitions. Mais en définitive, elles peuvent être rattachées à l'une des deux dimensions que nous avons relevées. Il ressort également de cette revue de la littérature qu'une définition axée uniquement sur l'une des deux dimensions est insuffisante pour tenir compte de la conception psychosociologique du concept de rôle. D'ailleurs, on constate fréquemment que les auteurs formulent plus d'une définition (notamment: Sarbin, 1956; Sarbin et Allen, 1968; Katz et Kahn, 1978). Nous retiendrons une des définitions proposées par Sarbin et Allen (1968), laquelle, contrairement à la majorité de celles que nous avons pu relever dans la littérature, peut être interprétée par rapport aux deux dimensions.

Un rôle est un ensemble organisé de comportements relatifs à une position identifiable; ces comportements étant déployés quand la position est occupée.

(Sarbin et Allen, 1968, p.545)

En bref, on peut parler de rôle à partir du moment où on est en mesure d'identifier un ensemble de comportements, anticipés ou actuels, orientés vers l'atteinte d'un même objectif.

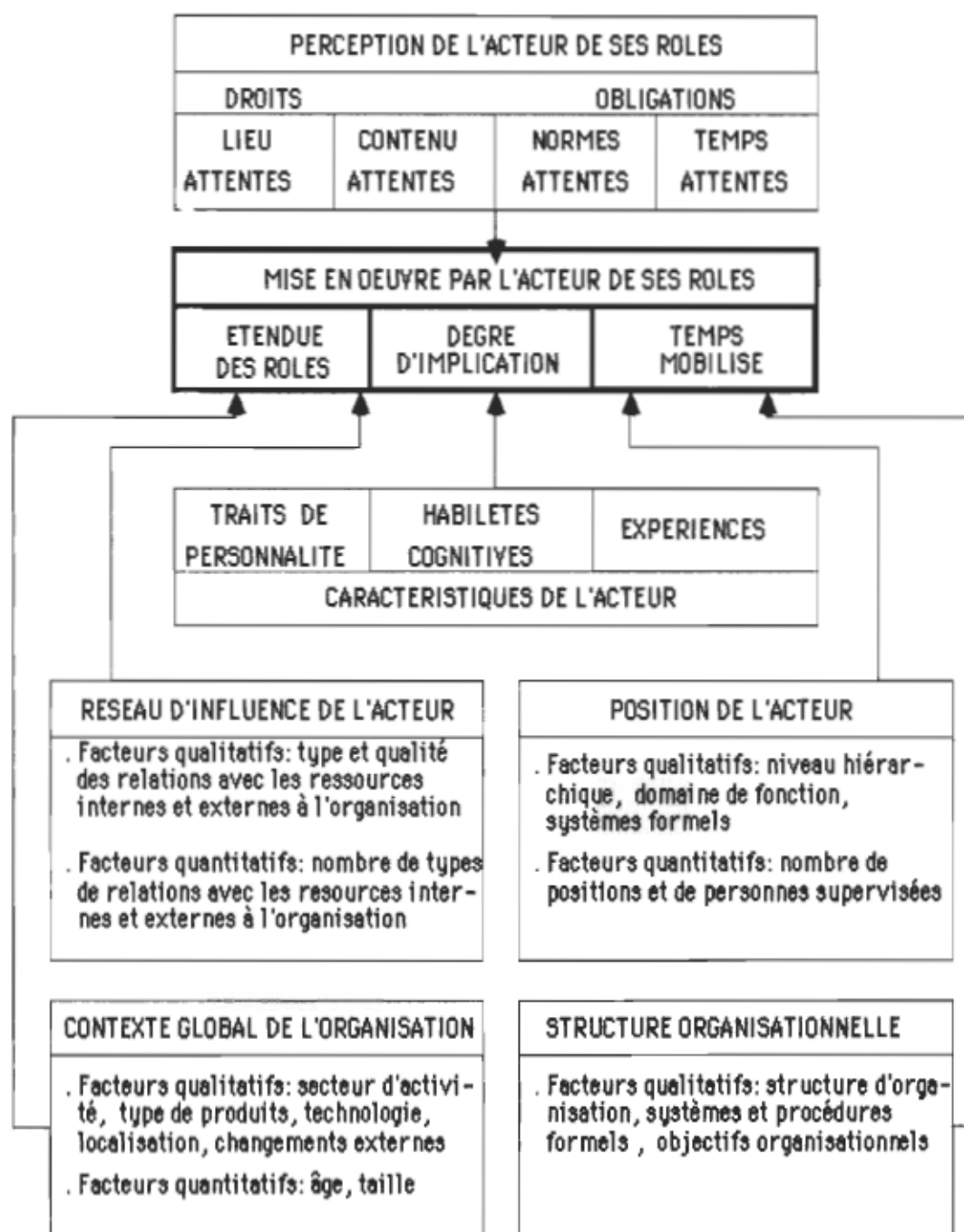


Figure 3: Les facteurs d'influence de la mise en oeuvre des rôles

### Synthèse de la littérature sur les rôles d'un cadre.

Nous avons souligné antérieurement que le concept de rôle réfère à des comportements anticipés ou actuels. Ces comportements présentent deux caractéristiques: ils sont rattachés à une position et leur mise en oeuvre est liée à l'atteinte d'objectifs.

### Revue des modèles de rôles

Nous délimitons cette partie de la revue de la littérature sur les comportements ou rôles actuels du cadre, par opposition à ce qu'il devrait faire (rôles prescriptifs). Le concept de "rôle d'activité" ("work roles"), que Castaldi (1986) utilise, cerne bien ce à quoi nous nous intéressons. Par ailleurs, nous mettons l'emphase sur le contenu et non les caractéristiques de ces rôles. Il est opportun de reprendre ici la distinction opérée par Mintzberg (1984) entre ces deux notions. L'auteur souligne qu'une analyse focalisée sur les caractéristiques s'attache à savoir "comment" et "où" le cadre travaille. Par contre, une analyse fondée sur le contenu cherche à savoir: "que fait" le cadre et "pourquoi" il le fait. Campbell et al. (1970) opèrent la même distinction en des termes différents. Ces auteurs opposent: la "substance" des activités du cadre et son "mode d'opération". Aussi, dans cette perspective, nous excluons également de notre revue les modèles axés sur l'analyse des caractéristiques des comportements du cadre, tels ceux de: Roach (1956), de Stogdill et Coons (1957) ainsi que de Stogdill (1963).

Dans une des plus récentes revues de la littérature sur le sujet, Hales (1986) a relevé six modèles de classification des rôles d'un cadre. Ce sont respectivement les modèles de Hemphill (1959), de Mintzberg (1984), de Pheysey (1972), de Sayles (1964), de Kotter (1982) et de Stewart (1982). La tendance a été d'utiliser le terme de "cadre" au sens large, pour désigner autant des cadres dirigeants que des cadres de niveau intermédiaire. Cette remarque s'applique même si certains auteurs se sont intéressés à des catégories plus spécifiques de cadre tels, Mintzberg (1984) et Kotter (1982) qui ont observé des directeurs généraux, Pheysey (1972) qui s'est plutôt intéressée à des cadres intermédiaires. Nous retenons la version la plus récente du modèle de Stewart (1982) et complétons notre revue avec les modèles de Tornow et Pinto (1976), de Luthans et Lockwood (1984) ainsi que le modèle de synthèse de Hales (1986).

Bien que tous ces auteurs se soient préoccupés d'apporter des réponses à une même question, à savoir: "que fait un cadre", leur optique d'analyse diffère sensiblement. A titre d'exemples, Hemphill (1967) ainsi que Tornow et Pinto (1976) ont basé leur modèle sur la position des cadres étudiés. Sayles (1964) a fait une analyse en fonction des relations entretenues par les cadres. Mintzberg (1984) a adopté une classification basée sur les buts poursuivis par les dirigeants. Enfin, Kotter (1982) s'est préoccupé de relever les comportements communs des dirigeants à succès, etc.

Nous présentons dans le tableau 1 les principales dimensions des modèles de rôle présentés ces auteurs.

Tableau 1

## Présentation des modèles de rôle d'un cadre

Auteurs	Paramètres de modélisation	Principales dimensions des modèles
Hemphill (1967)	Position du cadre	1 Prestation de services dans domaines non opérationnels 2 Supervision du travail 3 Contrôle des activités 4 Responsabilités techniques sur les produits et marchés 5 Implication dans des activités à caractère social, humain et communautaire 6 Planification à long terme 7 Protection de l'image de marque de l'entreprise 8 Préservation des actifs.
Sayles (1964)	Localisation et types  d'interaction	A - Relations externes 1 Participation à des flux séquentiels d'activité 2 Etablissement de relations commerciales 3 Prestations de services 4 Prestations de conseils et de recommandations 5 Contrôle des activités 6 Approbation (anticipée) des initiatives 7 Innovation B - Relations internes 8 Leader 9 Régulateur ("Monitor")

Tableau 1 (suite)

Auteurs	Paramètres de modélisation	Principales dimensions des modèles
Pheysey (1972)	Habiletés requises	1 Régulateur 2 Planification 3 Informer les subordonnés 4 Diriger les réunions 5 Evaluer les subordonnés 6 S'intéresser aux problèmes personnels des employés.
Mintzberg (1984)	Buts des activités	A Rôles interpersonnels 1 Symbole 2 Leader 3 Agent de liaison B Rôles liés à l'information 4 Observateur actif 5 Diffuseur 6 Porte-parole C - Rôles décisionnels 7 Entrepreneur 8 Régulateur 9 Répartiteur de ressources 10 Négociateur.
Tornow & Pinto (1976)	Position du cadre	1 Planification des stratégies en production, finances et marketing 2 Coordination des unités organisationnelles et du personnel non subordonnés 3 Contrôle interne des activités

Tableau1 (suite)

Auteurs	Paramètres de modélisation	Principales dimensions des modèles
		4 Responsabilités sur les produits et services 5 Relations avec le public et la clientèle 6 Consultation (Expert) 7 Approbation des engagements financiers 8 Prestation de services à des supérieurs 9 Responsabilités majeures en finances 10 Responsabilité globale du personnel
Kotter (1982)	Similitudes dans les activités des dirigeants à succès	1 Planification ("agenda setting") 2 Développement de réseaux de relations 3 Exploitation des réseaux de relations
Luthans & Lockwood (1984)	Similitudes dans les comportements	1 Planification/Coordination 2 Gestion du personnel 3 Formation/Développement 4 Prise de décision/Résolution de problèmes 5 Administration 6 Echange d'informations routinières 7 Suivi/Contrôle des réalisations 8 Motivation/Renforcement 9 Discipline/Sanction 10 Interaction avec autrui 11 Gestion des conflits 12 Socialisation.



Tableau 1 (suite)

Auteurs	Paramètres de modélisation	Principales dimensions des modèles
Stewart (1986)	Similitudes dans les activités	1 Décider quoi faire 2 Assurer leur réalisation
Hales (1986)	Similitudes entre les modèles recensés	1 Symbole et leader 2 Agent de liaison 3 Collecte, sélection, diffusion de l'information 4 Répartiteur de ressources 5 Régulateur 6 Négociateur 7 Innovation 8 Planification 9 Contrôle, orientation des subordonnés

Dans la mesure où nous ne nous intéressons qu'au contenu des rôles d'un cadre, nous avons exclu de notre revue certaines dimensions des modèles de Hemphill (1967) ainsi que de Tornow et Pinto (1976). Les dimensions concernées tendent à appréhender l'autorité et le pouvoir dont un cadre est nanti pour exercer son rôle ("Exercise of broad power and authority"), certaines attitudes auxquelles il est astreint statutairement ("Personnal demands"), l'autonomie dont il dispose pour agir ("Autonomy of action") et la complexité de son travail ainsi que le stress auquel il est soumis ("Complexity and stress").

L'analyse de ces modèles permet de tirer les conclusions suivantes:

1. Il ressort un consensus sur six rôles. Par consensus, nous entendons des rôles qui sont soulevés par au moins la moitié des auteurs retenus. Ces rôles réfèrent à la planification, au développement de relations publiques et commerciales, au contrôle des activités, à la supervision du travail des subordonnés, à la gestion des ressources humaines et à la régulation.

2. Quelques rôles, bien que soulevés par un nombre plus restreint d'auteurs, s'avèrent également pertinents à l'étude des comportements d'un dirigeant de PME. Ces rôles réfèrent à la maîtrise ainsi qu'à la mise en oeuvre d'expertises, à l'innovation, au leadership, aux responsabilités opérationnelles au niveau de la production, des produits et des marchés; aux responsabilités financières et à la réalisation de certaines activités de nature administrative.

3. Certains rôles s'avèrent tout simplement non appropriés à un poste de dirigeant, dans la mesure où ils s'adressent à des cadres intermédiaires. Ce sont, dans les modèles de Hemphill (1967) ainsi que de Tornow et Pinto (1976): les rôles de: "prestation de service" et "coordination des unités organisationnelles et du personnel non subordonnés", et, dans le modèle de Sayles, aux rôles de: "participation à des flux séquentiels d'activité" et de "prestation de services".

4. Enfin, il ressort de la comparaison des modèles une certaine "élasticité" (Hales, 1986) dans la définition des rôles.

La pertinence des rôles issus de cette synthèse a été établie dans plusieurs études. Nous relevons quelques références dans le tableau 2.

Tableau 2

Etudes empiriques sur les rôles issus de la synthèse en contexte de P.M.E.

Dimensions de rôle	Références d'études
1 Planification	Castaldi (1986), Stoner (1983), Sexton et Van Auken (1982), Jones (1982), Robinson et al. (1986)
2 Supervision	Castaldi (1986), Chorán (1969)
3 Contrôle des activités	Wichman (1983), Chorán (1969)
4 Responsabilités opérationnelles	Castaldi (1986), Churchill et Lewis (1983), Chorán (1969)
5 Expert	Chorán (1969)
6 Relations publiques et commerciales	Dollinger (1985), Churchill et Lewis (1983), Kazajian (1984)
7 Leader	Paolillo (1984)
8 Innovation	Paolillo (1984), Brisoux (1988), Kazajian (1984)
9 Gestion des ressources humaines	Mc Evoy (1984), Churchill et Lewis (1983)

Tableau 2 (suite)

Dimensions de rôle	Références d'études
10 Régulation	Choran (1969)
11 Responsabilités financières	Castaldi (1986), Churchill et Lewis (1983)
12 Administration	Aucune référence n'a été relevée.

Cependant, la classification obtenue est sujette à deux principales critiques. Elles apparaissent de façon plus évidentes au niveau des définitions opérationnelles élaborées par les auteurs.

La première critique tient à la prévalence de redondances entre certaines de ces variables de rôle. Ceci est étroitement lié à l'élasticité des définitions. A titre d'illustrations, considérons les exemples suivant:

1. les activités de programmation et de budgétisation sont généralement associées à la planification (cf: Laflamme, 1978; Miner et Luchsinger, 1985). Or, dans les modèles de Tornow et Pinto (1976) et de Hemphill (1967), ces activités sont rattachées aux rôles de "supervision" et de "contrôle des performances";

2. la tendance a été d'identifier le "leadership" comme un rôle spécifique. Or, il s'agit d'une activité d'influence qui fait partie intégrante de la gestion des ressources humaines;

3. tous les rôles retenus de la synthèse nécessitent la maîtrise et la mise en oeuvre d'une certaine expertise. Aussi, on peut se demander si le

rôle "d'expert" constitue réellement un rôle. Une redondance assez évidente apparaît si on retient simultanément les rôles "d'expert", "d'innovateur" et de "régulateur".

Il est alors nécessaire de procéder à une reclassification de ces rôles afin d'en dégager un modèle dont les composantes sont suffisamment distinctes entre elles.

La deuxième critique tient au fait que certains rôles sont définis à plus de deux ou trois niveaux, dans la mesure où ils incluent simultanément des activités de gestion et/ou des activités opérationnelles et/ou des activités qui ne sont liées ni à la gestion ni aux opérations. A titre d'exemple, Hemphill (1967) inclut notamment dans le rôle "responsabilités opérationnelles", le développement de nouvelles activités (innovation), l'anticipation des nouveaux besoins ou des changements au niveau de la demande (planification), l'assistance fournie au personnel de vente dans la réalisation des contrats importants ou dans le recouvrement des comptes (ventes) et le maintien de relations étroites avec les clients (relations publiques).

La classification obtenue permet difficilement de discriminer les comportements des dirigeants selon le stade de développement de leur entreprise. En effet, il ressort de la littérature que les dirigeants ont un profil de rôle axé sur les opérations au démarrage et que ce profil est de plus en plus focalisé sur la gestion, au fur et à mesure du développement des entreprises. Il est donc nécessaire de restructurer le modèle obtenu de façon à appréhender une telle évolution.

### Elaboration d'un modèle de synthèse des rôles d'un dirigeant de PME

La reclassification et la critique des rôles obtenus de la synthèse nous a permis de dégager un modèle comportant trois dimensions de rôles. D'après ce modèle un dirigeant assume trois grands groupes de rôle. La première dimension réfère à des rôles "de gestion" et comprend les rôles de planification, d'organisation, de direction et de contrôle. La deuxième dimension réfère à des rôles "opérationnels" et comprend les rôles de production, de maintenance, d'approvisionnement et de vente. La dernière dimension réfère à des rôles "fonctionnels", et comprend les rôles d'administration, de relations publiques, d'innovation et de régulation.

Pour définir les rôles de gestion, nous nous sommes référés à la "roue managériale" de Laflamme (1978). En effet, son modèle résume bien le point de vue de plusieurs auteurs sur ce qu'est la gestion (cf: Johnson et al., 1967; Newman et al., 1967; Koontz et O'Donnel, 1969; O'Donnel et Weihrich, 1980; Newman et al., 1982; Haimann et al., 1982; etc). Laflamme (1978) définit la gestion en quatre points. La planification constitue le point de départ de son modèle. Elle réfère à des activités de planification stratégique, opérationnelle et de support. L'organisation représente la deuxième étape et réfère à des activités d'information du personnel, de décomposition des programmes en tâches, d'élaboration de la structure d'organisation, de répartition des activités entre les unités et d'élaboration de descriptions de poste. La direction constitue la troisième étape et réfère à des activités de motivation, de leadership, de communication et formation du personnel. Le contrôle constitue la dernière étape et réfère à des

activités d'élaboration ainsi que de mise en place de systèmes de suivi, de suivi proprement dit des réalisations et de prise des mesures correctives.

L'analyse détaillée des modèles permet d'identifier quatre groupes de rôles opérationnels. Ils réfèrent à la "production" proprement dite des produits/services, qui comprend des activités consistant à donner les instructions techniques et à s'impliquer directement dans la production; à la "vente" des produits/services, qui comprend des activités de recherche, de négociation avec les clients et de livraison des produits/services; à la "maintenance" des équipements, qui comprend des activités de contrôle et de maintien en état des équipements; et à "l'approvisionnement", qui comprend des activités de recherche, négociation avec les fournisseurs et d'achat des matières premières et marchandises.

Enfin, il ressort quatre groupes de rôles fonctionnels. Le rôle de "relations publiques" réfère à des activités de représentation symbolique, de promotion des intérêts de l'entreprise, de participation à des activités à caractère social et de développement de relations à caractère commercial ou professionnel. Le rôle "d'administration" réfère à des activités telles la tenue de la correspondance avec l'extérieur, de la comptabilité et de la paie. Le rôle de "régulation" réfère à des activités de résolution des crises ou problèmes liés aux activités quotidiennes. Enfin, le rôle "d'innovation" réfère à des activités de recherche, de conception et d'implantation d'idées de changement.

La classification ainsi obtenue permet de résoudre les critiques soulevées précédemment, tout en intégrant les rôles qui ont été relevés dans la

synthèse de la littérature. Nous avons exclu le rôle "d'expert" qui, à notre point de vue, prévaut dans chacun des rôles retenus. On notera également que la majorité des rôles de gestion et fonctionnels s'appliquent à l'ensemble des champs d'activité (ou fonctions) d'une entreprise. Nous présentons, dans la figure 4, le modèle théorique sur lequel nous nous basons pour étudier les comportements des dirigeants.



ROLES DE GESTION  ROLES FONCT.  ROLES OPERAT	ROLES DE GESTION	PLANIFICA- TION						
		ORGANISATION						
		DIRECTION						
		CONTROLE						
	ROLES FONCT.	ADMINIS- TRATION						
		RELATIONS PUBLIQUES						
		INNOVATION						
		REGULATION						
	ROLES OPERAT	APPROVI- SIONNEMENT						
		MAINTENANCE						
		PRODUCTION						
		VENTES						
			DIRECTION GENERALE	PRODUC- TION	MARKE- TING	FINAN- CES	RESS. HUMAIN.	RECHER. DEVEL.
			CHAMPS D'ACTIVITE DU DIRIGEANT					

Figure 4      Modèle théorique d'analyse des rôles d'un dirigeant.

D'après le modèle ci-dessus, un dirigeant assume trois groupes de rôles:

1. des rôles de gestion, dans lesquels le dirigeant anticipe l'avenir de son entreprise: rôle de "planification", élabore la structure d'organisation: rôle "d'organisation", mobilise les ressources humaines: rôle de direction et effectue le suivi des réalisations et procède aux ajustements: rôle de "contrôle";

2. des rôles fonctionnels, dans lesquels le dirigeant est amené à assumer certaines activités de nature administrative: rôle "d'administration", à développer un support de relations externes et à promouvoir les intérêts de son entreprise: rôle de "relations publiques", à initier et à implanter des idées de changement: rôle "d'innovation" et à résoudre des problèmes ou crises liés aux activités quotidiennes: rôle de "régulation".

3. enfin, des rôles opérationnels dans lesquels le dirigeant est amené à assurer l'approvisionnement en matières premières et en marchandises: rôle "d'approvisionnement", à maintenir en état les équipements disponibles: rôle de "maintenance", à produire ou à fournir les produits/services: rôle de "production" et à vendre les produits/services: rôle de "vente".

Théoriquement, ce modèle présente l'avantage : d'intégrer les apports l'école classique du management et ceux des auteurs relevant de l'école dite de "l'activité du cadre", d'intégrer et de dissocier clairement les activités des dirigeants selon leur nature et de permettre l'analyse de leurs activités par rapport aux fonctions existant dans leur entreprise.

### Synthèse des résultats de recherche sur les rôles

Nous axons cette revue de la documentation sur les travaux de vérification des facteurs de contingence, afin de compléter éventuellement le schéma conceptuel et de donner un aperçu de l'écart qui prévaut entre ce qui est avancé au niveau de la littérature et ce qui se fait au niveau de la

recherche. Vu que peu d'auteurs se sont intéressés à l'étude des rôles des dirigeants ou cadres de PME, nous considérons quelques résultats pertinents se rapportant à des cadres de grandes entreprises.

Indépendamment des objectifs poursuivis et du modèle de rôle utilisé par les chercheurs, on peut les classer en deux groupes. Le premier groupe de chercheurs ont étudié la structure des activités des cadres échantillonnés, soit en procédant par une enquête de perceptions (Katzell et al., 1968; Whitely, 1978), soit par le biais d'observations structurées (Luthans et al., 1985; Luthans et Larsen, 1986). Il s'agit ici d'études qui portent sur la deuxième dimension du concept de rôle. En effet, les mesures effectuées visent à appréhender les rôles qui sont effectivement assumés et le temps que les répondants y consacrent. Le second groupe de chercheurs, plus nombreux, se sont plutôt intéressés à la première dimension du concept de rôle. Ils ont demandé aux répondants d'évaluer l'importance relative d'une grille de rôles en relation avec leur position (Paolillo, 1981; Alexander, 1981; Pavett et Lau, 1983; Paolillo, 1984; Pavett et Lau, 1985; Whitely, 1985; Castaldi, 1986). Il ne s'agit point ici d'appréhender ni ce que le répondant fait, ni comment il affecte son temps; mais plutôt d'identifier les rôles qui sont perçus importants versus non importants. En d'autres termes, le chercheur est préoccupé par ce que le cadre "devrait" ou "ne devrait" pas faire.

### Les résultats de recherche relatifs à la PME

Deux facteurs de contingence ont été étudiés: le statut du dirigeant et la taille de l'entreprise.

Castaldi (1986) a étudié si des propriétaires-dirigeants et des dirigeants non propriétaires perçoivent différemment les rôles établis par Hemphill (1967). Trois rôles ont été perçus différemment. Les propriétaires-dirigeants perçoivent importants les rôles liés aux responsabilités sur les produits et marchés. Par contre, les dirigeants non propriétaires perçoivent importants les rôles liés à la supervision du travail et aux prestations de services dans des domaines non opérationnels. Les rôles liés à la planification et à la préservation des actifs ont été perçus importants par l'ensemble des dirigeants; tandis que ceux liés au contrôle des affaires, aux activités à caractère social, humain et communautaire, ainsi qu'à la préservation de l'image de marque ont été perçus non importants.

Il est opportun de noter qu'un rôle peut être perçu important (et inversement) sans qu'il soit effectivement assumé par le répondant. L'exemple le plus documenté à ce sujet concerne la planification. En effet, plusieurs chercheurs ont conclu que peu de dirigeants de PME planifient (Sexton et Auken, 1982; Varadajan, 1985; etc). Ces remarques tendent à soulever les limites à l'intérieur desquelles certains résultats de recherche peuvent être interprétés.

Pour sa part, Paolillo (1984) a étudié si des cadres de PME (entreprise comptant moins de 300 employés) et des cadres de grandes

entreprises (plus de 300 employés) perçoivent différemment les rôles de Mintzberg (1984). Le rôle de porte-parole, soit la transmission d'informations à l'extérieur du groupe de travail, est celui qui est perçu le plus important par les cadres des PME. Ils accordent, par ailleurs, beaucoup plus d'importance aux rôles d'entrepreneur, soit à la recherche d'opportunités d'affaires et la planification des activités en vue d'améliorer les performances, et de symbole. Les cadres des grandes entreprises accordent plus d'importance aux rôles d'agent de liaison, de régulateur, d'observateur actif, et de négociateur.

Ces deux études convergent sur un point, soit l'importance de la planification. De plus, il semble se dégager de l'étude de Castaldi (1986) que les propriétaires-dirigeants ont un profil de rôle axé sur les opérations.

#### Résultats pertinents relatifs à des cadres de grandes entreprises

Nous considérons quelques recherches dans lesquelles l'influence des facteurs organisationnels et du domaine de fonction du cadre ont été étudiées.

Katzell et al. (1968) ont étudié les facteurs organisationnels qui expliquent le plus les variations de la structure des activités d'un cadre. L'influence de six facteurs s'est avérée significative. Trois se rapportent au contexte global de l'organisation: le champ d'activité, la taille et la localisation. Les trois autres facteurs sont liés à la position du cadre: le domaine de fonction, niveau hiérarchique et l'éventail de subordination.

Des facteurs liés au cadre, il est ressorti que c'est sa formation qui est le facteur le plus influent.

Plusieurs chercheurs ont étudié l'influence du niveau hiérarchique du cadre: Paolillo (1981), Alexander (1981), Pavett et Lau (1983). Ces auteurs ont tous utilisé le modèle de Mintzberg (1973). Bien que les résultats rapportés ne soient pas fondamentalement divergents, il reste que l'éventail des rôles perçus importants varie d'une étude à l'autre. Les différences constatées nous suggèrent que le niveau hiérarchique est insuffisant pour expliquer les variations des rôles.

Alexander (1981) a étudié l'influence du domaine de fonction du cadre. Les cadres de production perçoivent plus importants les rôles de leader, de régulateur et de répartiteur de ressources. Les cadres de vente accordent plus d'importance aux rôles de symbole, de porte-parole, d'entrepreneur et de négociateur. Enfin, les cadres comptables perçoivent plus importants les rôles d'agent de liaison, d'observateur actif et de diffuseur.

Pavett et Lau (1985) ont comparé la perception de cadres qui opèrent en recherche et développement versus des cadres opérant dans d'autres domaines. Les différences se sont avérées non significatives malgré l'ajout d'une dimension supplémentaire ("Expert technique").

La revue de la documentation ne nous a pas permis d'identifier d'autres facteurs de contingence, d'une part, et d'autre part, de relever que peu de facteurs ont été effectivement vérifiés. Mintzberg (1984) note, dans son cadre conceptuel sur les rôle du cadre, qu'on ne connaît que "très peu de choses sur la plupart des facteurs" qui sont avancés, et que la taille de l'organisation ainsi que la branche d'activité sont ceux qui ont été les plus

étudiés. Katz et Kahn (1978) argumentent dans le même sens, tout en soulignant la rareté des études sur l'influence des facteurs organisationnels. De plus, ils notent que l'influence de la taille est certes la plus documentée, mais les résultats rapportés ne sont pas uniformes. Enfin, on peut remarquer que les préoccupations de recherche ont été beaucoup plus axées sur ce que le cadre pense qu'il doit faire, et non sur ce qu'il fait effectivement.

Nous présentons dans la figure 5 le schéma intégré du cadre conceptuel.

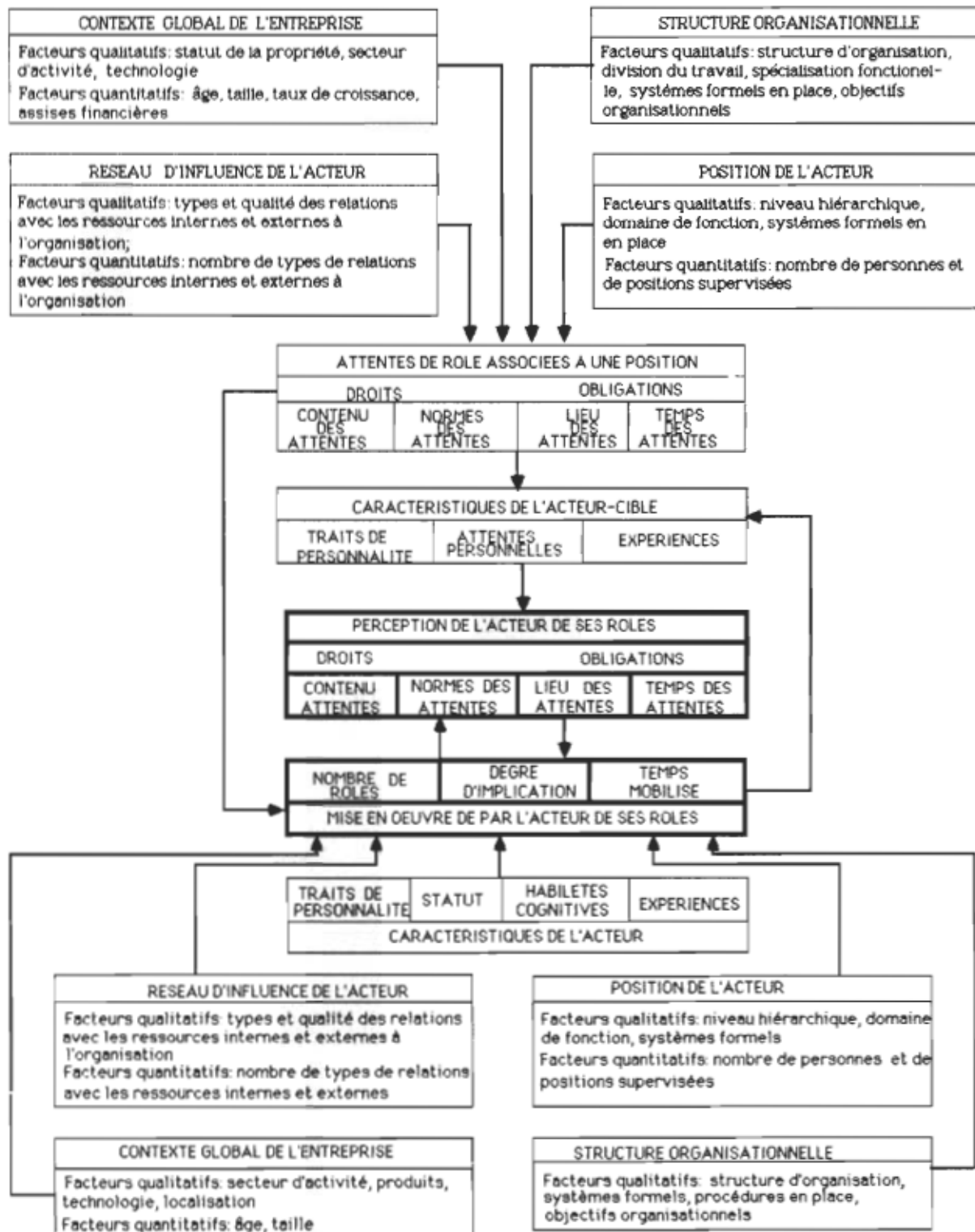


Figure 5: Les facteurs d'influence de la perception et de la mise en des rôles



## Synthèse de la littérature sur les modèles de développement

### Revue des modèles de développement

Plusieurs auteurs se sont intéressés à l'évolution d'une petite entreprise. La thèse adoptée par la majorité d'entre eux réside dans un schéma postulant l'existence d'une séquence de stades "normaux" de développement (Stanworth et Curran, 1976). Plusieurs modèles ont été proposés. Dussault (1987) en a dénombré une vingtaine, Quinn et Cameron (1983) une dizaine et Toulouse (1982) six modèles.

Pour notre part, nous avons retenu une quinzaine de modèles. Nous les présentons, dans le tableau 3, selon le nombre de stades qu'ils comportent. Ces modèles se différencient sur quatre principaux points:

1. du point de vue de leur optique de modélisation. Différentes perspectives d'analyse sont utilisées: la stratégie (Cooper, 1979), le style de gestion (Steinmetz, 1969), les pratiques de gestion (Beckman et al., 1982), les problèmes organisationnels (Greiner, 1972), les facteurs-clés de gestion (Thain, 1969), la structure d'organisation (Basire, 1976), les compétences de gestion (Kroeger, 1974), les défis que le dirigeant doit surmonter (Toulouse, 1982), etc.

2. du point de vue du nombre de stades qu'ils comportent. Ce nombre varie de 3 à plus de 10. Mais plus généralement, il varie entre 3 et 5 stades.

3. du point de vue de leur délimitation (temporelle). Certains auteurs ont considéré la période antérieure au démarrage des opérations commerciales (Kroeger, 1974; Kazajian, 1984), tandis que d'autre n'en ont

pas tenu compte (Cooper, 1979; Churchill et Lewis, 1983). Par ailleurs, d'autres auteurs ont analysé l'évolution de l'entreprise jusqu'à son déclin (Kroegeer, 1974; Beckman et al., 1982), alors que d'autres se sont arrêtés à un stade antérieur plus ou moins précis (Toulouse, 1982; Basire, 1976).

4. Enfin, du point de vue de la nature et de l'étendue relative des stades identifiés. Dans certains cas, on peut relever qu'un stade dans un modèle donné correspond à deux stades d'un autre modèle. A titre d'exemple, ce que Toulouse (1982) appelle stade de "Lancement" se compare très bien aux stades "d'Initiation" et de "Développement" du modèle de Kroegeer (1974).

Ces différenciations font que, dans plusieurs cas, il est difficile de procéder à une synthèse suffisamment cohérente. Nous présentons succinctement ces modèles.

L'analyse des modèles à trois stades, à l'exception de celui de Cooper (1979), permet de dégager un modèle d'évolution quasi-linéaire d'une petite entreprise. Le schéma-type peut être résumé de la façon suivante. Au premier stade, il s'agit d'une entreprise de petite taille et indépendante, à structure d'organisation simple, informelle, centralisée, et produisant ou vendant un produit sur un marché limité. Au second stade correspond une entreprise de plus grande taille, à structure d'organisation fonctionnelle et formelle, ayant plusieurs produits liés et segments de marché. Au troisième stade, on a une entreprise de grande taille, à structure complexe, formalisée et décentralisée, ayant de multiples produits et marchés.

