

LES DETERMINANTS DE LA PLANIFICATION A L'EXPORTATION EN PMI

FANKAM Jean-Marcellin,

INTRODUCTION

En dépit d'une abondante littérature sur la relation planification/performance, il existe peu de recherches sur les variables qui pèsent effectivement sur les dimensions de la planification (Desreumaux, 1993).

En effet, de nombreux chercheurs ont examiné la nature de la relation entre la planification des activités nationales et la performance des entreprises (voir entre autres les synthèses fournies par Greenley, 1986 ; Rhyne, 1986, Pearce et al., 1987 ; Boyd, 1991). Certains se sont intéressés à la formalisation de la planification dans les entreprises de grande taille ; d'autres se sont penchés sur le degré de sophistication du plan dans les entreprises de petite et moyenne taille. Dans le contexte de l'exportation, de nombreuses recherches montrent que les PMI s'engagent sur les marchés extérieurs de façon réactive, répondant le plus souvent à des sollicitations externes (Bilkey, 1978 ; Bonaccorsi, 1992). Par conséquent, la décision d'exporter est rarement planifiée (Simpson et Kujawa, 1974 ; Brasch et Lee, 1978 ; Kothari, 1983). Cependant, Cavusgil et Godiwalla (1982), Cavusgil (1984) font remarquer que les PMI suffisamment engagées et/ou expérimentées à l'exportation auraient tendance à planifier leurs activités. Dans cette perspective, quelques chercheurs ont également analysé la relation entre le degré de sophistication du plan export et la performance des PMI exportatrices (Samiee et Walters, 1990 ; Walters, 1993).

Alors que l'ensemble des travaux réalisés sur les petites et moyennes entreprises conclut que le degré de sophistication du plan est positivement et significativement relié à la performance nationale et à l'étranger, il est surprenant de constater que les facteurs qui influencent le degré de sophistication du plan sont rarement étudiés. Pourtant la littérature suggère un certain nombre de variables liées à l'entreprise et au dirigeant qui semblent jouer un rôle important.

L'objectif de cet article est de mettre en évidence, dans le cadre d'une approche intégrée et explicative, le poids respectif de ces variables sur le degré de sophistication du plan export en PMI.

Dans les développements qui suivent, nous présentons d'abord ce qu'est la planification ainsi que ses rôles principaux, les facteurs d'influence et les différentes hypothèses. Nous exposons ensuite notre méthodologie et les résultats obtenus. Nous terminons par une discussion de ces résultats et les limites de la recherche.

LA PLANIFICATION DE L'EXPORTATION : DESCRIPTION ET JUSTIFICATION DE SON IMPORTANCE

Deux approches de la planification se dégagent de la littérature en management stratégique.

Une première approche, développée dans le milieu des années soixante et répandue dans les années soixante-dix, considère la planification comme la détermination consciente d'actions définies pour atteindre des objectifs ; c'est-à-dire le processus de formation de la stratégie. Koontz (1958), Drucker (1959), Ansoff (1965), Steiner (1967), Ackoff (1973), Koontz et O'Donnel (1980) définissent la planification dans ce sens. Pour ces chercheurs, l'articulation du processus crée au sein de l'entreprise un mécanisme de communication qui encourage la coordination des tâches et le consensus entre les différentes parties. La planification permet par ailleurs aux dirigeants de contrôler le travail des membres et le futur de l'organisation.

Mais des travaux plus récents (Langley, 1988, 1989 ; Mintzberg, 1994) remettent en cause cette vision et suggèrent de concevoir la planification comme la programmation, la mise en oeuvre de la stratégie décidée par les dirigeants. Plus précisément, Mintzberg (1994) souligne que "les organisations s'engagent dans la planification formelle non pas pour créer des stratégies mais pour programmer celles (les stratégies intentionnelles) dont elles disposent déjà ; c'est-à-dire pour élaborer et opérationnaliser de façon formelle leurs conséquences". La planification est donc une procédure formalisée qui a pour but de produire un plan sous la forme d'un système intégré de décisions. Elle se ramène à deux phénomènes observables dans les organisations : d'une part, l'utilisation de procédures formalisées (une série d'étapes, de tâches et de règles spécifiées par écrit) pour parvenir à un système intégré de décisions et d'autre part, l'existence de résultats (de plans) articulés concernant ce système de décisions. Ces phénomènes ne sont pas nécessairement liés. Une entreprise peut en effet s'engager dans une procédure formelle de planification sans pour autant planifier et avoir des plans. À l'inverse, une entreprise peut planifier et produire des plans sans s'engager dans une procédure formelle ; ce qui est très souvent le cas des entreprises de petite et moyenne taille au sujet desquelles de nombreuses études descriptives mettent en évidence le caractère informel de leurs procédures de planification (Robinson et Pearce, 1984 ; Bracker et Pearson, 1986 ; Bracker et al., 1988 ; Saporta, 1989).

Selon cette deuxième approche, les plans sont utilisés par les dirigeants à des fins de communication et de contrôle. À l'intérieur de l'organisation, les dirigeants utilisent les plans pour informer les salariés de leurs stratégies intentionnelles et de leurs conséquences. Les plans permettent ainsi d'obtenir l'engagement des salariés, de créer le consensus, de s'assurer que chacun dans l'organisation tire dans la même direction. En spécifiant les comportements et les programmes d'action qui sont attendus des salariés pour que la stratégie soit réalisée, les plans facilitent les missions de contrôle qu'exercent les dirigeants. Vis-à-vis de l'extérieur, les plans permettent aux dirigeants d'impressionner ou d'influencer des acteurs extérieurs afin d'obtenir leur soutien tangible ou moral (communication externe).

Dans cette recherche, nous nous fondons sur cette deuxième approche et définissons la planification de l'exportation comme la programmation de la stratégie export qui aboutit à un plan export ; lequel se présente sous la forme d'un système intégré de décisions concernant les opérations d'exportation. Etant donné que la formalisation n'est pas l'apanage des petites et moyennes entreprises, nous nous intéressons plus particulièrement au degré de sophistication du plan export qui devrait comprendre des objectifs, une stratégie, des politiques opérationnelles, un budget et des mécanismes de contrôle à l'exportation.

LES DÉTERMINANTS DE LA PLANIFICATION DE L'EXPORTATION

La planification ne se développe pas sans être influencée par les éléments de son contexte. En nous appuyant sur les approches contingente et volontariste de la planification d'une part, les résultats des travaux empiriques menés en management stratégique et sur l'exportation d'autre part, nous présentons successivement le rôle des différentes variables internes à l'entreprise sur le degré de sophistication du plan export et nos hypothèses de recherche.

