

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

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

COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN
ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
DALAL ADIYM

UNE ÉTUDE EMPIRIQUE DE L' AMBITION À CROÎTRE DU DIRIGEANT DE
PME : L' IMPACT DE SES OBJECTIFS

JUIN 2019

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.

Tables des matières :

Sommaire.....	1
Remerciements	3
Dédicace	4
Abréviations.....	5
Liste des figures.....	6
Introduction.....	7
Chapitre 1 : La formulation de la problématique de recherche.....	9
1. La problématique managériale.....	9
2. La problématique scientifique.....	11
3. L'objectif de la recherche	12
Chapitre 2 : Revue de littérature.....	13
1. La croissance.....	14
1.1. Définition.....	14
1.2. Les modes de croissance.....	14
1.2.1. La croissance organique	15
1.2.2. La croissance par acquisition	17
1.3. Le processus de la croissance :	18
1.3.1. La vision stratégique	19
1.3.2. Le développement organisationnel.....	19
1.3.3. Caractéristique du marché.....	19
1.3.4. Caractéristique de l'entreprise.....	20
1.4. Les facteurs déterminants la croissance.....	21
2. Ambition de la croissance.....	25
3. Intention de croissance	28
3.1. Le modèle Ajzen (1991).....	28
3.2. L'attitude	29
3.3. La théorie sociocognitive de la carrière :	31
4. Auto-efficacité	32

4.1. Définition :	32
4.2. Les sources de l'auto-efficacité	33
4.2.1. Les expériences actives :	33
4.2.2. Les expériences vicariantes	33
4.2.3. La persuasion verbale	34
4.2.4. Les états physiologiques et émotionnels	34
5. Auto-efficacité entrepreneuriale	35
5.1. Définition	35
5.2. Mesures de l'auto-efficacité entrepreneuriale	38
5.2.1. La reconnaissance de l'opportunité	38
5.2.2. La planification	39
5.2.3. La définition et la finalité de l'entreprise	39
5.2.4. Les compétences humaines conceptuelles et financières	39
6. Motivation	40
6.1. Définition	40
6.2. Les facteurs personnels et environnementaux	40
6.3. Les types de motivation	42
7. Objectifs :	44
7.1. Définition	44
7.2. Stratégie et objectif	46
7.3. Performance et Objectif	49
7.4. Typologie des dirigeants et objectif	51
8. Les hypothèses de recherche	53
8.1. L'auto-efficacité entrepreneuriale et l'ambition de croître	53
8.2. L'impact anticipé de la croissance	54
8.3. La croissance antérieure en termes d'employés	55
8.4. Les objectifs du dirigeant de la PME	55
Chapitre 3 : Méthodologie de recherche	56
1. Le type de recherche	56
2. L'échantillonnage	56

3. Description des variables.....	58
3.1. Variable dépendante.....	58
3.2. Variables indépendantes.....	59
3.2.1. Auto-efficacité entrepreneuriale.....	59
3.2.2. L'impact anticipé de la croissance (attitude envers la croissance).....	60
3.2.3. La croissance antérieure.....	61
3.2.4. Les objectifs.....	62
3.3. Variables de contrôle.....	64
3.3.1. Sexe.....	65
3.3.2. Niveau de scolarité.....	65
3.3.3. Âge.....	65
3.3.4. Taille.....	65
3.3.5. Secteur d'activité :.....	65
3.4. Le modèle conceptuelle et les hypothèses de recherches.....	66
4. Les méthodes d'analyse et plan de recherche.....	66
Chapitre 4 : Présentation des résultats.....	68
1. La matrice de corrélation.....	68
1.1. Auto-efficacité entrepreneuriale.....	68
1.2. Impact anticipé.....	68
1.3. Croissance antérieure.....	69
1.4. Objectifs.....	69
2. Analyse de la régression.....	71
Chapitre 5 : Discussion.....	75
1. Discussion des conclusions différentes hypothèses.....	75
2. Les limites de la recherche.....	78
3. Les avenues des recherches futures.....	80
Conclusion.....	81
Bibliographie.....	83

Sommaire

La croissance des petites et moyennes entreprises est un sujet qui fait l'objet d'une attention particulière du gouvernement. Compte tenu de l'enjeu de ces PME dans l'économie, le gouvernement agit en leur faveur en proposant une vaste gamme de programmes pour les soutenir, parfois les subventionner, en particulier celles qui ont de fortes ambitions de croissance.

Certes, ces entreprises qui occupent une place de plus en plus importante dans l'économie des pays, rencontrent des problèmes d'ordre financier, technique, commercial, fiscal, lesquels entravent l'ambition de croissance chez les dirigeants des PME. Une raison pour laquelle le rôle du dirigeant est désormais crucial pour assurer la survie et le développement de son entreprise (Delmar & Wiklund, 2008; Kotey & Meredith, 1997; Wijewardena, Nanayakkara, & De Zoysa, 2008; Wiklund, Davidsson, & Delmar, 2003). Les résultats de ces travaux ont souligné la contribution considérable du dirigeant dans le développement de son entreprise, qui dépend en grande partie de son ambition de croissance.

Le but ultime de notre étude est d'examiner les différents facteurs ayant une influence significative sur l'ambition de croissance chez les dirigeants. Pour ce faire, outre la recension des écrits sur la question de la croissance et, en particulier, de l'ambition du dirigeant, nous avons pris en considération le modèle d'Ajzen pour pouvoir expliquer le comportement de ce dernier vis-à-vis des décisions relatives à la croissance (Ajzen, 1991). Les travaux suggèrent que les dirigeants ayant une forte croyance en leurs capacités entrepreneuriales sont des personnes qui possèdent une attitude positive à l'égard de la croissance et que cela a une influence sur l'ambition (Bandura, 1977; Chen, Greene, & Crick, 1998; McGee, Peterson, Mueller, & Sequiera, 2009). On note également l'importance des objectifs que se fixe le dirigeant.

En se basant sur une enquête réalisée en automne 2015 dans la région de Mauricie avec un échantillon de 113 dirigeants de PME, les résultats ont permis de dégager l'ensemble des facteurs sociodémographiques qui déterminent le comportement entrepreneurial et renforcent l'ambition de croissance chez ces dirigeants, ainsi que l'impact de la croissance antérieure sur la manière dont les dirigeants prennent leurs décisions par rapport à la croissance future.

Les résultats de notre analyse de régression hiérarchique ont indiqué que les objectifs sont susceptibles d'impacter l'ambition de croissance des dirigeants des PME. De plus, l'ambition à la croissance se trouve conditionnée par la croissance réelle obtenue récemment. Ainsi, la croissance alimente l'ambition. Les autres variables indépendantes, tels que l'auto-efficacité et l'impact anticipé de la croissance, n'ont aucun effet sur l'ambition à croître. Autrement dit, un dirigeant avec une forte auto-efficacité entrepreneuriale n'est pas forcément une personne qui vise à faire croître son entreprise.

Toutefois, les résultats de cette étude sont en mesure de présenter les bonnes pistes de réflexion qui permettront aux chercheurs de tenir en compte les différents objectifs qui influencent l'ambition de croissance chez les dirigeants des PME. Cependant, l'étude n'est pas sans limite, notamment la difficulté de généraliser cette étude, du fait d'être un échantillon, plutôt limité et situé.

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant, qui m'a donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail.

En second lieu, je remercie mon encadreur M. Etienne St-Jean, pour ses efforts, son soutien et sa patience car sans lui, mon travail n'aurait pas été terminé à temps.

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements aussi à tous mes professeurs du programme MBA (concentration gestion de PME) car toute l'information requise durant mon parcours était bien évidemment avantageuse pour améliorer mon mémoire.

Maintenant, c'est le moment opportun pour remercier ma chère famille, sans leur soutien, ce mémoire n'aurait pas existé.

Merci de m'avoir encouragée, et me supporter financièrement et moralement toute la durée de ma formation, voir même toute ma vie. Sans vous, mes chers parents, je n'en serais pas là.

Un grand merci à mon père AHMED ADIYM et ma mère JAMILA LOUSSI. Ces deux êtres qui m'ont toujours soutenu en me donnant tous les clés de réussite entre mes mains afin de pouvoir tracer mon avenir et vivre en toute dignité en tant qu'une femme indépendante et forte. Les mots ne suffisent pas de décrire les efforts que vous avez fournis durant toute votre vie, mais j'espère au moins qu'avec mon diplôme, j'ai pu vous rendre fière de moi.

Dédicace

À mes chers parents Adiyim Ahmed et Loussi Jamila, aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien être.

Je leur dédie ce mémoire, et j'espère de tout mon cœur que ce travail soit l'exhaussement de leurs vœux, et le fruit de plusieurs années d'efforts. Je sais que je ne les remercierais jamais assez pour tous leurs sacrifices, mais au moins je leur promets par la présente lettre d'être toujours à la hauteur de vos espérances et que vous soyez toujours fière de votre petite fille.

Puisse Dieu, le Très Haut, vous accorder santé, bonheur et longue vie et faire en sorte que jamais je ne vous déçoive.

Merci d'être toujours là pour moi

Je vous aime plus que tout.

Abréviations

PME : petites et moyennes entreprises

GEM : Global Entrepreneurship Monitor

TCP : Théorie du comportement planifiée

SEF : Sentiment efficacité personnelle

AEE : Auto-efficacité entrepreneuriale

Liste des figures

Tableaux

Tableau 1: l'influence des facteurs internes et externes sur l'intention de croissance chez les dirigeants des PME	36
Tableau 2 : la typologie d'entrepreneurs.....	51
Tableau 3: le niveau de confiance du dirigeant en ses capacités entrepreneuriales .	60
Tableau 4: Impact des conséquences anticipées de la croissance	61
Tableau 5 : Distribution des items selon les facteurs.....	63
Tableau 6 : Secteur d'activité.....	66
Tableau 7 : moyennes, écarts types et corrélations entre les variables :	70
Tableau 8 : Tableau de régression entre les variables dépendantes et indépendantes	72

Figures

Figure 1 : Modèle Katona (1975) : les déterminants des petites entreprises en croissance	21
Figure 2 : la théorie du comportement planifiée d'Ajzen 1991	29
Figure 3 : Distribution de la croissance des employés	62
Figure 4: Cadre conceptuel	66

Introduction

Aujourd'hui l'entrepreneuriat représente pour les jeunes individus une voie viable pour concrétiser leurs ambitions entrepreneuriales et améliorer leurs niveaux de vie. Une raison pour laquelle le gouvernement met en place une multitude de programmes dont la mission principale est de fournir le soutien et l'accompagnement nécessaire dans leurs projets d'affaires.

En effet, la contribution des PME dans le développement économique est devenu un sujet d'actualité qui suscite des préoccupations considérables dans la création des activités économiques (Torrès, 1997). Selon le gouvernement de Canada¹, les PME constituent 99.8% des entreprises, et celles-ci sont considérées comme étant le moteur de l'économie canadienne. Le rôle crucial que jouent ses entreprises a présenté pour les acteurs économiques une bonne alternative qui conduit à la reproduction d'un tissu économique dense, riche et diversifié. Une raison pour laquelle, des restructurations politiques ont été mises en place afin de favoriser un redressement économique en faveur des petites et moyennes entreprises (Martin, 1986) .

De plus, l'ouverture sur le monde ainsi que la modernisation de l'accord de libre-échange entre les états ont conduit à la création d'un déséquilibre entre l'offre et la demande dans les marchés, particulièrement ceux qui connaissent une compétitivité élevée. Cette concurrence a incité certains dirigeants de mettre en œuvre de différentes stratégies afin de répondre aux nouvelles exigences, comme les améliorations techniques.

Dans le cadre de l'étude qui nous concerne, nous tentons d'expliquer l'influence que jouent les caractéristiques personnelles des dirigeants des PME dans leur système décisionnel, particulièrement celui relié aux activités de croissance et en amont, leur ambition de croître.

La motivation du dirigeant est mise en relation avec sa capacité à accomplir ses tâches entrepreneuriales qui dépendent en grande partie de ses efforts déployés à cet égard. Plusieurs facteurs sont en mesure d'influencer cette auto-efficacité entrepreneuriale. D'une part, l'attitude du dirigeant qui détermine son comportement et la façon selon laquelle ce

¹ <https://www.canada.ca/fr/services/immigration-citoyennete.html>

dernier prévoit les conséquences de ses choix, notamment, ceux reliés à la croissance de son entreprise. Et d'une autre part, la perception positive de son entourage qui renforce la croyance du dirigeant en ses compétences pour accomplir un comportement donné.

En fait, la croissance de l'entreprise est traitée différemment dans la littérature. Certains auteurs l'attachent à l'innovation, ils trouvent que le dirigeant est un innovateur qui doit apporter une vision d'expansion à son entreprise par la création de la valeur et la diversification de ses produits, comme le cas de (Gibb & Davies, 1990; Schumpeter, 2002) qui relie le succès de l'innovation au sein de la PME aux autres stratégies d'affaires de l'entreprise tels que la décentralisation du pouvoir et la participation du personnel. Alors que d'autres auteurs attribuent la croissance de l'entreprise aux conditions favorables de l'environnement externe qui permettent de s'adapter facilement aux évolutions du marché (Beaver, 2003; Smallbone, Leig, & North, 1995). Cependant, pour Kotey et Meredith (1997), les caractéristiques personnelles du dirigeant ont une grande influence sur ses choix et son processus décisionnel en matière de croissance.

En se basant sur les données issues du rapport Global Entrepreneurship Monitor (GEM)², les deux chercheurs de l'Institut de recherche sur les PME à Trois-Rivières (St-Jean et Duhamel, 2017), ont démontré que le rôle de la recherche fondamentale est crucial dans le développement des connaissances, en termes d'entrepreneuriat et de croissance économique. Les constats de ce rapport expliquent sans doute la proportion des entrepreneurs émergents qui souhaitent faire croître leurs entreprises au Québec avec un pourcentage de 30,4%, par rapport au reste du Canada, qui obtient 25,4%.

Dans la présente étude, nous présentons d'abord la problématique de notre recherche, puis on continuera avec un survol sur la revue de littérature qui aborde la question des concepts suivants : la croissance, l'ambition, l'intention, l'attitude, l'auto-efficacité, les motivations et les objectifs. Ensuite nous concluons cette section par la présentation des hypothèses de notre recherche qui seront vérifiées dans la partie empirique. Enfin, dans le dernier chapitre, nous présentons la méthodologie, les résultats, les limites et les recommandations qui pourront améliorer les futures recherches.

² <http://gemconsortium.org>

Chapitre 1 : La formulation de la problématique de recherche

1. La problématique managériale

Cette étude vise essentiellement les facteurs à même d'influencer sur l'ambition des dirigeants pour croître leur entreprise. Les gouvernements, spécifiquement les autorités administratives et politiques qui veillent sur la régularisation du secteur économique, portent une attention particulière aux dirigeants ambitieux ainsi que ceux qui font face à plusieurs difficultés dans la gestion de leurs activités. L'accompagnement des autorités à ces dirigeants afin de croître leurs entreprises est en fait, une stratégie dans les grandes orientations de l'économie canadienne. Elle aura aussi comme but d'améliorer nos connaissances sur l'ambition de croissance et de combler les lacunes des études antérieures qui n'ont pas apporté un intérêt particulier sur les facteurs qui l'influencent d'une manière significative.

Au cours des dernières décennies, la communauté de chercheurs s'est penchée sur le sujet des PME en forte croissance. Un grand nombre d'entre eux l'ont considéré comme étant un moteur de développement économique et social qui a suscité l'engagement des états envers les personnes ayant une forte ambition de partager leur savoir-faire sur le marché (Barro, 1991; Davidsson, 1989; Gray, 2002; Schumpeter, 2002; Toma, Grigore, & Marinescu, 2014).

Comme évoqué précédemment, les chercheurs s'accordent sur l'importance de la croissance des entreprises dans la création de la richesse des pays (Barro, 1991; Davidsson, Kirchhoff, Hatemi-J, & Gustavsson, 2002; Stanworth & Curran, 1976). Cela explique l'intervention massive de l'État dans plusieurs domaines de l'activité économique et social à travers une multitude de programmes de soutien en faveur des entrepreneurs, y compris le mentorat, le financement et les formations.

Une bonne connaissance de la typologie des dirigeants sera un atout pour le gouvernement afin de répondre au mieux aux besoins de ces derniers en termes de financement, d'accompagnement ou de mentorat

Par exemple, le Défi OSEntreprendre³, Entrepreneuriat Québec⁴, La Fondation Montréal inc⁵, Les Offices jeunesse internationaux du Québec (LOJIQ)⁶, le réseau Femmessor⁷, Fonds Mosaïque⁸, etc...

Chaque programme propose un service différent ou complémentaire à l'autre, mais l'objectif qui les unissent tous, est de promouvoir l'esprit entrepreneurial ainsi que la volonté de croissance chez les dirigeants des PME (Delmar, Davidsson, & Gartner, 2003; Wijewardena et al., 2008).

En plus de l'intervention de l'État, le succès de ces entreprises dépend de plusieurs facteurs déterminants qui influencent d'une manière positive l'ambition de croissance chez les dirigeants, tels que l'auto-efficacité entrepreneuriale, les objectifs, et l'impact anticipé quant aux conséquences d'une croissance future. Par exemple, Chen et al. (1998) ont démontré à travers leurs études que les dirigeants qui ont une forte croyance en leur capacité entrepreneuriale, sont capables de maintenir et de développer leurs entreprises malgré les difficultés auxquelles ils sont confrontés. Alors que d'autres auteurs attachent ce succès à l'attitude du dirigeant envers la croissance future de son entreprise (Wiklund et al., 2003). Leurs résultats ont démontré que les dirigeants ayant une attitude positive quant aux conséquences de la croissance sont des personnes qui ont souvent le goût de risque et sont prêts de s'orienter vers des secteurs d'activités porteurs et incertains.

Nous nous référons donc dans cette étude aux grands travaux antérieurs qui examinent les facteurs qui interagissent avec l'ambition de croissance chez les dirigeants. Certes, notre étude se nourrit d'une littérature abondante au sujet de la croissance, mais notre contribution sera accentuée sur les facteurs les plus déterminants qui permettent d'accroître l'ambition de croissance chez les dirigeants). En effet, aucune PME n'est obligée de croître lorsqu'elle atteint la profitabilité. Dès lors, seule une partie des PME vont

³ <https://www.osentreprendre.quebec/>

⁴ <https://www.entrepreneuriat-quebec.com/>

⁵ <http://www.montrealinc.ca/fr>

⁶ <http://www.lojiq.org/>

⁷ <http://femmessor.com/>

⁸ <http://fondsmosaïque.com/>

vouloir croître de manière continue, sur une longue période, et seule une encore plus petite proportion va réussir à obtenir une réelle forte croissance (Birch, 1987).

C'est pour cela qu'il est important que le gouvernement ait une bonne compréhension de l'activité entrepreneuriale qui considère le dirigeant comme étant un acteur principal qui contribue au développement économique. Pour ce faire, il sera primordial de connaître ses objectifs ainsi que leur influence sur l'ambition à la croissance de manière à être en mesure de leur offrir le soutien approprié et les outils nécessaires qui permettent de gérer efficacement leurs activités.

2. La problématique scientifique

Les PME sont des entreprises qui constituent un élément indispensable dans la bonne santé économique et social d'un pays. Elles aident à la création de l'emploi qui permet de générer la richesse et la prospérité économique.

Conscient du rôle essentiel des PME dans le développement économique et la création de l'emploi, un grand nombre de chercheurs ont mené leurs études dans le champ de l'entrepreneuriat, afin de mieux éclairer la contribution des petites et moyennes entreprises en croissance dans le système socio-économique (Davidsson, 1989; Delmar et al., 2003; Dobbs & Hamilton, 2007; Gilbert, McDougall, & Audretsch, 2006).

Une raison pour laquelle, ils se sont focalisés sur le profil du dirigeant et l'influence de ses caractéristiques personnelles sur ces décisions stratégiques (Davidsson & Delmar, 1997; Delmar & Wiklund, 2008; Edelman, Brush, Manolova, & Greene, 2010; Gundry & Welsch, 2001; Wiklund & Shepherd, 2003).

En plus de l'influence de ses caractéristiques personnelles, la taille et l'âge de l'entreprise sont deux éléments qui déterminent la façon selon laquelle le dirigeant accroit son entreprise. Ce dernier est susceptible de faire varier ses objectifs au fil du temps, tout dépendant des conditions internes, soit l'allocation des ressources interne, ou externes tels que le contexte économique, démographique, ou politique.

Dans notre travail, outre les travaux précédents sur la question, nous nous appuyons sur la théorie du comportement planifié pour comprendre le comportement de certains dirigeants à l'égard de la croissance de leur entreprise. Cette théorie est proposée par Ajzen ainsi que Fishbein et Ajzen (Ajzen, 1991; Fishbein & Ajzen, 1974), qui se sont

focalisés sur l'étude du comportement humain. Elle est représentée comme étant la théorie de l'action raisonnée et plus tard, la théorie du comportement planifié. Les deux théories précédentes se composent des mêmes éléments sauf que la théorie du comportement planifié explique le comportement humain à travers l'attitude de la personne et la manière dont elle perçoit les normes de son entourage, ainsi que le niveau de contrôle exercé à cet égard afin d'accomplir ses tâches.

De plus, un grand nombre de chercheurs ont ajouté à la théorie précédente des variables additionnelles qui expliquent encore mieux le comportement des individus, et qui permettent ainsi de comprendre comment l'intention d'entreprendre se transforme en action (Farouk & Sami, 2014; Tornikoski, Kautonen, & Le Loarne-Lemaire, 2012).

Dans le cas qui nous concerne, l'âge, le sexe, l'éducation, et l'expérience du dirigeant sont des éléments nécessaires qui doivent être pris en compte dans l'explication du comportement humain (Autio, Sapienza, & Almeida, 2000; Davidsson, 1989; Hambrick & Mason, 1984; Kotey & Meredith, 1997) car ils affectent grandement ces décisions stratégiques.

Dans la présente étude, nous porterons la lumière sur l'ambition de croissance chez les dirigeants des PME. On s'intéressera à la question suivante : **Qu'est ce qui détermine l'ambition de croissance chez les dirigeants des PME ?**

3. L'objectif de la recherche

L'objectif de notre recherche est de déterminer la nature des facteurs qui influencent l'ambition de croissance chez les dirigeants des PME. Pour arriver à cette fin, nous avons pris en considération un échantillon dont les coordonnées proviennent d'un grand répertoire des établissements privés d'Emploi-Québec Mauricie obtenu à l'aide de Madame Véronique Perron, chargée de projet à la Société d'Aide au développement des collectivités (SADC) du Centre de la Mauricie.

Notre étude cherchera à démontrer à quel point l'ambition de croissance chez les dirigeants des PME est influencée par des facteurs endogènes propres à son fondateur, principalement l'impact de ses valeurs personnelles sur un ensemble de critères tels que son auto-efficacité entrepreneuriale, ses objectifs, et son attitude à l'égard de la croissance.