Tableau 3

## Présentation synthétisée des modèles de développement

Modèles	Optiques de modélisation	Séquences et descriptions des stades de développement
<u>1. Modèles à 3 stades:</u>		
Thain (1969)	Facteurs-clés et préoccupations de gestion	Petite entreprise indépendante: à structure simple, un produit, organisée autour d'un dirigeant omniprésent; Entreprise indépendante de plus grande taille: à structure fonctionnelle, dirigée par une équipe de managers; Grande entreprise: à structure complexe et décentralisée.
Scott (1979)	Gestion et stratégie	Petite entreprise: à structure non ou peu formalisée, centrée sur le dirigeant; un produit ou une ligne de produits; Entreprise intégrée: à structure fonctionnelle, plus formalisée, une ligne de produits, un ensemble de réseaux de distribution; Entreprise diversifiée: à structure par produit/marché, plusieurs lignes de produits et réseaux de distribution, gestion formalisée et impersonnelle.
Cooper (1979)	Stratégie et structure	Démarrage: création et positionnement sur le marché Stade initial de développement: stratégie initiale testée, le dirigeant garde un contact direct avec les activités

Tableau 3 (suite)

Modèles	Optiques de modélisation	Séquences et descriptions des stades de développement
		Stade ultérieur de développement: produits et marchés diversifiés, organisation avec quelques paliers hiérarchiques, délégation de certaines responsabilités.
Smith et al. (1985)	Fonctions-clés et structure	<p>Lancement: jeune entreprise, petite taille, sans structure formelle, personnel formé de généralistes</p> <p>Forte croissance: entreprise plus large et âgée, structure centralisée et formalisée, équipe de direction formée de spécialistes</p> <p>Maturité: entreprise très large et âgée, à structure formalisée et décentralisée, équipe de direction formée de stratèges et de planificateurs</p>
Naumes (1978)	Structure et gestion	<p>Stade initial de développement: entreprise de petite taille, à structure centralisée, marché limité, un produit, gestion axée sur le court terme</p> <p>Second stade de développement: organisation de taille moyenne, plusieurs produits et segments de marché, extension des systèmes de gestion, délégation de certaines responsabilités</p>

Tableau 3 (suite)

Modèles	Optiques de modélisation	Séquences et descriptions des stades de développement
Troisième stade de développement: structure divisionnalisée, prise de décision décentralisée, produits et marchés multiples.		
<u>Modèles à 4 stades:</u>		
Steinmetz (1969)	Phases critiques et style de gestion	<p>Stade de supervision directe: entreprise ayant jusqu'à 25-30 employés et 5 à 7 millions d'actifs, stade de survie</p> <p>Stade de supervision indirecte: jusqu'à 250-300 employés et 7 à 10 millions d'actifs, stade de mise en place des mécanismes de gestion</p> <p>Stade de contrôle indirect: jusqu'à 750-1000 employés et 25-50 millions d'actifs, stade de maturité</p> <p>Stade de divisionnalisation: non explicité.</p>
Toulouse (1982)	Exigences de rôle du dirigeant	<p>Lancement: créer et positionner l'entreprise, réaliser des ventes suffisantes, contrôler les coûts, instaurer un système comptable, recruter le personnel</p> <p>Stabilisation: maintenir le niveau du chiffre d'affaires, développer la structure d'organisation, budgétiser la production et le personnel, planifier une croissance</p>

Tableau 3 (suite)

Modèles	Optiques de modélisation	Séquences et descriptions des stades de développement
		normale, gérer le personnel
		Croisée des chemins: 4 scénarios: expansion, intégration, statu quo, vente
		Succession: préparation des modalités de la relève.
Quinn & Cameron (1983)	Critères d'efficacité	<p>Stade entrepreneurial: innovation et créativité, mobilisation des ressources, formation d'une niche</p> <p>Stade de collectivité: structure et communication informelles, consensus et coopération entre le personnel, leadership personnalisé, développement des ressources humaines</p> <p>Stade de formalisation et de contrôle: stabilisation de l'organisation, efficacité de la production, élaboration de règles et procédures, définition des objectifs</p> <p>Stade d'élaboration de la structure: décentralisation de la structure, ouverture et ajustement à l'environnement externe</p>
Broom et al. (1983)	Fonctions du dirigeant et structure	<p>Entreprise à une personne</p> <p>Dirigeant opérationnel et encadreur: taille accrue de l'entreprise, dirigeant impliqué dans toutes les activités et coordonne le travail du personnel</p>

Tableau 3 (suite)

Modèles	Optiques de modélisation	Séquences et descriptions des stades de développement
		<p>Supervsion indirecte: organisation de plus grande taille taille, un palier hiérarchique</p> <p>Organisation formelle: formalisation de la structure d'organisation, des systèmes et pratiques de gestion.</p>
Kazajian (1984)	Structure et problèmes	<p>Pré-démarrage: activités axées sur le développement d'un produit, marché, technologie, réunion des ressources financières, organisation informelle et centralisée</p> <p>Démarrage: marché pénétré, position à renforcer, place centrale du dirigeant dans les activités et communica- tions, structure d'organisation fonctionnelle et formalisée</p> <p>Croissance: forte croissance en taille, efforts axés sur l'atteinte du seuil de rentabilité, organisation à structure formalisée et décentralisée</p> <p>Maturité: activités axées sur le développement de nou- veaux produits, la mobilisation de nouvelles ressources, extension des marchés, structure formalisée et décentra- lisée, mise en place de systèmes formels de gestion</p>

Tableau 3 (suite)

Modèles	Optiques de modélisation	Séquences et descriptions des stades de développement
<u>Modèles à 5 stades:</u>		
Greiner (1972)	Pratiques de gestion et crises organisationnelles	<p>Créativité/Crise de leadership: création de l'organisation, emphase sur la création d'un produit</p> <p>Direction/Crise d'autonomie: structure fonctionnelle, mise en place de systèmes formels de gestion, emphase sur l'efficacité des opérations</p> <p>Délégation/Crise de contrôle: décentralisation structure d'organisation, emphase sur l'expansion des marchés</p> <p>Coordination/Crise de rigidité: décentralisation par produit, emphase sur la consolidation de l'organisation</p> <p>Collaboration: flexibilisation structure, emphase sur l'innovation et la résolution des problèmes.</p>
Kroeger (1974)	Compétences et rôles de gestion	<p>Initiation; emphase sur le développement/innovation d'un produit ou technologie</p> <p>Développement: création et démarrage de la firme</p> <p>Croissance: stabilisation de la structure d'organisation et des fonctions, développement des compétences</p> <p>Maturité: prospérité financière</p> <p>Déclin: survie menacée, réorientation de la firme et développement de nouveaux produits.</p>



Tableau 3 (suite)

Modèles	Optiques de modélisation	Séquences et descriptions des stades de développement
Basire (1976)	Structure et fonctions	<p>1 à 70 employés: de l'artisanat à la petite entreprise</p> <p>70 à 200 employés: transition de la petite à la moyenne entreprise</p> <p>de 200 à 400 employés: entreprise de taille moyenne</p> <p>de 400 à 700 employés: transition de la moyenne à la grande entreprise</p> <p>de 700 à 1000 employés: grande entreprise</p>
Beckman al. (1982)	Gestion et fonctions	<p>Etablissement: emphase sur la survie de l'entreprise</p> <p>Développement: emphase sur le maintien, importance accrue accordée à la prévision et la planification, mise en place des systèmes de gestion</p> <p>Expansion: croissance soutenue des ventes et profits, décentralisation par fonction, formalisation gestion du personnel et du contrôle</p> <p>Maturité: stabilisation des ventes et profits, vieillissement des équipements, croissance des coûts</p> <p>Déclin: obsolescence des systèmes de gestion, technologie, produits, évolution vers l'échec.</p>

Tableau 3 (suite)

Modèles	Optiques de modélisation	Séquences et descriptions des stades de développement
Churchill et Lewis (1983)	Caractéristiques et problèmes organisationnels	<p>Existence: démarrage, lutte pour la survie, constitution d'une capacité de production et d'une clientèle, organisation simple et centralisée, systèmes formels nuls ou minimes</p> <p>Maintien: poursuite du seuil de rentabilité, organisation simple malgré la taille accrue, systèmes formels minimes</p> <p>Réussite: entreprise économiquement rentable, deux scénarios: stabilisation ou expansion, structure d'organisation fonctionnelle, système de base de gestion en place, budgétisation de l'exploitation</p> <p>Essor: croissance rapide, structure divisionnalisée, planification opérationnelle et stratégique</p> <p>Exploitation maximale des ressources: consolidation et contrôle des atouts financiers, approfondissement des systèmes de gestion, direction décentralisée.</p>

En résumé, les modèles à trois stades peuvent être schématisés de la façon suivante (voir: figure 6):

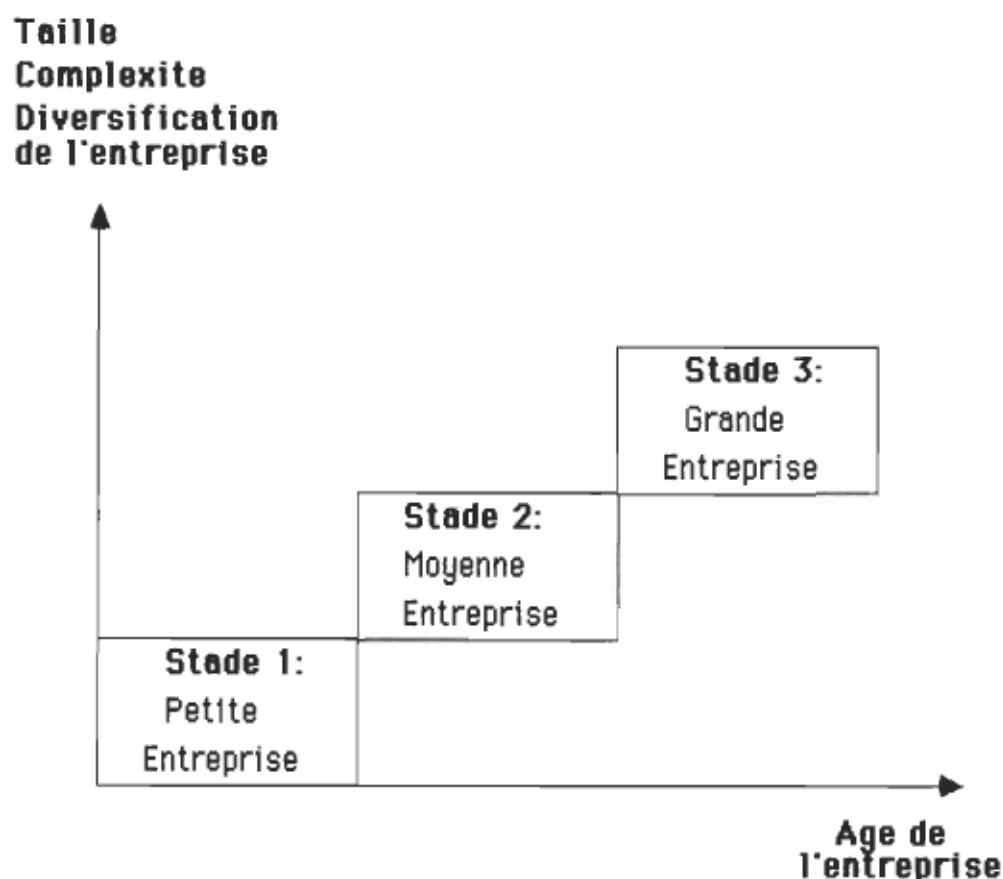


Figure 6: Evolution d'une petite entreprise d'après les modèles à trois stades.

L'analyse en profondeur de ces modèles permet de constater, sur la base des exemples qui y sont donnés, qu'il s'agit essentiellement de modèles résultant de l'analyse rétrospective de l'évolution de grandes entreprises; comme le notent également Stanworth et Curran (1976). Par ailleurs, il se dégage de ces modèles qu'une petite entreprise finira par devenir une grande entreprise. Or, plusieurs auteurs ont remis en cause la pertinence de cette thèse: Stanworth et Curran (1976), Susbauer (1979), Cooper (1979), Beckman et al. (1982). Aussi, si nous déduisons les stades

qui correspondent à une grande entreprise, plusieurs de ces modèles présenteraient peu d'intérêts. En effet, ils sont en majorité réduits à deux stades. Malgré les critiques qui lui sont formulées, le modèle de Cooper (1979) nous semble pertinent. Tout d'abord, Cooper (1969) traite spécifiquement de la PME. Par ailleurs, c'est le modèle qui a été le plus opérationnalisé au niveau de la PME (Vozikis et Glueck, 1978; Robinson et al., 1984; Vozikis et Mescon, 1985).

Considérons les modèles à plus de trois stades. Nous excluons de notre analyse les stades qui correspondent à une grande entreprise. Mais, comme certains auteurs ne sont pas suffisamment explicites dans leur analyse, il nous faut recourir aux thèses soutenues par quelques auteurs afin d'identifier les stades à exclure. Tout d'abord, Churchill (1983) soutient que le stade de maturité et la décentralisation de la structure organisationnelle sont caractéristiques de la grande entreprise. Ce constat est soutenu par Cooper (1979), qui note que la départementalisation et les problèmes de coordination caractérisent la grande entreprise. Enfin, il ressort du modèle de Steinmetz (1969) et des travaux de Stegal et al. (1976) qu'il en est de même dans le cas d'une organisation à structure divisionnalisée. De ces remarques, nous dégageons les configurations "résiduelles", soit après déduction des stades correspondant à des grandes entreprises, des modèles à 4 et 5 stades (voir: tableau 4).

Tableau 4:

## Analyse des modèles à 4 et 5 stades

Modèles	Type de modèle	Nombre de stades	Séquence des stades
Steinmetz (1969)	Logique	2	Supervision directe Supervision indirecte
Quinn et Cameron (1983)	Synthèse	3	Entrepreneurial Collectivité Formalisation et contrôle
Kazajian (1984)	Synthèse	3	Existence Maintien Réussite
Greiner (1972)	Logique	3	Créativité/Leadership Direction/Autonomie Délégation/Contrôle
Kroeger (1974)	Logique	3	Initiation Développement Croissance
Basire (1976)	Logique	3	Artisanat à la petite entreprise Transition de la petite à la moyenne entreprise Moyenne entreprise
Beckman et al. (1982)	Logique	3	Etablissement Développement Expansion

Tableau 4:

Modèles	Type de modèle	Nombre de stades	Séquence des stades
Churchill et Lewis (1983)	Empirique	3	Existence Maintien Réussite
Broom et al. (1982)	Logique	4	Entreprise à une personne Dirigeant opérationnel Supervision directe Organisation formelle
Toulouse (1982)	Synthèse	4	Lancement Stabilisation Croisée des chemins Succession.

Le concept de cycle de vie est sous-jacent à l'ensemble des modèles à plus de trois stades, avec une courbe d'évolution-type en forme de "S". Ceci est explicitement formulé dans les modèles de Steinmetz (1969), de Kroeger (1974), de Beckman et al. (1982) et notamment de Churchill et Lewis (1983). Par ailleurs, on note que la tendance a été de proposer un schéma beaucoup plus flexible. Toutefois, ces modèles ne sont pas de valeur égale. A l'exception du modèle de Churchill et Lewis (1983), aucune donnée ne permet de nous prononcer sur leur validité empirique. Les modèles de synthèse résultent d'un certain nombre de modèles, dont la validité empirique n'est pas connue. Ils sont cependant attrayants sur le

plan théorique de par leur cohérence interne. D'un autre côté, les modèles de type logique sont apparemment supportés par des études empiriques, mais les sources des données ne sont pas indiquées.

Dans la majorité des cas, nous obtenons un schéma de développement à trois stades. Nous illustrons dans la figure 7 le modèle de synthèse. Deux principaux critères, soulevés d'une manière plus ou moins explicite par les auteurs, différencient ces trois stades: les préoccupations majeures et la rentabilité de l'entreprise. Nous décrivons ces différences dans le tableau 5.

Tableau 5

Critères de base de différenciation des stades du modèle de synthèse

Critères de base	Démarrage	Rentabilisation	Réussite
Préoccupations majeures	Pénétration du marché Exister	Rentabilisation des activités Se maintenir	Expansion/ Stabilité/ Succession/ Vente
Situation de profitabilité	Rentabilité nulle ou faible	Evolution vers point-mort	Rentabilité économique atteint

Par rapport à ce modèle de synthèse, les stades des modèles recensés peuvent être classifiés comme suit (tableau 6):

Tableau 6

Reclassification des stades des modèles recensés par rapport  
au modèle de synthèse

Modèles	Démarrage	Rentabilisation	Réussite
Cooper (1979)	Démarrage	Stade initial de développement	Stade ultérieur de développement
Churchill et Lewis (1983)	Existence	Maintien	Réussite
Steimetz (1969)	Supervision directe	Supervision indirecte	
Toulouse (1982)	Lancement	Stabilisation	Croisée des chemins
Quinn et Cameron (1983)	Stade entrepreneurial Stade de collectivité	Stade de contrôle et de formalisation	
Broom et al. (1982)	Entreprise à une personne Dirigeant opérationnel	Supervision indirecte	
Kazajian (1984)	Pré-démarrage Démarrage	Croissance	
Greiner (1972)	Créativité	Direction	Délégation
Kroeger (1974)	Initiation Développement	Croissance	
Beckman et al. (1982)	Etablissement	Développement	Expansion



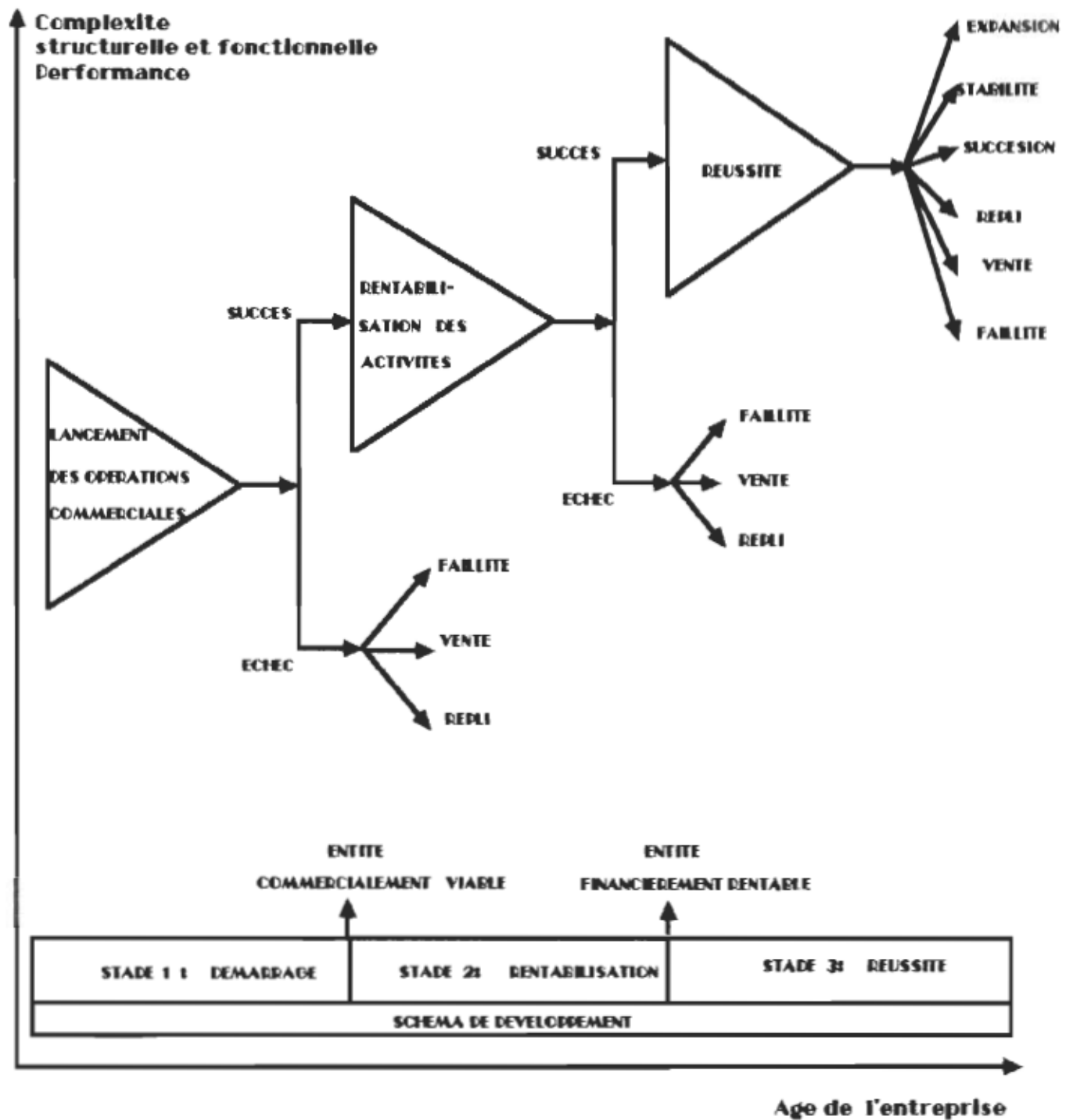


Figure 7: Présentation schématisée du modèle de synthèse

Des modèles à 3 stades, nous n'avons retenu que le modèle de Cooper (1979). Par ailleurs, les stades du modèle de Basire (1976) ne sont pas classifiables par rapport au modèle de synthèse.

Le stade de "démarrage" est marqué par le lancement des opérations commerciales de production et de vente. L'entreprise peut (ou non) être déjà créée. Stratégiquement, il s'agit de pénétrer le marché, soit d'acquérir un noyau de clients et de pouvoir s'y implanter. Cooper (1979) identifie que la principale préoccupation consiste à créer, soit réunir les ressources nécessaires et à positionner l'entreprise dans un secteur donné avec une stratégie initiale compétitive. Il s'agit, selon Greiner (1972) de créer un produit et un marché et de pouvoir rester en vie; d'après Churchill et Lewis (1983), de constituer une clientèle ou une capacité de production suffisante pour pouvoir exister et devenir une entité viable; selon Toulouse (1982), de positionner la firme sur le marché; pour Beckman et al. (1982), de démarrer l'entreprise et de pouvoir exister; et selon Kazajian (1984), de produire, vendre et de distribuer en quantité suffisante pour satisfaire la demande. Il semble qu'indépendamment de la taille de l'entreprise à ce stade, le dirigeant tient une place centrale dans la prise de décision, la réalisation de toutes les activités et le contrôle, qu'il assume en supervisant directement le personnel (Churchill et Lewis, 1983; Cooper, 1979; Broom et al., 1983; Steinmetz, 1969; Toulouse, 1982; Kazajian, 1984; Beckman et al., 1982). Le dirigeant est impliqué dans toutes les fonctions de l'entreprise, mais consacre essentiellement son temps à la production et la vente (Toulouse, 1982; Steinmetz, 1969; Greiner, 1972). Les objectifs personnels du dirigeant priment sur ceux de l'entreprise (Churchill et Lewis, 1982). La

structure d'organisation est simple, informelle et centralisée (Greiner, 1972; Churchill et Lewis, 1983; Beckman et al., 1982). Les systèmes et la planification formels sont minimes ou inexistants (Churchill et Lewis, 1983; Kazajian, 1984; Toulouse, 1982), et se résument à un système comptable (Toulouse, 1982; Steinmetz, 1969). L'entreprise se situe dans une phase où ses produits/services ainsi que ses marchés sont à développer ou à préciser (Toulouse, 1982). Sur le plan de la production, il s'agit non seulement de développer le produit/service à vendre ou une technologie (Kroegeer, 1974; Kazajian, 1984; Greiner, 1972); mais aussi de constituer une capacité de production/service (Churchill et Lewis, 1983; Toulouse, 1982). Sur le plan marketing, le marché ciblé est restreint. Churchill et Lewis (1983) soulèvent la nécessité de rechercher une clientèle de base; Cooper (1979) ainsi que Quinn et Cameron (1983), celle de constituer une niche; Kazajian (1984) et Greiner (1972), celle de créer et de développer un marché. Sur le plan financier, il s'agit essentiellement de mobiliser les ressources nécessaires au démarrage des activités (Churchill et Lewis, 1983), d'atteindre un volume de vente suffisant et de stabiliser les revenus (Toulouse, 1982). Les dépenses sont élevées relativement aux ventes (Beckman et al., 1982). Les problèmes auxquels l'entreprise est confrontée sont étroitement liés aux opérations (Churchill et Lewis, 1983). Sa croissance peut être interrompue plus ou moins prématurément pour diverses raisons: une capacité de production/service insuffisante, une clientèle insuffisante due à des difficultés de pénétration du marché, des difficultés à stabiliser la qualité des produits/services, ou l'épuisement des ressources prévues au départ. Ces facteurs peuvent contraindre le dirigeant soit à mettre en faillite son entreprise, à vendre les actifs, ou à opter pour un repli stratégique (reprécision des produits, marchés, et

ressources à mobiliser) pour mieux s'implanter sur le marché (Churchill et Lewis, 1983). Si le dirigeant réussit à faire évoluer son entreprise à travers ce premier stade sans trop de difficultés majeures, l'entreprise entre dans le second stade de développement.

Au terme de ce premier stade, le dirigeant a réussi à implanter son entreprise sur le marché sans qu'elle soit pour autant à l'abri d'un éventuel échec, car elle n'est pas encore financièrement rentable (Churchill et Lewis, 1983; Kazajian, 1984). L'entreprise entre ici dans le stade de "rentabilisation". Devenue une entité viable (Churchill et Lewis, 1983), l'entreprise reste encore dans une situation de survie, même si elle réalise un certain profit (Beckman et al., 1982). Pour Churchill et Lewis (1983), la principale préoccupation est maintenant d'équilibrer les revenus et les dépenses. Kazajian (1984) ainsi que Greiner (1972) argumentent dans le même sens. Ils soulignent respectivement qu'il faut atteindre le seuil de rentabilité tout en évitant l'échec et assurer l'efficacité des opérations. L'entreprise a pu grandir en taille suite à l'intégration de nouveaux responsables fonctionnels au niveau de la production et/ou de la vente; à qui le dirigeant délègue certaines responsabilités ou décisions opérationnelles (Churchill et Lewis, 1983; Beckman et al., 1982; Cooper, 1979; Steinmetz, 1969). Sur le plan organisationnel, ce stade est marqué par le début d'une certaine forme de division du travail. Le dirigeant conserve une place centrale dans la prise des décisions importantes et entretient un contact direct avec les activités (Cooper, 1979; Churchill et Lewis, 1983; Greiner, 1972). Beckman et al. (1982) ainsi que Kazajian (1984) soulignent que les opérations tiennent toujours une place importante à ce stade. En effet, Beckman et al. (1982) notent que le

dirigeant consacre encore une part prépondérante de son temps aux opérations. Pour sa part, Kazajian (1984) note que les préoccupations et les efforts sont toujours centrés sur la production et la vente; c'est à dire: comment produire, distribuer, et vendre en quantité suffisante. La littérature ne permet pas de dégager un consensus quant à la nature de la structure d'organisation en place. Selon Churchill et Lewis (1983), elle reste simple malgré la présence de certains cadres fonctionnels supervisés par le dirigeant. Selon Greiner (1972), la structure d'organisation reste centralisée, mais fonctionnelle suite à la séparation des fonctions de production et de vente. Toulouse (1982) note que le dirigeant est confronté à un certain nombre de "défis". Parmi ces défis figurent: la définition des tâches, l'instauration de la structure d'organisation, la délégation des responsabilités. Ce stade est identifié par la majorité des auteurs comme un stade de mise en place des mécanismes de gestion: introduction d'un système comptable, formalisation des budgets et standards (Greiner, 1972); formalisation des politiques, objectifs et budgets (Beckman et al., 1982; Broom et al., 1983); implantation d'un système de contrôle (Steinmetz, 1969; Toulouse, 1982). Sans contredire les précédents auteurs, Churchill et Lewis (1983) notent que les systèmes formels restent minimes et que la planification se limite à la prévision financière. Par contre, Cooper (1979) note l'absence de systèmes formels de gestion. L'auteur ajoute que le contrôle est encore opéré par le biais d'un contact direct avec les employés ou les activités. Sur le plan des ressources humaines, de nouvelles ressources se sont éventuellement jointes à l'organisation et un nombre croissant d'employés assument des tâches plus spécifiques (Churchill et Lewis, 1983; Kazajian, 1984). Les responsabilités et les tâches sont plus clairement définies (Beckman et al, 1982). Les pressions à la délégation

des responsabilités augmentent (Greiner, 1972; Churchill et Lewis, 1983). Sur le plan marketing, l'entreprise compte une clientèle suffisante et satisfaite de ses produits/services (Churchill et Lewis, 1983). Sur le plan de la production, l'entreprise possède une ligne de produits (Kazajian, 1984). Sur le plan financier, l'entreprise reste encore confrontée à des problèmes de liquidité tout en évoluant vers une situation de rentabilité (Cooper, 1979).

Le développement de l'entreprise peut être menacé par une faible croissance des ventes, une déficience du contrôle des dépenses, un fonds de roulement insuffisant pour maintenir le niveau des activités, des difficultés à renouveler les actifs, un faible niveau de rentabilité (Churchill et Lewis, 1983). Face à de telles difficultés, on peut observer une marginalisation progressive de l'entreprise, avant que le dirigeant ne soit contraint à vendre les actifs, à déclarer la faillite, ou mieux, le dirigeant opte pour le maintien du niveau des activités ou procède à un repli stratégique (Churchill et Lewis, 1983).

Au terme du second stade, l'entreprise est devenue une entité économiquement rentable. Le dirigeant a réussi à mener son entreprise vers le succès, soit le stade de "réussite". Churchill et Lewis (1983) notent que la pénétration du marché est suffisante pour garantir le succès. Kroeger (1974) souligne que l'entreprise est financièrement prospère et qu'elle est socialement reconnue. Steinmetz (1969) ainsi que Toulouse (1982) parlent de succès. Quelques scénarios d'évolution possible de l'entreprise sont soulevés à ce stade, mais c'est essentiellement de deux cas que les auteurs discutent, soit les scénarios "d'expansion" et de "stabilité relative" ("statu-quo": Toulouse, 1982). Le scénario de la stabilité relative

peut résulter d'un marché trop restreint pour permettre la poursuite de la croissance, ou tout simplement de la décision du dirigeant de ne pas poursuivre la croissance (Toulouse, 1982; Churchill et Lewis, 1983). Les implications respectives de ces deux scénarios sur l'organisation concernent les types de difficultés que le dirigeant aura à affronter. Alors que dans le cas d'une expansion, le dirigeant est confronté à un problème de mobilisation de nouvelles ressources (humaines, financières, physiques, etc); c'est à un problème d'ajustement par rapport aux changements dans l'environnement externe et de vieillissement des produits, des équipements, de la technologie de production, des systèmes de gestion que le dirigeant est confronté dans le cas du scénario de stabilité relative.

La taille de l'entreprise s'est souvent agrandie et elle est structurée par fonction (Churchill et Lewis, 1983; Beckman et al., 1982). Churchill et Lewis (1983) notent que c'est à ce stade que des experts se joignent au personnel ou au conseil d'administration. D'après Cooper (1979), les activités du dirigeant tendent à se concentrer sur la gestion de l'entreprise et la prise des décisions stratégiques. Il entretient maintenant un contact direct avec les activités-clés, dont la réalisation est déléguée. La plupart des décisions opérationnelles sont déléguées. Dans le cas où le dirigeant opte pour la poursuite de la croissance, la création de nouveaux paliers hiérarchiques et la formation d'une équipe de direction s'avèrent nécessaires (Cooper, 1979; Toulouse, 1982). Une délégation accrue des responsabilités s'opère en faveur des cadres des fonctions de production et de vente (Greiner, 1972; Churchill et Lewis, 1983; Beckman et al., 1982). Cooper (1979) note la nécessité d'instaurer un système formel permettant d'informer constamment les cadres-dirigeants et de contrôler les opérations, d'élaborer et de formaliser les politiques internes. Churchill et

Lewis (1983) ont relevé que les systèmes de base de gestion de production, commercial et financier sont en place. A la délégation fonctionnelle s'ajoute la planification opérationnelle. Dans le cas d'une expansion, le dirigeant accorde de plus en plus d'importance à la planification stratégique (Cooper, 1979; Churchill et Lewis, 1983). Sur le plan de la production et du marketing, on cherche à développer de nouveaux produits et marchés (Beckman et al., 1982). L'accroissement de la taille de l'organisation rend la gestion du personnel de plus en plus complexe (Beckman et al., 1982).

La synthèse de la littérature a permis de dégager un modèle à trois stades, qui s'apparente à celui de Cooper (1979). Quelques auteurs soulèvent, implicitement dans leur modèle, la nécessité de considérer la période antérieure au démarrage des opérations commerciales. Cependant, leur analyse de cette période est soit très sommaire pour être exploitable (cas de Kroeger, 1974), ou que la description qui en est donnée ne distingue pas de celle qui est généralement faite du stade de démarrage (cas de Kazajian, 1984). Une des questions que suscite le modèle que nous avons élaboré est la suivante: "qu'advient-il une fois qu'une entreprise atteint le stade de réussite?". L'analyse des modèles de Churchill et Lewis (1983) ainsi que de Toulouse (1982) permet d'identifier six scénarios: le dirigeant opte pour la poursuite de la croissance avec comme objectif d'accroître la rentabilité de son entreprise: scénario "d'expansion"; ayant mené son entreprise vers le succès et estimant que ses objectifs sont atteints, le dirigeant opte pour une stabilité relative: scénario du "statu quo"; ayant atteint ses objectifs personnels ou éventuellement pour d'autres raisons, il décide de vendre son entreprise dans la perspective d'en obtenir un prix élevé de la transaction: scénario de "vente"; le dirigeant décide de se



désengager de la direction et du contrôle de son entreprise: scénario de "succession"; suite à des erreurs d'orientation ou de gestion, l'entreprise regresse au stade précédent: scénario de "repli"; ou fait faillite: scénario de "faillite". Par ailleurs, il ressort de ces mêmes modèles que les scénarios de repli, de vente, et de faillite peuvent également se produire dans les précédents stades. Par contre, les scénarios d'expansion, de statu quo et de succession semblent, conceptuellement, réservés à des entreprises qui ont atteint le stade de réussite.

### Formulation de l'hypothèse de recherche

Compte tenu de la nature exploratoire de cette étude, nous nous limitons à une hypothèse de portée globale. En relation avec l'objectif de recherche défini dans l'introduction, nous formulons l'hypothèse en ces termes:

Les dirigeants dont les entreprises sont à des stades différents de développement ont des profils de rôles différents.

Conformément au schéma conceptuel, le profil de rôle est défini par l'étendue, l'implication et le temps que les dirigeants affectent aux rôles qu'ils assument. En termes de résultats, on s'attend d'un stade à un autre

- à:
1. l'élargissement de l'étendue des rôles assumés
  2. une délégation accrue des rôles;
  3. à ce que les dirigeants consacrent de plus en plus de temps aux rôles de gestion.

## **CHAPITRE 2**

### **METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

La deuxième partie de ce rapport traite de la méthodologie suivie pour la réalisation de ce projet. Nous considérons successivement l'échantillon d'enquête, le questionnaire d'enquête, l'expérimentation du questionnaire et la méthode de traitement des données.

#### **L'échantillonnage**

L'univers idéal de cette recherche est constitué par l'ensemble des petites et moyennes entreprises implantées et en activité dans la région de la Mauricie - Bois-Francs au moment de la réalisation de l'enquête. Nous avons eu recours aux critères quantitatifs suggérés dans le Rapport du Ministre Délégué aux PME du Québec, 1987 pour définir une PME. Aussi, nous entendons par PME:

1. une entreprise de propriété indépendante
2. dirigée par le propriétaire
3. comptant moins de 199 employés et possédant moins de 20 millions d'actifs dans le cas d'une entreprise manufacturière et comptant moins de 99 employés et faisant moins de 12 millions de ventes dans le cas des entreprises opérant dans d'autres secteurs d'activité.

Nous nous sommes fixés comme objectif d'avoir un échantillon final de 60 entreprises (soit 20 par stade) à partir d'un envoi par voie postale de 200

questionnaires. Il a alors fallu définir des critères d'âge pour répartir les questionnaires (voir tableau 7).

Tableau 7

Age et stade de développement des entreprises échantillonnées

Age des entreprises	Démarrage	Rentabilisation	Réussite
Moins de 3 ans	70		
3 à 5 ans		60	
Plus de 5 ans			70

Les entreprises échantillonnées dans cette étude proviennent essentiellement des banques de données de la Direction Régionale du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, de la Corporation Economique pour le Développement Industriel et Commercial, de la Jeune Chambre de Commerce de Trois-Rivières, et des Groupes de Soutien aux initiatives Jeunesse de Trois-Rivières, du Centre Mauricie et de la Rive-Sud.

Le questionnaire d'enquête

Dans le cadre de cette étude, nous avons opté de procéder par questionnaire. Ce choix a été motivé par deux raisons principales:

1. Compte tenu du nombre relativement important des variables retenues dans cette étude, peu de dirigeants accepteraient de participer à

notre enquête s'il fallait que nous procédions par entrevue. Le pré-test que nous avons effectué nous a permis de constater que la collecte des données exigerait au moins une heure et demi d'entrevue. Ce temps de mobilisation a été jugé excessif par plusieurs dirigeants que nous avons contactés;

2. dans le but de tester la validité des modèles qui ont été élaborés dans le cadre de cette étude, la méthode par questionnaire s'avère plus appropriée. En effet, la poursuite de cet objectif impliquait qu'on puisse atteindre un échantillon assez large; ce qui apparaissait irréalisable en raison des ressources dont nous avons disposées.