L'influence des variables liées à l'entreprise

- La taille de l'entreprise

S'il est un facteur pour lequel la majorité des études s'accordent à dire que son influence est prépondérante, c'est bien la taille. Dans la très petite entreprise, l'allocation des tâches, le suivi du travail et le contrôle relèvent d'une seule personne : le chef d'entreprise. Mais lorsque la taille de l'entreprise s'accroît et que s'opère une division du travail de manière verticale (niveaux hiérarchiques) et horizontale (nombre de services spécialisés), le besoin de coordination des tâches et de contrôle s'avère plus important. Par ailleurs, la grande taille, en tant qu'indicateur des ressources organisationnelles, managériales et financières de l'entreprise, permet d'asseoir les mécanismes administratifs élaborés que requiert une procédure de planification (Mintzberg, 1994).

La relation taille/planification a fait l'objet de plusieurs analyses empiriques aboutissant dans la majorité des cas à des résultats convergents que ce soit dans le contexte des activités nationales ou dans celui de l'exportation. En utilisant le chiffre d'affaires de l'entreprise comme mesure, la taille est positivement et significativement associée au fait de planifier dans le secteur des biens durables (Fulmer et Rue, 1974) mais pas dans d'autres (Kallman et Shapiro, 1978). Elle est également positivement et significativement reliée au degré de sophistication du plan (Kapoor et Singh, 1981). Lorsque la mesure utilisée est le nombre de personnes, Ackelsberg et Arlow (1985) observent que la taille est positivement et significativement reliée au fait de planifier. De même, les tests menés dans le contexte de l'exportation montrent que les entreprises de grande taille ont plus tendance à planifier leurs opérations que leurs consœurs de taille réduite (Walters, 1985 ; Ayal et Raban, 1987 ; Samiee et Walters, 1990 ; Walters, 1993 ; Bijmolt et Zwart, 1994).

- L'appartenance à un groupe

Pour Mintzberg (1994), la présence d'une source d'influence externe qui a le pouvoir et l'intention de contrôler une organisation de l'extérieur constitue un facteur qui encourage la planification. "C'est particulièrement le cas quand la source d'influence est une organisation qui utilise elle-même des systèmes de planification, comme dans le cas d'une entreprise mère contrôlant une filiale" (Mintzberg, 1994). Dans ce sens, Al-Bassaz et Grinyer (1983) ont montré empiriquement que "la dépendance vis-à-vis d'organisations parentes" et "vis-à-vis de clients très importants" était un facteur qui expliquait l'activité de planification dans les entreprises.

- L'environnement de l'entreprise

Les caractéristiques de l'environnement, analysées sous l'angle de la complexité (liée au nombre et à la diversité des éléments pris en compte), de la stabilité (basée sur l'idée de répétition), sont souvent considérées comme des facteurs d'influence.

Dans leur étude portant sur 198 entreprises américaines appartenant à 15 secteurs d'activité regroupés en secteurs des biens durables, des biens non-durables et de services, Lindsay et Rue (1980) ont constaté que le degré de complexité et d'instabilité de l'environnement externe était positivement lié au degré de sophistication de la planification. Cette tendance était plus significative pour les grandes entreprises (CA supérieur ou égal à 108 millions de \$) que pour leurs consœurs de taille plus modeste (CA inférieur à 108 millions de \$). Cette complexité et cette instabilité de l'environnement s'accompagnaient dans les entreprises de leur échantillon par des modifications de produits. En effet, le nombre de produits modifiés était positivement et significativement corrélé avec le degré de complexité et d'instabilité de l'environnement mais l'influence de ces modifications sur le degré de sophistication de la planification n'était pas significative. Silverblatt et Korgaonkar (1987), Kukalis (1989) ont également trouvé une relation positive entre les "complexités de l'environnement" et divers aspects de la planification sur des échantillons de 149 et 115 entreprises fabriquant différents produits. Quand l'environnement de l'entreprise était perçu comme complexe et turbulent, le processus de planification était plus sophistiqué et complet.

Dans le même ordre d'idée et s'agissant cette fois des petites entreprises, Shrader et al. (1989) ont montré que le degré d'incertitude perçue par les dirigeants vis-à-vis des fournisseurs, des clients, des concurrents, des forces socio-politiques et de la technologie était positivement et significativement lié au degré de sophistication du plan marketing. Dans le domaine de l'exportation, Walters (1993) a utilisé le degré de complexité technologique des produits exportés comme variable d'approximation de l'environnement et a trouvé que plus les produits exportés étaient technologiquement complexes, plus les entreprises avaient tendance à planifier leurs opérations. Sur la base de ces différents résultats, nous considérons que l'intensité technologique de l'entreprise, utilisée comme variable reflétant les modifications de produits, aura une influence positive sur le degré de sophistication du plan export.

- L'ancienneté à l'exportation

Différentes conceptualisations du processus d'internationalisation des firmes sont proposées dans la littérature (Bilkey et Tesar, 1977 ; Cavusgil, 1984 ; Bradley, 1984) et on admet que chacune des phases de ce processus est caractérisée par des procédures managériales spécifiques. Cavusgil et Godiwalla (1982), Cavusgil (1984) suggèrent que plus l'entreprise gagne en expérience internationale, plus la planification des opérations d'exportation serait structurée, exhaustive et formalisée. Ceci est en partie corroboré par Bijmolt et Zwart (1994) qui ont trouvé une corrélation positive et significative entre l'ancienneté à l'exportation et le fait de planifier l'exportation sur un échantillon de 248 PME/PMI néerlandaises.

- La structure à l'exportation

Mintzberg (1994) soutient que la planification comme programmation de la stratégie suppose une organisation sur laquelle on peut faire reposer les plans d'action. Walters (1985) a observé sur 10 PMI exportatrices américaines dotées d'un service export que 9 d'entre elles planifiaient leurs opérations à l'étranger. Bijmolt et Zwart (1994) ont trouvé une corrélation positive et significative entre la structure export et le fait de disposer d'un plan export. Compte tenu de ces résultats, nous considérons que l'existence d'une structure export dans les PMI devrait positivement influencer sur le degré de sophistication du plan export.

