
Déterminants du choix d'un mode d'expansion internationale par un distributeur : modèle conceptuel et validation empirique

Karine Picot-Coupey

*Maître de conférences
IGR-IAE, Université de Rennes 1
Centre de Recherche en Économie et Management (CREM, UMR CNRS 6211)*

RÉSUMÉ

De nombreuses enseignes développent aujourd'hui leur réseau de points de vente en dehors de leur marché domestique. Chaque opération à l'étranger nécessite de sélectionner un mode d'internationalisation. L'objet de cet article est d'étudier les déterminants du choix du mode d'expansion internationale d'un réseau de points de vente. Un modèle conceptuel est tout d'abord construit à partir des déterminants suggérés dans la littérature et étayé par l'analyse de onze entretiens semi-directifs de dirigeants d'enseignes. Une étude menée auprès de 43 responsables de développement international de réseaux français du secteur de l'équipement de la personne permet ensuite de tester ce modèle, en utilisant l'approche *PLS*. Cette recherche met en évidence l'influence de la politique marketing internationale de l'enseigne, du profil stratégique et capitalistique de l'entreprise et de l'attractivité perçue du marché étranger sur le choix d'un mode d'expansion internationale, à travers trois dimensions : le risque de dissémination des actifs spécifiques, le contrôle des décisions et l'engagement de ressources. L'influence modératrice de l'attitude vis-à-vis de l'internationalisation des hauts dirigeants ainsi que celle des réseaux de relations tissés sont également mises en lumière.

Mots clés : Distribution, internationalisation, mode d'entrée, mode d'expansion, politique marketing internationale, approche *PLS*.

INTRODUCTION

Un mode d'internationalisation inadapté a été analysé comme une des causes de l'échec de l'en-

seigne française Etam en Grande-Bretagne (AOF, 2005 ; Fashionmag.fr, 2006). Malgré des investissements considérables, le réseau a manqué de la flexibilité nécessaire pour répondre à des clientes britanniques aux attentes très spécifiques : les 213 magasins ont dû être cédés. *A contrario*, « Mexx

L'auteur remercie le rédacteur en chef et les quatre lecteurs anonymes pour leurs commentaires qui ont permis d'améliorer la qualité de cet article. Elle adresse également ses remerciements chaleureux à Éric Gonzalez pour ses relectures attentives et à Marine Le Gall-Ely pour ses suggestions. Elle peut être contactée à l'adresse électronique suivante : Karine.Picot@univ-rennes1.fr
Cet article a bénéficié, pour sa traduction, du soutien financier de l'ANR dans le cadre du projet FRANMIX (n°ANR-08-BLAN-0020-01).

invente une nouvelle arme pour grandir – la marque-enseigne va développer son réseau avec un contrat original » (Leroy, 2005). L'équipe dirigeante de l'enseigne néerlandaise a imaginé une nouvelle forme d'organisation de son réseau en France pour y accélérer son expansion et mettre en œuvre de façon plus cohérente son *retailing mix*¹. Ces constats d'échec ou de succès illustrent la difficulté de sélectionner le mode d'internationalisation le plus adapté à une opération d'expansion d'un réseau de points de vente, et mettent en évidence l'intérêt de comprendre quels facteurs justifient une option plutôt qu'une autre. Quelles variables considérer dans le processus de choix ? Comment gérer des exigences contradictoires ? Comment hiérarchiser dans le temps les différents modes d'internationalisation possibles ?

Depuis Wind et Perlmutter (1977), la sélection d'un mode d'internationalisation a été analysée, dans les recherches en marketing et management international, comme l'une des décisions les plus fondamentales qu'une entreprise ait à prendre dans son processus de développement à l'étranger. Cette problématique a donc fait l'objet de recherches aussi nombreuses que riches : adoptant essentiellement une approche contingente, ces travaux ont cherché à tester les relations entre différentes variables externes et internes et le mode choisi (Welch, Benito et Petersen, 2007). Cependant, l'essentiel des résultats porte sur les entreprises industrielles et leur possible généralisation aux sociétés de services est très discutée (Agarwal et Ramaswami, 1992 ; Ekeledo et Sivakumar, 1998 ; 2004). Dans ce contexte, les recherches consacrées à cette problématique dans le secteur de la distribution sont étonnamment rares. Pourtant, l'idiosyncrasie des entreprises de distribution dans leur processus d'internationalisation justifie le développement de travaux spécifiques (Dawson, 1994 ; 2007 ; Sparks, 1995). Par ailleurs, les enjeux de la sélection d'un mode d'internationalisation adapté à l'opération de développement sont reconnus. Les principaux facteurs mis en avant sont l'influence positive sur la performance (chiffre d'affaires) et

l'efficacité du réseau dans le pays étranger (chiffre d'affaires / m²) (Gielens et Dekimpe, 2001), sur sa part de marché (Moore, 1998), sur son efficacité stratégique (Evans, Mavondo et Bridson, 2008) et sur sa pérennité (Burt, Dawson et Sparks, 2003). De plus, l'internationalisation semble influencer positivement la survie du réseau dans son pays d'origine (Perrigot, 2008). L'intérêt managérial et académique d'une recherche sur les modes d'internationalisation appliquée aux entreprises de distribution se trouve renforcé par le poids économique grandissant de ce secteur (Deloitte, 2006) et le contexte actuel de recherche d'une croissance maîtrisée : les enseignes de la grande distribution et du petit commerce spécialisé multiplient les initiatives internationales, tout en suivant des logiques de consolidation et de rationalisation de leurs positions (Mons, 2006 ; Bianchi, 2007 ; Lavabre, 2007).

Il paraît donc important de mieux comprendre le choix d'un mode d'expansion internationale d'un réseau de points de vente. Cette recherche y contribue en visant tout d'abord à identifier les déterminants du choix, puis à analyser la nature de leur influence sur les différents modes d'expansion internationale d'un réseau. Elle devrait ainsi permettre d'explicitier les variables à analyser systématiquement au cours du processus de décision.

Pour répondre à cette problématique, une revue de la littérature sur les modes d'internationalisation, dans le champ de la distribution internationale, est tout d'abord menée. Puis, le modèle conceptuel et les hypothèses de la recherche sont détaillés. Ensuite, les outils de mesure et les méthodes d'analyse de données mobilisés sont présentés. Le modèle est alors testé sur un échantillon de 43 hauts dirigeants de réseaux français du secteur de l'équipement de la personne. Enfin, les implications, limites et voies de recherche sont développées.

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Le concept de mode d'internationalisation d'un distributeur et ses différentes modalités sont tout d'abord analysés. Puis, les facteurs identifiés dans les

1. Le *retailing mix*, adaptation du concept de *marketing mix* au commerce de détail, comprend l'ensemble des politiques appliquées par une enseigne. En référence aux « quatre P » du *marketing mix*, le *retailing mix* peut être vu comme composé des variables suivantes : assortiment et services, prix et marges, gestion du réseau et du format et, enfin, communication d'enseigne et au point de vente (Benoun et Hélias-Hassid, 2003).

recherches antérieures en distribution internationale comme des déterminants du choix sont synthétisés et discutés.

Modes d'internationalisation d'un réseau de points de vente

La conduite d'activités sur un marché étranger exige le choix d'une forme organisationnelle de ce développement international ou mode d'internationalisation. Ce dernier désigne le « moyen par lequel le distributeur établit une présence opérationnelle dans un marché non domestique » (Alexander, 1997, p. 278). La majorité des travaux mobilise un concept statique, celui de mode d'entrée. Or, l'internationalisation d'une entreprise de distribution est reconnue comme une démarche évolutive (Burt, 1993 ; Pellegrini, 1994 ; Burt *et alii*, 2008), aux exigences stratégiques spécifiques à chaque étape de croissance (Dawson, 2001). Les modes qui accompagnent cette stratégie peuvent également être évolutifs (Petersen et Welch, 2000). Dès lors, afin de placer l'analyse dans un cadre cohérent avec la conceptualisation du processus d'internationalisation d'un distributeur (Dawson, 2001 ; 2007 ; Burt *et alii*, 2008), il paraît important de différencier le mode d'entrée *stricto sensu* (lors de la phase initiale d'implantation), du mode d'expansion (au cours de l'étape de développement ultérieure).

Pour structurer un réseau de points de vente dans un pays étranger, les responsables d'enseignes peuvent choisir parmi un large éventail de formes organisationnelles². Les principales sont l'espace boutique, les magasins franchisés et les magasins en propre, dont les magasins amiraux (Dawson, 1994 ; Doherty, 2000 ; Hutchinson *et alii*, 2007). Les contrats de licence et de concession constituent des options moins fréquentes (Alexander, 1997), observées par exemple dans le développement international de distributeurs coopératifs français (Pederzoli, 2008). Ces différents modes sont considérés alternativement dans les typologies. Mais leur utilisation combinée, qu'il s'agisse de formes mixtes associant magasins en propre et en franchise (Moore, 1997 ; Perrigot,

2008) ou multi-modales (Burt, 1993 ; Moore, 1998 ; Picot-Coupey, 2006), devient une observation récurrente.

Les travaux en distribution internationale évoquent deux dimensions classiques des modes d'internationalisation, afin de les différencier et les comparer. Ils sont analysés selon un « continuum coût – contrôle » (Doherty, 1999), c'est-à-dire selon les ressources matérielles, humaines et financières spécifiquement investies (Gielens et Dekimpe, 2001) ou le degré de maîtrise de l'opération (Treadgold, 1988 ; Dawson, 1994). À travers ces deux dimensions, le choix d'un mode est vu comme un outil de gestion du risque (Burt, 1993 ; Burt *et alii*, 2008). Les décideurs les valoriseraient différemment selon le contexte du choix, ce qui les conduirait à préférer tel mode à tel autre. Si ces dimensions sont évoquées, celles-ci sont implicitement considérées dans les conceptualisations. Une approche globale de la variable à expliquer, sans prise en compte explicite des dimensions, complique l'exploration des liens entre déterminants et modes et peut expliquer certaines divergences dans les résultats obtenus.

Déterminants du choix d'un mode d'internationalisation

Les recherches consacrées à l'analyse de la démarche d'internationalisation d'une enseigne suggèrent tout d'abord différentes logiques générales de choix d'un mode d'internationalisation d'un réseau de magasins. Selon la théorie sous-jacente à chacun des travaux, six logiques ont été développées : un choix fondé sur l'analyse d'avantages spécifiques, de localisation et d'internationalisation dans la logique du paradigme éclectique de Dunning (Dawson, 1994 ; Pellegrini, 1994 ; Sternquist, 1997), un choix incrémental fonction du savoir expérientiel pour le modèle d'Uppsala (Jonsson et Elg, 2006), une logique d'efficacité fondée sur la minimisation des coûts pour la théorie des coûts de transaction et les nouvelles théories de la firme (Doherty, 1999 ; Quinn et Doherty, 2000), une décision pragmatique liée aux conditions du marché et aux ressources de l'entreprise dans l'optique de l'approche stratégique de la firme (Pederzoli, 2002), un choix dépendant des réseaux de relations tissés selon la thèse de la théorie des réseaux (Elg, Ghauri et Sinkovics, 2004) et, pour

2. L'enseigne décide parallèlement d'une modalité d'internationalisation de la tête de réseau : création d'une joint-venture, d'une filiale, d'une succursale ou gestion depuis la maison mère.

finir, une décision contingente aux spécificités du processus d'internationalisation d'une enseigne (Laulajainen, 1991 ; Alexander et Myers, 2000 ; Lessassy et Jolibert, 2003). Les validations empiriques de ces propositions sont partielles et discutées. En abordant une problématique large, ces travaux,

s'ils suggèrent différentes rationalités de décision, ne permettent pas d'identifier les facteurs précisément étudiés par les distributeurs.

