

Egbert McGraw, Ph. D.
Professeur titulaire
Faculté d'administration
Université de Moncton
Moncton, NB, E1A 3E9
Tél. (506) 858-4228
Télec. (506) 858-4093
Courriel : mcgrawe@umoncton.ca

Sylvie Berthelot, Ph. D.
Professeure adjointe
Faculté d'administration
Université de Moncton
Moncton, NB, E1A 3E9
Tél. (506) 858-4222
Télec. (506) 858-4093
Courriel : berthes@umoncton.ca

Michel Coulmont, MBA, D.E.S.S.
Professeur adjoint
Faculté d'administration
Université de Moncton
Moncton, NB, E1A 3E9
Tél. (506) 858-4224
Télec. (506) 858-4093
Courriel : coulmom@umoncton.ca

HOMMES D’AFFAIRES OU FEMMES D’AFFAIRES : OÙ EST LA DIFFÉRENCE DANS LE SECTEUR MANUFACTURIER? ¹

La présente étude a pour objectif d’évaluer les différences pouvant exister entre les hommes entrepreneurs et les femmes entrepreneures en ce qui a trait aux stratégies poursuivies, aux habiletés de prises de décisions, au style de gestion et à la performance et ce, dans le cadre des petites et moyennes entreprises manufacturières du Nouveau-Brunswick. Les résultats de l’étude tendent à démontrer que les hommes entrepreneurs et les femmes entrepreneures se distinguent très peu sous les différents aspects étudiés dans le contexte manufacturier.

I. Introduction

Depuis longtemps, les différences entre les hommes et les femmes entrepreneurs suscitent l’intérêt des chercheurs. La présente étude s’insère dans le courant de recherche qui a émergé de cet intérêt en examinant les différences dans le processus décisionnel des hommes et des femmes d’affaires ainsi que l’impact de ce processus décisionnel sur certaines caractéristiques des entreprises qu’ils ou qu’elles dirigent.

Comme la plupart des décisions dans les entreprises sont prises dans un contexte d’incertitude, celles-ci sont souvent caractérisées par une évaluation subjective de l’environnement, des opportunités et des menaces, ainsi que des coûts et des bénéfices associés à chacune d’elles. Malgré ce caractère subjectif, les prises de positions qui découlent du processus décisionnel auront indéniablement une incidence sur certaines caractéristiques des entreprises, telles que les stratégies poursuivies, les structures mises en place et les performances atteintes. Aussi, toute différence observée dans le processus décisionnel des hommes et des femmes entrepreneurs est intéressante dans la mesure où elle risque d’avoir des répercussions importantes sur les entreprises qu’ils ou qu’elles dirigent. C’est dans le but d’explorer ces possibilités que la présente étude a été effectuée.

La suite du document est organisée en quatre parties et se présente comme suit. Dans la section II, les écrits pertinents existants seront passés en revue et les hypothèses de l’étude seront présentées. La section III est consacrée à la description de l’échantillon et de la méthodologie de recherche utilisée. Les principaux résultats de l’étude seront présentés à la section IV. La conclusion fera l’objet de la section V.

¹ Les auteurs tiennent à remercier le support financier du CARDE de l’Université de Moncton.

II. Recensement des écrits et hypothèses de recherche

a) Recensement des écrits

La plupart des études antérieures aux années 80' concluaient que des différences existaient dans les comportements stratégiques entrepreneuriaux des hommes et des femmes entrepreneurs (Sonfield et *al.* 2001). De façon plus spécifique, la plupart de ces études démontraient que les femmes étaient plus prudentes, moins confiantes, moins agressives, plus faciles à convaincre et qu'elles avaient moins d'habiletés de leadership ainsi que d'habiletés à résoudre des problèmes lors de prises de décisions dans des contextes d'incertitude (Johnson et Powell, 1994; Sonfield et *al.*, 2001).

Des études plus récentes sont arrivées à des conclusions plus mitigées et tendent à supporter davantage de similarités que de différences entre les sexes (Chaganti et Parasuraman, 1996; Powell et Ansic, 1997; Sonfield et *al.*, 2001). En effet, Chaganti (1986) et Powell (1990) n'ont pas trouvé de différence significative dans les valeurs et les types de décisions reliées aux affaires. Sonfield, Lussier, Corman et McKinney (2001), quant à eux, n'ont pas observé de différence significative dans des situations combinant l'innovation ainsi que le risque ou dans les stratégies utilisées. Comme le soulèvent ces derniers, ces résultats contredisent les conclusions des études antérieures qui avaient observé que les femmes étaient plus averses au risque que les hommes (Hudgens et Fatkin, 1985; Johnson et Powell, 1994; Levin, Snyder et Chapman, 1988; Sexton et Bowman-Upton, 1990).

Birley (1989) et Sexton et Bowman-Upton (1990) ont démontré des traits de personnalités reliés à la prise de décision plus similaires que différents entre les hommes et les femmes entrepreneurs. De plus, d'autres études ont démontré que les hommes et les femmes réussissaient de façon similaire à prendre des décisions dans un environnement incertain (Hudgens et Fatkin, 1985; Johnson et Powell, 1994), étaient aussi efficaces dans des rôles de direction (Eagly, Karau, et Makhajani, 1995; Hollander, 1992), et pouvaient d'une manière équivalente traiter et réagir à l'information (Stinerock, Stern, et Solomon, 1991; Hyde, 1990).

