

Valeurs guidant la planification des nouvelles entreprises Une comparaison internationale

Hermann Frank, Gerhard R. Plaschka and Dietmar Roessl

Volume 4, Number 1, 1991

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1008023ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1008023ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Presses de l'Université du Québec

ISSN

0776-5436 (print)

1918-9699 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Frank, H., Plaschka, G. R. & Roessl, D. (1991). Valeurs guidant la planification des nouvelles entreprises : une comparaison internationale. *Revue internationale P.M.E.*, 4(1), 5–28. <https://doi.org/10.7202/1008023ar>

Article abstract

The purpose of this research was to identify important components of planning values and determine whether entrepreneur characteristics, managerial approaches, pre-venture experiences, and industry structure are related to planning values. The paper also focused on a analysis of similarities and dissimilarities in planning values and activities between entrepreneurs in two different cross-cultural environments.

Two sets of common planning values were found, "strategic vision" and "resource assembling". The test of the model showed significant differences in the categories of entrepreneur characteristics, new venture demographics, industry structure and pre-venture experiences. Despite cultural and geographic differences, between the two samples, there was no evidence of differences in managerial patterns and practices.

Valeurs guidant la planification des nouvelles entreprises

Une comparaison internationale

Hermann FRANK
Vienna University of Economics and Business Administration
Gerhard R. PLASCHKA
Butler University
Dietmar ROESSL
Vienna University of Economics and Business Administration
Harold P. WELSCH*
DePaul University

RÉSUMÉ

L'objet de la présente étude est de cerner les composantes essentielles des facteurs guidant la planification et de déterminer s'il existe des relations entre les caractéristiques du créateur d'entreprise, les approches de gestion, les expériences antérieures au démarrage de l'entreprise et la structure du secteur d'activité, d'une part, et ces facteurs-guides, d'autre part. L'étude contient également une analyse des ressemblances et des différences entre les valeurs et les activités de planification chez des créateurs d'entreprise issus de deux milieux culturels différents.

Les résultats montrent qu'il existerait deux grands types de facteurs guidant la planification : la « vision stratégique » et l'« appropriation des ressources ». Le modèle développé a été testé sur des échantillons, et nous avons pu constater des différences significatives sur le plan des caractéristiques de l'entrepreneur, du profil de la nouvelle entreprise, de la structure du secteur d'activité et des expériences antérieures au démarrage de l'entreprise. Malgré l'existence de différences culturelles et géographiques notables entre les deux échantillons étudiés, aucune n'apparaît en ce qui concerne les caractéristiques et les pratiques de gestion.

* Adresse : DePaul University, 25 East Jackson Boulevard, Chicago, Illinois 60604-2287.

ABSTRACT

The purpose of this research was to identify important components of planning values and determine whether entrepreneur characteristics, managerial approaches, pre-venture experiences, and industry structure are related to planning values. The paper also focused on a analysis of similarities and dissimilarities in planning values and activities between entrepreneurs in two different cross-cultural environments.

Two sets of common planning values were found, "strategic vision" and "resource assembling". The test of the model showed significant differences in the categories of entrepreneur characteristics, new venture demographics, industry structure and pre-venture experiences. Despite cultural and geographic differences, between the two samples, there was no evidence of differences in managerial patterns and practices

RESUMEN

« El objetivo de este estudio era identificar los componentes esenciales de los valores que guían la planificación y determinar si existen relaciones entre ciertas características de los empresarios, sus enfoques de gestión, las experiencias previas a la creación de empresas, la estructura del sector de actividad por un lado y los valores que conducen la planificación por otro. El estudio se completa con un análisis de las semejanzas y diferencias existentes entre los valores y las actividades de planificación de los entornos culturales muy distintos.

El estudio halla dos grandes tipos de valores que guían la planificación : « visión estratégica » y « agrupación de recursos ». El modelo desarrollado se contrasta y se detectan diferencias significativas según las características del empresario, la demografía de las nuevas empresas, la estructura del sector y las experiencias previas de los empresarios. A pesar de las diferencias culturales y geográficas existentes entre las dos muestras no se evidencian diferencias en los modelos y prácticas de gestión. »

Introduction

Aujourd'hui, avec le changement des perspectives nationales en perspectives multinationales, les différences culturelles s'accroissent. Depuis plus d'une dizaine d'années, les spécialistes ont entrepris des recherches afin de déterminer et d'analyser les relations entre les activités de l'entrepreneur et son milieu culturel ; mais seules quelques études comparatives en matière de développement d'entreprises ont été menées (Young, 1990). Aussi, certaines questions types sont à la base de cette recherche : les activités de l'entrepreneur varient-elles d'un milieu culturel à l'autre ? Les valeurs guidant la planification changent-elles d'un pays à l'autre ? Existe-t-il une différence entre le rendement des nouvelles entreprises et les entrepreneurs d'un pays à l'autre ?

Bien que des spécialistes considèrent que la planification formelle doit être appliquée partout, certains entrepreneurs sceptiques ou pragmatistes refusent encore de l'adopter. Il s'agit souvent d'entrepreneurs individualistes qui ont lancé leur propre entreprise. Étant donné que les entrepreneurs doivent consacrer un grand nombre d'heures à leur entreprise, particulièrement au cours des années de démarrage, il semble qu'ils n'aient pas le temps d'entreprendre des activités de planification formalisées.

Et même si les objectifs de la planification visent à mieux contrôler les difficultés et la prise de risques dans le processus de décision, accroissant ainsi les chances de survie d'une entreprise, bon nombre d'entrepreneurs ignorent ou méconnaissent les avantages de la planification. Ils se disent des hommes d'action et non des rêveurs utopistes. Ils choisissent de gérer leur entreprise en se fiant à leur instinct et à leur intuition. Les objectifs de certains entrepreneurs sont souvent vagues et mal définis ; aussi, leurs activités de planification sont-elles inexistantes, fragmentaires, sporadiques ou réactives. Leur attitude face à la planification « va du dédain à l'hostilité pure [...]. Ils y réagissent comme si vous aviez dit quelque chose de tout à fait inapproprié, voire insultant. Leurs entreprises ne sont pas adaptées à quelque chose d'aussi formel, [...] et ils se doivent d'être flexibles, d'avoir de bons réflexes et de s'adapter rapidement aux imprévus. C'est grâce à leur intuition et à leur dynamisme [...] que les entrepreneurs sont ce qu'ils sont aujourd'hui. [...] Leur message est clair et net : les vrais entrepreneurs ne planifient pas. [...] Ils aiment suivre leur intuition et maintenir les autres dans l'ignorance. » (Posner, 1988 :129)

Par contre, d'autres entrepreneurs pensent qu'il est possible de planifier le processus de démarrage de l'entreprise et que celle-ci est l'aboutissement d'une planification et d'un processus de décision bien structurés. Pour la plupart, un « coup d'essai » sous forme d'un plan écrit constitue un facteur clé du succès de l'entreprise. Toutefois, dans la documentation usuelle relative aux plans des nouvelles entreprises, il n'est pas souvent fait mention des exigences s'attachant à des situations particulières, de l'intensité de la concurrence, du niveau d'incertitude du marché, des compétences de gestion, des expériences antérieures au démarrage de l'entreprise et ainsi de suite.

Aussi, dans la présente étude, nous tenterons de dégager les composantes importantes des valeurs sous-jacentes à la planification et de les combiner afin de déterminer s'il existe des relations entre les caractéristiques de l'entrepreneur, les approches de gestion, les expériences antérieures au démarrage de l'entreprise, la structure du secteur d'activité ; nous essaierons également de voir si ces caractéristiques varient d'un milieu culturel à l'autre. Les questions principales sont : 1) Quels sont les facteurs et les valeurs majeures guidant la

planification ? 2) Quelles sont les variables liées à ces éléments ? 3) Quelles sont les ressemblances et les différences entre les éléments et les activités de planification des entrepreneurs habitant des pays différents ?