La performance à l'exportation

La relation entre la performance des entreprises et leurs activités de planification est assez ambiguë (Desreumaux, 1993). Il est possible de concevoir que les entreprises qui ont de meilleurs résultats mettent l'accent sur leurs activités de planification alors que celles qui ont de faibles résultats deviennent peu sûres d'elles-mêmes et donc diminuent leurs efforts de planification (Mintzberg, 1994). Le niveau de performance réalisé par l'entreprise serait ainsi un facteur d'influence. Mais dans la plupart des travaux empiriques, les chercheurs font plutôt l'hypothèse que c'est la planification qui influe sur la performance. Ce deuxième scénario auquel nous nous rattachons nous conduit à exclure les indicateurs de performance à l'exportation (taux d'exportation, croissance des ventes export, profit tiré de l'export) des variables explicatives du degré de sophistication du plan export.

L'influence des variables liées au dirigeant

L'influence du dirigeant est un facteur d'originalité, maintes fois souligné, de l'univers des PME/PMI. La centralisation des rôles en la personne unique du dirigeant/propriétaire permet de considérer ses caractéristiques comme des facteurs d'influence. En effet, le plan est très souvent influencé par les valeurs du dirigeant, ses idées, sa philosophie (Steiner, 1967) ou tout simplement sa personnalité (Kalika, 1988).

- Le niveau de formation

Robinson et Pearce (1984) soutiennent que la faible exposition et la méconnaissance de la planification font partie des raisons pour lesquelles les dirigeants des petites entreprises sont réfractaires à la planification. Dans la mesure où ces insuffisances découlent entre autres du niveau de formation des dirigeants, nous considérons que cette variable devrait positivement influencer sur le degré de sophistication du plan export.

- L'expérience

L'expérience professionnelle du dirigeant, en ce sens qu'elle améliore la qualité de jugement au même titre que la formation, peut être suffisante pour planifier (Koontz et O'Donnell, 1980). Comme le font remarquer Johanson et Vahlne (1977), les connaissances basées sur l'expérience permettent de mieux saisir les opportunités d'affaires et de les traduire en des termes opérationnels. Ces considérations nous font penser que l'expérience du dirigeant serait un facteur qui influence positivement sur le degré de sophistication du plan export.

- Les aspirations et les attentes à l'exportation

Les écrits d'inspiration behavioriste mettent en avant l'influence des objectifs visés par le dirigeant sur le comportement et le développement de l'entreprise. L'orientation vers le profit pousse à une modification des pratiques de l'entreprise qui se traduit par plus de contrôle (Katona, 1969). Par ailleurs, Johanson et Vahlne (1977), Cavusgil et Nevin (1981) suggèrent que la contribution de l'exportation à l'atteinte de l'objectif poursuivi par le dirigeant est directement liée aux activités qu'il consacre à sa gestion ; ces activités comportant la recherche d'information sur les marchés étrangers, l'évaluation de ces marchés, la formulation des politiques et d'un plan marketing à l'exportation. Au niveau empirique, Bijmolt et Zwart (1994) ont constaté qu'il existait une corrélation positive et significative entre la priorité que les dirigeants accordaient à l'exportation et le fait de planifier leurs opérations à l'étranger. À partir de ces considérations et de ce résultat, on pourrait supposer que l'importance que le dirigeant accorde au profit et la façon dont il perçoit la contribution de l'exportation à l'atteinte de cet objectif pourraient avoir une influence positive sur le degré de sophistication du plan export.

- Le niveau d'information

L'information, en tant qu'élément d'anticipation des événements et de dissipation de l'incertitude, est reconnue dans la littérature comme l'un des matériaux de base pour la formulation et la mise en oeuvre de la stratégie dans les entreprises (Ansoff, 1965 ; Rhyne, 1985 ; Verhage et Waarts, 1988). Langeard et al. (1976) ont trouvé que plus le niveau d'information du dirigeant était élevé, plus le degré de sophistication du plan marketing à l'exportation était élevé. Ce résultat nous laisse penser que le degré d'exposition du dirigeant aux médias et le degré d'utilisation des sources d'informations générales et/ou spécifiques à l'exportation devraient avoir une influence positive sur le degré de sophistication du plan export.

Nous avons jusqu'ici présenté les différents facteurs d'influence de façon isolée. Qu'en-est-il de leurs effets combinés sur le degré de sophistication du plan export ? À notre connaissance, seuls Lindsay et Rue (1980), Kukalis (1989) ont essayé d'identifier les facteurs déterminants de la planification grâce à des analyses de régression multiple menées sur des échantillons d'entreprises américaines. Dans l'étude de Lindsay et Rue (1980), l'instabilité de l'environnement suivie de l'âge de l'entreprise apparaissent comme des déterminants du degré de sophistication de la planification ; l'influence de la taille (mesurée par le chiffre d'affaires) étant non significative. Pour Kukalis (1989), ces déterminants sont par ordre d'importance : la structure organisationnelle, l'intensité capitalistique et la complexité de l'environnement ; l'influence de la taille (mesurée par le volume des ventes) est également non significative.

Ces études concluent donc au rôle prépondérant des variables liées à l'entreprise mais il convient de noter qu'elles portent sur la planification des activités nationales dans les entreprises de grande taille et qu'elles n'intègrent pas les variables individuelles. Or ces variables nous apparaissent essentielles pour expliquer la planification en général et de l'exportation en particulier dans les PME/PMI.

Le déroulement des opérations d'exportation comporte de nombreuses procédures qu'il convient de maîtriser : procédures douanières, de financement, de couverture contre les risques commerciaux et de change. Les spécificités de ces procédures laissent supposer que l'existence d'une structure export, l'appartenance à un groupe, le niveau de formation et le niveau d'information du dirigeant seraient des variables explicatives importantes. Par ailleurs, du fait que les décisions stratégiques et opérationnelles sont centrées entre les mains du dirigeant dans la PMI, nous nous attendons à ce que les variables individuelles aient un poids plus important que les variables d'entreprise. Ces développements nous amènent donc à formuler les trois hypothèses suivantes :

H₁ : Parmi les variables d'entreprise, la structure à l'exportation et l'appartenance à un groupe auront une influence plus forte sur le degré de sophistication du plan export que les autres variables.

H₂ : Parmi les variables du dirigeant, le niveau d'information et le niveau de formation auront une influence plus forte sur le degré de sophistication du plan export que les autres variables.