Les recherches en distribution internationale spécifiquement consacrées au choix d'un mode d'internationalisation retiennent une logique générale de

Tableau 1. – Variables déterminantes du choix d'un mode d'internationalisation et degré de consensus des recherches

	Déterminants d'un mode d'internationalisation / dimension « implicite »	Degré de consensus des recherches
Politique marketing	Force de la marque / contrôle	+ : Burt (1993) et Fernie <i>et alii</i> (1997) ; - : Doherty (2000) ; n.c: Moore (2000)
	Force du concept / contrôle	+ : Burt (1993) ; - : Doherty (2000) ; n.c: Moore (2000)
	Stratégie de couverture du marché / engagement financier et flexibilité	+ : Burt (1993), Fernie <i>et alii</i> (1997) et Moore (2000)
	Stratégie de localisation / engagement financier et flexibilité	+ : Burt (1993), Fernie <i>et alii</i> (1997) et Moore (2000)
	Politique d'assortiment, dont rôle des marques propres / contrôle	+ : Burt (1993) ; - : Doherty (1999) ; n.c : Moore (2000)
Stratégie	Stratégie globale / contrôle	+ : Burt (1993) et Sternquist (1997) ; n.c. : Laulajainen (1991)
	Industriel comme métier d'origine / contrôle	- : Petersen et Welch (2000) et Moore (1997)
	Opportunisme / mode d'entrée	Arnold et Fernie (2000 ; 2002) ; Dawson (2001)
Caractéristiques de l'entreprise	Ressources financières de l'enseigne / engagement financier	n.c : Moore (2000) ; Vodlan et Vida (2008)
	Expérience de l'internationalisation / engagement financier et flexibilité	+ : Burt (1993), Evans, Mavondo et Bridson (2008) ; n.c : Vida (2000), Moore (2000) et Vodlan et Vida (2008)
	Âge de la firme / engagement financier et flexibilité	+ : Burt (1993) ; n.c : Vida (2000), Moore (2000) et Vodlan et Vida (2008)
	Réseau de relations établies avec différentes parties prenantes / risque	+ : Sparks (1995), Doherty (2000), Dawson (2001), Elg, Ghauri et Sinkovics (2004) et Vodlan et Vida (2008)
	Personnalité du leader / risque	- : Doherty (2000) et Moore (2000)
	Motivations à l'internationalisation de l'enseigne / contrôle, risque et engagement financier	+ : Moore (2000) ; - : Quinn et Alexander (2002)
Secteur d'activité / degré d'expertise locale	+ : Burt (1993), Davies et Fergusson (1995) et Burt <i>et alii</i> (2008)	
Environnement du pays étranger	Potentiel du marché-cible / engagement financier	n.c : Gielens et Dekimpe (2001)
	Caractéristiques concurrentielles du marché-cible / contrôle, flexibilité et engagement financier	n.c : Moore (1998)
	Distance géographique par rapport au marché-cible / risque et engagement financier	- : Burt (1993) ; + : Vodlan et Vida (2008)
	Distance culturelle et d'affaires par rapport au marché-cible / risque et engagement financier	- : Burt (1993) ; + : Vodlan et Vida (2008) ; n.c. : Laulajainen (1991)
	Distance culturelle perçue / engagement financier et contrôle	- : Evans, Mavondo et Bridson (2008)

Légende : + : association positive ; - : association négative ; n.c : deux types d'associations observés par l'auteur, ne peut conclure.

nature contingente, logique largement admise dans la littérature en management international (Welch, Benito et Petersen, 2007). Le choix d'un mode dépendrait du degré d'adéquation entre les caractéristiques de celui-ci et des facteurs individuels et situationnels rencontrés par l'entreprise dans le pays étranger. Si cette perspective générale semble reconnue, les déterminants et leur influence font débat. Sans nier l'intérêt des travaux réalisés, les analyses des antécédents du choix d'un mode demeurent rares en distribution internationale (Doherty, 2000 ; 2009 ; Burt *et alii*, 2008). Le Tableau 1 recense les déterminants d'un mode d'internationalisation d'un réseau mis en évidence par les travaux antérieurs et synthétise le degré de convergence des résultats. Politique marketing de l'enseigne et stratégie de l'entreprise de distribution semblent jouer un rôle prépondérant ; la décision semble également influencée, dans une moindre mesure, par les caractéristiques de l'entreprise et celles de l'environnement du pays d'accueil.

Tout d'abord, différents travaux évoquent des facteurs relatifs à la politique marketing de l'enseigne (Burt, 1993 ; Doherty, 2000). Concept, positionnement, marque, politique de localisation, politique d'assortiment – soit des éléments relatifs à l'internationalisation du produit magasin au sens de Dupuis et Prime (1996) – constituent des déterminants importants ; cependant, les recherches divergent sur la nature de leur influence.

Ensuite, un ensemble de déterminants relatif à la stratégie de l'entreprise de distribution apparaît (Doherty, 2000). Le mode doit permettre de concilier les exigences d'une stratégie globale ou multinationale et les capacités financières, humaines et managériales de l'entreprise (Salmon et Tordjman, 1989 ; Lessassy et Jolibert, 2003). Parallèlement, Dawson défend une approche fondée sur « l'opportunisme comme moyen plus adapté pour comprendre l'internationalisation des distributeurs que des tentatives de formalisation dans des modèles stratégiques déterminés » (Dawson, 2001, p. 253). Également développée par Tsapi (1996), cette analyse en termes d'opportunisme défend la thèse d'une stratégie émergente : celle-ci est critiquée par des travaux observant la combinaison de comportements opportunistes et stratégiques délibérés (Palmer et Quinn, 2007 ; Vodlan et Vida, 2008).

Par ailleurs, les caractéristiques de l'entreprise constituent un ensemble de facteurs souvent discuté.

Le secteur d'activité du réseau apparaît comme un déterminant (Burt, 1993 ; Burt *et alii*, 2008). La taille et l'expérience internationale de l'entreprise sont classiquement vues comme favorisant l'investissement direct, mais les résultats empiriques divergent (Moore, 2000). Jouant un rôle « facilitateur » dans l'expansion à l'étranger, les réseaux de relations permettraient d'orienter le choix vers des modes plus risqués (Elg, Ghauri et Sinkovics, 2004). Pour finir, les différents modes semblent également refléter des approches différentes de l'internationalisation, en termes de motivation et de personnalité du leader.

Enfin, les facteurs relatifs à l'environnement du pays d'accueil font l'objet de débats. Deux points de vue s'opposent (Evans et Mavondo, 2002). Le premier considère qu'une distance culturelle perçue ou une distance géographique importante augmentent le sentiment de risque et diminuent la propension à vouloir investir des ressources et contrôler le projet : l'appui sur un partenaire local permet d'appréhender les différences et de s'y adapter. La position inverse soutient que des conditions différentes de celles du marché domestique exigent un contrôle accru, amenant à privilégier l'investissement direct.

En définitive, les résultats des recherches laissent penser, sans permettre de conclure, que le choix final d'un mode d'internationalisation serait le résultat net d'un ensemble de facteurs aux effets contrastés, souvent complémentaires mais parfois contradictoires. Afin de structurer ces facteurs et de proposer un cadre intégrateur de la décision, un modèle conceptuel des déterminants du choix d'un mode d'expansion internationale d'un réseau est développé.

MODÈLE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES DE LA RECHERCHE

La revue de la littérature a permis de dresser une liste de déterminants potentiels d'un mode d'internationalisation d'une enseigne, tout en mettant en évidence des résultats peu nombreux et divergents. Dès lors, selon les recommandations de Huberman et Miles (1991), une démarche de développement du

modèle conceptuel fondée sur les résultats des recherches antérieures étayés de données de terrain s'imposait. Les concepts et les relations qu'ils entretiennent, mis en évidence dans la littérature, ont été complétés des résultats d'une étude exploratoire qualitative.

Ainsi, afin de préciser le concept de mode d'internationalisation, ses dimensions et ses déterminants, onze entretiens semi-directifs auprès de responsables de développement international d'enseignes françaises ont été réalisés. L'échantillonnage a visé une variation maximale. Les entreprises de distribution composant l'échantillon différaient selon quatre caractéristiques : modes d'internationalisation du réseau, forme d'organisation du réseau en France, âge et taille. Le guide d'entretien comportait deux consignes³, accompagnées de relances possibles. Les entretiens ont été intégralement retranscrits. Une analyse de contenu, manuelle et automatisée à l'aide du logiciel Alceste, a été effectuée⁴. L'analyse des données a été menée en suivant une logique itérative au sens de Miles et Huberman (2003). Une analyse des six premiers entretiens a été faite, aboutissant à la construction d'un schéma causal (Picot-Coupey, 2006). Adoptant la méthode de contrôle du matériel résidu (Mukamurera, Lacourse et Couturier, 2006), les cinq derniers entretiens ont été analysés : la cohérence des conclusions finales a été vérifiée au regard des résultats initiaux. Dans un objectif d'amélioration de la qualité des résultats de la recherche, la tactique de la triangulation a été mise en œuvre : des données secondaires internes et externes sur chaque enseigne ont été collectées, et deux entretiens d'experts du secteur de la distribution menés. À partir des résultats de l'exploration qualitative et des conclusions des recherches antérieures, un modèle des déterminants du choix d'un mode d'expansion internationale d'un réseau de points de vente est donc proposé. La structure générale de ce modèle, représenté schématiquement Figure 1, est présentée avant d'être détaillée au travers de l'exposé des hypothèses sous-jacentes.

3. Les deux consignes étaient : (1) « Parlons de la forme d'organisation du réseau dans un pays étranger. » (2) « Quels facteurs prenez-vous en compte pour choisir un mode d'expansion ? »

4. Les caractéristiques des onze enseignes dont les dirigeants ont été interviewés et les stratégies d'analyse et d'interprétation des données sont présentées en Annexe A1.

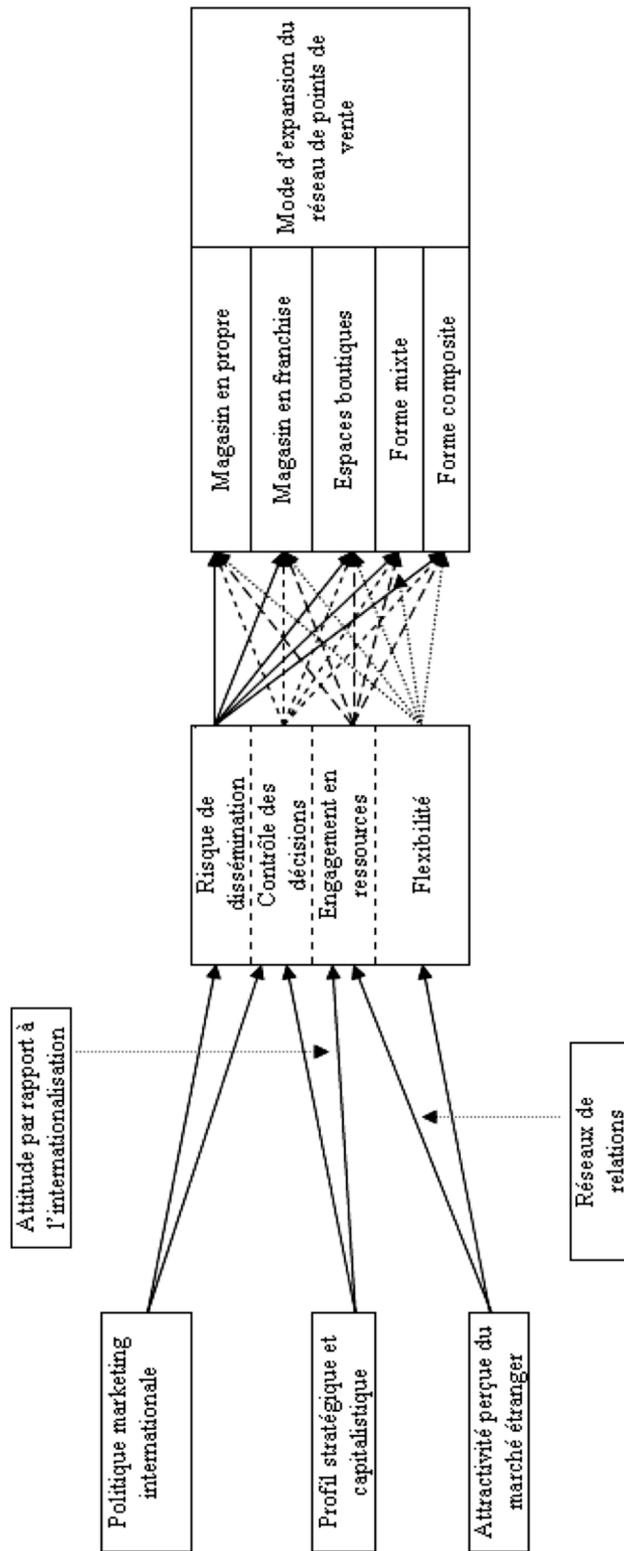
La discussion du concept de mode d'internationalisation d'un réseau de points de vente en a montré le caractère potentiellement évolutif. Mode d'entrée et mode d'expansion sont donc distingués, et le modèle focalisé sur ce dernier. Cinq modes sont analysés : les magasins en propre, les magasins en franchise, les espaces boutiques, la forme mixte associant magasins en propre et en franchise et une forme modale alliant magasins en propre, en franchise et espaces boutiques, appelée forme composite⁵. Concernant les déterminants, la politique marketing internationale du réseau, le profil stratégique et capitalistique de l'entreprise de distribution et l'attractivité perçue du marché étranger sont considérés comme explicatifs du choix d'un mode d'expansion internationale d'un réseau. Cette influence s'exerce à travers quatre dimensions d'un mode : le risque de dissémination des actifs spécifiques, le contrôle des décisions, les ressources engagées et la flexibilité recherchée. Par ailleurs, le rôle modérateur de deux variables est postulé : d'une part, l'attitude vis-à-vis de l'internationalisation de l'équipe dirigeante modérant le lien entre profil stratégique et capitalistique et ressources engagées, et les réseaux de relations tissés modérant celui entre attractivité perçue du marché étranger et ressources engagées, d'autre part.