Chapitre 2 : Revue de littérature

Dans le cadre de cette étude et comme mentionné précédemment, nous examinons les déterminants de l'ambition des dirigeants à l'égard de la croissance. Pour ce faire, nous débuterons notre cheminement par un petit survol sur les définitions précédemment énoncées dans la littérature en ce qui concerne la croissance, l'ambition, l'intention, l'attitude, l'auto-efficacité, les motivations et les objectifs du dirigeant.

Cette étude est organisée comme suit : Nous débuterons la première partie par un survol sur la définition de la croissance, son processus, et ses différents types les plus adoptés par les dirigeants des PME, notamment, la croissance organique et externe.

La deuxième partie, sera divisée en six sous sections, dont l'ambition, l'intention, l'attitude, l'auto-efficacité, la motivation et les objectifs du dirigeant. La première sous-section portera sur l'ambition de croissance, alors que la deuxième présentera les modèles qui déterminent le rôle crucial de l'intention dans l'explication comportements des dirigeants. Pour ce faire, nous débuterons par la théorie du comportement planifié d'Ajzen (1991) qui développe la construction de l'intention à travers ses différentes composantes, en particulier l'attitude et l'auto-efficacité. Ces deux éléments seront détaillés dans les troisième et quatrième sections. La partie sur l'auto-efficacité sera hiérarchisée de la façon suivante : on débutera par la théorie de Bandura (1977) pour expliquer en détails les sources et les principaux processus qui affinent le sentiment de l'auto-efficacité. On joindra par la suite les travaux de Chen et al. (1998); (McGee et al., 2009) pour mieux comprendre l'action entrepreneuriale. La cinquième et la sixième sous sections, représenteront une extension des sections précédentes. Elles détermineront la relation qui existe entre les motivations/objectifs et l'ambition de croissance chez les dirigeants, qui aura à son tour un impact significatif sur la croissance réelle de l'entreprise. Nous aurons recours alors aux références les plus utilisées dans ce domaine afin d'expliquer la nature de la relation entre l'ambition et la croissance ainsi que les conséquences qui résultent de cette dernière (Baum & Locke, 2004; Carsrud & Brännback, 2011; Locke & Latham, 1994).

La troisième partie sera consacrée à l'établissement de notre modèle conceptuel qui mettra en lumière la nature de la relation entre les variables dépendantes (ambition de croître) et les variables indépendantes (attitude, auto-efficacité, les objectifs, la croissance antérieure de l'entreprise,). Ensuite, nous définirons les hypothèses relatives à cette

recherche, avant de poursuivre avec la méthodologie, les résultats, la discussion et la conclusion.

1. La croissance

1.1. Définition

Selon Baum, Locke, and Smith (2001) la croissance est une mesure de la performance de l'entreprise qui permet à son dirigeant d'acquérir une forte position sur le marché vis-à-vis ses concurrents. Elle est aussi définie comme étant un développement des activités de l'entreprise (Davidsson & Delmar, 1997) qui peut se réaliser selon deux façons : Le premier cas concerne l'augmentation des ventes de l'entreprise grâce à ses ressources internes (propres moyens), alors que la deuxième se rattache au rachat ou à la fusion des activités de l'entreprise en question avec d'autres entreprises concurrentes (Julien, 2011).

1.2. Les modes de croissance

Comme mentionné précédemment, la croissance se traduit par l'augmentation de la taille de l'entreprise selon le déploiement de la stratégie de développement la plus appropriée aux perspectives des dirigeants. Il s'agit d'une augmentation qui peut se faire soit d'une façon interne ou autrement appelée organique (McKelvie, Wiklund, & Davidsson, 2006), qui est souvent adoptée par les petites et moyennes entreprises ayant des limitations au niveau de leurs trésoreries; soit externe, dans le cas où les entreprises en question possèdent les moyens financiers qui leur permettent de conquérir de nouveaux marchés à travers le fusionnement ou le rachat d'autres entreprises concurrentes (Frédéric Delmar et al., 2003)

Cette dernière stratégie est plutôt adoptée par les grandes entreprises, ainsi que les PME dynamiques qui souhaitent accélérer leur croissance pour s'intégrer d'une façon rapide sur le marché. C'est une stratégie à plusieurs volets qui offre des avantages considérables. D'une part, elle permet aux entreprises d'exploiter l'image et le réseau référentiel déjà établi de l'entreprise rachetée, et d'une autre part, elle augmente la chance de réaliser des économies d'échelle par l'élargissement de sa gamme de produits et services. Devant ces avantages, la PME détient des parts importantes sur le marché par

l'achat des autres entreprises concurrentes, ce qui permet d'augmenter son pouvoir de négociation vis-à-vis ses clients et ses fournisseurs (McKelvie et al., 2006).

Pour ce faire, Davidsson et al. (2002), se sont basés sur un échantillon des entreprises suédoises en activité dont le nombre de leurs employés est d'au moins 20. Afin de garantir une généralisation des résultats, les auteurs ont pris en considération deux modèles de données. Les résultats ont démontré que les dirigeants ayant des grandes entreprises sont plus susceptibles d'adopter une stratégie de croissance externe plutôt qu'une croissance organique.

Dans le même ordre d'idée, l'approche basée sur les ressources s'est appuyée sur les déductions apportées par l'étude de Penrose (Rugman & Verbeke, 2002). Cette dernière a défini la croissance comme étant un processus qui permet au dirigeant d'accroître la taille de son entreprise par la combinaison de plusieurs ressources. En effet, le fait de posséder un potentiel interne important permet aux dirigeants de PME ayant des difficultés financières de croître sans recourir aux organismes financiers.

Nous verrons dans les sections qui suivent les détails liés à ces deux modes de croissance.

1.2.1. La croissance organique

Selon Penrose (Rugman & Verbeke, 2002), la capacité entrepreneuriale du dirigeant dépend de la façon selon laquelle il détecte les opportunités qui lui permettent d'augmenter la taille de son entreprise, soit à travers une amélioration interne ou par une extension de ses activités. Pour y parvenir, cela se fera grâce à l'optimisation des ressources internes et la prise en considération de l'influence des changements externes sur nouvelle structure de l'entreprise.

La croissance organique de l'entreprise peut s'expliquer selon deux façons d'utilisation des ressources. Premièrement, Penrose soulève dans son étude, que la création des nouveaux services par l'exploitation des ressources inexploitées est une opportunité qui permet aux dirigeants/gestionnaire d'évoluer sans avoir recours à l'endettement externe. Elle s'est accentuée sur l'utilité d'approfondir des recherches à cet égard, afin de favoriser la croissance interne dans les PME n'ayant pas les moyens financiers nécessaires.

À la suite de la définition qui précède, la croissance organique de l'entreprise repose ainsi sur le jugement que le dirigeant porte face aux différentes situations auxquelles il est confronté (McKelvie, Wiklund, & Davidsson, 2006). Ses connaissances en matière de gestion des PME lui permettent non seulement d'apporter un avis préalable sur les marchés qui présentent plus d'opportunités, mais aussi de la façon selon laquelle il recombine ses ressources afin de mieux les exploiter. L'adoption d'une telle stratégie, exige le rôle proactif du dirigeant dans le développement de ces produits et services au moment opportun (Smallbone et al., 1995). Cette orientation entrepreneuriale est la plus courante chez les dirigeants qui sont axés sur leurs propres moyens internes avant de prendre toute autre tentative dans le développement de leurs entreprises.

Pour faire face aux changements dus aux évolutions technologiques, les entreprises ont besoin de se développer afin d'apporter un avantage concurrentiel par rapport à leurs rivaux, soit dans leurs produits finis, leurs processus, ou bien dans leurs politiques de commercialisation (Grossman & Helpman, 1990)

Selon Cannon (2000), la croissance est indissociablement liée au niveau du capital humain qui renforce les recherches scientifiques afin d'améliorer et de découvrir les nouvelles technologies. Ce constat a permis aux autres chercheurs de se pencher sur l'importance du personnel compétent dans la productivité. De ce qui précède, on peut conclure que l'innovation est la conséquence de l'effort des employés dans le processus de la recherche et du développement par l'accumulation des connaissances.

Le recours aux activités de recherche et de développement dépend en grande partie de la structure et du positionnement de l'entreprise sur le marché. Plusieurs conditions semblent être indispensables dans cette initiative, y compris l'ambition de croissance du dirigeant, et sa tolérance au risque par rapport à l'introduction des nouvelles idées créatives dont la propension de succès est faible, ainsi qu'un processus d'allocation des ressources nécessaire pour atteindre ses objectifs. En plus, l'innovation est reconnue comme un processus perpétuel et cumulatif qui se planifie selon les besoins de l'entreprise dans tous les niveaux, que ce soit la création de la valeur ajoutée, ou la maximisation du profit (Grossman & Helpman, 1990).

1.2.2. La croissance par acquisition

Les PME sont caractérisées par leurs limitations au niveau des ressources financières. C'est pour cette raison que le bootstrapping est devenu une pratique assez utilisée par le dirigeant qui décide à faire croître son entreprise sans pour autant partager le contrôle ou s'endetter. Or, cette problématique ne semble pas avoir le même effet sur les grandes entreprises. Leur réputation permet d'acquérir facilement des crédits pour se développer comme dans le cas de l'acquisition des autres entreprises.

Dans un environnement compétitif, la productivité et l'emploi représentent des défis auxquels les PME sont confrontées. L'acquisition comme stratégie de croissance semble une solution adéquate pour celles qui cherchent une croissance accélérée afin de s'adapter rapidement aux besoins du marché. Or, cette croissance externe nécessite une attention grandissante de la part du dirigeant afin de balancer la gestion des deux entreprises (Gilbert et al., 2006). D'habitude, son processus est plus lent que la croissance organique, et nécessitera une grande capacité financière et managériale pour pouvoir générer les résultats souhaités. Ainsi, le dirigeant a la possibilité de choisir le mode de croissance qui lui convient par rapport à ses ressources et besoins tels que la croissance horizontale ou conglomerale.

Comme toute autre décision d'affaires, l'acquisition d'une façon intégrale ou partielle d'autres entreprises comporte des avantages et des inconvénients. La PME qui a effectué l'achat bénéficiera possiblement d'économies d'échelle et d'une amélioration progressive de sa position concurrentielle qui se produit grâce à l'expertise et l'image de l'entreprise absorbante. Une situation qui permet à l'acquéreur d'augmenter ses chances dans l'octroi des crédits bancaires (Delmar et al., 2003)

En revanche, plusieurs inconvénients accompagnent le choix de cette croissance, comme l'asymétrie de l'information selon laquelle le dirigeant ne connaît pas toutes les informations relatives à l'entreprise achetée. On peut ajouter l'incompatibilité culturelle qui peut apparaître au moment de l'acquisition, et pourra générer le départ de plusieurs salariés insatisfaits. Au point de vue plus global, l'inconvénient qu'apporte ce type de croissance sur le marché se caractérise par un retard en matière d'innovation qui contribue à une diminution de la concurrence (Delmar et al., 2003; Tréhan, 2004). En cas de fusion,

l'entrepreneur décide de procéder à cette démarche afin de faciliter son intégration sur le marché, ou pour simplement diminuer la concurrence.

Bien que ces deux modes de croissance soient distincts, autant l'un que l'autre nécessite en amont la volonté ferme de croître. Autrement dit, aucun dirigeant de PME ne va réaliser une acquisition s'il n'a pas souhaité au préalable faire croître son entreprise. Il en va de même pour l'augmentation des ventes, qui nécessite bien souvent la mise en place de stratégies de croissance organique qui impliquent, aussi préalablement, une intention de croître. Dans cette optique, la prochaine section abordera spécifiquement l'ambition à la croissance des dirigeants de PME, qui constitue, comme nous l'avons vu précédemment, l'un des facteurs déterminants de la croissance de l'entreprise et définitivement une condition nécessaire (mais non suffisante) à la croissance.

1.3. Le processus de la croissance :

La croissance implique un changement d'état et, conséquemment, suit un processus. Barringer, Jones, et Neubaum (2005), ont démontré à travers leur étude qui s'est appuyée sur une analyse comparative entre les entreprises à faible croissance et celles à forte croissance, que les caractéristiques du dirigeant et son style de gestion sont des facteurs importants qui permettent à certaines entreprises de grandir plus que les autres. Leurs résultats démontrent que le niveau de scolarité du dirigeant présente un élément déterminant dans la croissance des entreprises dont leurs secteurs d'industrie exigent des compétences techniques particulières, comme le secteur de l'informatique. De plus, l'expérience antérieure du dirigeant dans le même secteur augmente les probabilités de croissance de l'entreprise en évitant les obstacles grâce à son réseau de contacts. Ainsi, les chercheurs ont indiqué qu'un style de management à la fois directif et participatif optimise la création de valeur au sein des entreprises en croissance lesquelles font face à de nombreux défis en matière de dépenses, de gestion de la qualité et du temps.

Dans le même ordre d'idées, Gibb et Davies (1990) ont procédé à une recherche pointue sur le processus de la croissance, selon quatre différentes approches : 1-La vision stratégique du dirigeant, 2-Le développement organisationnel, 3-Les caractéristiques du marché, et 4-Les caractéristiques de l'entreprise.

1.3.1. La vision stratégique

La première approche est centrée sur la vision stratégique du dirigeant envers la croissance. Elle est considérée comme étant une projection d'un objectif lointain du dirigeant qui ne peut être réussie qu'à travers un ensemble de méthodes et de moyens. Baum et Locke (2004) se sont accentués sur l'importance des méthodes bien avant d'avoir les ressources nécessaires pour acheminer la vision. À leur égard, la communication de la vision est le facteur clé de succès qui conduit le dirigeant à partager ses objectifs de croissance avec ses employés et ses parties prenantes avant de les réaliser. Une telle démarche a pour but de motiver, d'impliquer, et de préparer les employés aux nouveaux changements auxquels ils seront confrontés dans le futur.

1.3.2. Le développement organisationnel

La deuxième approche associe la croissance de l'entreprise au développement organisationnel qui dépend de la contribution des employés dans le système décisionnel. Cette approche a permis aux organisations de renforcer leurs structures organisationnelles internes via l'adoption de certains changements comme : l'implication du personnel dans la prise de décision, le maintien des employés performants et compétents, la favorisation du travail en équipe afin de mieux échanger les idées, l'amélioration du climat de travail, et l'encouragement de l'innovation. Pour y aboutir, il devient nécessaire d'implanter des formations et des programmes qui permettent aux personnels d'harmoniser leurs connaissances afin de les appliquer sur le terrain (Barringer et al., 2005).

1.3.3. Caractéristique du marché

La troisième approche porte sur le lien entre la croissance de l'entreprise et les caractéristiques du marché qui se différencient selon la localisation géographique. À titre d'exemple, le marché étranger impose une multitude d'exigences juridiques, fiscales et commerciales. Pour y accéder, les dirigeants des PME, ont le choix entre plusieurs modes d'entrées : 1-Approche directe où l'entreprise vend directement ses produits aux clients étrangers sans passer par les intermédiaires, 2-Approche indirecte où l'entreprise vend ses produits à l'étranger à travers un intermédiaire ; 3-Approche hybride où l'entreprise décide de partager son contrôle avec un autre partenaire afin d'apporter plus de valeur à l'entreprise ; 4-Approche de fusionnement/d'acquisition où l'entreprise décide d'acheter

partiellement ou totalement d'autres entreprises existantes à l'étranger afin d'exploiter leurs expertises et leurs réseaux de contacts.

1.3.4. Caractéristique de l'entreprise

La quatrième approche repose sur les caractéristiques de l'entreprise et son influence sur la croissance. Diverses études ont démontré que la taille et l'âge, de l'entreprise influencent négativement l'ambition de croissance chez les dirigeants des PME (Berger & Udell, 1998). De plus, cette réticence envers la croissance est souvent reliée à la typologie de l'entreprise et la lourdeur de son système organisationnel qui les empêche de s'adapter adéquatement aux changements environnementaux (Westhead & Storey, 1997).

Pour ce faire, St-Pierre, Audet, et Mathieu (2003) a établi une typologie qui distingue entre les différentes formes de l'entreprise : 1-Une entreprise entrepreneuriale (locale) où le dirigeant favorise le marché local pour maintenir son contrôle et son indépendance vis-à-vis les tiers. Visiblement, ils sont souvent averses aux risques, une raison pour laquelle ils adoptent des stratégies de gestion plus souples par rapport aux autres à cause de la limitation de leurs ressources ; 2-Une PME globale est une entreprise qui poursuit des stratégies complexes permettant de bien se positionner dans un marché international. Les dirigeants de ce genre d'entreprise ont toujours des fortes ambitions envers la croissance. Ils favorisent l'introduction des nouvelles technologies plutôt que de garder le contrôle et l'indépendance dans un environnement restreint et moins risqué. Ce genre de PME est à l'opposé de l'entreprise locale ; 3-Une PME innovatrice est une entreprise qui réussit à implanter dans un marché local ou international des nouveaux produits ou services.

Ces entreprises améliorent leurs processus d'innovation constamment pour répondre aux besoins de leurs clients en matière de qualité et de diversification. De même, elles ont plusieurs points communs avec les entreprises globales ; et 4-Une PME exportatrice est une entreprise qui détient un système organisationnel un peu plus compliqué que l'entreprise locale. Son objectif est de stimuler la productivité, ainsi que la rentabilité par la vente totale ou partielle de sa production sur un territoire étranger.

1.4. Les facteurs déterminants la croissance

S'agissant des facteurs qui ont un impact sur la croissance, Davidsson (1991) a identifié à travers une étude menée auprès de 400 entreprises suédoises, les trois principaux facteurs qui influencent le processus de la croissance sont la capacité, le besoin, et l'opportunité.

D'une manière plus précise, cette analyse a démontré que les dirigeants ayant la capacité de suivre les tendances du marché, et de révéler de nouveaux défis face à leurs concurrents, se motivent de faire croître leurs entreprises. C'est une population de dirigeants qui ont une conviction profonde de réussir et qui exploitent mieux que d'autres, les opportunités qui se présentent à eux.

Pour mieux éclairer l'impact de chacun de ses facteurs, l'étude s'est appuyée sur le modèle proposé par Katona dans le figure 1 (Davidsson, 1991; Katona, 1975) dont la motivation du dirigeant est considérée comme étant le facteur déterminant qui affecte la croissance de l'entreprise.

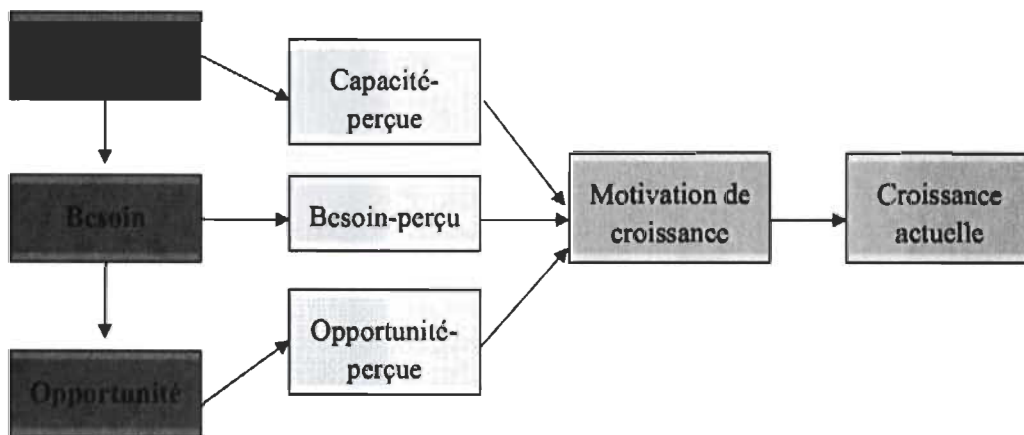


Figure 1 : Modèle Katona (1975) : les déterminants des petites entreprises en croissance

Ces constatations, comparées au modèle développé, ont fait ressortir en particulier, le rapport qui relie la motivation, dépendant de convictions en la rentabilisation, aux trois facteurs sus mentionnés. Cela met en évidence la nécessité de se focaliser sur les caractéristiques personnelles du dirigeant qui sont en mesure de renforcer ou entraver son ambition de croître, tels que l'âge, le sexe, la scolarité, la formation, et bien d'autres critères.

Divers articles (Davidsson, 1989; Gueguen, 2010; Wiklund, 1998) ont souligné l'impact des critères sociodémographiques dans le développement des entreprises. Par exemple, les résultats de Gueguen (2010) ont démontré que l'effet des caractéristiques personnelles du dirigeant que ce soit son âge, son niveau d'éducation, ou sa motivation diminuent au fil du temps et ne maintiennent pas le même impact sur la croissance par rapport au moment de la création. À titre d'exemple, les dirigeants ayant un âge avancé par rapport aux jeunes dirigeants changent leurs perspectives avec le temps en cherchant le confort et les revenus stables au lieu de prendre le risque dans des activités de croissance incertaines (Karadeniz & Özçam, 2010). Ce sentiment est souvent présent dans les entreprises familiales où la préoccupation majeure du dirigeant réside dans la transmission d'une entreprise saine à ses successeurs (Davis & Stern, 1988), une raison pour laquelle sa stratégie financière se conditionne par un double objectif d'une augmentation des fonds propres et une diminution des dettes externes (Upton, Teal, & Felan, 2001).

Hambrick et Mason (1984) étaient également du même avis. Leurs résultats ont démontré que les capacités cognitives, les valeurs, et les caractéristiques personnelles (observables) des dirigeants ont un effet considérable sur les choix stratégiques concernant la croissance de leur entreprise. Par exemple, ils ont examiné l'effet de l'âge sur la croissance des entreprises, et ont trouvé que les jeunes dirigeants ayant un goût du risque élevé sont susceptibles de générer des revenus importants grâce à des stratégies adaptatives à court terme, innovantes et opportunistes. En revanche, ils ont précisé que dans certains cas, les qualités attribuables aux dirigeants âgés jouent un rôle important dans le développement de l'entreprise, au moment où leur expérience permet de bénéficier des opportunités présentées sur le marché.

En effet, l'expérience est un facteur sociodémographique déterminant dans les décisions du dirigeant. Elle lui permet de concrétiser sa vision par l'utilisation de son réseau social. Encore plus, si ce dernier décide de croître son entreprise dans le même secteur. Cela ne lui permet pas seulement d'exceller mais aussi de réduire le taux d'incertitude qui est relativement élevé dans les nouveaux projets (Karadeniz & Özçam, 2010).

Toutefois, Gueguen (2010) a appuyé sur la nécessité de joindre le rôle important des facteurs externes afin de donner une image globale sur les déterminants de la croissance dans une entreprise (Dobbs & Hamilton, 2007; Woywode & Lessat, 2001). En effet,

l'environnement joue aussi un rôle important dans le choix des objectifs en matière de croissance (Baum, Locke, & Smith, 2001). Cela suppose que la croissance soit attribuable aux objectifs des jeunes dirigeants qui saisissent les opportunités pour se développer dans un environnement volatil plutôt que de survivre dans un environnement restreint. Or, leurs ambitions de croître déclinent au fil des années. C'est pour cela que (Delmar & Wiklund, 2008) ont effectué une étude longitudinale afin de retenir les caractéristiques persistantes qui ont pu garder un effet significatif sur la croissance de l'entreprise. Leurs résultats ont démontré que la motivation à croître chez les dirigeants des PME peut être considérée comme un bon prédicteur de la croissance. En revanche, ils ont signalé que la croissance antérieure a un effet significatif sur leur motivation de croissance dans le futur.