H₃ : Les variables du dirigeant dont le niveau d'information et le niveau de formation expliqueront mieux le degré de sophistication du plan export que les variables d'entreprise.

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

L'échantillon d'entreprises

Les données utilisées proviennent de la base de données PMI qui a été constituée par le Ceressec dans le cadre de l'opération "Connexion 78-95" pour le compte de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Versailles et le Ministère de l'Industrie en 1983-1984 (voir Pras et al., 1994). Cette opération avait pour but d'effectuer le diagnostic du

tissu industriel des départements du Val-d'Oise et des Yvelines ; diagnostic qui a donné lieu à plusieurs rapports (Pras, 1984 ; Pras et Bemmaor, 1984 ; Choffray, 1984 ; Roux, 1984). Elle a été menée à partir d'un questionnaire comprenant quatre volets (- diagnostic général, - groupements d'entreprises, - exportation, - innovation et gestion de la qualité) qui a été administré par des enquêteurs lors d'entretiens de près de deux heures auprès de dirigeants d'entreprise.

Sur les 1378 entreprises de cette base de données, nous avons successivement éliminé : 175 entreprises (dont 156 entreprises qui appartiennent aux BTP et aux secteurs des services, 19 entreprises dont la taille est supérieure à 499 personnes), 631 PMI non-exportatrices, 140 PMI exportatrices en raison des non réponses au questionnaire "export" (dont 85 PMI qui ne précisent pas si elles sont ou non exportatrices, 27 PMI exportatrices qui ne répondent pas à la majorité des questions utiles pour notre étude, 28 PMI exportatrices qui se déclarent non concernées par l'exportation) et enfin 212 PMI exportatrices du fait des valeurs manquantes sur certaines variables et des contraintes imposées par nos analyses statistiques. En fin de compte, le nombre d'observations retenues pour notre étude quantitative est de 220 PMI exportatrices comme le montre le tableau 1.

Tableau 1. - Décomposition de la population d'entreprises

	N
Enquêtes distribuées et retournées	
- par les enquêteurs	1378
Dont	
- entreprises hors champ (exclues)	175
- entreprises non-exportatrices (exclues)	631
- non-réponses questionnaire	140
"export"(exclues)	212
- valeurs manquantes (exclues)	
Échantillon	220 (100%)

L'opérationnalisation des variables

Pour la mesure du degré de sophistication du plan export, nous avons repris dix des douze composantes utilisées par Walters (1993) auxquelles nous avons ajouté la composante "contrôle". Ces composantes, leurs échelles de mesure telles qu'elles apparaissent dans la base de données Connexion et les transformations que nous avons opérées sont présentées dans le tableau 2.

Tableau 2. - Mesure des composantes du degré de sophistication du plan export

Composantes et questions de Connexion	Échelle Connexion	Indice construit
<p>1/ Objectif à l'exportation Vous êtes-vous défini des objectifs ? - Non - Plus ou moins - Oui</p>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	
<p>2/ Stratégie à l'exportation Avez-vous réfléchi à votre stratégie pour les prochaines années ? - Non - Plus ou moins - Oui</p>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	
<p>3/ Politique de production à l'exportation À votre avis, les coûts (de production et d'emballage) nécessaires pour vendre un produit à l'exportation sont-ils plus ou moins importants que les coûts nécessaires pour vendre sur le marché français ? - Beaucoup moins importants - Un peu moins importants - À peu près les mêmes - Un peu plus importants - Beaucoup plus importants</p>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	
<p>4/ Politique de R&D à l'exportation Aujourd'hui même, de combien de projet de produits nouveaux votre entreprise dispose-t-elle à chacun des stades suivants ? - Idée(s), Concept(s) - Projet(s) non développé(s) en cours d'analyse économique - Projet(s) développés en phase de test limité sur le marché - Projet(s) développés en phase de commercialisation</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	0/ 1/ 2/ 3/ 4

Tableau 2. (suite 1) - Mesure des composantes du degré de sophistication du plan export

Composantes et questions de Connexion	Échelle Connexion	Indice construit
<p>5/ Politique financière à l'exportation Voici un certain nombre de procédures qui peuvent être ou ne pas être utilisées par un chef d'entreprise pour exporter. Veuillez indiquer dans quelle mesure vous en avez entendu parler et si vous les avez utilisées.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crédit documentaire (irrévocable et confirmé) - Assurance crédit simplifiée - Prêts DIE (Développement Industriel à l'Étranger) - Assurance prospection (simplifiée) - Crédit-acheteur <p>6/ Politique de produit à l'exportation Devez-vous adapter vos produits pour les marchés étrangers ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Non adaptation - Adaptation, normes et obligations réglementaires - Création ou modifications des produits spécialement pour l'exportation <p>7/ Politique de prix à l'exportation Vos prix (départ usine, emballage exclu) pour l'exportation sont aujourd'hui à quantité égale, le plus souvent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identiques dans tous les cas (pays et/ou clients) - Adaptés en fonction du pays et/ou client <p>8/ Politique de pub-promo à l'exportation Proportionnellement au CA à l'exportation, la part de votre budget pub-promo en pourcentage du CA est :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pas de budget - Inférieure - Égale - Supérieure au pourcentage français 	<p>A utilisé</p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> 1</p> <p><input type="checkbox"/> 2</p> <p><input type="checkbox"/> 3</p> <p><input type="checkbox"/> 1</p> <p><input type="checkbox"/> 2</p> <p><input type="checkbox"/> 8</p> <p><input type="checkbox"/> 1</p> <p><input type="checkbox"/> 2</p> <p><input type="checkbox"/> 3</p>	<p>0/ 1/ 2/ 3/ 4/ 5</p>

Pour la plupart de ces composantes, les échelles de mesure dans la base de données sont des échelles ordinales. Nous les avons traitées comme des échelles d'intervalle en considérant que les écarts entre les modalités de réponse étaient sensiblement égaux.

Pour construire l'indice mesurant la politique de R&D à l'exportation, nous avons d'abord considéré que l'entreprise devait avoir des projets de nouveaux produits à au moins

un stade. De ce fait, nous avons attribué à chaque entreprise un score de 1 lorsqu'elle disposait de projets à chacun des stades (quel que soit le nombre de projets) et un score de 0 dans le cas contraire. Grâce à cette transformation, nous avons ensuite calculé un indice synthétique variant de 0 à 4 pour chaque entreprise.