1. Barrières à la planification

En plus des difficultés que présente l'élaboration d'un plan d'entreprise, plusieurs barrières compliquent l'utilisation des modèles proposés par la documentation disponible des entrepreneurs. Le fondateur d'entreprise joue un rôle crucial quand il s'agit de déterminer et de diriger les activités de planification. L'importance qu'il leur accorde constitue l'un des déterminants décisifs de son approche de la planification. Il est reconnu que la plupart des entrepreneurs optent pour une gestion fondée sur l'instinct et sur l'intuition profonde. Ainsi, Stoner et Fry (1987 : 7) affirment que « des plans intuitifs et non écrits suffisent ».

De plus, les entrepreneurs ne disposent pas de suffisamment de temps pour planifier (Golde, 1984). La plupart d'entre eux sont occupés aux affaires quotidiennes et manquent de temps pour structurer formellement leur avenir. Ils considèrent que la planification est importante pour les chefs de grandes entreprises, mais inutile pour les petits propriétaires-dirigeants. » (Stoner et Fry, 1987). Il a été démontré de façon empirique que le temps consacré à mettre sur pied une nouvelle entreprise constitue une barrière à l'élaboration d'un plan d'affaire (Sautner, 1985). Il faut compter jusqu'à six mois d'efforts intenses pour établir un plan d'affaire relativement simple (Timmons *et al.*, 1985) et de neuf mois à un an pour un plan plus complexe (Kuriloff et Hemphill, 1988). Ce temps requis pourrait expliquer que 5 % seulement des entrepreneurs établissaient des plans formels. (Siropolis, 1986 : 137)

Dans leur étude détaillée des nouvelles entreprises, Frank *et al.* (1989) ont estimé que 20 % à 50 % des entrepreneurs planifiaient. Selon Hills et Welsch (1988), seulement 1,4 % des 145 entreprises à fort potentiel de croissance avaient des plans et que dans seulement 6,9 % des cas, on avait précisé des objectifs généraux à long terme. Selon Bamberger (1986), seulement 15 % des chefs de petites entreprises de son échantillon dressaient des plans plus de trois ans à l'avance. On considère souvent que les coûts de la planification sont plus élevés que les avantages qu'elle procure. Il arrive que l'entrepreneur, en consacrant un temps considérable à l'élaboration d'un plan détaillé, doive engager des dépenses importantes, surtout quand il s'agit de recourir à un consultant externe.

Certains craignent que l'utilisation de plans systématiques réduise la capacité de l'entreprise à s'adapter rapidement à l'évolution du milieu. En se limitant à un plan en particulier, ils pourraient réduire la possibilité de trouver des solutions créatrices (Osborne, 1987). D'autres craignent une diminution de leur pouvoir en tant qu'administrateur. En effet, une fois leur plan écrit, d'autres peuvent le lire. Aussi, ils ressentent le partage du contrôle de l'entreprise comme une perte de pouvoir personnel. Ces postulats de base méritent d'être minutieusement analysés (Posner, 1988). En laissant entrer des « étrangers » dans leur monde « privé », les entrepreneurs sentent qu'ainsi ils perdent un peu de leur « ego » (Osborne, 1987).

Certains refusent de voir un lien entre la planification et le rendement, le profit ou d'autres indices de réussite. Ce fait constitue une autre barrière à la planification. Bracker et Pearson (1986) citent sept études dont les conclusions indiquent qu'il n'y a pas de relation positive significative entre la planification et le rendement. Kallman (1977) et Shuman (1975) ont abouti à la même conclusion.

Finalement, la nouvelle entreprise peut ne pas disposer d'employés ayant l'expérience, la compétence et la formation nécessaires pour exécuter le travail de planification. Selon Golde (1984), les entrepreneurs ont tendance à se concentrer davantage sur les aspects techniques que sur des problèmes de gestion mal définis. D'autres encore accordent plus d'importance aux problèmes financiers et aux aspects législatifs ou réglementaires qu'à la planification.

2. Avantages de la planification

D'un autre côté, autant certains chercheurs que certains praticiens témoignent de l'importance de la planification et de la fonction bénéfique d'un plan d'affaire intégré à l'entreprise. De nombreux spécialistes ont signalé que les nouvelles entreprises entreprenant une planification formelle (Hisrich et Peters, 1989 ; Kuratko et Hodgetts, 1989 ; Kuriloff et Hemphill, 1988 ; Ackelsberg et Arlow, 1985) voient les avantages s'accumuler. Lors de l'élaboration d'un plan, l'entrepreneur doit réfléchir sur les éléments essentiels à la création de l'entreprise. Ces éléments comprennent le modèle de planification déterminant la nature de l'entreprise, son rôle et ses objectifs à long et à court terme (Kuratko et Hodgetts, 1989 ; Steinhoff et Burgers, 1986 ; Hosmer et Guiles, 1985 ; Thurston, 1983 ; Welsh et White, 1983).

Au début, l'entrepreneur doit, de façon systématique, saisir les occasions, tenir compte des dangers, délimiter les forces et les faiblesses de l'entreprise. Cette analyse lui permettra d'évaluer les risques et les embûches reliés à la création d'entreprise (Kuratko et Hodgetts, 1989).

Le plan sert également de guide et de schéma directeur dans la prise de décision (Burch, 1986 ; Church, 1984 ; Baumback, 1981). À mesure que l'orientation prise par l'entreprise est clarifiée, les employés peuvent « prendre des décisions plus importantes et donner leur plein rendement » (Stoner et Fry, 1987 : 9). Le plan peut aussi servir d'instrument d'orientation autant pour les nouveaux employés que pour les personnes à l'extérieur de l'entreprise, ainsi qu'un outil pour le développement d'un plan de formation du personnel (Kao, 1981 ; Longenecker et Moore, 1987). À la longue, le plan devrait servir à la direction et à la gestion de la nouvelle entreprise. Enfin, d'autres auteurs considèrent que le plan est un « passeport pour accéder au financement » (Rich et Gumpert, 1985) prêt à être utilisé par les banquiers, les prêteurs, les spéculateurs, les investisseurs, les créanciers et les organismes de promotion ou de subvention. Ainsi, le plan représente l'instrument qui augmente les probabilités d'accession aux ressources financières ou autres.

Les arguments invoqués à l'appui de la planification ne sont pas seulement tirés de la documentation prescriptive. Des observations empiriques démontrent qu'il existe un lien entre la planification et le rendement de l'entreprise (Frank *et al.*, 1989). Dans une autre étude, Bracker et Pearson (1986 : 503) ont conclu que « des processus de planification bien développés, solidement implantés et adéquatement dirigés, contribuaient au succès de l'entreprise. »

Une leçon importante peut être tirée des études de Frank *et al.* (1989) sur les entrepreneurs qui échouent. Ils en concluent que la réduction des risques autant que la planification est encore plus importante pour les entrepreneurs en difficulté que pour ceux qui réussissent. Sexton et Van Auken (1985 : 15) sont arrivés à la même conclusion : « les résultats indiquent qu'il existe en effet une relation entre la planification et la survie de l'entreprise. » Selon Bracker et Pearson (1986 : 503), « un manque de planification ou des lacunes dans le processus formel de planification peuvent amener l'entreprise à sa ruine. » En suivant le processus formel de planification, on augmente les chances de survie de l'entreprise puisque le plan est une clé du succès.