La croissance est intimement liée à la motivation et à l'ambition de croissance (Davidsson, 1989), comme nous l'avons exposé. Conséquemment, d'autres éléments doivent être pris en compte dans l'explication du comportement du dirigeant quant à la croissance future de son entreprise. Une étude a été réalisée à cet égard et illustre que certains cas de figure de dirigeants refusent de croître malgré la prospérité et les bonnes conditions du marché, notamment les bons résultats au niveau de la croissance antérieure (Delmar et al., 2003). Cette réticence est affectée par leurs capacités cognitives qui font en sorte que leurs attitudes ont un impact négatif sur leurs intentions entrepreneuriales au sujet de la croissance. (Ajzen, 1991; Fishbein & Ajzen, 1974).

Certes que plusieurs dirigeants visent la croissance, mais cette initiative peut se présenter comme étant un goulot d'étranglement pour la survie de leur entreprise à cause des différents obstacles auxquels ils font face, comme un manque de liquidité, une limitation des ressources, des surcharges imprévisibles reliées aux besoins de croissance, une insuffisance au niveau des relations d'affaires et ainsi de suite (Marion & Faverjon, 2016; Teyssier, 2011).

Spécifiquement, les entreprises qui cherchent une très forte croissance connaissent parfois une métamorphose organisationnelle au niveau de leurs systèmes. Cette problématique a été développée par Hambrick et Crozier (1985) sur la base d'un échantillon de 30 entreprises en forte croissance. Les résultats issus de cette étude, ont déduit que les entreprises qui réalisent une telle croissance doivent se préparer afin de

surmonter les défis qu'ils peuvent rencontrer durant cette nouvelle aventure, notamment quatre principaux à savoir :

- L'instantanéité de la taille
- Le sentiment d'infailibilité
- L'agitation interne
- Le besoin extraordinaire des ressources

Le premier défi est expliqué par le changement radical de la taille de l'entreprise entre le moment de la création et la phase de démarrage qui déstabilise la gestion des ressources humaines, notamment l'insatisfaction des employés qu'ils soient anciens ou nouveaux (Gartner, 1985). Cela est relié à l'incertitude et l'insécurité que connaissent les anciens employés dès l'arrivée d'une nouvelle équipe plus performante dont le rôle tourne autour de la supervision et de l'établissement de nouvelles tâches. Or, ce sentiment d'insécurité touche aussi les nouveaux embauchés qui se sentent rejetés par les anciens gestionnaires, manifestant alors leurs déloyautés envers le dirigeant de l'entreprise, qui malheureusement se détache progressivement de son personnel.

Le second défi est relié au sentiment de l'infailibilité qui fait croire aux entreprises en croissance rapide, qu'elles ont atteint le meilleur savoir-faire par rapport à leurs concurrents. Ce sentiment entrave la continuité de la croissance pour de longues années, car le moment où le marché continue à évoluer et attirer des nouveaux concurrents dont le but est le développement des produits de qualité déjà existant, le processus évolutif de ses entreprises semble stagner au niveau de la créativité. Les entreprises en question ont recours à une multitude de solutions comme la recherche de l'information qui concerne les changements évolutifs sur le marché à l'aide des consultants, des fournisseurs, des clients ou des membres du conseil d'administration afin de répondre aux nouveaux besoins du marché.

Le troisième défi touche plutôt la gestion des ressources humaines. Les entreprises à croissance rapide connaissent une agitation interne qui touche le bien-être des employés. Cela est dû aux problèmes de communication qui affectent la qualité du processus décisionnel entre les nouveaux et les anciens employés. Afin d'atténuer ces effets, les

entreprises font recours à la stratégie de la décentralisation au sein de ses équipes pour faciliter la communication, la prise de décision et l'intégration des nouveaux embauchés (Kotter & Sathe, 1978; Kotter & Schlesinger, 2008).

Enfin, le quatrième défi concerne le volet financier où le manque de fonds relatif à la modernisation de la structure organisationnelle afin de poursuivre le dynamisme du marché qui devient parfois criant. Pour y remédier, les entreprises à croissance rapide minimisent les coûts relatifs aux salaires des employés par leurs participations dans les options/actions de l'entreprise. Cette alternative permet de renouer avec leur sentiment d'appartenance et augmente ainsi leur productivité.

Les auteurs suggèrent au bout de leur étude des facteurs-clés de succès qui permettent de réussir le développement d'une entreprise. Comparativement à la simple structure des petites entreprises, Hambrick et Crozier (1985) trouvent que les PME à forte croissance demandent une formalisation limitée du système d'information, ainsi qu'un recrutement préalable d'une équipe performante qui maîtrise les outils de gestions, préférentiellement dans les grandes entreprises.

2. Ambition de la croissance

Quelles sont les facteurs qui augmentent l'ambition de croissance chez les dirigeants des PME ? Une question qui suscite un grand intérêt dans nos jours à cause de la mondialisation qui exige une nouvelle restructuration des entreprises en termes de croissance. Certes que la littérature est abondante au sujet des facteurs macro-économiques qui influencent la croissance de l'entreprise, mais peu sont les travaux qui se sont focalisés sur l'ambition de croissance chez les dirigeants des PME (Delmar et al., 2003; Dobbs & Hamilton, 2007; Dreher, 2006). Ce sujet a fait l'objet de plusieurs débats pour pouvoir distinguer entre les dirigeants ambitieux et ceux qui possèdent une vision plus modeste du développement de leur entreprise. À travers l'étude comparative de Amit, Muller, et Cockburn (1995), les auteurs ont pu ressortir les différences entre l'entrepreneuriat de nécessité et l'entrepreneuriat d'opportunité. Leurs résultats ont démontré que le premier cas est relié au besoin de la personne de créer sa propre entreprise pour éviter le chômage et élever sa famille dans les bonnes conditions. Alors que le second cas, les personnes choisissent l'entrepreneuriat afin d'attraper une opportunité d'affaires. En plus du caractère contraint qui permet de distinguer entre ces deux cas, l'entrepreneuriat d'opportunité

amène au développement économique d'une façon plus importante que l'entrepreneuriat de nécessité (Kelley, Singer, & Herrington, 2012).

Outre cette transition initiale entre l'emploi salarié et l'entrepreneuriat selon le caractère contraint (ou non), l'ambition possède d'autres ramifications. Selon Hermans, Vanderstraeten, Dejardin, Ramdani, et van Witteloostuijn (2013), l'entrepreneur ambitieux est un sujet de recherche pertinent pour comprendre l'activité entrepreneuriale et ses conséquences sur le développement économique. Pour ce faire, ils favorisent l'appui sur les recherches longitudinales pour pouvoir analyser l'évolution des motivations des dirigeants au fil du temps.

Plusieurs auteurs ont tenté d'expliquer l'ambition de croissance en mettant en lumière sa relation avec l'environnement. Quant aux autres, ils la relient directement aux valeurs personnelles du dirigeant (Kolvereid, 1992). Comme le cas de Farouk et Sami (2014) qui soulignent l'importance de l'environnement dans l'évolution des entreprises et le considère ainsi comme étant un enjeu stratégique majeur qui nécessite une étude préalable de la part des dirigeants avant de croître la taille de leurs entreprises.

Alors que pour Teyssier (2011), une des raisons pour lesquelles certaines entreprises restent petites sans avoir l'intention de grandir réside dans leur incapacité financière à respecter leurs engagements envers les parties prenantes. Pour cette raison, le dirigeant a intérêt de choisir le mode de financement le plus approprié à ses besoins. En effet, les résultats ont souligné l'importance de prendre en compte l'effet que joue le temps dans le processus de développement de l'entreprise en matière de besoins financiers.

Effectivement, les ressources financières exigeantes au moment du lancement de l'entreprise, ne sont pas les mêmes lors de la phase de croissance (Hambrick & Crozier, 1985). Par ailleurs, certaines entreprises appelées « gazelles », qui sont caractérisées par une forte croissance, demandent un financement plus élevé que les autres PME. Cela vient du fait notamment de leur engagement dans la recherche et développement (R-D) ainsi que leur recours perpétuel aux nouvelles technologies dans le but de répondre d'une façon innovante et différente aux besoins de leurs clients (St-Jean, Julien, & Audet, 2008).

Kolvereid et Bullvag (1996) ont démontré les facteurs déterminants jugés cruciaux qui influencent l'intention à croître chez les dirigeants de PME et qui agit à son tour d'une

manière positive sur la croissance de l'entreprise. Une revue de la littérature était effectuée sur ce sujet, en démontrant que l'intention à croître ne constitue pas un objectif primordial chez tous les dirigeants des PME. Certains d'entre eux s'abstiennent de se développer et se contentent de la taille de leurs entreprises sans avoir autant d'ambition de croissance dans le futur. Alors que d'autres n'arrivent pas à aboutir à cette fin à cause de leurs ressources ou le manque des opportunités présentées à cet égard.

Selon une étude longitudinale menée auprès de 30 entrepreneurs canadiens qui détiennent des entreprises en croissance, Dutta et Thornhill (2008) ont démontré que l'intention des dirigeants de faire croître leur entreprise, est en mesure d'être influencée au fil du temps par une multitude de facteurs, principalement, les aptitudes cognitives et les défis face aux exigences de l'environnement externe, comme la concurrence. De manière plus spécifique, cette étude a permis d'examiner le lien de causalité entre l'intention de croissance, les capacités cognitives individuelles du dirigeant et sa perception quant aux événements externes. En effet, les résultats ont servi à établir une typologie des dirigeants qui a permis de révéler les différences entre les dirigeants adoptant une approche holistique et ceux ayant une vision analytique. Ces derniers sont plus assujettis dans leurs traitements aux événements externes, par une analyse intuitive et pointue sur les détails sans autant changer radicalement leurs intentions de croissance initiales, contrairement aux autres dirigeants qui adoptent une approche globale sur les signaux externes.

À la suite de cette littérature qui concerne l'intention comportementale des dirigeants envers la croissance de leurs entreprises, on peut déduire deux catégories de facteurs susceptibles de faciliter ou d'entraver l'intention (Edelman et al., 2010; Kolvereid & Bullvag, 1996; Wilson, Kickul, & Marlino, 2007)

- Facteurs sociodémographiques : Le genre et l'éducation ont un impact positif sur l'intention à croître chez les dirigeants des PME, particulièrement les hommes. Du même pour l'expérience qui aide à diminuer les risques d'échec grâce aux compétences managériales acquises dans le passé.

- Facteurs psychologiques : Il y a une forte relation positive entre l'intention de croissance chez le dirigeant et son goût au risque. La même relation est observée avec le niveau d'auto-efficacité.

Étant donné que l'ambition de croissance est une forme de l'intention, la prochaine section présentera la théorie du comportement planifiée d'Ajzen et ses composantes.

3. Intention de croissance

3.1. Le modèle Ajzen (1991)

Dans la littérature, la notion de l'intention fait appel de manière plutôt marqué à la théorie du comportement planifié présentée par Ajzen (1991). Cette dernière se présente comme étant une extension de la théorie de l'action raisonnée d'Ajzen et Fishbein (1974). L'auteur propose l'introduction du contrôle comportemental perçu comme une nouvelle variable qui détermine la faisabilité de la réalisation du comportement en question (Ajzen, 1991). Cette variable correspond à ce qu'on appelle l'auto-efficacité (Bandura, 1984).

Ce que l'on peut conclure à la lecture de cette théorie, c'est que le comportement du dirigeant est un choix volontaire et raisonné qui est déterminé par une multitude de croyances individuelles et normatives. En d'autres termes, la décision de l'individu d'effectuer un comportement donné, ici la croissance de son entreprise, est influencée par trois types de croyances : Les croyances comportementales (qui sont essentiellement les attitudes à l'égard du comportement), les croyances normatives, et les croyances de contrôle.

La première catégorie reflète l'évaluation de l'individu par rapport à son futur comportement. Ces croyances comportementales sont guidées par l'attitude favorable ou défavorable de l'individu vis-à-vis le comportement qui est exécuté selon le niveau d'engagement fourni à ce propos. La deuxième catégorie, les normes subjectives, présentent à cet égard l'élément déclencheur qui est en mesure de motiver ou d'entraver la personne à exécuter le comportement.

Parfois, les individus sont très sensibles par rapport aux commentaires provenant de leur entourage proche, particulièrement, la famille et les amis. C'est pour cela, leurs attentes jouent un rôle déterminant dans la prédiction du comportement. La dernière catégorie est reliée au niveau du contrôle de la personne face aux facteurs susceptibles

d'influencer son comportement. Par exemple, ces facteurs peuvent avoir une incidence indirecte mais fortement explicite, comme les expériences vécues dans le passé, que ce soit bonnes ou mauvaises. Tel que mentionné précédemment, cette catégorie concerne l'auto-efficacité.

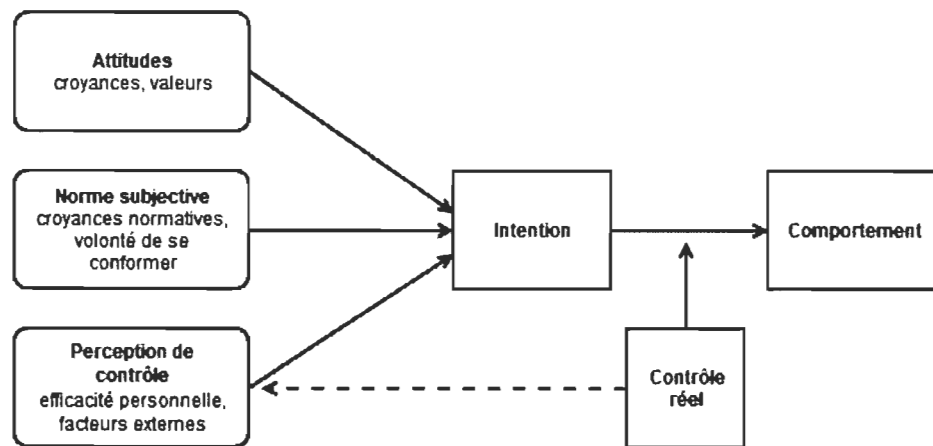


Figure 2 : la théorie du comportement planifiée d'Ajzen 1991

D'après l'auteur, la combinaison entre ces trois croyances détermine l'intention de l'individu envers un comportement donné. Autrement dit, si l'attitude est favorable par rapport à la réalisation d'un comportement, si l'individu reçoit plein de commentaires positifs quant à son exécution et s'il croit avoir tous les moyens de contrôle nécessaires pour le réaliser, alors dans ce cas-là, l'intention comportementale de ce dernier sera très forte.

Comme nous l'avons montré dans la section précédente, le comportement du dirigeant est un acte choisi et réalisé sous un contrôle perçu qui lui permet d'exécuter ou d'entraver le comportement en question. L'objectif de la prochaine section, est d'explorer les deux déterminants ayant une forte influence sur l'intention des dirigeants à l'égard des activités axées sur la croissance, que sont les attitudes et l'auto-efficacité entrepreneuriale.

3.2. L'attitude

L'attitude du dirigeant détermine en partie la façon selon laquelle ce dernier agit. C'est un concept qui occupe une place importante dans la psychologie. Cependant, son rôle

ne se limite pas toujours à l'explication des comportements. Il se peut que parfois, la personne adopte un comportement qui se contredit avec son attitude en cas de besoin (Chaiken & Stangor, 1987).

Une abondante littérature témoigne de l'importance de l'attitude dans le comportement social (Ajzen, 1991; Chaiken & Stangor, 1987; Cliff, 1998; Fishbein & Ajzen, 1974). Par exemple, Wiklund et al. (2003) se sont référés à la théorie des attitudes pour pouvoir expliquer les huit principales attitudes ainsi que des croyances cognitives des dirigeants des PME pouvant influencer la croissance (Chaiken & Stangor, 1987).

L'échantillon est porté sur 11 dirigeants qui possèdent des entreprises en croissances. Les résultats ont démontré que parmi ces huit conséquences, ou autrement dit les attentes à l'égard de la croissance, le bien-être des employés était l'élément le plus signifiant par rapport aux autres, alors que les attentes financières ne faisaient pas partie des préoccupations majeures des dirigeants. Mais avant tout, les chercheurs se sont intéressés à définir l'attitude pour pouvoir apporter de la valeur à leurs études et la complémentarité vis-à-vis les travaux antécédents. Pour ce faire, ils se sont appuyés sur la définition de Katz qui se repose sur le rôle intermédiaire de l'attitude afin de porter un jugement ou une opinion à l'égard d'un objet ou son symbole (Ouellet, 1978). Selon Ouellet (1978), l'attitude est aussi une prédisposition qui s'appuie sur des stimuli (motivations) influençant le jugement de la personne sur les objets de l'attitude. Il y a deux façons par lesquelles, les individus expriment leurs opinions, soit d'une façon verbale ou par des comportements.

Wiklund et al. (2003) se sont référés aussi au modèle de l'attitude fondé sur les valeurs, qui traite l'effet important des attitudes d'une personne devant un objet ou une classe des objets sur ses croyances. C'est exactement ce qui nous fait penser aux dirigeants qui aboutissent à des résultats négatifs à cause de leur conviction qu'ils ne détiennent pas le potentiel nécessaire pour faire croître leur entreprise.

De ce qui précède, on retient que l'attitude du dirigeant va de pair avec ses attentes par rapport aux activités qui concernent la croissance. En fait, elles ont un impact très significatif sur l'ambition de croître. Plus les attentes sont positives, plus la motivation de l'entrepreneur s'accroît, et le contraire est aussi vrai.

Des travaux ont aussi recensés l'impact des changements appréhendés envers la croissance qui influencent le plus l'ambition à croître (Smith & Miner, 1983; Stanworth & Curran, 1976), à savoir : 1-La charge de travail, 2 Les tâches professionnelles, 3 Le bien-être des employés, 4 Le revenu personnel, 5 Le besoin d'autonomie, 6 L'indépendance de la PME vis-à-vis de ses parties prenantes, 7 La capacité de l'entreprise à survivre dans les situations des crises ainsi que 8 La qualité des services et des produits.

En outre, l'attitude du dirigeant envers la croissance de son entreprise n'a pas le même effet chez les femmes. La littérature existante a montré que les femmes exerçant des activités entrepreneuriales ont moins d'intention de s'orienter vers des activités de croissance incertaine (De Bruin, Brush, & Welter, 2006; Gundry & Welsch, 2001; Wilson et al., 2007). Pour Sweida et Reichard (2013), le rôle que joue la femme est devenu considérable dans le monde des affaires aux États-Unis et leur contribution dans le développement économique et la création de l'emploi ont pris de l'ampleur lors de la dernière décennie.

Or, il s'avère qu'elles connaissent toujours un peu de décalage au niveau des activités à forte croissance vis-à-vis les hommes (Gundry & Welsch, 2001). Cette réticence est expliquée notamment par le manque de confiance en soi qui favorise leurs attitudes négatives envers la croissance. Plusieurs facteurs entrent en jeu pour expliquer la différence qui existe entre les femmes entrepreneurs à forte croissance et celles à faible croissance, en particulier l'attitude et la confiance en soi, qui représentent les éléments clés dans le renforcement de l'intention de croissance.

Bien que toutes les femmes entrepreneurs soient confrontées aux mêmes problèmes de discrimination et de manque de ressources financières, l'attitude face aux obstacles est la clé de succès qui leur permet non seulement d'évoluer mais aussi de s'orienter vers la croissance par une gestion plus pointue et adaptable aux exigences du marché. Autrement dit, ces difficultés doivent se représenter comme des défis à surmonter au lieu de se limiter à des activités à faible productivité.

3.3. La théorie sociocognitive de la carrière :

Le modèle de Lent, Brown, et Hackett (2002), est un modèle qui complète la théorie d'Ajzen (Ajzen, 1991) au niveau de la motivation. Selon ces auteurs (Lent et al., 2002), les

motivations des individus dans les choix de leurs carrières sont influencées par leurs habilités sociocognitives. Ils ont démontré que les concepts principaux qui permettent de comprendre le développement des carrières sont l'auto-efficacité, les attentes positives et les objectifs personnels.

En s'appuyant sur l'établissement d'une liaison entre ces trois concepts, le modèle a pour objectif d'expliquer la boucle de rétroaction qui existe entre ces trois concepts, en démontrant à quel point les croyances de l'auto efficacité d'une personne par rapport à un comportement donné, influencent son choix de carrière et la façon selon laquelle elle fixe ses objectifs en matière de croissance afin de générer des résultats positifs à cet égard.

Cela dépend de plusieurs facteurs qui peuvent avoir un impact significatif sur la capacité de l'individu à accomplir efficacement ses tâches tels que l'expérience vicariante, et l'impact de l'environnement social et culturel. En somme, plus le dirigeant exerce des activités entrepreneuriales, plus il augmente son auto-efficacité à travers les expériences qui lui permettent d'affiner ses connaissances et ses compétences managériales. Ses croyances en ses capacités augmentent son niveau d'engagement à l'égard de la croissance de son entreprise.

4. Auto-efficacité

4.1. Définition :

Pour Bandura (1977), le concept de l'auto-efficacité est au fondement de sa théorie sociale cognitive. Elle représente la croyance de l'individu en ses capacités à accomplir des tâches précises qui exigent un effort de temps et de rigueur afin d'atteindre ses buts. Autrement dit, une personne qui croit en ses capacités et ses compétences sera plus engagée à mettre en œuvre toutes ses connaissances aux fins de réaliser ses objectifs. Ces gens font souvent preuve d'une forte persévérance quant aux obstacles qu'ils rencontrent, ainsi qu'une persistance accrue au niveau de la réalisation de certaines actions (Barbosa, Gerhardt, & Kickul, 2007).

Or, une faible auto-efficacité peut amener une personne à se sentir inutile dans la société et créer chez elle un état d'esprit dans lequel elle se perçoit négativement la vie. Afin de remédier à de telles situations, le sentiment d'auto-efficacité peut s'améliorer depuis un âge précoce chez les enfants, particulièrement à l'école par la perception

favorable perçue chez les étudiants à travers des commentaires de leurs professeurs sur la qualité de leur rendement scolaire. À cet effet, ces étudiants seront en mesure de bien choisir les professions dans lesquelles ils se sentiront compétents dans le futur. Des challenges et des compétitions entre les étudiants en matière d'entrepreneuriat ont pour effet de développer leurs connaissances et les entraîner à surmonter les défis complexes qui permettront d'avoir une certaine expérience dans ce sens (Wilson et al., 2007).

4.2. Les sources de l'auto-efficacité

Selon Bandura (1977), les quatre principales sources d'information permettant la modulation de l'auto efficacité sont : les expériences de maîtrise, les expériences vicariantes, la persuasion verbale, et les états psychologiques et émotionnels. Ces derniers déterminent l'auto-direction des personnes en leur cédant le droit de choisir les activités qui s'harmonisent le plus avec leurs capacités cognitives et managériales.