L'indice mesurant la politique financière à l'exportation a été construit à partir des considérations suivantes. Nous avons considéré que l'utilisation de l'une des procédures au sein de l'entreprise reflétait son existence. De ce fait, nous avons modifié l'échelle des réponses de la base de données en attribuant un score de 1 à chaque procédure utilisée par le chef d'entreprise et un score de 0 dans les autres cas (quand il n'avait jamais entendu parler, quand il avait seulement entendu parler, quand il pouvait simplement expliquer le principe de la procédure). En faisant la somme des procédures utilisées, nous avons ainsi calculé, pour chaque entreprise, un score traduisant le degré d'utilisation de procédures de financement qui varie de 0 à 5.

L'échelle de mesure de la politique de publicité-promotion a été modifiée en attribuant le score de 0 aux entreprises qui n'avaient pas de budget.

Pour construire l'indice mesurant la politique de distribution à l'exportation, nous avons d'abord modifié la codification de l'échelle de la base de données en attribuant les scores de 0 aux réponses négatives et de 1 aux réponses positives. En calculant ensuite la somme des moyens utilisés par chaque entreprise pour exporter ses produits, nous avons obtenu un indice synthétique variant de 1 à 6 pour l'ensemble des entreprises de notre échantillon.

Pour l'indice d'outils de contrôle de l'exportation, nous avons, pour chaque outil comptable, regroupé les modalités "non" et "en voie de l'être" en leur assignant un score de 0 et avons attribué un score de 1 lorsque la réponse était positive. À l'aide de cette transformation, nous avons calculé un indice synthétique traduisant le nombre d'outils de contrôle utilisés par chaque entreprise qui varie de 0 à 3.

Après standardisation des échelles de mesure puisque ces composantes sont mesurées suivant des formats de réponse différents, nous avons, à partir de la procédure préconisée par Churchill (1979) : 1) mesuré la fiabilité de l'échelle globale du degré de sophistication du plan export à l'aide du coefficient "alpha" de Cronbach, 2) effectué des analyses factorielles en composantes principales avec rotations oblique (Oblimin) et orthogonale (Varimax) afin d'en faire apparaître les sous-dimensions, 3) mesuré la fiabilité interne des sous-dimensions issues de ces analyses factorielles. Les résultats de ces différentes analyses sont illustrés par le tableau 3.

Tableau 3. - Résultats des analyses factorielles et de fiabilité interne

	Échelle 11 items	Échelle 10 items	ACP 11 items			ACP 10 items		
			F 1	F 2	F 3	F 1	F 2	F 3
Objectif export	•	•	0,797			0,790		
Stratégie export	•	•	0,784			0,776		
Contrôle export	•	•	0,706			0,713		
Budget export	•	•	0,700			0,712		
Distribution export	•	•		0,727			0,736	
Finance export	•	•		0,611			0,595	
Pub-promo export	•	•		0,602			0,628	
Prix export	•	•		0,518			0,519	
Produit export	•	•			0,737			0,776
R&D export	•	•			0,527			0,638
Production export	•				0,488			
Coefficient alpha	0,60	0,65	0,74	0,55	0,21	0,74	0,55	0,32

ACP : analyse en composantes principales avec rotation oblimin puisque les axes factoriels sont reliés à un même concept. Ces résultats sont dans l'ensemble identiques à ceux obtenus avec une rotation varimax.

Ce tableau montre que l'échelle globale avec 10 composantes (la politique de production à l'exportation étant supprimée) présente plus de cohérence interne (alpha de Cronbach = 0,65). Cette échelle recouvre trois sous-dimensions. Le premier axe factoriel s'apparente à la dimension planification/contrôle de la stratégie export. Le second axe traduit la dimension opérationnelle de la stratégie export. Quant au troisième axe factoriel, il est plutôt ambigu dans la mesure où ses composantes sont le reflet de concepts très différents.

Le tableau 4 présente les mesures que nous avons retenues pour appréhender le degré de sophistication du plan export et les autres variables de l'étude.

Tableau 4. - Opérationnalisation des variables

Variabes	Définitions	Échelles	Labels *
Degré de sophistication du plan export	Somme des 10 composantes du plan export	Proportion	Sophi10
	Somme des 4 composantes du premier axe factoriel	Proportion	Sophi1
	Somme des 4 composantes du deuxième axe factoriel	Proportion	Sophi2
Taille	Taille de l'entreprise/taille moyenne des entreprises du secteur	Proportion	Indice taille
Appartenance/groupe	Filiale ou non d'un groupe	Nominale	Filiale
Intensité technologique	Nombre de produits nouveaux lancés/ nombre moyen de produits nouveaux des entreprises du secteur	Proportion	Indice techno
Ancienneté export	Nombre d'années d'exportation	Proportion	Ancienneté export

Structure export	Absence ou présence d'un service spécialisé pour l'exportation	Nominale	Structure export
Niveau de formation	Nombre d'années d'études supérieures	Intervalle	Niv formation
Expérience	Nombre de fonctions occupées avant la direction générale	Proportion	Exp. fonction
	Somme des contacts prolongés avec des cultures étrangères	Proportion	Exp internat
Aspirations/profit	Importance accordée sur une échelle en 100 points	Proportion	Asp/profit
Attentes/profit	Contribution perçue de l'exportation à l'objectif	Intervalle	Att/profit
Niveau d'information	Nombre de journaux et revues spécialisés lus	Proportion	Expo médias
	Nombre de sources d'information utilisées	Proportion	Sources info

* Ces labels sont ceux que nous utiliserons pour qualifier les différentes variables dans la présentation des résultats.

Les méthodes d'analyse des données

À l'exception des variables "appartenance/groupe" et "structure export" que l'on peut traiter comme des variables mesurées sur une échelle d'intervalle, toutes nos variables indépendantes et dépendantes sont mesurées sur des échelles métriques. Nous avons donc utilisé des régressions multiples pour tester nos hypothèses.

RÉSULTATS

Suite à l'analyse des coefficients de corrélation présentés dans l'annexe 1, nous n'avons retenu que les variables indépendantes qui sont significativement liées aux différentes mesures du degré de sophistication du plan export, et compte tenu des corrélations entre ces variables indépendantes, nous avons opté pour des régressions multiples selon la méthode pas à pas.

Le tableau 5 reproduit les résultats des régressions entre les variables d'entreprise retenues et les mesures du degré de sophistication du plan export. Les trois équations de régression sont significatives mais les coefficients de détermination sont faibles ; ceci s'expliquant par le fait que les variables individuelles ne sont pas prises en compte. Compte tenu de l'ordre d'entrée des variables dans les algorithmes de régression, notre première hypothèse est partiellement validée.