Neuf hypothèses portant sur les variables explicatives, les variables modératrices et les dimensions d'un mode sous-tendent ce modèle.

La politique marketing internationale du réseau

Les entretiens exploratoires aident à clarifier la nature des relations entre le mode d'expansion choisi et les facteurs marketing, évoqués dans la littérature comme des déterminants du choix d'un mode d'internationalisation d'un réseau de points de vente (Burt, 1993 ; Doherty, 2000 ; Moore, 2000). Ces facteurs marketing forment une des classes isolées par

5. À l'image des matériaux composites désignant plusieurs constituants élémentaires qui donnent naissance à un matériau aux propriétés supérieures, les réseaux constitués de magasins en propre, en franchise et d'espaces boutiques exploitent l'alliance des différents modes pour en combiner et améliorer les caractéristiques respectives, révélant de nouvelles propriétés d'un mode d'internationalisation ainsi créé, à ce titre appelé forme composite (Picot-Coupey, 2006).



Afin de ne pas surcharger la représentation graphique, les hypothèses n'ont délibérément pas été indiquées.

Figure 1. – Modèle conceptuel des déterminants du choix d'un mode d'expansion internationale d'un réseau de points de vente

l'analyse automatisée de contenu réalisée sur le corpus. Dans leurs discours, les onze distributeurs mettent en relation la stratégie de transfert de format du réseau (Goldman, 2001) et son *retailing mix* avec le mode d'expansion adopté. Le choix d'un mode d'expansion paraît une décision indissociable de la politique marketing internationale de l'enseigne, c'est-à-dire de l'ensemble des décisions relatives à la stratégie marketing et au *retailing mix* de l'enseigne dans un pays étranger en référence à sa politique marketing sur le marché domestique (Alexander, 1997). Il fixe le cadre de sa mise en œuvre. La politique marketing d'un réseau s'appuie sur un positionnement différencié lié à des attributs fonctionnels ou, au contraire, symboliques (Filser, des Garets et Paché, 2001). Les distributeurs interrogés établissent une relation entre positionnement symbolique et valorisation de la marque, soutenue par une stratégie spatiale d'écramage, un assortiment spécifique et une stratégie de transfert de format à l'identique. Le raisonnement opposé, illustré par l'extrait de l'entretien Q, est mené pour le positionnement fonctionnel.

« (...) *l'image mode française n'est pas quelque chose qu'on cherche à mettre en avant. Notre axe c'est la mode ultraféminine accessible. (...) Je laisse justement les marges de manœuvre aux partenaires pour, pour qu'ils puissent avoir un peu de liberté en magasin. Pour qu'ils puissent avoir un visuel merchandising un peu différent, ou, ou heu... Il sait mieux que moi ce que la cliente vient acheter. Elle vient acheter des fringues pas trop chères, pas pas des fringues de marque et tout ce qui va avec* » (Int. Q)

Un positionnement symbolique, fondé sur des actifs spécifiques intangibles, demande un respect très fort du concept et une protection des actifs spécifiques (Moore, 2000). Nous postulons donc que la politique marketing internationale influence le choix d'un mode d'expansion selon le degré de contrôle des décisions qu'elle exige. De plus, les savoirs marketing fondateurs d'un concept devant être à la fois diffusés et protégés (Benoun et Hélias-Hassid, 2003), une dimension de dissémination des actifs spécifiques⁶ semble être considérée lors du choix

6. Le risque de dissémination des actifs spécifiques désigne le degré de risque perçu par une entreprise qu'un partenaire s'approprie ses avantages spécifiques, en particulier ses savoir-faire (Hill, Hwang et Kim, 1990).

d'un mode d'expansion internationale, comme le formule M.

« *Même si le marché chinois est aujourd'hui notre premier marché étranger, nous prenons beaucoup de précautions par rapport à... Il aurait été suicidaire de confier nos collections à des personnes dont... Le risque aurait été trop grand de voir nos modèles copiés dans le mois qui suivait. (...) Comme j'avais une stratégie non pas de faire du volume à court terme mais bien de construire une image de marque pour le long terme dans un paysage assez vierge, là là eh bien... Le choix s'imposait.* » (Int. M)

Par conséquent, nous formulons l'hypothèse suivante :

H1 – Une politique marketing internationale axée sur la différenciation par les symboles (*versus* la différenciation fonctionnelle) influence

H1.1 positivement le risque de dissémination des actifs spécifiques ;

H1.2 positivement le contrôle des décisions.

Le profil stratégique et capitalistique de l'entreprise de distribution

L'analyse du concept de mode d'internationalisation a montré la relation d'influence réciproque, voire dialectique, entre celui-ci et la stratégie d'internationalisation. Sans ignorer le débat sur les relations entre stratégie et structure, notre analyse se focalise sur les avantages concurrentiels exploités par le réseau comme un déterminant possible de la structure *i.e.* du mode d'expansion à l'étranger. Dans la littérature, les travaux évoquent l'influence isolée d'un seul avantage concurrentiel – taille critique (Arnold et Fernie, 2000), maîtrise de la qualité (Petersen et Welch, 2000) – alors que la maîtrise simultanée de plusieurs avantages paraît aujourd'hui nécessaire (Filser, 2004). La combinaison des compétences distinctives apparaît dans le discours de neuf des répondants.

« *Des produits phares d'un côté, des petites collections exclusives qui reprennent les codes visuels et matières de l'autre et, et... pour l'essentiel fabriqués en France avec un positionnement haut de gamme. Voilà notre fondement stratégique en résumé. Et comme nous sommes une*

entreprise familiale, nous pouvons mener cette stratégie à notre rythme, sans pression. » (Int. B)

Il est suggéré que les enseignes exploitent une compétence distinctive principale, soutenue par des compétences complémentaires, ce qui requiert d'analyser la combinaison de celles-ci. La compétence distinctive principale relève soit d'une logique d'efficacité dans le management du réseau (maîtrise des coûts de gestion, notamment des processus logistiques), soit d'une logique de différenciation (Filsler, 1998 ; 2004). Par ailleurs, une relation entre stratégie de croissance et structure capitaliste est systématiquement établie par les distributeurs interrogés. La nature des avantages concurrentiels exploités par l'enseigne combinée à la présence ou à l'absence de partenaires financiers dans le capital de l'entreprise conduisent à privilégier tel mode d'expansion à tel autre car les préoccupations en matière de contrôle et de ressources à engager diffèrent. Par conséquent, nous formulons l'hypothèse suivante :

H2 – Un profil stratégique et capitaliste fondé prioritairement sur la différenciation (*versus* la maîtrise des coûts de gestion) et le contrôle familial du capital (*versus* l'accueil de partenaires financiers) influence :

- H2.1 positivement le contrôle des décisions ;
- H2.2 négativement le montant de ressources engagées.

L'attractivité perçue du pays étranger

L'influence de différents facteurs d'environnement sur le choix d'un mode d'internationalisation est discutée dans la littérature en distribution internationale. Burt (1993) suggère qu'une distance géographique importante conduit à privilégier un mode d'internationalisation exigeant peu d'investissements tandis que Vodlan et Vida (2008) observent l'inverse. Moore (1998) ne parvient pas à conclure sur l'impact des caractéristiques concurrentielles du marché étranger cible sur le mode choisi. Si Evans, Mavondo et Bridson (2008) mettent en évidence une relation négative entre la distance culturelle perçue⁷ et les

investissements dans un mode d'internationalisation, Vodlan et Vida (2008) observent une relation positive. Les distributeurs interrogés dans la phase exploratoire de la recherche mêlent, dans leurs discours, critères objectifs et perceptions relatives au pays étranger considéré : ils citent, en les nuancant, des indicateurs économiques et géographiques pour estimer l'attractivité du marché-cible. Nous postulons donc que c'est l'effet combiné de la distance culturelle perçue et du degré d'attractivité du marché, appréhendé dans le construit d'attractivité *perçue* du marché étranger, qui influence le choix d'un mode d'expansion internationale d'un réseau, à travers deux dimensions. Plus l'attractivité perçue du marché est forte, moins le responsable d'enseigne semble hésiter à engager des ressources. De plus, il paraît moins enclin à chercher à valoriser la flexibilité d'un mode pour se réserver la possibilité de se retirer du marché puisqu'il n'y a pas, *a priori*, de raison d'anticiper une détérioration du contexte. Par conséquent, nous formulons l'hypothèse suivante :

H3 – Une forte (*versus* faible) attractivité perçue du marché étranger influence :

- H3.1 positivement le montant de ressources engagées ;
- H3.2 négativement la flexibilité.

L'attitude de l'équipe dirigeante vis-à-vis de l'internationalisation

L'attitude de l'équipe dirigeante vis-à-vis de l'internationalisation a été observée comme « participant à façonner le choix d'un mode d'entrée ou d'expansion » d'un réseau de points de vente dans un pays étranger (Doherty, 2000, p. 234). Dans leurs discours, les distributeurs interrogés établissent un lien entre stratégie, attitude de l'équipe dirigeante vis-à-vis de l'internationalisation et ressources engagées dans un mode. Une attitude favorable (*versus* défavorable) leur paraît influencer le choix, en modulant le risque que l'équipe dirigeante est prête à prendre à travers le mode choisi. C et X diagnostiquent une attitude défavorable de l'équipe dirigeante de leur enseigne à l'égard du développement international, vécu comme « un passage obligé pour exploiter de nouvelles sources de croissance » (Int. C), et l'analysent comme un facteur de minimisation des

7. La distance culturelle perçue est définie comme les différences de culture et de pratiques d'affaires, perçues par un individu, entre le marché domestique et un marché étranger (Evans et Mavondo, 2002).

ressources investies dans un mode adapté à la stratégie du réseau, comme le formule C.

« Exemple : il y a des objectifs qui demanderaient d'ouvrir une succursale, que heu si je le fais et que ça capote. Il va me le reprocher. Non, je dis pas qu'il faut être couvert mais... Alors je le joue prudent, un peu en dessous. » (Int. C)

A *contrario*, pour les neuf autres distributeurs, l'attitude proactive de l'équipe dirigeante vis-à-vis de l'internationalisation permet, à stratégie donnée, de choisir un mode d'expansion nécessitant davantage de ressources. Par conséquent, nous formulons l'hypothèse suivante :

H4 – L'attitude de l'équipe dirigeante vis-à-vis de l'internationalisation modère le lien entre le profil stratégique et capitalistique de l'entreprise et les ressources engagées.