4.2.1. Les expériences actives :

Selon Bandura (1977), les expériences actives de maîtrise sont la principale source de l'auto-efficacité. Ceci est expliqué par le succès que connaît l'individu dans sa vie, et qui influence positivement ses croyances en ses capacités cognitives par rapport à l'accomplissement des tâches qui lui sont confiées. Plus ces dernières sont complexes, plus l'auto-efficacité de cette personne devient de plus en plus solide, sauf dans le cas, de l'échec qui entrave souvent l'initiative de ces personnes de s'améliorer.

4.2.2. Les expériences vicariantes

Les expériences vicariantes représentent un moyen d'observation qui permet aux personnes d'apprendre ou d'évaluer indirectement leurs compétences ou capacités par rapport aux autres. Dans la théorie cognitive, l'auto-efficacité de l'individu peut s'améliorer si les expériences vécues par les proches ont connu un grand succès, tandis que l'échec de ces derniers est susceptible d'influencer négativement leur croyance par rapport aux comportements en question.

Selon Bandura (1977), cet apprentissage social est un processus qui se fonde sur l'observation de l'individu aux comportements des autres personnes qui font partie de son entourage, et avec qui il partage des similitudes en matière d'intérêt et d'objectifs. Afin

d'apprendre des expériences des autres, l'individu peut se confronter aux deux modèles d'apprentissage, tout dépendant de sa situation :

- Des modèles de rôle réels qui permettent d'évaluer les conséquences du comportement.
- Des modèles de rôle symboliques qui permettent (processus) de modeler les comportements qui intéressent les observateurs. Pour y arriver, ces derniers doivent être en mesure de mémoriser les comportements modélés à travers leurs observations. Ensuite, ils les reproduisent de la façon qui semble la plus adéquate à leur égard. Et à la fin de ce processus cognitif, ils seront en mesure de les renforcer si les circonstances le permettent.

4.2.3. La persuasion verbale

L'auto-efficacité des individus est influencée aussi par les avis de ses proches qui comptent pour eux. Elle peut se renforcer si ces derniers admettent que l'individu possède le potentiel convenable qui lui permet d'accomplir ses tâches. Or, le découragement des proches à cet égard peut causer une forte déception, en les faisant croire que leurs capacités personnelles seront limitées et sans succès par rapport aux comportements en question.

Selon Bandura (1977), les croyances d'efficacité des individus sont influencées par la persuasion verbale de son entourage qui l'encourage et lui prépare l'environnement familial prospère afin de développer ses capacités personnelles et effectuer convenablement ses tâches.

4.2.4. Les états physiologiques et émotionnels

Les états physiologiques et émotionnels de la personne jouent un rôle important dans son évaluation personnelle vis-à-vis ses capacités et ses performances. L'influence de ces derniers peut être plus présente chez les gens qui n'arrivent pas à gérer leurs situations de stress et croient avoir une faible auto-efficacité par rapport à leurs capacités de pouvoir gérer une telle situation.

Dans un cadre entrepreneurial, le dirigeant de PME, qui connaît un échec est une personne qui n'a pas pu honorer ses engagements envers les tiers (Levratto, 2011). Cette conséquence est souvent liée aux deux facteurs principaux. Le premier concerne les facteurs externes tels que les caractéristiques du marché, l'intensité de la concurrence, et

les exigences relatives aux secteurs d'activité. Le deuxième facteur touche plutôt les facteurs internes associés aux caractéristiques personnelles du dirigeant, notamment ses valeurs personnelles, son expérience, son âge, et sa formation, ainsi que ses compétences managériales et la manière selon laquelle il les exploite dans le développement de son entreprise.

En revanche, une mauvaise perception de son entourage, par rapport à son échec, peut nuire ses croyances en son auto-efficacité et l'entraver de tenter sa seconde chance pour se remettre sur pied. On peut dire que le sentiment de l'auto-efficacité est bel et bien renforcé chez les individus grâce à leurs expériences antérieures, un feedback positif qui encourage et les motivent de croire en leurs capacités.

Selon Bandura (1977), la théorie du sentiment de l'efficacité personnelle se trouve au cœur de la théorie de motivation qui désigne l'ensemble des actions que l'individu met en place afin de satisfaire ses besoins (Lecomte, 2004). Dans son étude, l'auteur nous a démontré que si l'individu a acquis des croyances positives par rapport à ses capacités, il devient assez motivé pour mettre en œuvre toutes ses connaissances et compétences pour réaliser ses objectifs. Autrement dit, le niveau d'effort consenti dans la réalisation d'un comportement donné dépend principalement de la croyance des personnes en leurs capacités. Cela leur permet d'organiser efficacement toutes leurs compétences cognitives et sociales pour réaliser leurs buts. Les individus ayant une forte aspiration, transforment leurs échecs dans le passé en défis.

5. Auto-efficacité entrepreneuriale

5.1. Définition

Selon Trevelyan (2011), l'auto-efficacité entrepreneuriale est un construit qui mesure les croyances des personnes en leurs capacités à l'égard de leur carrière entrepreneuriale, particulièrement dans le maintien ou le développement de leur entreprise.

Dans le cadre de ce travail de recherche, l'auto-efficacité entrepreneuriale est définie comme étant le jugement que le dirigeant de l'entreprise porte au regard de ses capacités managériales dans le développement de son entreprise (Chen et al., 1998; McGee et al., 2009; Wilson et al., 2007; Zhao, Scibert, & Hills, 2005). Jung, Ehrlich, De Noble, et

Baik (2001) ont démontré que l'auto-efficacité entrepreneuriale est un construit important pour comprendre l'intention d'entreprendre chez les entrepreneurs. Ils ont souligné que son rôle ne se limite pas seulement à prédire l'intention mais aussi elle préjuge à quel point cette dernière peut se réaliser et aboutir au développement des organisations.

Dans le même sens, une étude menée par Sirec et Moenik (2010) avait le but d'éclaircir ce point en s'accentuant sur le fil conducteur qui lie l'intention de croître, la capacité et les opportunités qui se présentent afin de développer son entreprise. Les résultats de leur recherche dévoilent que la croyance du dirigeant en ses capacités renforce son intention de croissance et l'encourage aussi à saisir les opportunités d'affaire pour la réalisation de ses objectifs. Le tableau 1 présente l'influence des facteurs internes et externes sur l'intention de croissance chez les dirigeants des PME.

Tableau 1: l'influence des facteurs internes et externes sur l'intention de croissance chez les dirigeants des PME

	Facteurs favorables à la croissance	Facteurs défavorables à la croissance
Intention	<ul style="list-style-type: none"> • Variables démographiques • Caractéristiques personnelles • Valeurs/croyances 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'ambition • Favorisation de l'autonomie et l'indépendance • Maturité dans le cycle de vie
Capacité	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau d'éducation • Connaissances/compétences entrepreneuriales • Un large réseau de contact 	<ul style="list-style-type: none"> • Le management qui freine la croissance • Manque de compétences • Production limitée • Manque de temps et de ressources
Opportunité	<ul style="list-style-type: none"> • Les conditions du marché • Accès au financement • Marché de travail • Réglementations et lois 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte dépendance aux clients et fournisseurs • Conditions économiques défavorables • Manque de soutien gouvernemental • Manque de communication et de circulation des informations • Les barrières d'entrée

Source: Burke and Jarrat 2000; Maki and Pukkinen 2000; Gray 2000; Bridge, O'Neill, and Cronie 1998; Morrison, Rimmington, and Williams 1999; Heffernan and Flood 2000; Sherwood et al. 2000

Ce tableau explique comment les facteurs externes et internes sont susceptibles de façonner l'intention de croissance chez les dirigeants des PME qui déterminent leurs choix en matière des décisions d'affaires. Une fois que le choix est effectué, l'auto-efficacité entrepreneuriale des dirigeants joue un rôle indispensable dans la saisie des bonnes opportunités par l'exploitation de leurs compétences managériales acquises dans des postes antérieurs ou par la mobilisation de leurs réseaux de contacts afin d'augmenter considérablement les chances d'obtenir ses opportunités.

Dans une étude empirique portant sur 162 dirigeants de petites et moyennes entreprises manufacturières au Mali, Mohd, Kirana, Kamaruddin, Zainuddin, et Ghazali (2014) ont démontré le rôle médiateur de l'auto-efficacité entrepreneuriale sur dans la relation entre les valeurs personnelles et l'orientation entrepreneuriale. Ils ont approuvé que les dirigeants ayant une forte auto-efficacité entrepreneuriale sont plus favorisés pour faire croître leur entreprise, peu importe l'influence de la culture sur leurs motivations.

Les travaux de Chen et al. (1998) ont démontré le rôle crucial que joue la cognition dans le comportement des dirigeants, spécifiquement dans l'accomplissement de leurs tâches entrepreneuriales. Les résultats ont montré que plus les dirigeants ont une forte auto-efficacité entrepreneuriale, plus ils s'orientent vers des activités de croissance. Or, ceux qui croient avoir une faible auto-efficacité, sont souvent des personnes qui font preuve d'un mépris total à l'égard de la société.

L'étude de Chen et al. (1998) a souligné aussi la distinction entre les entrepreneurs et les gestionnaires, sans toutefois identifier les domaines qui influencent significativement l'auto-efficacité entrepreneuriale du dirigeant et son impact sur son intention à croître. Barbosa et al. (2007) ont évoqué dans leur étude, le rôle des sous-jacents des quatre types d'auto-efficacité avec le système cognitif, en démontrant que chaque type d'auto-efficacité un effet différent sur la cognition par rapport aux autres.

McGee et al. (2009) ont soutenu ces idées. Quant à leur part, ils approuvent aussi la nature multidimensionnelle de l'auto-efficacité et ils proposent d'étudier séparément l'influence de l'auto-efficacité sur les différentes phases de la création/développement de

l'entreprise. Ils mettent aussi en avant la relation entre l'auto-efficacité entrepreneuriale et l'intention d'entreprendre. Les résultats révèlent une échelle multidimensionnelle susceptible de mesurer l'auto-efficacité entrepreneuriale chez les entrepreneurs, particulièrement, les naissants qui ont fait preuve d'une forte ambition à l'égard des entreprises développées ayant une forte rentabilité.

Compte tenu des liens très étroits qui lient entre l'auto-efficacité entrepreneuriale et le sexe, Sweida et Reichard (2013) ont démontré que l'auto-efficacité entrepreneuriale est affectée par les activations des stéréotypes dans le monde des affaires, ce qui explique pourquoi les femmes entrepreneurs se sentent moins performantes dans certains secteurs qui sont réputés masculins, alors qu'elles ont tous les outils en main pour pouvoir surmonter ces défis et se démarquer dans le monde des affaires

À la fin de cette étude, les auteurs ont proposé des solutions considérables afin d'encourager les femmes à s'impliquer plus dans la création des entreprises à forte croissance. Ils ont proposé d'intégrer dans le système éducatif, des participations et des challenges qui permettent à la fois un apprentissage et une augmentation de l'intention entrepreneuriale chez les étudiants. De plus, autres considérations ont été prises en compte pour pouvoir augmenter l'auto-efficacité entrepreneuriale chez les dirigeants des PME, comme la conciliation travail-famille qui permet de diminuer leur niveau de stress

5.2. Mesures de l'auto-efficacité entrepreneuriale

Ce faisant, McGee et al. (McGee et al., 2009) ont proposé les cinq dimensions de l'échelle qui mesure l'auto-efficacité entrepreneuriale, en attribuant à chaque phase de la création de l'entreprise une tâche entrepreneuriale précise.

5.2.1. La reconnaissance de l'opportunité

Phase recherche (reconnaissance d'opportunité) : Cette phase se repose sur la créativité des dirigeants, et leurs capacités de détecter les bonnes opportunités d'affaire qui vont leur permettre de récompenser le coût de renoncement dû à la perte d'un emploi stable. La découverte des opportunités prometteuses est le moyen qui permet de distinguer entre les leaders et les managers. Cette façon de faire, est associée au sens d'innovation du dirigeant, qui fournit un effort considérable afin d'exploiter efficacement cette opportunité.

5.2.2. La planification

Phase de planification : Une préparation préalable de la faisabilité du projet est indispensable dans chaque processus de démarrage afin de réussir. Cette phase consiste à rendre l'idée réalisable par l'établissement d'un bon plan d'affaires qui présente une étape incontournable dans la continuité de l'activité entrepreneuriale. Elle lui permet d'évaluer la faisabilité ainsi que la rentabilité du projet à travers une étude approfondie du marché, ainsi que les moyens nécessaires pour mieux le piloter sur tous les niveaux que ce soit opérationnel, stratégique, ou financier.

5.2.3. La définition et la finalité de l'entreprise

Phase de finalité de l'entreprise : Cette phase consiste à rassembler les ressources nécessaires pour créer l'entreprise en matière d'employés, fournisseurs et clients. Après avoir établi le plan d'affaires, le dirigeant sera en mesure de définir ses objectifs en fonction de son choix au niveau du marché, les clients, la nature du produit/service.

5.2.4. Les compétences humaines conceptuelles et financières

Phase de l'implantation : C'est une phase qui se répartit en deux sections. La première concerne, la mise en place d'une bonne gestion des ressources humaines. Cela se traduit par la capacité du dirigeant à identifier les bonnes personnes pour les bons postes, afin de mieux gérer leurs compétences, alors que la deuxième section concerne plutôt l'aspect financier qui représente un grand défi pour les dirigeants. Ces derniers doivent avoir les connaissances nécessaires dans la gestion financière de leurs entreprises, ou au moins, déléguer cette responsabilité aux personnes ayant plus d'expertise. Un bon dirigeant est une personne qui est capable de gérer la trésorerie de son entreprise en fournissant l'aide financière au moment opportun.

En somme, cette phase repose sur la mise en œuvre de toutes les ressources rassemblées dans la phase précédente, afin de développer l'entreprise. L'engagement du dirigeant est important à cet égard. En plus de son capital, le réseau de contact a un impact significatif, voire déterminant dans la concrétisation et le développement de son projet.

6. Motivation

6.1. Définition

La littérature est abondante en ce qui concerne les motivations qui incitent à choisir une carrière entrepreneuriale. (Baum & Locke, 2004; Carsrud & Brännback, 2011; Edelman et al., 2010; Steers, Mowday, & Shapiro, 2004; Van Caillie & Lambrecht, 1995). La théorie du Victor Vroom(Vroom, 1964) a occupé une place importante dans le développement de plusieurs domaines tels que le management, le comportement organisationnel, etc...

Cette théorie priorise le rôle crucial du processus cognitif de la personne dans le choix de ces carrières, car elle avait bien mis au clair, la relation qui lie entre les motivations des personnes et les emplois qu'ils choisissent. En d'autres termes, une personne sera motivée si elle pense que les efforts qu'elle va déployer dans un travail, va lui permettre d'en tirer d'avantage grâce à sa performance.

Cela explique le choix de certaines personnes à vouloir maintenir leurs emplois en tant que salariés, au lieu de se lancer dans une activité entrepreneuriale. En fait, c'est leur motivation qui les guide à persister dans un emploi dont le rendement est moins profitable qu'une carrière entrepreneuriale complexe et incertaine. Le contraire est vrai.

6.2. Les facteurs personnels et environnementaux

Étant donné que la motivation est un élément déclencheur de l'ambition à croître chez les dirigeants des PME. Estay, Durricu, et Diop (2011) ont démontré à travers leur étude que la motivation se met en interaction avec plusieurs facteurs internes et externes susceptibles d'inciter les dirigeants de quitter ou de développer leurs entreprises, tels que les ressources et les opportunités auxquels ces derniers font face dans le marché. Leurs résultats ont permis de comprendre que les ressources internes de l'entreprise, qu'elles soient humaines ou financières amène le dirigeant à saisir les opportunités existantes ou d'en créer des nouvelles afin de répondre aux besoins des clients dans un marché compétitif. À titre d'exemple, un dirigeant qui ne détient pas le capital humain nécessaire en termes d'expérience ou de compétences ne sera pas en mesure de saisir l'opportunité qui lui permettra de développer son entreprise.

Peu d'études empiriques ont été faites sur l'effet réel des expériences passées dans la relation qui existe entre les motivations du dirigeant et la croissance de son entreprise (Delmar & Wiklund, 2008; Edelman et al., 2010). Par exemple, Delmar et Wiklund (2008) ont expliqué que le comportement dans le passé joue un rôle médiateur entre la motivation à croître et la croissance réelle de l'entreprise, car il permet de prévenir les conséquences que peuvent avoir certaines décisions.

Leurs résultats ont démontré que la croissance de l'entreprise est un processus qui se développe au fil du temps. Cela est relié à la façon selon laquelle le dirigeant exerce un contrôle volontaire sur ses comportements par la mise en place d'une multitude de stratégies adaptables aux nouvelles circonstances de l'entreprise. Pour ces auteurs, les dirigeants qui ont réalisé des résultats satisfaisants dans le passé seront plus motivés pour une croissance future, mais pas d'une façon permanente, car ces derniers sont souvent confrontés aux différents obstacles.

Slevin et Covin (1997) étaient du même avis. Pour cela, ils ont rajouté les aspirations du dirigeant comme une variable explicative qui permet de mieux comprendre les raisons qui les pousse à adopter des orientations stratégiques envers la croissance. En outre, ils ont mis en évidence l'importance de planifier préalablement des stratégies qui pourront faciliter la réalisation de leurs intentions envers la croissance, ainsi que les différents obstacles qui sont susceptibles de la diminuer comme que, l'accès limité au financement bancaire, le manque d'opportunité sur le marché des affaires, et l'influence de l'environnement externe sur la gestion de l'entreprise.

Afin de mieux cerner cette relation causale entre les variables, Baum et Locke (2004) ont démontré selon leur étude qu'il n'existe pas une relation directe entre la croissance et l'expérience sauf dans le cas d'inclusion de l'aspiration de l'entrepreneur envers la croissance ou le dynamisme environnemental qui amplifie ces aspirations. Sauf dans le cas du capital financier, qui a un effet direct sur la croissance de l'entreprise sans avoir besoin d'aucune variable médiatrice pour l'expliquer.

Dans leur étude, Edelman et al. (2010) ont souligné le rôle considérable que joue la motivation à croître dans le processus entrepreneurial. Pour démontrer cela, les auteurs se sont appuyés sur les facteurs qui motivent les dirigeants à réaliser des activités axées sur la croissance, comme l'influence de l'environnement externe et l'impact du réseau social dans

le renforcement de leurs relations stratégiques avec les parties prenantes. Plus précisément, ils ont nuancé leurs propos par le rôle que joue la communauté minoritaire dans le développement personnel et la motivation des jeunes dirigeants noirs, qui ont démontré une forte capacité à faire croître leurs startups par rapport aux jeunes des autres minorités ethniques. Ces résultats sont dus à l'impact de l'histoire des noirs dans le monde entier et spécifiquement aux États-Unis, qui est considéré comme une source de motivation pour les jeunes de marquer leur présence à travers des projets rentables. A titre d'exemple, le nombre de start-up détenues par des noirs ont augmenté de 45,4% entre 1997 et 2002 (SBA 2007).

Or, ces dirigeants connaissent une difficulté quant à l'accès aux crédits bancaires, ainsi que les barrières d'entrée dans plusieurs marchés (Fairlie & Robb, 2008). Il s'agit d'une raison pour laquelle ils ont une forte persistance à maintenir la continuité de leurs affaires afin de pouvoir se démarquer dans la communauté (Greene & Butler, 1996; Koellinger & Minniti, 2006)

6.3. Les types de motivation

Il y avait des lacunes dans la littérature en ce qui concerne ce sujet, car les résultats précédents ne prenaient pas en considération les autres variables qui influencent la croissance de l'entreprise et qui ne font pas partie du contrôle volontaire de l'entrepreneur, tel le développement macro-économique, les exigences du marché ou les crises financières.

En somme, les motivations de l'entrepreneur sont regroupées selon trois aspects qui dépendent en grande propension sur la psychologie (Steers et al., 2004) :

- Motivations d'ordre personnel : L'accomplissement personnel est souvent expliqué par la liberté de l'individu dans ses choix et la façon dont il répartit le temps entre son travail, sa famille, et ses activités. Une des raisons qui incitent certaines personnes à quitter leur emploi et créer leur entreprise est le manque d'indépendance qui les empêche de réaliser leurs rêves et de se procurer une meilleure qualité de vie (McClelland, Koestner, & Weinberger, 1989). Certes, ces derniers ne subissent pas la supervision, mais ils ont par contre des contraintes et une responsabilité plus lourde ;

- Les motivations d'ordre familial : Plusieurs travaux ont démontré l'intérêt de l'entrepreneuriat familial dans le développement économique et son rôle crucial dans l'intégration des générations futures par le développement de leurs attachements aux affaires depuis un âge précoce. Ce type de motivations stimule souvent le choix des repreneurs par l'un de leurs proches qui a suivi la même carrière entrepreneuriale. Cela peut aussi être pour d'autres raisons telles que leurs sentiments d'appartenance qui les incitent à prendre la relève pour assurer la continuité (Davis & Stern, 1988). En intégrant l'entreprise familiale, les nouveaux entrepreneurs (repreneurs) procurent des avantages grâce aux spécificités de ces entreprises comme, la disposition d'un capital social qui garantit la continuité de l'image de l'entreprise, la facilité de la prise des décisions grâce à la simplicité de la structure hiérarchique, l'accès facile au financement externe grâce à l'historique de l'entreprise sauf dans le cas où les repreneurs décident d'implanter des idées innovantes (Donckels & Fröhlich, 1991) ;
- Les motivations d'ordre financier : Devenir un chef d'entreprise est un choix porté sur une multitude de raisons. Elles sont bien évidemment influencées par des facteurs intrinsèques (pull) et extrinsèques (push). Le cas échéant, l'entrepreneur souhaite améliorer son bien-être par la recherche d'un autre emploi qui lui permet d'acquérir un statut indépendant, non seulement dans le but d'avoir la liberté dans ses activités mais aussi de garantir un revenu plus élevé (Davis & Stern, 1988; Upton et al., 2001) ;

Sur la base d'un échantillon de 106 directeurs généraux des entreprises de menuiserie en Amérique du nord, Baum et Locke (Baum & Locke, 2004) ont mis en évidence les différents types de motivations ayant un impact sur la performance de l'entreprise. Ils se sont appuyés sur la littérature qui a confirmé l'existence d'au moins trois sortes de motivations pour mieux expliquer la performance de l'entreprise (Bandura, 1977; Kotey & Meredith, 1997; Torrès, 2015), et qui sont :

- Auto-efficacité : ce concept qui était largement évoqué dans la littérature, particulièrement dans la théorie sociale cognitive de Bandura (Bandura, 1977), démontre que les expériences antérieures du dirigeant et celles de ses proches, ont un fort impact sur ses croyances en ses capacités. Ceci est reflété sur ses choix. Par

exemple, les dirigeants qui recevaient un soutien perpétuel de leur entourage et des compliments par rapport à leurs projets sont des personnes motivées et qui ont plus de chance de réussir que les autres ayant un feedback très négatif sur les résultats de leurs activités.