Tableau 5. - Poids des variables liées à l'entreprise
sur le degré de sophistication du plan export

Var. indép.	B	SE B	Beta	T	p	R ²	F	Sig. F
Équation 1								
Var. dép. : sophi10								
Structure export	1,20	0,19	0,38	6,20	0,00005	0,15	38,55	0,00005
Équation 2								
Var. dép. : sophi1								
Filiale	0,46	0,13	0,22	3,44	0,0007			
Structure export	0,43	0,12	0,21	3,36	0,0009	0,12	15,05	0,00005
Équation 3								
Var. dép. : sophi2								
Structure export	0,50	0,09	0,33	5,28	0,00005	0,11	27,97	0,00005

Comme on peut le constater à l'examen du tableau 6, les trois équations sont significatives. Cette fois, les coefficients de détermination sont élevés et largement supérieurs à ceux que nous avons obtenus avec les variables d'entreprise seules. Compte tenu de l'ordre d'entrée des variables dans les algorithmes de régression, notre deuxième hypothèse est validée.

Tableau 6. - Poids des variables liées au dirigeant
sur le degré de sophistication du plan export

Var. indép.	B	SE B	Beta	T	p	R ²	F	Sig. F
Équation 1								
Var. dép. : sophi10								
Sources info	0,197	0,025	0,44	7,85	0,00005			

Niv formation	0,128	0,033	0,20	3,86	0,0001			
Expo médias	0,233	0,059	0,21	3,88	0,0001			
Asp/profit	0,006	0,002	0,11	2,19	0,02			
						0,43	42,22	0,00005
Équation 2								
Var. dép. : sophi1								
Expo médias	0,203	0,041	0,29	4,92	0,00005			
Niv formation	0,098	0,024	0,24	3,97	0,0001			
Asp/profit	0,006	0,002	0,20	3,45	0,0007			
						0,23	21,81	0,00005
Équation 3								
Var. dép. : sophi2								
Sources info	0,136	0,011	0,63	12,2	0,00005			
						0,40	149,2	0,00005

Le tableau 7 illustre les résultats des dernières régressions effectuées sur les variables d'entreprise et du dirigeant issues des régressions précédentes. Les trois équations sont significatives et les coefficients de détermination sont légèrement plus élevés que ceux des tableaux 5 et 6. Du fait de ces résultats, notre troisième hypothèse qui prévoyait que les variables individuelles auraient un poids plus important que les variables liées à l'entreprise dans l'explication du degré de sophistication du plan export est validée.

Tableau 7. - Poids des variables liées à l'entreprise et au dirigeant sur le degré de sophistication du plan export

Var. indép.	B	SE B	Beta	T	p	R ²	F	Sig. F
Équation 1								
Var. dép. : sophi10								
Sources info	0,180	0,026	0,40	6,78	0,00005			
Niv formation	0,119	0,033	0,18	3,59	0,0004			
Expo médias	0,221	0,059	0,20	3,70	0,0003			

Structure export	0,351	0,176	0,11	1,99	0,04			
Asp/profit	0,005	0,002	0,10	1,98	0,04			
						0,45	35,04	0,00005
Équation 2								
Var. dép. : sophi1								
Expo médias	0,193	0,041	0,28	4,74	0,00005			
Niv formation	0,082	0,025	0,20	3,21	0,001			
Asp/profit	0,006	0,002	0,19	2,95	0,001			
Filiale	0,265	0,132	0,12	2,03	0,04			
						0,24	17,59	0,00005
Équation 3								
Var. dép. : sophi2								
Sources info	0,136	0,011	0,63	12,21	0,00005			
						0,40	149,2	0,00005

CONCLUSION

Alors que les recherches antérieures se limitaient à analyser l'influence des variables d'entreprise sur le degré de sophistication du plan, notre étude avait pour but de mettre en évidence le poids respectif des variables d'entreprise et du dirigeant dans l'explication du degré de sophistication du plan export en PMI.

Les résultats des régressions multiples effectuées révèlent que la structure à l'exportation est la principale variable d'entreprise qui détermine le degré de sophistication du plan export ; en particulier sa dimension opérationnelle. Par ailleurs, l'appartenance à un groupe explique le degré de contrôle dans la mise en oeuvre de la stratégie export. Ces résultats vont dans le sens des propositions théoriques de Mintzberg (1994) et des analyses empiriques de Al-Bassaz et Grinyer (1983), Walters (1985), Bijmolt et Zwart (1994).

Lorsqu'on s'intéresse aux variables du dirigeant, c'est le nombre de sources d'information utilisées qui affecte le plus le degré de sophistication du plan export et sa dimension opérationnelle. Le niveau de formation, l'exposition aux médias et l'intensité des aspirations au profit sont également déterminants mais ces variables expliquent surtout le degré de contrôle dans la mise en oeuvre de la stratégie export.

Lorsqu'on cumule ces variables explicatives, il apparaît enfin que les variables liées au dirigeant expliquent mieux le degré de sophistication du plan export en PMI que les variables liées à l'entreprise. Ce dernier résultat va à l'encontre de ceux obtenus par Lindsay et Rue (1980), Kukalis (1989) lorsqu'ils analysaient les déterminants de la planification des activités nationales dans les entreprises de grande taille.

L'apport de cette recherche est à la fois théorique et managérial. Du point de vue théorique, elle met en perspective différentes variables identifiées dans la littérature et

quantifie leur impact sur le degré de sophistication du plan export et ses principales dimensions en PMI. Par rapport aux nombreux travaux théoriques et empiriques sur la planification dans les entreprises de grande taille qui mettent en évidence le rôle des variables liées à l'entreprise ou à l'environnement, cette étude souligne le caractère volontariste de la planification dans les petites et moyennes entreprises.

Du point de vue managérial, elle apporte des réponses à des questions qui préoccupent les dirigeants de PMI exportatrices. Vis-à-vis des dirigeants qui mettent l'accent sur la planification de leurs opérations d'exportation, se pose la question de savoir si le degré de sophistication du plan export est associé à des performances extérieures plus élevées et quel est son poids parmi les variables influençant les performances à l'exportation. Ceci est l'objet d'une étude en cours mais une partie de la réponse est fournie par Samiee et Walters (1990), Walters (1993).