3. Valeurs guidant la planification et le modèle prévisionnels

3.1. Valeurs guidant la planification

Grâce à la planification, l'entrepreneur peut adopter un mode de travail « proactif » afin d'atteindre ses objectifs. Il anticipe l'avenir en évitant de prendre des risques démesurés et en adoptant des comportements logiques et systématiques. Il peut ainsi contourner les problèmes graves de gestion au moyen d'une approche plus souple, plus rationnelle et plus pratique tout en étant en mesure de profiter des occasions qui se présentent.

Quels sont les aspects de la planification considérés par l'entrepreneur et comment sont-ils déterminés ? Une analyse de la documentation spécialisée a permis de déterminer une série de plusieurs composantes de la planification pour les nouvelles entreprises. Nous les avons classées de la façon suivante : a) définition de la nature de l'entreprise ; b) établissement des objectifs ; c) contrôle et gestion de l'entreprise ; d) détermination des forces et des faiblesses, des occasions et des menaces (analyse POME) ; e) prévisions financières et prévisions de caisse ; f) établissement des objectifs opérationnels ; g) définition des besoins financiers ; h) recherche d'investisseurs, de créanciers et de fournisseurs ; i) apport d'aide et j) direction des employés. Bracker et Pearson (1986) ont défini les mêmes concepts dans leur analyse de la planification et du rendement des petites entreprises dans un secteur d'activité à fort potentiel de croissance.

3.2. Modèle utilisé

Nous avons utilisé cinq ensembles d'indicateurs prévisionnels pour déterminer l'existence et l'importance des rapports entre les valeurs guidant la planification. Il s'agit du profil des nouvelles entreprises, des caractéristiques de l'entrepreneur, des approches de gestion, des expériences antérieures au démarrage de l'entreprise et de la structure du secteur d'activité.

Le premier ensemble (profil des nouvelles entreprises) comprend des mesures relatives à la taille et au rendement de l'entreprise. Le deuxième englobe les caractéristiques personnelles et historiques de l'entrepreneur. Le troisième (les approches de gestion) comprend les modes de comportement et les instruments de gestion utiles à la nouvelle entreprise. Le quatrième (les expériences antérieures au démarrage de l'entreprise) porte sur les spécifications des intentions et sur la méthode de planification. Quant au cinquième

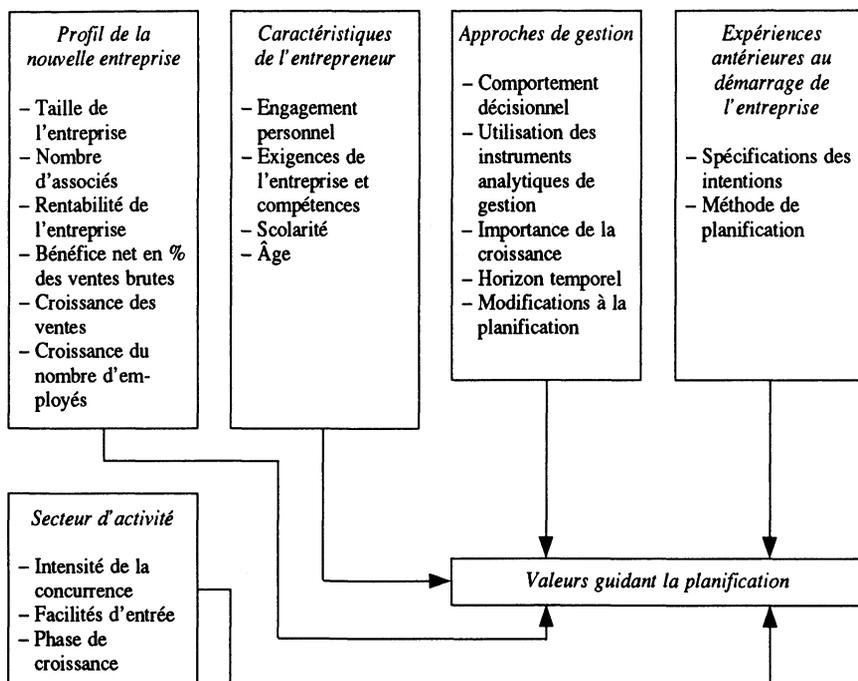
(structure du secteur d'activité), il touche à l'intensité de la concurrence, à la facilité d'entrée sur le marché et à la phase de croissance du secteur d'activité (figure 1).

Dans le premier ensemble (profil des nouvelles entreprises), nous nous attendons à ce qu'il y ait une relation positive entre la taille de l'entreprise et la planification. En effet, les entreprises de plus grande taille sont plus complexes et elles nécessitent plus de coordination, ce qui suppose un plan rationnel qui aide à gérer et à contrôler une infinité d'activités. Il est également probable qu'il y ait une relation positive entre le nombre d'associés et les valeurs guidant la planification, parce que les associés doivent pouvoir déterminer et préciser entre eux les objectifs, les structures et les stratégies. Il en est de même pour les variables du profil des nouvelles entreprises liées au rendement, telles que la *rentabilité*, le *bénéfice net*, la *croissance du chiffre d'affaires* et du *nombre d'employés*. Une bonne croissance requiert la mise en œuvre d'activités de planification pour que la croissance supplémentaire soit dirigée de manière constante et rationnelle et non de façon incontrôlée ou arbitraire.

Dans le deuxième ensemble (les caractéristiques de l'entrepreneur), nous nous attendons à ce qu'il y ait aussi une relation positive entre *l'engagement personnel* de l'entrepreneur et les valeurs guidant la planification. L'entrepreneur engagé croit à la réussite, à cause de sa compétence, de ses idées, de son créneau commercial et de son choix de carrière ; à tel point qu'il est persuadé de la nécessité de la planification, gage supplémentaire du succès de l'entreprise. Aussi, plus les *exigences et les compétences* demandées par la carrière d'entrepreneur sont nombreuses, plus les valeurs guidant la planification auront une grande importance. Les entrepreneurs doivent souvent résoudre des problèmes complexes et mal définis et il leur faut des habiletés multiples pour les simplifier. Le processus de planification sera donc utile à la résolution des problèmes. Nous nous attendons aussi à ce que la relation entre les dernières caractéristiques de l'entrepreneur, qui sont *l'âge*, *l'expérience*, *la scolarité*, et les valeurs guidant la planification, soit positive. Au fur et à mesure que les entrepreneurs s'améliorent et acquièrent de l'expérience, ils se rendent compte des avantages et donc de l'importance d'une bonne planification.

Dans le troisième ensemble (les approches de gestion), nous prévoyons que les entrepreneurs qui choisissent comme mode de gestion la prise de décisions proactives, rationnelles et sûres accorderont plus d'importance à la planification. Il en est de même pour ceux qui utilisent des *instruments analytiques de gestion* (comme l'analyse POME), qui mettent l'accent sur la croissance, qui déterminent un horizon temporel et qui se concentrent sur les *modifications à la planification*. Ces activités sont presque inhérentes au processus de planification et nous nous attendons à ce qu'elles aient un lien marqué avec les valeurs guidant la planification.

FIGURE 1
Indicateurs prévisionnels des valeurs guidant la planification



Dans le quatrième ensemble (les expériences antérieures au démarrage de l'entreprise), les *spécifications des intentions* et la *méthode de planification* devraient être positivement reliées aux valeurs guidant la planification. Nous prévoyons que plus chacun des huit points particuliers concernant les intentions sera pris au sérieux, plus les valeurs guidant la planification prendront de l'importance. Quand l'entrepreneur prend le temps d'étudier chacune des intentions avec soin, cela signifie qu'il accorde beaucoup plus d'importance à la planification. Et, s'il prend la peine de dresser un plan formel, cela indique qu'il est plus convaincu de l'utilité de la planification.