Par contre, les recherches en psychologie cognitive ainsi qu'en marketing suggèrent que le sexe peut être un facteur individuel qui influence la performance lors de la prise de décision et que ce facteur individuel a un impact encore plus grand dans un contexte où la complexité de la tâche à effectuer varie. Selon le modèle portant sur l'hypothèse de sélectivité développé par Meyers-Levy (1986), cette différence s'explique par le processus de collecte et d'analyse de l'information utilisé par les hommes et les femmes pour résoudre des problèmes et prendre des décisions. Généralement, les hommes n'utilisent pas toute l'information disponible pour résoudre un problème. Ils ne font pas une analyse globale de cette information, ils utilisent plutôt une approche limitée. Au contraire, les femmes font une analyse plus détaillée de l'information et analysent la plupart des éléments d'information disponibles. Elles ont tendance à faire une évaluation détaillée de l'ensemble des éléments d'information disponibles et elles se basent moins sur une approche heuristique. Les femmes sont plus efficaces au fur et à mesure que les éléments d'information disponibles augmentent. Ce courant de recherche suggère aussi que les femmes sont plus efficaces et efficaces que les hommes dans l'analyse des éléments d'information relevant d'un contexte de décision complexe.

Dans un contexte de tâches complexes avec de nombreuses indications, les hommes prennent davantage de temps que les femmes pour compléter une tâche (Fairweather et Hutt, 1972). Des études effectuées dans un cadre de certification comptable supportent une différence dans le processus d'utilisation et d'analyse des éléments d'information entre des vérificateurs masculins et féminins. Chung et Monroe (1998) ont démontré que les vérificateurs utilisent un processus sélectif d'analyse des éléments d'information alors que les vérificatrices utilisent plutôt un processus global d'analyse des éléments

d'information. Chung et Monroe (2001) ont démontré que les vérificatrices étaient plus précises dans des tâches décisionnelles plus complexes. O'Donnell et Johnson (1999) ont observé que les vérificatrices analysaient plus en détail les comptes d'une entreprise que les vérificateurs dans un contexte régulier de vérification, mais moins que les vérificateurs masculins dans un environnement complexe.

L'environnement est aussi un facteur déterminant. Dans un environnement stable, l'information est plus fiable et disponible sur demande. Les décisions peuvent être prises sur des faits à l'aide d'analyses quantitatives. Un environnement instable pose davantage de problèmes. Il y a le besoin d'éléments d'information additionnels pour mieux comprendre cet environnement qui est plus complexe. De plus, le gestionnaire doit composer avec des éléments d'information manquants et moins fiables pour la prise de décision. Selon Mintzberg (1994), dans un tel contexte, un processus mental qui assimile des éléments de subjectivité est plus approprié. Selon Quinn (1980), les décideurs dans de tels contextes ont besoin d'une synthèse intuitive qui pige dans des situations antérieures associées au contexte actuel pour prendre une décision. Dans un environnement plus changeant, la synthèse intuitive permet au gestionnaire plus expérimenté de saisir la situation ainsi qu'intégrer et assimiler une grande quantité d'éléments d'information pour faire face à la situation. À cet effet, Khatri et Ng (2000) ont observé que la synthèse intuitive, communément appelée intuition est largement utilisée dans les organisations et qu'elle est positivement associée à la performance financière dans un environnement instable et négativement associée à la performance dans un environnement stable. Dans le cadre de cette étude, toutes les entreprises sont dans le secteur manufacturier, ce qui constitue un échantillon relativement homogène. Il reste à déterminer le niveau d'utilisation de l'intuition dans la prise de décision et s'il y a une différence dans le recours à l'intuition entre les hommes et les femmes entrepreneurs de même que l'impact de ce recours sur l'entreprise.

En ce qui a trait à la performance financière, plusieurs études ont démontré que les entreprises appartenant à des femmes étaient moins performantes que des entreprises appartenant à des hommes (Cuba, DeCenzo, et Anish, 1983; Hisrich et Brush, 1984, 1987; Loscocco et al. 1991), tandis que d'autres études n'ont pu déceler de différence (Fisher, Reuber et Dyke, 1993; Kalleberg et Leicht, 1991). Il faut souligner les anomalies de ces études qui ont principalement utilisé la variable «ventes» pour mesurer la performance des entreprises. Quoique la plupart des études ont effectivement démontré que les entreprises possédées par des femmes étaient de tailles plus petites, la variable «ventes» peut ne pas nécessairement être associée à la performance des entreprises.

En terme d'objectifs stratégiques, certaines études ont démontré que les femmes mettent plus d'emphase que les hommes sur des objectifs non monétaires ainsi que sur des objectifs personnels (Hisrich et Brush, 1987; Kaplan, 1988); ce qui a été réfuté dans l'étude de Fisher, Reuber et Dyke (1993). Quant à Hisrich, Reuber et Dyke (1997), ils ont observé des objectifs similaires à l'égard des variables, tel que l'accomplissement personnel et le besoin d'indépendance.

À cet effet, Kalleberg et Leicht (1991) ainsi que Carter, Williams et Reynolds (1997) ont conclu que les femmes sont plus portées à identifier la qualité ainsi que le service pour se démarquer de la concurrence. L'étude de Sonfield et al. (2001) est aussi arrivée à cette conclusion. Quoique les entreprises appartenant à des hommes étaient de tailles plus grandes, les femmes entrepreneures se démarquaient parce qu'elles disaient offrir davantage de services que les hommes entrepreneurs.