- Objectifs : la performance de l'entreprise présente un aboutissement d'un engagement fort de la part du dirigeant dont les objectifs et la motivation jouent un rôle important. (Locke & Latham, 1994), soutiennent que les objectifs déterminés bien définis renforcent la motivation de l'individu. Dans le contexte qui nous concerne, on déduit que les dirigeants qui ont une forte croyance en leurs capacités entrepreneuriales arrivent à fixer les objectifs appropriés pour atteindre une forte performance, à condition que les quatre principes soient respectés à savoir la clarté, le challenge, l'engagement, et le feedback.

Ce dernier point sera plus détaillé dans la prochaine section, où on analysera en détails l'influence des objectifs des dirigeants sur leur ambition de croissance.

7. Objectifs :

7.1. Définition

Le dirigeant d'une PME est un individu qui crée son entreprise dans le but de réaliser ses objectifs selon une vision stratégique qui semble la plus appropriée à son égard. Cependant, les dirigeants qui atteignent un seuil suffisant pour croître, peuvent acquérir un certain pouvoir de négociation plus importants vis-à-vis les parties prenantes par rapport aux PME. Or, ces dernières sont des entreprises qui sont définies comme étant une prolongation de la personnalité de son dirigeant, qui fixe ses objectifs en fonction de ses propres besoins personnels qui pourraient être autres que des objectifs monétaires (Westhead & Storey, 1997).

Selon l'école néoclassique, l'objectif primordial d'un créateur d'une entreprise est la maximisation de son profit qui constitue à son point de vue, une condition de survie vis-à-vis les conditions environnementales ou une mesure de performance (Gastellu & Dubois, 1997). Cette performance permet d'expliquer le niveau d'accomplissement des objectifs poursuivis par l'entreprise et peut se mesurer selon des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs.

Ce dernier point est bien présenté dans la théorie de la fixation des objectifs représentant l'une des théories qui a permis de comprendre la relation positive entre le niveau de difficulté des objectifs et la performance de l'entreprise (Locke & Latham, 1994). Après avoir déduit les contradictions qui existent entre les travaux antécédents quant à la relation qui relie entre les objectifs, les résultats attendus et la croissance de l'entreprise, ils ont incorporé dans leur modèle l'auto-efficacité pour mieux nuancer leurs propos. Les résultats ont démontré que l'objectif est un but par lequel la personne ayant une forte auto-efficacité s'engage à fournir des efforts appropriés qui dépendent totalement des contenus et du niveau de l'intensité des objectifs. Une raison pour laquelle ils ont porté un intérêt grandissant sur les conséquences positives de la détermination et la précision des objectifs. Ceux-ci permettent au dirigeant de faire croître leur entreprise, ils sont liés à :

- Une forte efficacité
- Un fort engagement en vue de réaliser ses buts
- Une augmentation de la persistance chez l'individu jusqu'à ce qu'il atteigne ses objectifs.
- De l'aide à mettre en œuvre toutes les connaissances et les compétences qui permettent de les atteindre
- La mise en place des stratégies bien définies et appropriées aux objectifs souhaités.

Au regard de ce qui précède, ils ont proposé des solutions afin de permettre la réalisation des objectifs, particulièrement ceux qui motivent les dirigeants à faire croître leur entreprise :

- Détermination et clarté des choix des objectifs : par rapport à ce point, les auteurs ont confirmé que le contenu et l'intensité des objectifs déterminent le niveau d'effort que la personne s'engage à fournir afin de réaliser ses buts. Un tel comportement a pour effet d'augmenter aussi le niveau de persistance des dirigeants dans le temps, malgré les difficultés qu'ils sont censé de confronter.
- Par ailleurs, ils ont montré que l'échec que la personne peut rencontrer dans sa vie, peut se représenter dans le futur comme un facteur motivant qui permettra à corriger les erreurs faites dans le passé. Ces personnes deviennent plus capables de bien déterminer leurs nouveaux objectifs en mettant en exergue les stratégies

appropriées à cet égard. En conséquence, les dirigeants réussissent à atteindre une haute performance au niveau de leurs entreprises.

- Le feedback : Selon la théorie de la fixation des objectifs, le feedback représente une variable médiatrice qui permet de réaliser une haute performance via des objectifs précis et clairs. (Locke & Latham, 1994) a démontré l'importance du feedback sur les comportements des personnes dans le futur. En effet, Il a expliqué que les commentaires positifs sur les résultats se représentent comme un moyen qui aboutit à l'amélioration de la performance chez les gens.
- Le niveau d'engagement : représente les efforts que les individus déploient pour atteindre leurs objectifs. Il est directement lié avec la performance de l'entreprise car il permet de savoir à quel point cette personne croit à la pertinence et les résultats attendus de ces objectifs. L'engagement et le niveau de difficulté des objectifs se mènent dans le même sens. Autrement dit, plus l'objectif est difficile, plus la personne s'engage fortement à le réaliser, précisément dans le cas des entreprises familiales, ou le niveau d'engagement est très fort. C'est pour cela que Dobbs et Hamilton (2007) ont montré à travers leur étude la raison pour laquelle les dirigeants des petites et moyennes entreprises, particulièrement ceux qui gèrent des entreprises familiales sur l'importance de garder la continuité et la sécurité financière au sein de l'entreprise (Whetten, 1987). Ils favorisent des stratégies non complexes et efficaces qui assurent à la fois la pérennité et la persévérance du patrimoine personnel/familiale, sans autant permettre le partage des responsabilités et la délégation des pouvoirs.

7.2. Stratégie et objectif

Quant au niveau des stratégies, Bruyat et Julien (2001) ont démontré qu'il est difficile de donner une définition singulière aux objectifs des dirigeants des PME qui se caractérise par des visions stratégiques différentes susceptibles d'être bouleversées au fil du temps. Plusieurs facteurs entrent en jeu pour modifier ou changer leurs objectifs initiaux tels que la personnalité, l'environnement externe ou les parties prenantes.

Des études antérieures ont examinées les facteurs qui influencent le choix de ces stratégies (Delmar & Wiklund, 2008). Parmi ceux-ci, on trouve l'efficacité de la gestion qui permet de garder un avantage concurrentiel par rapport aux rivaux par l'introduction

perpétuelle de l'innovation et les outils de gestion efficaces (Miller, 1988) ainsi qu'un bon diagnostic des forces et des faiblesses internes de l'entreprise afin de bien mettre en valeur son image vis-à-vis ses concurrents. Quant aux facteurs externes, dont le contrôle du dirigeant est limité, une gestion de prévention est susceptible de diminuer le risque encouru.

Dans la même logique, les résultats de Kotey et Meredith (1997) ont souligné l'importance de mettre en coordination les stratégies d'affaires avec les autres branches de l'organisation comme la finance, le marketing, la gestion des ressources humaines, la production, et la recherche et développement afin d'atteindre les résultats souhaités en terme de rentabilité et de croissance.

Selon les auteurs Wijewardena et al. (2008), les résultats de leurs études ont démontré que les propriétaires dirigeants ayant une mentalité d'entrepreneur apportent souvent des stratégies proactives qui favorisent la croissance qui est relative aux stades d'évolution de leurs entreprises. D'un côté on trouve que les stratégies proactives qui reposent sur le sens de l'initiation, proposent un bon service à la clientèle par des produits de qualité et services qui se sont mises en œuvre dans les entreprises à haute performance. Tandis que les entreprises à faible performance qui se focalisent sur les stratégies réactives moins risquées et qui ne demandent pas des financements énormes en matière d'innovation technologiques sont plus orientées vers l'imitation des produits/services proposée précédemment par les entreprises à haute performance.

C'est pour cela que l'étude de Miller et Toulouse (1986) a expliqué la relation qui existe entre les valeurs personnelles du propriétaire/gestionnaire et la façon dont il réalise ses objectifs à travers de différentes stratégies d'affaires qui permettent d'acquérir un avantage concurrentiel. Ces stratégies sont définies comme étant un plan d'action qui permet aux dirigeants de réaliser leurs objectifs, soit dans le court ou le long terme.

Compte tenu de ce qui précède, une étude a été effectuée afin de démontrer l'impact des valeurs personnelles du dirigeant sur le choix de ces objectifs (Kotey & Meredith, 1997). Après avoir réalisé une comparaison entre les valeurs personnelles des entrepreneurs et celles des propriétaires/gestionnaires, les résultats ont démontré que les entrepreneurs sont guidés par des valeurs personnelles entrepreneuriales tels que l'ambition à croître, la rentabilité, la détermination, le sens d'innovation, l'optimisme, la reconnaissance sociale, la créativité. Alors que les propriétaires/gestionnaires moins ambitieux sont plus animés

par des valeurs personnelles un peu plus limitées en matière d'innovation au niveau de la créativité, mais qui favorisent énormément la protection sociale, et l'égalité. Les entrepreneurs qui sont animés par des valeurs entrepreneuriales sont souvent des personnes qui adoptent des stratégies proactives et dirigent des entreprises à haute performance. En revanche, ceux qui se laissent guider par leurs valeurs personnelles conservatrices sont des personnes qui gèrent des entreprises à faible croissance. Ce genre d'entrepreneurs adopte des stratégies réactives plutôt que des stratégies d'initiation (Kotey & Meredith, 1997; Miller & Toulouse, 1986)

Gorgievski, Ascalon, et Stephan (2011) ont mené un travail de recherche qui a permis de mettre en lumière les dix critères qui évaluent la performance du dirigeant et qui reflètent ainsi leurs valeurs personnelles. Certains d'entre eux sont considérés comme des critères non lucratifs. Les mesures de performance les plus prépondérantes dans le champ entrepreneurial sont le profit, la croissance ; ainsi que l'innovation qui se présente comme étant une initiative complémentaire qui permet d'augmenter la croissance.

La continuité aussi est l'un des critères qui prouve la capacité du dirigeant à garder la survie de son entreprise. Souvent, ce critère fait référence à la solvabilité et la bonne santé financière de l'entreprise. Ce critère est fortement présent dans les entreprises familiales, qui veillent au bon fonctionnement de ses activités, tout en mettant l'intérêt de la famille.

Une raison pour laquelle, ces organisations adoptent souvent des valeurs de résistance envers le changement. La performance sociale et environnementale est la conséquence du degré de contribution du dirigeant dans la société et la façon selon laquelle ce dernier respecte ses obligations environnementales. Par exemple, l'engagement du dirigeant dans les activités de la responsabilité sociale. La satisfaction personnelle présente l'un des objectifs primordiaux des dirigeants de PME puisqu'elle permet de répondre à ses besoins et à ceux de sa famille. L'autonomie et l'indépendance sont deux termes qui renvoient à une nouvelle mesure de performance. Autrement dit, les dirigeants qui ont une certaine autonomie et dirigent des entreprises saines sont susceptibles d'équilibrer entre le travail et la famille. La reconnaissance publique est reliée à la contribution du dirigeant dans le développement économique de son pays.

De nos jours, le rôle important des dirigeants ayant une forte ambition de croissance est devenu de plus en plus reconnu grâce à l'utilisation massive d'internet et des réseaux sociaux qui permettent la diffusion de l'information de manière facilitée. Et finalement, l'utilité des produits ou services proposés qui identifient le dirigeant comme une personne utile pour proposer un produit qui englobe un bon rapport qualité/prix.

7.3. Performance et Objectif

Quant à Wijewardena et al. (2008), ils ont examiné la relation qui existe entre la performance de l'entreprise et le style de mentalité de son dirigeant durant les différents stades de croissance, tels que l'introduction, la croissance, la maturité et le déclin. Cette mentalité peut se composer selon deux catégories : mentalité entrepreneuriale et mentalité administrative qui sont respectivement associées aux entrepreneurs et aux administrateurs. Leurs résultats ont démontré l'influence significative de la mentalité du propriétaire dirigeant dans le bon déroulement de ses activités. Pour ce faire, ils ont donné comme exemple la relation entre la mentalité du dirigeant et les décisions prises à l'égard du niveau de ventes qui se différencie selon le cycle de vie d'un produit :

- La phase d'introduction est une phase qui exige de grosses dépenses publicitaires afin de faire reconnaître le produit chez les gens. Cette initiative a besoin d'une mentalité entrepreneuriale qui sera en mesure de proposer des produits avantageux et innovant.
- La phase de croissance est une phase qui génère la récolte des efforts déployés dans la phase d'introduction. Le niveau de vente est plutôt très élevé et exige une mentalité administrative.
- La phase de maturité où le niveau de vente est stagné dans un marché concurrentiel. Le ralentissement des ventes a besoin d'une gestion plus accentuée sur la créativité pour pouvoir fidéliser les clients et séduire des autres.
- La phase de déclin où durant cette dernière phase, la gestion de l'entreprise a strictement besoin d'une mentalité entrepreneuriale afin de reprendre son souffle. L'entrepreneur a besoin de retrouver des solutions adéquates pour assurer la continuité de l'entreprise, et garder un bon niveau de rentabilité. Parmi ces solutions, la relation de confiance et d'échange entre le dirigeant et ses employés demeurent la plus importante. Selon Torrès (Torrès, 2015), grâce à la loi

proxémique, toute chose proche prend plus de valeur et d'importance que ce qui est loin. Dans le cas des petites entreprises, la loi proxémique (Fischer, Moles, & Moles, 1981; Torrès, 2015) se présente fortement dans la gestion centralisée de son fondateur et ses relations avec ses employés. une relation hiérarchique qui contribue à augmenter les effets de grossissement au sein des entreprises de petites tailles par rapport aux grandes multinationales (Mahé De Boislandelle, 1998).

En somme, selon une littérature abondante au sujet des objectifs de l'entrepreneur (Kotey & Meredith, 1997; Torrès, 2015; Van Caillie & Lambrecht, 1995; Wijewardena et al., 2008), les auteurs ont déterminé trois grandes catégories d'objectifs :

- La satisfaction des clients et la qualité des produits/services : La PME cherche à fidéliser ses clients par la qualité de ses produits et prestations. Cette amélioration de la qualité nécessite tout d'abord une amélioration interne qui se base sur la bonne gestion et les bonnes pratiques d'affaires afin de bien accueillir les nouveaux changements.
- L'indépendance financière : À ce niveau, le comportement des entrepreneurs se révèle conforme à celui de la « Pecking Order Theory ». Une théorie qui est adoptée souvent par les entreprises familiales qui privilégient l'autofinancement et cherchent à remplacer le recours à l'endettement externe par le réinvestissement des dividendes dans des projets profitables (Brealey, Myers, Allen, & Mohanty, 2012). En cas d'insuffisance, l'entreprise fait appel au crédit bancaire puis à l'émission de ses titres. Enfin, si toutes les possibilités dictées auparavant ne comblent pas les charges financières, l'entreprise vend ses actions.
- La croissance du chiffre d'affaire et la croissance des dividendes : La croissance est une finalité qui est souvent mesurée quantitativement par l'accroissement du chiffre d'affaires ou les bénéfices. Elle ne concerne pas exclusivement l'accroissement des parts de marchés ou des ventes (interne), mais elle peut s'étendre à l'acquisition des actifs d'autres sociétés dans le but d'exploiter son ancienneté, sa réputation, et son expertise (externe)

7.4. Typologie des dirigeants et objectif

Cette distinction entre les objectifs permet de mieux identifier la typologie des dirigeants des PME et leurs intentions vis-à-vis la croissance de leurs entreprises. De même pour le gouvernement, qui sera en mesure de proposer les aides appropriées à chaque typologie selon leurs aspirations et leurs objectifs.

La typologie des dirigeants des PME a fait l'objet de nombreuses études qui ont permis de mieux comprendre les comportements et l'attitude des dirigeants vis-à-vis la croissance (Davidsson, 1989; Schumpeter, 2002; Smith & Miner, 1983). Cela a permis d'établir un pont entre le comportement des entrepreneurs et les facteurs qui les motivent à intégrer le monde des affaires.

Le tableau 2 représente les grands travaux concernant les typologies d'entrepreneurs. Nous prenons l'ordre croissant des années comme un critère de classement dans cette présentation :

Tableau 2 : la typologie d'entrepreneurs

Auteurs	Année	Typologies
Smith	1967	L'artisan L'opportuniste
Collins et Moore	1970	L'administratif L'indépendant
Stanworth et Curran	1976	L'artisan Le classique Le manager
Carland, Hoy, & Carland	1988	L'entrepreneur Le propriétaire de l'entreprise

Julien et Marchesnay	1996	PIC CAP
Filion	1988	Opérateur Visionnaire

Smith et Miner (1983) sont considérés comme les premiers chercheurs qui ont construit la typologie des entrepreneurs. De ce fait, ils ont proposé deux types d'entrepreneurs tels que l'artisan et l'opportuniste, dont chacun des deux tient à assurer la continuité de son entreprise. Cependant, le besoin d'autonomie qui priorise les objectifs de l'entrepreneur artisan ne lui permet pas de contribuer à la croissance qui se trouve au sommet des ambitions entrepreneuriales de l'opportuniste.

Julien et Marchesnay (Marchesnay, 1991) ont illustré les logiques d'action de l'entrepreneur qui permet de dégager deux nouveaux types : CAP (croissance, autonomie, pérennité) et PIC (pérennité, indépendance, croissance). Le premier profil CAP (croissance-autonomie-pérennité) est le type de dirigeant qui cherche la croissance et favorise la délégation des responsabilités entre son équipe de direction afin de permettre la diffusion et l'échange des informations. Pour développer ses produits, ce dernier s'appuie sur son réseau relationnel qui lui facilite la tâche et l'aide à surmonter les difficultés. Alors que le deuxième profil PIC (Pérennité-indépendance-croissance), autrement appelé ; « l'expert ». Il évite l'endettement et compte beaucoup sur son savoir-faire qui lui permet de préserver le contrôle et le patrimoine de son entreprise. Son rôle est limité à la satisfaction de soi et de ses proches en cherchant les nouveaux marchés où il pourra imposer ses produits loin de la compétitivité. Ce profil d'entrepreneur favorise l'autonomie et le contrôle absolu qui ne lui permettent pas d'opter pour des activités de croissance, sauf si celle-ci ne présente pas de risque sur son indépendance. Les PIC s'évaluent lentement par rapport à l'entrepreneur développeur CAP.

La différence entre ces deux profils est déterminée par les besoins environnementaux de l'entreprise en question. Voilà pourquoi il est indispensable de spécifier le marché dans lequel les entreprises exercent leurs activités, car les PME qui se

développent dans un marché local s'œuvrent différemment par rapport à celles du marché international (St-Pierre, Janssen, Julien, & Therrien, 2005)

Carland, Hoy, et Carland (1988) ont identifié une autre typologie qui distingue entre le dirigeant de la PME et l'entrepreneur. Selon eux, ce dernier est une personne qui crée une entreprise dans le but de répondre à ses besoins personnels, alors que l'objectif principal de l'entrepreneur lors de la création s'étend à développer et faire croître la taille de son entreprise. La créativité et l'innovation font partie des caractéristiques propres aux entrepreneurs qui visent la croissance.

Stanworth et Curran (1976) ont identifié une typologie qui distingue entre l'artisan, l'entrepreneur classique et le manager. Pour eux, l'artisan est une personne qui priorise l'autonomie et l'indépendance, et vise à maintenir la continuité de son entreprise au lieu de se lancer dans des activités de croissance incertaines. Alors que pour l'entrepreneur classique, la croissance représente une menace pour son pouvoir au sein de son entreprise.

Ces typologies illustrent bien que l'entrepreneur développe des logiques d'action où les objectifs qu'il se fixe concordent avec les ambitions de croissance et le profil de l'entreprise qui se développe. Dans cette même logique, nous prenons pour acquis que les différents objectifs influenceront directement l'ambition à la croissance de l'entrepreneur. La partie suivante permettra de développer les différentes hypothèses de ce travail, sur la base des écrits que nous venons de présenter en lien avec notre objet d'étude.

8. Les hypothèses de recherche

Dans cette partie, nous présentons les hypothèses de notre recherche qui seront vérifiées dans la section suivante. Les objectifs du dirigeant, son auto-efficacité, la croissance antérieure et l'impact anticipé de la croissance seront les concepts sur lesquels les hypothèses seront bâties, conjointement à un ensemble d'éléments qui formeront les variables de contrôle.

8.1. L'auto-efficacité entrepreneuriale et l'ambition de croître

Selon Bandura (1977), l'individu qui est convaincu d'avoir en main les moyens et les compétences nécessaires pour réaliser ses buts, sera motivé à déployer plus d'efforts afin d'aboutir à ses fins, peu importe les obstacles qui pourraient diminuer une telle persévérance. À travers cette étude, l'auteur nous a démontré le rôle important de

l'environnement dans l'accroissement du niveau de confiance de la personne en ses capacités cognitives. Les expériences actives et vicariantes, la persuasion verbale, et l'état physiologique et émotionnel de la personne présentent les sources qui favorisent l'engagement de la personne dans la réalisation de ses objectifs.

Le sentiment de l'auto-efficacité entrepreneuriale détermine la confiance des personnes en leurs capacités entrepreneuriales à développer leurs entreprises (Trevelyan, 2011). Afin de mieux comprendre l'activité entrepreneuriale, Chen et al. (1998) ont démontré à travers leurs études que les personnes ayant de fortes capacités cognitives sont plus motivées à développer des entreprises par rapport aux autres personnes ayant une faible auto-efficacité entrepreneuriale.

Selon Trevelyan (2011), l'auto-efficacité entrepreneuriale est un facteur important dans la détermination des choix des carrières des personnes qui veulent s'engager dans des actions entrepreneuriales. Ce sentiment leur permet de résister aux difficultés et les défis auxquels les dirigeants font face tout au long de l'activité entrepreneuriale.

En suivant cette logique, un dirigeant de PME avec une forte auto-efficacité entrepreneuriale sera plus enclin à faire preuve d'ambition à croître puisque ses compétences pourront lui permettre d'atteindre ses objectifs ambitieux. Ainsi, nous posons l'hypothèse suivante :

H1 : Plus l'auto-efficacité entrepreneuriale est grande, plus l'ambition à croître est élevée.

8.2. L'impact anticipé de la croissance

En étant dans le monde des affaires, la maximisation du profit fait bien souvent partie des objectifs primordiaux des dirigeants de PME. Certes, il existe des cas de figures qui ont d'autres perspectives que de faire de l'argent. Toutefois, l'aspect financier occupe généralement une place importante puisqu'il faut un minimum de profit afin de maintenir l'entreprise en opération. Afin de contribuer à cette finalité, le dirigeant a besoin de s'inspirer des expériences réussies dans le même champ, et des retombées positives considérables à cet égard pour pouvoir se motiver et favoriser son attitude envers la croissance.

Comme nous l'avons vu précédemment, l'attitude conditionne l'intention (Ajzen, 1991). L'attitude à l'égard de la croissance concerne en particulier l'impact que pourrait

anticiper un dirigeant d'une croissance soutenue sur quelques années. Ainsi, un dirigeant qui croit que la croissance aura des effets bénéfiques à différents niveaux le concernant ainsi que la gestion de son entreprise, sera sans doute beaucoup plus encline à avoir de l'ambition à croître. À l'inverse, si le dirigeant estime que la croissance apportera son lot de difficultés, que ce soit sur son style de vie, son horaire, la gestion du personnel ou autre aspect personnel ou professionnel, son ambition à croître devrait s'en trouver réduite. Conséquemment, nous posons l'hypothèse qui suit :

H2 : Plus l'impact anticipé de la croissance est positif et plus l'ambition de croissance chez les dirigeants des PME sera grande.