Dans le cinquième ensemble (la structure du secteur d'activité), nous nous attendons à ce qu'il y ait une relation positive entre *l'intensité de la concurrence*, *la facilité d'entrée sur le marché* et les valeurs guidant la planification. Une plus forte concurrence et de faibles barrières à l'entrée amènent l'entrepreneur à fournir un surplus d'efforts afin d'élaborer une série de solutions de remplacement plus détaillées en même temps qu'il cherche à prendre les meilleures décisions pour faire face à la concurrence.

Si nous considérons les phases de croissance du cycle de vie d'un secteur d'activité, nous prévoyons que la planification aura plus d'importance pour les entreprises en pleine maturité. À sa naissance, bon nombre des facteurs clés de croissance ne sont pas encore déterminés ou sont mal définis, ce qui réduit la planification. Quand l'entreprise prend de l'essor, l'évolution de plusieurs facteurs est davantage prévisible, ce qui permet à l'entrepreneur d'anticiper, d'ébaucher un plan et d'y attacher de l'importance.

4. Échantillon et méthodologie

Comme nous disposions de peu de ressources pour effectuer la comparaison, nous avons choisi de construire des échantillons dans seulement deux régions : une en Europe et l'autre aux États-Unis. Pour l'échantillon européen, c'est l'Autriche qui a été sélectionnée. Nous avons envoyé 1 254 questionnaires à des entrepreneurs prélevés au hasard sur une liste fournie par la Chambre de commerce de Vienne. De ce nombre, 217 questionnaires ont été retournés (soit un taux de réponses de 17,3 %), tous utilisables. Quant à l'échantillon américain, c'est une vaste région du Middle West qui a été retenue. Nous avons envoyé 4 735 questionnaires à des entrepreneurs du nord est de l'Illinois, prélevés au hasard sur une liste de Dun et Bradstreet. Parmi les 619 questionnaires retournés (soit un taux de réponses de 13,07 %), 20 n'étaient pas utilisables, réduisant ainsi le taux de réponse à 12,65 %. La population cible d'entrepreneurs a été choisie parmi les entreprises de fabrication, de services ainsi que dans le commerce de gros et de détail. Les questionnaires en version anglaise ont été traduits par un auteur et révisés par un autre. Ils ont été mis à l'essai et ont été révisés deux fois en trois mois. La collecte des données a été effectuée au cours des mois de janvier et de février 1989.

Pour s'assurer d'étudier les entreprises naissantes, nous n'avons retenu dans l'échantillon final que les entreprises créées après 1985. Afin d'apparier les sous-échantillons en vue de l'analyse statistique, nous avons finalement retenu 68 questionnaires remplis provenant de Vienne et 64 de Chicago (tableau 1).

TABLEAU 1
Description de l'échantillon

	Chicago	Vienne
Âge de l'entreprise	24,94 mois	24,92 mois
Âge de l'entrepreneur	44,14 années	35,68 années
Scolarité	15,84 années	université *
Sexe :		
Hommes	92,2 %	73,1 %
Femmes	7,8 %	26,9 %
Entreprises nouvelles	38,1 %	6,2 %
Nombre d'entreprises prévues	1,7 %	1,9 %
Secteur d'activité :		
Services	26,2 %	32,3 %
Fabrication	39,0 %	32,4 %
Gros et détail	34,8 %	35,3 %

* Il n'a pas été possible de connaître le nombre d'années pour fins de comparaison.

Le questionnaire comportait une série de questions relatives aux valeurs guidant la planification et aux caractéristiques de l'entrepreneur, ainsi que des informations sur le profil de l'entreprise, la gestion et le secteur d'activité. Ces questions ont été élaborées à partir d'une étude détaillée de la documentation théorique et pratique. De plus, nous avons préparé de nouvelles questions spécialement pour cette étude.

Les valeurs guidant la planification ont été établies à partir de 13 variables mesurées par une échelle de un à cinq points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Nous nous sommes basés sur l'article de Novick (1967) pour évaluer la cohérence interne au moyen du coefficient alpha. Les valeurs alpha de Cronbach variaient de 0,8396 et 0,8526 et les corrélations entre les variables étaient toutes positives. Une analyse factorielle de ces variables a été menée afin de développer des facteurs choisis séparément. Toutes les analyses ont été effectuées au moyen du programme factoriel SAS et de la rotation varimax qui utilise l'analyse des facteurs principaux (Institut SAS inc., 1988). Pour établir une comparaison, les données ont été analysées à l'aide des méthodes statistiques à une et à deux variables (respectivement appelées test « *t* » du Student et facteurs de corrélation de Pearson).

5. Résultats

5.1. Valeurs guidant la planification

Dans l'analyse factorielle, on a retenu deux facteurs (tableau 2) pour les 13 variables initiales (la variance cumulée donnée par ces deux facteurs est de 67,85 %). Les deux ensembles principaux qui se dégagent des valeurs guidant la planification ont été soumis au test « t » et aucune différence significative entre les échantillons américain et européen n'est apparue. Toutefois, les deux facteurs représentent les éléments importants et distinctifs du processus de planification. Les variables qui influent considérablement sur le Facteur 1 peuvent être associées à la vision stratégique. Il s'agit de l'habileté à concevoir les éléments de base de l'entreprise sur le plan de son étendue, de ses forces, de l'évaluation des occasions d'affaires, de la définition des objectifs et du mécanisme de contrôle. Les autres variables qui influent sur le Facteur 2 portent sur l'appropriation des ressources. Il s'agit de l'habileté de l'entrepreneur à convaincre les investisseurs de lui fournir des capitaux, à recevoir de l'aide et à persuader les fournisseurs de lui consentir des crédits.

La vision stratégique. Au début des années 1950, on accordait plus d'importance aux problèmes à court terme (Gilmore, 1971). Peu de temps après, on a admis qu'il fallait avoir une plus large perspective, compte tenu de l'évolution croissante du milieu, des changements au niveau de la demande du marché et d'une intensification de la concurrence. Steiner (1967 :3) a été l'un des premiers spécialistes à reconnaître les avantages d'une planification à long terme : « [...] de nos jours, la planification à long terme consiste à se tourner vers l'avenir de façon méthodique, organisée et délibérée. Les directeurs d'entreprise ont constaté qu'un processus formalisé de planification à long terme apportait de meilleurs résultats. »

Dans leur analyse détaillée des études portant sur la planification à long terme des petites entreprises entre 1958 et 1983, Robinson et Pearce (1984 : 129) ont conclu qu'en général, « la planification stratégique avait de l'importance pour les petites entreprises. » Dans une autre étude, Timmons *et al.* (1985) ont constaté que les habiletés et les concepts intellectuels les plus importants, lors de l'exploitation d'une entreprise, étaient le défi à long terme de maintenir une culture entrepreneuriale et la prise de conscience de la difficulté d'installer un sens d'équilibre directionnel pour l'avenir. Timmons *et al.* (1985) ont également signalé « l'habileté de l'entrepreneur à définir par écrit sa vision stratégique et à l'inculquer aux autres, [...] à prendre le temps de planifier » ses objectifs et de transcrire sa vision sous la forme d'un plan, ce qui lui permettrait de considérer tous les aspects de la nouvelle entreprise. C'est cette vision de l'avenir qui

l'encourage à passer jour après jour au travers de chaque détail et de chaque problème, de manière à ce que chaque décision soit prise dans une perspective d'avenir. Timmons *et al.* (1985) ont appelé cette vision « immersion totale ».