Rappelons que nous nous intéressons spécifiquement à la mise en oeuvre des rôles. Ce champs d'intérêt correspond à la deuxième partie de notre schéma conceptuel. Pour les fins de cette étude, nous avons volontairement délaissé certaines variables de façon à nous concentrer sur la mesure des rôles des dirigeants et du stade de développement de leur entreprise. Aussi, nous avons exclu de notre champ d'étude:

1. en ce qui concerne le dirigeant: l'étude de ses traits de personnalité;

2. en ce qui concerne la structure organisationnelle des entreprises: l'étude de leur organigramme;

3. en ce qui concerne les caractéristiques globales des entreprises: les types de produits/services offerts;

4. enfin, étant donné que nous nous intéressons exclusivement à des propriétaires-dirigeants, certaines variables ont été exclues de fait: le statut et le niveau hiérarchique du dirigeant.

La version finale du questionnaire représente le résultat d'au moins 6 mois de travail consacrés à l'affinement du cadre conceptuel, à l'opérationnalisation des variables et à la mise en forme de l'instrument de mesure. Nous présentons, dans la figure 8, le modèle opérationnel qui nous a servi à son élaboration. Nous y esquissons trois grands groupes de variables de contingence de la mise en oeuvre des rôles: le dirigeant (ses caractéristiques socio-démographiques et les relations externes qu'il entretient), les caractéristiques globales et le stade de développement de son entreprise.

#### Définition opérationnelle des variables de rôle

Trois groupes de rôles ont été dégagés de la revue de la littérature: des rôles de gestion opérationnalisés à partir de la roue managériale de Laflamme, 1978 et des rôles fonctionnels et opérationnels opérationnalisés à partir des modèles recensés. Nous relatons les définitions opérationnelles des variables de rôle dans le tableau 8.

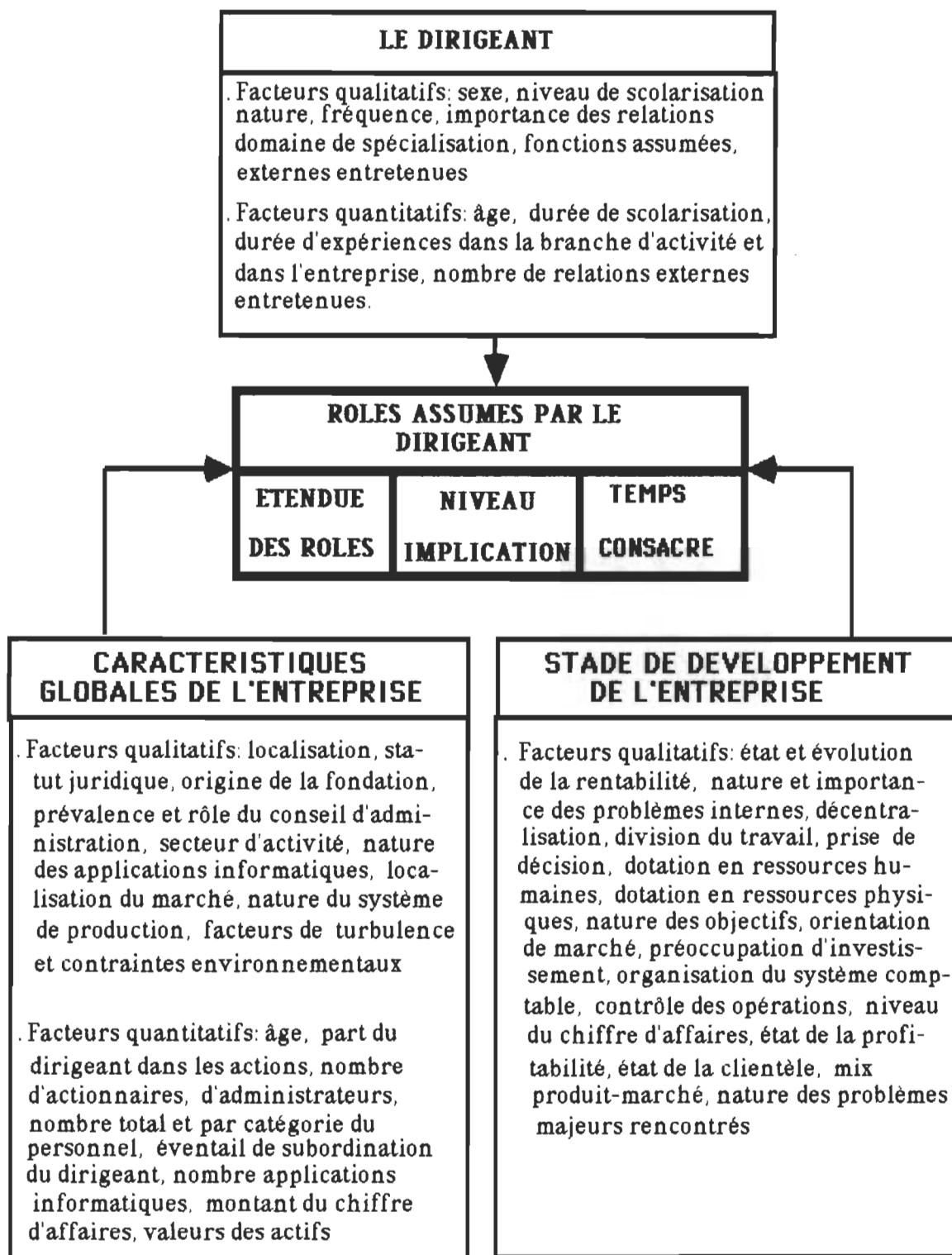


Figure 8 Le modèle opérationnel

Tableau 8

## Définitions opérationnelles des variables de rôle

Dimensions de rôle	Définitions opérationnelles
Planification	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser les changements dans l'environnement externe favorisant ou menaçant l'avenir ou la croissance de l'entreprise: situation économique, changements technologiques, facteurs politiques et culturels, facteurs sociologiques, attitudes et comportements des clients, tendances concurrentielles</li>   <li>- Analyser la situation interne de l'entreprise pour identifier ses forces et faiblesses: les performances réalisées, les ressources disponibles et potentielles</li>   <li>- Formuler la mission de l'entreprise</li>   <li>- Fixer les objectifs à atteindre à plus ou moins long terme: corporatifs, de production, marketing, financiers, en ressources humaines et en recherche et développement</li>   <li>- Elaborer les politiques ou stratégies à suivre pour atteindre les objectifs fixés: en production, marketing, finances, ressources humaines et en recherche et développement</li>   <li>- Elaborer les programmes ou plans d'actions à mettre en oeuvre à plus ou moins long terme: de production, marketing, financiers, en ressources humaines et en recherche et développement</li> </ul>

Tableau 8 (suite)

Dimensions de rôle	Définitions opérationnelles
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budgétiser les activités à réaliser et mobiliser les ressources requises: en production, marketing, finances, ressources humaines et en recherche et développement</li> <li>- Fixer les standards de performance à respecter: en production, marketing, finances et en ressources humaines</li> <li>- Elaborer des méthodes et procédures à suivre pour réaliser les activités: en production, marketing, finances et en ressources humaines.</li> </ul>
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diffuser, informer le personnel des objectifs à atteindre et des programmes à réaliser</li> <li>- Décomposer, détailler les programmes élaborés en tâches exécutables</li> <li>- Elaborer la structure d'organisation de l'entreprise</li> <li>- Répartir les activités entre les unités</li> <li>- Elaborer les descriptions de poste.</li> </ul>
Direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stimuler le personnel à exceller, à atteindre ou dépasser les objectifs fixés</li> <li>- Influencer le personnel à répondre positivement aux attentes qui leur sont exprimées</li> </ul>



Tableau 8 (suite)

Dimensions de rôle	Définitions opérationnelles
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Former, soutenir professionnellement les employés</li> <li>- Former, soutenir professionnellement les employés</li> <li>- Embaucher, répartir le personnel.</li> </ul>
Contrôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instaurer des systèmes permettant le suivi des activités et des réalisations: en production, marketing, finances, ressources humaines et en recherche et développement</li> <li>- Effectuer le suivi des réalisations quotidiennes et budgétaires</li> <li>- Evaluer et analyser les écarts entre les objectifs et les réalisations</li> <li>- Prendre les mesures correctives à initier relativement aux objectifs, politiques et programmes</li> </ul>
Administration-	Assumer des tâches de nature administrative liées à: production, marketing, finances et ressourceshumaines
Régulation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Résoudre des problèmes ou crises ponctuels liés aux activités quotidiennes de production, marketing, finances et aux ressources humaines</li> </ul>
Relations publiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Représenter l'entreprise à titre officiel ou symbolique</li> <li>- Promouvoir les intérêts de l'entreprise auprès du public</li> </ul>

Tableau 8 (suite)

Dimensions de rôle	Définitions opérationnelles
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participer à des activités à caractère social, humanitaire</li> <li>- Entretenir des relations, négocier avec des organisations professionnelles</li> <li>- Entretenir des relations et négocier avec les organisations commerciales</li> <li>- Entretenir des relations extra-professionnelles avec les employés.</li> </ul>
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rechercher, développer un nouveau marché</li> <li>- Améliorer un produit/service déjà vendu sur le marché</li> <li>- Concevoir, développer un nouveau produit/service</li> <li>- Améliorer une technologie de production/expertise de service</li> <li>- Concevoir, développer une nouvelle technologie/expertise de service</li> <li>- Améliorer, développer les systèmes de gestion.</li> </ul>
Approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acheter les matières premières</li> <li>- Evaluer les inventaires</li> </ul>

Tableau 8 (suite)

Dimensions de rôle	Définitions opérationnelles
Maintenance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspecter, effectuer l'entretien des équipements</li> <li>- Opérer les équipements.</li> </ul>
Production	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Donner les instructions techniques</li> <li>- Produire les produits/services.</li> </ul>
Vente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vendre les produits/services</li> <li>- Négocier les contrats de vente importants.</li> </ul>

#### Opérationnalisation de la mesure de l'implication des dirigeants

Pour mesurer l'implication des dirigeants dans les rôles, nous avons développé une échelle de mesure inspirée du modèle de prise de décision de Paterson (1969).

La réalisation d'une activité peut être découpée en trois étapes: l'étape de la prise de décision, qui implique le choix des objectifs à atteindre, des ressources à mobiliser, des délais et normes à respecter et des actions à entreprendre. Il s'agit ici de l'étape de la prise de décisions. Ces choix tendent à circonscrire le cadre dans lequel l'activité sera réalisée. La deuxième étape est la réalisation proprement dite de l'activité. La supervision de la réalisation de l'activité représente la troisième étape.

Le dirigeant peut intervenir à chacune de ces étapes de deux manières: soit en exécutant l'étape lui-même (c'est à dire qu'il décide et/ou réalise et/ou supervise), ou en la déléguant (il délègue la prise de décision et/ou délègue la réalisation et/ou délègue la supervision). C'est sur ces bases, comme illustré dans le tableau 9, que nous avons élaboré l'échelle de mesure.

Tableau 9

Grille d'élaboration de l'échelle de mesure de l'implication de dirigeant au niveau des rôles.

		ETAPES D'IMPLICATION DU DIRIGEANT		
		PRISE DE DECISION	REALISATION	SUPERVISION
MODE D'IMPLICATION DU DIRIGEANT	Execution	décide	Réalise	Supervise
	délégation	laisse décider	laisse réaliser	laisse superviser

Comme le dirigeant peut intervenir à chacune des trois étapes, de deux façons par étape, on obtient au total 8 scénarios théoriques d'implication du dirigeants. Trois d'entre eux sont absurdes et les cinq autres forment notre échelle de mesure (voir: tableau 10). La dernière unité a été ajoutée de façon à identifier les activités qui prévalent (versus celles qui ne prévalent pas) d'un stade à un autre. Cette nuance est importante à considérer dans

la mesure où certaines activités ne prévalent pas nécessairement à tous les stades.

Tableau 10

Echelle de mesure de l'implication du dirigeant dans les rôles

- 
- (5) Je prend les décisions liées à l'activité et la réalise moi-même.
  - (4) Je prend les décisions et supervise, mais délègue la réalisation.
  - (3) Je prend les décisions, mais délègue la supervision et la réalisation de l'activité.
  - (2) Je délègue la prise de décision et la réalisation de l'activité, mais assume la supervision.
  - (1) Je délègue la prise de décision, la supervision et la réalisation.
  - (0) L'activité ne s'applique pas à l'entreprise.
- 

Mesure du temps consacré aux rôles

Deux approches ont été utilisées pour mesurer le temps alloué aux rôles. Dans un premier temps, nous avons mesuré l'importance du temps consacré aux activités qui définissent les rôles en utilisant le modèle de rôle détaillé et une échelle de type Likert à 6 points (voir: tableau 11).

Tableau 11

## Echelle de mesure du temps consacré aux activités

- 
- (5) Enormément de temps
  - (4) Beaucoup de temps
  - (3) Modérément de temps
  - (2) Peu de temps
  - (1) Très peu de temps
  - (0) Ne s'applique pas
- 

Par la suite, nous avons résumé le modèle de rôle à ses composantes principales (soit les 12 rôles), et avons demandé aux dirigeants d'évaluer le pourcentage de temps qu'ils y consacrent respectivement.

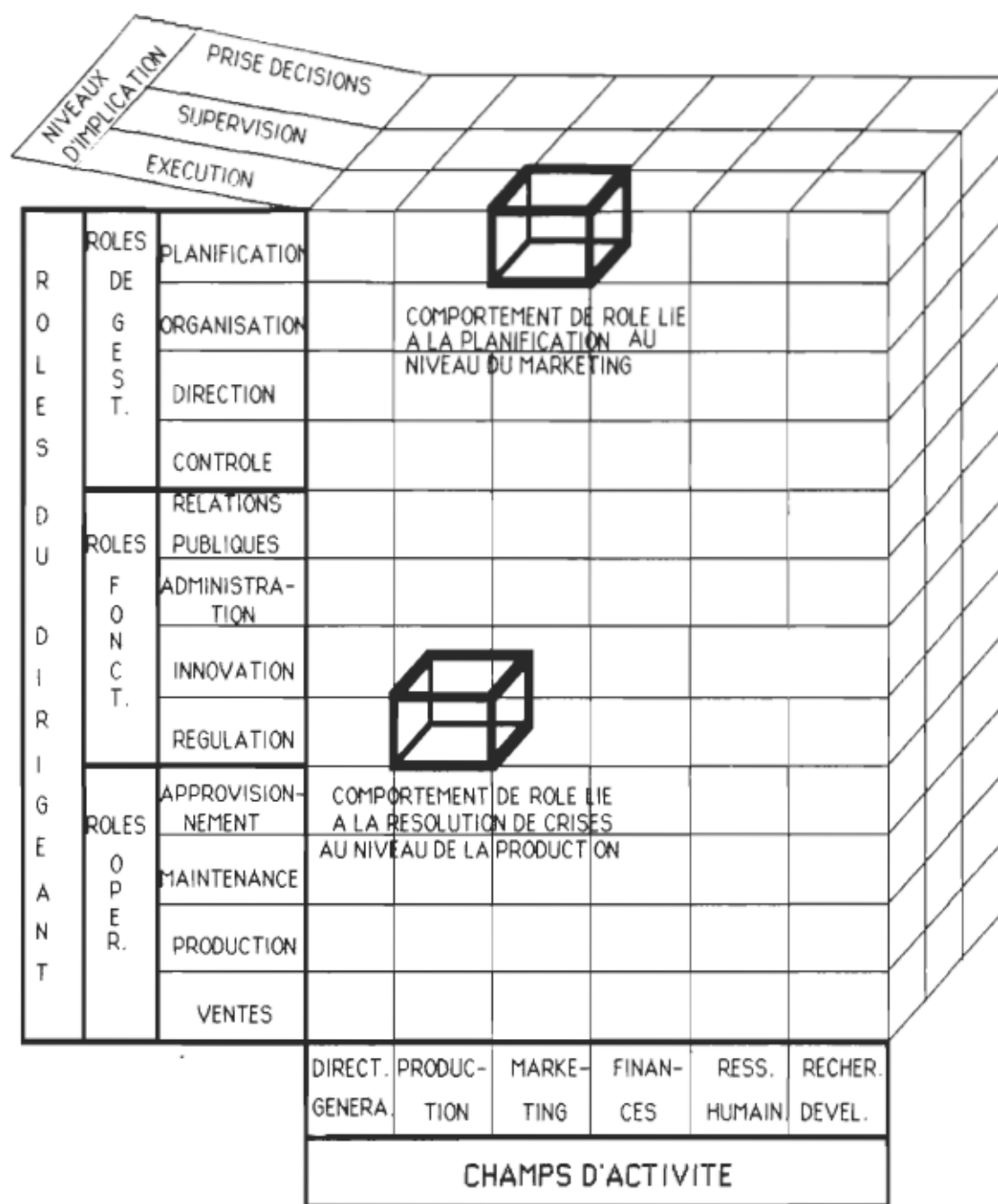
Nous présentons dans la figure 9 le modèle empirique d'analyse du comportement des dirigeants.

Opérationnalisation de la mesure des stades de développement

Au lieu de procéder à des mesures factuelles (voir par exemple: Smith et al., 1985), nous avons utilisé la méthode des scénarios. En effet, il

est apparu nécessaire de tabler sur un instrument suffisamment souple, flexible en raison, d'une part, de la complexité même de la mesure des stades de développement et, d'autre part, face à la diversité des PME (Julien et Marchesnay, 1988). Cette méthode a été d'ailleurs utilisée récemment avec succès par Kazajian (1984).

Nous avons utilisé une grille d'analyse développée et expérimentée par Lorrain et Raymond (1989) du Grepme de l'Université du Québec à Trois-Rivières. La grille comporte 16 variables, regroupées en trois dimensions, qui mesurent respectivement les niveaux de développement structurel, de développement fonctionnel et de performance des entreprises. Nous présentons la grille dans le tableau 12.



**Figure 9:** Modèle empirique d'analyse du comportement des dirigeants



Tableau 12

## Grille d'analyse du stade de développement des entreprises

Dimensions mesurées	Variables opérationnelles
Niveau de développement structurel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Décentralisation (des responsabilités).</li> <li>- Division du travail (formalisation et spécialisation des tâches).</li> <li>- Politiques, procédures et règlements (prévalence et formalisation).</li> <li>- Prise de décision (délégation des décisions opérationnelles).</li> <li>- Dotation en ressources humaines (de fonctionnement versus de croissance).</li> <li>- Dotation en ressources physiques (de fonctionnement versus de croissance).</li> </ul>
Niveau de développement fonctionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectifs poursuivis (nature, échéancier).</li> <li>- Orientation marketing.</li> <li>- Préoccupations de financement (opération versus croissance).</li> <li>- Système comptable (état et organisation).</li> <li>- Système de contrôle des opérations (état et</li> </ul>

Tableau 12 (suite)

Dimensions mesurées	Variables opérationnelles
	organisation).
Niveau de performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etat du chiffre d'affaires.</li> <li>- Etat de la profitabilité.</li> <li>- Stratégie marketing (mix produit-marché).</li> <li>- Préoccupations stratégiques (survie versus croissance).</li> <li>- Etat du marché (taille et stabilité de la clientèle)</li> </ul>

Chaque variable est mesurée sur une échelle à trois unités, sachant que chaque unité décrit respectivement les trois stades. Nous donnons ci-après un exemple portant sur la variable "Etat de la profitabilité".

Variable mesurée: Etat actuel de la profitabilité de l'entreprise

Scénarios d'opérationnalisation:

1. les profits réalisés à date sont minimes ou inexistants
2. les profits réalisés sont bas, mais assurent l'existence
3. Les profits réalisés sont intéressant et contribuent à la croissance de l'entreprise.

Chaque variable étant définie par trois scénarios, nous avons demandé aux dirigeants d'identifier celui qui décrit le mieux la situation actuelle de leur entreprise.

#### Opérationnalisation des autres variables utilisant une échelle de type Likert

Nous traitons successivement des grilles d'analyse des contacts externes des dirigeants, de leur perception des facteurs de turbulence dans l'environnement externe de leur entreprise ainsi que des problèmes organisationnels.

La grille d'analyse des relations externes du dirigeant a été développée à partir des travaux de Dollinger (1985). Treize catégories de réseaux relations externes ont été retenues. Nous avons mesuré leurs fréquence d'occurrence et importance respectives. Ces relations externes concernent: les clients, fournisseurs, actionnaires et associés, le conseil d'administration, les institutions financières, organismes de soutien aux PME, les concurrents, avocats et notaires, consultants, comptables, syndicats, le gouvernement et les regroupements d'affaires.

La grille d'analyse des facteurs de turbulence dans l'environnement externe des entreprises a été développée à partir des travaux de Miller et Droëge (1986). L'accent a été mis sur les sources actuelles de turbulence et les facteurs de blocage à l'entrée. Nous avons retenu 8 types de facteurs de turbulence: les pressions exercées par les concurrents, le rythme de

renouvellement de produits/ services, la possibilité d'anticiper la demande et les goûts des clients, la prévisibilité des actions déployées par les concurrents, le rythme de changement des technologies/expertises, les difficultés à recruter du personnel, à s'approvisionner et les difficultés à obtenir du financement.

Nous avons mesuré la perception des dirigeants de leur l'intensité respective. Par ailleurs, nous avons mesuré leur perception de l'importance de 8 facteurs de blocage: l'investissement au départ, la disponibilité de sites favorables, les réglementations économiques et fiscales, l'accès aux sources d'approvisionnement ainsi qu'aux réseaux de distribution, l'intensité de la concurrence et le coût de réorientation de leurs activités.

La grille d'analyse des problèmes organisationnels a été développée à partir des travaux de Churchill et Lewis (1983). La perception que les dirigeants ont de l'importance respective de 19 problèmes liés à la production: stabiliser la qualité des produits, se doter d'une capacité de production/service suffisante et stabiliser le niveau de production/service; au marketing: maintenir le niveau des ventes, acquérir une clientèle suffisante et à rendre l'entreprise viable; à la gestion: rester rentable, réunir les ressources d'expansion, déléguer les responsabilités, contrôler les performances, développer des systèmes et structures de gestion et renouveler les actifs; aux finances: atteindre le point mort, constituer un fonds de roulement suffisant, financer la croissance, couvrir les coûts de démarrage, renouveler les actifs; et aux ressources humaines: rentabiliser la main-d'oeuvre et recruter des cadres.

Opérationnalisation de la mesure des variables utilisant des questions fermées ou à réponses factuelles

Nous traitons de la mesure de la formation et des expériences de travail des dirigeants ainsi que de l'informatisation de leur entreprise.

Relativement à la mesure de la formation des dirigeants, 4 niveaux d'études ont été distingués: primaire, secondaire, collégial et universitaire.

Sept branches ont été retenues pour mesurer la spécialisation des dirigeants: administration et connexes, sciences appliquées, sciences humaines et sociales, sciences pures, techniques et métiers et les sciences de la santé.

Relativement à la mesure des expériences de travail des dirigeants, nous avons considéré la durée pendant laquelle ils ont travaillé: dans la même branche d'activité antérieurement, au sein et à la direction de l'entreprise.

La grille d'analyse du niveau d'informatisation des entreprises a été développée à partir des travaux de Lefebvre et al. (1985), de Montazemi (1987) et de Raymond (1985). La prévalence de 10 types d'application informatique sont mesurées: compatibilité, gestion des inventaires, analyse des ventes, établissement prix de revient, analyse budgétaire, gestion des commandes, gestion de la production, traitement de textes, chiffrier électronique et les bases de données.

## L'expérimentation

Sur une vingtaine de dirigeants que nous avons contactés à partir du Répertoire Scott (1988), six ont accepté de participer au pré-test. Il s'agit d'entreprises localisées dans le comté de Francheville et opérant dans les branches d'activité suivantes: commerce de détail, restauration, imprimerie, confection, construction et fabrication métallique.

La réalisation du pré-test visait trois objectifs:

1. vérifier la clarté du questionnaire: sur le plan de la terminologie utilisée et de la formulation des questions;
2. contrôler si les questions posées permettent effectivement de recueillir les informations recherchées;
3. recueillir des suggestions ou critiques afin d'améliorer le questionnaire.

Nous avons rencontré individuellement les dirigeants lors de la remise des questionnaires. A l'occasion, nous leur avons expliqué les objectifs de l'étude et le contenu du questionnaire. Après trois semaines, nous avons pu collecter les réponses et échanger avec eux. En moyenne, ils ont mis une heure et demi pour remplir le questionnaire. Les dirigeants ont soulevé la longueur du questionnaire, mais ils ont également affirmé que son contenu est cohérent et à la mesure des objectifs poursuivis. Ayant constaté que certains dirigeants ont tendance à répondre au niveau des notes explicatives, nous avons clairement identifié les directives.

### La méthode de traitement des données

Avec la taille de notre échantillon, un traitement informatisé s'impose. Pour ce faire, nous avons utilisé le logiciel SPSS ("Statistical Package for Social Sciences"), version X de Nie et al (1975).

Dans une première étape, nous avons utilisé les statistiques descriptives pour établir le profil socio-démographique des dirigeants ainsi que les caractéristiques globales de leur entreprise.

Dans une deuxième étape nous avons procédé à la classification par stade des entreprises. La classification repose sur la moyenne obtenue sur les 16 critères de mesure du niveau de développement. Dans la mesure où les stades sont mesurés sur une échelle à trois unités, nous avons défini les critères de décision suivants:

1. une entreprise est classée au stade de démarrage si elle présente une moyenne inférieure ou égale à 1,70;
2. elle est classée au stade de rentabilisation si la moyenne calculée est comprise entre 1,71 et 2,40;
3. enfin, elle est classée au stade de réussite si la moyenne est supérieure ou égale à 2,41.

Les analyses qui sont faites ultérieurement (analyses de corrélation et tests d'hypothèse) reposent sur les résultats de cette classification.

Dans une troisième étape nous avons eu recours à des outils de traitement plus spécifiques pour analyser successivement la perception des

dirigeants de l'importance des problèmes organisationnels, leurs comportements de relations et leur profil de rôle.

En raison du caractère exploratoire de cette étude, des tests non-paramétriques auraient été suffisants pour le traitement des données. Toutefois, dans certains cas nous avons eu recours à des tests paramétriques soit pour mettre en relief la pertinence (ou non) de certains résultats ou en raison de la nature des variables analysées. Pour tous les tests de corrélation, nous avons utilisé le test non-paramétrique de Kendall (taux) dans la mesure où la variable indépendante (stade de développement) est non dichotomique.

Pour vérifier la validité de l'hypothèse avancée, nous avons eu recours:

1. au test paramétrique "Oneway" (analyse de la variance inter-groupes), dans le cas où la variable dépendante prend des valeurs métriques (nombre de contacts externes, nombre d'activités assumées) ou si elle est mesurée sur une échelle d'intervalle (pourcentage de temps consacré aux rôles).

2. au test non-paramétrique de Kruskal-Wallis si la variable dépendante est mesurée sur une échelle de type nominal ou ordinal (importance et fréquence des relations externes, importance des problèmes organisationnels, importance des facteurs de turbulence externe, niveau d'implication et temps consacré aux rôles).



## **CHAPITRE 3**

### **PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS**

Ce chapitre comporte deux sections consacrées successivement à la présentation et à l'analyse des résultats.

Dans la présentation des résultats, nous traitons de l'échantillon d'étude, des caractéristiques socio-démographiques des dirigeants, des caractéristiques globales et organisationnelles de leur entreprise, des réseaux de relations des dirigeants, de leur profil de rôle et de la vérification de l'hypothèse de recherche. Nous analysons et discutons des résultats obtenus par rapport à la littérature. Nous mettons l'emphasis sur les tendances et les différences relevées au niveau des comportements des dirigeants en relation avec le stade de développement de leur entreprise.

#### **Présentation des résultats**

Globalement, les résultats proviennent d'entreprises manufacturières implantées dans la région de la Mauricie-Bois-Francs. Sur les 200 questionnaires, répartis essentiellement par voie postale, nous avons pu recueillir 60 réponses. Ceci nous donne un taux de réponse acceptable de plus de 30%. Cependant, nous avons dû exclure du traitement 12 questionnaires pour les raisons suivantes: des questionnaires partiellement incomplets (4 cas), des entreprises dont le personnel se limite au propriétaire-dirigeant (3 cas) et des questionnaires manifestement mal complétés (5 cas). En définitive, nous avons retenu 48 questionnaires pour

le traitement. Nous présentons dans le tableau 13 la structure de l'échantillon final par secteur d'activité.

Tableau 13

## Structure de l'échantillon final par secteur d'activité

Secteurs et branches d'activité	N	%
<u>Secteur Manufacturier:</u>		
Aliments et boissons	2	4,2
Cuir	1	2,1
Vêtement (confection)	3	6,3
Bois	3	6,3
Meubles	5	10,4
Imprimerie	2	4,2
Produits en métal	7	14,6
Fabrication de machines	2	4,2
Equipements de transport	2	4,2
Produits électriques	2	4,2
Produits minéraux non métalliques	2	4,2
Industrie chimique	4	8,3
Autres branches	2	4,2
<u>Secteur des services:</u>	3	6,3
<u>Secteur commercial:</u>		
Commerce de détail	8	16,7
TOTAL	48	100

77% des réponses proviennent d'entreprises manufacturières et environ 17% et 6% respectivement d'entreprises de commerce de détail et de services.

### Le profil socio-démographique des dirigeants

Nous utilisons, pour le reste de ce chapitre, le terme de dirigeant pour désigner des propriétaires-dirigeants. Le profil socio-démographique réfère aux caractéristiques personnelles, à la formation et aux expériences professionnelles des dirigeants. Les résultats pertinents sont présentés dans le tableau 14.

La majorité des dirigeants qui ont participé à cette étude sont des hommes (85%). La proportion de femmes est relativement faible (15%) et ne reflète pas l'importance de l'entrepreneuriat féminin au Québec (voir: notamment Lorrain et Raymond, 1989). Ce taux plutôt faible s'expliquerait éventuellement par le fait que l'étude a essentiellement porté sur le secteur manufacturier (77%).

Les dirigeants échantillonnés sont plutôt âgés. En effet, leur moyenne d'âge est de 41 ans. Le quart d'entre eux sont âgés de 30 ans et moins et peuvent être ainsi considérés comme étant de jeunes entrepreneurs. Plus de 30% des dirigeants sont âgés de 51 ans et plus. L'écart d'âge entre le plus jeune (26 ans) et le plus âgé (63 ans) est élevé car il est presque de 30 ans.

Dans l'ensemble, ces dirigeants sont plutôt scolarisés. En effet, la durée moyenne de scolarisation est de 14 années; ce qui correspond approximativement au niveau d'études collégiales. Il ressort que plus de 60% des dirigeants ont suivi, au moins, des études de niveau collégial.

Tableau 14

## Caractéristiques socio-démographiques des dirigeants

Caractéristiques	N	%
<u>Sexe</u>		
Féminin	7	15
Masculin	41	85
<u>Age</u>		
30 ans et moins	12	25
31 à 40 ans	14	29
41 à 50 ans	7	14
51 ans et plus	15	31
<u>Niveau d'études</u>		
Primaires	1	2
Secondaires	17	35
Collégiales	8	17
Universitaires	22	46
<u>Domaines de spécialisation</u>		
Administration et connexes	14	29
Techniques et métiers	23	48
Autres domaines	9	19
Aucune spécialisation	2	4
<u>Expériences antérieures dans la branche</u>		
Dirigeants ayant eu des expériences	27	56
<u>Mode d'acquisition de l'entreprise</u>		
Fondation propre	31	65
Héritage familial	2	4
Achat d'une entreprise existante	15	31

Moins de 40% ont arrêté leurs études au niveau secondaire. On notera enfin qu'une proportion relativement importante de dirigeants (46%) ont suivi des études universitaires. Environ le tiers d'entre eux se sont spécialisés dans des études liées à l'administration. Notons que cette proportion ne concerne que les dirigeants qui ont suivi des études universitaires. Presque la moitié d'entre eux ont acquis une formation liée à l'apprentissage de techniques et métiers. Ce pourcentage reflète assez bien la proportion de dirigeants qui ont arrêté leurs études aux niveaux secondaire et collégial.

Sur le plan des expériences de travail, une proportion plutôt importante de dirigeants(56%) ont antérieurement travaillé dans le secteur d'activité de leur entreprise. La durée moyenne de ces expériences est élevée, car elle est de 5 années pour l'ensemble de l'échantillon. Dans cette étude, nous ne nous sommes pas intéressés aux autres types d'expériences de travail que les dirigeants auraient eu éventuellement.

Enfin, on peut noter que dans 65% des cas, les dirigeants ont fondé (ou co-fondé) l'entreprise qu'ils dirigent. Une proportion non négligeable (31%) ont acquis leur entreprise en rachetant une entreprise déjà existante. Une proportion très faible (2%) sont des héritiers.

### Les caractéristiques des entreprises

Nous traitons successivement des caractéristiques globales et organisationnelles des entreprises. Nous incluons dans l'analyse des

caractéristiques organisationnelles: le stade de développement et les problèmes auxquels sont confrontées ces entreprises. Nous complétons cette partie avec les résultats relatifs à la perception des dirigeants des facteurs de turbulence dans l'environnement externe de leur entreprise.

### Les caractéristiques globales

Elles réfèrent à l'âge, la taille, au statut juridique, au système de propriété, à la superstructure et à l'informatisation des entreprises. Le tableau 15 fournit une description globale des entreprises échantillonnées.

Globalement, les entreprises échantillonnées sont plutôt âgées. Leur moyenne d'âge est de 17 ans. Sachant que 65% des dirigeants ont fondé (ou co-fondé) leur entreprise, on comprend ici l'âge relativement élevé des dirigeants. 15% des entreprises sont âgées de 2 ans et moins. C'est le groupe d'âge auquel on identifie généralement les jeunes entreprises. Presque deux-tiers d'entre elles ont été fondées il y a plus de 5 ans.

L'analyse de la taille révèle des indicateurs plutôt élevés. L'effectif moyen du personnel est de 19 employés environ. Le chiffre d'affaires moyen est de \$ 2 500 000, et la valeur moyenne des actifs de \$1 250 000. La comparaison des données par entreprise, par rapport aux critères quantitatifs suggérés dans le Rapport du Ministre Délégué aux PME (1987), fait toutefois ressortir qu'il s'agit presque exclusivement de petites entreprises. En effet, une seule se classe dans la catégorie des moyennes entreprises.

Tableau 15

## Caractéristiques globales des entreprises

Caractéristiques	N	% ou valeurs
<u>Age (depuis la fondation)</u>		
Moyenne		16,93 années
Moins de 2 ans	7	15
3 à 5 ans	10	21
Plus de 5 ans	31	64
<u>Effectif du personnel (1)</u>		
Moyenne		18,97 empl.
Moins de 50 employés	39	81
50 employés et plus	5	10
<u>Chiffre d'affaires (en \$ 000)(1)</u>		
Moyenne		\$ 2 513
Moins de \$ 2 000	26	54
2 000 et plus	18	38
<u>Valeurs des actifs (en \$ 000)(1)</u>		
Moyenne		\$ 1 255
Moins de 3 000	32	67
3 000 et plus	6	13
<u>Statut juridique</u>		
Propriétaire unique	9	19
Société par actions	36	75
Société commerciale	3	6
<u>Part du dirigeant dans les actions (1)</u>		
Moyenne		51
Moins de 50%	23	48
50% et plus	23	48

Tableau 15 (suite)

Caractéristiques	Nombre	Poucentage ou valeurs
<u>Nombre moyen d'actionnaires</u>		2 act/ass.
<u>Entreprises ayant un conseil d'adm.</u>	24	50
<u>Rôles du conseil d'administration</u>		
Décisionnel	13	27
Consultatif	10	21
Facultatif	1	2
<u>Informatisation des entreprises</u>		
Entreprises ayant au moins une application	30	62
Comptabilité	26	56
Gestion inventaires	16	33
Traitement de texte	16	33
Gestion des ventes	15	31
Chiffrier électronique	5	31

(1) Les pourcentages manquants résultent des omissions de réponses.

Une proportion non négligeable de ces entreprises (20%) opèrent sous le statut juridique de propriétaire unique. Presque 50% des dirigeants possèdent plus de la moitié des actions. Le nombre moyen d'actionnaires est de 2. La moitié des entreprises sont dotées d'un conseil d'administration. Dans la majorité des cas, il joue un rôle stratégique car c'est à son niveau que sont prises les décisions.

Enfin, notons que 62% des entreprises échantillonnées ont introduit, au moins, une application informatique. Présente dans 56% des



entreprises, la comptabilité est le principal domaine d'application. Parmi les principales applications figurent également la gestion des inventaires, le traitement de texte, la gestion des ventes et le chiffrier électronique.