Comme la recension des écrits le démontre, les résultats souvent contradictoires des études portant sur les stratégies adoptées par les hommes et les femmes entrepreneurs méritent que l'on s'attarde à nouveau sur ce sujet. Des recherches additionnelles sur le sujet pourront ajouter des éléments nouveaux à ce courant de recherche, ce qui nous aidera à mieux comprendre la dynamique dans la gestion des entreprises. Dans la section qui suit, nous allons développer les hypothèses de recherche.

b) Hypothèses

La recension des écrits semble démontrer que les femmes sont davantage portées à identifier la qualité ainsi que le service pour se démarquer de la concurrence. Dans la présente étude, nous pouvons assumer que les femmes entrepreneurs adopteront une stratégie de différenciation davantage axée sur les caractéristiques, la qualité et l'image des produits par rapport aux hommes entrepreneurs, d'où l'hypothèse suivante :

H_1 : Les entreprises détenues par des femmes utiliseront davantage une stratégie de différenciation axée sur les caractéristiques, la qualité et l'image des produits que celles détenues par des hommes entrepreneurs.

Pour vérifier cette hypothèse nous avons retenu des variables représentant de la perception par le ou la propriétaire, du positionnement de l'entreprise par rapport à la concurrence.

La recension des écrits semble démontrer une différence dans le style de gestion ainsi que dans le processus d'analyse de l'information entre les hommes et les femmes entrepreneurs. En effet, les femmes, en général, font une analyse plus détaillée de l'information et analysent la plupart de l'information disponible. Pour ces raisons, nous pouvons assumer que les femmes entrepreneurs auront des systèmes d'information plus élaborés que les hommes et utiliseront davantage d'éléments d'information que les hommes pour la prise de décision, d'où l'hypothèse suivante :

H_2 : Les entreprises détenues par des femmes utiliseront davantage de système d'information de gestion que les entreprises détenues par des hommes.

Pour vérifier cette hypothèse, nous avons vérifié les systèmes d'information de gestion mis en place, à savoir si l'entreprise possédait un système budgétaire, un système de gestion de la qualité, si on avait eu recours à des analyses de rentabilité ou utilisé des éléments d'information non financiers.

La recension des écrits démontre que l'intuition est largement utilisée dans les organisations et que le recours à l'intuition dans la prise de décision a un impact sur la performance financière, et que son impact est différent selon que l'on soit dans un environnement stable ou instable. Dans le cadre de cette étude, toutes les entreprises sont dans le secteur manufacturier, ce qui constitue un échantillon relativement homogène. Il reste à déterminer le niveau d'utilisation de l'intuition dans la prise de décision, s'il y a une différence dans le recours à l'intuition entre les hommes et les femmes propriétaires des entreprises et évaluer l'impact du recours à l'intuition sur la performance de l'entreprise.

Étant donné les résultats contradictoires observés dans les études antérieures, nous utiliserons l'hypothèse à l'effet qu'il n'y a pas de différence et l'hypothèse est formulée comme suit :

H_3 : Il n'y a pas de différence dans le niveau de recours à l'intuition entre les hommes et les femmes propriétaires des entreprises.

Les variables retenues pour mesurer cette hypothèse sont des questions concernant le recours au jugement pour la prise de décision, le recours à des expériences passées pour la prise de décision, ainsi qu'en l'absence d'information, le recours à l'intuition pour une décision importante. Ces questions furent utilisées dans l'étude de Khatri et Ng (2000).

Le style de gestion ainsi que les stratégies utilisées par les entrepreneurs pourraient avoir une incidence sur la rentabilité des entreprises. D'ailleurs, des études ont démontré que les femmes mettent

davantage d'emphase sur des objectifs non monétaires ainsi que sur des objectifs personnels que les hommes. La majorité des études ont aussi démontré que les entreprises détenues par des femmes étaient de taille plus petite, en terme de ventes et de nombre d'employés. La majorité de ces recherches ont aussi associé, à tort ou à raison, une rentabilité inférieure pour les entreprises détenues par les femmes. Pour vérifier empiriquement ces préoccupations, nous posons l'hypothèse suivante :

H₄: Les entreprises détenues par des femmes ont une performance financière moins grande que les entreprises détenues par des hommes.

Pour mesurer la performance, en plus des variables communément utilisées dans les travaux antérieurs, tel que la taille de l'entreprise mesurée à partir du chiffre d'affaires ainsi que du nombre d'employés, nous avons utilisé une variable subjective qui mesure la perception du positionnement de l'entreprise par le ou la propriétaire en terme de bénéfices, ainsi qu'en terme de performance financière par rapport à la concurrence. L'évaluation de la performance par rapport à la concurrence permettra d'isoler les effets de la taille.

IV. Échantillon et méthodologie de recherche

a) Échantillon

L'échantillon retenu pour les fins de l'étude a été sélectionné à partir de la base de données *Scott's Directories Atlantic Industrial*. Trois critères de sélection ont été élaborés compte tenu des objectifs de l'étude ou des contraintes de ressources. Le premier était de ne répertorier que les entreprises opérant dans les secteurs d'activités représentés par les codes NAICS compris entre 311111 et 339990 afin d'avoir un échantillon d'entreprises représentant des entreprises manufacturières (Statistique Canada, 1997). Le deuxième critère de sélection était que les entreprises sélectionnées devaient avoir entre 5 et 250 employés. Ceci dans le but de ne pas inclure dans l'étude les entreprises représentant des travailleurs indépendants et celles plutôt qualifiées de grandes entreprises. Finalement, les entreprises sélectionnées devaient avoir leur siège social situé au Nouveau-Brunswick. Ce critère de sélection visait à limiter la taille de l'échantillon. Au total, 888 entreprises incluses dans la base de données *Scott's Directories Atlantic Industrial* répondaient à ces critères.