« L'immersion totale fonctionne car, en y consacrant intelligemment un certain nombre d'heures, on peut saisir tous les détails essentiels à la compréhension de l'ensemble de l'entreprise et de son domaine d'activités pour ainsi permettre des prises de décisions rapides, justes et efficaces » (p. 609).

TABLEAU 2
Schémas des facteurs guidant la planification
(Schéma des facteurs après rotation)

	Facteur 1	Facteur 2
Plan conceptuel détaillé	0,808	- 0,158
Détermination des forces	0,733	0,071
Évaluation des occasions	0,730	- 0,036
Examen des éléments de base de l'entreprise	0,689	0,282
Instruments de gestion de l'entreprise	0,617	0,331
Instruments de définition des objectifs	0,603	0,294
Direction des employés	0,579	0,245
Prévisions de caisse	0,541	0,271
Orientation initiale	0,384	0,315
Acquisition de capital de risque	0,036	0,786
Apport d'aide	0,089	0,774
Recherche de fournisseurs	0,180	0,758
Recherche d'investisseurs	0,161	0,744

De même, Ramanujan et Venkatraman (1987) insistent sur l'importance du rôle de la planification qui non seulement consiste à déterminer l'efficacité du système, mais aussi permet d'accroître la créativité et l'innovation de celui-ci. Cependant, à l'aide d'un système efficace de planification à long terme, on doit pouvoir établir un « équilibre possible » entre vision et réalisme (Shank *et al.*, 1973). On atteint cet équilibre en diversifiant les caractéristiques de la planification qui associent le budget et le financement dans le plan. Ce dernier aspect de l'« appropriation des ressources » sera traité dans la section suivante.

La réunion des ressources. La deuxième composante de la valeur de la planification concerne l'appropriation des ressources financières et autres en vue du démarrage et de l'exploitation de la nouvelle entreprise. Par exemple, il peut s'agir pour l'entrepreneur de recevoir de l'aide, d'obtenir un capital de risque, de persuader les investisseurs de lui fournir des capitaux et les fournisseurs de lui consentir des crédits. Ce processus d'acquisition et d'appropriation des ressources constitue un aspect important de l'effort de création d'entreprise

tel que décrit dans la documentation usuelle (Rich et Gumpert, 1985 ; Hisrich et Peters, 1989 ; Kuratko et Hodgetts, 1989 ; Timmons *et al.*, 1985 ; Schilit, 1987 ; Block et MacMillan, 1985 ; Henderson, 1988).

Liles (1970) a été l'un des premiers à expliquer le rôle des ressources externes, lesquelles, selon lui, constituent l'un des facteurs clés de réussite. « La recherche et l'utilisation adéquate de l'aide extérieure la plus qualifiée, comme celle des banquiers, des CA, des avocats, des consultants, des membres du conseil d'administration et d'autres experts font partie des défis les plus négligés auxquels les entrepreneurs doivent faire face » (Timmons *et al.*, 1985 : 15). Robinson et Pearce (1984 : 30) ont suggéré qu'une « incorporation systématique » des ressources internes et externes « devrait améliorer la créativité et en fin de compte le rendement de l'entreprise ». Timmons *et al.* (1985 : 8) pensent que c'est la « qualité de l'équipe » qui est l'un des facteurs de réussite les plus importants et classe ce facteur dans leur modèle des « ressources nécessaires », au même titre que le développement de l'équipe, le financement, les ressources professionnelles extérieures, le plan et la stratégie. Les données empiriques (tableau 2) et les nombreuses études nous permettent d'aboutir à la conclusion que l'« appropriation des ressources » est une composante fondamentale du processus de planification.

6. Valeurs guidant la planification par rapport aux indicateurs prévisionnels

La vision stratégique et l'appropriation des ressources sont les deux variables qu'il faut analyser. Dans le cas de l'échantillon de Vienne seulement, il existe une relation importante entre la taille de l'entreprise, le nombre d'associés et la vision stratégique (tableau 3). Dans les plus grandes sociétés, où d'ailleurs le nombre d'associés est plus élevé, les entrepreneurs partagent une vision plus marquée du futur. On leur inculque cette image d'une orientation à plus long terme à l'école autant que dans leur milieu de vie. Ils considèrent qu'entrer en affaires est une chose sérieuse.

Il n'existe pas de relation entre la rentabilité (bénéfice net) et les valeurs guidant la planification dans les deux échantillons. Cependant, dans le cas de l'échantillon viennois, la croissance des ventes est reliée à la vision stratégique. Il est possible que la forte croissance des activités ait obligé les entrepreneurs viennois à définir leur avenir. Il est aussi probable que ces facteurs de réussite ou de rendement soient plus contraignants, plus importants pour les entrepreneurs de Vienne que pour ceux de Chicago, car aucune variable démographique de l'entreprise n'a permis de prévoir les valeurs guidant la planification dans le cas de l'échantillon de Chicago.

Parmi les caractéristiques de l'entrepreneur, il n'existe aucune relation entre les variables découlant de l'engagement personnel et les valeurs guidant la planification pour l'échantillon de Chicago, alors qu'il en existe une pour l'un des quatre indicateurs prévisionnels dans le groupe de Vienne. En effet, il s'est avéré que la découverte d'un créneau commercial non exploité avait un impact plus fort sur la vision stratégique des Viennois. Peut-être qu'une telle découverte engendre plus d'enthousiasme et plus d'anticipation des possibilités chez ces entrepreneurs, les poussant alors à élargir leur vision stratégique. Dans le groupe de Chicago, il existe une relation nette entre la vision stratégique et les deux variables « habiletés à organiser » et « aptitudes à séparer l'essentiel du secondaire ». Une orientation plus macroéconomique et une possibilité plus grande d'organiser les activités ont peut-être donné aux entrepreneurs de Chicago l'occasion de développer leur vision stratégique. Dans le cas du groupe de Vienne, il existe une relation négative entre les expériences en affaires antérieures et la vision stratégique. Cela tient peut-être au fait que les jeunes entrepreneurs inexpérimentés aient des idéaux solides et des visions stratégiques plus dynamiques, alors que les plus âgés, plus expérimentés, ont tendance à moins se baser sur les aspects normatifs et à long terme quand ils démarrent et exploitent l'entreprise.

TABLEAU 3
Analyse de corrélation des indicateurs prévisionnels
et des valeurs guidant la planification

	CHICAGO		VIENNE	
	Vision stratégique	Appropriation des ressources	Vision stratégique	Appropriation des ressources
1. Profil de la nouvelle entreprise				
Taille de l'entreprise	0,107	-0,149	0,254*	0,073
Nombre d'associés	0,183	-0,107	0,257*	-0,010
Rentabilité de l'entreprise	-0,215	0,113	-0,032	0,063
Bénéfice net en % des ventes brutes	0,078	0,054	0,060	0,113
Croissance des ventes	0,117	0,104	0,345*	-0,192
Croissance du nombre d'employés	0,088	-0,116	0,264*	0,076
2. Caractéristiques de l'entrepreneur				
<i>Engagement personnel</i>				
Aptitudes exceptionnelles	0,184	-0,075	0,069	-0,138
Bonne occasion d'affaires	0,192	0,028	0,240	-0,153
Créneau commercial non exploité	0,040	0,159	0,286*	0,021
Carrière idéale	0,187	0,204	-0,018	-0,145

TABLEAU 3 (suite)
Analyse de corrélation des indicateurs prévisionnels
et des valeurs guidant la planification