8.3. La croissance antérieure en termes d'employés

La croissance antérieure est un indicateur qui permet aux dirigeants des PME de prendre des décisions relatives à la croissance de leurs entreprises. Il est clair qu'un grand nombre de motifs justifient leurs choix quant aux activités de croissance, mais les retombées positives qui accompagnent une croissance précédente restent un des facteurs déterminant qui pousse les dirigeants à se lancer dans des secteurs d'activité qui connaissent une forte croissance. Nous pouvons raisonnablement croire que la croissance pourrait stimuler l'ambition à croître tant que celle-ci demeure à un niveau « gérable » pour le dirigeant. Ainsi, la croissance passée procure son lot d'expérience dans la gestion de la croissance, ce qui en retour procure un sentiment de compétence entrepreneuriale qui alimente l'ambition à croître. Ainsi, la croissance stimule l'ambition à croître dans une logique de cercle vertueux. Nous proposons donc l'hypothèse suivante :

H3 : Plus l'entreprise croît, plus le dirigeant est ambitieux de croître.

8.4. Les objectifs du dirigeant de la PME

Le degré d'importance que les dirigeants accordent à leurs objectifs affecte leur ambition de croissance. Bien que les valeurs personnelles aient un rôle déterminant dans les stratégies de l'entreprise, elles ont aussi un impact sur les choix des objectifs qui ont à leur tour une influence sur la croissance de l'entreprise.

Par exemple, certains objectifs sont en mesure de changer totalement les perspectives et les orientations du dirigeant en matière de croissance, alors que d'autres sont en mesure de renforcer son ambition de croissance. Nous pouvons penser, par

exemple, qu'un objectif environnemental fort pourrait réduire l'ambition à croître, alors qu'un objectif de favoriser l'embauche de personnel dans la région influencerait positivement l'ambition à croître. Ainsi, nous posons l'hypothèse suivante :

H4 : Les objectifs influencent l'ambition de croissance chez les dirigeants des PME.

Chapitre 3 : Méthodologie de recherche

Ce chapitre présente la méthodologie adoptée pour la vérification des hypothèses. Nous allons tout d'abord présenter la stratégie de recherche, la présentation de l'échantillon, ensuite la présentation de l'instrument de mesure et à la fin la méthode d'analyse utilisée pour le traitement des données.

1. Le type de recherche

Notre recherche a pour but de déterminer les facteurs qui influencent l'ambition de croissance chez les dirigeants des PME. Pour ce faire, on adoptera une recherche quantitative qui suit un raisonnement déductif, afin de vérifier les hypothèses par l'analyse de régression (Fortin et Gagnon, 2015).

Le devis de notre recherche est corrélationnel car il vise à explorer les relations entre les variables dépendantes et indépendantes. Dans cette étude, les variables indépendantes représentent l'auto-efficacité entrepreneuriale, les objectifs, l'impact anticipé de la croissance, et la croissance antérieure en termes d'employés, alors que la variable dépendante est reliée à l'ambition de croissance chez les dirigeants des PME.

2. L'échantillonnage

Selon Fortin et Gagnon (2015), une population est un ensemble des éléments qui ont des caractéristiques communes à propos desquelles on souhaite généraliser les résultats.

Dans cette étude, on s'est servi des données secondaires collectées dans le cadre d'une recherche qui a été réalisé à l'automne 2015, et qui explore en détails les objectifs de croissance chez les femmes entrepreneures. Les résultats de ce travail ont été publiés dans le rapport réalisé par les professeurs Etienne St-Jean et Claudia Pelletier, tous les deux membres de l'institut de recherche sur les PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

On a obtenu les données de notre échantillon grâce au travail de Madame Véronique Perron, qui occupait un poste de chargée de projet chez la SADC du Centre-de-la-Mauricie.

Cette société est reconnue pour ses nombreuses contributions dans le développement des entreprises, particulièrement, celles qui connaissent des difficultés managériales ou financières. Ses prestations fournissent aux dirigeants le soutien financier, et l'accompagnement nécessaire pour développer son entreprise. Pour ce faire, elle met en service une équipe professionnelle et performante afin de répondre à toutes les questions, tout en prenant en considération la confidentialité des informations accueillies auprès de ces clients.

Le choix de cette population nous a permis de mesurer l'effet des objectifs du dirigeant sur la croissance de son entreprise et d'identifier ceux qui n'ont aucun effet significatif. Le choix de notre population se base sur le répertoire des établissements d'Emploi-Québec de la Mauricie dans différents secteurs (MRC de Mékinac, Haut St-Maurice, Shawinigan Trois-Rivières, MRC Des Chenaux) afin de garantir une population homogène. Grâce à la SADC de Maskinongé et plusieurs autres partenaires au projet (Pôle d'économie sociale Mauricie, les Centres Locaux de Développement (CLD) ou équivalent, le Fonds communautaire d'emprunt, les Chambres de commerce, le Centre d'entrepreneuriat de Shawinigan, le Carrefour Jeunesse-Emploi Shawinigan et Femmessor Mauricie), ceux-ci ont fourni les coordonnées complémentaires des femmes et hommes entrepreneurs participants. Un total de 309 contacts ont été ajoutés aux différentes listes afin d'assurer une couverture la plus complète possible pour la population de la recherche.

De plus, le répertoire qu'on a utilisé dans notre recherche, contient des coordonnées des femmes et hommes entrepreneurs des différents secteurs de la Mauricie, notamment, MRC de Mékinac, Haut St-Maurice, Shawinigan, Trois-Rivières, MRC des Chenaux. Sauf, les données relatives à la région de MRC de Mékinac ont été fournis par la SADC de Maskinongé qui est responsable de la compilation des entreprises de son territoire.

À cause d'un grand manque au niveau des coordonnées de notre échantillon, plusieurs outils de recherche comme les appels téléphoniques et le recours aux bases de données (les chambres de commerce, le Carrefour Jeunesse Emploi Shawinigan et Femmessor Mauricie) ont permis de compléter les informations manquantes.

Afin de garantir l'homogénéité de l'échantillon, certaines entreprises ont été retirées de la liste à cause de plusieurs raisons :

- Organisations non concernées par l'étude (ex. hôpitaux, écoles, etc);
- Beaucoup de travail autonome, modalités de croissance spécifiques au secteur ;
- Organisations souvent réglementées et appuyées par des services distincts ;
- Beaucoup de travail autonome et de petites entreprises qui croissent par fusion/acquisition ;
- Organisations souvent régies par des règlements limitant la croissance ;
- Catégorie d'entreprises dont la croissance est très limitée ;
- Organisations régies par des règlements limitant la croissance (p. ex. : places subventionnées) ou travail autonome ;
- Organisations dont la prise de décision se fait principalement ailleurs ;

À la fin, notre échantillon s'est composé entre 285 et 196 répondants⁹ dont 165 hommes (60.4%) et 108 femmes (39.6%). Leurs âges varient entre 24 ans et 73 ans avec une moyenne de 48 ans, un niveau d'éducation collégial ou universitaire et un portfolio (entrepreneur portfolio) de 2,55 entreprises en moyenne. On a demandé aux participants de remplir le questionnaire selon l'entreprise qui occupe le plus son attention. De plus, les participants possèdent une expérience considérable au moment du démarrage avec 6.5 ans en moyenne.

3. Description des variables

Cette section aura pour but de présenter les différentes variables identifiées dans notre étude, tels que les variables dépendantes, indépendantes et celles reliées aux variables de contrôle. Par la suite, on déterminera les indicateurs qui ont permis de les mesurer. Il s'agira aussi de vérifier leurs utilités par rapport aux objectifs de notre recherche.

3.1. Variable dépendante

Dans notre recherche, la variable dépendante est bien évidemment l'ambition de croître chez le dirigeant de la PME. Pour mieux cerner notre recherche, on a posé deux questions aux participants par rapport à leur ambition à croître :

⁹ Au total, 285 personnes composent l'échantillon, mais les données manquantes à certaines questions réduisent l'échantillon parfois jusqu'à 196.

- ✓ Combien d'employé(e)s équivalent à temps plein souhaitez-vous avoir dans cinq (5) ans :
- ✓ Quel chiffre d'affaires (approximatif) souhaitez-vous avoir dans cinq (5) ans :

Aussi, nous avons le chiffre d'affaires estimé pour 2014, ainsi que le nombre d'employée moyen pour la période de 2014 (estimé en équivalent à temps plein). Ainsi, nous avons deux options quant à la mesure de l'ambition à la croissance, soit le nombre d'employés ou le chiffre d'affaires. Nous avons opté pour le nombre d'employés car nous avons plus de réponses à cette question. Cela s'explique que malgré la confidentialité assurée au niveau des réponses, la question du chiffre d'affaires demeure parfois taboue pour les dirigeants, contrairement aux embauches ou au nombre d'employés.

Conséquemment, afin de calculer l'ambition à croître, nous avons calculé la différence entre le nombre d'employés souhaité dans cinq ans avec le nombre d'employé actuel, soit celui de 2014, année précédant la passation du questionnaire. Cet écart procure une ambition positive ou négative (cas rare), dans ce dernier cas si le dirigeant souhaite réduire la taille de son organisation dans le futur. Nous avons utilisé le score absolu.

3.2. Variables indépendantes

3.2.1. Auto-efficacité entrepreneuriale

L'auto-efficacité entrepreneuriale est le niveau de confiance qu'accorde le dirigeant quant à ses capacités entrepreneuriales afin de bien maintenir la continuité et le développement de son entreprise. Pour ce faire, on s'est référé dans notre questionnaire au modèle de McGee et al. (2009), en s'appuyant sur six items qui touchent les dimensions précédemment évoquées dans leur recherche. En fait, l'outil proposé par McGee et al. (2009) contient cinq dimensions, pour 20 items. Comme on peut le constater sur le Tableau 3, les chercheurs engagés dans le projet ont utilisé cinq items pour représenter chacune des dimensions de l'outil, et ils ont ajouté un sixième item qui aborde l'implantation et l'utilisation des nouvelles technologies dans la PME. Notre outil contient donc six items au final et nous avons utilisé la moyenne de ces items pour obtenir la variable « Auto-efficacité entrepreneuriale »

Tableau 3: le niveau de confiance du dirigeant en ses capacités entrepreneuriales

	Items	Mesure
La variable de Auto-efficacité : la proportion vous avez confiance en vos habiletés personnelles pour accomplir les tâches suivantes	Identifier des nouveaux produits/services pour répondre à un besoin	Le répondant doit indiquer sa réponse de 0% à 100
	Planifier le développement et la mise en marché de nouveaux produits/services	
	Expliquer et convaincre les autres de sa vision ou de son projet d'affaires	
	Recruter, former, gérer et diriger des employés	
	Gérer, organiser et interpréter des états financiers	
	Implanter et utiliser les nouvelles technologies	

Source : (McGee et al., 2009)

3.2.2. L'impact anticipé de la croissance (attitude envers la croissance)

À propos de cette variable, on a cherché à savoir l'impact estimé qu'aurait une croissance hypothétique future. Il s'agit d'un moyen d'estimer l'attitude envers la croissance, en vérifiant si l'impact anticipé est estimé positif ou négatif, sinon neutre. Pour ce faire, l'équipe de chercheurs a identifié sept dimensions sur lesquelles la croissance pourrait avoir un effet positif, négatif ou neutre. Il était proposé un scénario de croissance future d'une augmentation de 10% par année en moyenne, pendant 5 ans, et on voulait

connaître l'impact anticipé sur les sept dimensions avec un impact allant de 1-totalement négatif à 7-totalement positif (Likert 7 points). Nous avons calculé la moyenne de ces items afin d'estimer l'attitude envers la croissance au travers de l'impact anticipé de la croissance.

Tableau 4: Impact des conséquences anticipées de la croissance

Les conséquences anticipées de la croissance	Moyenne	Médiane	Écart-type
Vos finances personnelles	6.060	6.000	1.169
La qualité des produits/services	5.709	6.000	1.316
Le bien-être des employés	5.656	6.000	1.252
Le contrôle sur votre entreprise	5.510	6.000	1.449
L'engagement de l'entreprise dans son milieu	5.452	6.000	1.353
La nature de vos tâches	5.166	6.000	1.476
Votre charge de travail	4.943	6.000	1.555

3.2.3. La croissance antérieure

Afin de tenir compte de la croissance passée, nous avons demandé le chiffre d'affaires en 2012 ainsi qu'en 2014, en plus de demander le nombre d'employés équivalent à temps plein (en moyenne) pour l'année 2012 ainsi que 2014. Nous avons donc deux mesures de la croissance (chiffre d'affaires et employé), calculé (dans l'absolu) par la différence de la taille (en chiffre d'affaires ou en nombre d'employés) en 2014 moins la taille de 2012. Par souci de cohérence avec notre variable dépendante (l'ambition à croître) ainsi que pour les mêmes raisons évoquées à ce niveau (ie. Nombre de cas ayant fourni l'information). La figure 3 démontre le nombre des données manquantes et valide par rapport à la croissance absolue du nombre d'employés entre 2012 et 2014.

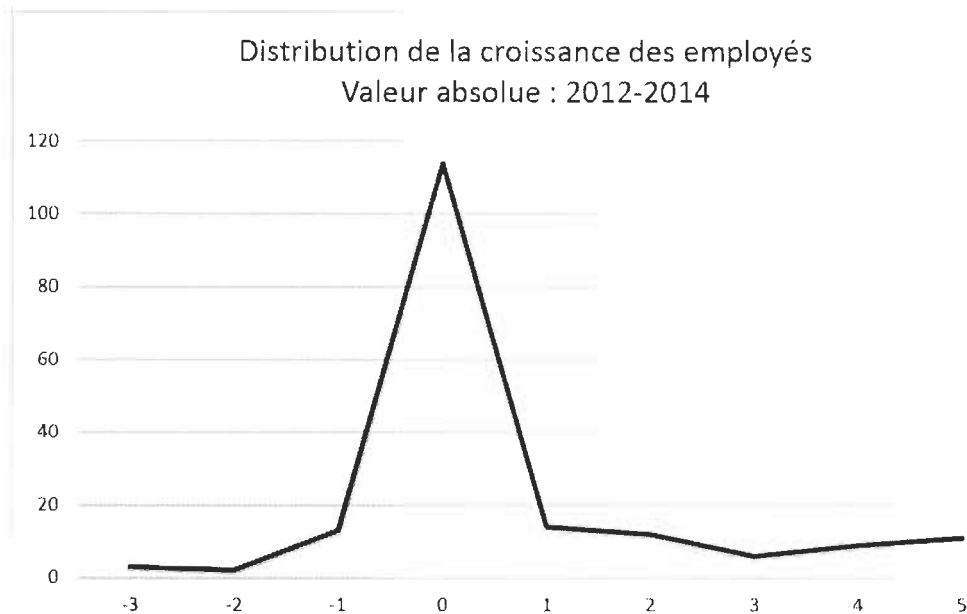


Figure 3 : Distribution de la croissance des employés

3.2.4. Les objectifs

En se référant aux travaux précédents (Kotcy & Meredith, 1997; Van Caillic & Lambrecht, 1995) nous avons formulé des questions sur les objectifs des dirigeants de PME. Plusieurs items ont été proposés par l'équipe de chercheurs en se basant sur la littérature sur la question. Au terme d'une épuration de ces items basé sur une analyse factorielle exploratoire (que nous résumons tout de suite après), neuf items ont été retenus. Ceux-ci peuvent être consultés dans le tableau ci-bas.

L'analyse factorielle réalisée par l'équipe de chercheurs a permis de révéler les interrelations qui existent entre un grand nombre d'items et la démarche a permis d'obtenir une présentation factorielle qui explique au mieux la corrélation entre les variables. Son principe repose sur la minimisation des données à travers des codages et par la suite à un ajustement matriciel. Dans la présente étude, l'analyse factorielle des correspondances avec SPSS, nous a permis de dégager trois grands objectifs du dirigeant qui regroupe les neuf items avec des indices d'ajustement tout à fait convenables.

Ces trois grands objectifs ont été nommés par l'équipe ainsi : 1-L'autonomie et l'impact social, 2-La relève et l'embauche, et 3-L'équilibre et le style de vie. La répartition des items au sein de ces trois facteurs est présentée dans le tableau 5 qui présente la distribution des items selon les facteurs.

Tableau 5 : Distribution des items selon les facteurs

Regroupement des objectifs des dirigeants de PME			
	Autonomie et impact social	Relève et embauche	Équilibre et style de vie
Autonomie et impact social			
Avoir une grande autonomie dans mon travail	0.741		
Offrir des produits/services utiles	0.737		
M'impliquer socialement dans la communauté	0.637		
Être un employeur modèle et offrir des bonnes conditions de travail	0.609		
M'assurer du développement durable de mon entreprise	0.517		
Relève et embauche			
Voir mes enfants prendre la relève de mon entreprise		0.829	
Connaitre une croissance constante et embaucher des gens		0.661	
Équilibre et style de vie			
Conserver une flexibilité permettant de concilier le travail, les responsabilités familiales			0.800
Générer un revenu suffisant pour moi-même et ma famille			0.785

Afin d'améliorer le degré de vérification de nos hypothèses, nous allons décortiquer l'hypothèse quatre (4) concernant les objectifs en trois sous hypothèses (H4a, H4b et H4c).

Ces dernières porteront sur l'autonomie et l'impact sociétal, la relève et l'embauche, ainsi que l'équilibre et le style de vie.

Au niveau de l'autonomie et de l'impact sociétal en tant qu'objectif, un entrepreneur qui vise à s'impliquer socialement dans la communauté et à assurer le développement durable de son organisation aura sans doute des ambitions de croissance plus modestes. Ainsi, nous suggérons l'hypothèse suivante :

- **H4a : Plus l'entrepreneur vise l'autonomie et l'impact sociétal comme un objectif important, moins son ambition envers la croissance sera grande.**

Au niveau de l'objectif de Relève et d'embauche, il va de soi que des objectifs de croissance et d'embauche de nouveaux employés sera associé avec l'ambition à croître. Ainsi, nous posons l'hypothèse suivante :

- **H4b : Plus l'entrepreneur vise la relève et l'embauche comme un objectif, plus son ambition envers la croissance sera grande.**

Finalement, l'importance de garder un équilibre dans le style de vie, notamment une bonne conciliation « vie personnelle » et « travail », sans compter l'objectif d'avoir un revenu suffisant, mais pas forcément maximal, sera à même de réduire les ambitions à croître. En effet, la croissance est souvent incompatible avec l'équilibre personnel et la conciliation avec la vie personnelle puisque cette croissance amène plusieurs changements et son lot de travail et de réorganisation pour le dirigeant. Ainsi, nous proposons cette dernière hypothèse :

- **H4c : Plus l'entrepreneur vise l'équilibre et le style de vie comme un objectif, plus son ambition envers la croissance sera petite.**

3.3. Variables de contrôle

Pour répondre adéquatement à nos hypothèses et assurer une analyse adéquate avec notre échantillon, nous avons contrôlé certaines variables. Nous avons suivi les recommandations à cet égard afin de n'inclure que les variables jugées importantes pour expliquer la variable dépendante, soit l'ambition à la croissance (Bernerth & Aguinis, 2016). Certaines sont propres au dirigeant telles que l'âge, le sexe, et la scolarité, alors que les autres se réfèrent au secteur d'activité et à la taille de l'entreprise en nombre d'employés. Nous présenterons ci-après les mesures spécifiques de ces variables.

3.3.1. Sexe

Variables	Items	Mesure
Le sexe	Homme	0
	Femme	1

3.3.2. Niveau de scolarité

Variables	Items	Mesure
Le niveau de scolarité	Aucun diplôme	L'échelle de mesure est de 0 à 6 par un ordre croissant
	Secondaire général	
	Secondaire professionnel	
	Collégial général	
	Collégial technique	
	Universitaire 1 ^e cycle	
	Universitaire 2 ^e et 3 ^e cycle	

3.3.3. Âge

L'âge est mesuré selon l'année de naissance des répondants. Cette année est transformée pour calculer l'âge au moment de participer à l'enquête.

3.3.4. Taille

La taille de l'entreprise correspond au nombre d'employés équivalent à temps plein pour l'année 2014 (moyenne de l'année).

3.3.5. Secteur d'activité :

Pour bien présenter le tableau 6 qui décrit le secteur d'activité de notre travail, on s'est basé sur les données du rapport Femme en affaires Mauricie pour présenter

Tableau 6 : Secteur d'activité

Secteur d'activité	Homme	Femme	Global
Commerce, restauration, hébergement	58(39.2%)	41(44.1%)	99(41.1%)
Fabrication, construction, transport, secteur primaire	51(34.5%)	16(17.2%)	67(27.8%)
Services(toutes les catégories)	39(26.1%)	36(38.7%)	75(31.1%)

Source : Rapport femmes en affaires en Mauricie

3.4. Le modèle conceptuelle et les hypothèses de recherches

Le modèle conceptuel de notre recherche a pour objectif de relier entre les différents concepts qui permettent de transmettre symboliquement une image mentale de la façon dont chacune des variables indépendantes influence l'ambition de croissance chez le dirigeant. Le modèle conceptuel est représenté dans la figure 4 :

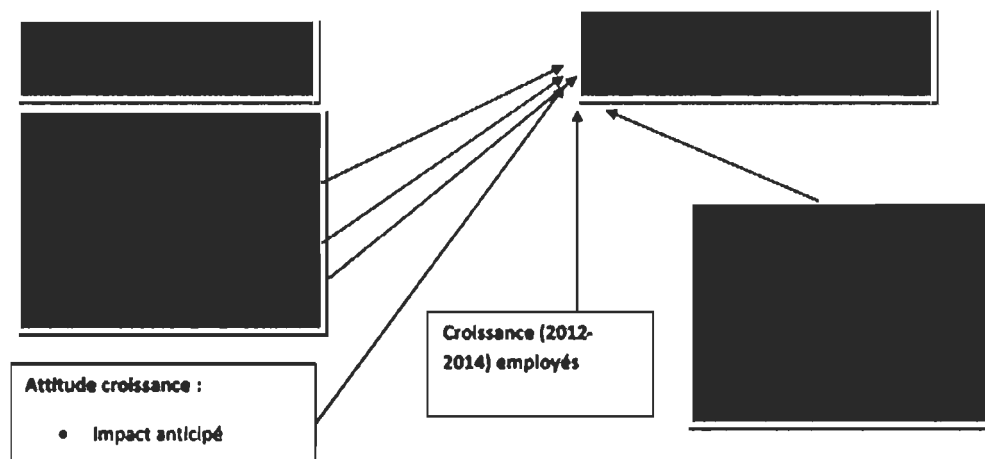


Figure 4: Cadre conceptuel

4. Les méthodes d'analyse et plan de recherche

Dans la prochaine section, nous allons effectuer des analyses afin de vérifier la relation de corrélation entre nos différentes variables indépendantes (auto-efficacité,

objectifs, l'impact anticipé, les variables de contrôle) et la variable dépendante (ambition de croître).