Les réseaux de relations

Selon Dawson (2001), les réseaux de relations tissés entre une enseigne et ses différentes parties prenantes apportent des connaissances du marché au développeur international. Elg, Ghauri et Tarnovskaya (2008) ont montré que ces réseaux de relations permettaient d'accéder à des informations ou ressources indispensables au développement d'une chaîne de magasins dans un pays étranger. Dans l'analyse automatisée de contenu, le vocabulaire relatif aux « relations » et aux « rencontres » forme, avec les facteurs d'environnement, une classe. Pour les distributeurs interrogés, la densité des réseaux de relations interfère dans le choix d'un mode d'expansion en modulant l'attractivité perçue du marché étranger. Selon eux, des réseaux de relations solides renforcent la relation positive entre l'attractivité perçue d'un marché étranger et les ressources engagées. Au contraire, des réseaux de relations peu denses semblent affaiblir cette relation. Par conséquent, nous formulons l'hypothèse suivante :

H5 – Les réseaux de relations tissés par l'enseigne modèrent le lien entre l'attractivité perçue du marché étranger et les ressources engagées.

Dimensions d'un mode d'expansion

Les modes d'expansion internationale d'un réseau paraissent analysés selon quatre dimensions : leurs caractéristiques respectives en termes de contrôle possible des décisions, de ressources à engager, de risque de dissémination des actifs spécifiques et de flexibilité.

Les magasins en propre sont réputés pour la protection des actifs spécifiques qu'ils offrent puisque ceux-ci ne sont pas confiés à des partenaires (Fernie *et alii*, 1997 ; Moore, 1998). Ce management en interne est supposé offrir, malgré la distance géographique, une très bonne maîtrise des décisions (Dawson, 1994). En contrepartie, les ressources engagées dans l'opération d'expansion sont importantes et la flexibilité réduite (Moore, 2000).

Engagement limité de ressources et possibilités de retrait sont les avantages usuels mis en avant pour justifier le choix de franchiser un réseau de points de vente à l'étranger. Hutchinson *et alii* (2007) ont observé des difficultés de contrôle de l'activité des franchisés étrangers par la tête de réseau que, selon Pederzoli (2008), le contrat juridique entre les deux parties doit limiter. Parallèlement, un risque de dissémination des actifs spécifiques de l'enseigne – en particulier des actifs marketing – existe (Quinn et Doherty, 2000) même si le contrat de franchise peut, là encore, offrir une certaine protection (Watson *et alii*, 2005).

Les espaces boutiques demandent d'engager peu de ressources et garantissent une grande flexibilité (Alexander, 1997). Mais ce mode protège peu les actifs spécifiques du réseau et ne permet qu'un contrôle limité de l'opération (Hutchinson *et alii*, 2007).

Dans un cadre domestique, les réseaux mixtes sont valorisés pour les possibilités d'apprentissage local et mutuel qui permettent à la fois réactivité locale et adaptation globale (Cliquet, 2002). En s'appuyant sur le discours des distributeurs interrogés, l'hypothèse peut être faite, dans un contexte international, qu'un réseau mixte permet de confier aux franchisés un concept qu'ils vont adapter aux besoins du marché local, tout en limitant les ressources engagées. Les succursales permettent un contrôle relatif des décisions.

Selon Petersen et Welch (2002), l'avantage principal d'une combinaison de modes réside dans l'accélé-

ration du développement permise par l'alliance de ressources de différents partenaires. En contrepartie, le risque de dissémination des actifs spécifiques peut être élevé. Moore (2000) et Picot-Coupey (2006) ont observé que la forme composite permet la construction d'une marque enseigne forte grâce à un maillage serré du réseau.

Par conséquent, nous formulons les quatre hypothèses suivantes :

H6 – Un risque élevé d'appropriation des actifs spécifiques du réseau influence :

- H6.1 positivement le choix des magasins en propre comme mode d'expansion ;
- H6.2 négativement le choix de la franchise comme mode d'expansion ;
- H6.3 négativement le choix des espaces boutiques comme mode d'expansion ;
- H6.4 positivement le choix d'une forme mixte comme mode d'expansion ;
- H6.5 négativement le choix de la forme composite comme mode d'expansion.

H7 – Un contrôle important des décisions stratégiques et opérationnelles du réseau influence :

- H7.1 positivement le choix des magasins en propre comme mode d'expansion ;
- H7.2 négativement le choix de la franchise comme mode d'expansion ;
- H7.3 négativement le choix des espaces boutiques comme mode d'expansion ;
- H7.4 positivement le choix d'une forme mixte comme mode d'expansion ;
- H7.5 négativement le choix de la forme composite comme mode d'expansion.

H8 – Un engagement limité de ressources influence :

- H8.1 négativement le choix des magasins en propre comme mode d'expansion ;
- H8.2 positivement le choix de la franchise comme mode d'expansion ;
- H8.3 positivement le choix des espaces boutiques comme mode d'expansion ;
- H8.4 positivement le choix d'une forme mixte comme mode d'expansion ;
- H8.5 négativement le choix de la forme composite comme mode d'expansion.

H9 – Une flexibilité importante influence :

- H9.1 négativement le choix des magasins en propre comme mode d'expansion ;

H9.2 positivement le choix de la franchise comme mode d'expansion ;

H9.3 positivement le choix des espaces boutiques comme mode d'expansion ;

H9.4 positivement le choix d'une forme mixte comme mode d'expansion ;

H9.5 positivement le choix de la forme composite comme mode d'expansion.

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Afin de tester le modèle conceptuel proposé dans la recherche, une étude a été réalisée auprès de 43 hauts dirigeants d'enseignes de mode. Les choix méthodologiques relatifs au recueil des données, à l'opérationnalisation des instruments de mesure et aux méthodes d'analyse des données sont justifiés au regard des contraintes du terrain de recherche et des débats sur la méthodologie de la mesure (Jarvis, Mackenzie et Podsakoff, 2004).

Recueil des données

Les données ont été collectées auprès des enseignes françaises du secteur de l'équipement de la personne, exploitant des points de vente à l'étranger. Le terrain de la recherche est mono-national et mono-sectoriel afin de contrôler toute différence culturelle (de Mooij et Hofstede, 2002) et intersectorielle (Burt, 1993), ce qui peut *a contrario* limiter la validité externe de la recherche. Le secteur de l'équipement de la personne a été retenu car l'internationalisation est une priorité stratégique pour un grand nombre d'acteurs (Warts et Everdingen, 2006). Une base de données des réseaux de distribution français commercialisant prêt-à-porter, chaussures ou accessoires a été construite à partir de différents annuaires et des sites Internet de ces réseaux : 231 enseignes ont été recensées. Les répondants clés étaient le président, le directeur général ou bien le haut dirigeant en charge des affaires internationales. La population était donc de petite taille et composée de décideurs de haut niveau

peu disponibles. Les données ont été collectées par un questionnaire dans lequel il était demandé de répondre sur la dernière opération d'expansion internationale importante réalisée par l'enseigne. Une observation unique a été préférée à des observations multiples afin que le répondant ait le souvenir le plus précis possible du processus de choix du mode d'expansion.

Au terme de l'envoi postal initial du questionnaire suivi de trois relances, 43 questionnaires complets ont été reçus. Le taux de réponse à l'enquête s'établit à 20,5 %⁸. Trente-cinq répondants ont une expérience internationale de plus de cinq ans ; les deux tiers d'entre eux ont joué un rôle décisionnel important ou très important dans le processus de choix du mode d'expansion, sur lequel ils expriment donc un avis éclairé. Par ailleurs, 41 décideurs jugent positive ou très positive l'opération présentée. Le mode d'expansion choisi semble donc approprié, et des résultats et préconisations peuvent être formulés sur ces bases. Le Tableau 2 présente les principales caractéristiques de l'échantillon.

Concepts et instruments de mesure

Pour tester le modèle conceptuel proposé dans la recherche, quatre index et six échelles ont été utilisés. Ces outils de mesure sont décrits dans le Tableau 3.

Les opérationnalisations des trois variables explicatives (la politique marketing internationale, le profil stratégique et capitalistique, l'attractivité perçue du marché étranger), des deux variables modératrices (l'attitude managériale vis-à-vis de l'internationalisation et les réseaux de relations tissés), des quatre dimensions (le risque de dissémination des actifs spécifiques, le contrôle des décisions, l'engagement de ressources, la flexibilité) et du mode d'expansion lui-même ont été retenues au terme d'une procédure en quatre étapes principales.

Selon les recommandations de Diamantopoulos et Winklhofer (2001) et de Rossiter (2002), une synthèse minutieuse du contenu des concepts a été faite, à partir des analyses menées pour le développement du modèle conceptuel. Par ailleurs, la nature de la relation épistémique entre items et construits a été examinée au

Tableau 2. – Description de l'échantillon (n = 43)

Chiffre d'affaires (Millions d'euros)		Structure du réseau en France	
0 à 15	9	Réseau en propre	6
15 à 30	5	Réseau en franchise	0
30 à 50	9	Réseau mixte	8
50 à 100	6	Réseau composite	23
Plus de 100	12	Autre : réseau en propre et espaces boutiques	6
Âge de l'entreprise		Nombre de salariés	
Moins de 5 ans	1	Moins de 10 salariés	1
5 à 10 ans	3	10 à 49 salariés	9
10 à 20 ans	10	50 à 249 salariés	8
20 à 50 ans	18	250 à 499 salariés	8
Plus de 50 ans	11	Plus de 500 salariés	17
Métier d'origine de l'entreprise		Structure de propriété du capital de l'entreprise	
Fabricant	20	Entreprise à contrôle uniquement familial	28
Distributeur	17	Entreprise cotée en Bourse	6
Fabricant – distributeur	6	Entreprise ayant accueilli un investisseur financier	9
Chiffre d'affaires à l'international (%)		Nombre de pays où le réseau est présent	
Moins de 10 %	11	Moins de 5 pays	12
10 à 25 %	9	5 à 10 pays	7
25 à 50 %	17	10 à 15 pays	8
50 à 80 %	5	Plus de 15 pays	16
Plus de 80 %	1		

8. Après élimination des entreprises ayant disparu ou n'exploitant plus de magasins à l'étranger, la population finale était composée de 210 réseaux.

Tableau 3. – Contenu des concepts et instruments de mesure

Construit	Définition	Analyse de la relation épistémique entre items et construit au regard des critères de Jarvis, Mackenzie et Podsakoff (2004)	Source de l'instrument de mesure ; type d'instrument de mesure
Politique marketing internationale de l'enseigne	Ensemble des décisions relatives à la stratégie marketing et au <i>retailing mix</i> de l'enseigne dans un pays étranger, en référence à la politique marketing de l'enseigne sur son marché domestique (Alexander, 1997)	Variable formative (Sens de la causalité des indicateurs vers le construit / indicateurs non interchangeables / covariance entre indicateurs non systématique / réseau nomologique des indicateurs différent)	Index construit sur la base des travaux de Gannon (1993) et Bradley et Gannon (2000) ; 4 indicateurs mesurés par des échelles de Likert en 5 points et 4 indicateurs mesurés par des échelles à choix multiple – réponse unique
Profil stratégique et capitalistique de l'entreprise	Combinaison des avantages concurrentiels exploités dans la conduite des activités, et de la structure capitalistique choisie pour atteindre les objectifs stratégiques	Variable formative (Sens de la causalité des indicateurs vers le construit / indicateurs non interchangeables / covariance entre indicateurs non systématique / réseau nomologique des indicateurs différent)	Index construit sur la base des travaux de Contractor et Kundu (1998) et Ramon-Rodríguez (2002) ; 5 indicateurs mesurés par des échelles de Likert en 5 points et un indicateur mesuré par une échelle à choix multiple – réponse unique
Attractivité perçue du marché étranger	Capacité d'un marché, perçue par un décideur, à attirer et retenir une entreprise. Elle est formée : – de la distance culturelle perçue : différences de culture et de pratiques d'affaires, perçues par un individu, entre le marché domestique et le marché étranger (Evans et Mavondo, 2002) – attractivité d'un marché étranger : facteurs intrinsèques qui concourent à rendre un marché attractif (Coeur et Rabaud, 2003). Pour mesurer l'importance de l'attractivité, trois groupes de facteurs sont retenus : le potentiel marchand, la concurrence et la qualité globale de l'environnement	Variable formative de second ordre Variable réflexive (Sens de la causalité du construit aux items / indicateurs interchangeables / covariance entre indicateurs / réseau nomologique des items identique) Variable formative (Sens de la causalité des indicateurs vers le construit / indicateurs non interchangeables / covariance entre indicateurs non systématique / réseau nomologique des indicateurs différent)	Échelle de Evans et Mavondo (2002) ; 6 items mesurés sur une échelle de Likert en 5 points Index construit sur la base des travaux de Driscoll et Paliwoda (1997) ; 8 indicateurs mesurés sur des échelles à sémantique différentielle
Risque de dissémination des actifs spécifiques	Menace perçue par l'entreprise qu'un partenaire opportuniste s'approprie ses avantages spécifiques, en particulier ses savoir-faire (Hill, Hwang et Kim, 1990)	Variable réflexive (Sens de la causalité du construit aux items / indicateurs interchangeables / covariance entre indicateurs / réseau nomologique des items identique)	Échelle construite sur la base des travaux de Driscoll et Paliwoda (1997) ; 5 items mesurés sur une échelle de Likert en 5 points