b) Méthodologie de recherche

La méthodologie de recherche utilisée est l'enquête. L'enquête semble appropriée lorsque les objectifs de l'étude sont de nature descriptive (Zikmund, 2000) et que l'échantillon d'observations peut être de taille relativement importante (Thiétart, 1999). Un questionnaire répondant à l'ensemble des objectifs de l'étude a été développé. Certaines questions ont été reprises des travaux antérieurs, notamment celles concernant les stratégies poursuivies (Van der Stede, 2000) et les habiletés de prises de décisions (Khatri et Ng, 2000), alors que d'autres ont été élaborées spécifiquement pour les objectifs de l'étude (Annexe). Suite à l'élaboration d'un questionnaire préliminaire, celui-ci a été prétexté auprès d'un groupe d'étudiants inscrits dans un programme de Maîtrise en administration des affaires (MBA) afin d'évaluer la compréhension des questions posées et la justesse du vocabulaire utilisé. Le questionnaire a, par la suite, aussi été révisé par des professeurs enseignant au niveau du baccalauréat et à la maîtrise en administration des affaires.

La collecte des données s'est effectuée par l'entremise d'interviews téléphoniques durant les mois de juin et de juillet 2001. L'interview téléphonique a été privilégiée comme stratégie de recherche afin de favoriser un taux de réponse élevé. Jusqu'à trois appels téléphoniques ont été effectués pour rejoindre les

entrepreneurs masculins et féminins inclus dans l'échantillon. Au total, 201 entrepreneurs ont accepté de participer à l'enquête, ce qui représente un taux de réponse de 23 %. Ce taux de réponse est comparable à ceux obtenus dans les études antérieures dont les sujets de l'étude étaient des entrepreneurs de petites et moyennes entreprises (Gull, 1991). Selon Asseal et Keon (1982), des taux de réponse relativement faibles peuvent survenir dans ce genre d'études en raison de contraintes de temps chez les sujets de l'étude. Des 201 interviews effectuées, 21 ne respectaient pas les critères de sélection de l'échantillon relatifs au nombre d'employés. Ils représentaient des entreprises qui avaient plus de 250 employés ou encore qui avaient moins de cinq employés². Ces questionnaires ont donc été retirés de l'échantillon servant aux analyses statistiques. L'échantillon final était, de ce fait, composé de 180 sujets.

V. Résultats

a) Statistiques descriptives des répondants

Le tableau 1 qui suit, présente certaines statistiques descriptives relatives aux sujets de l'étude. Comme on peut l'observer, l'échantillon était composé de 81,44 % d'hommes et de 18,56 % de femmes. La distribution des formations académiques des hommes et des femmes ayant répondu à l'étude était sensiblement similaire. Un peu plus de 3 % des femmes avaient une formation académique de niveau primaire et élémentaire, 38,71 % avaient une formation académique de niveau secondaire, 25,81 % de niveau universitaire de premier cycle et 6,46 % de niveau universitaire de deuxième et troisième cycle alors que ces pourcentages étaient de 10,29 %, 30,88 %, 25,74 %, 28,68 % et 4,41 % chez les hommes. Après avoir regroupé les formations académiques de niveau primaire et élémentaire avec le niveau secondaire et les formations académiques des études graduées ensemble, un test χ^2 a été effectué et aucune différence significative entre les hommes et les femmes n'a été observée. En ce qui concerne l'âge des répondants, les femmes avaient en moyenne 43,3 ans tandis que les hommes avaient en moyenne 48,33 ans. Finalement, pour ce qui est de l'expérience acquise dans l'entreprise qu'ils dirigeaient, les femmes avaient en moyenne 13 années d'expérience et les hommes 16,13 années. Des comparaisons de moyennes ont été effectuées et les différences observées entre les hommes et les femmes pour ce qui est de l'âge et du nombre d'années d'expérience n'étaient pas significatives. Quoique ces différences sont non significatives, elles sont cependant dans le même ordre que dans les études antérieures qui ont observé que les hommes entrepreneurs sont en général plus âgés et ont plus d'expérience que les femmes entrepreneurs.

Tableau 1
Statistiques descriptives des répondants

Variabes			Nombre	Pourcentage
Sexe :				
Homme			136	81,44
Femme			31	18,56
Femmes				
Hommes				
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Formation académique :				
Primaire et élémentaire	1	3,23	14	10,29
Secondaire	12	38,71	42	30,88
Collège	8	25,81	35	25,74
Baccalauréat	8	25,81	39	28,68
Maîtrise	1	3,23	6	4,41
Doctorat	1	3,23	0	0,00
Femmes				
Hommes				

	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane
Âge des répondants	43,3	43,5	48,33	48
Nombre d'années d'expérience dans l'entreprise	13	12	16,13	16