	CHICAGO		VIENNE	
	Vision stratégique	Appropriation des ressources	Vision stratégique	Appropriation des ressources
<i>Exigences et compétences</i>				
Habilités à l'organisation	0,249*	-0,117	0,148	0,159
Séparer l'essentiel du secondaire	0,278*	0,041	0,216	0,189
Valeur des idées	0,122	0,202	-0,096	-0,034
Expérience en affaires	0,133	0,178	0,324*	0,050
Forte capacité de travail	-0,109	-0,121	0,080	0,076
<i>Expérience</i>	0,041	0,003	0,066	0,222
<i>Éducation</i>	0,152	0,002	0,200	0,072
<i>Âge</i>	0,119	0,107	0,005	0,201
3. Approches de gestion				
<i>Comportement décisionnel</i>				
Proactif	-0,177	0,085	-0,228	0,123
Rationnel	0,251*	-0,109	-0,137	0,058
Sans risque	0,119	-0,202	0,067	0,338*
<i>Utilisation des outils de gestion analytique</i>				
	0,341**	0,106	0,355**	0,212
<i>Modifications à la planification</i>				
	0,217	-0,114	0,324*	-0,120
<i>Horizon temporel</i>				
	0,101	-0,031	0,213	0,074
<i>Importance de la croissance</i>				
	0,221	-0,002	0,335**	0,099
4. Expériences antérieures au démarrage de l'entreprise				
<i>Spécifications des intentions</i>				
Rentabilité plus élevée	0,565***	0,073	0,023	0,041
Accumulation de capital	-0,005	0,174	0,100	0,155
Incertitude du marché	0,346*	-0,151	0,432*	0,619***
Plusieurs concurrents	0,364*	-0,048	0,219	0,335*
Meilleure vue d'ensemble	0,263	0,029	0,062	0,391*
Manque de compétence	-0,016	0,255	0,300*	-0,083
Lecture de la documentation	-0,078	0,290*	-0,134	0,182
Qualité de prise de décision	-0,022	-0,100	0,038	0,107
<i>Méthode de planification</i>	-0,113	0,434**	*	-0,167
5. Structure du secteur d'activité				
<i>Intensité de la concurrence</i>	0,008	0,206	-0,060	0,113
<i>Facilité d'entrée</i>	0,069	0,174	0,010	0,192
<i>Phase de croissance</i>	0,031	-0,143	-0,206	0,222

* = $p < 0,05$ ** = $p < 0,01$ *** = $p < 0,001$

Pour ni l'un ni l'autre des échantillons, il n'y a de relation entre la valeur des idées, la forte capacité de travail et les valeurs guidant la planification. Ces deux variables ne semblent donc pas être des indicateurs prévisionnels des valeurs de la planification et ne dépendent ni de la vision stratégique ni de l'appropriation des ressources. Il en est de même pour l'expérience, la scolarité et l'âge. Par contre, plusieurs variables découlant des approches de gestion ont une relation avec les valeurs guidant la planification. Chez les entrepreneurs de Chicago, il existe une relation significative entre la prise de décision rationnelle et la vision stratégique. Ils peuvent concevoir le plan comme une suite logique ou un résultat du processus décisionnel ; ce qui signifie qu'il est possible d'élaborer ou de mettre en œuvre un plan au moyen d'un processus décisionnel et progressif, lequel se base sur les plus infimes détails. Chez les entrepreneurs de Vienne, il existe une relation significative entre la prise de décision sans risque et l'appropriation des ressources. Il se peut qu'en déterminant et en classant les ressources nécessaires, les entrepreneurs soient en mesure d'évaluer les ressources vulnérables ou qui risquent de s'épuiser. Ils évitent ainsi de prendre des risques inutiles ou démesurés.

Pour les deux échantillons, il existe une relation significative entre l'utilisation des outils de gestion analytiques et la vision stratégique. Il s'agit peut-être de la prévision la plus marquée et la plus constante de tout le modèle. Les entrepreneurs des deux échantillons ont effectué les mêmes approches de gestion en ayant recours à l'analyse POME et aux études analytiques de leur marché : produits, personnel, gestion et modifications des besoins de la clientèle. Cette analyse leur a permis d'élaborer une vision stratégique d'envergure. Ils pensent qu'il est possible de planifier en se servant des outils analytiques de gestion. Pour l'échantillon de Vienne, nous avons constaté d'autres relations entre les variables et la vision stratégique. Parmi les variables, nous retrouvons l'importance de la croissance en tant qu'objectif premier au moment du démarrage de l'entreprise. Ce qui, apparemment, a donné lieu à une vision stratégique. En outre, il existe une relation significative entre la fréquence des modifications apportées à la planification et la vision stratégique : moins l'entrepreneur modifie son plan, plus la vision stratégique est forte.

Dans le quatrième ensemble (les expériences antérieures au démarrage de l'entreprise), plusieurs spécifications des intentions sont reliées aux valeurs guidant la planification. Pour l'échantillon de Chicago, une meilleure rentabilité a un lien marqué avec la vision stratégique ; ce qui est peut-être considéré comme une exigence ou un tremplin nécessaire à la réalisation de bénéfices plus élevés. L'incertitude du marché est liée à la vision stratégique dans les deux échantillons et à l'appropriation des ressources dans l'échantillon de Vienne. L'incertitude du marché peut causer une sorte de malaise, d'ambiguïté et de stress qui motive l'entrepreneur à rétablir l'équilibre dans l'appropriation des ressources disponibles. L'existence de nombreux concurrents donne lieu à

un développement des facteurs de planification, c'est-à-dire à une vision stratégique pour l'échantillon de Chicago et à une appropriation de ressources pour celui de Vienne. Ce souci de la croissance du nombre de concurrents peut être à l'origine d'une planification plus intense. Pour l'échantillon de Vienne, il existe une relation significative entre une meilleure vue d'ensemble de l'entreprise et l'appropriation des ressources. En effet, une bonne organisation des ressources permet d'avoir une meilleure vue d'ensemble de l'entreprise. Il existe aussi une relation significative, mais négative, entre le manque de compétence dans le domaine de la gestion et la vision stratégique, c'est-à-dire que plus le manque de compétence se fait ressentir, plus la vision stratégique s'appauvrit. Il faudrait donc être habile gestionnaire pour pouvoir planifier. Toutefois, la lecture d'un manuel de planification peut accroître l'importance accordée aux ressources destinées à cette fonction. Les livres de références peuvent servir de catalyseur ou de liste de contrôle dans l'appropriation efficace des ressources (seulement pour l'échantillon de Chicago).

La méthode de planification a une relation significative avec l'appropriation des ressources pour le groupe de Chicago et avec la vision stratégique (négative) pour celui de Vienne. En effet, pour le premier groupe, plus la méthode de planification est générale et subjective, plus le niveau d'appropriation des ressources est élevé ; tandis que pour le groupe viennois, on constate que plus le plan écrit est complet, plus la vision stratégique est intense. Il n'y a aucune relation significative entre la structure du secteur d'activité et les valeurs de la planification dans aucun des deux groupes.

7. Hypothèses et analyse

Puisque seulement deux des 74 corrélations possibles avaient une importance constante pour les deux échantillons, nous nous sommes demandé de quelle façon ils différaient. Nous avons effectué un test « t » afin de déterminer s'il existait des différences, et dans ce cas, si elles permettraient d'expliquer le manque de cohérence des indicateurs entre les deux échantillons. Dans le tableau 4 figurent les résultats du test « t » indiquant comment les échantillons peuvent être différents.