### Les caractéristiques organisationnelles

Nous traitons successivement de la classification par stade des entreprises et de la perception des dirigeants des problèmes internes.

### Classification par stade des entreprises

Il est important de relater les résultats de la classification des entreprises, selon leur stade de développement, dans la mesure où les traitements ultérieurs des données en dépendent. Seize indicateurs, regroupés en trois principales dimensions, ont été définis pour mesurer les stades. Ces trois dimensions mesurent: le niveau de développement structurel, le niveau de développement fonctionnel et le niveau de performance des entreprises. La classification est basée sur la moyenne obtenue par chaque entreprise sur l'ensemble de ces critères. Nous relatons dans le tableau 16 les résultats obtenus.

La moitié de notre échantillon d'étude est constitué d'entreprises au stade de rentabilisation. L'autre moitié se compose, à part égale, d'entreprises situées aux stades de démarrage et de réussite.

Tableau 16

## Classification des entreprises selon leur stade de développement

STADES DE DEVELOPPEMENT	N	&
Démarrage (Stade 1)	12	25
Rentabilisation (Stade 2)	24	50
Réussite (Stade 3)	12	25

La perception des problèmes internes par les dirigeants

L'importance relative de 19 problèmes organisationnels ont été mesurées. Ils s'analysent en 5 catégories et concernent les fonctions de production (3 types de problèmes), marketing (3), financière (5), des ressources humaines (2) et la fonction managériale (6).

Nous relatons dans le tableau 17 les résultats du traitement de la perception que les dirigeants ont de l'importance de ces problèmes.

L'observation des moyennes permet de relever 5 principaux constats. Tout d'abord, la nature des problèmes qui sont perçus les plus importants par les dirigeants varient peu d'un stade à un autre. Pour les dirigeants des entreprises aux stades de démarrage et de rentabilisation, ils réfèrent aux problèmes liés au marketing, dont la moyenne est respectivement de 4,44 et 3,69. Par contre, les dirigeants des entreprises au stade de réussite perçoivent les problèmes liés à la gestion, dont la moyenne est de 3,86, comme les plus importants. Par ailleurs, on relève le même constat en ce

Tableau 17

Perception des dirigeants de l'importance des problèmes  
organisationnels (1)

NATURE DES PROBLEMES	STADE 1		STADE 2		STADE 3		TAU de KENDALL	CHI-DEUX KRUSKAL- WALLIS
	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$		
<u>MARKETING</u>	4,44	0,80	3,69	0,91	3,58	1,37	-0,21	3,98
Maintenir le niveau des ventes	4,50	0,90	4,25	0,90	3,92	1,24	-0,17	1,62
Acquérir une clientèle suffisante	4,50	0,80	4,08	0,72	4,08	1,16	-0,13	2,75
Rendre l'entreprise viable	4,33	1,15	2,75	2,07	2,75	1,91	-0,24*	5,59
<u>MANAGEMENT</u>	3,18	1,23	3,38	1,05	3,86	0,79	0,18	2,61
Rester rentable	4,58	0,79	3,88	1,12	4,50	0,52	-0,07	5,06
Réunir les ressources d'expansion	3,67	1,56	3,50	1,56	3,83	1,27	0,02	0,37
Déléguer les responsa- bilités	2,75	1,96	3,38	1,47	3,58	1,24	0,11	1,04
Contrôler les perfor- mances internes	2,00	1,81	3,54	1,44	4,08	0,90	0,36**	9,17*
Développer les systèmes et structures de gestion	3,08	1,83	3,17	1,52	3,75	1,36	0,11	1,33
Contrôler et s'adapter à l'environnement	3,00	1,81	2,79	1,77	3,42	0,99	0,05	0,66

Tableau 17 (suite)

NATURE DES PROBLEMES	STADE 1		STADE 2		STADE 3		TAU de KENDALL	CHI-DEUX KRUSKAL-WALLIS
	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$		
<u>FINANCES</u>	3,83	1,06	3,05	1,43	2,90	1,28	-0,21*	3,47
Atteindre le point-mort	4,50	1,17	3,17	2,01	2,83	1,85	-0,29*	5,93
Constituer un fonds de roulement suffisant	4,42	0,67	3,58	1,64	3,00	1,81	-0,26*	4,49
Financer la croissance	4,33	0,78	3,08	1,72	3,92	1,16	-0,10	5,57
Couvrir les coûts de démarrage	3,33	1,83	2,71	2,01	2,25	2,01	-0,18	2,26
Renouveler les actifs	2,58	2,19	2,71	1,49	2,50	1,45	-0,08	0,31
<u>PRODUCTION</u>	2,11	1,19	3,36	1,12	3,56	1,14	0,36**	10,38**
Stabiliser la qualité des produits/services	2,92	1,98	3,63	1,53	4,17	1,34	0,24*	3,70
Constituer une capacité de production/service suffisante	2,25	1,76	3,42	1,28	3,17	1,64	0,20	4,42
Stabiliser le niveau de production/service	1,16	1,53	3,04	1,55	3,33	1,78	0,38***	11,12**
<u>RESSOURCES HUMAINES</u>	1,79	1,53	2,54	1,70	3,29	0,99	0,29**	5,31
Occuper la main-d'oeuvre à plein temps	2,25	1,91	3,42	1,53	3,25	1,60	0,16	3,24
Recruter des cadres	1,33	1,72	1,67	1,43	3,33	1,23	0,38***	10,31**

\*:  $p \leq 0,05$ ;    \*\*:  $p \leq 0,01$ ;    \*\*\*:  $p \leq 0,001$ .

(1) Échelle allant de 1= Pas important à 5= Très important.

qui concerne la nature des problèmes qui sont perçus les moins importants. Les dirigeants des entreprises aux stades de démarrage et de rentabilisation perçoivent les problèmes liés aux ressources humaines, dont la moyenne est respectivement de 1,79 et 2,54, comme les moins importants; tandis qu'il s'agit des problèmes liés aux finances, dont la moyenne est de 2,90, pour les dirigeants des entreprises au stade de réussite.

En second lieu, le nombre et l'identité des problèmes qui sont perçus plus que "important" (dont la moyenne est supérieure à 4,00) varient d'un stade à un autre. Il s'agit donc ici des problèmes que les dirigeants perçoivent comme étant d'importance critique selon le stade de développement de leur entreprise. Les dirigeants des entreprises au stade de démarrage en perçoivent 7. Trois relèvent du marketing: maintenir le niveau des ventes (4,50), acquérir une clientèle suffisante (4,50), et viabiliser l'entreprise (4,33); trois se rapportent aux finances: atteindre le seuil de rentabilité (4,50), constituer un fonds de roulement suffisant (4,42), et financer la croissance (4,33); et un à la gestion: rester rentable (4,58). Pour leur part, les dirigeants des entreprises au stade de rentabilisation en perçoivent deux. Ces problèmes perçus d'importance critique se rapportent tous au marketing: maintenir le niveau des ventes (4,25) et acquérir une clientèle suffisante (4,08). Enfin, les dirigeants des entreprises au stade de réussite en perçoivent 4. Deux relèvent de la gestion: rester dans une situation rentable (4,50) et contrôler les performances internes (4,08); un de la production: stabiliser la qualité des produits/services (4,17); et le dernier relève du marketing: acquérir une clientèle suffisante (4,08). Nous synthétisons ces résultats dans le tableau 18.

Tableau 18

Problèmes perçus d'importance critique par stade.

NATURE DES PROBLEMES	DEMARRAGE	RENTABILISATION	REUSSITE
<u>MARKETING</u>	Maintenir le niveau des ventes Acquérir une clientèle suffisante Devenir une entité viable	Maintenir le niveau des ventes Acquérir une clientèle suffisante	Acquérir une clientèle suffisante
<u>GESTION</u>	Rester dans une situation rentable	Aucun	Rester dans une situation rentable  Contrôler les performances internes
<u>FINANCES</u>	Atteindre le seuil de rentabilité Constituer un fonds de roulement suffisant Financer la croissance	Aucun	Aucun
<u>PRODUCTION</u>	Aucun	Aucun	Stabiliser la qualité des produits/services

Par ailleurs, l'identité du problème qui est perçu le moins important varie à chaque stade. Pour les dirigeants des entreprises au stade de démarrage,

le problème le moins important se rapporte à la production: stabiliser le niveau de production/service (1,16). Quant aux dirigeants des entreprises au stade de rentabilisation, il relève des ressources humaines: recruter des cadres (1,67). Enfin, pour les dirigeants des entreprises au stade de réussite, ce problème relève des finances: couvrir les coûts de démarrage (2,25).

En outre, selon le domaine analysé, l'identité du (ou des) problème(s) qui est (sont) perçu(s) le plus important varie d'un stade à un autre. En ce qui a trait aux problèmes liés au marketing, il s'agit de maintenir le niveau des ventes (4,50) et d'acquérir une clientèle suffisante (4,50) pour les dirigeants des entreprises au stade de démarrage. Pour les dirigeants des entreprises au stade de rentabilisation, il s'agit de maintenir le niveau des ventes (4,25). Enfin pour les dirigeants des entreprises au stade de réussite, ce problème consiste à acquérir une clientèle suffisante (4,08). Relativement aux problèmes liés à la gestion, les dirigeants perçoivent le même problème comme étant le plus important. En effet, il s'agit, à tous les stades, de rester dans une situation rentable (4,58; 3,88; et 4,50). Quant aux problèmes liés aux finances, les dirigeants des entreprises au stade de démarrage perçoivent que le problème le plus important consiste à atteindre le seuil de rentabilité (4,50). Pour les dirigeants des entreprises au stade de rentabilisation, il consiste à constituer un fonds de roulement suffisant (3,58). Enfin, pour les dirigeants des entreprises au stade de réussite, il s'agit plutôt de financer la croissance (3,92). En ce qui concerne les problèmes liés à la production, tous les dirigeants, indépendamment du stade de développement de leur entreprise, perçoivent que le problème le plus important consiste à stabiliser la qualité des produits (2,92, 3,63, et

4,17). Quant aux problèmes liés aux ressources humaines, les dirigeants des entreprises aux stades de démarrage et de rentabilisation perçoivent que le problème le plus important consiste à occuper la main d'oeuvre à plein temps (2,25 et 3,42). Par contre, il s'agit de recruter des cadres (3,33) pour les dirigeants des entreprises au stade de réussite.

Nous résumons ces résultats dans le tableau 19.

Tableau 19

Problèmes perçus les plus importants selon leur nature et par stade

NATURE DES PROBLEMES	DEMARRAGE	RENTABILISATION	REUSSITE
<u>MARKETING</u>	Maintenir le niveau des ventes Acquérir une clientèle suffisante	Maintenir le niveau des ventes	Acquérir une clientèle suffisante
<u>GESTION</u>	Rester dans une situation rentable	Rester dans une situation rentable	Rester dans une situation rentable
<u>FINANCES</u>	Atteindre le seuil de rentabilité	Constituer un fonds de roulement suffisant	Financer la croissance
<u>PRODUCTION</u>	Stabiliser la qualité des produits/services	Stabiliser la qualité des produits/services	Stabiliser la qualité des produits/services
<u>RESSOURCES HUMAINES</u>	Occuper la main-d'oeuvre à plein temps	Occuper la main-d'oeuvre à plein temps	Recruter des cadres



Enfin, l'observation des écart-types permet de relever que le taux de dispersion de la perception des dirigeants par rapport aux moyennes est inférieur ou égal à 20% dans 11% des cas; à 40% dans 44% des cas; et à 60% dans 72% des cas. Par ailleurs, ce taux tend à diminuer, par rapport aux stades, en ce qui concerne les problèmes liés au management, à la production et aux ressources humaines; alors qu'il tend à augmenter au niveau des problèmes liés au marketing et aux finances. Cependant, il est généralement plus faible au niveau de ces deux derniers groupes de problèmes.

Les résultats du test de Kendall permettent de relever que la perception de l'importance respective des 19 problèmes varie par rapport aux stades. La tendance de 7 d'entre eux est significative. Trois principaux constats peuvent être relevés. Globalement, la perception de l'importance des problèmes liés au marketing et aux finances diminue, mais la tendance n'est pas significative en ce qui concerne ceux liés au marketing. On peut en déduire que les dirigeants perçoivent uniformément l'importance des problèmes liés au marketing. Cependant, les dirigeants des entreprises au stade de démarrage perçoivent plus importants les problèmes liés aux finances. Par contre, la perception de l'importance des problèmes liés à la production, aux ressources humaines et à la gestion s'accroît. Cette tendance n'est pas significative pour les problèmes liés à la gestion, mais elle l'est à un seuil de confiance de 0,99 pour les deux autres groupes de problèmes. Aussi, les dirigeants perçoivent uniformément l'importance des problèmes liés à la gestion. Cependant, les dirigeants des entreprises au stade de réussite perçoivent plus importants les problèmes liés à la production et aux ressources humaines.

Les résultats détaillés permettent de relever que la perception de l'importance des 8 problèmes liés aux finances et au marketing diminue. Cette tendance est significative à 0,05 pour 3 types de problème; dont deux sont liés aux finances: atteindre le seuil de rentabilité et constituer un fonds de roulement suffisant et un est lié au marketing: rendre l'entreprise viable. Il s'agit donc de problèmes qui sont perçus plus importants par les dirigeants des entreprises au stade de démarrage. Un des 6 problèmes liés à la gestion suit cette même tendance: rester dans une situation rentable; mais le résultat correspondant n'est pas significatif. Par contre, la perception de l'importance des 5 autres problèmes liés à la gestion ainsi que celle de tous les problèmes liés à la production et aux ressources humaines tend à s'accroître. Les résultats sont significatifs pour 4 d'entre eux. Un est lié aux ressources humaines: recruter des cadres (à 0,001); deux à la production: stabiliser le niveau de production/service (à 0,001) et stabiliser la qualité des produits/services (à 0,05); et le dernier est lié à la gestion: contrôler les performances internes (à 0,01). Il s'agit donc de problèmes qui sont perçus plus importants par les dirigeants des entreprises au stade de réussite.

Les résultats du test de Kruskal-Wallis permettent de relever 2 principaux constats. Globalement, des différences significatives prévalent quant aux problèmes liés à la production (à 0,01). Des différences significatives prévalent donc entre les stades quant à la perception des dirigeants de l'importance des problèmes liés à la production, d'une part; et comme la perception de l'importance de ce groupe de problèmes croît par rapport aux stades, on en déduit que ces problèmes sont significativement perçus plus importants par les dirigeants dont les entreprises sont à un

stade plus avancé de développement comparativement aux autres dirigeants. Par ailleurs, ces résultats indiquent que la perception de l'importance globale des problèmes liés au marketing, à la gestion, aux finances et aux ressources humaines est en définitive comparable entre les stades. Toutefois, des résultats détaillés se dégagent 3 différences significatives. Ces différences se rapportent respectivement aux ressources humaines: recruter des cadres (à 0,01), à la production: stabiliser le niveau de production/service (à 0,01), et à la gestion: contrôler les performances internes (à 0,05). Des différences significatives prévalent donc entre les stades quant à la perception des dirigeants de l'importance ces 3 problèmes. Par ailleurs, comme leur importance croît par rapport aux stades, il s'agit donc de problèmes qui sont perçus significativement plus importants par les dirigeants des entreprises dont les entreprises sont à un stade plus avancé.

En bref:

1. L'observation des moyennes permet de relever que : la nature des problèmes perçus les plus importants varie d'un stade à un autre; il en est de même de l'éventail des problèmes perçus d'importance critique; selon le domaine analysé, la nature du problème perçu comme étant le plus important varie également d'un stade à un autre;

2. Les résultats du test de Kendall ont permis de relever que par rapport aux stades: globalement, la perception de l'importance des problèmes liés au marketing et aux finances diminue, mais les résultats ne sont significatifs que dans le cas des problèmes liés aux finances, d'une part, et que celle des problèmes liés au management, à la production et aux ressources augmente, mais que les résultats ne sont significatifs que dans le

cas des problèmes liés à la production et aux ressources humaines, d'autre part. Finalement, des résultats significatifs prévalent spécifiquement quant à 7 des 19 problèmes.

3. Les résultats du test de Kruskal-Wallis permettent de relever deux constats: globalement, des différences significatives prévalent quant aux problèmes liés à la production; de telles différences sont par ailleurs observées spécifiquement quant à 3 types de problèmes.

#### La perception des dirigeants des facteurs de turbulence et des facteurs de blocage dans l'environnement

L'intensité de 8 facteurs de turbulence et l'importance de 7 facteurs de blocage a été mesurée.

Les facteurs de turbulence retenus réfèrent, entre autres, au contexte concurrentiel (pressions exercées par les concurrents, prévisibilité de leurs actions), au contexte technologique (rythme des changements), aux comportements des clients (prévisibilité de leurs goûts et demandes), etc. Nous relatons dans le tableau 20 les résultats du traitement la perception que les dirigeants ont de leur intensité.

L'observation des moyennes permet de relever trois principaux constats:

Tableau 20

Perception de l'intensité des facteurs de turbulence dans  
l'environnement (1)

NATURE DES FACTEURS	STADE 1		STADE 2		STADE 3		TAU de KENDALL	CHI-DEUX KRUSKAL- WALLIS
	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$		
Difficultés à prévoir les actions des concurrents	3,67	0,89	2,92	1,02	2,75	0,62	-0,28*	6,67*
Pressions exercées par les concurrents	3,00	0,95	3,42	0,93	3,75	0,87	0,25*	3,86
Difficultés à recruter le personnel recherché	3,00	0,85	3,17	1,10	3,50	0,80	0,16	1,64
Rythme de changement des produits/services	3,00	0,95	3,29	0,86	3,33	1,15	0,12	0,91
Difficultés à obtenir du financement	2,92	0,90	2,58	1,06	2,17	0,94	-0,23*	3,39
Difficultés à anticiper les demandes et goûts des clients	2,83	0,83	3,17	0,76	2,50	0,90	-0,12	5,29
Rythme de changement des technologies/expertises	2,58	1,51	2,78	0,80	3,42	1,16	0,27*	4,32
Difficultés à s'approvisionner	1,92	0,99	2,13	0,90	2,33	0,78	0,16	1,39

\*:  $p \leq 0,05$

(1) Échelle allant de 1 = Pas intense à 5 = Très intense.

A tous les stades, les facteurs liés à la concurrence, soit: les difficultés à prévoir les actions des concurrents et les pressions exercées par les

concurrents, sont perçus comme les facteurs les plus turbulents. En effet, ces facteurs présentent, respectivement, comme moyenne 3,67 et 3,00 au stade de démarrage; 2,92 et 3,42 au stade de rentabilisation; et 2,75 et 3,75 au stade de réussite.

Les facteurs qui sont perçus les moins turbulents réfèrent aux difficultés à s'approvisionner pour les dirigeants des entreprises aux stades de démarrage (1,92) et de rentabilisation (2,13); et aux difficultés à obtenir du financement pour ceux des entreprises au stade réussite (2,17).

L'observation des écart-types permet de relever que le taux de dispersion de la perception des dirigeants par rapport aux moyennes est inférieur ou égal à: 30% dans 45% des cas; à 40% dans 79% des cas, et à 60% 100% des cas. Par ailleurs, ce taux de dispersion tend globalement à diminuer d'un stade à un autre.

Les résultats du test de Kendall permettent de relever que la perception des dirigeants du degré de turbulence des facteurs considérés varie d'un stade à un autre. Deux constats peuvent être relevés. La perception de l'intensité des pressions exercées par les concurrents, du rythme de changement des technologies/expertises, des difficultés à recruter le personnel recherché, des difficultés à s'approvisionner et de l'intensité du rythme de changement des produits/services; croît par rapport aux stades. Les résultats sont significatifs (à 0,05) en ce qui concerne deux de ces facteurs: les pressions exercées par les concurrents et le rythme de changement des technologies/expertises. Il s'agit donc de

facteurs qui sont perçus plus intenses par les dirigeants des entreprises au stade de réussite.

Par contre, leur perception de l'intensité des difficultés à prévoir les actions des concurrents, à obtenir du financement et des difficultés à prévoir les goûts et demandes des clients; diminue par rapport aux stades. Les résultats sont significatifs en ce qui concerne deux de ces facteurs: les difficultés à prévoir les actions des concurrents et celles à obtenir du financement. Il s'agit donc de facteurs qui sont perçus moins intenses par les dirigeants des entreprises au stade de réussite.

Les résultats du test de Kruskal-Wallis révèlent une seule différence significative. Celle-ci réfère aux difficultés que les dirigeants ont à prévoir les actions des concurrents. Des différences significatives prévalent donc entre les stades quant la perception des dirigeants des difficultés à prévoir les actions de leurs concurrents, d'une part, et comme la perception de l'intensité de ce facteur diminue par rapport aux stades, il s'agit donc d'un facteur qui est perçu significativement plus intense par les dirigeants dont les entreprises sont à un stade moins avancé de développement, d'autre part.

Les 7 facteurs de blocage analysés se rapportent notamment au contexte concurrentiel, aux sources d'approvisionnement, aux réseaux de distribution et aux réglementations fiscales et économiques, etc. Etant donné que ces facteurs intéressent plutôt les nouvelles entreprises et plus spécifiquement les entrepreneurs potentiels, nous avons limité le

traitement à l'analyse de la fréquence des réponses. Nous relatons les résultats du traitement de la perception des dirigeants dans le tableau 21.

Tableau 21

Distribution de la perception de l'importance des facteurs de blocage

NATURE DES FACTEURS	DIRIGEANTS ESTIMANT QUE LE FACTEUR EST (1):				
	Très Import.	Import- tant	Moyen Import.	Peu Import.	Pas Import.
Intensité de la concurrence	55,3	36,2	4,3	2,1	2,1
Montant à investir au départ	47,9	33,3	16,7	2,1	0
Accès aux réseaux de distribution	37,5	18,8	18,8	16,7	8,3
Accès aux sources d'approvisionnement	14,6	35,4	20,8	18,8	10,4
Règlementations économiques	8,5	14,9	29,8	25,5	21,3
Règlementations fiscales	8,5	19,1	27,7	21,3	23,4
Disponibilités de sites favorables	21,3	8,5	19,1	27,7	23,4

(1): les pourcentages manquants résultent des omissions de réponses.

L'observation de ces résultats permet de relever que la concurrence est le principal facteur de blocage perçu par les dirigeants. En effet, plus de 55% des dirigeants estiment que l'intensité de concurrence est un facteur très important. Par ailleurs, plus de 80% des dirigeants affirment que l'intensité de la concurrence ainsi que le montant à investir au départ sont des facteurs importants. En outre, 50% au moins estiment qu'il en est de



même de l'accès aux réseaux de distribution, du coût de réorientation des activités ainsi que de l'accès aux sources d'approvisionnement. Enfin, environ 50% des dirigeants affirment que la disponibilité de sites favorables ainsi que les réglementations économiques et fiscales sont des facteurs de blocage peu importants.

En bref:

1. Les facteurs liés au contexte concurrentiel sont perçus comme étant les plus turbulents par l'ensemble des dirigeants.

2. les résultats du test de Kendall révèlent par rapport aux stades, d'une part, une perception croissante de l'intensité des pressions exercées par les concurrents et du rythme de changement des technologies/expertises et, d'autre part, une perception décroissante de l'intensité des difficultés à prévoir les actions des concurrents et à obtenir du financement;

3. les résultats du test de Kruskal-Wallis révèlent des différences significatives quant aux difficultés à prévoir les actions des concurrents.

4. Plus de 55% des dirigeants estiment que l'intensité de la concurrence est un facteur de blocage très important. Plus de 80% que l'intensité de la concurrence et l'investissement de départ sont des facteurs importants.

#### Les réseaux de contacts externes des dirigeants

Treize types de réseaux de contacts externes ont été retenus pour les fins de cette étude.

Nous avons analysé l'importance, le nombre, ainsi que la fréquence des relations que les dirigeants entretiennent avec chacun d'eux. Le tableau 22 relate les résultats du traitement de la perception que les dirigeants ont de leur importance respective.

Tableau 22

Perception de l'importance des réseaux de contacts externes (1)

CATEGORIES DE RESEAUX DE CONTACT	STADE 1		STADE 2		STADE 3		TAU De KENDALL	CHI-DEUX KRUSKAL- WALLIS
	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$		
Clients	4,92	0,29	4,92	0,28	5,00	0,00	0,12	1,04
Fournisseurs	4,33	1,23	4,29	0,69	4,17	0,72	-0,17	1,64
Actionnaires et associés	3,67	1,97	3,96	1,33	4,00	1,54	0,01	0,25
Conseil d'administration	2,17	1,75	3,17	1,69	4,33	1,23	0,40***	9,25**
Institutions financières	3,92	0,90	4,00	0,78	4,17	0,58	0,08	0,43
Organismes de soutien aux PME	3,17	1,03	2,96	1,08	3,17	0,83	-0,02	0,28
Compétiteurs	2,58	1,08	3,25	1,07	3,58	1,24	0,30**	5,69
Avocats et notaires	2,58	1,16	2,71	1,12	3,08	0,79	0,16	1,79
Comptables externes	4,00	0,95	3,96	0,81	3,58	0,90	-0,17	2,02
Consultants	2,42	1,08	2,67	1,27	3,25	0,87	0,22*	3,59
Syndicats (2)	1,25	0,45	1,54	1,14	3,17	1,70	0,36**	11,08**
Gouvernement	2,83	1,27	2,38	0,97	3,00	0,95	0,07	3,34
Regroupements d'affaires	3,42	0,99	3,08	1,14	3,17	0,58	-0,07	0,65

\*:  $p \leq 0,05$ ; \*\*:  $p \leq 0,01$ ; \*\*\*:  $p \leq 0,001$

(1) Échelle allant de 1= Pas important à 5= Très important

L'observation des moyennes permet de relever trois principaux constats:

La nature du réseau qui est perçu le plus important ne varie pas d'un stade à un autre. Ce sont les relations avec les clients que les dirigeants, indépendamment du stade de développement de leur entreprise, perçoivent les plus importantes. En effet, ce réseau présente successivement une moyenne de 4,92 aux stades de démarrage et de rentabilisation et de 5,00 au stade de réussite. En outre, la nature du réseau qui est perçu le moins important varie peu. Il s'agit des relations avec les syndicats pour les dirigeants des entreprises aux stades de démarrage (1,25) et de rentabilisation (1,54) (soit des moyennes inférieures à "peu important") et des relations avec le gouvernement pour ceux des entreprises au stade de réussite (3,00).

Par ailleurs, le nombre et la nature des réseaux de relations qui sont perçus importants, soit ceux dont la moyenne est supérieure ou égale à 4,00, varie d'un stade à un autre. Les dirigeants des entreprises au stade de démarrage perçoivent trois réseaux importants. Il s'agit des clients (4,92), des fournisseurs (4,33), et des comptables externes (4,00). Ceux des entreprises au stade de rentabilisation en perçoivent trois, qui réfèrent aux clients (4,92), aux fournisseurs (4,29), et aux institutions financières (4,00). Pour leur part, les dirigeants des entreprises au stade de réussite perçoivent 4 réseaux importants. Ils réfèrent aux clients (5,00), au conseil d'administration (4,33), aux institutions financières (4,17) et aux fournisseurs (4,17).

Enfin, l'analyse des écart-types révèle que le taux de dispersion de la perception des dirigeants de l'importance des réseaux de contacts par rapport aux moyennes est inférieur ou égal à: 6% dans les cas des clients; à 20% dans 5% des cas; à 40% dans 64% des cas; et à 60% dans 90% des cas.

Les résultats du test de Kendall révèlent que la perception des dirigeants de l'importance des réseaux de relations varie par rapport aux stades. Deux constats peuvent être relevés:

Leur perception de l'importance de 4 des 13 réseaux, soit des comptables externes, des fournisseurs, des regroupements d'affaires et des organismes de soutien à la PME, diminue. Cependant, les résultats ne sont significatifs dans aucun de ces cas. On peut donc en déduire que leur perception est uniforme d'un stade à un autre quant à l'importance de ces réseaux. Par contre, leur perception de l'importance des 9 autres réseaux de relations augmente. Les résultats sont significatifs pour 4 d'entre eux. Ils se rapportent au conseil d'administration (à 0,001), aux compétiteurs (à 0,01), syndicats (à 0,01), et aux consultants (à 0,05). Ce sont donc des réseaux de relations qui sont perçus plus importants par les dirigeants des entreprises situées à un stade plus avancé.

Les résultats du test de Kruskal-Wallis révèlent deux différences significatives. Elles se rapportent au conseil d'administration (à 0,01), et aux syndicats (à 0,01). Des différences significatives prévalent donc entre les stades quant à la perception de l'importance des relations avec le conseil d'administration et les syndicats, d'une part, et comme la perception de leur importance croît par rapport aux stades, ces relations sont perçues

significativement plus importantes par les dirigeants des entreprises qui sont à un stade plus avancé de développement, d'autre part.

Le traitement des données a également permis de relever un accroissement significatif du nombre de catégories de relations entretenues par rapport aux stades et une différenciation significative de ce nombre entre les stades. En somme, d'un stade à un autre les dirigeants entretiennent des relations plus diversifiées et que les dirigeants des entreprises plus avancées entretiennent significativement des relations plus diversifiées. Ces tendances ressortent du tableau 23.

Tableau 23

Nombre de catégories relations entretenues par les dirigeants  
par rapport aux stades

CRITERES D'ANALYSE	VALEURS
Nombre moyen de relations entretenues par stade:	
Démarrage	9,89
Rentabilisation	10,72
Réussite	12,17
Corrélation par rapport aux stades (tau de Kendall)	0,39 **
Différenciation entre les stades (F-Oneway)	4,18 *

\*:p< 0,05; \*\*:p< 0,01

Nous avons également étudié la fréquence des relations que les dirigeants entretiennent avec chacun de ces réseaux de relations. Nous relatons dans le tableau 24 les résultats du traitement.

L'observation des moyennes permet de relever trois constats.

Le réseau avec lequel les dirigeants entretiennent le plus fréquemment des contacts change au stade de réussite. En effet, c'est avec leurs clients que les dirigeants des entreprises aux stades de démarrage et de rentabilisation entretiennent des contacts le plus fréquemment. Ce réseau présente respectivement comme moyenne: 4,42 et 4,13 à ces deux stades. Pour leur part, les dirigeants des entreprises au stade de réussite entretiennent des relations plus étroites avec leur conseil d'administration, qui présente une moyenne de 4,25.

Par contre, le réseau avec lequel les dirigeants entretiennent le moins de contact est le même à tous les stades. En effet, indépendamment du stade de développement de leur entreprise, c'est avec les syndicats que les dirigeants entretiennent les contacts les moins fréquents. Ce réseau présente successivement comme moyenne: 1,08 au stade de démarrage, 1,21 (soit légèrement supérieure à "jamais") au stade de rentabilisation et 2,42 au stade de réussite.

L'analyse des écart-types révèle que le taux de dispersion de la fréquence des contacts entretenus par les dirigeants par rapport aux moyennes est inférieur ou égal à: 20% dans 8% des cas; à 40% dans 67% des cas, et à 60% dans 97% des cas.

Tableau 24

Fréquence des relations externes<sup>(1)</sup>

CATEGORIES DE RESEAUX DE CONTACT	STADE 1		STADE 2		STADE 3		TAU De KENDALL	CHI-DEUX KRUSKAL- WALLIS
	X	$\sigma$	X	$\sigma$	X	$\sigma$		
Clients	4,42	0,67	4,13	0,90	3,83	0,39	-0,25*	3,93
Fournisseurs	4,08	1,24	3,75	1,15	3,25	0,87	-0,27*	4,57
Actionnaires et associés	3,50	1,88	3,92	1,50	4,08	1,51	0,10	0,46
Conseil d'administration	2,08	1,68	3,29	1,73	4,25	1,22	0,38**	8,46*
Institutions financières	3,08	0,90	3,33	0,96	3,75	1,14	0,22*	2,74
Organismes de soutien aux PME	2,25	0,87	2,38	1,13	3,00	1,21	0,16	2,29
Compétiteurs	2,08	0,67	2,50	0,83	2,92	0,90	0,30*	5,36
Avocats et notaires	2,08	0,67	2,17	0,87	2,83	1,19	0,22*	3,27
Comptables externes	3,33	0,65	3,08	0,78	3,42	1,24	-0,001	1,04
Consultants	2,00	1,04	1,96	0,86	3,00	1,28	0,26*	6,24*
Syndicats <sup>(2)</sup>	1,08	0,29	1,21	0,59	2,42	1,44	0,41***	12,79**
Gouvernement	2,08	0,99	2,08	0,88	3,00	1,28	0,24*	5,12
Regroupements d'affaires	2,50	0,80	2,79	0,93	3,58	0,90	0,36**	8,10*

\*:p $\leq$  0,05;    \*\*:p $\leq$  0,01;    \*\*\*:p $\leq$  0,001

(1) Échelle allant de 1- Jamais à 5- Toujours;

Les résultats du test de Kendall révèlent que la fréquence à laquelle les dirigeants entretiennent des relations avec chacun de ces réseaux varie

par rapport aux stades.

Tout d'abord, on relève que la fréquence à laquelle les dirigeants entretiennent des contacts avec 3 des 13 réseaux soit, les fournisseurs, les clients et les comptables externes, diminue. Les résultats sont significatifs dans le cas des clients et des fournisseurs (à 0,05). Aussi les dirigeants des entreprises qui sont à un stade plus avancé entretiennent des relations moins fréquentes avec leurs clients et fournisseurs. Par contre, la fréquence des contacts entretenus avec les 10 autres réseaux de relations augmente. Les résultats sont significatifs dans 8 cas. Il s'agit des relations avec les syndicats (à 0,001), le conseil d'administration (à 0,01), les regroupements d'affaires (à 0,01), les compétiteurs (à 0,01), les consultants, le gouvernement, les institutions financières et les avocats et notaires (à 0,05 dans les 4 derniers). Aussi, les dirigeants dont les entreprises sont à un stade plus avancé entretiennent des contacts plus fréquents avec ces réseaux.

Les résultats du test de Kruskal-Wallis révèlent 4 différences significatives à 0,05. Elles se rapportent aux relations des dirigeants avec les syndicats, le conseil d'administration, les regroupements d'affaires et les consultants. Il existe donc des différences significatives entre les stades quant à la fréquence à laquelle les dirigeants entretiennent des relations avec leur conseil d'administration, les syndicats, les regroupements d'affaires et les consultants. Comme la fréquence des contacts entretenus avec ces réseaux croît par rapport aux stades, il s'agit donc de réseaux avec lesquels les dirigeants des entreprises plus avancées entretiennent significativement plus de contacts. Par contre, on peut soutenir que la



fréquence à laquelle les dirigeants entretiennent des relations avec les autres catégories de réseaux est, en définitive, comparable entre les stades.

En bref:

1. l'observation des moyennes relatives à l'importance des réseaux montre que: la nature du réseau qui est perçu le plus important ainsi que celle du réseau qui est perçu le moins important ne varient pas d'un stade à un autre; par contre, l'éventail des réseaux qui sont perçus importants varie d'un stade à un autre.

2. l'importance respective des réseaux varie par rapport aux stades et 4 résultats significatifs se dégagent du test de Kendall. Deux différences significatives ressortent du test de Kruskal-Wallis. Elles concernent le conseil d'administration et les syndicats.

3. on observe un accroissement et une différenciation significatifs du nombre de relations entretenues par les dirigeants par rapport aux stades;

4. l'observation des moyennes relatives à la fréquence des relations que les dirigeants entretiennent avec les réseaux montre que: la nature du réseau avec lequel les dirigeants entretiennent les contacts les plus fréquents n'est pas la même à tous les stades; par contre, celle du réseau avec lequel ils entretiennent les contacts les moins fréquents est la même;

5. la fréquence de relations entretenues avec chacun des réseaux varie d'un stade à un autre. Dix résultats significatifs ressortent du test de Kendall. Quatre différences significatives sont relevées du test de Kruskal-Wallis. Elles concernent le conseil d'administration, les syndicats, les regroupements d'affaires et les consultants.

### Le profil de rôle des dirigeants - vérification de l'hypothèse de recherche

Conformément au modèle opérationnel, le profil de rôle des dirigeants est étudié à trois niveaux, successivement sous l'angle: de l'étendue, de l'implication et du temps que les dirigeants consacrent aux rôles. Nous procédons à la vérification de l'hypothèse de recherche au fur et à mesure de la présentation des résultats.