Après avoir choisi notre échantillon, on a procédé à une analyse de régression hiérarchique qui nous a permis de connaître la contribution ajoutée d'une ou d'un bloc de variables dans la prédiction de notre modèle où l'ambition à croître était la variable dépendante (ou expliquée). Pour ce faire, on a commencé à introduire hiérarchiquement nos blocs de variables, un par un, tout en gardant le contrôle sur une multitude de variables telles que l'âge, le sexe, la formation, le secteur d'activité et le nombre des employés pour l'année 2014, afin d'éviter un biais au niveau de l'estimation de notre variable dépendante (ambition de croissance chez les dirigeants des PME).

Pour faciliter notre analyse de régression hiérarchique, on a regroupé les variables selon quatre modèles :

Le premier concerne les caractéristiques personnelles du dirigeant qui sont demeurées inchangeables, le deuxième est relié à l'impact anticipé de la croissance (attitude) et la croissance antérieure en termes d'employés, le troisième concerne l'auto-efficacité entrepreneuriale, alors que le dernier modèle s'appuie sur les objectifs du dirigeant. Pour chaque modèle, un calcul de l'augmentation de la variance expliquée par l'ajout du bloc de variable(s) via le R^2 ajusté sera indiqué.

Chapitre 4 : Présentation des résultats

Dans cette section, nous présentons les résultats des analyses statistiques des différentes variables de notre modèle. Nous présentons successivement, l'analyse corrélationnelle, et l'analyse de régressions.

1. La matrice de corrélation

Le tableau produit à la page 80 présente les moyennes, écarts types, et les corrélations qui existent entre la variable dépendante soit l'ambition de croissance et les variables indépendantes tels que les caractéristiques personnelles, les objectifs, l'auto-efficacité entrepreneuriale, et l'impact anticipé de la croissance. Le coefficient de corrélation permet de détecter la présence ou l'absence entre deux variables et il est toujours compris entre -1 et +1. Lorsqu'on trouve un résultat significatif et positif, cela veut dire que les deux variables agissent dans le même sens. Tandis que le résultat négatif signifie que les deux variables évoluent dans le sens inverse. Quand le coefficient tend vers le +1 ou le -1, cela signifie que la relation entre les variables est très forte, contrairement quand le coefficient s'approche de zéro (0).

1.1. Auto-efficacité entrepreneuriale

En ce qui concerne l'auto-efficacité entrepreneuriale, on observe une forte corrélation négative et significative avec l'ambition de croissance dans certaines tâches qui font recours au sens de créativité et d'innovation chez les dirigeants des PME. Comme le cas, l'identification des nouveaux produits et services ainsi que la planification du développement et la mise en marché des nouveaux produits sur le marché. De plus, nous sommes en présence d'une corrélation négative entre l'âge du dirigeant et son exécution quant aux certaines tâches entrepreneuriales. Cela démontre que le sentiment d'auto-efficacité entrepreneuriale semble diminuer avec l'âge des dirigeants.

1.2. Impact anticipé

Nous sommes en présence d'une corrélation positive et forte entre l'impact anticipé et l'ambition de croissance, alors qu'au niveau de l'âge, on constate une corrélation négative. Cela nous permet de comprendre qu'une attitude positive envers la croissance est susceptible d'augmenter l'ambition de croissance chez les jeunes dirigeants des PME plus

que les autres. Les personnes qui atteignent un âge avancé deviennent plus préoccupées à préserver une situation financière stable au lieu de prendre le risque dans des activités de croissance dont le résultat est incertain. Il y a aussi un grand nombre de dirigeants âgés qui ont réussi à atteindre leurs objectifs primordiaux à la création de leurs entreprises. C'est donc plausible qu'ils se contentent de leurs réalisations et permettent à leurs futurs successeurs d'apporter leur touche de créativité après la relève

1.3. Croissance antérieure

Nous sommes en présence d'une forte corrélation positive et significative entre la croissance antérieure en termes d'employés et l'ambition de croissance chez les dirigeants des PME. En gros, le rendement de la croissance interne en termes d'employés est un facteur important dans le renforcement de l'ambition de croissance chez les dirigeants. Or, on observe que la croissance du nombre d'employés est corrélée négativement avec l'âge. Cela signifie, que les dirigeants qui avancent en âge, connaissent un déclin au niveau de la croissance interne de leur entreprise et cherchent plutôt une vie stable et loin du stress.

De ce qui précède, on constate que la croissance antérieure est un bon indicateur qui favorise une attitude positive et génère une forte ambition de croissance chez les dirigeants des PME. Or, les femmes entrepreneurs ont une faible ambition envers les entreprises en croissance peu importe leurs résultats. Ce constat est basé possiblement sur le rôle de la femme dans la famille ainsi que son fort engagement qui ne lui permet pas de balancer entre sa vie personnelle et les grands défis qui pourrait rencontrer dans la gestion d'une PME en croissance, bien que nos résultats ne permettent pas de le démontrer.

1.4. Objectifs

Nous sommes en présence d'une forte corrélation positive et significative entre la relève et l'embauche avec l'ambition de croissance chez les dirigeants des PME. Or les deux autres objectifs qui concernent l'autonomie et l'impact sociétal ainsi que l'équilibre et le style de vie n'ont pas marqué une forte corrélation avec la variable dépendante.

Le tableau suivant présente les moyennes, écart-types et corrélations entre toutes les variables de notre recherche.

Tableau 7 : moyennes, écarts types et corrélations entre les variables :

Variables	Moy.	Écart type	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1 Ambition	1,77	2,48	1,00																	
2 Sexe	0,40	0,49	0,00	1,00																
3 Âge	46,75	10,92	0,04	-0,23	1,00															
4 Scolarité	3,03	0,96	0,14	0,24	-0,10	1,00														
5 Commerce et rest.	0,47	0,50	-0,07	0,00	-0,02	0,20	1,00													
6 Fabric./construct.	0,21	0,41	0,02	-0,16	0,17	-0,33	-0,49	1,00												
7 Services	0,32	0,47	0,05	0,14	-0,01	0,08	-0,64	-0,36	1,00											
8 Taille (empl.)	3,67	4,80	0,09	-0,26	0,22	-0,02	0,11	0,06	-0,16	1,00										
9 Impact anticipé	5,60	1,03	0,24	0,02	-0,21	-0,01	0,15	-0,06	-0,11	0,50	1,00									
10 Croissance (empl)	0,64	1,73	0,22	-0,22	-0,06	-0,11	0,02	0,02	-0,04	0,49	0,04	1,00								
11 AEE Id.nouv.prod.	8,70	2,26	-0,19	0,01	-0,24	-0,12	0,03	-0,22	0,16	-0,18	0,12	-0,19	1,00							
12 AEE Planif.	7,84	2,44	-0,15	-0,03	-0,30	-0,06	0,03	-0,19	0,14	-0,08	0,21	-0,05	0,69	1,00						
13 AEE Expliquer	8,73	2,32	-0,05	-0,05	-0,28	-0,04	-0,10	-0,14	0,23	-0,13	0,13	-0,05	0,68	0,62	1,00					
14 AEE Recrut./gérer	7,84	2,38	0,08	-0,04	-0,12	-0,04	-0,04	0,01	0,04	-0,10	0,21	-0,14	0,47	0,50	0,58	1,00				
15 AEE Finances	7,60	2,61	0,12	-0,04	-0,02	0,17	0,10	-0,18	0,05	0,09	0,09	-0,04	0,33	0,22	0,28	0,39	1,00			
16 AEE Technologies	7,34	2,65	0,05	-0,06	-0,35	0,00	-0,19	-0,01	0,22	-0,06	0,21	-0,06	0,32	0,38	0,47	0,41	0,44	1,00		
17 Obj-Auton./impact	-0,01	0,97	0,09	0,20	-0,27	-0,05	0,06	-0,16	0,07	0,04	0,35	0,03	0,21	0,29	0,22	0,17	0,15	0,21	1,00	
18 Obj-Rel./embauc.	0,06	1,06	0,26	-0,05	-0,05	-0,15	0,11	0,17	-0,26	0,20	0,42	0,18	0,02	0,10	-0,06	0,18	0,01	0,05	0,05	1,00
19 Obj-Équilibre	0,10	0,93	0,02	-0,04	-0,13	-0,07	-0,19	0,01	0,20	0,07	0,48	-0,01	0,15	0,17	0,10	0,21	0,03	0,16	0,14	0,05

2. Analyse de la régression

L'analyse de régression est une méthode qui permet d'analyser les relations qui existent entre la variable dépendante et les variables indépendantes dans le but de générer un modèle de prédiction pour le phénomène en question. Dans cette section, nous validons les quatre hypothèses par l'établissement d'une seule régression linéaire afin d'expliquer l'impact des quatre modèles sur l'ambition de croissance.

Pour ce faire, nous avons identifié quatre modèles qui regroupent plusieurs variables. On a commencé par le premier modèle qui concerne les variables de contrôle tels que l'âge, sexe, scolarité, secteur d'activité, et le nombre des employés de l'année précédente. Puis on a ajouté le deuxième modèle, qui inclut la croissance antérieure de l'année (2012-2014) en matière d'employés ainsi que l'impact anticipé de la croissance en tant que mesure d'attitude. Ensuite, le troisième modèle se penche sur l'auto-efficacité entrepreneuriale qui se présente dans certaines tâches précises comme l'organisation et l'interprétation des résultats financiers, la planification du développement et la mise en marché de nouveaux produits et services, formation et gestion des employés, implantation et utilisation des nouvelles technologies, l'imposition de sa vision stratégique vis-à-vis les tiers, identification des nouveaux produits pour répondre aux besoins des clients). Et enfin, le quatrième modèle concerne les objectifs personnels du dirigeant, pour lesquels le logiciel n'a choisi que trois objectifs qui ont eu à notre égard un impact significatif par rapport à l'ambition de croissance chez les dirigeants des PME.

Le tableau suivant présente les résultats obtenus.

L'hypothèse 1 (H1) était : Plus l'auto-efficacité entrepreneuriale est grande, plus l'ambition à croître est élevée.

Nous pouvons constater au Modèle 4 que les résultats révèlent que la relation entre l'auto-efficacité entrepreneuriale et l'ambition de croissance chez les dirigeants n'est pas significative. Autrement dit, une personne ayant une forte auto-efficacité entrepreneuriale n'a pas forcément une forte ambition de faire croître son entreprise. L'hypothèse 1 est donc rejetée.

Tableau 8 : Tableau de régression entre les variables dépendantes et indépendantes

	Modèle 1		Modèle 2		Modèle 3		Modèle 4	
	Stdβ	Sig	Stdβ	Sig	Stdβ	Sig	Stdβ	Sig
Constante		0,971		0,011		0,197		0,486
Sexe	-0,014	0,89	0,017	0,865	0,009	0,929	-0,025	0,803
Âge	-0,010	0,924	0,112	0,261	0,041	0,705	0,062	0,574
Scolarité	0,175	0,094	0,215	0,031	0,143	0,165	0,178	0,087
Fabrication-Construction	0,107	0,327	0,136	0,189	0,800	0,458	0,065	0,548
Services	0,091	0,382	0,123	0,213	0,137	0,186	0,163	0,125
Taille	0,100	0,322	-0,062	0,570	-0,075	0,493	-0,120	0,283
Impact anticipé			0,275	0,004	0,275	0,005	0,164	0,127
Croissance (employés)			0,278	0,010	0,261	0,019	0,233	0,035
AEE Id.nouv.prod.					-0,168	0,267	-0,182	0,226
AEE Planification					-0,196	0,149	-0,231	0,090
AEE Expliquer					0,030	0,839	0,089	0,555
AEE Recruter/gérer					0,173	0,159	0,116	0,358
AEE Finances					0,128	0,264	0,132	0,249
AEE Technologies					-0,020	0,870	-0,027	0,826
Objectif-Autonomie							0,102	0,327
Objectif-Relève/embauche							0,236	0,030
Objectif-Équilibre							0,021	0,823
Δ R² ajusté	0,041		0,122		0,072		0,042	
N	113		113		113		113	

Rappelons l'hypothèse 2 :

H2 : Plus l'impact anticipé de la croissance est positif et plus l'ambition de croissance chez les dirigeants des PME sera grande.

Nous observons que l'impact anticipé avait un effet significatif avant que toutes les variables ne soient ajoutées au dernier modèle (4) de notre étude. Autrement dit, l'impact anticipé (attitude) n'est pas un facteur explicatif et significatif en présence des objectifs du dirigeant. Ce résultat pourrait être expliqué par le fait que les objectifs du dirigeant témoignent, d'une certaine manière, de leur attitude face à la croissance. Ainsi, une fois considéré ces objectifs, l'attitude (mesurée en tant qu'impact anticipé de la croissance) devient non significative dans le modèle. En conséquence, l'hypothèse 2 est donc rejetée.

Rappelons également l'hypothèse 3 :

H3 : Plus l'entreprise croît, plus le dirigeant est ambitieux de croître.

Les résultats de la régression du Modèle 2 concernant la croissance antérieure nous montre qu'elle a un effet positif et significatif sur l'ambition de croissance chez les dirigeants. Cet effet significatif et positif se maintient au Modèle 4, ce qui confirme l'hypothèse H3. En d'autres termes, la croissance antérieure a pour effet d'augmenter l'ambition de croissance chez les dirigeants et les inciter à s'engager dans des activités de développement de leur entreprise.

Finalement, rappelons les trois sous-hypothèses associées à l'hypothèse 4 :

H4a : Plus l'entrepreneur vise l'autonomie et l'impact sociétal comme un objectif important, moins son ambition envers la croissance sera grande.

H4b : Plus l'entrepreneur vise la relève et l'embauche comme un objectif, plus son ambition envers la croissance sera grande.

H4c : Plus l'entrepreneur vise l'équilibre et le style de vie comme un objectif, plus son ambition envers la croissance diminue.

Dans le dernier modèle (4), on observe que les objectifs du dirigeant de la PME n'ont pas le même effet sur son ambition de croissance. Il est clairement démontré que l'autonomie et l'impact sociétal ainsi que l'équilibre et le style de vie, n'ont marqué aucun impact significatif sur l'ambition à croître. Le constat n'est pas le même concernant

l'objectif de la relève et d'embauche, où l'on observe un impact positif et significatif. Ainsi, H4a et H4c sont rejetés ; H4b est acceptée.

Cela signifie que les dirigeants qui privilégient l'autonomie n'auront pas une plus grande ambition de faire croître leur entreprise, car ils préfèrent garder le contrôle absolu au lieu de le partager avec les tiers. En outre, les dirigeants qui n'ont pas l'intention de changer leur style de vie et visent à garder un équilibre n'auront pas une moins grande ambition à croître. Cet objectif n'a pas d'effet sur l'ambition. Toutefois, les dirigeants qui cherchent la relève et l'embauche sont plus ambitieux de faire croître leur PME, car ils désirent transmettre une entreprise forte aux prochaines générations.

Chapitre 5 : Discussion

L'objectif de ce chapitre est d'interpréter les résultats obtenus. Tout d'abord nous allons discuter les résultats de nos hypothèses. Ensuite, nous abordons les limites observées à l'égard de cette étude. Nous proposons par la suite les contributions qui permettront d'améliorer les futures recherches.

1. Discussion des conclusions différentes hypothèses

Les résultats de la première hypothèse concernant l'auto-efficacité, ont démontré que les dirigeants qui croient en leurs capacités entrepreneuriales n'ont pas forcément une forte ambition de faire croître leurs entreprises. Autrement dit, il n'y a pas de lien entre l'ambition de croissance et le niveau de l'auto-efficacité entrepreneuriale chez les dirigeants des PME. L'hypothèse est donc rejetée. Cela est contredit avec la littérature existante qui confirme la relation positive et forte entre l'auto-efficacité et l'ambition de croissance (Trevelyan, 2011; Wilson et al., 2007).

Il est possible que les échantillons précédents aient été sélectionnés, par hasard, avec de plus grandes variances au niveau de l'auto-efficacité entrepreneuriale, ou même de l'ambition à croître. On peut aussi y voir un phénomène culturel possible alors que dans certains pays, l'ambition à la croissance fait partie des valeurs et de la culture entrepreneuriale, ce qui est peut-être moins le cas des entrepreneurs en Mauricie. On peut aussi penser que la scolarité, possiblement en lien avec l'ambition ainsi qu'avec l'auto-efficacité entrepreneuriale, puisse avoir un effet confondant, et dès lors, ayant été contrôlée au modèle 1, viendrait réduire les résultats significatifs possibles sur cette hypothèse. Autrement dit, il est possible que le contrôle de la scolarité appliqué à notre méthode puisse avoir influencé notre résultat.

On peut aussi penser à une dynamique relationnelle non linéaire, mais plutôt de type « nécessaire mais non suffisante ». En effet, il est possible qu'avoir un certain niveau d'auto-efficacité entrepreneuriale soit une condition nécessaire à exhiber une ambition à la croissance, mais que celle-ci soit non suffisante pour expliquer l'ambition. Dès lors, à partir d'un certain niveau suffisant, la relation cesse d'être linéaire et conséquemment, réduit la possibilité d'y voir une relation linéaire significative. Dans tous les cas, une telle contradiction nous amène à réfléchir sur les autres facteurs importants qui ont un effet

prioritaire sur les décisions des dirigeants par rapport à la croissance de son entreprise, dont les objectifs.

Concernant les résultats de la deuxième hypothèse, on déduit que l'impact anticipé de la croissance n'avait pas d'effet sur l'ambition de croissance chez les dirigeants de notre échantillon. Il s'agit essentiellement d'une variable d'attitude ajoutée sur la base de la théorie du comportement planifié d'Ajzen (1991). Cette vérification a été réalisée à travers les résultats du dernier modèle. Avant d'ajouter l'impact anticipé au modèle 4, l'impact de l'attitude était significatif. Cela illustre assez bien l'influence possiblement croisée de l'attitude pour déterminer à la fois l'intention (de croître) et les objectifs fixés. Ainsi, ces résultats probables viennent donner du crédit à la théorie sociocognitive de la carrière (Lent et al., 2002) qui suggère un modèle plus complet pour expliquer le développement de l'intention (ici de l'ambition) au travers des buts fixés (ici les objectifs), le tout reposant sur la motivation (ici l'attitude) et l'auto-efficacité (ici entrepreneuriale).

Bien que nous n'ayons pas cherché à tester ce modèle puisqu'il a été développé pour expliquer la décision de carrière, ce qui ne correspond pas à une situation pertinente pour notre échantillon, il pourrait s'avérer prometteur pour expliquer nos résultats. Ainsi, notre résultat indique que les conséquences positives anticipées de la croissance ne deviennent plus significatives face à l'importance de la réalisation de certains objectifs, mais peut suggérer des relations plus complexes que celles testées.

Quant à la croissance antérieure en termes d'employés, les résultats ont démontré l'existence d'une forte relation entre cette variable et l'ambition de croissance chez les dirigeants des PME. Autrement dit, la croissance antérieure semble être un paramètre sur lequel se base le dirigeant afin de prendre des décisions stratégiques concernant la croissance future de son entreprise. Ainsi, la croissance passée alimente l'ambition à croître dans le futur.

Toutefois, les études antérieures ne confirment pas ce résultat. Celles-ci ont démontré que les dirigeants qui atteignent une forte croissance n'acceptent pas le fait de vouloir faire croître encore plus leurs entreprises, car ils se contentent de leurs résultats actuels (Davidsson, 1989). Ici, il faut contextualiser les travaux antérieurs et nos résultats. Contrairement à d'autres travaux qui étudient le phénomène de la forte croissance, notre échantillon ne semble pas avoir de tels cas. Nous avons essentiellement de petites

entreprises avec des ambitions modérées de croissance, et la plupart ont eu une croissance très modeste par le passé.

De plus, nous l'avons vu, la croissance anticipée est jugée très positivement. Nous pouvons aussi estimer que la relation entre la croissance passée et l'ambition à croître dans le futur n'est pas forcément linéaire : à partir d'un certain niveau de croissance, il est possible que l'augmentation de la croissance réduise l'ambition à croître de manière à vouloir stabiliser l'entreprise, dans une dynamique de courbe de rendements décroissance. Nos hypothèses ne visaient pas à étudier cela, et de toute manière, notre échantillon semble suggérer des situations « modérées » et « modestes ». Dès lors, puisque nous n'avons pas vraiment de cas où la forte croissance pourrait amener à réduire l'ambition, cela pourra expliquer pourquoi nous observons que la croissance de notre échantillon stimule l'ambition des dirigeants.

Concernant les objectifs du dirigeant, les résultats ont démontré à quel point ceux-ci sont susceptibles d'influencer les autres variables. Comme le cas de l'impact anticipé de la croissance, qui comme nous l'avons discuté, est devenu non significatif dans l'explication du quatrième modèle. Ce résultat ne semble pas avoir été encore documenté dans la littérature existante (Ivanaj & Géhin, 1997; Van Caillie & Lambrecht, 1995). À travers nos résultats, on déduit l'importance d'établir dans la même étude, une comparaison de l'effet d'un ensemble d'objectifs sur une variable donnée, en considérant un modèle complet. Cela va nous permettre de les mettre en concurrence afin de retenir les variables ayant une forte signification quant à l'explication du modèle.

Aussi, nos résultats démontrent que l'autonomie et l'impact sociétal n'a pas d'influence sur l'ambition à croître. Il est possible que cet objectif ait un impact mitigé, et dès lors, non significatif. En effet, on peut penser qu'une entreprise trop orientée sur l'impact sociétal ou le développement durable voudrait à la limite, réduire sa croissance pour réduire au minimum son impact environnemental, ou n'accepterait de croître que si et seulement si les conditions de la croissance lui permettraient de donner des conditions de travail favorables pour ses employés. Par contre, pour d'autres organisations, notamment celles où la mission vise justement à améliorer l'environnement ou les conditions sociales, il est possible que cela stimule l'ambition à croître, de manière à augmenter l'impact sur la société ou l'environnement, et dès lors, permettre au dirigeant

d'atteindre l'objectif qu'il se fixe. Ces effets contradictoires sont sans doute susceptibles de s'annuler et au final, ne pas démontrer de relation linéaire avec l'ambition à la croissance, mais plutôt une relation complexe et non linéaire, où d'autres paramètres entre en ligne de compte.

Au niveau de l'effet de l'objectif de relève et d'embauche, c'est sans surprise que nous avons constaté un lien fort et significatif avec l'ambition à la croissance. En effet, un dirigeant qui se fixe comme objectif d'embaucher des gens dans la région se fixera alors une croissance ambitieuse pour atteindre cet objectif.