Il existe, en effet, plusieurs différences significatives entre les deux échantillons. À Chicago, les nouvelles entreprises sont plus grandes et comprennent un nombre d'associés plus élevé. Cette constatation peut cadrer avec la phase de croissance du secteur d'activité. Ce qui veut dire que des secteurs d'activité en pleine croissance nécessitent des ressources de démarrage considérables, aussi bien en ce qui concerne le financement que la compétence. Cela peut expliquer le nombre plus élevé d'associés dans l'échantillon de Chicago.

La perception de la rentabilité est un autre facteur de différenciation. Les entrepreneurs de Chicago pensaient que leurs entreprises donnaient un meilleur rendement que celles de Vienne, bien que le calcul du rendement réel, mesuré à partir des taux du bénéfice net, de la croissance des ventes et de la croissance du nombre d'employés, n'ait révélé aucune différence significative. Les entrepreneurs de Chicago semblaient être plus optimistes. Il est possible que les différences culturelles et psychologiques soient à l'origine de cet état d'esprit plus positif et plus axé sur le succès. Par contre, ceux de Vienne croient plus fortement que les capacités traditionnelles et normatives font les entrepreneurs prospères. Le fait qu'ils croient en l'expérience, aux habiletés essentielles et fassent confiance à leur style de gestion indique qu'ils fondent leur idéal sur des « obligations prescriptives ». Il se peut que les entrepreneurs de Chicago aient davantage été formés à « la dure école de la vie » et que cette plus grande expérience atténue leurs idéaux. Ceux de Vienne étaient plus jeunes et n'avaient une expérience ni aussi grande ni aussi diversifiée.

Aucune des variables découlant des approches de gestion n'a permis de différencier les échantillons. Dans les deux groupes, les entrepreneurs ont appliqué les mêmes types d'outils de gestion, de techniques et de principes. Malgré les différences culturelles et géographiques, il n'existe aucune preuve qu'ils aient utilisé des types et des pratiques de gestion différents.

Au cours des premières phases de croissance de l'entreprise, les entrepreneurs de Chicago étaient plus occupés à obtenir des financements externes que ne l'étaient ceux de Vienne. Par contre, ces derniers se préoccupaient davantage de l'incertitude du marché, de l'amélioration de la vue d'ensemble, du manque de compétence et de la qualité de la prise de décision. Cette différence d'intérêt pourrait permettre d'expliquer pourquoi il existe une relation plus marquée entre l'utilisation d'instruments analytiques de gestion, d'une vision stratégique et d'un nombre plus élevé de modifications à la planification dans le groupe de Vienne. La méthode de planification employée peut être à l'origine de ces différences. Les entrepreneurs de Chicago avaient élaboré davantage de plans écrits et formels. Peut-être parce que leur plan est davantage conçu pour l'extérieur (c'est-à-dire obtenir un financement externe pour lequel on exige souvent un plan d'entreprise). Ceux de Vienne dressent plutôt des plans moins formels et plus conceptuels, qui servent de guide et de schéma directeur à l'organisation de l'entreprise. Cette orientation vers l'extérieur s'explique par le fait que les entrepreneurs à Chicago ont plus de difficultés à pénétrer le marché : ils doivent donc fournir une documentation plus importante et un plan d'entreprise plus articulé pour y parvenir.

TABLEAU 4
Analyse de corrélation des indicateurs prévisionnels
et des valeurs guidant la planification

	CHICAGO		VIENNE		Valeur t
	Moyenne	Écart type	Moyenne	Écart type	
1. Profil de la nouvelle entreprise					
Taille de l'entreprise	2,462	0,928	0,860	0,820	10,400***
Nombre d'associés	1,603	1,264	0,558	1,070	5,120***
Rentabilité de l'entreprise	1,857	0,8203	2,147	0,525	-2,426***
Bénéfice net en % des ventes brutes	4,115	1,572	3,578	1,974	1,676
Croissance des ventes	1,189	0,281	1,214	0,392	-0,369
Croissance du nombre d'employés	5,129	8,598	2,754	9,457	1,461
2. Caractéristiques de l'entrepreneur					
<i>Engagement personnel</i>					
Aptitudes exceptionnelles	3,262	0,814	3,059	0,951	1,288
Bonne occasion d'affaires	2,684	0,967	2,731	1,286	-0,227
Créneau commercial non exploité	1,746	1,168	2,089	1,544	-1,393
Carrière idéale	2,650	1,176	2,691	1,149	-0,200
<i>Exigences et compétences</i>					
Habilités à l'organisation	3,241	0,918	3,686	0,556	-3,356**
Séparer l'essentiel du secondaire	3,468	0,718	3,462	0,681	0,041
Valeur des idées	3,081	1,013	3,552	0,657	-3,159***
Expérience en affaires	2,581	1,033	3,208	0,862	-3,760***
Forte capacité de travail	3,746	0,507	3,590	0,678	1,465
<i>Expérience</i>	3,328	1,399	1,773	1,225	6,676***
<i>Éducation</i>	15,841	2,111	3,253	1,247	NA
<i>Âge</i>	44,141	9,560	35,686	8,783	5,274***
3. Approches de gestion					
<i>Comportement décisionnel</i>					
Proactif	2,107	0,966	2,203	0,855	-0,554
Rationnel	2,122	1,053	2,147	0,963	-0,133
Sans risque	2,661	0,958	2,527	0,878	0,775
<i>Utilisation des outils de gestion analytique</i>					
Modifications à la planification	3,082	0,565	2,906	0,874	1,329
Horizon temporel	2,357	0,923	2,426	1,012	-0,395
Importance de la croissance	2,100	1,003	1,911	1,003	1,059
	3,048	0,991	2,852	1,096	1,063

TABLEAU 4 (suite)
Analyse de corrélation des indicateurs prévisionnels
et des valeurs guidant la planification

	CHICAGO		VIENNE		Valeur t
	Moyenne	Écart type	Moyenne	Écart type	
4. Expériences antérieures au démarrage de l'entreprise					
<i>Spécifications des intentions</i>					
Rentabilité plus élevée	2,649	1,136	2,647	1,252	0,006
Accumulation de capital	2,472	1,424	1,441	1,396	3,056**
Incertitude du marché	1,722	1,233	2,529	1,481	-2,483*
Plusieurs concurrents	2,083	1,500	2,625	1,431	-1,519
Meilleure vue d'ensemble	2,378	1,421	3,571	0,916	-4,207***
Manque de compétence	1,278	1,386	2,057	1,570	-2,219*
Lecture de la documentation	0,750	1,079	0,757	1,146	-0,028
Qualité de prise de décision	2,789	1,298	3,400	0,945	-2,281*
<i>Méthode de planification</i>	1,842	1,001	2,694	1,090	-3,505***
5. Structure du secteur d'activité					
<i>Intensité de la concurrence</i>	1,719	0,677	1,641	0,810	0,588
<i>Facilité d'entrée</i>	2,703	0,790	2,205	0,890	3,386***
<i>Phase de croissance</i>	2,867	0,853	2,179	0,998	4,147***

* = $p < 0,05$ ** = $p < 0,01$ *** = $p < 0,001$

Conclusion

Dans la présente étude, nous avons effectué une analyse préliminaire des séries de données, essentiellement à partir de statistiques descriptives. Dans la prochaine étape, nous aurons à chercher quelles sont les relations entre des indicateurs déjà établis et d'autres variables (secteur d'activité, qualités de chef, prédominance des structures formelles de l'entreprise) et à déterminer les relations causales au moyen du modèle LISREL. Grâce à cette démarche statistique, il nous sera également possible de tester et de contrôler les effets réciproques au niveau des indicateurs définis. Par exemple, nous prévoyons qu'il y aura des interactions entre les caractéristiques de l'entrepreneur, les approches de gestion et les expériences antérieures au démarrage de l'entreprise, ainsi qu'entre le profil des nouvelles entreprises, la structure du secteur d'activité, les expériences antérieures au démarrage de l'entreprise et la stratégie.