Quant aux caractéristiques des entreprises dirigées par les sujets de l'étude, la distribution de leur chiffre d'affaires se présentait comme suit : 23,34 % des entreprises dirigées par des femmes avaient un chiffre d'affaires inférieur à 249 999 \$ alors que ce pourcentage était de 3,13 % chez les hommes, 16,67 % des entreprises dirigées par des femmes avaient un chiffre d'affaires se situant entre 250 000 \$ et 499 999 \$, ce pourcentage était de 8,59 % chez les hommes, 23,33 % des entreprises dirigées par des femmes avaient un chiffre d'affaires se situant entre 500 000 \$ et 999 999 \$, ce pourcentage était de 17,19 % chez les hommes, 30 % des entreprises dirigées par des femmes avaient un chiffre d'affaires se situant entre 1 000 000 \$ et 4 999 999 \$, ce pourcentage était de 45,31 % chez les hommes et, enfin, 6,66 % des entreprises dirigées par des femmes avaient un chiffre d'affaires de plus de 5 000 000 \$ tandis que ce pourcentage était de 25,78 chez les hommes. Un test χ^2 a été effectué sur les deux distributions et la différence entre les femmes et les hommes est statistiquement significative à un seuil d'erreur de 5 %. Ainsi, de façon générale, il semble que les femmes entrepreneures possèdent des entreprises dont le chiffre d'affaires est moins élevé que celles possédées par les hommes. En revanche, en ce qui concerne le nombre d'employés et l'âge des entreprises, des comparaisons de moyennes (tests t) et des tests U de Mann-Withney ont été effectués et les différences entre les femmes et les hommes ne sont pas statistiquement significatives à un seuil d'erreur de 5 %. Ces résultats corroborent les études antérieures à l'effet que les entreprises appartenant à des hommes sont de tailles supérieures à celles appartenant à des femmes.

Tableau 2
Statistiques descriptives des entreprises

	Femmes		Hommes	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Chiffre d'affaires¹ :				
Moins de 249 999 \$	7	23,34	4	3,13
Entre 250 000 et 499 999	5	16,67	11	8,59
Entre 500 000 et 999 999	7	23,33	22	17,19
Entre 1 000 000 et 4 999 999	5	30,00	58	45,31
Plus de 5 000 000	2	6,66	33	25,78
	Femmes		Hommes	
	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane
Nombre d'employés	28,90	11	33,24	18
Âge des entreprises	18,19	17	26,10	20

¹ Ces observations ne portaient que sur 30 femmes et 128 hommes.

b) Résultats

Le tableau 3 présente les résultats relatifs à l'hypothèse H_1 . En accord avec cette hypothèse, le positionnement des entreprises détenues par des femmes par rapport à l'image de leurs produits est significativement de celui des entreprises détenues des hommes (6,36 vs 5,99). Les résultats démontrent, de plus, que les femmes entrepreneures ont des moyennes plus élevées pour les questions portant sur la qualité des produits (6,42) ainsi que sur les caractéristiques des produits, tel qu'avancé dans l'hypothèse à cet effet. Par contre, ces derniers résultats ne sont pas significativement différents des moyennes observées chez les hommes entrepreneurs. Par ailleurs, cette différenciation par rapport au produit semble

avoir des implications sur la gestion de l'entreprise, puisqu'un nombre plus élevé d'entreprises appartenant à des femmes avaient un système de gestion de la qualité (90,32 % vs 80,15 %). Les résultats empiriques semblent ainsi supporter en partie l'hypothèse à l'effet que les entreprises détenues par les femmes utilisent une stratégie de différenciation davantage axée sur les caractéristiques, la qualité et l'image des produits.

Tableau 3
Statistiques relatives à la vérification de la stratégie utilisée
(Hypothèse H₁)

	Femmes			Hommes		
	Moyenne	Médiane	E.T.	Moyenne	Médiane	E.T.
<u>Stratégies (coûts vs différenciation) :</u>						
• des prix de vente ¹	5,10	5	1,64	4,81	5	1,34
• de l'importance accordée à la R & D ¹	5	6	2	4,95	5	1,59
• de la qualité des produits ¹	6,42	7	0,92	6,24	6	0,85
• de l'image des produits ¹	6,36	7	0,87	5,99	6	0,97
• des caractéristiques des produits ¹	6,21	6,5	0,96	5,90	6	1,04
% du chiffre d'affaires associé à une stratégie de différenciation (max. 100 %)	72,74 %	75 %	27,7%	69,67 %	75 %	30 %

1 Échelle : 1 = se situe en dessous des concurrents et 7 = se situe au-dessus des concurrents.

Comme on peut l'observer dans le tableau 4, un peu plus de 74 % des entreprises détenues par des femmes possèdent un système budgétaire comparativement à 76,47 % des entreprises détenues par des hommes, 83,87 % des entreprises détenues par des femmes possèdent un système de coûts de revient comparativement à 79,41 % pour les entreprises détenues par des hommes, 61,29 % des femmes entrepreneures ont eu recours à des analyses de seuils de rentabilité au cours des 3 dernières années alors que 80,15 % des hommes entrepreneurs y ont eu recours, et 58,06 % des femmes entrepreneures ont répondu qu'elles utilisent des éléments d'information non financière comparativement à 64,44 % des hommes entrepreneurs. Ces différences ne sont toutefois pas significatives et l'hypothèse de l'existence d'une différence dans les outils de gestion mis en place ou utilisés dans des entreprises détenues par des femmes par rapport aux entreprises détenues par des hommes n'est pas appuyée par les résultats de l'étude.