#### Le profil sous l'angle de l'étendue des rôles assumés et de l'implication des dirigeants

La première étape de l'étude du profil de rôle des dirigeants porte sur l'étude de l'étendue des rôles qu'ils assument au sein de leur entreprise. Elle est mesurée par le rapport entre le nombre d'activités qui sont assumées et le nombre d'activités définissant chaque rôle. Pour qu'une activité soit assumée, il suffit que le dirigeant y intervient soit au niveau de la prise de décisions, de la supervision ou de l'exécution. Nous relatons dans le tableau 25 les résultats obtenus du traitement des données. L'étude de l'étendue des rôles que les dirigeants assument au sein de leur entreprise ne tient donc pas compte de leur niveau d'implication dans les rôles analysés. Elle vise à appréhender l'étendue des activités qui sont assumées à l'intérieur de chaque rôle et, par conséquent, le champ d'activité à l'intérieur duquel ils opèrent au sein de leur entreprise.

Tableau 25

## Etendue des rôles assumés par les dirigeants

DIMENSIONS DE ROLE	STADE 1 (%)	STADE 2 (%)	STADE 3 (%)	TAU DE KENDALL	F ONEWAY
<u>Rôles de gestion:</u>	83	84	95	0,27 *	2,57
Planification	83	86	94	0,27*	2,08
Organisation	74	76	96	0,20	2,28
Direction	89	89	100	0,23*	0,94
Contrôle	90	81	95	0,17	2,32
<u>Rôles fonctionnels:</u>	83	86	94	0,26*	1,69
Administration	93	95	98	0,15	0,74
Relations publiques	90	88	93	0,01	0,57
Innovation	70	80	88	0,21*	1,16
Régulation	79	83	98	0,37**	2,74
<u>Rôles opérationnels:</u>	75	93	98	0,29*	3,55*
Ventes	96	100	100	0,19	1,53
Approvisionnement	79	98	100	0,37**	5,27**
Maintenance	59	88	75	0,17	2,12
Production	67	86	78	0,16	1,03

\*:  $p \leq 0,05$ ; \*\*:  $p \leq 0,01$ ;

L'observation des pourcentages permet de relever 4 principaux constats. Globalement, la nature des rôles qui sont les plus assumés par les dirigeants varie peu stade à un autre. Ce sont les rôles de gestion (83%) et fonctionnels (83%) qui sont les plus assumés par les dirigeants des entreprises au stade de démarrage. Pour les dirigeants des entreprises aux stades de rentabilisation et de réussite, il s'agit des rôles opérationnels (93 et 98%).

Par contre, la nature des rôles qui sont les moins assumés varie. Il s'agit des rôles opérationnels (75%) pour les dirigeants des entreprises au stade de démarrage. Pour ceux des entreprises au stade de rentabilisation, ils réfèrent aux rôles de gestion (84%). Dans le cas des dirigeants des entreprises au stade de réussite, ce sont les rôles fonctionnels qui sont les plus assumés (94%).

Par ailleurs, le(s) rôle(s) qui est(sont) le(s) plus assumé(s) par les dirigeants varie(nt) peu d'un stade à un autre. Le rôle le plus assumé par les dirigeants des entreprises aux stades de démarrage et de rentabilisation est le rôle de vente (96 et 100%). On relève 3 rôles qui sont les plus assumés par les dirigeants des entreprises au stade de réussite, soit les rôles de direction (100%), de vente (100%) et d'approvisionnement (100%). On relève le même constat quant au rôle qui est le moins assumé. Ce rôle réfère, pour les dirigeants des entreprises aux stades de démarrage et de réussite, au rôle de maintenance (59% et 75%). Par contre, c'est le rôle d'organisation (76%) qui est le moins assumé par les dirigeants des entreprises au stade de rentabilisation.

Selon leur nature, le rôle qui est le plus assumé varie peu d'un stade à un autre. Au niveau des rôles de gestion, ce rôle réfère, pour les dirigeants des entreprises au stade de démarrage, au rôle de contrôle (90%); et pour

ceux des entreprises aux stades de rentabilisation et de réussite, au rôle de direction (89 et 100%). Relativement aux rôles fonctionnels, il réfère, pour les dirigeants des entreprises aux stades de démarrage et de rentabilisation, au rôle d'administration (93 et 95%); et pour les dirigeants des entreprises au stade de réussite, aux rôles d'administration et de régulation (98%). Concernant les rôles opérationnels, il réfère au rôle de vente (96 et 100%) pour les dirigeants des entreprises aux stades de démarrage et de rentabilisation; et aux rôles de vente (100%) et d'approvisionnement (100%) pour les dirigeants des entreprises au stade de réussite. On relève le même constat en ce qui concerne le rôle qui est le moins assumé par les dirigeants. Au niveau des rôles de gestion, il réfère, pour les dirigeants des entreprises aux stades de démarrage et de rentabilisation, au rôle d'organisation (74 et 76%); et pour ceux des entreprises au stade de réussite, au rôle de planification (94%). Au niveau des rôles fonctionnels, il réfère, indépendamment des stades de développement, au rôle d'innovation (70; 80; et 88%). Au niveau des rôles opérationnels, il réfère, à tous les stades, au rôle de maintenance (59; 88; et 75%).

Les résultats du test de Kendall révèlent un élargissement de l'étendue des tous les rôles par rapport aux stades. Les résultats sont significatifs pour 5 des 12 rôles. Deux principaux constats peuvent être relevés. Globalement, l'élargissement des rôles assumés est observé au niveau des rôles de gestion, des rôles fonctionnels et des rôles opérationnels. Les résultats sont significatifs à 0,05. On observe donc un développement significatif des activités associées à ces rôles d'un stade à un autre. Par ailleurs, on note un développement plus significatif des rôles

opérationnels. Autrement dit, ces résultats signifient que, d'un stade à un autre, les dirigeants assument un nombre croissant d'activités associées à ces rôles

Par contre les résultats détaillés du test de Kendall révèlent que l'élargissement des rôles n'est significatif que pour 5 des 12 rôles. Un de ces rôles se rapporte aux rôles opérationnels, soit le rôle d'approvisionnement (à 0,01); deux aux rôles de gestion, soit les rôles de planification et de direction (à 0,05); et deux aux rôles fonctionnels, soit les rôles d'innovation et de régulation (0,05).

Les résultats du test F révèlent que des différences significatives à 0,05 prévalent entre les stades en ce qui concerne, d'une part, les rôles opérationnels globalement; et d'autre part, le rôle d'approvisionnement. Malgré la tendance observée au niveau des résultats du test de Kendall, les résultats du test F permettent de soutenir que les dirigeants opèrent à l'intérieur d'un champ d'activité relativement homogène dans la mesure où l'étendue des rôles qu'ils assument est comparable, entre les stades, en ce qui concerne les 11 autres rôles.

Aussi, relativement à l'étendue des rôles assumés, l'hypothèse de différenciation du profil de rôle des dirigeants par rapport aux stades n'est vérifiée que dans le cas du rôle d'approvisionnement. Elle n'est pas vérifiée pour les 11 autres rôles.

En bref:

1. L'observation des pourcentages par rapport aux stades a permis de constater que: la nature des rôles les plus assumés par les dirigeants varie peu d'un stade à un autre; tandis que celle des rôles les moins assumés

varie; le(s) rôle(s) le(s) plus assumé(s) varie(nt) peu; et qu'il en est de même du rôle moins assumé; selon leur nature, le rôle le plus assumé varie peu de même que le rôle qui est le moins assumé;

2. les résultats du test de Kendall révèlent un élargissement significatif de l'étendue de 5 des 12 rôles par rapport aux stades, soit les rôles de planification, de direction, d'innovation, de régulation et d'approvisionnement;

3. les résultats du test F permettent de conclure que, relativement à l'étendue des rôles assumés, l'hypothèse de différenciation du profil de rôle des dirigeants n'est vérifiée que pour le rôle d'approvisionnement; et que les dirigeants opèrent, en définitive, à l'intérieur d'un champ d'activité relativement homogène.

L'étude du niveau d'implication des dirigeants vise à appréhender leur comportement de délégation par rapport aux stades. Nous relatons dans le tableau 26 les résultats du traitement des données.

L'observation des moyennes permet de relever 3 constats. Globalement, la nature des rôles qui sont les plus délégués ainsi que celle des rôles qui sont les moins délégués ne varient pas d'un stade à un autre. En effet, ce sont les rôles opérationnels, qui présentent successivement comme moyenne: 2,03 au stade de démarrage(soit: une délégation de l'exécution), de 2,88 au stade de rentabilisation, et de 3,90 (soit une délégation substantielle de la prise de décision) au stade de réussite; qui sont les plus délégués à tous les stades. Par contre, ce sont les rôles de

Tableau 26

## Niveau d'implication des dirigeants dans les rôles (1)

DIMENSIONS DE ROLE	STADE 1		STADE 2		STADE 3		TAU de KENDALL	CHI-DEUX KRUSKAL- WALLIS
	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$		
<b><u>Rôles de gestion</u></b>	1,44	0,67	2,19	0,78	2,71	1,00	0,42***	13,07**
Planification	1,44	0,70	2,18	0,75	2,73	1,07	0,41***	12,57**
Organisation	2,30	0,61	2,16	1,22	2,53	0,97	0,40***	11,58**
Direction	1,53	1,11	2,08	1,02	2,25	1,09	0,27*	5,90
Contrôle	1,46	0,64	2,41	1,05	2,89	1,17	0,39***	10,88**
<b><u>Rôles fonctionnels:</u></b>	1,49	0,61	2,21	0,88	2,96	0,77	0,45***	14,55***
Administration	1,76	0,90	2,42	1,20	3,62	0,99	0,42***	13,44**
Relations publiques	1,15	0,44	1,86	0,97	2,45	0,82	0,48***	15,79***
Innovation	1,40	0,69	2,29	1,00	2,74	0,88	0,40***	11,83**
Régulation	1,70	0,90	2,30	1,16	3,13	1,06	0,39***	10,10**
<b><u>Rôles opérationnels:</u></b>	2,03	1,35	2,88	1,10	3,90	0,86	0,42***	12,04**
Ventes	1,79	1,53	2,21	1,22	3,29	1,03	0,43***	11,44**
Approvisionnement	1,91	1,39	2,50	1,45	3,96	0,96	0,41***	11,54**
Maintenance	3,19	1,65	3,83	1,49	4,61	0,70	0,27*	3,91
Production	2,15	1,58	3,38	1,56	4,40	1,08	0,44***	10,35**

\*:  $p < 0,05$ ;    \*\*    :  $p < 0,01$ ;    \*\*\*    :  $p < 0,001$

(1) Échelle allant de 1- le dirigeant prend les décisions et assume lui-même l'exécution à 5- Il délègue les décisions, la supervision et l'exécution.



gestion, qui présentent comme moyenne: 1,44 au stade de démarrage (soit: une délégation partielle de l'exécution), de 2,19 au stade de rentabilisation, et de 2,71 au stade de réussite; qui sont les moins délégués à tous les stades.

Par ailleurs, le rôle qui est le plus délégué ne varie pas. En effet, c'est le rôle de maintenance, dont la moyenne est de 3,19 au stade de démarrage, de 3,83 au stade de rentabilisation, et de 4,61 (soit: une délégation quasi-totale) au stade de réussite; qui est le rôle le plus délégué à tous les stades. Par contre, le rôle qui est le moins délégué varie quelque peu d'un stade à un autre. C'est le rôle de relations publiques que les dirigeants des entreprises aux stades de démarrage (1,15) et de rentabilisation (1,86) délèguent le moins. Quant aux dirigeants des entreprises au stade de réussite, c'est le rôle de direction (2,25) qu'ils délèguent le moins.

Selon leur nature, le rôle qui est le plus délégué varie très peu d'un stade à un autre. Au niveau des rôles de gestion, c'est le rôle d'organisation (2,30); qui est le plus délégué par les dirigeants des entreprises au stade de démarrage; par contre, c'est le rôle de contrôle qui est le plus délégué par les dirigeants des entreprises aux stades de rentabilisation (2,41) et de réussite (2,89). Au niveau des rôles fonctionnels, c'est le rôle d'administration qui est le plus délégué par les dirigeants à tous les stades (1,76; 2,42; et 3,62). Au niveau des rôles opérationnels, c'est le rôle de maintenance qui est le plus délégué à tous les stades (3,19; 3,83; et 4,61). On relève également que le rôle qui est le moins délégué varie peu. Au niveau des rôles de gestion, c'est le rôle de planification qui est le moins délégué par les dirigeants des entreprises au stade de démarrage (1,44); par contre, c'est le rôle de direction qui est le moins délégué par les dirigeants des entreprises aux stades de rentabilisation et de réussite

(2,08 et 2,25). Relativement aux rôles fonctionnels, c'est le rôle de relations publiques qui est le moins délégué par les dirigeants à tous les stades (1,15; 1,86; et 2,45). Quant aux rôles opérationnels, c'est le rôle de vente qui est le moins délégué à tous les stades (1,79; 2,21; et 3,29).

Enfin, l'observation des écart-types révèle que la dispersion de l'implication des dirigeants dans les rôles par rapport aux moyennes est inférieur ou égal à: à 22% dans 4% des cas; à 40% dans 44% des cas, et à 60% dans 88% des cas. Par ailleurs, on remarque que ce taux diminue par rapport aux stades pour l'ensemble des rôles.

Le test de Kendall permet de relever une tendance croissante à la délégation de tous les rôles par rapport aux stades. Globalement, les résultats sont significatifs à 0,001 pour les rôles de gestion, fonctionnels et opérationnels. Ces résultats signifient donc que, d'un stade à un autre, les dirigeants délèguent davantage les rôles en question. Par ailleurs, l'observation des taux de Kendall montre que cette tendance à la délégation est plus marquée au niveau des rôles fonctionnels. Rappelons que ce sont les rôles opérationnels qui sont les plus délégués à tous les stades.

Les résultats détaillés révèlent que la tendance ci-dessus prévaut pour l'ensemble des 12 rôles. Cependant, on note le niveau de signification des résultats est moindre en ce qui concerne les rôles de direction et de maintenance (à 0,05). Par contre, il est à 0,001 pour les 11 autres rôles.

Les résultats du test de Kruskal-Wallis permet de relever trois constats. Globalement, des différences significatives à 0,01 au moins prévalent, entre les stades, en ce qui concerne les rôles de gestion, fonctionnels, et opérationnels. Aussi, des différences significatives

prévalent globalement entre les stades, quant au comportement de délégation des dirigeants.

Les résultats détaillés révèlent cependant que de telles différences ne prévalent que pour 10 des 12 rôles. En effet, des différences significatives ne sont pas relevées en ce qui concerne les rôles de direction et de maintenance. Par contre, de telles différences prévalent à 0,01 pour les rôles de planification, d'organisation, de contrôle, d'administration,, d'innovation, de régulation, de vente, d'approvisionnement et de production, et à 0,001 pour rôle de relations publiques. En définitive, le comportement de délégation des dirigeants au niveau des rôles de direction et de maintenance est comparable entre les stades. Il convient de rappeler à ce niveau que le rôle de direction est un des deux rôles les moins délégués à tous les stades.

Relativement au niveau d'implication des dirigeants, l'hypothèse de différenciation du profil de rôle des dirigeants par rapport aux stades est vérifiée sur 10 des 12 rôles, soit: les rôles de planification, d'organisation, de contrôle, d'administration, de relations publiques, d'innovation, de régulation, de vente, d'approvisionnement et de production.

#### En bref:

1. L'observation des moyennes a permis de relever que: la nature des rôles, respectivement, les plus et les moins délégués par le dirigeants ne varie pas d'un stade à un autre; le rôle le plus délégué ne varie pas; tandis que celui qui est le moins délégué varie; selon la nature des rôles, le rôle respectivement le plus et le moins délégué ne varie pas;

2. les résultats du test de Kendall révèlent une tendance croissante à la délégation de tous les rôles par rapport aux stades;

3. les résultats du test de Kruskal-Wallis permettent de conclure que, relativement à l'implication des dirigeants, l'hypothèse de différenciation de leur profil de rôle est vérifiée au niveau de 10 des 12 rôles, soit les rôles de planification, d'organisation, de contrôle, d'administration, de relations publiques, d'innovation, de régulation, de vente, d'approvisionnement et de production.

### Le profil sous l'angle du temps consacré aux rôles

Nous avons eu recours à deux approches pour mesurer le temps que les dirigeants consacrent aux rôles. Dans la première approche, nous avons demandé aux dirigeants d'évaluer "l'importance" du temps qu'ils consacrent à chacune des 85 activités qui définissent les 12 rôles, au moyen d'une échelle de type Likert. Dans la seconde, nous avons abrégé le modèle de rôle à ses 12 principales composantes et nous leur avons demandé d'indiquer le "pourcentage" de temps affecté à chacun des 12 rôles. Dans la mesure où les résultats obtenus de ces deux approches présentent quelques différences, nous les présentons séparément. Nous identifions les résultats cohérents au fur et à mesure de la présentation des résultats obtenus de la deuxième approche. Au terme de la présentation, nous évaluons la portée des similitudes et des différences relevées.

Nous relatons dans le tableau 27 les résultats obtenus de la mesure de l'importance du temps alloué aux rôles.

Tableau 27

Importance du temps consacré aux rôles (1)

DIMENSIONS DE ROLE	STADE 1		STADE 2		STADE 3		TAU DE KENDALL	CHI-DEUX KRUSKAL- WALLIS
	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$		
<u>Rôles de gestion:</u>	1,96	0,49	2,26	0,79	2,34	0,64	0,21*	3,82
Planification	1,99	0,49	2,33	0,72	2,40	0,61	0,23*	5,28
Organisation	1,58	1,14	1,68	1,10	2,21	0,66	0,21*	3,89
Direction	2,33	1,03	2,38	1,31	2,64	1,03	0,08	0,61
Contrôle	1,96	0,61	2,31	1,14	2,25	0,81	0,10	1,08
<u>Rôles fonctionnels:</u>	1,83	0,53	2,14	0,93	1,89	0,44	0,03	2,24
Administration	2,47	0,89	2,57	1,16	1,63	0,58	-0,24*	6,73*
Relations publiques	1,75	0,56	1,90	0,83	1,88	0,37	0,05	0,43
Innovation	1,58	0,90	2,14	1,16	2,21	1,01	0,15	2,52
Régulation	1,54	0,66	2,00	1,18	1,75	0,69	0,06	1,38
<u>Rôles opérationnels</u>	1,94	0,85	2,38	0,96	1,31	0,50	-0,19*	10,46**
Ventes	3,25	1,52	3,38	1,17	2,08	0,97	-0,28*	8,24*
Approvisionnement	2,21	1,47	2,67	1,29	1,42	0,70	-0,20	8,10*
Maintenance	0,83	1,07	1,67	1,43	0,71	0,62	-0,01	5,64
Production	1,46	1,18	1,79	1,48	1,04	1,05	-0,10	2,14

\*:  $p \leq 0,05$ ;      \*\*:  $p \leq 0,01$ 

(1) Échelle allant de 1- Très peu de temps à 5-Enormément de temps

L'observation des moyennes permet de relever 4 principaux constats. Globalement, la nature des rôles auxquels les dirigeants consacrent le plus de temps varie d'un stade à un autre. Les dirigeants des entreprises au stade de démarrage consacrent la part la plus importante de leur temps aux rôles de gestion, dont la moyenne est de 1,96. Dans le cas des dirigeants des entreprises au stade de rentabilisation, ils affectent le plus de temps aux rôles opérationnels (2,38). Pour leur part, c'est aux rôles de gestion que les dirigeants des entreprises au stade de réussite allouent le plus de temps (2,34). Par contre, la nature des rôles auxquels les dirigeants consacrent le moins de temps ne varie pas. C'est aux rôles fonctionnels que les dirigeants, indépendamment du stade de développement de leur entreprises; consacrent le moins de temps. En effet, ces rôles présentent successivement une moyenne de: 1,83 au stade de démarrage, de 2,14 au stade de rentabilisation et de 1,89 au stade de réussite.

Par ailleurs, le rôle auquel les dirigeants affectent le plus de temps varie sensiblement d'un stade à un autre. C'est au rôle de vente que les dirigeants des entreprises aux stades de démarrage (3,25) et de rentabilisation (3,38) consacrent le plus de temps. Quant aux dirigeants des entreprises au stade de réussite, c'est au rôle de direction (2,64) qu'ils affectent le plus de temps. Par contre, le rôle auquel les dirigeants consacrent le moins de temps ne varie pas d'un stade à un autre. En effet, c'est au rôle de maintenance que les dirigeants, indépendamment du stade de développement de leur entreprise, consacrent le moins de temps. Ce rôle présente successivement comme moyenne: 0,83 au stade de démarrage; 1,67 au stade de rentabilisation; et 0,71 au stade de réussite.

Selon leur nature, le rôle auquel les dirigeants consacrent le plus de temps varie quelque peu d'un stade à un autre. Au niveau des rôles de gestion, c'est au rôle de direction que tous les dirigeants consacrent le plus de temps. La moyenne de ce rôle est en effet de: 2,33 au stade de démarrage, de 2,38 au stade de rentabilisation et de 2,64 au stade réussite. En ce qui a trait aux rôles fonctionnels, c'est au rôle d'administration que les dirigeants des entreprises aux stades de démarrage (2,47) et de rentabilisation (2,57) allouent le plus de temps. Pour leur part, les dirigeants des entreprises au stade de réussite consacrent le plus de temps au rôle d'innovation (2,21). Relativement aux rôles opérationnels, c'est au rôle de vente, dont la moyenne est de 3,25 au stade de démarrage, de 3,38 au stade de rentabilisation, et de 2,08 au stade de réussite; que tous les dirigeants affectent le plus de temps. On relève également le même constat quant au rôle auquel les dirigeants consacrent le moins de temps. Au niveau des rôles de gestion, c'est au rôle d'organisation, dont la moyenne est de 1,58 au stade de démarrage, de 1,68 au stade de rentabilisation et 2,21 au stade de réussite, que tous les dirigeants allouent le moins de temps. Au niveau des rôles fonctionnels, les dirigeants des entreprises au stade de démarrage consacrent le moins de temps au rôle de régulation (1,54). Quant aux dirigeants des entreprises au stade de rentabilisation, ce rôle réfère au rôle de relations publiques (1,90). Il s'agit plutôt du rôle d'administration (1,63) dans le cas des dirigeants des entreprises au stade de réussite. Relativement aux rôles opérationnels, c'est au rôle de maintenance, dont la moyenne est de 0,83 au stade de démarrage, de 1,67 au stade de rentabilisation et de 0,71 au stade de réussite, que tous les dirigeants allouent le moins de temps.

Enfin, l'analyse des écart-types révèle que le taux de dispersion du temps consacré par les dirigeants aux rôles par rapport aux moyennes est inférieur ou égal à: 20% dans 2% des cas; à 40% dans 42% des cas; et à 60% dans 80% des cas.

Les résultats du test de Kendall révèlent que l'importance du temps consacré aux rôles varie d'un stade à un autre. Deux principaux constats peuvent être relevés. Globalement, l'importance du temps consacré aux rôles de gestion et fonctionnels augmente. Le résultat est significatif à 0,05 dans le cas des rôles de gestion. Par contre, l'importance du temps consacré aux rôles opérationnels diminue et le résultat est significatif à 0,05. Ces résultats signifient donc que, d'un stade à un autre, les dirigeants consacrent de plus de temps aux rôles gestion mais de moins en moins en moins de temps aux rôles opérationnels. Par ailleurs, ils consacrent relativement le même temps aux rôles fonctionnels.

Les résultats détaillés révèlent que l'importance du temps consacré à 5 rôles, soit: les rôles d'administration, de vente, d'approvisionnement, de maintenance et de production, diminue. Les résultats sont significatifs à 0,05 dans le cas des rôles d'administration et de vente. Par contre, l'importance du temps consacré aux 7 autres rôles de gestion et fonctionnels rôles augmente. Les résultats sont significatifs à 0,05 pour 2 d'entre eux. Il s'agit des rôles de planification et d'organisation. Aussi, d'un stade à un autre, les dirigeants consacrent de moins en moins de temps aux d'administration, de vente et d'approvisionnement mais de plus en plus de temps aux rôles de planification et d'organisation. En qui concerne les 7 autres rôles, le temps que les dirigeants y consacrent est respectivement le même d'un stade à un autre.



Les résultats du test de Kruskal-Wallis révèlent que des différences significatives à 0,05 prévalent entre les stades en ce qui concerne, d'une part, les rôles opérationnels globalement et, d'autre part, les rôles d'administration, de ventes et d'approvisionnement. Aussi, des différences prévalent, entre les stades, quant au temps que les dirigeants consacrent aux rôles opérationnels globalement ainsi qu'aux rôles d'administration, de ventes et d'approvisionnement. Par ailleurs, comme les dirigeants y affectent de moins en moins de temps d'un stade à un autre, il s'agit donc de rôles auxquels les dirigeants des entreprises plus avancées affectent significativement moins de temps.

Relativement à cette première méthode utilisée pour mesurer le temps consacré aux rôles, l'hypothèse de différenciation du profil de rôle des dirigeants par rapport aux stades est vérifiée au niveau de 3 des 12 rôles, soit: les rôles d'administration, de ventes et d'approvisionnement. Elle n'est par contre pas vérifiée pour les 9 autres rôles.

Nous relatons dans le tableau 28 les résultats obtenus du traitement des pourcentages de temps consacré aux rôles.

L'observation des moyennes permet de relever 4 principaux constats. Globalement, la nature des rôles auxquels les dirigeants consacrent le plus de temps varie quelque peu d'un stade à un autre. C'est au rôle opérationnels que les dirigeants des entreprises aux stades de démarrage (54,31%) et de rentabilisation (38,91%) consacrent le plus de temps. Par contre, c'est plutôt aux rôles fonctionnels (46,28%) que les dirigeants des

Tableau 28

Pourcentage du temps consacré aux rôles

DIMENSIONS DE ROLE	STADE 1		STADE 2		STADE 3		TAU DE KENDALL	F ONEWAY
	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$		
<u>Rôles de gestion</u>	16,79	11,95	25,47	15,51	39,47	18,95	0,35***	5,93**
Planification	4,28	3,40	8,64	7,74	12,60	9,06	0,30**	3,54*
Organisation	3,80	3,91	5,99	4,27	6,93	3,03	0,21*	1,87
Direction	4,90	5,83	5,76	4,47	12,50	6,23	0,35***	7,54**
Contrôle	3,80	3,58	5,07	3,40	7,43	4,53	0,26*	2,72
<u>Rôles fonctionnels</u>	28,90	16,40	35,62	17,68	46,28	14,29	0,30**	3,07
Administration	16,49	13,57	14,17	12,63	13,53	9,67	-0,04	0,19
Relations publiques	3,38	3,36	6,93	5,20	9,70	6,49	0,31**	4,11*
Innovation	3,55	4,90	5,52	3,46	10,85	10,05	0,30**	4,58*
Régulation	5,48	4,94	8,99	9,52	12,20	7,98	0,29**	1,80
<u>Rôles opérationnels</u>	54,31	26,06	38,91	23,21	14,25	13,64	-0,48***	9,27***
Ventes	25,46	23,59	16,27	16,02	10,16	10,91	-0,23*	2,23
Approvisionnement	10,62	8,51	9,22	6,29	3,81	6,04	-0,31**	3,24*
Maintenance	1,92	2,30	3,22	7,55	0,19	0,63	-0,27*	1,10
Production	16,30	25,39	10,20	17,38	0,10	0,30	-0,31**	2,39

\*:  $p \leq 0,05$ ; \*\*:  $p \leq 0,01$ ; \*\*\*:  $p \leq 0,001$

entreprises au stade de réussite consacrent le plus de temps. Ces résultats sont cohérents avec ceux obtenus de la première méthode en ce qui concerne la prépondérance du temps consacré aux rôles opérationnels au stade de rentabilisation. De même, la nature des rôles auxquels les dirigeants consacrent le moins de temps varie peu. C'est aux rôles de gestion que les dirigeants des entreprises aux stades de démarrage (16,79%) et de rentabilisation (25,47%) consacrent le moins de temps. Par contre, il s'agit des rôles opérationnels (14,25%) pour les dirigeants des entreprises au stade de réussite. Ces derniers résultats sont cohérents avec ceux obtenus précédemment en ce qui concerne les dirigeants des entreprises au stade de réussite.

De tous les rôles, celui auquel les dirigeants affectent le plus de temps varie peu d'un stade à un autre. C'est au rôle de vente que les dirigeants des entreprises aux stades de démarrage (25,46%) et de rentabilisation (16,27%) affectent le plus de temps. Quant aux dirigeants des entreprises au stade de réussite, il s'agit du rôle d'administration (13,53%). Ces résultats sont cohérents avec ceux rapportés antérieurement en ce qui concerne les dirigeants des entreprises aux stades de démarrage et de rentabilisation. Par ailleurs, le rôle auquel les dirigeants consacrent le moins de temps varie peu également d'un stade à un autre. C'est aux rôles de maintenance que les dirigeants des entreprises aux stades de démarrage (1,92%) et de rentabilisation (3,22%) allouent le moins de temps. Ceux des entreprises au stade de réussite consacrent le moins de temps au rôle de production (0,10%). Ces résultats sont cohérents avec ceux relatés précédemment en ce qui concerne les dirigeants des entreprises aux stades de démarrage et de rentabilisation.

Selon leur nature, le rôle auquel les dirigeants consacrent le plus de temps varie peu d'un stade à un autre. Au niveau des rôles de gestion, les dirigeants des entreprises au stade de démarrage consacrent le plus de temps au rôle de direction (4,90%); alors que c'est au rôle de planification que les dirigeants des entreprises aux stades de rentabilisation (8,64%) et de réussite (12,60%) consacrent le plus de temps. Ces résultats sont cohérents avec ceux que nous avons relevés auparavant en ce qui concerne les dirigeants des entreprises au stade de démarrage. Au niveau des rôles fonctionnels, c'est au rôle d'administration que tous les dirigeants consacrent le plus de temps. Ce rôle présente successivement comme moyenne: 16,49% au stade de démarrage, 14,17% au stade de rentabilisation et 13,53% au stade de réussite. Ces résultats sont cohérents par rapport à ceux relevés dans la première méthode en ce qui concerne les dirigeants des entreprises aux stades de démarrage et de rentabilisation. Au niveau des rôles opérationnels, c'est au rôle de vente, dont la moyenne est de 25,46% au stade de démarrage, de 16,27% au stade de rentabilisation et de 10,16% au stade de réussite; que tous les dirigeants allouent le plus de temps. Ces résultats sont cohérents avec ceux présentés antérieurement. Par ailleurs, le rôle auquel les dirigeants consacrent le moins de temps varie peu. Relativement aux rôles de gestion, c'est aux rôles d'organisation (3,80%) et de contrôle (3,80%), que les dirigeants des entreprises au stade de démarrage affectent le moins de temps. Il s'agit, pour les dirigeants des entreprises au stade de rentabilisation, du rôle de contrôle (5,07%); et pour ceux des entreprises au stade de réussite, du rôle d'organisation (6,93%). Ces résultats sont cohérents avec ceux relatés précédemment en ce qui concerne les dirigeants des entreprises au stade de réussite et en partie pour les dirigeants des entreprises au stade de

démarrage. Au niveau des rôles fonctionnels, il réfère au rôle de relations publiques pour les dirigeants des entreprises aux stades de démarrage (3,38%) et de réussite (9,70%). Par contre, il s'agit du rôle d'innovation (5,52%) pour les dirigeants des entreprises au stade de rentabilisation. Ces résultats ne sont pas cohérents avec ceux relatés antérieurement. Quant aux rôles fonctionnels, il réfère au rôle de maintenance pour les dirigeants des entreprises au stade de démarrage (1,92%) et de rentabilisation (3,22%), et au rôle de production pour les dirigeants des entreprises au stade de réussite (0,10%). Ces résultats sont cohérents avec ce que nous avons relevés précédemment en ce qui concerne les dirigeants des entreprises aux stades de démarrage et de rentabilisation.

Enfin, l'analyse des écart-types révèle que le taux de dispersion du temps consacré par les dirigeants aux rôles par rapport aux moyennes est inférieur ou égal à: 40% dans 2% des cas; et à 40% dans 18% des cas. D'une manière générale, ce taux tend à diminuer d'un stade à un autre au niveau des rôles de gestion et fonctionnels; par contre il tend à augmenter au niveau des rôles opérationnels.

Les résultats du test de Kendall révèlent que l'importance du temps consacré aux rôles varie d'un stade à un autre. Deux constats principaux sont à relever. Globalement, le pourcentage de temps consacré aux rôles de gestion et fonctionnels augmente. Les résultats sont significatifs à 0,001 dans le cas des rôles de gestion et à 0,01 pour les rôles fonctionnels. Par contre, le pourcentage de temps consacré aux rôles opérationnels diminue et le résultat est significatif à 0,001. Aussi, d'un stade à un autre, les dirigeants consacrent de plus en plus de temps aux rôles de gestion et fonctionnels mais de moins en moins de temps aux rôles opérationnels. Ces

tendances sont cohérentes avec celles que nous avons relatées précédemment. Les résultats sont par contre plus probants dans la mesure où ils sont significatifs pour les trois groupes de rôle, d'une part, et ils le sont à un niveau de signification plus élevé, d'autre part.

Les résultats détaillés révèlent que le temps consacré à 5 rôles, soit les rôles d'administration, de vente, d'approvisionnement, de maintenance et de production, diminue. Cette tendance est cohérente avec celle relevée antérieurement. A l'exception du rôle d'administration, les résultats sont significatifs à 0,05 pour les rôles de ventes et de maintenance, et à 0,01 pour les rôles d'approvisionnement et de production. Dans la méthode précédente, nous n'avons relevé de résultats significatifs que pour les rôles d'administration et de vente. Par ailleurs, le temps consacré aux 7 autres rôles fonctionnels et de gestion augmente. Cette tendance est également cohérente avec celle que nous avons relevée précédemment. Les résultats sont significatifs à 0,001 pour le rôle de direction, à 0,01 pour les rôles de relations publiques, d'innovation, de planification et de régulation; et à 0,05 pour les rôles de contrôle et d'organisation. La première méthode ne nous a permis de relever des résultats significatifs que pour les rôles de planification et d'organisation. Par ailleurs le niveau de signification des résultats est globalement plus élevé. De ces résultats on peut soutenir que, d'un stade à un autre, les dirigeants consacrent de plus en plus de temps aux rôles de planification, d'organisation, de direction, de relations publiques, d'innovation et de régulation. Par contre, ils consacrent de moins en moins de temps aux rôles de vente, d'approvisionnement, de maintenance et de production.

Les résultats du test de F révèlent que des différences significatives à 0,05 prévalent en ce qui concerne, d'une part, globalement les rôles opérationnels (à 0,001) et les rôles de gestion (à 0,01); et d'autre part, 5 rôles, soit: les rôles de direction (à 0,01), d'innovation, de relations publiques, de planification et d'approvisionnement (à 0,05). Des différences prévalent donc, entre les stades, quant au temps que les dirigeants consacrent à ces rôles. Les précédents résultats sont cohérents avec ceux que nous présentons pour ce qui est du rôle d'approvisionnement ainsi que des rôles opérationnels

Relativement aux pourcentages de temps consacré aux rôles, l'hypothèse de différenciation du profil de rôle des dirigeants par rapport aux stades est vérifiée sur 5 des 12 rôles, soit: les rôles de planification, direction, relations publiques, innovation et d'approvisionnement.

Le relevé systématique des différences entre les résultats pertinents des deux méthodes nous permettent de soutenir que ces derniers sont globalement plus cohérents qu'incohérents. Deux divergences non négligeables sont toutefois à noter. Elles concernent la nature des rôles auxquels les dirigeants consacrent le plus de temps aux stades de démarrage et de réussite.

En résumé, nous relevons les résultats pertinents suivants:

1. relativement aux dirigeants des entreprises au stade de démarrage, parmi tous les rôles, c'est au rôle de vente qu'ils consacrent le plus de temps et inversement dans le cas du rôle de maintenance; au niveau des rôles de gestion, c'est au rôle de direction qu'ils consacrent le plus de temps et inversement dans le cas du rôle d'organisation; au niveau

des rôles fonctionnels, c'est au rôle d'administration qu'ils affectent le plus de temps; au niveau des rôles opérationnels, c'est au rôle de vente qu'ils consacrent le plus de temps et inversement dans le cas du rôle de maintenance;

2. relativement aux dirigeants des entreprises au stade de rentabilisation: c'est aux rôles opérationnels qu'ils consacrent le plus de temps; parmi tous les rôles, c'est au rôle de vente qu'ils consacrent le plus de temps et inversement dans le cas du rôle de maintenance; au niveau des rôles fonctionnels, c'est au rôle d'administration qu'ils consacrent le plus de temps; au niveau des rôles opérationnels, c'est au rôle de vente qu'ils consacrent le plus de temps et inversement dans le cas du rôle de maintenance;

3. relativement aux dirigeants des entreprises au stade de réussite: au niveau des rôles de gestion, c'est au rôle d'organisation qu'ils consacrent le moins de temps; au niveau des rôles opérationnels, c'est au rôle de vente qu'ils consacrent le plus de temps;

4. par rapport aux stades, on relève une diminution significative du temps consacré aux rôles opérationnels ainsi qu'un accroissement significatif du temps consacré aux rôles de planification et d'organisation;

5. entre les stades, on relève une différenciation significative du temps consacré aux rôles opérationnels.