Tableau 3. – Contenu des concepts et instruments de mesure (suite)

Construit	Définition	Analyse de la relation épistémique entre items et construit au regard des critères de Jarvis, Mackenzie et Podsakoff (2004)	Source de l'instrument de mesure ; type d'instrument de mesure
Contrôle des décisions	Autorité exercée sur les décisions stratégiques et opérationnelles (Hill, Hwang et Kim, 1990)	VARIABLE RÉFLEXIVE (Sens de la causalité du construit aux items / indicateurs interchangeables / covariance entre indicateurs / réseau nomologique des items identique)	Échelle construite sur la base des travaux de Driscoll et Paliwoda (1997) ; 8 items mesurés sur une échelle de Likert en 5 points
Engagement de ressources	Volume global des ressources matérielles, humaines et financières spécifiquement investies dans un marché étranger et qui ne peuvent être redéployées pour d'autres usages, sans coûts (Hill, Hwang et Kim, 1990)	VARIABLE RÉFLEXIVE (Sens de la causalité du construit aux items / indicateurs interchangeables / covariance entre indicateurs / réseau nomologique des items identique)	Échelle construite sur la base des travaux de Driscoll et Paliwoda (1997) ; 4 items mesurés sur une échelle de Likert en 5 points
Flexibilité	Possibilité de changer de mode d'internationalisation rapidement et à moindre coût, si le contexte venait à l'exiger (Anderson et Gatignon, 1986)	VARIABLE RÉFLEXIVE (Sens de la causalité du construit aux items / indicateurs interchangeables / covariance entre indicateurs / réseau nomologique des items identique)	Échelle construite à partir des travaux de Driscoll et Paliwoda (1997) ; 3 items mesurés sur une échelle de Likert en 5 points
Attitude managériale vis-à-vis de l'internationalisation	Orientation, favorable ou défavorable, des hauts dirigeants de l'entreprise face au développement international (Cavusgil et Nevin, 1984)	VARIABLE RÉFLEXIVE (Sens de la causalité du construit aux items / indicateurs interchangeables / covariance entre indicateurs / réseau nomologique des items identique)	Échelle de Gencturk, Childers et Ruekert (1995) ; 5 items mesurés sur une échelle de Likert en 5 points
Réseaux de relations	Liens tissés aussi bien au niveau individuel qu'organisationnel, par les décideurs, entre l'entreprise et ses parties prenantes (Burt, 1992)	VARIABLE FORMATIVE (Sens de la causalité des indicateurs vers le construit / indicateurs non interchangeables / covariance entre indicateurs non systématique / réseau nomologique des indicateurs différent)	Index construit à partir des travaux de Bell (1987) ; 8 indicateurs mesurés sur une échelle de Likert en 5 points
Mode d'expansion	Moyen par lequel le distributeur établit une présence opérationnelle dans un marché étranger (Alexander, 1997)	VARIABLE RÉFLEXIVE (Sens de la causalité du construit aux items)	Échelle construite à partir des travaux de Anderson et Coughlan (1987) et Ramon-Rodriguez (2002) ; échelle à choix multiple – réponse unique

regard des quatre critères de Jarvis, Mackenzie et Podsakoff (2004). La politique marketing internationale de l'enseigne, son profil stratégique et capitalistique, l'attractivité perçue du marché étranger et les réseaux de relations tissés sont modélisés comme des construits à indicateurs formatifs, tandis que les autres construits le sont avec des indicateurs réflexifs. Tous les instruments de mesure existant dans la littérature en distribution internationale ou en management international étant en langue anglaise, la méthode de la traduction – rétro-traduction, considérée comme une approche valide pour en assurer la traduction (Bartikowski, Chandon et Gierl, 2006), a été utilisée. À l'exception de l'échelle de la distance culturelle perçue d'Evans et Mavondo (2002) qui l'était déjà, les échelles et index ont été contextualisés au secteur de la distribution grâce aux discours recueillis dans la phase exploratoire de la recherche. Pour finir, les instruments de mesure ont été analysés par cinq experts afin d'en apprécier la validité de contenu (Rossiter, 2002). Cette démarche peut se substituer à des collectes de données multiples quand celles-ci sont impossibles, notamment en cas de population de petite taille (Hardesty et Bearden, 2004). Suite à ce pré-test, l'échelle de mesure de la distance culturelle perçue a été épurée : seuls six items ont été retenus au lieu des huit originels proposés par Evans et Mavondo (2002). Un item de l'échelle de mesure du contrôle des décisions et deux de celle de l'attitude managériale vis-à-vis de l'internationalisation ont été reformulés.

Méthode d'analyse de données

Compte tenu du modèle conceptuel testé dans cette recherche, une modélisation par équations structurelles avec l'approche *PLS* a été retenue comme méthode d'analyse de données. Celle-ci présente l'avantage de permettre d'étudier non seulement la structure des relations entre des variables non directement observables mais aussi la qualité de la mesure de ces variables, à la différence des modèles de choix discrets critiqués sur ce point dans des recherches sur les modes d'internationalisation (O'Farrel, Moffat et Wood, 1995 ; Driscoll et Paliwoda, 1997)⁹. La procé-

ture d'estimation retenue est celle des moindres carrés partiels (*Partial Least Square i.e. PLS*) : ses caractéristiques méthodologiques sont plus adaptées au modèle conceptuel testé dans cette recherche que celles de la procédure usuelle d'estimation des paramètres fondée sur le maximum de vraisemblance. Ainsi, l'approche *PLS* permet d'estimer un modèle avec un échantillon de petite taille (Tenenhaus, 1998). Par ailleurs, selon Wold (1985, p. 589) : « [L'approche] *PLS* s'impose pour les modèles complexes, lorsque l'intérêt réside moins dans les variables et les paramètres pris isolément que dans la combinaison de ces variables et l'agrégation des paramètres qui s'y rattachent. » De plus, l'approche *PLS* permet d'intégrer des variables formatives et des variables réflexives sans problème d'identification, que celles-ci soient explicatives ou modératrices (Chin, Marcolin et Newsted, 2003). Enfin, elle offre la possibilité de travailler avec tout type d'échelle (nominale, ordinale ou métrique)¹⁰. Au-delà de ces avantages méthodologiques, l'approche *PLS* est bien adaptée à des travaux de nature prédictive (Henseler, Ringle et Sinkovics, 2009).

Dans ce contexte d'une modélisation par équation structurelle avec l'approche *PLS*, la méthodologie retenue d'analyse de la qualité des instruments de mesure et du modèle interne est détaillée dans le Tableau 4.

PRINCIPAUX RÉSULTATS

Cette recherche a pour objectif d'étudier les déterminants du choix d'un mode d'expansion internationale d'un réseau de points de vente. À travers cette problématique, le mode choisi pour entrer sur un marché est distingué de celui retenu pour y poursuivre l'expansion du réseau. Préalablement au test du modèle conceptuel, l'intensité de l'**association entre le mode d'entrée et le mode d'expansion** du

9. Au regard du contexte et des objectifs de cette recherche, les modèles de choix discrets auraient posé, par ailleurs, des problèmes liés à la taille de l'échantillon et aux nombres de paramètres et d'effets d'interactions pouvant être estimés (Bonnet, 2004).

10. Le processus de codage des données doit tenir compte du type d'échelle (Lohmöller, 1989). Il est notamment d'usage de coder les variables catégorielles comme des variables muettes (Falk et Miller, 1992, pp. 32-34).

Tableau 4. – Méthodologie d'analyse de la qualité des instruments de mesure et du modèle de structure avec l'approche *PLS*

Analyse de la qualité des échelles de mesure (variables réflexives)	
La qualité des échelles de mesure a été appréciée à l'aide d'outils statistiques usuels (Churchill et Iacobucci, 2005).	
• Fiabilité	Analyse de la cohérence interne par coefficients <i>Alpha</i> de Cronbach et <i>Rhô</i> de Dillon-Goldstein > 0,7
• Validité convergente	Analyse de l'unidimensionnalité par : – Poids factoriels > 0,5 et statistiquement significatifs – Communautés <i>intra</i> > 0,5 – Variance extraite moyenne (AVE) > 0,5 (<i>i.e.</i> la variable latente partage plus de 50 % de sa variance avec ses mesures)
• Validité discriminante	Analyse par : – <i>Cross loadings</i> : <i>loadings</i> > <i>cross loadings</i> – Analyse factorielle avec rotation varimax – Test de Fornell et Larcker (1981) : comparaison du carré de la corrélation entre les variables latentes avec la variance moyenne extraite
Analyse de la qualité des index (variables formatives)	
Les index ont été analysés en suivant les recommandations de Diamantopoulos et Winklhofer (2001) et la démarche proposée par Henseler, Ringle et Sinkovics (2009) et Götz, Liehr-Gobbers et Krafft (2010).	
• Contribution des indicateurs	– Analyse des poids pour identifier les contributions respectives des indicateurs au construit. « L'approche <i>PLS</i> optimisant les poids des indicateurs pour maximiser la variance de la variable à expliquer, des poids relativement faibles ne doivent pas être interprétés comme un mauvais modèle interne » (Götz, Liehr-Gobbers et Krafft, 2010, p. 112). À la différence des variables réflexives où seuls les indicateurs avec un poids significatif et une contribution importante sont conservés, la démarche de validation des variables formatives ne peut être faite à partir des seuls résultats statistiques. L'analyse doit être dialectiquement liée à la réflexion conceptuelle car l'élimination d'un indicateur peut supprimer une facette de l'index et en changer le contenu (Jarvis, MacKenzie et Podsakoff, 2004). Par conséquent, le poids peut être fort ou faible sans que cela ne justifie une élimination de l'indicateur, à la différence d'une variable réflexive (Götz, Liehr-Gobbers et Krafft, 2010). – Analyse de la corrélation : celle-ci peut être positive, négative ou nulle. – Analyse de la cohérence de signe entre poids et corrélation : une inversion de signe peut être révélatrice d'indicateurs redondants et de multicolinéarité (<i>cf. infra</i>). Une démarche statistique de <i>backward elimination</i> permet d'évaluer les conséquences du retrait d'un indicateur et de vérifier la stabilité du modèle car un effet de redondance ne change pas le R^2 (Esposito-Vinzi et Tenenhaus, 2003).
• Multicolinéarité	Analyse de la colinéarité entre les indicateurs d'une latente formative. De fortes multicolinéarités induisent des biais dans l'estimation des paramètres et doivent être éliminées, <i>via</i> la réalisation d'analyses factorielles et le calcul du facteur d'inflation de la variance (FIV) (seuil : FIV < 10).
• Validité discriminante	Puisque les indicateurs d'une variable formative n'ont pas à être corrélés, le test de Fornell et Larcker ne s'applique pas (Fornell et Larcker, 1981, p. 46)
Analyse de la qualité du modèle de structure	
La qualité du modèle interne a été évaluée à l'aide de trois indicateurs :	
• Coefficient de détermination R^2 des variables latentes endogènes	Pourcentage de variance expliquée pour chaque latente endogène
• Significativité des coefficients des chemins	Significativité des coefficients des chemins évaluée par une procédure de <i>bootstrap</i>
• Calcul du f^2 de Cohen (1988)	Calcul de l'effet de taille de chaque variable latente exogène sur la variable latente endogène à laquelle elle est liée

réseau est donc évaluée. Cette distinction semble judicieuse puisqu'il existe une association **statistiquement significative mais d'intensité moyenne** (V de Cramer = 0,536 ; $p = 0,000$)¹¹. Les enseignes ne poursuivent pas systématiquement l'expansion dans un pays étranger avec le mode choisi pour y entrer. Si 80 % des opérations initiées en succursales et toutes celles en franchise sont poursuivies avec ces mêmes modes, une entrée réalisée par espaces boutiques ouvre la voie à une expansion *via* une forme pure, mixte ou bien composite. Ces résultats corroborent empiriquement l'analyse dynamique d'un mode d'internationalisation de Vida et Fairhurst (1998) et Petersen et Welch (2000). Par ailleurs, un tiers des entrées et 40 % des expansions sont réalisés *via* des succursales. Ce résultat confirme la conclusion de Vodlan et Vida (2008) : la logique de l'engagement incrémental, défendue par l'école d'Uppsala, n'est pas vérifiée pour les entreprises de distribution. Au-delà de ces résultats sur la dynamique des modes, le cœur de la recherche porte sur les déterminants d'un mode d'expansion.