Au cours des études subséquentes, il pourra aussi être utile de différencier les modèles de planification. Ainsi, nous pouvons nous attendre à ce qu'aucun modèle de planification ne convienne à un secteur d'activité, à un entrepreneur, à une prise de décision en matière de gestion, à une stratégie ou à une phase de croissance en particulier. Les milieux culturels à l'intérieur desquels les entreprises sont établies constituent un autre aspect important qu'il nous faudra examiner avec soin. En effet, plus les modèles de planification seront sophistiqués, plus les perspectives culturelles joueront un rôle important dans le développement économique mondial.

Bibliographie

- ACKELSBERG, R. et P. ARLOW (1985), « Small business do plan and it pays off », *Long Range Planning*, vol. 18, n° 5, p. 61-67.
- BAMBERGER, I. (1986), « Values and strategic Behaviour », *Management International Review*, vol. 26, n° 4, p. 57-69.
- BAUMBACK, C.M. (1981), *Baumback's Guide to Entrepreneurship : What it Takes and How to Do it*, Englewood Cliffs, MacMillan.
- BLOCK, Z. et I.C. MACMILLAN (1985), « Milestones for successful venture planning », *Harvard Business Review*, septembre-octobre, p. 184-196.
- BRACKER, J.S. et J.N. PEARSON (1986), « Planning and financial performance of small mature firms », *Strategic Management Journal*, vol. 7, n° 4, p. 503-522.
- BURCH, J.G. (1986), *Entrepreneurship*, New York, Wiley.
- CHURCH, O.D. (1984), *Small Business Management and Entrepreneurship*, Chicago, South-Western Publishing.
- COHEN, W.A. (1983), *The Entrepreneur & Small Business Problem Solver : An Encyclopedic Reference and Guide*, New York, Wiley.
- FRANK, H., G.R. PLASCHKA et D. ROESSL (1989), « Planning behavior of successful and non-successful founders of new ventures », *Journal of Entrepreneurship and Economic Development*, vol. 1, n° 2, p. 191-206.
- GILMORE, F.F. (1971), « Formulating strategy in smaller companies », *Harvard Business Review*, vol. 49, mai-juin, p. 71-81.
- GOLDE, R.A. (1984), « Practical planning for small business », dans D.E. Gumpert (éd.), *Growing Concerns : Building and Managing the Smaller Business*, New York, Wiley, p. 343-359.
- HENDERSON, J.W. (1988), *Obtaining Venture Financing : Principles and Practices*, Lexington, Lexington Books.
- HILLS, G.E. et H.P. WELSCH (1988), « High growth entrepreneurial ventures : a content analysis to identify common strategic factors », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA, Babson College, p. 496-498.
- HISRICH, R.D. et M.P. PETERS (1989), *Entrepreneurship : Starting, Developing, and Managing a New Enterprise*, Homewood, Irwin.

- HOSMER, L.R. et R. GUILLES (1985), *Creating the Successful Business Plan for New Ventures*, New York.
- KALLMANN, E. (1977), *An Empirical Study of Long-Range Planning in the Motor Freight Industry*, unpublished doctoral dissertation, City University of New York.
- KAO, R.W. (1981), *Small Business Management : A Strategic Emphasis*, Toronto.
- KURILOFF, A.H. et J.M. HEMPHILL (1988), *Starting and Managing the Small Business*, 2nd edition, New York, Harper & Row.
- KURATKO, D.F. et R.M. HODGETTS (1989), *Entrepreneurship : A Contemporary Approach*, Chicago, Dryden Press.
- LILES, P.R. (1970), *The Use of Outside Help in Starting High Potential Ventures*, Ph. Dissertation, Harvard University, Cambridge.
- LONGENECKER, J.G. et C.W. MOORE (1987), *Small-business Management*, 7th edition, Cincinnati, South-Western Publishing.
- NOVICK, M.R. (1967), « Coefficient alpha and the reliability of composite measurements », *Psychometrika*, vol. 32, p. 1-13.
- OSBORNE, L.B. (1987), « Planning : the entrepreneurial ego at work », *Business Horizons*, janvier-février, p. 20-24.
- POSNER, B.G. (1988), « Real Entrepreneurs don't plan », *Inc.*, novembre, p. 128-130.
- RAMANUJAM, V. et N. VENKATRAMAN (1987), « Planning and performance : new look at an old question », *Business Horizons*, mai-juin, p. 19-25.
- RICH, R.S. et D.E. GUMPERT (1985), *Business Plans that Win \$ \$ \$*, New York, Harper & Row.
- ROBINSON, R.B. et J.A. PEARCE (1984), « Research thrusts in small firm strategic planning », *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 1, p. 128-137.
- SAS INSTITUTE INC. (1988), *SAS/STAT User's Guide, Release 6.03 Edition*, Cary, NC, SAS Institute Inc.
- SAUTNER, M. (1985), *Motive und Probleme der Unternehmensgründung*, Vienne, Service Publishing.
- SCHILIT, W.K. (1987), « How to write a winning business plan », *Business Horizons*, septembre-octobre, p. 13-24.
- SEEGER, J.A., J.C. SHUMAN et N.C. TEEBAGY (1987), « Culture-related differences in entrepreneurs' planning behavior », communication présentée à 32nd Annual World Conference of *The International Council for Small Business*, Vancouver.
- SEXTON, D.L. et P. VAN AUKEN (1985), « A longitudinal study of small business strategic planning », *Journal of Small Business Management*, vol. 23, n° 1, p. 7-15.
- SHANK, J.K., E.G. NIBLOCK et W.T. SANDALLS (1973), « Balance 'creativity' and 'practically' in formal planning », *Harvard Business Review*, janvier-février, p. 87-96.
- SHUMAN, J.C. (1975), « Corporate planning in small companies : a survey », *Long Range Planning*, vol. 8, p. 81-90.
- SHUMAN, J.C., J.J. SHAW et G. SUSSMAN (1985), « Strategic planning in smaller rapid growth companies », *Long Range Planning*, vol. 18, n° 5, p. 48-53.
- SIROPOLIS, N.C. (1986), *Small Business Management : A Guide to Entrepreneurship*, 3rd edition, Boston, Houghton Mifflin.
- STEINER, G.A. (1967), « Approaches to long-range planning for small business », *California Management Review*, vol. 10, automne, p. 3-16.

- STEINHOFF, D. et J.F. BURGESS (1986), *Small Business Management Fundamentals*, 4th edition, New York.
- STONER, C.R. et F.L. FRY (1987), *Strategic Planning in the Small Business*, Cincinnati, South-Western Publishing.
- THUNE, S.S. et R.J. HOUSE (1970), « Where long-range planning pays off », *Business Horizons*, août, p. 81-87.
- THURSTON, P.H. (1983), « Should smaller companies make formal plans ? », *Harvard Business Review*, septembre-octobre, p. 162-188.
- TIMMONS, J.A., L.E. SMOLLEN et A.L. DINGEE (1985), *New Venture Creation. A Guide to Entrepreneurship*, 2nd edition, Homewood, Irwin.
- WELSH, J.A. et J.F. WHITE (1983), *The Entrepreneur's Master Planning Guide : How to Launch a Successful Business*, Englewood Cliffs.
- YOUNG, E.C. et H.P. WELSCH (1990), « Comparative analysis of ethnic entrepreneurs : characteristics, problems and information sources », *Proceedings of the Fifth Annual National USASBE Conference*, Orlando, p. 81-87.