### Analyse des résultats et discussions

Nous analysons la portée des résultats sur le plan théorique. Par ailleurs, nous mettrons l'emphasis sur les tendances et les différenciations relevées au niveau du comportement des dirigeants par rapport au stade de développement de leur entreprise.

Sur le plan théorique, la présente étude fournit des résultats relativement intéressants en ce qui a trait aux comportements des dirigeants de PME, dont les entreprises sont à des stades différents de développement. Plusieurs théories ou hypothèses sont avancées au niveau de la littérature pour expliquer les variations du comportement des dirigeants (ou cadre). A ce sujet, notre revue de la littérature a permis de relever cinq groupes de facteurs: les caractéristiques personnelles du dirigeant (dont ses traits de personnalité), les caractéristiques de la position qu'il occupe, son réseau de relations, les caractéristiques organisationnelles, les caractéristiques de l'environnement externe. Mais, comme le notent Mintzberg (1984) ainsi que Katz et Kahn (1978), les recherches ont surtout permis de vérifier l'influence de la taille et de la branche d'activité et que peu de choses sont connues quant à l'influence des caractéristiques organisationnelles. Dans ce sens, cette étude apporte des éléments de réponses aux failles relevées par ces auteurs au niveau de la recherche.

L'analyse du profil de rôle des dirigeants révèle un détachement progressif du dirigeant des activités d'opérations

Nous discutons successivement des résultats relatifs à l'étude de l'étendue des rôles assumés, du niveau d'implication et du temps que les dirigeants consacrent aux rôles.

L'étude du profil de rôle des dirigeants sous l'angle de l'étendue des rôles assumés révèle que les dirigeants opèrent, en définitive, à l'intérieur d'un champs d'activité relativement homogène. L'absence de différenciation au niveau des rôles de gestion peut paraître difficilement compréhensible ou en occurrence "anormale". Un survol succinct de la littérature permet cependant de constater que la conclusion à laquelle nous aboutissons n'est pas incohérente avec la littérature, dans la mesure où les rôles de gestion prévalent dès le stade de démarrage. En effet, parmi les rôles importants du dirigeant (ou de l'entrepreneur) au stade de démarrage, les auteurs soutiennent: la création de l'organisation ainsi que la mise en place d'une structure claire et flexible (Beckman et al., 1982; Kroeger, 1974); le recrutement du personnel et le règlement des problèmes qui s'y rapportent par les biais d'un contact direct (Toulouse, 1982); le contrôle direct de toutes les activités internes (Beckman et al, 1982); la réalisation du contrôle par le biais d'informations provenant du marché (Greiner, 1972); l'élaboration d'un plan réaliste (Beckman et al, 1982); la mise en oeuvre d'une stratégie initiale (Cooper, 1979); etc. Pour sa part, Kroeger, 1974 identifie simultanément le dirigeant à un stratège, un planificateur et à un organisateur, d'une part et, d'autre part, l'auteur soulève la nécessité de maîtriser la planification à court et à long terme. La

prévalence de ces derniers rôles a été d'ailleurs récemment établie à travers les études de Dussault (1987), qui a exclusivement étudié des entreprises au stade de démarrage et de Stoner (1983), qui a notamment constaté que plusieurs dirigeants de PME planifient (sans formaliser leurs plans par écrit).

Nous avons toutefois relevé un développement global significatif des rôles de gestion, des rôles fonctionnels ainsi que des rôles opérationnels par rapport aux stades. Ces tendances ne remettent pas en cause la conclusion que nous avons tirée, d'une part et, d'autre part, elles sont également cohérentes avec la littérature. En effet, les thèses soutenues par les auteurs tendent à relater la prévalence d'une tendance à l'élargissement des rôles. Toulouse (1982) ainsi que Greiner (1972) caractérisent notamment le stade de rentabilisation par la mise en place de structures et systèmes de gestion. Churchill et Lewis (1983) notent que c'est au stade de rentabilisation qu'on observe la mise en oeuvre d'une planification formelle à court terme.

Cependant, nous nous expliquons difficilement la différenciation relevée en ce qui concerne le rôle d'approvisionnement. Les résultats permettent de relever qu'il s'agit d'un rôle qui, d'un stade à un autre, est de plus en plus délégué par les dirigeants et auquel ils consacrent de moins en moins de temps. Nous soulevons toutefois deux explications plausibles: soit que le résultat obtenu est tout simplement "aberrant" ou qu'il résulte de l'une des deux définitions opérationnelles données à ce rôle. En effet, nous avons tendance à penser que la différenciation résulte non de l'activité d'achat des matières premières, mais plutôt de l'activité de suivi et d'évaluation des inventaires. Sur le plan conceptuel, il s'agit d'une activité de gestion (contrôle) et non d'une activité d'opération, telle que nous l'avons classifiée.

L'hypothèse de différenciation du profil de rôle n'a pas été vérifiée à ce niveau. Ce résultat n'est pour autant incohérent avec la littérature. Par ailleurs, il constitue une base saine à l'étude des deux autres dimensions du profil de rôle des dirigeants. L'implication de ces résultats du point de vue de la recherche est qu'il y aurait plus d'intérêt, à l'avenir, à axer l'étude du profil de rôle des dirigeants non du point de vue de leur contenu, mais plutôt dans la façon dont les rôles sont assumés.

L'étude du niveau d'implication des dirigeants a révélé globalement, entre les stades, une différenciation significative du comportement de délégation des dirigeants. Ces résultats sont cohérents avec la littérature dans la mesure où tous les auteurs soutiennent la prévalence et la nécessité pour le dirigeant de déléguer davantage au fur et à mesure du développement de son entreprise.

Les résultats relatifs aux niveaux moyens d'implication permettent de dégager des éléments d'explication quant à l'absence de différenciation au niveau des rôles de maintenance et de direction. Les moyennes observées pour le rôle de maintenance permet de constater que ce rôle est non seulement le plus délégué à tous les stades, mais de plus il est fortement délégué. Dès le stade de démarrage, ce rôle présente une moyenne qui dépasse le niveau de délégation de la supervision. La délégation de la prise de décision est presque réalisée au stade de rentabilisation. Aussi, l'absence de différenciation résulte tout simplement du fait que ce rôle est fortement délégué dès le stade de démarrage. L'âge moyen des entreprises au stade de démarrage (3 ans) pourrait expliquer ce niveau avancé de

délégation. C'est plutôt la situation inverse qui est observée dans le cas du rôle de direction. Il s'agit du rôle qui est le moins délégué après le rôle de relations publiques. Au stade de réussite, il présente une moyenne qui dépasse de peu le niveau de délégation de l'exécution; ce qui veut dire que les dirigeants concernés se réservent intégralement la prise de décision ainsi qu'une partie substantielle de la supervision des activités qui s'y rapportent. En somme donc, l'absence de différenciation résulte du fait que le rôle de direction est et reste peu délégué. Deux thèses soutenues par quelques auteurs pourraient éventuellement expliquer le faible niveau de délégation du rôle de direction. Plusieurs auteurs (Churchill et Lewis, 1983; Kroeger, 1974; Greiner, 1972; Beckman et al., 1982; Quinn et Cameron, 1983; Toulouse, 1982; etc) soutiennent que l'accroissement de la taille de l'entreprise rend de plus en plus complexe la gestion des ressources humaines, d'une part et, d'autre part, exige une meilleure gestion de ces ressources. Aussi, plus l'entreprise grandit en taille, plus le rôle de direction prend de l'importance. Par ailleurs, Steinmetz (1969) soutient que la syndicalisation est contraire à la philosophie de gestion de l'entrepreneur. Bien que l'auteur ne traite de ce phénomène organisationnel qu'au stade de réussite, il note cependant que des problèmes importants liés au personnel peuvent surgir dès le stade de rentabilisation. Notons à ce titre que d'autres auteurs (Greiner, 1972; Toulouse, 1982) soutiennent que la transition au stade de rentabilisation est caractérisée par une crise de leadership. Les résultats que nous avons présentés quant à la perception que les dirigeants ont des syndicats et des relations qu'ils entretiennent avec ce réseau tendent à confirmer la thèse soutenue par Steinmetz (1969). Il est donc dans l'intérêt du dirigeant

d'assumer lui-même ce rôle. L'absence de différenciation relevée au niveau du rôle de direction n'est donc pas incohérente avec la littérature. Les résultats relatifs aux niveaux moyens d'implication permettent d'appréhender la portée du comportement de délégation qui prévaut aux différents stades.

Au stade de démarrage, le dirigeant est identifié à un "homme à tout faire", à un "exécutant" (Churchill et Lewis, 1983; Steinmetz, 1969; Broom et al, 1983). A ce sujet, Churchill et Lewis (1983) notent que le dirigeant fait tout et supervise tout, et que sa capacité à déléguer n'est pas un facteur de succès important. Steinmetz (1969) ainsi que Broom et al (1983) argumentent dans le même sens lorsqu'ils indentifient le stade de démarrage à un stade de supervision directe. Pour sa part, Cooper (1979) note que le dirigeant entretient un contact direct avec toutes les activités et la prise de décision. L'analyse des résultats montre que la délégation prévaut dès le stade de démarrage. Les rôles de gestion et fonctionnels présentent globalement une moyenne supérieure au niveau d'absence de délégation. Les dirigeants des entreprises au démarrage délèguent donc, à des degrés variables, la réalisation des activités liées à ces rôles. Parmi eux, ce sont les rôles d'organisation et d'administration qui sont les plus délégués. Dans la mesure où le rôle d'organisation est étroitement lié au rôle de direction et que le dirigeant est supposé entretenir un contact direct avec toutes les activités, nous expliquons difficilement que la délégation de ce rôle dépasse le niveau de l'exécution. Les rôles de relations publiques et de planification sont les moins délégués. Par contre, les rôles opérationnels présentent une moyenne supérieure au niveau de délégation de l'exécution; ce qui signifie que les dirigeants délèguent, à des degrés variables, la

supervision des activités opérationnelles. C'est en particulier le cas des rôles de maintenance et de production, qui sont les plus délégués. Des rôles opérationnels, c'est le rôle de vente qui est le moins délégué. Ce dernier résultat est cohérent avec le faible niveau de délégation du rôle de relations publiques et est cohérent avec la littérature. En effet, plusieurs auteurs soutiennent que le dirigeant fait tout et que parmi les préoccupations figurent: la recherche d'une clientèle, la pénétration du marché, devenir une entité viable et vendre les produits/services (Churchill et Lewis, 1983; Cooper, 1979; Toulouse, 1982; Greiner, 1972;etc). Ces résultats sont du reste plus cohérents avec ce que Toulouse (1982) soutient. En effet, l'auteur note, à ce stade, que le dirigeant délègue partiellement la production et les tâches administratives.

C'est au stade de rentabilisation que la majorité des auteurs commencent à parler de délégation (Churchill et Lewis, 1983; Kroeger, 1974; Greiner, 1972; Beckman et al., 1982; Steinmetz, 1969; Broom et al, 1983). Selon Churchill et Lewis (1983), le dirigeant délègue certaines responsabilités à des cadres de production ou de vente; mais aucun d'eux ne prend des décisions ni d'initiatives. Beckman et al. (1982) notent que, contrairement au stade de démarrage où le dirigeant fait tout, il fait maintenant faire les choses et délègue les décisions routinières. Steinmetz (1969) ainsi que Broom et al (1983) argumentent dans le même sens lorsqu'ils identifient le stade de rentabilisation à un stade de supervision indirecte. L'analyse des résultats permet de constater que la délégation de tous les rôles dépasse le strict niveau d'exécution. Les rôles de gestion restent les moins délégués avec une moyenne légèrement supérieure au niveau d'exécution. Par ailleurs les rôles de relations publiques, dont la moyenne est inférieure au

niveau de l'exécution, et de direction, dont la moyenne est sensiblement égale au niveau de l'exécution, sont les moins délégués.

Au stade de réussite, la majorité des auteurs insistent plutôt sur le fait que le dirigeant doit déléguer davantage. Churchill et Lewis (1983) notent que la délégation de certains pouvoirs du dirigeant à des cadres est nécessaire. Ils soutiennent par ailleurs que les responsabilités fonctionnelles sont déléguées. Greiner (1972) soutient que des responsabilités accrues sont cédées aux cadres de production et de vente. Pour sa part, Toulouse (1982) note que les responsabilités sont déléguées à l'intérieur d'une structure plus décentralisée et que le dirigeant contrôle les décisions importantes. Les résultats révèlent que les rôles de gestion restent ceux qui sont les moins délégués. La délégation des rôles d'administration, de régulation, de ventes, d'approvisionnement, de maintenance et de production va au-delà de la supervision. Ce qui veut dire que les dirigeants délèguent, à des degrés variables, les décisions relatives à ces rôles. On note, en particulier, que la délégation des rôles de production et de maintenance dépasse le niveau de la prise de décision. C'est également presque le cas pour le rôle d'approvisionnement. Ces données révèlent une délégation presque intégrale des responsabilités au niveau de la fonction de production ainsi qu'une délégation substantielle de la fonction de vente.

Globalement, les résultats de l'étude du comportement de délégation des dirigeants corroborent les thèses soutenues dans la littérature et valident l'hypothèse de différenciation du profil de rôle des dirigeants par rapport aux stades.



L'étude du temps que les dirigeants consacrent aux rôles a révélé, entre les stades, une différenciation significative du temps alloué aux opérations. C'est la conclusion la plus probante que nous pouvons tirer des deux mesures effectuées. Notons par ailleurs qu'elle est cohérente avec nos précédentes analyses. Il ressort un consensus assez net au niveau de la littérature quant aux activités sur lesquelles le dirigeant se concentre d'un stade à un autre.

Au stade de démarrage, la majorité des auteurs (Churchill, 1983; Churchill et Lewis, 1983; Toulouse, 1982; Cooper, 1979; Steinmetz, 1969; Greiner, 1972; etc) soutiennent que c'est à la vente et à la production que les dirigeants consacrent essentiellement leur temps. Churchill et Lewis (1983) notent que le dirigeant fait tout et que parmi ses principales préoccupations figurent la recherche d'une clientèle et la livraison d'un produit/prestation de service. Greiner (1972) soutient que ce stade est caractérisé par la formation d'une niche. Steinmetz (1969) identifie le dirigeant à un homme d'affaires dont les expériences relèvent surtout de la vente. Se référant notamment à Greiner (1972), Toulouse (1982) identifie le stade de démarrage comme étant un stade de création d'un produit et d'un marché. Greiner (1972) soutient que le dirigeant consacre essentiellement ses énergies mentales et physiques à la production et à la vente d'un nouveau produit. Cooper (1979) ainsi que Quinn et Cameron (1983) soulèvent notamment qu'une des préoccupations majeures consiste à constituer une niche. Logiquement, on devrait donc observer une prépondérance du temps consacré aux rôles opérationnels. Dans ce sens, les résultats obtenus de la mesure de l'importance du temps sont incohérents avec la littérature. Par contre, il ressort très distinctement des

résultats détaillés des deux méthodes que c'est au rôle de vente que les dirigeants consacrent le plus de temps. L'importance du temps consacré à la production est plus évidente dans les résultats obtenus de la mesure du pourcentage de temps. En effet, il y apparaît que le rôle de production figure parmi les trois rôles auxquels les dirigeants consacrent le plus de temps. Les résultats permettent, par ailleurs, de relever des rôles auxquels les dirigeants consacrent une partie non négligeable de leur temps, mais qui sont peu soulevés au niveau de la littérature. Au niveau des rôles opérationnels, il s'agit des rôles de maintenance et d'approvisionnement, qui sont probablement considérés comme faisant partie intégrante de la production. Au niveau des rôles fonctionnels, on note le rôle d'administration, qui est notamment soulevé par Steinmetz (1969) et Toulouse (1982). Enfin, nous avons relevé que, parmi les rôles de gestion, c'est au rôle de direction que les dirigeants consacrent le plus de temps. Globalement, les résultats sont cohérents avec la littérature.

Le stade de rentabilisation est considéré par plusieurs auteurs comme un stade de mise en place des mécanismes de gestion (Greiner, 1972; Beckman et al., 1982; Steinmetz, 1969; Toulouse, 1982; Steinmetz, 1969). Toulouse (1982) note que parmi les défis que le dirigeant doit relever figure celui qui consiste à passer l'organisation de l'artisanat à la gestion. Aussi, on devrait en principe observer un accroissement du temps consacré aux rôles de gestion. Effectivement, les résultats confirment la validité d'une telle tendance. L'analyse des résultats au niveau des rôles de gestion montre en particulier que l'accroissement du temps alloué est plus marqué au niveau des rôles de planification et de contrôle. Toutefois, aucun auteur ne soutient que c'est aux rôles de gestion que les dirigeants consacrent

essentiellement leur temps. Churchill et Lewis (1983) soutiennent que le dirigeant est encore préoccupé par la survie de son entreprise. Beckman et al. (1982) ainsi que Kazajian (1984) soutiennent que les opérations tiennent encore une place prépondérante. A ce titre, Beckman et al. (1982) notent que le dirigeant consacre encore une part prépondérante de son temps aux opérations. Pour sa part, Kazajian (1984) note que les préoccupations et les efforts sont toujours centrés sur la production et la vente. Les résultats sont également cohérents avec les thèses soutenues par ces derniers auteurs. En effet, il ressort, simultanément des résultats des deux méthodes de mesure, que c'est aux rôles opérationnels que les dirigeants des entreprises au stade de rentabilisation consacrent le plus de temps. Par ailleurs, parmi tous les rôles, c'est au rôle de vente qu'ils consacrent le plus de temps. Enfin, le rôle de production figure toujours parmi les trois rôles auxquels ils consacrent le plus de temps. Au niveau des rôles fonctionnels, c'est au rôle d'administration que les dirigeants affectent le plus de temps. Cependant, on relève un accroissement plus marqué du temps alloué aux rôles de relations publiques et d'innovation. Ces résultats sont cohérents avec les précédents.

Au stade de réussite, Cooper (1969) soutient que les activités du dirigeant tendent à se concentrer sur la gestion et la prise des décisions stratégiques. Churchill et Lewis (1983) argumentent dans le même sens lorsqu'ils notent que le dirigeant est plus profondément impliqué dans la planification stratégique. Pour leur part, Beckman et al. (1982) soutiennent que le dirigeant coordonne les activités des cadres. Dans son scénario d'expansion, Toulouse (1982) relève que la définition des politiques et stratégies figure parmi les défis que le dirigeant doit affronter. Les résultats sont cohérents

à ces thèses. En effet, on a relevé, par rapport aux stades, un accroissement du temps consacré aux rôles de gestion et une diminution significative du temps consacré aux rôles opérationnels. Par ailleurs, les résultats des deux approches sont cohérents en ce qui concerne l'importance relative du temps consacré aux rôles opérationnels. Il ressort dans les deux cas que c'est aux rôles opérationnels que les dirigeants des entreprises au stade de réussite consacrent le moins de temps. Deux incohérences sont toutefois à relever. Des résultats issus de la mesure de l'importance du temps, il ressort que c'est aux rôles de gestion que les dirigeants consacrent le plus de temps. En outre, parmi les rôles de gestion, c'est au rôle de direction qu'ils allouent le plus de temps. Par ailleurs, il ressort des résultats obtenus de la deuxième méthode que c'est aux rôles fonctionnels que les dirigeants consacrent le plus de temps. Par contre, parmi les rôles de gestion, c'est au rôle de planification qu'ils allouent le plus de temps. Ces résultats sont partiellement cohérents avec les thèses défendues par les auteurs. Nous ne sommes cependant pas en mesure de défendre lequel de ces deux résultats est plus le plus fiable.

Dans l'ensemble, il reste que les résultats de l'étude du profil de rôle sont globalement cohérents avec la littérature. L'hypothèse de différenciation du profil de rôle des dirigeants par rapport aux stades n'a pas été vérifiée relativement à l'étendue des rôles assumés, mais ce résultat n'est point incohérent avec la littérature. Elle est par contre globalement vérifiée relativement au comportement de délégation des dirigeants. Enfin, relativement au temps consacré, l'hypothèse est vérifiée

au niveau des rôles opérationnels seulement, malgré un accroissement significatif du temps affecté aux rôles de gestion.

L'étude de la perception des dirigeants permet de relever que l'éventail des problèmes importants varie d'un stade à un autre

Une des thèses majeures soutenues par les auteurs, qui traitent des modèles de développement, réside dans l'existence de problèmes critiques ou importants qui caractérisent chaque stade (Kazajian, 1985; Churchill et Lewis, 1983; Toulouse, 1982; Greiner, 1972; Kroeger, 1974; Steinmetz, 1969).

La comparaison, entre les stades, de la perception des dirigeants de l'importance des problèmes étudiés a révélé des différenciations plutôt limitées. Globalement, il ressort que les problèmes liés au marketing et aux finances caractérisent les entreprises au stade de démarrage; alors que ceux liés à la gestion, à la production et aux ressources humaines caractérisent les entreprises au stade de réussite. Ces résultats globaux sont cohérents avec la littérature.

Cependant, on peut remarquer que les résultats des tests de corrélation et d'hypothèse n'apportent aucune information sur ce qui caractérise les entreprises au stade de rentabilisation. Par ailleurs, ils ne permettent pas réellement de vérifier la validité de la thèse qui est avancée, car les résultats significatifs ne réfèrent pas nécessairement à des problèmes qui sont perçus d'importance critique. Dans ce sens, la prise en considération

des résultats relatifs à l'importance moyenne des problèmes nous paraissent plus appropriés. De cette façon, nous avons effectivement relevé que l'éventail des problèmes perçus critiques et importants varie d'un stade à un autre.

Les résultats sont dans l'ensemble cohérents avec la littérature en ce qui concerne les types de problèmes perçus critiques et importants, à chaque stade, au niveau du marketing, de la production et des ressources humaines. Par contre, deux résultats relevés au stade de démarrage et relevant des finances et de la gestion sont incohérents avec la littérature.

Tout d'abord, il est ressorti que les dirigeants des entreprises au stade de démarrage sont confrontés à un problème critique de financement de la croissance. Or, il s'agit d'une préoccupation qui est plutôt soulevée par la majorité des auteurs dans le cas d'une expansion au stade de réussite. Dans ce sens, les résultats obtenus de l'analyse des problèmes perçus importants sont plus logiques et cohérents avec la littérature. En effet, il y apparaît que, au niveau des finances, le problème le plus important consiste à atteindre le seuil de rentabilité pour les dirigeants des entreprises au stade de démarrage, à constituer un fonds de roulement suffisant dans le cas des dirigeants des entreprises au stade de rentabilisation, et à financer la croissance pour ceux des entreprises au stade de réussite. Plusieurs hypothèses pourraient être éventuellement avancées pour expliquer le résultat obtenu: il est tout simplement erroné; ou que les entreprises au stade de démarrage sont des entreprises qui sont relativement avancées dans ce même stade; ou que les dirigeants concernés sont fortement préoccupés par la croissance de leur entreprise (entrepreneurs opportunistes); ou que plusieurs des entreprises au stade de démarrage

sont non des entreprises qui viennent de démarrer leurs activités, mais plutôt des entreprises qui renégocient un nouveau départ. Dans ce dernier cas, il s'agit du scénario de "repli" que Churchill et Lewis (1983) ont soulevé. L'âge moyen relativement élevé (17 ans) des entreprises fournirait un support à cette explication. Par ailleurs, elle est théoriquement défendable. Toutefois, elle présente des limites dans la mesure où plus de 50% des entreprises au stade de démarrage sont âgées de 2 ans et moins. Le second résultat incohérent apparaît au niveau des problèmes liés à la gestion. On y relève, en effet, que les dirigeants des entreprises au stade de démarrage perçoivent un problème critique à maintenir leur entreprise dans une situation rentable. Ce résultat est tout simplement erroné car les entreprises au stade de démarrage ne sont pas encore rentables.

L'analyse des moyennes a permis, en partie, de vérifier la validité de la thèse selon laquelle des problèmes critiques ou importants de nature différente caractérisent chaque stade. Toutefois, la méthode que nous avons utilisée présente des limites dans la mesure où nous nous sommes basés sur une approche beaucoup plus qualitative que quantitative. En effet, dans la mesure les tests effectués n'ont permis d'identifier des différences significatives que sur 3 des 19 problèmes. Ceci implique donc que la perception des dirigeants de l'importance des 16 autres problèmes est en définitive homogène.

On observe une diversification et une intensification de certaines relations entretenues par les dirigeants

L'étude des réseaux de relations constitue en fait un approfondissement du rôle de relations publiques. Dans une récente étude, Dollinger (1985) a constaté que des dirigeants des PME, qui sont financièrement plus performantes, entretiennent des relations plus étendues. Il conclut alors que le succès d'une PME serait lié à la capacité des dirigeants à développer des contacts externes. Toutefois, Dollinger n'a pas tenu compte du stade de développement des entreprises échantillonnées.

Les résultats que nous avons relatés confirment en quelque sorte la thèse avancée par Dollinger (1985). En effet, nous avons relevé, d'une part, un accroissement du nombre de relations entretenues par rapport aux stades; et d'autre part, une différenciation significative de ces relations entre les stades. En d'autres termes, les dirigeants des entreprises plus avancées entretiennent des relations plus diversifiées que ceux des entreprises moins avancées. Or, d'après le modèle de développement que nous avons opérationnalisé, les entreprises au stade de réussite sont plus performantes (financièrement) et plus efficaces comparativement aux entreprises aux stades de démarrage et de rentabilisation, et qu'il en est de même des entreprises au stade de rentabilisation comparées à celles au stade de démarrage.

Par ailleurs, trois composantes stables se dégagent des résultats. Quelque soit le stade de développement de leur entreprise, c'est aux relations avec



les clients que les dirigeants accordent le plus d'intérêt, d'une part et, c'est également avec eux qu'ils entretiennent les relations les plus fréquentes, d'autre part. Par ailleurs, malgré la prévalence de différences significatives entre les stades, les relations avec les syndicats sont perçues les moins importantes et c'est avec eux que les dirigeants entretiennent les relations les moins fréquentes. Enfin, on a relevé des différences significatives quant à l'intérêt manifesté et la fréquence des relations entretenues avec le conseil d'administration.

L'absence de différenciation, entre les stades, quant à la fréquence des relations que les dirigeants entretiennent avec les clients n'est pas incohérente avec la tendance significative à la délégation du rôle de vente. Notons que ce résultat, d'une part, est cohérent avec l'importance que les dirigeants accordent à leurs relations avec les clients, et d'autre part, s'expliquerait éventuellement par la prépondérance des facteurs liés à la concurrence et des problèmes liés au marketing.

Les thèses avancées par Steinmetz (1969), que nous avons considérées antérieurement, expliqueraient éventuellement la différenciation significative concernant les relations avec les syndicats. Aux stades de démarrage et de rentabilisation la fréquence moyenne des contacts que les dirigeants entretiennent avec les syndicats est inférieure à "rarement". Par ailleurs, l'importance moyenne que ces mêmes dirigeants accordent aux relations avec les syndicats est inférieure à "peu important". Ces résultats tendent, d'une part, à relater qu'une faible proportion des entreprises aux stades de démarrage et de rentabilisation ont leur personnel syndiqué et,

d'autre part, que la différenciation résulterait en grande partie des entreprises au stade de réussite.

La différenciation trouvée en ce qui concerne le conseil d'administration tend à corroborer la thèse avancée par Churchill et Lewis (1983) en ce qui concerne la relation du dirigeant par rapport à son entreprise. La comparaison de la proportion d'entreprises dotées d'un conseil d'administration par stade expliquerait en partie la différenciation. En effet, cette proportion est de 33% dans les cas des entreprises au stade de démarrage, de 45% pour celles au stade de rentabilisation, et de 75% pour les entreprises au stade réussite. Toutefois, les données permettent également de constater que le conseil d'administration ne joue pas, à priori, un rôle moins important au niveau des entreprises au stade de démarrage par rapport à celui des autres entreprises. On note, en effet, qu'il joue un rôle décisionnel dans toutes les entreprises au stade de démarrage qui sont dotées d'un conseil d'administration; alors qu'il ne tient ce même rôle que dans 36 et 55% des cas pour les entreprises aux stades de rentabilisation et de réussite. Aussi, la différenciation s'expliquerait par une implication de plus en plus marquée du conseil d'administration, d'un stade à un autre. Ces données tendent à corroborer la thèse soutenue par Churchill et Lewis (1983) selon laquelle les objectifs du dirigeant priment sur ceux de l'entreprise au stade de démarrage et que cette relation tend à s'inverser au fur et à mesure que l'entreprise se développe. Il s'ensuit que le rôle décisionnel du conseil d'administration n'a pas la même dimension au stade de démarrage et au stade de réussite.

Enfin, les résultats ont permis de relever des différences significatives quant à la fréquence des relations entretenues avec les regroupements d'affaires et les consultants. Nous ne sommes pas en mesure d'expliquer le résultat relatif aux regroupements d'affaires. Nous tendons à penser que c'est à travers ce réseau que les dirigeants entretiennent directement des contacts avec leurs concurrents. Les relations entretenues avec les consultants, au même titre que celles entretenues avec les avocats ou comptables externes, ont pour particularité le fait qu'il s'agit de relations de service. Les résultats obtenus au niveau de l'analyse des problèmes pourraient éventuellement expliquer l'accroissement des relations avec les consultants, soit la perception des difficultés: à recruter des cadres au niveau des ressources humaines, à contrôler les performances internes au niveau de la gestion et à stabiliser le niveau de production/service.

## CONCLUSIONS ET LIMITES DE LA RECHERCHE

Dans la conclusion, nous résumons les résultats obtenus de cette recherche par rapport aux objectifs et discutons de leur portée relativement à la problématique formulée dans l'introduction.

### Conclusions

L'objectif principal de cette étude était d'étudier si des différences prévalent entre les profils de rôle des dirigeants dont les entreprises sont à des stades différents de développement. Les résultats que nous avons obtenus sont forts intéressants et tendent à valider globalement l'hypothèse que nous avons avancée.

Trois principales conclusions peuvent être tirées de l'étude du profil de rôle des dirigeants. Tout d'abord, il est ressorti que, d'un stade à un autre, on observe un développement significatif de l'étendue de l'ensemble des rôles de gestion, des rôles fonctionnels et des rôles opérationnels assumés par les dirigeants. Les résultats détaillés montrent que cette tendance vaut en particulier dans le cas des rôles de planification, de direction, d'innovation, de régulation, et d'approvisionnement. Cependant, la comparaison, entre les stades, de l'étendue des rôles assumés ne révèle des différences significatives qu'au niveau du rôle d'approvisionnement. Aussi, nous concluons que les dirigeants opèrent à l'intérieur d'un champ

d'activité relativement homogène. Relativement à cette première dimension, l'hypothèse de différenciation n'a pas été vérifiée.

Par ailleurs, l'étude du niveau d'implication a révélé, d'un stade à un autre, une tendance très significative à la délégation de tous les rôles. On relève à l'intérieur de cette tendance globale que les rôles opérationnels sont les plus délégués alors que les rôles de gestion sont le moins délégués à tous les stades. La comparaison, entre les stades, a révélé que des différences significatives prévalent à l'exception des rôles de direction et de maintenance. Relativement à cette deuxième dimension, l'hypothèse de recherche est globalement vérifiée.

Enfin, l'étude du temps que les dirigeants consacrent aux rôles a permis de relever, d'un stade à un autre, un accroissement significatif du temps consacré aux rôles de gestion et, d'autre part, une diminution plus significative du temps consacré aux rôles opérationnels. La comparaison du temps alloué aux rôles, entre les stades, a révélé des différences significatives au niveau des rôles opérationnels. Relativement à cette troisième dimension, l'hypothèse de différenciation est partiellement vérifiée.

L'étude des réseaux de relations a également permis de relever une différenciation du comportement de relations des dirigeants par rapport aux stades. Les résultats révèlent une tendance croissante à la diversification des contacts externes, d'une part, et une différenciation significative, entre les stades, du nombre de relations entretenues, d'autre part. Par ailleurs, les résultats ont également permis de relever une différenciation significative de la fréquence des relations que les dirigeants

entretiennent avec les syndicats, le conseil d'administration, les consultants, et les regroupements d'affaires.

L'étude de la perception des dirigeants de l'importance des problèmes a donné des résultats plutôt limités. Par contre l'analyse des résultats au niveau des moyennes tend à valider la thèse sur la prévalence de problèmes importants de nature différente à chaque stade.

Nous avons notamment soulevé dans l'exposé de la problématique de recherche, dans la partie introductive, que chaque stade exigerait des comportements différents, de telle sorte que les dirigeants qui ne sont pas en mesure de répondre aux exigences particulières conduiraient incidemment leur entreprise vers l'échec. Les résultats de la présente étude permettent de soulever quelques pistes de réflexions quant aux facteurs de succès (versus échec) de la PME. Ces pistes de réflexions représentent en quelque sorte des avenues de recherche.

Il nous faut cependant, au préalable, poser les limites de notre démarche. Tout d'abord, nous abordons notre réflexion exclusivement du point de vue du comportement du dirigeant. Cette délimitation se défend dans la mesure où plusieurs auteurs soutiennent le rôle important que tient le propriétaire-dirigeant au sein de la PME. Mais d'un autre côté, cette délimitation est critiquable dans la mesure où le succès (ou l'échec) ne s'expliquerait pas exclusivement par les comportements du dirigeant. Par ailleurs, nous postulons que les dirigeants des entreprises au stade de réussite offrent un modèle adaptatif de comportement que les dirigeants des

entreprises en démarrage pourraient considérer. Ce postulat est défendable dans la mesure où ces dirigeants ont réussi à mener leur entreprise vers le succès, d'une part et, en raison du taux de faillite relativement élevé des jeunes entreprises, d'autre part. Cependant, il est critiquable en ce sens que le succès n'est pas nécessairement l'objectif principal de tout entrepreneur (cf: Toulouse, 1982).

De cette démarche , nous avons dégagé 4 facteurs de succès:

1. le premier facteur de succès est déduit de l'étude des réseaux de relations et réfère à la capacité du dirigeant à développer un support de relations lui permettant de compléter les ressources internes;

2. le second facteur est déduit de l'analyse de l'environnement et réfère à la capacité du dirigeant à percevoir et analyser le contexte concurrentiel dans lequel évolue son entreprise;

3. le troisième facteur est déduit de l'analyse du profil de rôle ainsi que celle des réseaux de relations, et réfère à la capacité du dirigeant à développer les qualités et compétences au niveau de la gestion des ressources humaines.

4. le quatrième facteur est également tiré de l'analyse du profil de rôle et réfère à la capacité du dirigeant à déléguer progressivement les activités opérationnelles et à assumer le "pilotage" de son entreprise.

### Limites de cette recherche et suggestions

Nous discutons des limites de ce projet relativement aux résultats obtenus par rapport aux attentes (question de recherche), la méthodologie utilisée (échantillonnage, collecte des données), et aux outils utilisés (questionnaire, modèles opérationnalisés).

#### Les limites relatives aux résultats

Compte tenu de la nature exploratoire de cette recherche, les résultats obtenus sont plutôt globalement positifs. Toutefois, des limites sont à soulever.

La première limite, sans doute la plus évidente, tient à la taille restreinte de notre échantillon d'étude. Or, selon les statistiques de la Direction Régionale du MIC de Trois-Rivières, on dénombre plus de 11 000 PME manufacturières dans la région 04. Aussi, il nous est difficile de soutenir la représentativité de notre échantillon d'étude, d'une part et, d'autre part, que nos résultats sont généralisables.

La deuxième limite que nous identifions tient à "l'ignorance" que nous avons de la portée réelle des différenciations qui ont été relevées. En effet, les tests non-paramétrique de Kruskal-Wallis et paramétrique F permettent, certes, de vérifier la prévalence ou non d'une différenciation entre les stades. Cependant, ils ne nous informent pas entre quels stades ces différences prévalent. A titre d'exemple, nous avons relevé l'existence de différences, entre les stades, quant à la perception des dirigeants de



l'importance des relations avec les syndicats. Cette différenciation prévaut-telle entre les entreprises des trois stades simultanément (stade1 versus stade2 versus stade3); ou entre certains d'entre eux seulement (stade1 versus stade2 et/ou stade1 versus stade3 et/ou stade 2 versus stade3). Les tests utilisés ne nous fournissent aucune information à ce sujet.