Test du modèle externe

La dimensionnalité, la fiabilité, les validités convergente et discriminante des échelles de mesure ont été testées (*cf.* Tableau 5). Des analyses factorielles exploratoires ont tout d'abord permis d'éliminer les items mal représentés. Un item de mesure du risque de dissémination des actifs spécifiques, trois items de mesure du contrôle des décisions, deux items de mesure de l'engagement de ressources, deux items de mesure de la flexibilité et un item de mesure de l'attitude managériale vis-à-vis de l'internationalisation ont été éliminés. De fortes corrélations entre les items de l'engagement de ressources et ceux de la flexibilité ont été mises en évidence : la lecture des résultats remet donc en cause la distinction entre ces deux dimensions d'un mode d'expansion. Le type ou le montant des ressources investies semble décider de la flexibilité d'un mode d'expansion, ce qui pourrait expliquer qu'ils ne puissent être empiriquement distingués. Dans la mesure où la flexibilité semble appréciée non pas en tant que telle mais à travers l'engagement de ressources, une seule échelle a été

retenue. Par conséquent, l'hypothèse 9 et la sous-hypothèse 3.2, impliquant la flexibilité, ne peuvent être validées isolément. Un modèle d'équations structurelles avec l'approche *PLS* a ensuite été testé avec le logiciel *SmartPLS 2.0β* (Ringle, Wende et Will, 2005)¹². La lecture des résultats permet de conclure à la bonne fiabilité des échelles de mesure utilisées dans cette recherche, chacune présentant un coefficient *Rhô* de Dillon-Goldstein supérieur à 0,7. Les validités convergente et discriminante ont été établies selon l'approche recommandée par Fornell et Larcker (1981) : d'une part, les paramètres standardisés pour chacun des indicateurs sont significatifs au seuil de 1 % ; les variables latentes partagent au minimum 64 % de leur variance avec leur mesure et davantage qu'avec d'autres variables latentes, d'autre part.

Le test des index de mesure vise à montrer la validité des construits formatifs, alors que les critères de fiabilité ne peuvent s'appliquer (Diamantopoulos, 2006 ; Henseler, Ringle et Sinkovics, 2009). Les analyses factorielles exploratoires initialement menées ont mis en évidence de fortes colinéarités entre indicateurs, sources de biais dans l'estimation des paramètres. Une démarche statistique de *backward elimination* a permis de supprimer les effets de redondance, sans changement du contenu des index. À l'issue de cinq itérations, les résultats du modèle de mesure et de structure demeurent stables. Suivant la démarche proposée par Henseler, Ringle et Sinkovics (2009), la validité des index de mesure a été établie (*cf.* Tableau 6). Les différents indicateurs contribuent à former leurs variables latentes respectives. Les quatre index intègrent respectivement différentes variables marketing, stratégiques, d'environnement et relatives aux réseaux. Ils permettent ainsi de tester simultanément l'influence, sur le choix d'un mode d'expansion, de différents facteurs qui n'ont de sens que dans l'effet global qui s'en dégage. La stratégie de marque pèse le plus fortement dans la construction de l'index de la politique marketing internationale de l'enseigne, confortant le résultat de Bridson et Evans (2004) selon lequel l'orientation « marque » joue un rôle premier pour les distributeurs de mode. L'index du

11. Les résultats détaillés sont présentés en Annexe A2.

12. Selon les recommandations de Davison et Hinkley (1997) et Tenenhaus *et alii* (2005), les options suivantes ont été appliquées : mode A pour les variables réflexives, mode B pour les variables formatives, schéma de définition structurel et procédure de *bootstrap* avec 500 retirages.

Tableau 5. – Fiabilité, validités convergentes et discriminantes des échelles de mesure

			Loadings (Test t > 2,575)			AVE	
Risque de dissémination des actifs spécifiques (4 items)	Fiabilité	$\alpha = 0,81$ $\rho = 0,88$	RD1 RD2 RD4 RD5	0,6434* 0,8315* 0,8928* 0,8009*	Validité convergente	0,640	
Contrôle des décisions (5 items)	Fiabilité	$\alpha = 0,87$ $\rho = 0,91$	CT1 CT3 CT4 CT5 CT7	0,7835* 0,7364* 0,8747* 0,8242* 0,8369*	Validité convergente	0,661	
Engagement de ressources (3 items)	Fiabilité	$\alpha = 0,80$ $\rho = 0,87$	ER1 ER2 FX3	0,8947* 0,8009* 0,8169*	Validité convergente	0,704	
Distance culturelle perçue (6 items)	Fiabilité	$\alpha = 0,91$ $\rho = 0,93$	Dy1 Dy2 Dy3 Dy4 Dy5 Dy6	0,8654* 0,8596* 0,8752* 0,8229* 0,8196* 0,7126*	Validité convergente	0,649	
Attitude vis-à-vis de l'internationalisation (4 items)	Fiabilité	$\alpha = 0,90$ $\rho = 0,93$	Ai1 Ai2 Ai4 Ai5	0,8521* 0,9220* 0,8772* 0,8649*	Validité convergente	0,773	
Validité discriminante des construits							
			RD	CT	ER	Dy	Ai
Risque de dissémination (RD)			0,640				
Contrôle des décisions (CT)			0,542 (0,293)	0,661			
Engagement de ressources (ER)			0,255 (0,065)	0,602 (0,362)	0,704		
Distance culturelle perçue (Dy)			0,068 (0,004)	0,096 (0,009)	0,09 (0,009)	0,649	
Attitude vis-à-vis de l'internationalisation (Ai)			0,117 (0,013)	0,248 (0,061)	0,180 (0,032)	0,120 (0,014)	0,773

* Coefficient significatif. Les valeurs du test *t* de Student supérieures à |2,575| indiquent des paramètres significatifs au seuil de 1 %.
 α = *alpha* de Cronbach ; ρ = *Rhô* de Dillon-Goldstein ; AVE = *Average Variance Extracted* ou variance moyenne extraite.

profil stratégique et capitalistique de l'entreprise est principalement formé des compétences distinctives « contrôle de l'activité des boutiques » et « bénéfice d'économies d'échelle ». L'index d'attractivité d'un marché étranger est formé d'indicateurs reflétant le potentiel du marché, l'intensité concurrentielle et les

risques, notamment celui de copie des collections. Enfin, l'index des réseaux de relations est formé des relations tissées avec les professionnels du secteur de l'immobilier et de celles tissées à travers la gestion de sites de fabrication, nuancées des relations établies avec la presse locale. Selon Henseler, Ringle et

Sinkovics (2009, p. 302) « les indicateurs formatifs ne doivent jamais être rejetés sur la simple base des résultats statistiques. De telles actions peuvent substantiellement changer le contenu d'un index formatif. Par conséquent, le chercheur doit conserver à la fois des indicateurs formatifs statistiquement significatifs et statistiquement non significatifs tant que ceci est conceptuellement justifié ». Suivant ces recommandations et celles de Götz, Liehr-Gobbers et Krafft (2010), des indicateurs statistiquement non significatifs ont été conservés afin de ne pas altérer le domaine conceptuel des construits, dans la mesure où les résultats du modèle interne demeurent stables, ce dont la démarche de *backward elimination* a permis de s'assurer. Les structures finales des index ne posent pas de problème de multicollinéarité (FIV de 1,02 à 4,04, inférieur au seuil de 10).

Test du modèle interne

Au regard des critères de Chin (1998), les pourcentages de variance expliquée (R^2) pour chacune des variables dépendantes sont corrects. Les résultats du test du modèle interne peuvent donc être analysés. La valeur des paramètres et leur degré de significativité sont synthétisés dans le Tableau 7.

Une **politique marketing internationale** axée sur la différenciation par les symboles tels que la marque, l'originalité des collections et l'implantation dans des villes symboliques influence positivement le **risque de dissémination des actifs spécifiques** (0,485) et positivement le **contrôle** recherché des décisions stratégiques et opérationnelles (0,249) (H1 validée). Ces résultats confortent les conclusions des recherches antérieures (Burt, 1993 ; Doherty, 2000 ;

Tableau 6. – Évaluation des index de mesure

		Corrélations	Poids	Poids avec bootstrap	Valeur de t
Politique marketing internationale (8 indicateurs)	Mk11	0,57	0,2540	0,2338	2,2925*
	Mk12	-0,43	-0,4533	-0,4211	3,3293*
	Mk14	-0,39	-0,1572	-0,1652	1,9604**
	Mk22	0,29	0,5747	0,5529	7,6106*
	Mk31	-0,45	-0,2805	-0,2818	1,2723
	Mk33	0,16	0,1258	0,1064	0,6082
	Mk41	0,56	0,3705	0,3621	4,6423*
	Mk42	0,28	0,2687	0,2684	2,2546*
Profil stratégique et capitalistique (4 indicateurs)	Pf12	0,57	0,4465	0,4430	3,8718*
	Pf14	0,02	0,0977	0,0995	0,7999
	Pf15	-0,79	-0,7516	-0,7350	8,3870*
	Pfcl	0,35	0,4385	0,4355	4,5341*
Attractivité perçue d'un marché étranger ^(a) (8 indicateurs)	Av1	-0,48	-0,7665	-0,7100	5,9014*
	Av2	0,01	0,046	0,048	0,3544
	Av3	-0,05	-0,2515	-0,2326	1,6372
	Av4	-0,12	-0,6019	-0,5781	2,2985*
	Av5	0,15	0,4283	0,4139	2,1688*
	Av6	-0,17	-0,1326	-0,1065	0,5416
	Av7	0,56	0,7571	0,6965	6,2301*
	MoDy	0,19	0,1608	0,1441	0,75541
Réseaux de relations tissés (4 indicateurs)	Rl3	0,83	1,0117	1,0042	26,346*
	Rl4	-0,17	-0,4288	-0,4233	5,152*
	Rl7	0,18	0,4868	0,4842	6,285*
	Rl8	0,22	0,0099	0,044	0,109

* (**) Coefficient significatif. Les valeurs du test t de Student supérieures à |2,575| (11,960) indiquent des paramètres significatifs au seuil de 1 % (5 %).

^(a) Suivant la démarche de mesure directe des facteurs de second ordre développée par Wold et Lohmöller, reprise par Chin, Marcollin et Newsted (2003) et Albers (2010), l'attractivité perçue du marché étranger est mesurée à partir des indicateurs de l'index d'attractivité d'un marché et de la moyenne des indicateurs de l'échelle de la distance culturelle perçue.