Finalement, nous constatons que des objectifs d'équilibre et de style de vie semblent incompatibles avec l'ambition à la croissance. Étant donné que l'impact anticipé de la croissance n'est pas forcément perçu de manière négative au niveau de la conciliation travail-famille ou de la nature des tâches, comme nos résultats le soulignent, cela amène une relation plus complexe et non linéaire entre cet objectif et l'ambition à croître. Il est possible qu'un effet modérateur de l'attitude (ie. Impact anticipé de la croissance) vienne influencer cette relation. En effet, si l'impact anticipé de la croissance est perçu positif sur le style de vie ou la conciliation travail-vie personnelle, plus la personne se fixe de tels objectifs et plus l'ambition à croître devrait être présente. À l'inverse, si l'impact anticipé est jugé négatif, dès lors une plus grande présence de cet objectif serait susceptible de réduire l'ambition. Bien que ce type d'analyse plus complexe n'était pas le but visé par ce travail, nous croyons qu'il s'agit d'une voie d'analyse pertinente pour les travaux futurs.

Ainsi, les résultats de cette étude contredisent certains travaux antérieurs portant sur le même sujet et viennent appuyer d'autres dans la même direction. Notre recherche montre que les objectifs sont les facteurs les plus déterminants de l'ambition de croissance chez les dirigeants des PME et qu'ils ne doivent pas être négligés de l'étude de l'ambition à la croissance dans le futur, suggérant plutôt des analyses encore plus complexes et dynamiques de ces variables.

2. Les limites de la recherche

Bien que notre étude permette d'approfondir les connaissances en matière de croissance, mais surtout en ce qui concerne l'ambition à la croissance, quelques limites ont entravé la généralisation de nos résultats dans d'autres situations similaires.

Au niveau de l'échantillonnage, la petite taille de notre échantillon pourra restreindre la généralisation de nos résultats, sans compter la contextualisation à la région de la Mauricie, dont le tissu économique pourrait être différent d'autres régions du Québec et, surtout, d'autres régions du monde. Néanmoins, cette région n'est sans doute pas très différente de plusieurs autres régions du Québec, et les PME qui la composent non plus. Aussi, nous avons pu constater la réticence de certains participants à nous fournir les informations complémentaires par rapport à leur chiffre d'affaires ou autres info confidentielles. Il est clair que cela fait partie des caractéristiques des dirigeants de PME, qui sont plus sensibles à dévoiler leurs informations financières, mais notre responsabilité éthique nous a obligé à les respecter et garder une relation de confiance avec les participants. Dès lors, nos analyses ont été restreintes à la croissance (ou l'ambition) liée aux employés, et non pas du chiffre d'affaires, afin de maintenir un nombre de répondants suffisant pour les analyses. L'ambition à la croissance du chiffre d'affaires aurait pu donner des résultats différents.

On peut aussi penser à plusieurs limites potentielles liées aux mesures. Notre étude a utilisé des données secondaires provenant d'une étude réalisée par un groupe de chercheur en 2015. La liste des objectifs déclinés en items n'était sans doute pas complète. Est-ce que les objectifs que se fixent les dirigeants de PME en 2015 (ou aujourd'hui) sont toujours d'actualité, surtout pour la région de la Mauricie ? Une étude plus exhaustive de la question, en priorisant une approche inductive initialement, aurait permis de s'assurer du caractère exhaustif des items, et dès lors, de la justesse (d'un point de vue de la validité) de la mesure.

On peut tenir le même raisonnement en ce qui concerne l'auto-efficacité entrepreneuriale, où la mesure initiale de McGee et al. (2009) indique 20 items, alors que cette recherche n'en retient que cinq, et ajoute un sixième plus ou moins justifié. Est-ce complet et suffisant ? Sans doute que non. On aurait pu aussi considérer l'auto-efficacité entrepreneuriale comme un tout, en créant la mesure à la moyenne, plutôt que d'utiliser les six (6) items. Nous souhaitons voir si certaines compétences perçues avaient un impact plus direct sur l'ambition du dirigeant, mais au détriment d'un effet global estimé, qui aurait nécessité de créer une variable à la moyenne. D'autres stratégies d'analyse sont donc

possible d'un point de vue de la mesure, et les travaux subséquents sur la question pourront considérer cet aspect.

Finalement, on peut penser à des modèles plus complexes qui auraient pu être testés, tel qu'évoqué dans la discussion. Toutefois, notre recherche est l'une des rares qui s'est concentrée sur l'impact des objectifs du dirigeant sur son ambition à la croissance. Le modèle proposé repose sur la théorie du comportement planifié, une théorie très connue et validée dans de nombreux contextes, notamment pour expliquer l'intention d'entreprendre. À la lumière des résultats obtenus, il semblerait que des modèles plus complexes, peut-être une adaptation du modèle de Lent et al. (2002) ou au moins la considération d'effets non linéaires, serait souhaitable. Il s'agit donc d'une limite à notre recherche.

3. Les avenues des recherches futures

Notre étude a permis de soulever des nouvelles pistes pour les futures recherches. Par exemple, il serait important de combiner des différents objectifs et de les examiner simultanément dans la même étude afin de crédibiliser et de généraliser les déductions portées à cet égard. Au niveau managérial, il serait aussi important de connaître au préalable les objectifs des dirigeants, afin de leur proposer les programmes d'aide et de soutien qui répondent adéquatement à leurs besoins.

Le gouvernement pourra aussi contribuer à favoriser la croissance des PME par l'organisation des forums ou des événements qui regroupent les dirigeants qui ont réalisé un grand succès. Cette rencontre aura comme but de motiver les autres personnes ayant les mêmes objectifs de se lancer dans les secteurs dynamiques.

Conclusion

L'importance des petites et moyennes entreprises dans le développement économique est considérable. C'est pour cela que le gouvernement manifeste un intérêt particulier pour promouvoir les dirigeants à adopter des orientations stratégiques prometteuses sur la croissance. Dans notre étude, on s'est focalisé sur les facteurs qui déterminent l'ambition de croissance chez les dirigeants des PME afin de mieux comprendre les raisons pour lesquelles un grand nombre d'entre eux refusent la croissance. De cette façon, on sera en mesure de sensibiliser les intervenants socioéconomiques des réels facteurs qui font augmenter la réticence des dirigeants à cet égard, et les conduire à prendre en considération les mesures nécessaires pour y remédier.

Ce travail de recherche vise à analyser les facteurs déterminants qui ont un effet significatif sur l'ambition de croissance chez les dirigeants des PME. Pour ce faire, nous nous sommes référés à la littérature existante pour appuyer nos propos et vérifier la validation de nos hypothèses. Afin d'arriver à cette fin, nous nous sommes basés sur le modèle Ajzen (1991) qui explique le comportement à partir de trois concepts importants : l'attitude, l'auto-efficacité, et les normes sociales. En effet, les dirigeants sont des personnes logiques qui planifient, anticipent, et évaluent leurs actions avant de les réaliser. L'auto-efficacité entrepreneuriale du dirigeant détermine sa motivation dans l'accomplissement de certaines tâches entrepreneuriales. Si ce dernier croit suffisamment en ses capacités en matière de management et d'entrepreneuriat, alors son attitude envers la croissance sera positive et par la suite, elle générera une augmentation de son ambition de croissance.

Pour ce faire, nous avons retenus l'étude de Bandura (1977) qui a démontré le rôle crucial de l'auto-efficacité dans l'accomplissement de la personne aux différentes tâches. Par la suite, on a rajouté les travaux de (Chen et al., 1998; McGee et al., 2009) pour mieux comprendre l'action entrepreneuriale et les comportements des dirigeants par rapport aux activités axées sur la croissance.

En ce qui concerne la validation de nos hypothèses, nous n'avons retenu que les deux hypothèses qui ont un lien avec la croissance antérieure et l'effet positif de la relève

et l'embauche sur l'ambition de croissance. Les résultats étaient surprenants car les études antérieures qui ont été réalisées dans le même sens avaient démontré des résultats contradictoires. Nos résultats contribuent à la nécessité de prendre en compte le rôle crucial des objectifs dans l'accroissement de l'ambition de croissance chez les dirigeants des PME. Il sera plus utile et crédible de combiner plusieurs objectifs dans la même étude, afin de comparer les résultats et retenir ceux ayant plus d'effet sur la variable étudiée.

Ces résultats ont le but de simuler l'intérêt du gouvernement envers les dirigeants ayant une forte ambition de croissance. Afin de répondre adéquatement aux besoins de ces derniers, une bonne connaissance de leurs objectifs sera un atout considérable et supplémentaire. Il permettra de proposer les programmes de soutiens et d'aide adéquate pour les besoins de chaque catégorie de dirigeants.

Bibliographie

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Amit, R., Muller, E., & Cockburn, I. (1995). Opportunity costs and entrepreneurial activity. *Journal of business venturing*, 10(2), 95-106.
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of management journal*, 43(5), 909-924.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.
- Barbosa, S. D., Gerhardt, M. W., & Kickul, J. R. (2007). The role of cognitive style and risk preference on entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial intentions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 86-104.
- Barringer, B. R., Jones, F. F., & Neubaum, D. O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of business venturing*, 20(5), 663-687.
- Barro, R. J. (1991). Economic growth in a cross section of countries. *The quarterly journal of economics*, 106(2), 407-443.
- Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of applied psychology*, 89(4), 587.
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of management journal*, 44(2), 292-303.
- Beaver, G. (2003). Management and the small firm. *Strategic Change*, 12(2), 63-68.
- Berger, A. N., & Udell, G. F. (1998). The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of banking & finance*, 22(6-8), 613-673.
- Bernerth, J. B., & Aguinis, H. (2016). A critical review and best practice recommendations for control variable usage. *Personnel Psychology*, 69(1), 229-283.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., Allen, F., & Mohanty, P. (2012). *Principles of corporate finance*: Tata McGraw-Hill Education.
- Bruyat, C., & Julien, P.-A. (2001). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of business venturing*, 16(2), 165-180.
- Cannon, E. (2000). Human capital: level versus growth effects. *Oxford Economic Papers*, 52(4), 670-676.

- Carland, J. W., Hoy, F., & Carland, J. A. C. (1988). "Who is an entrepreneur?" is a question worth asking. *American journal of small business*, 12(4), 33-39.
- Carsrud, A., & Brännback, M. (2011). Entrepreneurial motivations: what do we still need to know? *Journal of small business management*, 49(1), 9-26.
- Chaiken, S., & Stangor, C. (1987). Attitudes and attitude change. *Annual review of psychology*, 38(1), 575-630.
- Chen, C. C., Greene, P. G., & Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of business venturing*, 13(4), 295-316.
- Cliff, J. E. (1998). Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender, and business size. *Journal of business venturing*, 13(6), 523-542.
- Davidsson, P. (1989). Entrepreneurship—and after? A study of growth willingness in small firms. *Journal of business venturing*, 4(3), 211-226.
- Davidsson, P. (1991). Continued entrepreneurship: Ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of business venturing*, 6(6), 405-429.
- Davidsson, P., & Delmar, F. (1997). High-growth firms: characteristics, job contribution and method observations.
- Davidsson, P., Kirchhoff, B., Hatemi-J, A., & Gustavsson, H. (2002). Empirical analysis of business growth factors using Swedish data. *Journal of small business management*, 40(4), 332-349.
- Davis, P., & Stern, D. (1988). Adaptation, survival, and growth of the family business: An integrated systems perspective. *Family Business Review*, 1(1), 69-84.
- De Bruin, A., Brush, C. G., & Welter, F. (2006). Introduction to the special issue: Towards building cumulative knowledge on women's entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and practice*, 30(5), 585-593.
- Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of business venturing*, 18(2), 189-216.
- Delmar, F., & Wiklund, J. (2008). The effect of small business managers' growth motivation on firm growth: A longitudinal study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 437-457.
- Dobbs, M., & Hamilton, R. (2007). Small business growth: recent evidence and new directions. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 13(5), 296-322.
- Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149-160.

- Dreher, A. (2006). Does globalization affect growth? Evidence from a new index of globalization. *Applied economics*, 38(10), 1091-1110.
- Dutta, D. K., & Thornhill, S. (2008). The evolution of growth intentions: Toward a cognition-based model. *Journal of business venturing*, 23(3), 307-332.
- Edelman, L. F., Brush, C. G., Manolova, T. S., & Greene, P. G. (2010). Start-up motivations and growth intentions of minority nascent entrepreneurs. *Journal of small business management*, 48(2), 174-196.
- Estay, C., Durrieu, F., & Diop, P. (2011). Motivation entrepreneuriale et logique d'action du créateur. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 24(1), 135-165.
- Fairlie, R. W., & Robb, A. M. (2008). Race and entrepreneurial success. *Cambridge, MA: The*.
- Farouk, A., & Sami, B. (2014). L'impact des facteurs économiques sur l'intention entrepreneuriale. *La Revue Gestion et Organisation*, 6(1), 1-6.
- Fischer, G.-N., Moles, A. A., & Moles, A. A. (1981). *La psychosociologie de l'espace*: Presses univ. de France.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1974). Attitudes towards objects as predictors of single and multiple behavioral criteria. *Psychological review*, 81(1), 59.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review*, 10(4), 696-706.
- Gastellu, J.-M., & Dubois, J.-L. (1997). En économie: l'unité retrouvée, la théorie revisitée. *Les études du CEPED*, 15, 75-97.
- Gibb, A., & Davies, L. (1990). In pursuit of frameworks for the development of growth models of the small business. *International Small Business Journal*, 9(1), 15-31.
- Gilbert, B. A., McDougall, P. P., & Audretsch, D. B. (2006). New venture growth: A review and extension. *Journal of Management*, 32(6), 926-950.
- Gorgievski, M. J., Ascalon, M. E., & Stephan, U. (2011). Small business owners' success criteria, a values approach to personal differences. *Journal of small business management*, 49(2), 207-232.
- Gray, C. (2002). Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), 61-72.
- Greene, P. G., & Butler, J. S. (1996). The minority community as a natural business incubator. *Journal of Business Research*, 36(1), 51-58.

- Grossman, G. M., & Helpman, E. (1990). Trade, innovation, and growth. *The American economic review*, 80(2), 86-91.
- Gueguen, G. (2010). Persistance des caractéristiques initiales du dirigeant et croissance de la PME. *10e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Université Montesquieu, Bordeaux IV*.
- Gundry, L. K., & Welsch, H. P. (2001). The ambitious entrepreneur: High growth strategies of women-owned enterprises. *Journal of business venturing*, 16(5), 453-470.
- Hambrick, D. C., & Crozier, L. M. (1985). Stumblers and stars in the management of rapid growth. *Journal of business venturing*, 1(1), 31-45.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Hermans, J., Vanderstraten, J., Dejardin, M., Ramdani, D., & van Witteloostuijn, A. (2013). L'entrepreneur ambitieux: état des lieux et perspectives. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 12(1), 43-70.
- Ivanaj, V., & Géhin, S. (1997). Les valeurs du dirigeant et la croissance de la PME. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 10(3-4), 81-108.
- Jung, D. I., Ehrlich, S. B., De Noble, A. F., & Baik, K. B. (2001). Entrepreneurial self-efficacy and its relationship to entrepreneurial action: A comparative study between the US and Korea. *Management International*, 6(1), 41.
- Karadeniz, E., & Özçam, A. (2010). The determinants of the growth expectations of the early-stage entrepreneurs (TEA) using the ordinal logistic model (OLM): the case of Turkey. *Economic and Business Review*, 12(1), 61-84.
- Katona, G. (1975). *Psychological economics*: Elsevier.
- Kelley, D. J., Singer, S., & Herrington, M. (2012). The global entrepreneurship monitor. *2011 Global Report, GEM 2011*, 7.
- Koellinger, P., & Minniti, M. (2006). Not for lack of trying: American entrepreneurship in black and white. *Small Business Economics*, 27(1), 59-79.
- Kolvereid, L. (1992). Growth aspirations among Norwegian entrepreneurs. *Journal of business venturing*, 7(3), 209-222.
- Kolvereid, L., & Bullvag, E. (1996). Growth intentions and actual growth: The impact of entrepreneurial choice. *Journal of enterprising Culture*, 4(01), 1-17.
- Kotey, B., & Meredith, G. (1997). Relationships among owner/manager personal values, business strategies, and enterprise performance. *Journal of small business management*, 35(2), 37.

- Kotter, J., & Sathe, V. (1978). Problems of human resource management in rapidly growing companies. *California Management Review*, 21(2), 29-36.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard business review*, 86(7/8), 130.
- Lecomte, J. (2004). Les applications du sentiment d'efficacité personnelle. *Savoirs*(5), 59-90.
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (2002). Social cognitive career theory. *Career choice and development*, 4, 255-311.
- Levratto, N. (2011). L'échec des pme: mieux le comprendre pour mieux le prévenir. *Avril-Mai-Juin 2011*, 1(2), 36.
- Locke, E., & Latham, G. (1994). Goal-setting theory. *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*, 159-183.
- Mahé De Boislandelle, H. (1998). GRH en PME: universalité et contingences: essai de théorisation. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 11(2-3), 11-30.
- Marchesnay, M. (1991). La PME: une gestion spécifique. *Économie rurale*, 206(1), 11-17.
- Marion, A., & Faverjon, C. (2016). La demande de capitaux propres des PME en croissance : impératif financier ou volonté stratégique ? *Revue internationale P.M.E.*, 29(1), 71-100.
- Martin, F. (1986). L'entrepreneurship et le développement local: une évaluation. *Canadian Journal of Regional Science*, 9, 1-23.
- McClelland, D. C., Koestner, R., & Weinberger, J. (1989). How do self-attributed and implicit motives differ? *Psychological review*, 96(4), 690.
- McGee, J. E., Peterson, M., Mueller, S. L., & Sequeira, J. M. (2009). Entrepreneurial self-efficacy: refining the measure. *Entrepreneurship theory and Practice*, 33(4), 965-988.
- McKelvie, A., Wiklund, J., & Davidsson, P. (2006). A resource-based view on organic and acquired growth *Entrepreneurship: Frameworks And Empirical Investigations From Forthcoming Leaders Of European Research* (pp. 175-194): Emerald Group Publishing Limited.
- Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *Academy of management journal*, 31(2), 280-308.

- Miller, D., & Toulouse, J.-M. (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management science*, 32(11), 1389-1409.
- Mohd, R., Kirana, K., Kamaruddin, B. H., Zainuddin, A., & Ghazali, M. C. (2014). The Mediatory Effect of Self-Efficacy on the Relationship between Religious Values and Entrepreneurial Orientations: A Case of Malay Owner Managers of SMEs in Manufacturing Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 130, 96-104.
- Ouellet, A. (1978). Analyse du concept attitude: du concept théorique au concept opératoire. *Revue des sciences de l'éducation*, 4(3), 365-374.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic management journal*, 23(8), 769-780.
- Schumpeter, J. A. (2002). The economy as a whole: Seventh chapter of The Theory of Economic Development. *Industry and Innovation*, 9(1/2), 93.
- Sirec, K., & Mocnik, D. (2010). HOW ENTREPRENEURS' PERSONAL CHARACTERISTICS AFFECT SMES' GROWTH. *Nase Gospodarstvo: NG*, 56(1/2), 3.
- Slevin, D. P., & Covin, J. G. (1997). Strategy formation patterns, performance, and the significance of context. *Journal of Management*, 23(2), 189-209.
- Smallbone, D., Leig, R., & North, D. (1995). The characteristics and strategies of high growth SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 1(3), 44-62.
- Smith, N. R., & Miner, J. B. (1983). Type of entrepreneur, type of firm, and managerial motivation: Implications for organizational life cycle theory. *Strategic management journal*, 4(4), 325-340.
- St-Jean, E., Julien, P.-A., & Audet, J. (2008). Factors associated with growth changes in "gazelles". *Journal of Enterprising Culture*, 16(02), 161-188.
- St-Pierre, J., Audet, J., & Mathieu, C. (2003). *Les nouveaux modèles d'affaires des PME manufacturières: une étude exploratoire*: Institut de recherche sur les PME.
- St-Pierre, J., Janssen, F., Julien, P.-A., & Therrien, C. (2005). *Les facteurs de croissance des PME manufacturières sur les marchés locaux ou internationaux*. Communication présentée IXes Journées scientifiques du Réseau Entrepreneurial de l'AUF.
- Stanworth, M., & Curran, J. (1976). Growth and the small firm—an alternative view. *Journal of management studies*, 13(2), 95-110.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management review*, 29(3), 379-387.

- Sweida, G. L., & Reichard, R. J. (2013). Gender stereotyping effects on entrepreneurial self-efficacy and high-growth entrepreneurial intention. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(2), 296-313.
- Teyssier, C. (2011). L'influence du dirigeant de PME sur les décisions financières en contexte d'hypercroissance : Revue de la littérature et illustrations. *Revue internationale P.M.E.*, 24(3-4), 11-48.
- Toma, S.-G., Grigore, A.-M., & Marinescu, P. (2014). Economic development and entrepreneurship. *Procedia Economics and Finance*, 8, 436-443.
- Tornikoski, E. T., Kautonen, T., & Le Loarne-Lemaire, S. (2012). Le rôle de l'âge dans l'intention entrepreneuriale. *Revue française de gestion*(8), 95-109.
- Torrès, O. (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue internationale PME: Economie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 10(2), 9-43.
- Torrès, O. (2015). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, 41(253), 333-352.
- Tréhan, N. (2004). Stratégies de croissance externe des moyennes entreprises patrimoniales sous-traitantes. *Revue internationale P.M.E.*, 17(1), 9-35.
<http://dx.doi.org/https://doi.org/10.7202/1008450ar>
- Trevelyan, R. (2011). Self-efficacy and effort in new venture development. *Journal of Management & Organization*, 17(1), 2-16.
- Upton, N., Teal, E. J., & Felan, J. T. (2001). Strategic and business planning practices of fast growth family firms. *Journal of small business management*, 39(1), 60-72.
- Van Caillie, D., & Lambrecht, C. (1995). L'entrepreneur, ses motivations, sa vision stratégique, ses objectifs. *Cahier de Recherche du Crédit Professionnel/Beroepskrediet*, 1995, 1-21.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation* (Vol. 54): Wiley New York.
- Westhead, P., & Storey, D. J. (1997). Financial constraints on the growth of high technology small firms in the United Kingdom. *Applied Financial Economics*, 7(2), 197-201.
- Whetten, D. A. (1987). Organizational growth and decline processes. *Annual review of sociology*, 13(1), 335-358.
- Wijewardena, H., Nanayakkara, G., & De Zoysa, A. (2008). The owner/manager's mentality and the financial performance of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(1), 150-161.
- Wiklund, J. (1998). *Small firm growth and performance: Entrepreneurship and beyond*. Disponible chez ProQuest Dissertations & Theses Full Text.

- Wiklund, J., Davidsson, P., & Delmar, F. (2003). What do they think and feel about growth? An expectancy–value approach to small business managers' attitudes toward growth. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(3), 247-270.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Aspiring for, and achieving growth: The moderating role of resources and opportunities. *Journal of management studies*, 40(8), 1919-1941.
- Wilson, F., Kickul, J., & Marlino, D. (2007). Gender, Entrepreneurial Self-Efficacy, and Entrepreneurial Career Intentions: Implications for Entrepreneurship Education 1. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(3), 387-406.
- Woywode, M., & Lessat, V. (2001). Les facteurs de succès des entreprises à croissance rapide en Allemagne. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 14(3-4), 17-43.
- Zhao, H., Seibert, S. E., & Hills, G. E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1265.