La troisième limite tient à l'utilisation de la moyenne comme critère d'analyse des données. Tout au long de la présentation des résultats, nous avons relevé une forte dispersion des variables étudiées par rapport à leur moyenne. Or, statistiquement parlant, la pertinence de l'utilisation de la moyenne comme critère d'analyse des données se défend mal lorsque les variables étudiées présentent des valeurs très dispersées. Plusieurs facteurs peuvent être soulevés pour expliquer ces niveaux de dispersion élevés. Postulant que les modèles que nous avons opérationnalisés sont fiables, ces fortes dispersions s'expliquent par les facteurs de contingence que nous n'avons pas considérés dans cette étude (cf: cadre théorique). Or, compte tenu de la nature exploratoire de cette étude le postulat ci-dessus est difficilement défendable. Aussi, en plus des facteurs de contingence non considérés, nous soulevons les suivants:

1. la dynamique de développement de la PME est beaucoup plus complexe que le schéma à trois stades que nous avons dégagé de la littérature;

2. le modèle de développement que nous avons opérationnalisé ne permet pas d'appréhender des groupes suffisamment homogènes par rapport aux trois stades;

3. les critères de décision que nous avons définis pour classifier les entreprises n'ont pas permis de départager notre échantillon en groupes homogènes;

Nous reviendrons sur ces deux derniers points dans l'analyse des limites de la méthodologie.

### Les limites relatives à la méthodologie suivie

Nous discutons successivement de l'échantillonnage, la méthode de collecte des données, et de la classification des entreprises par stade.

La première limite tient à l'échantillonnage. Trois secteurs d'activité ont été touchés dans cette étude (manufacturier, services, et commerce). Or, il est notamment ressorti, dans le rapport que nous avons remis au commanditaire de cette étude (JULIEN et RAMANGALAHY, 1990), que des différences significatives prévalent entre les profils de rôles des dirigeants des entreprises manufacturières et ceux des entreprises commerciales. Nous suggérons, à l'état actuel des recherches sur les rôles, de limiter l'étude à un secteur ou une branche donnée.

Nous abordons la critique de la méthode de collecte des données sous l'angle de nos propres expériences, vu qu'il existe une base de documentation assez fournie sur le plan théorique. La méthode par questionnaire est considérée comme efficace pour couvrir un échantillon suffisamment large (Whitely, 1985). Nous l'avons retenue en raison des

objectifs que nous nous sommes fixés (taille de l'échantillon final) et des moyens dont nous avons disposés

En présentant les résultats, nous prenons pour acquis que ce sont effectivement les "bonnes" personnes qui nous ont répondu. Des mesures ont été effectivement prises dans ce sens (cf: questionnaire). Cependant, nous avons constaté lors du suivi de la collecte des données que, pour des raisons d'organisation interne, certains dirigeants délèguent systématiquement la responsabilité de répondre aux questionnaires. Aussi, ce fut avec regret que nous avons dû demander à tous ceux qui ne pouvaient pas répondre personnellement de délaisser tout simplement le questionnaire. Nous aurions pu éviter ce type de problème en contactant au préalable les dirigeants visés. En second lieu, une marge d'incertitude difficile à évaluer prévaut quant à la pertinence ou la fiabilité des réponses reçues. En effet, nous prenons implicitement pour acquis que les répondants "ont" donné les réponses. Nous pensons avoir minimisé la portée de cette incertitude en excluant 12 réponses du traitement. Dans ce sens, il aurait été plus efficace de compléter la collecte des données par une entrevue.

Nous relevons deux types de limites quant à la classification par stade des entreprises. La première tient à la "pertinence" des critères de décision utilisés. Cependant, compte tenu du type d'échelle que nous avons utilisé, ceux que nous avons retenus s'avèrent être les moins "arbitraires". Par ailleurs, nous avons traité les 16 critères comme s'ils sont d'égale importance. Or, les auteurs mettent tout d'abord l'accent sur la dimension performance, soit les préoccupations stratégiques et la profitabilité des

activités, pour caractériser un stade donné (cf: Churchill et Lewis, 1983; Beckman et al, 1982; Cooper, 1979; etc). Cependant, les informations dont nous avons disposées sur les entreprises ne nous ont pas permis de procéder ainsi.

### Les limites relatives au questionnaire.

Nous relevons trois principales limites en ce qui concerne le questionnaire utilisé

Tout d'abord, nous avons utilisé un questionnaire trop long. En effet, il comporte 30 pages et nécessite au moins une heure et demi (d'après le pré-test effectué) pour être rempli. Ceci tient au fait que nous avons retenu trop de variables. Les questions relatives à l'analyse du système de relations des dirigeants, à l'informatisation des entreprises, à l'analyse de la perception des dirigeants des facteurs de turbulence ainsi que des problèmes internes auraient pu être délaissées sans pour autant remettre en cause la poursuite de l'objectif de recherche. Ceci aurait probablement permis d'améliorer la qualité des réponses et en conséquence celle des résultats.

La deuxième limite tient au fait que la validité empirique des modèles de rôles et de développement utilisés reste encore à prouver. Il aurait été souhaitable, certes, de pouvoir tabler sur des outils déjà validés empiriquement. Mais au fur et à mesure que nous avançons dans notre revue de la littérature, deux contraintes majeures apparaissent de plus en

plus évidentes: malgré une revue relativement poussée de la littérature nous n'avons pas pu identifier des modèles qui répondaient aux objectifs spécifiques de notre étude; et, la majorité des modèles recensés ont été conçus dans le cadre de grandes entreprises. Conscient de cet handicap au départ, nous avons opté pour une démarche de synthèse. La revue, relativement poussée que nous avons faite de la littérature et de la documentation nous permet cependant de soutenir la validité des modèles utilisés du point de vue de leur contenu.

La troisième limite concerne plus particulièrement le modèle de rôle et tient à sa longueur. La version détaillée comporte, au total, 85 variables d'activité. Par ailleurs, le modèle n'est équilibré en ce sens que le nombre de variables définissant chaque rôle est très inégal. A titre d'exemple, le rôle de planification comporte 38 variables; alors que chacun des rôles opérationnels n'en comporte que deux. Ce déséquilibre résulte du fait que nous avons détaillé la majorité des rôles de gestion et fonctionnels par fonction (production, marketing, ressources humaines, etc). Nous pensons qu'il est nécessaire, d'une part, de rétablir un certain équilibre entre le nombre de variables impliquées dans chaque rôle; et d'autre part, de restreindre le nombre des variables dans le but d'améliorer la pertinence des réponses. Une des solutions consisterait à restreindre l'opérationnalisation des rôles à un niveau global, et non par fonction comme nous l'avons fait.

## RÉFÉRENCES

- ALEXANDER, Larry D. (1981): The effect of level in the hierarchy and functional area have on the extent Mintzberg's roles are required by managerial jobs. Dans: Academy of Management Proceedings. 41th Annual Meeting, San-Diego, California. Edité par CHUNG Kae H; WICHITA State University; pp186-189.
- BASIRE, Michel (1976): La théorie des cinq niveaux - Parties 2 & 3. Dans: Direction et Gestion Vol# 3, pp11-12; Vol# 4, pp13-20.
- BECKMAN, M.D., GOOD, W.S., et WICKMAN, R.G. (1982): The life cycle of small business. Dans: Small business management - concepts and cases. Editions: John Wiley & Sons; pp20-26.
- BIDDLE, Bruce J. et THOMAS, Edwin J. (1966): Role theory - concepts and research. Editions: John Wiley & Sons; p29.
- BROOM H.N., LONGENECKER, J.G., et MOORE, L.W. (1982): The small business management - 6e Edition Chapitre 12. Editions: South Western Publishing Compagny.
- CAMPBELL J.P., DUNETTE, M.D., LAWLER, E.E. et WEICK, K.E. (1970): Managerial behavior, performance and effectiveness - Chapitre 4. Editions: Mc Graw-Hill Book Compagny; pp72-110.
- CASTALDI, Richard M. (1986): An analysis of the work role of CEO's of small firms. Dans: American Journal of Small Business Eté 1986; pp53-64.
- CHORAN, I. (1969): The manager of the small compagny. Thèse non publiée. Université McGill; Montréal.
- CHURCHILL, Neil C. (1983): Entrepreneurs and their enterprises: a stage model. Dans: Frontiers of Entrepreneurship Research Edité par HORNADAY, J.A.; TIMMONS, J.A. et VESPER K.H.; Babson College; pp11-22.

CHURCHILL N.C. et LEWIS, V.L. (1983): Les cinq stades d'évolution d'une P.M.E.. Dans: Harvard l'Expansion; pp51-73.

CYERT, Richard M. et Mc CRIMMON, Kenneth R. (1968): Organizations. Dans: The Handbook of social psychology. Publié par: GARDNER, Lindzey et ARONSON, Elliot. Editions: Addison-Wesley Publishing Compagny; Second Edition; Vol #1.

DUSSAULT, L. (1987): Les comportements de gestion et les types d'entrepreneurs - cas des entreprises manufacturières en phase de démarrage. Rapport de recherche présenté à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

DUN et BRADSTREET Inc (1981): Le rapport sur les faillites de l'année 1981. Toronto, Dun et Bradstreet Inc.

DOLLINGER, M.J. (1985): Environmental contacts and financial performance of small firm. Dans: Journal of Small Business Management Vol# 1; pp24-30.

FILLEY, A.C. et ALDAG, R.J. (1978): Characteristics and measurement of organizational typology. Dans: Academy of Management Journal Vol #21; N #4; pp578-591.

FILLEY, Alan.C. et ALDAG, Ramon.J. (1980): Organizational growth and types - lessons from small firm. Dans: Research in Organizational Behavior, Vol# 2; pp279-320.

GABLE, Myron et TOPOL, Martin (1987): Planning practices of small-scale retailers. Dans: American Journal of Small Business Vol #2; N #2; pp19-32.

GREINER, Larry E. (1972): Evolution and revolution as organizations grow. Dans: Harvard Business Review; Vol # 50; pp37-46.

HALES, Colin P. (1986): What do managers do - a critical review of the evidence. Dans: Journal of Management Studies Vol # 23, N #1; pp 88-115.

HAIMAN, Theo, SCOTT, William et CONNOR, Patrick (1982); dans: MINER, John B. et LUCHSINGER, Vincent P. (1985): Introduction to management Editions: Charles E. Merrill Publishing Compagny; A Bell & Howell Compagny.

HEMPHILL, John K. (1967): Dimensions of executive positions. Bureau of Research Monograph; N #98. Publié par: The Bureau of Business Research; The Ohio State University.

IBRAHIM, A.B. et GOODWIN, J.R. (1986): Perceived causes of success in small business. Dans: American Journal of Small Business Automne 1986; p41-59.

JOHNSON, R.A., KAST, F.E., et ROSEINZWEIG, J.E. (1967): Dans: MINER, J.B. (1971): Management theory - Deuxième impression Editions Mc Millan Compagny - New-York.

JONES, David W. (1982): Planning in manufacturing firms: a survey. Dans: Journal of Small business management Vol #20; N #3; pp15-19.

JULIEN, Pierre-André et RAMANGALAHY, Charles (1990): Les comportements des propriétaires-dirigeants de PME - une étude par rapport au secteur d'activité et au stade de développement de leur entreprise. Recherche réalisée pour le compte de la Direction des Echanges Commerciaux du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie du Québec dans le cadre des travaux du GREPME. -Université du Québec à Trois-Rivières. Mars 1990.

KAHN, R.L., WOLFE, D.M., QUINN, R.P., SNOECK, J.D. et ROSENTHAL, R.A. (1966): Adjustment to role conflict and ambiguity in organizations. Dans: Role theory: concepts and research Par: BIDDLE, B.J. et THOMAS, E.J.; Editions: John Wiley & Son; pp277-287.



- KANDO, Thomas M. (1977): Social interaction. Dans: *Social interaction* Editions: The C.B. Mosby Compagny; pp241-285.
- KATZ, Daniel et KAHNN, Robert, Robert L. (1978): *The social psychology of organizations* Second Edition. Editions: John Wiley & Sons.
- KATZELL, Raymond A., BARRET, Richard S., VANN, Donald H. et HOGAN, John M. (1968): Organizational correlates of executives roles. Dans: *Journal of Applied Psychology* Vol #52; N # 1; p23.
- KAZAJIAN, Robert K. (1984): Operationalizing stage of growth - an empirical assessment of dominant problems. Dans: *Frontiers of Entrepreneurship Research* Par: HORNADAY, J.A.; TARPLEY, F Jr.; TIMMONS, J.A.; et VESPER, K.H.; Babson College; pp41-47.
- KOTTER, John P. (1982): What effective managers really do. Dans: *Harvard Business Review* Vol # 60; pp156-167.
- KOONTZ, Harold (1980): The management theory jungle revisited. Dans: *Academy of Management Review* Vol #5; N #2; pp175-187.
- KOONTZ, H. et O'DONNEL, C. (1969): dans: MINER, J.B. (1971): *Management theory - Deuxième impression* Editions Mc Millan Compagny - New-York.
- KOONTZ, H., O'DONNEL, C. et WEILRICH (1980); dans: MINER, John B. et LUCHSINGER, Vincent P. (1985): *Introduction to management* Editions: Charles E. Merrill Publishing Compagny; A Bell & Howel Compagny.
- KROEGER, C.R. (1974): Managerial development in the small firm. Dans: *California Management Review* Vol #17; N # 1; pp41-47.
- LAFLAMME, Marcel (1978): *Le management - approche systémique-théorie et cas*; Deuxième édition. Editions: Gaetan Morin.

LEFEBVRE, Louis, LEFEBVRE, Elisabeth et Ducharme Jean (1985): Les entreprises québécoises et l'informatique - situation actuelle et perspectives futures. Dans: Revue Gestion Nov 1985; pp31-32.

LORRAIN, Jean et RAYMOND, Louis (1989): Les nouvelles entreprises québécoises 1988. Rapport publié par: Direction des Communications - Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie; Gouvernement du Québec.

LUTHANS, Fred et LOCKWOOD, Diane L. (1984): Toward an observation system for measuring leader behavior in natural settings. Dans: Leaders and managers - International perspectives on managerial behavior and leadership. Publié par: HUNT, J.G., HOSKING, D., SCHREISHEIM, C et STEWART, R. Editions: Pregamon Press; pp117-141.

LUTHANS, Fred, ROSENKRANTZ, Stuart A. et HENNESSEY Harry W.: (1985): What do successful managers really do? an observation study of managerial activities. Dans: The Journal of Applied Behavioral Science. Vol #21; N #3; pp255-270.

LUTHANS, Fred et LARSEN, Janet K. (1986): How managers really communicate. Dans: Human Relations Vol #39; N #2; pp161-178.

Mc DAVID, J.W. et HARARI, H. (1968): dans: SHAW, Marvin E. et COSTANZO, Phillip R. (1970): Role thory. Dans: Theory of social psychology. Editions: Mc Graw Hill Compagny; pp327-344.

Mc EVOY, Glenn M. (1984): Small business personnal practices. Dans: Journal of Small Business Vol #22; N #4; pp1-8.

MERTON, R.K. (1968): Social theory and social structure. The Freee Press; New-York. Editions: Collier Mac Millan Limited.

MILLER, Danny et DRÖEGE, Cornelia (1986):: Psychological aand traditional determinants of structure. Dans: Administrative Science Quarterly. Vol #31; pp539-560.

MINER, John B. et LUCHSINGER, Vincent P. (1985): Introduction to management Editions: Charles E. Merrill Publishing Compagny; A Bell & Howel Compagny.

MINTZBERG, Henry (1982): Structure et dynamique des organisations Traduction de l'américain. Editions: d'Organisation et Agence d'Arc.

MINTZBERG, Henry (1984): Le manager au quotidien - les dix rôles du cadre Traduction de l'américain. Editions: d'Organisation et Agence d'Arc.

MONTAZEMI, A.R.(1987): An analysis of information technology assessment and adoption in small business environments. Dans: Infor, Vol #25; N #4; pp327-340.

NAUMES, W. (1978): The entrepreneurial manager in the small business Editions: Addison Wesley Publishing Compagny; pp210-215.

NEWMAN, William H., SUMMER, C.E. et WARREN, Kirby E.(1967); dans: MINER, J.B. (1971): Management theory - Deuxième impression Editions Mc Millan Compagny - New-York.

NEWMAN, W.H., WARREN, K.E. et SCHNEE,J. (1982); dans: MINER, John B. et LUCHSINGER, Vincent P. (1985): Introduction to management Editions: Charles E. Merrill Publishing Compagny; A Bell & Howel Compagny.

NIEMAN, L.J. et HUGHES, J.W. (1951 ) dans: SHAW, Marvin E. et COSTANZO, Phillip R. (1970): Role thory. Dans: Theory of social psychology. Editions: Mc Graw Hill Compagny; pp327-344.

PAOLILLO, Joseph G.P. (1981): Role profiles for managers at different hierarchical level. Dans: Academy of Management Proceedings 41st Annual Meeting; Edité par: CHUNG, Kae H.; WICHITA State Univresity; San Diego California.

PAOLILLO, Joseph G.P. (1984): The manager's self assessment of managerial roles - small versus large firms. Dans: American Journal of Small Business Vol #28; N #2; pp58-64.

PATERSON, Thomas T. (1969): Théorie du management Editions: Gauthier-Willars.

PAVETT, Cynthia M. et LAU, Alan W. (1983): Managerial work: the influence of hierarchical level and functional speciality. Dans: Academy of Management Journal Vol #26; N #1; p171.

PAVETT, Cynthia M. et LAU, Alan W. (1985): A comparative analysis of research and development managerial jobs across two sectors. Dans: Journal of Management Studies Vol #22; N #1; p73.

PAYNE, R. et PUGH, D.S. (1976): dans: KATZ, Daniel et KAHNN, Robert L. (1978): The social psychology of organizations Second Edition. Editions: John Wiley & Sons.

PHEYSEY, Diana C. (1972): Activities of middle managers - a training guide. Dans: Journal of Management Studies Vol #9; N #2; pp158-171.

PUGH D.S., et al (1963); dans: KATZ, Daniel et KAHNN, Robert, Robert L. (1978): The social psychology of organizations - Second Edition. Editions: John Wiley & Sons.

QUINN, Robert E. et CAMERON, Kim (1983): organizational life cycles and ashifting criteria of effectivness - some preliminary evidence. Dans: Management Studies Vol #29; N #11; pp33-50.

Rapport du Ministre Délégué aux P.M.E. du Québec (1987): Les P.M.E. au Québec- Etat de la situation.

RAYMOND, Louis (1985): Organizational caharacteristics and Mis sucess in the context of small business. Dans: Mis Quarterly Mars 1985; p37-52.

ROACH, L. (1956); dans CAMPBELL, J.P.; DUNETTE, M.D., LAWLER, E.E. et WEICK, K.E. (1970): Managerial behavior, performance and effectiveness - Chapitre 4. Editions: Mc Graw-Hill Book Compagny; pp72-110.

ROBINSON, Richard B., PEARCE, John A., VOZIKIS et MESCON, Timothy (1984): The relationship between stage of development and the small firm planning performance. Dans: Journal of Small Business Management Vol #22; pp45-52.

ROMMETVEIT, R.(1954); dans:SHAW, Marvin E. et COSTANZO, Phillip R. (1970): Role thory. Dans: Theory of social psychology Editions: Mc Graw Hill Compagny; pp327-344.

SANDBERG, William R. et HOFER, Charles W. (1987): Improving new venture performance: the role of strategy, structure, and the entrepreneur. Dans: Journal of Business Venturing Vol # 2; pp5-28.

SARBIN, Theodore R. (1956): Role theory. Dans: Handbook of social psychology Edité par: GARDNER Lindzey. Editions: Addison Wesley Publishing Compagny; pp223-257.

SARBIN, Theodore R. et ALLEN, Vernon L. (1968): Role thory. Dans: Handbook of social psychology- Second Edition. Publié par: GARDNER, L. et ARONSON Elliot. Editions: Addison Wesley Publishing Compagny.

SAYLES, L.R. (1964): Managerial behavior. New-York. Editions: Mc Graw-Hill Book Compagny.

SCOTT, Bruce R. (1973): The industrial state old mythss and new realities. Dans: Harvard Business Review Vol #51; pp133-148.

SECORD et BACKMAN (1965): dans: SHAW, Marvin E. et COSTANZO, Phillip R. (1970): Role thory. Dans: Theory of social psychology Editions: Mc Graw Hill Compagny; pp327-344.

SEXTON, Donald L. et VAN AUKEN, P.M. (1982): Prevalence of strategic planning in the small business. Dans: Journal of Small Business Management Juillet 1982; pp20-26.

SHAW, Marvin E. et COSTANZO, Phillip R. (1970): Role theory. Dans: Theory of social psychology. Editions: Mc Graw Hill Compagny; pp327-344.

SMITH, Ken G., MITCHELL, Terence R. et SUMMER, Charles E. (1985): Top level management priorities in the different stages of organizational life cycle. Dans: Academy of Management Journal Vol # 28; N #4; pp799-820.

STANWORTH, M.J.K. et CURRAN, J. (1976): Growth and the small firm - an alternative view. Dans: Journal of Management Studies Vol #13; N #2; pp95-100.

STEGAL, D.P., STEINMETZ, L.L. et KLINE, J.B. (1976): Managing the small business Chapitre 10. Editions: Richard D. Irwin; pp149-155.

STEINMETZ, Lawrence L. (1969): Critical stages of small business growth. Dans: Business Horizons Vol #12; N #1; pp29-36.

STEWART, Rosemary (1986): The reality of management - Second Edition. Editions: Pan Books - London and Sydney.

STOGDILL, Ralph M.(1963): Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire- Form XII - an experimental revision Bureau of Business Research; College of Commerce and Administration. The Ohio State University, Columbus.

STOGDILL, R.M. et COONS, Alvin E. (1956): Leader behavior: its description and measurement Publié par: College of Administrative Science; The Ohio State University, Columbus.

STONER, Charles R. (1983): Planning in the small manufacturing firms - a survey. Dans: Journal of Small Business Management Vol #21; N #3; pp34-41.

SUSBAUER, Jeffrey C. (1979): Commentaires sur le modèle de COOPER; dans: COOPER, A.C. (1979).

THAIN, Donald H. (1969): Stages of corporate development. Dans: Business Quarterly Vol #34; N #4; pp32-46.

TORNOW, Walter W. et PINTO, Patrick R. (1976): the development of a managerial job taxonomy - a system for describing, classifying and evaluating executive positions. Dans: Journal of Applied Psychology Vol #61; N #4; pp410-418.

TOULOUSE, Jean Marie (1982): Stades de développement de l'entreprtise et les défis de l'entrepreneur. Dans: Revue du Commerce Vol #16; pp124-134.

VOZIKIS, George et GLUECK, William F. (1978): Small business and stages of development. Dans: Academy of Management Proceedings 38th Annual Meeting. Edité par: SUSBAUER, Jeffrey; Cleveland State University; pp373-376.

VOZIKIS, George et MESCON, Timothy (1985): Small exporters and stages of development - an empirical study. Dans: American Journal of Small Business Eté 1985; pp49-69.

WICHMAN, Henry (1983): Accounting and marketing - key small problems. Dans: American Journal of Small Business Vol #7; N #4; pp19-26.

WHITELY, William (1978): Nature of managerial work revisited. Dans: Academy of Management Proceedings; Août 1978; 38th Annual Meeting. Edité par: SUSBAUER, Jeffrey. Cleveland State University; pp195-199.

WHITELY, William (1985): Managerial work: an intégration from two major approaches. Dans: Academy of Management Journal Vol #2; N #2; pp344-362.

## ANNEXE

### LE QUESTIONNAIRE D'ENQUETE



RECHERCHE SUR LES COMPORTEMENTS  
DE GESTION DES PROPRIETAIRES -  
DIRIGEANTS DE PETITE ET  
MOYENNES ENTREPRISES

QUESTIONNAIRE SEPTEMBRE 1989

DEPARTEMENT D'ADMINISTRATION ET  
D'ECONOMIQUE DE L'UNIVERSITE  
DU QUEBEC A TROIS-RIVIERES

EN COLLABORATION AVEC  
LE MINISTERE DE L'INDUSTRIE ET  
DU COMMERCE

## DIRECTIVES

Cette étude s'adresse **exclusivement à des propriétaires-dirigeants** de petites et moyennes entreprises.

Le présent questionnaire a pour objectif de recueillir de l'information sur vous personnellement, votre entreprise et vos comportements en tant que dirigeant. Il se subdivise en quatre parties, touchant: votre profil socio-démographique, vos relations, les caractéristiques de votre entreprise et son niveau de développement, et vos activités.

Ce questionnaire se répond très facilement car pour la plupart des questions il suffit d'encrer une réponse donnée parmi un éventail de réponses déjà identifiées, ou de fournir des réponses factuelles. Nous vous demandons cependant de faire attention aux points suivants:

- Lisez attentivement les notes préalables à chaque partie du questionnaire, ainsi que les choix de réponse.
- Lisez attentivement chaque question avant de répondre
- Il est souhaitable que vous remplissiez le questionnaire d'un coup, soit à un moment de la journée où vous ne serez pas dérangé.
- Indiquez de façon claire toute modification à vos réponses de façon à nous permettre de bien les identifier.
- Ne vous souciez pas des cases et des chiffres dans la marge de droite qui sont destinés à la codification informatique.
- Remplissez et retournez nous le questionnaire le plus rapidement possible.

Pour que ce questionnaire puisse être traité, il est nécessaire que vous répondiez à toutes les questions.

Toutes vos réponses seront traitées d'une façon confidentielle. Soyez rassurés à cet égard. La forme masculine est d'usage dans le questionnaire pour des fins pratiques. Si vous désirez obtenir de l'aide pour remplir le questionnaire, vous pouvez téléphoner à l'Université du Québec à Trois-Rivières au numéro (819) 376-5080 et demander Messieurs Jean Lorrain ou Charles Ramangalahy. **Nous vous remercions de votre collaboration.**

## PROFIL SOCIO-DEMOGRAPHIQUE ET RELATIONS DU DIRIGEANT

### DIRECTIVES

Dans cette première partie du questionnaire, nous désirons obtenir des informations sur vous et vos expériences de travail et vos relations. Soyez rassurés de la confidentialité de vos réponses. Veuillez répondre aux questions en encerclant la ou les réponses appropriées ou en inscrivant l'information demandée.

### SECTION A: CARACTERISTIQUES PERSONNELLES DU DIRIGEANT

1. Quel est votre **sexe**?

1. Féminin      2. Masculin

2. Quel **âge** avez-vous? \_\_\_\_\_ (ans)

3. Quel est le **nombre d'années de scolarité** que vous avez complétées? \_\_\_\_\_ (années)

4. Quel est le **niveau d'étude** que vous avez atteint, ainsi que votre **domaine de spécialisation**?

#### Niveau d'étude

1. Etudes primaires
2. Etudes secondaires
3. Etudes collégiales
4. Etudes universitaires

#### Spécialisation

1. Administration et domaines connexes
2. Sciences appliquées (ex: Génie, Architecture, Environnement)
3. Arts et Lettres
4. Sciences humaines et sociales
5. Sciences pures
6. Techniques et métiers
7. Sciences de la Santé
8. Autre (spécifiez): \_\_\_\_\_
9. Aucune spécialisation

## SECTION B: EXPERIENCES SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

---

1. Depuis combien de temps **travaillez-vous** dans cette entreprise? \_\_\_\_\_ (mois) \_\_\_\_\_  
11-13
  
2. Depuis combien de temps **dirigez-vous** cette entreprise? \_\_\_\_\_ (mois) \_\_\_\_\_  
14-16
  
3. Pendant combien de temps avez-vous travaillé dans **le secteur d'activité de votre entreprise**, indépendamment du type de travail ou des fonctions que vous avez assumés? \_\_\_\_\_ (ans) \_\_\_\_\_  
17-18
  
4. **En plus de la direction générale**, assumez-vous d'autre(s) fonction(s) au sein de l'entreprise? \_\_\_\_\_  
19-22
  1. Non
  2. Oui, spécifiez **quelle(s) fonction(s)**, cochez:
    1. Production, Achats, Approvisionnement
    2. Recherche et Développement
    3. Marketing, Ventes, Publicité
    4. Finances, Comptabilité
    5. Ressources Humaines, Personnel
    6. Toutes ces fonctions.

## SECTION C: RELATIONS EXTERNES

1. Indiquez la **fréquence** à laquelle vous entretenez des relations avec les personnes suivantes, en utilisant l'échelle de mesure ci-dessous:

Echelle de **mesure de la fréquence** des relations:

- |                 |                       |
|-----------------|-----------------------|
| (1) Jamais      | (4) Souvent           |
| (2) Rarement    | (5) Toujours          |
| (3) Quelquefois | (9) Ne s'applique pas |

Catégories de personnes	Fréquence des relations	
1. Clients. . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 23
2. Fournisseurs: . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 24
3. Actionnaires, associés: . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 25
4. Membres du Conseil d'administration:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 26
5. Personnel des institutions financières: . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 27
6. Intervenants d'Organismes de soutien à la P.M.E.: . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 28
7. Compétiteurs: . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 29
8. Avocats et notaires: . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 30
9. Comptables externes: . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 31
10. Consultants: . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 32
11. Syndicats: . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 33
12. Fonctionnaires du gouvernement: . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 34
13. Regroupements d'affaires: . . . . .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 35

2. Indiquez l'importance que vous accordez à chacune de ces relations, en utilisant l'échelle de mesure ci-dessous:

Echelle de mesure de l'importance des relations

- |                          |                       |
|--------------------------|-----------------------|
| (1) Pas important        | (4) Important         |
| (2) Peu important        | (5) Très important    |
| (3) Modérément important | (9) Ne s'applique pas |

Catégories de personnes	Importance des relations	
1. Clients: . . . . .	<input type="checkbox"/>	36
2. Fournisseurs: . . . . .	<input type="checkbox"/>	37
3. Actionnaires, associés: . . . . .	<input type="checkbox"/>	38
4. Membres du Conseil: d'Administration: . . . . .	<input type="checkbox"/>	39
5. Personnel des institutions financières: . . . . .	<input type="checkbox"/>	40
6. Intervenants d'Organismes de soutien à la P.M.E.: . . . . .	<input type="checkbox"/>	41
7. Compétiteurs: . . . . .	<input type="checkbox"/>	42
8. Avocats et notaires: . . . . .	<input type="checkbox"/>	43
9. Comptables externes: . . . . .	<input type="checkbox"/>	44
10. Consultants: . . . . .	<input type="checkbox"/>	45
11. Syndicats: . . . . .	<input type="checkbox"/>	46
12. Fonctionnaires du gouvernement: . . .	<input type="checkbox"/>	47
13. Regroupements d'affaires: . . . . .	<input type="checkbox"/>	48

## CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRISE

### DIRECTIVES

Cette deuxième partie vise à recueillir des informations sur les caractéristiques globales et organisationnelles de votre entreprise. Veuillez encerclez la ou les réponses appropriées ou fournir l'information demandée.

### SECTION D: LES CARACTERISTIQUES GLOBALES

      
1 2 3

#### 1. Région administrative:

1. Bas St-Laurent, Gaspésie, Îles de la Madeleine
2. Saguenay, Lac St-Jean
3. Québec
4. Mauricie, Bois-Francs
5. Estrie
6. Montréal, Laurentides, Lanaudière, Laval
7. Outaouais
8. Abitibi - Témiscamingue
9. Côte-Nord, Nouveau Québec
10. Laurentides et Lanaudière
11. Laval
12. Montérégie

      
4 5

#### 2. Quel est le **statut juridique** de votre entreprise:

1. Propriétaire unique
2. Société par actions
3. Société commerciale
4. Société civile (exp: artisan, cultivateur)
5. Coopérative
6. Autre(s), précisez: \_\_\_\_\_

      
6

#### 5. Quel **âge** a l'entreprise depuis sa fondation? \_\_\_\_\_ (ans)

      
7 8 9

#### 3. Avez-vous:

1. **créé vous-même** cette entreprise (fondateur)?
2. **hérité** de cette entreprise? (héritage familial)?
3. **acheté** cette entreprise?
4. **acheté une franchise pour créer** cette entreprise?

      
10

3. Quel **pourcentage des actions** vous détenez dans l'entreprise: \_\_\_\_\_ (%)

\_\_\_\_\_  
11-13

4. Combien y at-il d'**actionnaires** de l'entreprise, autres que vous: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
14-23

- Pour ceux qui **travaillent dans l'entreprise**, indiquez les fonctions dont ils sont directement responsables:

1. Direction générale
2. Production, Achats, Approvisionnement
3. Recherche et Développement
4. Marketing, Ventes, Publicité
5. Finances, Comptabilité
6. Ressources humaines, Personnel
7. Toutes ces fonctions
8. Autre(s), précisez: \_\_\_\_\_

6. Votre entreprise est-elle **dotée d'un conseil d'administration**:

\_\_\_\_\_  
24

1. Oui                      2. Non

- **Si oui**, au sein de votre conseil d'administration, vous inclus, combien parmi eux travaille(nt):

- à l'intérieur de l'entreprise: \_\_\_\_\_
- à l'extérieur de l'entreprise: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
25-30

- **Si oui**, quel rôle joue le conseil d'administration?

\_\_\_\_\_  
31

- 1. Les décisions importantes sont prises au conseil d'administration
- 2. Les décisions importantes sont prises par moi-même, mais après consultation des membres du conseil d'administration
- 3. Les décisions importantes sont prises par moi-même, et les autres membres du conseil sont informés de ma décision.



7. Quelle est la **branche d'activité** de votre entreprise?

32-33

1. Aliments et boissons
2. Tabac
3. Caoutchouc et produits plastiques
4. Cuir
5. Textile
6. Vêtement
7. Bois
8. Meubles
9. Papiers et industries connexes
10. Imprimerie
11. Métaux primaires
12. Produits en métal
13. Fabrication de machines
14. Equipement de transport
15. Produits électriques
16. Produits minéraux non métalliques
17. Produits du pétrole et du charbon
18. Industrie chimique
19. Constructions
20. Entreprise de service
21. Commerce de détail
22. Commerce de gros
23. Autre(s), spécifiez: \_\_\_\_\_

#### SECTION E: RESSOURCES DE L'ENTREPRISE

1 2 3

1. Comment se répartit le **personnel** de l'entreprise, et combien vous **supervisez directement** (soit sans intermédiaire):

	Effectif par catégorie	Nombre de personnes supervisées
▪ Cadres:	_____	_____
▪ Professionnels, techniciens	_____	_____
▪ Personnel de bureau:	_____	_____
▪ Personnel de production:	_____	_____


4 - 30

2. Quel a été le **chiffre d'affaires** réalisé en 1988? \_\_\_\_\_ (en **milliers** de dollars)

31 - 36

3. A combien s'évaluaient vos **actifs** en 1988? \_\_\_\_\_ (en **milliers** de dollars)

\_\_\_\_\_  
37 - 42

5. De quelle nature est votre **système de production**?

1. Sur commande (du client)
2. A la chaîne (production continue)
3. En grande série
4. Ne s'applique pas

\_\_\_\_\_  
43

6. Quelles sont les **applications informatiques** qui sont introduites dans votre entreprise?:

1. Applications comptables
2. Gestion des inventaires
3. Analyse des ventes
4. Etablissement du prix de revient
5. Analyse budgétaire
6. Gestion des commandes
7. Gestion des opérations
8. Traitement de texte
9. Chiffrier électronique (ex: Lotus)
10. Bases de données
11. Autre(s), spécifiez: \_\_\_\_\_
12. Aucun

\_\_\_\_\_  
44 - 58

7. Le **principal marché** de l'entreprise est-il plutôt:

1. Local
2. Régional
3. Provincial
4. National
5. International

\_\_\_\_\_  
59

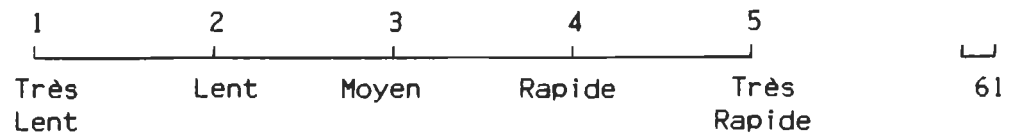
8. Les énoncés suivants visent à mesurer **la perception que vous avez de l'environnement de votre entreprise**. Veuillez encercler la valeur, située en dessous de chaque énoncé, qui correspond le mieux à votre perception.