Tableau 7. – Présentation récapitulative des résultats sur les déterminants du choix d'un mode d'expansion d'un réseau de points de vente à l'étranger

	Hypothèse	[R ²] Coefficient structure	Valeur de t	Valeur du f ² de Cohen	Statut de l'hypothèse
Effets sur le risque de dissémination H 1.1 Politique marketing internationale	+	[0,235] 0,485	4,51*	0,235	×
Effets sur le contrôle H 1.2 Politique marketing internationale	+	[0,299] 0,249	2,16**	0,073	×
H 2.1 Profil stratégique et capitalistique	+	0,444	5,95*	0,207	×
Effets sur l'engagement en ressources H 2.2 Profil stratégique et capitalistique	-	[0,193] - 0,304	2,93*	0,100	×
H 3.1 Attractivité perçue du marché étranger	+	0,308	3,14*	0,186	×
Effet sur la flexibilité H 3.2 Attractivité perçue du marché étranger	-	—	—	—	n.v.i
Effets sur les magasins en propre H 6.1 Risque de dissémination	+	[0,278] 0,217	3,65*	0,240	×
H 7.1 Contrôle des décisions	+	0,046	0,31	0,12	0
H 8.1 Engagement de ressources	-	- 0,391	0,34*	—	×
H 9.1 Flexibilité	-	—	—	—	n.v.i
Effets sur les magasins en franchise H 6.2 Risque de dissémination	-	[0,136] 0,153	3,34*	0,02	f
H 7.2 Contrôle des décisions	-	- 0,177	1,44	0,05	0
H 8.2 Engagement de ressources	+	0,271	2,37	—	×
H 9.2 Flexibilité	+	—	—	—	n.v.i
Effets sur les espaces boutiques H 6.3 Risque de dissémination	-	[0,325] - 0,285	3,13*	0,08	×
H 7.3 Contrôle des décisions	-	- 0,389	3,25*	0,10	×
H 7.3 Engagement de ressources	+	- 0,050	0,73	—	0
H 9.3 Flexibilité	+	—	—	—	n.v.i
Effets sur la forme mixte H 6.4 Risque de dissémination	+	[0,146] 0,119	1,97*	0,12	×
H 7.4 Contrôle des décisions	+	0,372	3,29*	0,07	×
H 8.4 Engagement de ressources	+	0,352	3,09*	0,08	×
H 9.4 Flexibilité	+	—	—	—	n.v.i
Effets sur la forme composite H 6.5 Risque de dissémination	-	[0,156] - 0,408	4,40*	0,12	×
H 7.5 Contrôle des décisions	-	- 0,362	1,97**	0,07	×
H 8.5 Engagement de ressources	-	- 0,057	0,66	—	0
H 9.5 Flexibilité	+	—	—	—	n.v.i

* (**) Coefficient significatif. Les valeurs du test t de Student supérieures à |2,575| (11,960) indiquent des paramètres significatifs au seuil de 1 % (5 %).

× : hypothèse validée ; 0 : effet non significatif ; f : hypothèse réfutée ; n.v.i : hypothèse non validée isolément suite à l'intégration de la dimension de la flexibilité dans l'engagement de ressources.

Moore, 2000) : la capacité d'un mode d'expansion à offrir les conditions nécessaires à la mise en œuvre efficace de la politique marketing internationale de l'enseigne est un critère clé de choix.

Un **profil stratégique et capitalistique fondé prioritairement sur la différenciation et le contrôle familial du capital** influence positivement le **degré de contrôle recherché des décisions** (0,444) et négativement le **montant de ressources engagées** (-0,304) (H2 validée). Ce résultat valide l'analyse de Sternquist (1997) et les résultats de Doherty (2000) relatifs à l'influence des considérations stratégiques et financières sur le choix d'un mode d'expansion.

Une forte **attractivité perçue du marché étranger** influence positivement le **montant de ressources engagées** (0,308) (H3.1 validée). Pour un pays donné, la distance culturelle perçue peut être grande et l'attractivité néanmoins forte, l'ensemble justifiant de retenir un mode d'expansion nécessitant des ressources importantes. Ce résultat montre l'intérêt, pour dépasser les « paradoxes de la distance culturelle perçue » (Evans et Mavondo, 2002), d'une prise en compte concomitante de ce facteur et de l'attractivité du marché étranger (Moore, 1998 ; Gielens et Dekimpe, 2001 ; 2007).

Concernant les liens entre dimensions et modes, un **risque élevé de dissémination des actifs spécifiques** influence **positivement** les magasins **en propre** (0,217), la forme **mixte** (0,119) (H6.1 et H6.4 validées) et les magasins en **franchise** (0, 153) (H. 6.2 réfutée), et **négativement** les **espaces boutiques** (-0,285) et la forme **composite** (-0,408) (H6.3 et H6.5 validées). Un degré de **contrôle important des décisions** stratégiques et opérationnelles influence **négativement** les **espaces boutiques** (-0,389) et la forme **composite** (-0,362), et **positivement** la forme **mixte** (0,372) (H7.3, H7.4 et H7.5 validées). Les liens entre cette dimension du contrôle et les magasins en propre, d'une part, et les magasins en franchise, d'autre part, ne sont pas significatifs (H7.1 et H7.2 non validées). Enfin, un **engagement limité de ressources** influence **négativement** les magasins **en propre** (-0,391) et **positivement** ceux en **franchise** (0,271) ainsi que la forme **mixte** (0, 352) (H8.1, H8.2 et H8.4 validées) ; il n'influence pas significativement les espaces boutiques et la forme composite (H8.3 et H 8.5 non validées).

L'analyse explicite des dimensions d'un mode d'expansion, suivant le travail fondateur de Driscoll et Paliwoda (1997), conduit à reconsidérer l'importance accordée au contrôle des décisions stratégiques et opérationnelles (Treadglod, 1988 ; Dawson, 1994). Le lien entre cette dimension du contrôle des décisions et les magasins en propre, postulé sur la base des travaux de Dawson (1994) et Moore (2000), est statistiquement non significatif. Celui entre le contrôle des décisions et les magasins en franchise est également statistiquement non significatif : les résultats de Hutchinson *et alii* (2007) ne sont pas confirmés. Les magasins en propre apparaissent par ailleurs comme un mode d'expansion privilégié par les responsables d'enseigne en cas de fort risque de dissémination des actifs spécifiques. Ce résultat confirme les observations antérieures de Fernie *et alii* (1997) et Moore (1998). L'influence positive du risque de dissémination sur les magasins en franchise infirme en revanche les conclusions de Quinn et Doherty (2000). L'hypothèse 6.2, qui formulait sur la base de ce travail une relation négative entre risque de dissémination et magasins en franchise, est ainsi réfutée. Comme le suggèrent Watson *et alii* (2005), le contrat de franchise, lorsqu'il est complet, paraît de nature à assurer la protection nécessaire des savoirs de l'enseigne.

Sur la dimension de l'engagement de ressources, les résultats confortent l'approche financière de la franchise internationale proposée dans les recherches antérieures (Quinn, 1998 ; Quinn et Doherty, 2000). Concernant les espaces boutiques, s'ils sont liés à un engagement limité de ressources dans la littérature (McGoldrick, 1995 ; Alexander, 1997), les résultats ne confirment pas cette conclusion. Cependant, la présente recherche est focalisée sur la phase d'expansion : les considérations de ressources peuvent être moins sensibles lors de cette phase ultérieure de développement que lors de celle d'entrée initiale. L'espace boutique paraît alors un mode d'expansion privilégié lorsque le responsable de développement international d'une enseigne cherche à déléguer les décisions et ne craint pas l'appropriation de ses actifs spécifiques par des partenaires. Les considérations de ressources interviennent dans le choix de la forme mixte. Celle-ci est choisie par un distributeur lorsqu'il cherche à limiter le montant de ressources engagées dans l'opération d'expansion, tout en protégeant les actifs spécifiques de l'enseigne et en gardant le

L'attitude vis-à-vis de l'internationalisation des hauts dirigeants de l'entreprise **modère le lien** entre le **profil stratégique et capitalistique** de l'entreprise et les **ressources engagées**, mais faiblement ($f^2 = 0,0251$) (H4 validée). Ce résultat est beaucoup plus nuancé que ceux obtenus dans les recherches antérieures, dans lesquelles un fort contraste a été observé entre une attitude proactive vis-à-vis de l'internationalisation se traduisant par des projets ambitieux et une attitude défensive se reflétant dans des opérations très limitées (Moore, 2000 ; Quinn et Alexander, 2002). On ne peut écarter un effet sur ce résultat de la population étudiée – les enseignes françaises de l'équipement de la personne présentes à l'étranger. Le fort intérêt des équipes dirigeantes de ces enseignes pour le développement international peut avoir réduit la variance des résultats. Il serait intéressant de tester l'influence de cette variable sur des enseignes néo-entrantes à l'étranger.

Les **réseaux de relations tissés** par les responsables de développement international avec les parties prenantes au développement de l'enseigne modèrent **fortement l'influence de l'attractivité perçue d'un marché étranger sur l'engagement de ressources** ($f^2 = 0,314$) (H5 validée). Ce résultat confirme les travaux de Solberg et Durrieu (2006) et Elg, Ghauri et Tarnovskaya (2008). Les réseaux de relations, en facilitant l'accès à un pays étranger, conduisent à des engagements plus importants de ressources.

La Figure 2 présente le modèle conceptuel validé dans la recherche. Celle-ci permet d'observer clairement l'influence des variables déterminantes et des dimensions sur chacun des modes d'expansion internationale d'un réseau de points de vente.

CONCLUSION, IMPLICATIONS MANAGÉRIALES, LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE

Cette recherche présente l'originalité de distinguer le mode d'entrée du mode d'expansion d'un réseau de points de vente. Dans cette perspective dynamique, elle avait pour objectif principal d'identi-

fier les déterminants du choix d'un mode d'expansion internationale. Elle a permis de montrer que ce choix était principalement influencé par les variables marketing à travers la politique marketing internationale de l'enseigne, les variables stratégiques *via* le profil stratégique et capitalistique de l'entreprise de distribution et les variables d'environnement prises en compte dans le construit d'attractivité perçue d'un marché étranger. L'influence de ces déterminants sur le choix final d'un mode d'expansion s'exerce à travers trois dimensions – le risque de dissémination des actifs spécifiques, le contrôle des décisions et l'engagement de ressources – tandis que la flexibilité ne constitue pas une dimension à part entière.

Implications managériales

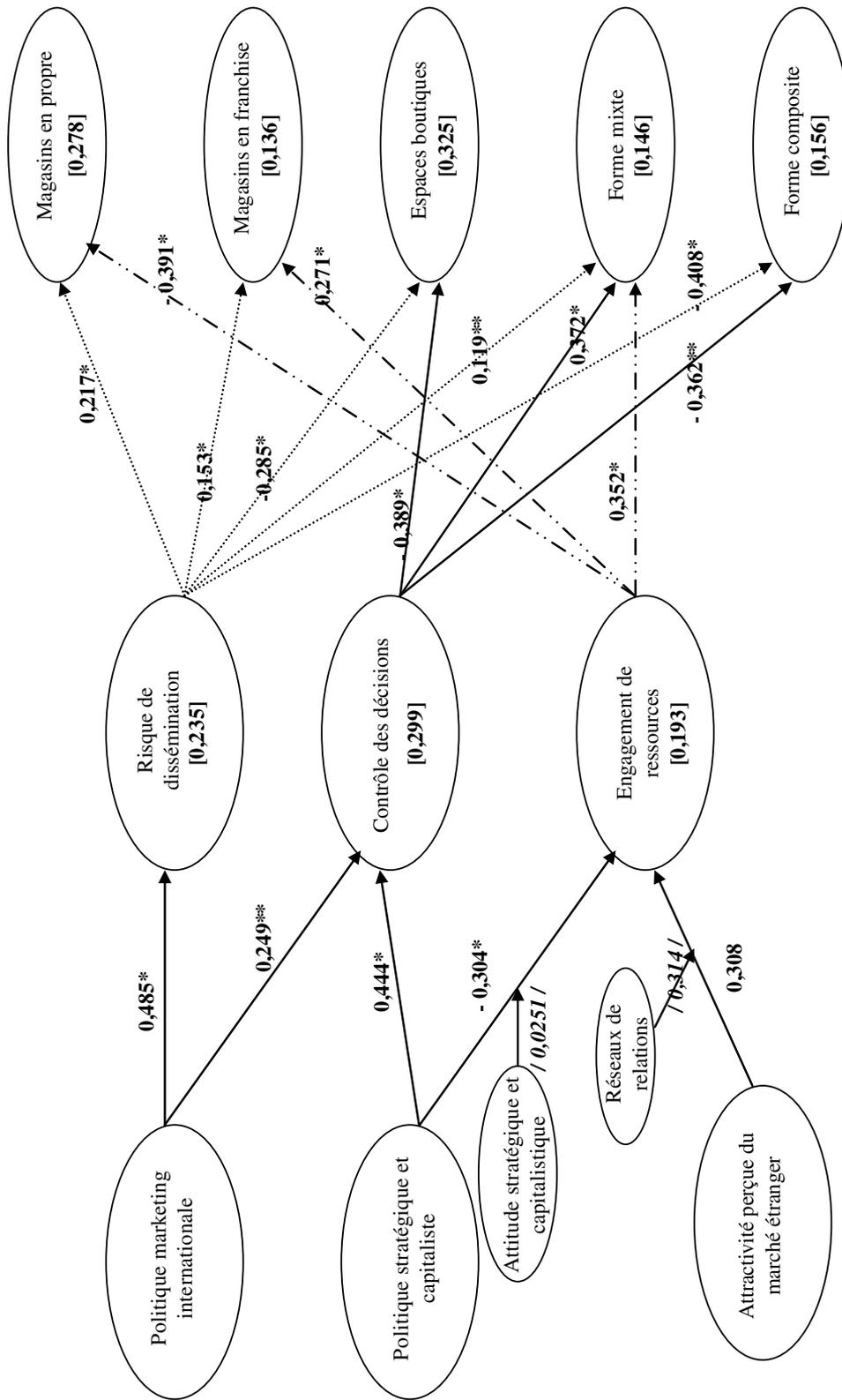
L'internationalisation constitue l'un des défis actuels du secteur du commerce de détail (Datamonitor, 2009). Le choix d'un mode d'expansion internationale est par conséquent une question importante pour les équipes dirigeantes. La présente recherche entraîne deux implications managériales principales.