Si on considère avec ces chercheurs que le degré de sophistication du plan export est positivement relié aux performances extérieures, alors cette recherche met en évidence les variables sur lesquelles les dirigeants de PMI, dont le degré de sophistication du plan export est relativement faible, peuvent agir pour améliorer la gestion de leurs activités. La connaissance des procédures qu'implique le déroulement des opérations d'exportation est importante. Cette connaissance peut être acquise à travers les séminaires de formation dispensés par les organismes consulaires, les organismes d'aide et d'assistance à l'exportation. L'utilisation de diverses sources d'information permet de mieux appréhender les caractéristiques des marchés étrangers et de mieux programmer la stratégie export. Parallèlement, il convient de se doter d'une structure export pour assurer la mise en oeuvre des plans opérationnels.

Cependant, cette étude présente des limites qui ouvrent des voies à des recherches additionnelles.

Les questions dont nous nous sommes inspirés pour mesurer l'existence d'objectif, d'une stratégie, de budget et d'outils de contrôle (les composantes de la dimension planification/contrôle dans mesure globale du degré de sophistication du plan export) ne concernent pas spécifiquement l'exportation.

Il est clair que nous avons ignoré d'autres variables indépendantes susceptibles d'apporter un éclairage supplémentaire. Comme le suggère Mintzberg (1994), on aurait pu prendre en compte l'intensité capitalistique des entreprises de l'échantillon, le degré de maturité des secteurs auxquels elles appartiennent, une meilleure mesure du degré de complexité de l'environnement international ou encore les valeurs des dirigeants.

Enfin, nous nous sommes délibérément placés dans le cadre d'une analyse de relations linéaires. Dans la mesure où il existe parfois des effets de seuil pour certaines de nos variables indépendantes ; notamment le niveau de formation et l'expérience fonctionnelle du dirigeant, des formulations log-linéaires auraient permis d'identifier les seuils existants sur chacune de ces variables.

BIBLIOGRAPHIE

- Ackelsberg R. et Arlow P. (1985), Small business do plan and it pays off, *Long Range Planning*, 18, 5, 61-67.
- Ackoff R.L. (1973), *Méthodes de planification dans l'entreprise*, Les Editions d'Organisation.
- Al- Bazzaz S.J. et Grinyer P.H. (1983), How planning works in practice : a survey of 48 U.K. companies, dans Hussey D.E. (Ed), *The truth about corporate planning*, Pergamon Press, Oxford, 211-236.
- Ansoff I.H. (1965), *Corporate strategy*, Mc Graw-Hill, New-York.
- Bijmolt T.H. et Zwart P.S. (1994), The impact of internal factors on the export success of dutch small and medium-sized firms, *Journal of Small Business Management*, 32, 2, 69-83.
- Bilkey W.J. et Tesar G. (1977), The export behavior of small sized wisconsin manufacturing firms, *Journal of International Business Studies*, 6, 93-98.
- Bilkey W.J. (1978), An attempted integration of the literature on the export behavior of firms, *Journal of International Business Studies*, 9, 1, 33-46.
- Bonaccorsi A. (1992), On the relationship between firm size and export intensity, *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter, 605-635.
- Boyd B.K. (1991), Strategic planning and financial performance : a meta-analytic review, *Journal of Management Journal*, 28, 4, 353-374.
- Bracker J.S. et Pearson J.N. (1986), Planning and financial performance of small, mature firms, *Strategic Management Journal*, 7, 6, 503-522.
- Bracker J.S., Keats B.W. et Pearson J.N. (1988), Planning and financial performance among small firms in growth industry, *Strategic Management Journal*, 9, 6, 591-603.
- Bradley M.J. (1984), Effect of cognitive style, attitude toward growth, and motivation on the internationalization of the firm, dans *Research in marketing*, J.A.I. Press, New-York.
- Brasch J.J. et Lee W. (1978), The adoption of export as an innovative strategy, *Journal of International Business Studies*, 9, 1, 85-94.
- Cavusgil S.T. et Godiwalla Y.M. (1982), Decision-making for international marketing : a comparative review, *Management Decision*, 20, 47-54.
- Cavusgil S.T. et Nevin J.R. (1981), Internal determinants of export behavior : an empirical investigation, *Journal of Marketing Research*, 18, 114-119.
- Cavusgil S.T. (1984), Differences among exporting firms based on their degree of internationalization, *Journal of Business Research*, 12, 195-208.
- Choffey J.-M. (1984), Innovation, produits nouveaux et gestion de la qualité, Novembre, Rapport CERESSEC pour la Chambre de Commerce et d'Industrie Interdépartementale, Val d'Oise-Yvelines, Versailles, Novembre.
- Churchill G.A. (1979), A paradigm for developing better measures of market constructs, *Journal of Marketing Research*, 16, February, 64-73.
- Desreumaux A. (1993), *Stratégie*, Précis Dalloz.
- Drucker P. (1959), Long-range planning, *Management Science*, 5, 3, 238-249.
- Fulmer R.M. et Rue L.W. (1974), The practice and profitability of long range planning, *Managerial Planning*, 22, 1-7.
- Greenley, G.R. (1986), Does strategic planning improve company performance ?, *Long Range Planning*, 19, 2, 101-109.
- Johanson J. et Vahlne J.E. (1977), The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments, *Journal of International Business Studies*, 8, 1, 23-32.