- 1 • Pour rester en affaires et faire face à vos concurrents, indiquez à quelle fréquence vous modifiez vos **politiques en marketing**:

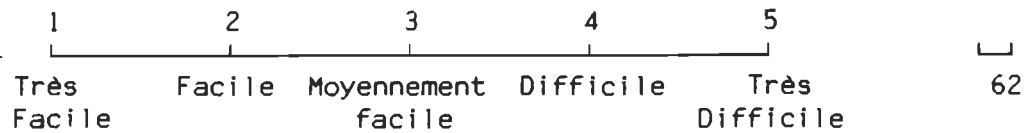
1                      2                      3                      4                      5  
\_\_\_\_\_  
Très              Rarement              Fréquemment              Très  
Rarement                      Moyennement                      Fréquemment

\_\_\_\_\_  
60

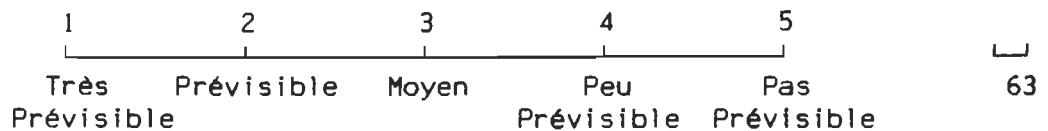
- 2 • Indiquez le rythme de **renouvellement des produits/services** dans votre secteur d'activité:



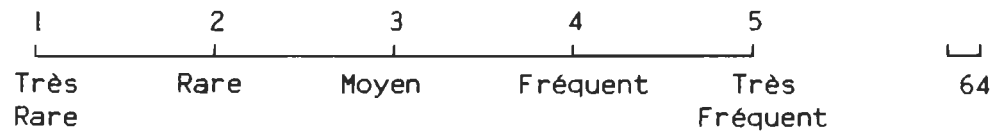
- 3 • Indiquez dans quelle mesure, vous pouvez anticiper la **demande et les goûts des clients**:



- 4 • Indiquez à quel niveau vous pouvez prévoir les **actions de vos concurrents**:



- 5 • Indiquez la fréquence de changement de votre **technologie de production/expertise**:



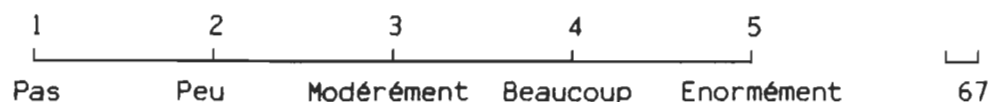
- 6 • Indiquez la difficulté que vous avez à **recruter du personnel** qui répond à vos besoins:



- 7 • Indiquez la difficulté que vous avez à **approvisionner** votre entreprise:



- 8 • Indiquez la difficulté que vous avez à **obtenir du financement** pour vos projets, ou activités:



- 9 • Indiquez l'**importance des obstacles** ou difficultés suivantes pour une **personne qui veut créer une nouvelle entreprise** votre branche d'activité. Veuillez utiliser l'échelle de mesure ci-dessous:

**Echelle d'importance des obstacles**

- |                           |                       |
|---------------------------|-----------------------|
| (1) Pas important         | (4) Important         |
| (2) Peu important         | (5) Très important    |
| (3) Moyennement important | (9) Ne s'applique pas |

**Nature des obstacles**

**Importance des obstacles**

- |   |       |
|---|-------|
| 1. Montant à investir au départ: . . . . .                      | _____ |
| 2. Disponibilité de sites favorables: . . .                     | _____ |
| 3. Réglementations économiques: . . . . .                       | _____ |
| 4. Réglementations fiscales: . . . . .                          | _____ |
| 5. Accès aux sources d'approvisionnement: .                     | _____ |
| 6. Accès aux réseaux de distribution: . . .                     | _____ |
| 7. Intensité de la concurrence: . . . . .                       | _____ |
| 8. Coûts de réorientation (de changement d'activité): . . . . . | _____ |


68-75

## SECTION F: NIVEAU DE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE

1 2 3

1. Comment évaluez-vous la **rentabilité actuelle** de votre entreprise?

4

1. L'entreprise fait des pertes
2. L'entreprise fait peu de profits nets, mais ne fait pas de pertes
3. L'entreprise génère des profits nets satisfaisants
4. L'entreprise génère des profits nets très satisfaisants

2. Avez-vous **augmenté vos profits** (bénéfice net) lors de la dernière année fiscale?

5 - 9

1. Non
2. Oui, précisez quelle augmentation: \_\_\_\_\_ %
3. Ne s'applique pas (pour les entreprises n'ayant pas opéré plus d'une année fiscale)

3. Avez-vous **augmenté vos ventes ou chiffre d'affaires** lors de la dernière année fiscale?

10 - 14

1. Non
2. Oui, précisez quelle augmentation: \_\_\_\_\_ %
3. Ne s'applique pas (pour les entreprises n'ayant pas opéré plus d'une année fiscale)

4. Pour la prochaine année, quelles sont vos **prévisions quant à la rentabilité** de votre entreprise?

15

1. L'entreprise fera possiblement des pertes
2. L'entreprise fera peu de profits nets mais ne fera pas de pertes
3. L'entreprise fera des profits nets satisfaisants
4. L'entreprise fera des profits nets très satisfaisants



- |   |   |    |  |                          |    |
|---|---|----|--|--------------------------|----|
| 2 | ▪ | 1. | L'entreprise cherche à concevoir et à développer un produit/service  | <input type="checkbox"/> |    |
|   |   | 2. | L'entreprise précise davantage le produit/service qu'elle veut offrir  |                          | 36 |
|   |   | 3. | L'entreprise a développé un produit/service à offrir et d'autres sont en préparation   |                          |    |
|   |   |    |  |                          |    |
| 3 | ▪ | 1. | L'entreprise a peu de clients et cherche à identifier ceux qui sont potentiels   | <input type="checkbox"/> |    |
|   |   | 2. | L'entreprise a quelques clients réguliers et cherche à en accroître le nombre  |                          | 37 |
|   |   | 3. | L'entreprise a des clients réguliers et de nouveaux s'ajoutent graduellement   |                          |    |
|   |   |    |  |                          |    |
| 4 | ▪ | 1. | Le chiffre d'affaires est peu satisfaisant   | <input type="checkbox"/> |    |
|   |   | 2. | Le chiffre d'affaires est satisfaisant   |                          |    |
|   |   | 3. | Le chiffre d'affaires est très satisfaisant  |                          | 38 |
|   |   |    |  |                          |    |
| 5 | ▪ | 1. | L'entreprise a de la difficulté à financer ses opérations  | <input type="checkbox"/> |    |
|   |   | 2. | L'entreprise n'a pas de difficulté à financer ses opérations.  |                          | 39 |
|   |   | 3. | L'entreprise a de la difficulté à financer ses projets de croissance.  |                          |    |
|   |   |    |  |                          |    |
| 6 | ▪ | 1. | Les profits réalisés à date sont minimes ou inexistants  | <input type="checkbox"/> |    |
|   |   | 2. | Les profits réalisés sont bas, mais ils assurent l'existence   |                          | 40 |
|   |   | 3. | Les profits réalisés sont intéressants et contribuent à la croissance de l'entreprise  |                          |    |
|   |   |    |  |                          |    |
| 7 | ▪ | 1. | Les employés exécutent de nombreuses tâches différentes et celles-ci sont peu définies   | <input type="checkbox"/> |    |
|   |   | 2. | Un certain nombre d'employés exécutent des tâches plus spécifiques   |                          | 41 |
|   |   | 3. | La majorité des employés exécutent un nombre restreint de tâches et celles-ci sont bien définies.                                      |                          |    |
|   |   |    |  |                          |    |
| 8 | ▪ | 1. | Il existe peu de procédures/politiques/règlements au sein de l'entreprise  | <input type="checkbox"/> |    |
|   |   | 2. | Il existe quelques procédures/politiques/règlements au sein de l'entreprise et ils sont transmis verbalement aux employés              |                          | 42 |
|   |   | 3. | Il existe des procédures/politiques/règlements au sein de l'entreprise et ils sont dans des documents qui les expliquent aux employés. |                          |    |

- 9 ▪ 1. Toutes les décisions importantes et routinières sont prises par le/les dirigeant(s) ┐ 43  
 2. Les décisions importantes sont prises par le/les dirigeant(s), mais certaines décisions routinières sont laissées à des employés  
 3. Les décisions majeures sont prises par le/les dirigeant(s), mais la majorité des décisions routinières sont laissées à des employés.
- 10 ▪ 1. Les objectifs de la firme sont à court terme, peu précis et correspondent essentiellement à ceux du/des dirigeant(s) ┐ 44  
 2. Les objectifs de la firme sont plutôt à court terme, plus quantifiés (ex: % de marché) et correspondent en partie à ceux du/des dirigeant(s)  
 3. Les objectifs de la firme sont à court/moyen terme, quantifiés et sont plutôt à caractère organisationnel.
- 11 ▪ 1. L'entreprise cherche à acquérir le personnel nécessaire pour son fonctionnement ┐ 45  
 2. L'entreprise possède le personnel nécessaire pour son fonctionnement.  
 3. L'entreprise possède le personnel pour son fonctionnement, mais cherche du nouveau personnel pour sa croissance.
- 12 ▪ 1. L'entreprise cherche à acquérir les ressources physiques nécessaires pour son fonctionnement ┐ 46  
 2. L'entreprise possède les ressources physiques nécessaires pour son fonctionnement  
 3. L'entreprise possède les ressources physiques pour son fonctionnement, mais cherche de nouvelles ressources pour la croissance
- 13 ▪ 1. L'entreprise accepte toutes les opportunités d'affaires qui se présentent et qui sont liées au produit/service offert ┐ 47  
 2. L'entreprise commence à sélectionner ses opportunités d'affaires, mais concentre ses efforts sur l'exploitation et le développement d'un produit/service.  
 3. L'entreprise concentre la plus grande part de ses efforts à exploiter et développer un produit/service.



- |    |  |  |
|----|--|--|
| 14 | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. La comptabilité est simple et élémentaire et est opérée par le conjoint ou une personne externe</li> <li>2. La comptabilité est plus élaborée et est opérée par le conjoint ou une personne externe, ou un employé de l'entreprise</li> <li>3. La comptabilité est structurée et complète, et un responsable (ex: contrôleur) s'en occupe dans l'entreprise.</li> </ul>  | <div style="border-top: 1px solid black; width: 20px; margin: 0 auto;"></div> 48 |
|    |  |  |
| 15 | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. L'entreprise cherche à assurer sa survie et les problèmes d'opération sont nombreux et fréquents</li> <li>2. La survie de l'entreprise est de plus en plus assurée et certains problèmes d'opération ont disparu</li> <li>3. La survie de l'entreprise est assurée et les problèmes rencontrés sont surtout liés à la croissance de l'entreprise.</li> </ul>   | <div style="border-top: 1px solid black; width: 20px; margin: 0 auto;"></div> 49 |
|    |  |  |
| 16 | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Le contrôle des opérations est assuré par le/les dirigeant(s) et les critères d'évaluation sont peu nombreux et peu précis</li> <li>2. Le contrôle des opérations est assuré par le/les dirigeant(s) et des employés, et les critères d'évaluation sont plus nombreux et plus précis</li> <li>3. Le contrôle des opérations est assuré par un responsable des opérations, et les critères d'évaluation sont nombreux et précis.</li> </ul> | <div style="border-top: 1px solid black; width: 20px; margin: 0 auto;"></div> 50 |

51-52

## PROFILS DE RÔLE DU DIRIGEANT

### DIRECTIVES

Dans cette dernière partie, nous désirons identifier votre rôle dans les activités énoncées ci-après, d'une part, et le temps que vous consacrez à chacune d'elles, d'autre part; au cours de la dernière année financière à ce jour. Si votre entreprise n'a pas encore complété un exercice financier entier, nous vous demandons de considérer la période qui va du démarrage des opérations commerciales ( de production et de vente ) à aujourd'hui.

- Indiquez, à gauche de chaque énoncé,  **votre rôle dans les activités**  listées en utilisant l'échelle de mesure ci-dessous:

- (5): Je prends les décisions liées à l'activité et la réalise moi-même.
- (4): Je prends les décisions et assume la supervision, mais délègue la réalisation.
- (3): Je prends les décisions, mais délègue la réalisation et la supervision.
- (2): Je délègue les décisions et la réalisation de l'activité, mais assume la supervision.
- (1): Je délègue les décisions, la réalisation et la supervision
- (0): L'activité ne se fait pas dans votre entreprise.

A des fins pratiques, nous résumons cette échelle ainsi:

- (5): Décide et fais
- (4): Décide, supervise et fais faire
- (3): Décide, fais faire et fais superviser
- (2): Supervise, laisse décider et fais faire
- (1): Délègue totalement
- (0): Ne s'applique pas.

- Par **décider**, on entendra faire le choix parmi les options possibles, en ce qui concerne: les résultats à atteindre, les moyens à mobiliser, les méthodes à suivre, etc.
- Par **superviser**, on entendra suivre l'état d'avancement de l'activité déléguée, contrôler et corriger les déviations, et conseiller le(s) subordonné(s) à qui une activité a été déléguée.

( Voir la suite à la page suivante )

## DIRECTIVES

- Indiquez, à droite de chaque énoncé, le **temps consacré aux activités**, en utilisant l'échelle de mesure suivante:

- (1) Très peu de temps
- (2) Peu de temps
- (3) Modérément de temps
- (4) Beaucoup de temps
- (5) Enormément de temps
- (0) Ne s'applique pas.

- On peut faire un certain parallèle entre ces deux échelles. Notez cependant que vous pouvez prendre en charge entièrement une activité ( prise de décision et réalisation ), sans que vous y consacrez une part importante de votre temps, et cela pour diverses raisons:

- l'activité en elle-même ne requiert pas beaucoup de votre temps pour être accomplie;
- en raison du contexte spécifique de votre entreprise (ressources disponibles, priorités, etc ), vous avez décidé de ne pas mobiliser beaucoup de temps à une activité donnée;
- etc.

La situation inverse peut également être observée.

- Certains énoncés comportent des subdivisions. Il est nécessaire que vous répondiez à toutes les sous-questions pour que le questionnaire puisse être traité. Les exemples relatés dans les énoncés sont fournis à titre indicatif et non restrictif.

- Veuillez identifier clairement toute modification à vos réponses.

## SECTION G: ACTIVITES DU DIRIGEANT

1 2 3

### Rôle dans les activités

### Temps consacré aux activités

- (5) Décide et fais moi-même
- (4) Décide, fais faire mais supervise
- (3) Décide, fais faire et superviser
- (2) Laisse décider, fais faire mais supervise
- (1) Délègue totalement
- (0) Ne s'applique pas

- (5) Enormément de temps
- (4) Beaucoup de temps
- (3) Modérément de temps
- (2) Peu de temps
- (1) Très peu de temps
- (0) Ne s'applique pas

#### A ■ Analyser les changements dans l'environnement qui peuvent favoriser ou menacer l'avenir ou la croissance de votre entreprise:

- |                          |   |                          |                          |       |
|--------------------------|---|--------------------------|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | 1 ■ Evolution de la situation économique (ex: indices de croissance économique; taux d'inflation, d'intérêt, de chômage)                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4 5   |
| <input type="checkbox"/> | 2 ■ Changements technologiques (ex: innovations de produit/service, d'équipements, de procédé de fabrication)                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6 7   |
| <input type="checkbox"/> | 3 ■ Facteurs politiques et culturels (ex: politiques gouvernementales; législations économiques et fiscale; progression des mouvements écologiques) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 8 9   |
| <input type="checkbox"/> | 4 ■ Facteurs sociologiques (ex: évolution globale, par âge, par région géographique de la population)   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 10 11 |
| <input type="checkbox"/> | 5 ■ Attitudes et comportements des clients face aux produits ou services offerts (ex: tendance des goûts, styles de consommation)                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 12 13 |
| <input type="checkbox"/> | 6 ■ Tendances concurrentielles (ex: dénombrier, localiser les concurrents actuels et potentiels; analyser leurs forces respectives)                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 14 15 |

#### B ■ Analyser la situation interne de l'entreprise pour pour identifier ses forces et faiblesses:

- |                          |  |                          |                          |       |
|--------------------------|--|--------------------------|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | 7 ■ Performances réalisées par le passé (ex: évolution de la situation financière; position sur le marché; climat interne) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 16 17 |
| <input type="checkbox"/> | 8 ■ Ressources disponibles et potentielles (ex: compétences du personnel; ressources techniques et financières)            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 18 19 |

**Rôle dans  
les activités**

**Temps consacré  
aux activités**

- (5) Décide et fais moi-même  
(4) Décide, fais faire mais supervise  
(3) Décide, fais faire et superviser  
(2) Laisse décider, fais faire mais supervise  
(1) Délègue totalement  
(0) Ne s'applique pas

- (1) Enormément de temps  
(2) Beaucoup de temps  
(3) Modérément de temps  
(4) Peu de temps  
(1) Très peu de temps  
(0) Ne s'applique pas

☐ 9 ■ Formuler la mission de l'entreprise (ex: niveau de qualité des services à offrir; satisfaction recherchée de la clientèle) ☐       
24 25

D ■ Fixer les objectifs à atteindre à plus ou moins  
moins long terme:

☐ 10 ■ Corporatifs, globaux (ex: atteindre le seuil de rentabilité; couvrir x% du marché actuel; devenir leader dans la branche d'activité) ☐       
26 27

☐ 11 ■ de Production (ex: accroître de x% le volume de production, le niveau de productivité; diminuer de y% les coûts unitaires) ☐       
28 29

☐ 12 ■ Marketing (ex: accroître de x% les ventes, le niveau de rentabilité des ventes; diminuer de y% les coûts d'administration des ventes) ☐       
30 31

☐ 13 ■ Financiers (ex: accroître de x% les revenus, les profits, la rentabilité des investissements) ☐       
32 33

☐ 14 ■ en Ressources Humaines (ex: améliorer de x% le niveau de rendement du personnel) ☐       
34 35

☐ 15 ■ en Recherche et Développement (ex: renouveler certains produits tous les x années) ☐       
36 37

E ■ Elaborer les politiques ou stratégies à suivre pour  
atteindre les objectifs fixés:

☐ 16 ■ de Production (ex: politiques de produit, de maintenance des équipements, d'approvisionnement) ☐       
32 33

☐ 17 ■ en Marketing (ex: politiques de produit, de prix, de distribution, de promotion) ☐       
34 35

**Rôle dans  
les activités**

**Temps consacré  
aux activités**

- (5) Décide et fais moi-même  
(4) Décide, fais faire mais supervise  
(3) Décide, fais faire et superviser  
(2) Laisse décider, fais faire mais supervise  
(1) Délègue totalement  
(0) Ne s'applique pas

- (5) Enormément de temps  
(4) Beaucoup de temps  
(3) Modérément de temps  
(2) Peu de temps  
(1) Très peu de temps  
(0) Ne s'applique pas

- |  |                          |  |
|--|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 18 • en Finances (ex: politiques de crédit, de financement, d'investissement)   | <input type="checkbox"/> | <div style="text-align: center;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 20px; margin: 0 auto;"></div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 20px;"> <span>36</span> <span>37</span> </div> </div> |
| <input type="checkbox"/> 19 • en Ressources Humaines (ex: politiques de recrutement, de rémunération, de formation, de relation de travail)            | <input type="checkbox"/> | <div style="text-align: center;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 20px; margin: 0 auto;"></div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 20px;"> <span>38</span> <span>39</span> </div> </div> |
| <input type="checkbox"/> 20 • en Recherche et Développement (ex: choix des prototypes, des nouveaux systèmes ou structure d'organisation à développer) | <input type="checkbox"/> | <div style="text-align: center;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 20px; margin: 0 auto;"></div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 20px;"> <span>40</span> <span>41</span> </div> </div> |

**F ■ Elaborer des programmes ou plans d'actions, à mettre en oeuvre, à plus ou moins terme:**

- |   |                          |  |
|---|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 21 • de Production (ex: programmes de fabrication, d'approvisionnement en matières premières, d'entretien des équipements) | <input type="checkbox"/> | <div style="text-align: center;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 20px; margin: 0 auto;"></div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 20px;"> <span>42</span> <span>43</span> </div> </div> |
| <input type="checkbox"/> 22 • de Marketing (ex: programmes de vente, de distribution, de promotion des produits)                                    | <input type="checkbox"/> | <div style="text-align: center;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 20px; margin: 0 auto;"></div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 20px;"> <span>44</span> <span>45</span> </div> </div> |
| <input type="checkbox"/> 23 • Financiers (ex: états financiers prévisionnels; plans d'investissement, de financement)                               | <input type="checkbox"/> | <div style="text-align: center;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 20px; margin: 0 auto;"></div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 20px;"> <span>46</span> <span>47</span> </div> </div> |
| <input type="checkbox"/> 24 • en Ressources Humaines (ex: programmes de d'embauche de nouveaux employés, de perfectionnement des employés)          | <input type="checkbox"/> | <div style="text-align: center;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 20px; margin: 0 auto;"></div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 20px;"> <span>49</span> <span>49</span> </div> </div> |
| <input type="checkbox"/> 25 • en Recherche et Développement (ex: programmes des activités de recherche à effectuer, d'essai de prototype)           | <input type="checkbox"/> | <div style="text-align: center;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 20px; margin: 0 auto;"></div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 20px;"> <span>50</span> <span>51</span> </div> </div> |

**G ■ Budgétiser les activités et mobiliser les ressources requises:**

- |  |                          |  |
|--|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 26 • en Production (ex: budgets des coûts de fabrication, d'entretien des équipements, d'approvisionnement) | <input type="checkbox"/> | <div style="text-align: center;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 20px; margin: 0 auto;"></div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 20px;"> <span>52</span> <span>53</span> </div> </div> |
|--|--------------------------|--|

**Rôle dans  
les activités**

**Temps consacré  
aux activités**

- (5) Décide et fais moi-même  
(4) Décide, fais faire mais supervise  
(3) Décide, fais faire et superviser  
(2) Laisse décider, fais faire mais supervise  
(1) Délègue totalement  
(0) Ne s'applique pas

- (5) Enormément de temps  
(4) Beaucoup de temps  
(3) Modérément de temps  
(2) Peu de temps  
(1) Très peu de temps  
(0) Ne s'applique pas

☐ 27 ▪ en Marketing (ex: budgets de vente, de publicité et promotion) ☐       
54 55

☐ 28 ▪ en Finances (ex: budgets d'exploitation, de trésorerie, de fonds de roulement) ☐       
56 57

☐ 29 ▪ en Ressources Humaines (ex: budgets des frais du personnel, de formation) ☐       
58 59

☐ 30 ▪ en Recherche et Développement (ex: budget de recherche, de développement d'un produit/service/technologie) ☐       
60 61

**H ■ Fixer des standards de performance à respecter:**

☐ 31 ▪ en Production (ex: standards de coût, de perte sur fabrication, de productivité, de rythme de rotation des stocks) ☐       
62 63

☐ 32 ▪ en Marketing (ex: volume de vente, nombre de contrats signés par mois; ratio de rentabilité des ventes) ☐       
64 65

☐ 33 ▪ en Finances (ex: délai d'atteinte du seuil de rentabilité; ratios de liquidité, de solvabilité, de rentabilité) ☐       
66 67

☐ 34 ▪ en Ressources Humaines (ex: niveau de rendement du personnel, taux d'absentéisme) ☐       
68 69

**I ■ Elaborer les méthodes et procédures à suivre pour réaliser les activités**

☐ 35 ▪ en Production (ex: procédures et normes techniques de fabrication; méthode d'évaluation des inventaires) ☐       
70 71

**Rôle dans  
les activités**

**Temps consacré  
aux activités**

- (5) Décide et fais moi-même  
(4) Décide, fais faire mais supervise  
(3) Décide, fais faire et superviser  
(2) Laisse décider, fais faire mais supervise  
(1) Délègue totalement  
(0) Ne s'applique pas

- (5) Enormément de temps  
(4) Beaucoup de temps  
(3) Modérément de temps  
(2) Peu de temps  
(1) Très peu de temps  
(0) Ne s'applique pas

<input type="checkbox"/>	36 ■ en Marketing (ex: procédures de vente, de facturation des clients)	<input type="checkbox"/>	<u>    </u> 72 73
<input type="checkbox"/>	37 ■ en Finances (ex: procédures et principes comptables, procédures de décaissement, de calcul du coût de fabrication)	<input type="checkbox"/>	<u>    </u> 74 75
<input type="checkbox"/>	38 ■ en Ressources Humaines (ex: procédures de recrutement et d'intégration, de paiement des salaires, d'évaluation des tâches)	<input type="checkbox"/>	<u>    </u> 76 77
<input type="checkbox"/>	39 ■ Diffuser, informer le personnel des objectifs à atteindre et des programmes à réaliser	<input type="checkbox"/>	<u>    </u> 78 79
<input type="checkbox"/>	40 ■ Décomposer, détailler les programmes élaborés en tâches exécutables	<input type="checkbox"/>	<u>    </u> 80 81
<input type="checkbox"/>	41 ■ Elaborer la structure d'organisation de l'entreprise: structuration des activités par unité et établissement des relations d'autorité (organigramme)	<input type="checkbox"/>	<u>    </u> 82 83
<input type="checkbox"/>	42 ■ Répartir les activités par unité organisationnelle (par: département, direction, division, service, etc)	<input type="checkbox"/>	<u>    </u> 84 85
<input type="checkbox"/>	43 ■ Elaborer des descriptions de poste: définir les objectifs, responsabilités et les critères d'évaluation de chaque poste	<input type="checkbox"/>	<u>    </u> 86 87
<input type="checkbox"/>	44 ■ Embaucher et répartir le personnel: recruter, sélectionner, intégrer, et affecter le personnel	<input type="checkbox"/>	<u>    </u> 88 89
<input type="checkbox"/>	45 ■ Stimuler le personnel à exceller, à atteindre ou dépasser les objectifs fixés	<input type="checkbox"/>	<u>    </u> 90 91



**Rôle dans  
les activités**

**Temps consacré  
aux activités**

- (5) Décide et fais moi-même  
(4) Décide, fais faire mais supervise  
(3) Décide, fais faire et superviser  
(2) Laisse décider, fais faire mais supervise  
(1) Délègue totalement  
(0) Ne s'applique pas

- (5) Enormément de temps  
(4) Beaucoup de temps  
(3) Modérément de temps  
(2) Peu de temps  
(1) Très peu de temps  
(0) Ne s'applique pas

☐ 46 ■ Influencer, guider le personnel à répondre positivement aux attentes qui leur sont formulées ☐       
92 93

☐ 47 ■ Former, soutenir professionnellement les employés ☐       
94 95

**J ■ Instaurer des systèmes permettant d'effectuer le suivi des activités et réalisations:**

☐ 48 ■ en Production (ex: systèmes de gestion des stocks, des achats, de contrôle de la production) ☐       
96 97

☐ 49 ■ en Marketing (ex: systèmes de gestion des commandes, des comptes-clients, de la facturation) ☐       
98 99

☐ 50 ■ en Finances: (ex: systèmes comptable, de prix de revient) ☐       
100 101

☐ 51 ■ en Ressources Humaines (ex: système de gestion du personnel) ☐       
102 103

☐ 52 ■ en Recherche et Développement (ex: système de conception des produits/services) ☐       
104 105

**K ■ Effectuer le suivi des réalisations:**

☐ 53 ■ Effectuer le suivi des réalisations quotidiennes (ex: relevés de production, des inventaires, des ventes, des comptes à recevoir) ☐       
106 107

☐ 54 ■ Effectuer un suivi sur la base des budgets et programmes établis ☐       
108 109

**Rôle dans  
les activités**

**Temps consacré  
aux activités**

- (5) Décide et fais moi-même  
(4) Décide, fais faire mais supervise  
(3) Décide, fais faire et superviser  
(2) Laisse décider, fais faire mais supervise  
(1) Délègue totalement  
(0) Ne s'applique pas

- (5) Enormément de temps  
(4) Beaucoup de temps  
(3) Modérément de temps  
(2) Peu de temps  
(1) Très peu de temps  
(0) Ne s'applique pas

☐ 55 ■ Evaluer et analyser les écarts entre les objectifs fixés et les réalisations ☐       
110 111

☐ 56 ■ Prendre les mesures correctives à initier relativement aux objectifs, politiques, programmes d'activité établis ☐       
112 113

L ■ Assumer des tâches de nature administrative au niveau de:

☐ 57 ■ la Direction Générale (ex: rédiger des mémos, répondre aux lettres reçues, rédiger des rapports destinés à l'extérieur) ☐       
114 115

☐ 58 ■ la Production (ex: effectuer les commandes aux fournisseurs, rédiger le rapport mensuel d'usine) ☐       
116 117

☐ 59 ■ du Marketing (ex: effectuer le suivi des commandes reçues, facturer les clients) ☐       
118 119

☐ 60 ■ des Finances (ex: tenir la comptabilité, effectuer les décaissements) ☐       
120 121

☐ 61 ■ des Ressources Humaines (ex: tenir les dossiers du personnel, payer les salaires) ☐       
122 123

M ■ Résoudre des problèmes ou crises ponctuels liés liés aux activités quotidiennes:

☐ 62 ■ en Production (ex: arrêt de production pour cause de coupure d'énergie, de bris d'équipement, de rupture d'inventaires) ☐       
124 125

☐ 63 ■ en Marketing (ex: plainte adressée par un client; difficulté d'honorer une promesse de livraison) ☐       
126 127

**Rôle dans  
les activités**

**Temps consacré  
aux activités**

- (5) Décide et fais moi-même  
(4) Décide, fais faire mais supervise  
(3) Décide, fais faire et superviser  
(2) Laisse décider, fais faire mais supervise  
(1) Délègue totalement  
(0) Ne s'applique pas

- (5) Enormément de temps  
(4) Beaucoup de temps  
(3) Modérément de temps  
(2) Peu de temps  
(1) Très peu de temps  
(0) Ne s'applique pas

- |                             |  |                          |  |
|-----------------------------|--|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 64 | en Finances: (ex: rupture de trésorerie, dépassement du plafond de crédit bancaire, retard sur délai de paiement)            | <input type="checkbox"/> | <div style="text-align: right;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 40px; margin: 0 auto;"></div> <div style="text-align: left; margin-top: 5px;">128 129</div> </div> |
| <input type="checkbox"/> 65 | en Ressources Humaines (ex: conflits dans les relations interpersonnelles entre ou avec les subordonnés)                     | <input type="checkbox"/> | <div style="text-align: right;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 40px; margin: 0 auto;"></div> <div style="text-align: left; margin-top: 5px;">130 131</div> </div> |
| <input type="checkbox"/> 66 | ■ Représenter l'entreprise à titre officiel ou symbolique (ex: dans des festivités, colloques, congrès)                      | <input type="checkbox"/> | <div style="text-align: right;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 40px; margin: 0 auto;"></div> <div style="text-align: left; margin-top: 5px;">132 133</div> </div> |
| <input type="checkbox"/> 67 | ■ Promouvoir les intérêts de l'entreprise auprès du public (ex: participer à des foires d'exposition, salons)                | <input type="checkbox"/> | <div style="text-align: right;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 40px; margin: 0 auto;"></div> <div style="text-align: left; margin-top: 5px;">134 135</div> </div> |
| <input type="checkbox"/> 68 | ■ Participer à des activités à caractère social ou humanitaire (ex: clubs Lions, Rotary, Optimist)                           | <input type="checkbox"/> | <div style="text-align: right;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 40px; margin: 0 auto;"></div> <div style="text-align: left; margin-top: 5px;">136 137</div> </div> |
| <input type="checkbox"/> 69 | ■ Entretenir des relations, négocier avec des partenaires commerciaux (ex: clients, fournisseurs, institutions financières)  | <input type="checkbox"/> | <div style="text-align: right;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 40px; margin: 0 auto;"></div> <div style="text-align: left; margin-top: 5px;">138 139</div> </div> |
| <input type="checkbox"/> 70 | ■ Entretenir des relations, négocier avec des organisations professionnelles (ex: avocats, comptables, consultants)          | <input type="checkbox"/> | <div style="text-align: right;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 40px; margin: 0 auto;"></div> <div style="text-align: left; margin-top: 5px;">140 141</div> </div> |
| <input type="checkbox"/> 71 | ■ Entretenir des relations extra-professionnelles avec les employés (ex: sortie de groupe, séances récréatives)              | <input type="checkbox"/> | <div style="text-align: right;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 40px; margin: 0 auto;"></div> <div style="text-align: left; margin-top: 5px;">142 143</div> </div> |
| <input type="checkbox"/> 72 | ■ Rechercher, développer un nouveau marché (ex: catégorie de clients, région géographique)                                   | <input type="checkbox"/> | <div style="text-align: right;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 40px; margin: 0 auto;"></div> <div style="text-align: left; margin-top: 5px;">144 145</div> </div> |
| <input type="checkbox"/> 73 | ■ Améliorer un produit/service déjà offert sur le marché (ex: du point de vue du design, de l'emballage, des spécifications) | <input type="checkbox"/> | <div style="text-align: right;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 40px; margin: 0 auto;"></div> <div style="text-align: left; margin-top: 5px;">146 147</div> </div> |

**Rôle dans  
les activités**

**Temps consacré  
aux activités**

- (5) Décide et fais moi-même  
(4) Décide, fais faire mais supervise  
(3) Décide, fais faire et superviser  
(2) Laisse décider, fais faire mais supervise  
(1) Délègue totalement  
(0) Ne s'applique pas

- (5) Enormément de temps  
(4) Beaucoup de temps  
(3) Modérément de temps  
(2) Peu de temps  
(1) Très peu de temps  
(0) Ne s'applique pas

<input type="checkbox"/>	74 ■ Concevoir, développer un nouveau produit/ service (non encore vendu sur le marché)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	148 149
<input type="checkbox"/>	75 ■ Améliorer une technologie de production/ expertise de service (ex: équipement, ex- pertise d'intervention en informatique)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	150 151
<input type="checkbox"/>	76 ■ Concevoir, développer une nouvelle technologie/expertise de service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	152 153
<input type="checkbox"/>	77 ■ Améliorer, développer le système de gestion de l'entreprise (ex: politiques internes, structure d'organisation, systèmes d'information)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	154 155
<input type="checkbox"/>	78 ■ Acheter les matières premières: rechercher, négocier avec les fournisseurs, contrôler la qualité des matières, prendre livraison	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	156 157
<input type="checkbox"/>	79 ■ Evaluer les inventaires: organiser le stockage, suivre les entrées et sorties, évaluer l'existant en magasin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	158 159
<input type="checkbox"/>	80 ■ Opérer les équipements: procéder à la mise en marche et à l'arrêt des machines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	160 161
<input type="checkbox"/>	81 ■ Inspecter, effectuer l'entretien des équipements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	162 163
<input type="checkbox"/>	82 ■ Donner, expliquer les instructions techniques au personnel de production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	164 165
<input type="checkbox"/>	83 ■ Fabriquer les produits, produire les servi- ces: implication directe dans la production des biens/services à vendre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	166 167

**Rôle dans  
les activités**

**Temps consacré  
aux activités**

- (5) Décide et fais moi-même  
(4) Décide, fais faire mais supervise  
(3) Décide, fais faire et superviser  
(2) Laisse décider, fais faire mais supervise  
(1) Délègue totalement  
(0) Ne s'applique pas

- (5) Enormément de temps  
(4) Beaucoup de temps  
(3) Modérément de temps  
(2) Peu de temps  
(1) Très peu de temps  
(0) Ne s'applique pas

<input type="checkbox"/> 84 ■ Vendre les produits/services: rechercher, négocier ave les clients, livrer les produits/services	<input type="checkbox"/> <span style="float: right;">168 169</span>
<input type="checkbox"/> 85 ■ Négocier, réaliser les contrats de vente importants	<input type="checkbox"/> <span style="float: right;">170 171</span>

**SECTION H: EMPLOI DE TEMPS DU DIRIGEANT**

1. Indiquez quel pourcentage de votre temps consacrez-vous aux activités suivantes, au cours de la même période considérée précédemment. Veuillez contrôler à ce que le total ne dépasse pas 100%

Activités	Pourcentage de temps consacré
1. Planifier les objectifs, politiques, activités, et ressources: . . . . .	172 173
2. Définir, structurer et répartir les tâches à réaliser: . . . . .	174 175
3. Motiver, influencer, former le personnel: . . . . .	176 177
4. Elaborer, traiter, contrôler les données et informations internes: . . .	178 179
5. Accomplir des tâches administratives: .	180 181
6. Entretenir des relations d'affaires ou sociales à l'extérieur: . . . . .	182 183
7. Concevoir, implanter des changements. .	184 185
8. Résoudre des problèmes ou crises ponctuels liés aux activités. . . . .	186 187

(suite page suivante)

Activités	Pourcentage de temps consacré
9. Vendre, interagir avec les clients: . . . _____	_____
10. Effectuer les achats, interagir avec les fournisseurs: . . . . . _____	188 189 _____
11. Opérer, entretenir les équipements: . . . _____	190 191 _____
12. Produire les biens/services: . . . . . _____	192 193 _____
13. Négocier, gérer les ressources financières: . . . . . _____	194 195 _____
	196 197