Tableau 4
Statistiques relatives à la vérification des outils de gestion
(Hypothèse H₂)

	Femmes		Hommes	
	N	%	N	%
<u>Outils de gestion :</u>				
• possède un système budgétaire	23	74,19	104	76,47
• possède un système de coûts de revient	26	83,87	108	79,41
• a eu recours à des analyses de seuil de rentabilité au cours des 3 dernières années	19	61,29	75	55,15
• utilise des éléments d'information non financiers	18	58,06	87	64,44

Le tableau 5 présente les résultats relatifs aux processus décisionnel, dont le recours au jugement, l'importance accordée aux expériences passées ainsi que le recours à l'intuition. Il faut signaler que les tests statistiques n'ont pas démontré de différence significative dans les habiletés de prise de décision des hommes et des femmes. Les résultats démontrent que les femmes ont davantage recours au jugement que

les hommes (5,48 vs 4,97), que l'importance accordée aux expériences passées est à peu près similaire pour les femmes et les hommes (5,84 vs 5,77) et que les hommes, en l'absence d'élément d'information, ont davantage recours à l'intuition que les femmes (3,70 vs 3,28). Quoique ces résultats soient non significatifs, comment expliquer que les hommes ont davantage recours à l'intuition que les femmes dans leur prise de décisions alors que les femmes ont déclaré avoir davantage recours à leur jugement que les hommes? À cet effet, les études antérieures ont démontré que l'expérience est un des facteurs prédéterminants dans le recours à l'intuition dans la prise de décisions. Dans notre étude, les candidats masculins étaient plus âgés et le nombre d'années d'expérience dans l'entreprise était plus élevé que celui des femmes, ce qui pourrait peut-être constituer un élément de réponse. Notons, qu'aucune relation significative n'a été observée entre le recours à l'intuition et la performance des entreprises.

Tableau 5
Statistiques relatives à la vérification de l'utilisation de l'intuition
(Hypothèse H₃)

	Femmes			Hommes		
	Moyenne	Médiane	E.T.	Moyenne	Médiane	E.T.
<u>Habilités de prises de décisions :</u>						
• Recours au jugement ¹	5,48	6	1,5	4,97	5	1,64
• Importance accordée aux expériences passées ²	5,84	6	1,39	5,77	6	1,12
• Recours à l'intuition ¹	3,28	3	1,59	3,70	4	11,63

1 Échelle : 1 = peu souvent et 7 = très souvent

2 Échelle : 1 = peu important et 7 = très important.

Le tableau 6 présente les statistiques relatives à la performance de l'entreprise (H₄). La première partie du tableau présente la perception du positionnement de la performance financière de l'entreprise par rapport aux concurrents. Quoique la différence entre la perception des femmes entrepreneures et celle des hommes entrepreneurs soit non significative, les femmes perçoivent plus favorablement le positionnement de leurs entreprises par rapport à leurs concurrents (5,29 versus 5,08). La deuxième partie du tableau présente la description de la performance financière de l'entreprise au cours des 3 dernières années par le ou la propriétaire de l'entreprise. Un test χ^2 a été effectué sur les deux distributions et la différence entre les femmes et les hommes est statistiquement non significative à un seuil d'erreur de 5 %, quoiqu'en général, la situation financière des entreprises détenues par des hommes semble être plus favorable que les entreprises détenues par les femmes. À titre d'exemple, seulement 10,71 % des entreprises possédées par des femmes avaient été plus profitables que leurs concurrents comparativement à 23,62 % pour celles possédées par des hommes. La partie 3 du tableau 6 présente la distribution classifiée en deux catégories uniquement, soit : «perdu de l'argent et moins favorable» que ses concurrents versus «aussi et plus favorable» que les concurrents. Une différence plus marquée y est observée. Environ 36 % des entreprises possédées par des femmes avaient soit perdu de l'argent ou étaient moins profitables que ses concurrents comparativement à 24,41 % pour les entreprises possédées par des hommes. Environ 64 % des entreprises possédées par des femmes se situaient dans la catégorie ayant une profitabilité au moins égale à ses concurrents comparativement à environ 76 % pour les entreprises possédées par des hommes. En plus des résultats sur la situation financière de l'entreprise, il faut rappeler les tests sur la taille des entreprises qui ont démontré que les femmes entrepreneures possèdent des entreprises dont le chiffre d'affaires est moins élevé que celles possédées par des hommes. Ces résultats quelque peu mitigés tendent à supporter l'hypothèse à l'effet que les entreprises détenues par des femmes ont une performance financière moins élevée que les entreprises détenues par les hommes.

Tableau 6
Statistiques relatives à la vérification de la performance financière
(Hypothèse H₄)

	Femmes			Hommes		
	Moyenne	Médiane	E.T.	Moyenne	Médiane	E.T.
<u>Performance :</u>						
Positionnement de la performance financière par rapport à ses concurrents ¹	5,29	5	1,3	5,08	5	1,24

	Femmes		Hommes	
	N	%	N	%
Description de la situation au cours des 3 dernières années :				
• L'entreprise a perdu de l'argent	1	3,58	4	33,57
• L'entreprise n'a pas perdu d'argent, mais n'a pas fait de profit	3	10,71	7	5,51
• L'entreprise a été profitable, mais moins que ses concurrents	6	21,43	20	15,75
• L'entreprise a été aussi profitable que ses concurrents	15	53,57	66	51,97
• L'entreprise a été plus profitable que ses concurrents	3	10,71	30	23,62

	Femmes		Hommes	
	N	%	N	%
Description de la situation au cours des 3 dernières années :				
• L'entreprise a perdu de l'argent, n'a réalisé aucun profit ou a été moins profitable que ses concurrents	10	35,71	31	24,41
• L'entreprise a été aussi profitable ou plus profitable que ses concurrents	18	64,29	96	75,59

¹ Échelle : 1 = performe beaucoup moins bien et 7 = performe beaucoup mieux.

VI. Conclusion

La présente étude avait pour objectif d'évaluer les différences pouvant exister entre les hommes entrepreneurs et les femmes entrepreneures en ce qui a trait aux stratégies poursuivies, aux habiletés de prises de décisions, au style de gestion et à la performance et ce, dans le cadre des petites et moyennes entreprises manufacturières du Nouveau-Brunswick. Les résultats de l'étude tendent à démontrer que les hommes entrepreneurs et les femmes entrepreneures se distinguent très peu sous les différents aspects étudiés dans le contexte manufacturier.