- Kalika M. (1988), *Structures d'entreprises. Réalités, déterminants, performances*, Economica, Paris.
- Kallman E.A. et Shapiro H.J. (1978), The motor freight industry - A case against planning, *Long Range Planning*, 11, 1, 81-86.
- Kapoor M.C. et Singh J.D. (1981), Marketing planning in indian - A survey, *Long Range Planning*, 14, 3, 97-106.
- Katona, G. (1969), *Analyse psychologique du comportement économique*, Payot, Paris.
- Koontz H. (1958), A preliminary statement of principles of planning and control, *Journal of the Academy of Management*, 1, 45-61.
- Koontz H. et O'Donnel C. (1980), *Management : principes et méthodes de gestion*, Mac Graw-Hill, New-York.
- Kothari V. (1983), Researching for export marketing, dans Czinkota M.R. (Ed), *Export promotion*, Praeger Publishers, New-York, 154-176.
- Kukalis S. (1989), The relationship among firm characteristics and design of strategic planning in large organizations, *Journal of Management*, 15, 4, 565-579.
- Langeard E., Reffait P. et Roux E. (1976), Profil commercial de l'exportateur français, *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, 91-109.
- Langley A. (1988), The roles of formal strategic planning, *Long Range Planning*, 21, 10, 40-50.
- Langley A. (1989), In search of rationality. The purpose behind the use of formal analysis in organizations, *Administrative Science Quarterly*, 34, 4, 598-631.
- Lindsay W.M. et Rue L.W. (1980), Impact of organisation environment on the long range planning process : a contingency view, *Academy of management Journal*, 23, 3, 385-404.
- Mintzberg H. (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod.
- Pearce J.A., Freeman E.B. et Robinson R.B. (1987), The tenuous link between formal strategic planning and financial performance, *The Academy of Management Review*, 12, 4, 658-675.
- Pras B. (1984), Diagnostic général du tissu PMI du Val d'Oise et des Yvelines, Rapport CERESSEC pour la Chambre de Commerce et d'Industrie Interdépartementale, Val d'Oise-Yvelines, Versailles, Juillet.
- Pras B. et Bemmaor A. (1984), Groupements d'entreprise, sous-traitance, filières, Rapport CERESSEC pour la Chambre de Commerce et d'Industrie Interdépartementale, Val d'Oise-Yvelines, Versailles, Septembre.
- Pras B., Roux E., Choffray J.M. avec la collaboration de Gambini R. (1994), *Connexion ; Base de données PMI : stratégies, exportation, innovation*, FNEGE/ESSEC.
- Rhyne L.C. (1985), The relationship of informative usage characteristics to planning system sophistication : an empirical examination, *Strategic Management Journal*, 6, 4, 319-337.
- Rhyne L.C. (1986), The relationship of strategic planning to financial performance, *Strategic Management Journal*, 7, 5, 423-436.
- Robinson R.B. et Pearce J.A. (1984), Research thrusts in small firm strategic planning, *The Academy of Management Review*, 9, 1, 128-137.
- Roux E. (1984), Exportation, Rapport CERESSEC pour la Commerce et d'Industrie Interdépartementale, Val d'Oise-Yvelines, Versailles, Novembre.
- Samiee S. et Walters P.G. (1990), Influence of firm size on export planning and performance, *Journal of Business Research*, 20, pp. 235-248.
- Saporta B. (1989), Stratégies des petites et moyennes entreprises, *Encyclopédie de Gestion*, Tome 2, Economica, 2729-2754.

- Shrader C.B., Mulford C.L. et Blackburn V.L. (1989), Strategic and operational planning, uncertainty and performance in small firms, *Journal of Small Business Management*, 45-60.
- Silverblatt R. et Korgaonkar P. (1987), Strategic planning in a turbulent business environment, *Journal of Business Research*, 15, 339-358.
- Simpson C.L. et Kujawa D. (1974), The export decision process : an empirical inquiry, *Journal of International Business Studies*, 5, 1, 107-117.
- Steiner G.A. (1967), Approaches to long-range planning for small business, *California Management Review*, 10, 1, 3-16.
- Verhage B.J. et Waarts E. (1988), Marketing planning for improved performance : a comparative analysis, *International Marketing Review*, 2, 5, 20-30.
- Walters P.G. (1985), A study of planning for export operations, *International Marketing Review*, Autumn, 74-81.
- Walters P.G. (1993), Patterns of formal planning and performance in US exporting firms, *Management International Review*, 33, 1, 43-63.

Annexe 1. (suite 1) - Corrélations entre les variables du dirigeant et les mesures du degré de sophistication du plan export

	Niv formation	Exp fonction	Exp internat	Asp/ profit	Att/ profit	Expo médias	Sources info
Niv formation	1						
Exp fonction	0,035 p = 0,600	1					
Exp internat	0,318 p = 0,000	0,166 p = 0,014	1				
Asp/ profit	0,096 p = 0,154	0,144 p = 0,032	0,116 p = 0,086	1			
Att/ profit	- 0,110 p = 0,061	- 0,109 p = 0,071	0,048 p = 0,258	0,020 p = 0,368	1		
Expo médias	0,175 p = 0,009	0,146 p = 0,030	0,179 p = 0,008	0,060 p = 0,371	0,051 p = 0,245	1	
Sources info	0,112 p = 0,095	0,265 p = 0,000	0,118 p = 0,081	0,193 p = 0,004	- 0,025 p = 0,365	0,399 p = 0,000	1
Sophi10	0,300 p = 0,000	0,171 p = 0,011	0,243 p = 0,000	0,233 p = 0,000	0,06 p = 0,316	0,438 p = 0,000	0,577 p = 0,000
Sophi1	0,313 p = 0,000	0,117 p = 0,083	0,257 p = 0,000	0,248 p = 0,000	0,03 p = 0,597	0,353 p = 0,000	0,283 p = 0,000
Sophi2	0,050 p = 0,453	0,178 p = 0,008	0,048 p = 0,471	0,076 p = 0,262	0,06 p = 0,317	0,302 p = 0,000	0,637 p = 0,000

Les coefficients de corrélation entre les variables figurent sur les premières lignes ; les seuils de signification sur les deuxièmes lignes ; les effectifs sont tous égaux à 220.

Annexe 1. - Corrélations entre les variables d'entreprise et les mesures du degré de sophistication du plan export

	Taille	Filiale	Indice techno	Ancienneté export	Structure export	Sophi10
Taille	1					
Filiale	0,274 p = 0,000	1				
Indice techno	0,239 p = 0,000	0,083 p = 0,131	1			
Ancienneté export	0,272 p = 0,000	0,053 p = 0,433	- 0,086 p = 0,123	1		
Structure export	0,395 p = 0,0000	0,225 p = 0,001	0,107 p = 0,075	0,192 p = 0,004	1	
Sophi10	0,256 p = 0,000	0,206 p = 0,002	0,000 p = 0,684	0,602 p = 0,374	0,392 p = 0,000	1
Sophi1	0,256 p = 0,000	0,275 p = 0,000	0,000 p = 0,405	0,020 p = 0,765	0,271 p = 0,000	0,807 p = 0,000
Sophi2	0,133 p = 0,048	0,082 p = 0,226	0,000 p = 0,745	0,112 p = 0,095	0,337 p = 0,000	0,678 p = 0,000

Les coefficients de corrélation entre les variables figurent sur les premières lignes ; les seuils de signification sur les deuxièmes lignes ; les effectifs sont tous égaux à 220.