Bibliographie

- Assael, I. et J. Keon (1982). « Non Sampling vs. Sampling Error in Survey Research », *Journal of Marketing*, vol.46, no.2, p.114-123.
- Birley, S. (1989). « Female Entrepreneurs: Are They Really Different? », *Journal of Small Business Management*, vol.27, no.1, p.32-37.
- Carter, N., M. Williams et P. Reynolds (1997). « Discontinuance among New Firms in Retail: The Influence of Initial Resources, Strategy and Gender », *Journal of Business Venturing*, vol.12, no.20, p.125-145.
- Chaganti, R. (1986). « Management in Women-Owned Enterprises », *Journal of Small Business Management*, vol.24, no.4, p.18-29.

- Chaganti, R. et S. Parasuraman (1996), « A Study of the Impacts of Gender on Business Performance and Management Patterns in Small Business », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.21, no.2, p.74-75.
- Chung, J. et G.S. Monroe (1998). « Gender differences in information processing: An empirical test of the hypothesis-confirming strategy in an audit context », *Accounting and Finance*, vol.38, no.2, p.265-279.
- Chung, J. et G.S. Monroe (2001). « Behavioral Research in Accounting », *Sarasota*, vol.13, p.111-125.
- Cuba, R., D. DeCenzo et A. Anish (1983). « Management Practices of Successful Female Business Owners », *American Journal of Small Business*, vol.8, no.2, p.40-45.
- Eagly, A., S. Karau et M. Makhajani (1995). « The Science and Politics of Comparing Women and Men », *American Psychologist*, vol.50, no.3, p.145-158.
- Fischer, E., A. Reuber et L. Dyke (1993). « A Theoretical Overview and Extension of Research on Sex, Gender, and Entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, vol.8, no.2, p.151-168.
- Fairweather, H. et S.J. Hutt (1972). « Gender difference in perceptual motor skills », dans C. Ounsted et D.C. Taylor (eds.), *Gender Differences: Their Ontogeny and Significance*, Edinburgh, U.K.: Churchill Livingstone.
- Gul, F. A. (1991). « The Effects of Management Accounting Systems and Environmental Uncertainty on Small Business Managers' Performance », *Accounting and Business Research*, vol.22, no.85, p.57-61.
- Hisrich, R. et C. Brush (1984). « The Women Entrepreneur: Management Skills and Business Problems », *Journal of Small Business Management*, vol.22, no.1, p.30-37.
- Hisrich, R. et C. Brush (1987). « Women Entrepreneurs : A Longitudinal Study », dans B.A. Kirchoff, W.A. Long, W.E. McMullan et K. H. Vesper (eds.), *Frontiers of Entrepreneurial Research*, Wellesley Mass.: Babson College, p.187-189.
- Hisrich, R., C. Brush, D. Good et G. DeSouza (1997). « Performance in Entrepreneurial Ventures : Does gender Matter? » *Proceedings of the Babson-Kauffman Frontiers in Entrepreneurial Research Conference*, Wellesley, Mass.: Babson College, p.238-239.
- Hollander, E. (1992). « The Essential Independence of Leadership and Followership », *Current Directions in Psychological Science*, vol.1, p.71-75.
- Hudgens, G. et L. Fatkin (1985). « Sex Differences in Risk Taking: Repeated Sessions on a Computer Simulated Task », *Journal of Psychology*, vol.119, no.3, p.1970-2206.
- Hyde, J. (1990). « Meta-Analysis and the Psychology of Gender Differences », *SIGNS: Journal of Women in Culture and Society*, vol.16, no.1, p.55-73.
- Johnson, J.E.V. et P.L. Powell (1994). « Decision Making, Risk and Gender: Are Managers Different? », *British Journal of Management*, vol.5, no.2, p.123-138.
- Kalleberg, A. et K. Leicht (1991). « Gender and Organizational Performance: Determinants of Small Business Survival and Success », *Academy of Management Journal*, vol.34, no.1, p.136-161.
- Kaplan, E. (1988). « Women Entrepreneurs : Constructing a Framework to Examine Venture Success and Business Failures », dans B.A. Kirchoff, W.A. Long, W.E. McMullan et K. H. Vesper (eds.), *Frontiers of Entrepreneurial Research*, Wellesley Mass.: Babson College, p.625-637.
- Khatri, N. et H. A. Ng (2000). « The Role of Intuition in Strategic Decision Making », *Human Relations*, vol.53, no.1, p.57-86.
- Levin, I., M. Snyder, et D. Chapman (1988). « The Interaction of Experiential and Situational Factors and Gender in a Simulated Risky Decision-Making Task », *The Journal of Psychology*, vol.122, no.2, p.173-181.
- Loscocco, K., J. Robinson, R. Hall et J. Allen (1991). « Gender and Small Business: An Inquiry into Women's Relative Disadvantage », *Social Forces*, vol.70, no.1, p.65-85.
- Meyers-Levy, J. (1986). « Gender Difference in Information Processing: A Selectivity Interpretation », dans P. Cafferata et A. M. Tybout (eds.), *Cognitive and Affective Responses to Advertising*, Lexington, MA, Lexington Books, p.219-260.

- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. The Free Press: New York,.
- O'Donnell, E. et E.N. Johnson (1999). « The effect of gender and task complexity on information processing effort during planning analytical procedures ». Manuscrit non publié, Arizona State University, Tempe, Arizona.
- Powell, M. (1990). « One More Time: Do Male and Female Managers Differ? », *Academy of Management Executive*, vol.4, no.3, p.68-75.
- Powell, M. et D. Ansic (1997). « Gender Differences in Risk Behaviour in Financial Decision-Making: An Experimental Analysis », *Journal of Economic Psychology*, vol.18, no.6, p.605-628.
- Quinn, J.B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, IL:Irwin.
- Sexton, D. et N. Bowman-Upton (1990). « Female and Male Entrepreneurs : Psychological Characteristics and their Role in Gender Related Discrimination », *Journal of Business Venturing*, vol.5, no.1, p.29-36.
- Sonfield, M., R. Lussier, J. Corman et M. McKinney (2001). « Gender Comparison in Strategic Decision-Making: An Empirical Analysis of the Entrepreneurial Strategy Matrix », *Journal of Small Business Management*, vol.39, no.2, p.165-173.
- Stinerock, R., B. Stern et M. Solomon (1991). « Sex and Money: Gender Differences in the Use of Surrogate Consumers for Financial Decision-Making », *Journal of Professional Services Marketing*, vol.7, no.2, p.167-182.
- Thiéart, R.-A. et coll. (1999). *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.
- Van der Stede, W.A. (2000). « The Relationship Between Two Consequences of Budgetary Controls: Budgetary Slack Creation and Managerial Short-term Orientation », *Accounting, Organizations and Society*, vol.25, p.611-622.
- Zikmund, W.G. (2000). *Business Research Methods*, The Dryden Press : Harcourt College Publishers.

Annexe : Liste des questions posées

1. Dans quelle mesure vous fiez-vous uniquement à votre jugement dans les prises de décisions importantes concernant votre entreprise?

Peu souvent 1 2 3 4 5 6 7 Très souvent

2. Quelle importance accordez-vous à vos expériences passées lors de prises de décisions importantes concernant votre entreprise?

Peu important 1 2 3 4 5 6 7 Très important

3. Arrive-t-il souvent que vous n'avez pas l'information appropriée et que vous preniez des décisions importantes concernant votre entreprise basées uniquement sur votre intuition (feeling)?

Peu souvent 1 2 3 4 5 6 7 Très souvent

4. Votre entreprise a-t-elle mis en place un système de budgets? oui non

5. Votre entreprise a-t-elle mis en place un système de calcul des prix de revient pour ses produits?
oui non

6. Avez-vous eu recours à des analyses du seuil de rentabilité pour certains de vos produits au cours des trois dernières années?

oui non

7. Votre entreprise a-t-elle mis en place un système de gestion de la qualité de ses produits?

oui non

8. Votre entreprise utilise-t-elle des éléments d'information non financiers, tels des taux de rejets, le nombre d'accidents au travail, délai moyen de production, etc. dans ses prises de décisions importantes?

oui non

9. Comment positionneriez-vous votre entreprise par rapport à ses concurrents au niveau :

Mon entreprise se situe en-dessous de ses concurrents

- des prix de vente de vos produits
- de l'importance accordée à la recherche et au développement
- de la qualité de vos produits
- de l'image de vos produits
- des caractéristiques de vos produits

1	2	3	4	5	6	7	<i>au-dessus</i>

10. Il existe deux grandes stratégies d'affaires. Il y a ce que l'on appelle une stratégie de coûts, c'est-à-dire une stratégie où le prix de vente est fixé égal ou inférieur à ceux des concurrents et il y a ce que l'on appelle une stratégie de différenciation où l'on cherche davantage à avoir des produits de meilleure qualité ou mieux conçus que ceux des concurrents. Quel est le pourcentage de votre chiffre d'affaires qui provient de l'une ou l'autre de ces stratégies :

- une stratégie de coûts (c'est-à-dire que votre entreprise essaie d'avoir des prix égaux ou plus bas que ses concurrents) _____
- une stratégie de différenciation (c'est-à-dire que votre entreprise essaie d'avoir des produits de meilleure qualité ou mieux conçus que ses concurrents) _____

NOTE : (les deux doivent donner 100 %)

11. Comment positionneriez-vous la performance financière de votre entreprise par rapport à ses concurrents?

Performe beaucoup moins bien 1 2 3 4 5 6 7 *Performe beaucoup mieux*

12. Laquelle des expressions suivantes décrit le mieux votre situation au cours des trois dernières années :

- Mon entreprise a perdu de l'argent.
- Mon entreprise n'a pas perdu d'argent, mais elle n'a pas fait de profit.
- Mon entreprise a été profitable, mais moins que ses concurrents.
- Mon entreprise a été aussi profitable que ses concurrents.
- Mon entreprise a été plus profitable que la plupart de ses concurrents.

13. Dans laquelle des intervalles suivantes se situe votre entreprise au niveau de son chiffre d'affaires :

- moins de 99 999 \$

- entre 100 000 \$ et 249 999 \$
- entre 250 000 \$ et 499 999 \$
- entre 500 000 \$ et 999 999 \$
- entre 1 000 000 \$ et 4 999 999 \$
- entre 5 000 000 \$ et 9 999 999 \$
- plus de 10 000 000 \$

14. Depuis combien d'années votre entreprise existe-elle? _____

15. En temps normal, combien d'employés travaillent dans votre entreprise? _____

16. Depuis combien d'années travaillez-vous dans cette entreprise? _____

17. Quelle est votre formation académique :

secondaire collègue baccalauréat maîtrise

doctorat autre (spécifiez) : _____

18. En quelle année êtes-vous né? : _____

19. Quel est votre sexe? homme femme