Notre recherche a identifié les déterminants clés qui peuvent justifier le choix d'un mode plutôt qu'un autre. Ces facteurs sont spécifiques à chaque opération dans un pays étranger. Il est donc important, pour sélectionner un mode approprié, de le faire sur la base d'une analyse structurée, menée systématiquement lors de chaque nouvelle opération. L'analyse et la planification doivent être préférées à l'approche « naïve » au sens de Root (1994), c'est-à-dire l'utilisation systématique d'un même mode. Une phase de diagnostic s'impose : il importe, en particulier dans les petites et moyennes entreprises de distribution, de s'extraire du quotidien pour éviter une décision hâtive sans réel diagnostic. La prise de décision d'un dirigeant d'enseigne peut être modélisée comme un processus en trois étapes :

Étape 1 – Diagnostic marketing et stratégique et analyse de l'attractivité perçue du marché étranger ;

Étape 2 – Questionnement sur les qualités d'un mode exigées par l'opération ;

Étape 3 – Comparaison et choix final du mode d'expansion.



* (**) Coefficient significatif au seuil de 1 % (5 %) ; [R²] ; effet modérateur /.

Figure 2. – Déterminants du choix d'un mode d'expansion internationale d'un réseau de points de vente : modèle interne

Grâce à l'identification des facteurs déterminants du choix et des dimensions d'un mode d'expansion, une vision globale des variables à analyser de façon systématique est fournie, permettant aux responsables d'enseigne de fonder leur processus de décision.

Cette recherche a montré que le choix d'un mode d'expansion était fortement influencé par la politique marketing internationale de l'enseigne. Il paraît fondamental que le distributeur choisisse un mode dont les caractéristiques permettent la construction d'un positionnement distinctif perçu par le consommateur. Selon Bridson et Evans (2004) et Wigley, Moore et Birtwistle (2005), la différenciation par l'image constitue aujourd'hui un facteur clé de succès de l'internationalisation des enseignes de mode. Par conséquent, il semble pertinent d'axer les actions marketing sur le développement d'une marque forte et de collections distinctives grâce auxquelles l'enseigne va proposer une offre spécifique dans l'univers de la mode du marché étranger. Par ailleurs, cette recherche met en lumière l'influence de la stratégie de l'entreprise de distribution et de sa structure capitalistique sur le choix d'un mode d'expansion internationale. Une croissance orientée vers un objectif d'ouverture de points de vente paraît peu cohérente avec un avantage concurrentiel fondé sur l'originalité du concept, au risque de le banaliser. La gestion de la croissance internationale du réseau doit permettre que l'offre ait, aux yeux du consommateur, une valeur perçue supérieure à celle des concurrents. À travers le choix d'un mode d'expansion, les managers doivent se préoccuper de la cohérence entre le modèle stratégique de développement de l'entreprise de distribution au sens de Filser (2004) et la politique marketing internationale de l'enseigne.

Limites et voies de recherche

La recherche comporte deux limites principales. D'une part, les conclusions sont formulées sur la base de 43 réponses de hauts dirigeants de réseaux. L'échantillon est dans l'absolu de taille relativement petite, quoique très satisfaisante pour une population de décideurs d'autant que l'approche *PLS* est robuste aux petits échantillons. D'autre part, pour réduire les sources de variabilité, la collecte de données s'est centrée sur un seul secteur et sur les enseignes d'une

seule origine nationale : la validité externe de cette recherche peut être limitée si l'influence du secteur et celle de la nationalité du réseau sur le choix d'un mode étaient confirmées.

Les apports de ce travail et ses limites impliquent différentes voies de recherche. Tout d'abord, il serait pertinent de reproduire ce travail sur d'autres secteurs, par exemple cosmétiques-beauté, loisirs ou équipement de la maison, moins internationalisés ou avec des formats de vente différents. Par ailleurs, des travaux comparatifs sur des réseaux de différentes nationalités pourraient apporter des résultats sur l'influence de la culture nationale sur le choix d'un mode d'expansion. Enfin, de futures recherches pourraient tenter d'étudier longitudinalement le mode d'entrée puis le mode d'expansion d'une enseigne afin d'analyser la dynamique du choix et l'évolution des déterminants.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Agarwal S. et Ramaswami S.N. (1992), Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors, *Journal of International Business Studies*, 23, 1, 1-27.
- Albers S. (2010), *PLS* and success factor studies in marketing, in V. Esposito Vinzi, W.W. Chin, J. Henseler et H. Wang (coord.), *Handbook of partial least squares*, Berlin, Springer, à paraître.
- Alexander N. (1997), *International retailing*, Oxford, Blackwell Business.
- Alexander N. et Myers H. (2000), The retail internationalisation process, *International Marketing Review*, 17, 4/5, 334-353.
- Andersen O. (1997), Internationalization and market entry mode: a review of theoretical and conceptual frameworks, *Management International Review*, 37, 2, 27-42.
- Anderson E. et Coughlan A. (1987), International market entry mode and expansion *via* independent or integrated channels of distribution, *Journal of Marketing*, 51, 3, 71-82.
- Anderson E. et Gatignon H. (1986), Modes of foreign entry: a transaction cost analysis, *Journal of International Business Studies*, 17, 3, 1-26.
- AOF (2005), Philip Green reprend les activités d'Etam en Grande-Bretagne, *AOF*, 8 avril.

- Arnold S.J. et Fernie J. (2000), Wal-Mart in Europe: prospects for the UK, *International Marketing Review*, 17, 4/5, 416-432.
- Aubert-Lotarski A. et Capdevielle-Mougnibas V. (2002), Dialogue méthodologique autour de l'utilisation du logiciel Alceste en sciences humaines et sociales : lisibilité du corpus et interprétation des résultats, in A. Morin et P. Sébillot (coord.), *Actes des 6^{es} Journées internationales d'analyse de données textuelles*, Saint-Malo.
- Arnold S.J. et Fernie J. (2000), Wal-Mart in Europe: prospects for the UK, *International Marketing Review*, 17, 4/5, 416-432.
- Baron R.M. et Kenny D.A. (1986), The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 6, 1173-1182.
- Bartikowski B., Chandon J.-L. et Gierl H. (2006), Calibration internationale des échelles sémantiques, *Décisions Marketing*, 43-44, 207-219.
- Bell J. (1997), Control and ownership in international joint ventures, *Actes de la British Academy of Management Conference*, Loughborough, 56-73.
- Benoun M. et Hélie-Hassid M.L. (2003), *Distribution acteurs et stratégies* (3^e éd.), Paris, Dunod.
- Bianchi F. (2007), Les chaînes françaises de mode s'exportent bien, *LSA*, N°1984, 36-37.
- Bonnet C. (2004), Le modèle logit multinomial à coefficients aléatoires, *Recherche et Applications en Marketing*, 19, 3, 61-72.
- Bradley F. et Gannon M. (2000), Does the firm's technology and marketing profile affect foreign market entry?, *Journal of International Marketing*, 8, 4, 12-36.
- Bridson K. et Evans J. (2004), The secret to a fashion advantage is brand orientation, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 32, 8/9, 403-411.
- Burt R.S. (1992), The social structure of competition, in N. Nohria et R. Eccles (coord.), *Networks and organizations*, Boston, Harvard Business School Press, 90-118.
- Burt S.L. (1993), Temporal trend in the internationalisation of British retailing, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 3, 4, 391-410.
- Burt S.L., Dawson J. et Sparks L. (2003), Failure in international retailing: research propositions, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 13, 4, 355-373.
- Burt S.L., Davies K., Dawson J. et Sparks L. (2008), Categorizing patterns and processes in retail grocery internationalisation, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 2, 78-92.
- Cavusgil S.T. et Nevin J.R. (1984), Internal determinants of export marketing behavior: an empirical examination, *Journal of Marketing Research*, 18, 1, 114-119.
- Chin W.W. (1998), The partial least square approach to structural equation modelling, in G.A. Marcoulides (coord.), *Modern methods for business research*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 295-358.
- Chin W.W., Marcolin B.L. et Newsted P.N. (2003), A partial least squares latent variables modeling approach for measuring interaction effects: results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study, *Information Systems Research*, 14, 2, 189-217.
- Chumpitaz Caceres R. et Vanhamme J. (2003), Les processus modérateurs et médiateurs : distinction conceptuelle, aspects analytiques et illustrations, *Recherche et Applications en Marketing*, 18, 2, 67-100.
- Churchill G. et Iacobucci D. (2005), *Marketing research: methodological foundations*, Mason, South-Western Thomson.
- Cliquet G. (2002), Les réseaux mixtes franchise – succursalisme : apports de la littérature et implications pour le marketing des réseaux de points de vente, *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 1, 57-73.
- Coeuré B. et Rabaud I. (2003), Attractivité de la France : analyse, perception et mesure, *Économie et Statistique*, 363-364-365, 97-127.
- Contractor F. et Kundu S. (1998), Franchising versus company-run operations: modal choice in the global hotel sector, *Journal of International Marketing*, 6, 2, 28-53.
- Davies G. et Fergusson F. (1995), The international activities of Japanese retailers, *The Service Industries Journal*, 15, 4, 97-117.
- Datamonitor (2009), *Internationalisation strategies of CEE retailers*, Londres, Datamonitor.
- Davidson A.C. et Hinkley D.V. (1997), *Bootstrap methods and their applications*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Dawson J. (1994), Internationalisation of retailing operations, *Journal of Marketing Management*, 10, 4, 267-282.
- Dawson J. (2001), Strategy and opportunism in European retail internationalization, *British Journal of Management*, 12, 4, 253-266.
- Dawson J. (2007), Scoping and conceptualising retailer internationalisation, *Journal of Economic Geography*, 7, 4, 373-394.
- de Mooij M. et Hofstede G. (2002), Convergence and divergence in consumer behavior: implications for international retailing, *Journal of Retailing*, 78, 1, 61-69.
- Deloitte (2006), *2006 global powers of retailing*, New York, Deloitte Touche Tohmatsu.
- Diamantopoulos A. (2006), The error term in formative measurement models: interpretation and modelling implications, *Journal of Modelling in Management*, 1, 1, 7-17.
- Diamantopoulos A. et Winklhofer H. (2001), Index construction with formative indicators: an alternative to scale development, *Journal of Marketing Research*, 38, 5, 269-277.
- Doherty A.M. (1999), Explaining international retailers' market entry mode strategy: internalization theory, agency theory and the importance of information asymmetry, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 9, 4, 379-402.

- Doherty A.M. (2000), Factors influencing international market entry mode strategy: qualitative evidence from the UK fashion sector, *Journal of Marketing Management*, 16, 1, 223-245.
- Doherty A.M. (2009), Market and partner selection processes in international retail franchising, *Journal of Business Research*, 62, 5, 528-534.
- Driscoll A.M. et Paliwoda S.J. (1997), Dimensionalizing international entry mode choice, *Journal of Marketing Management*, 13, 1, 57-87.
- Dupuis M. et Prime N. (1996), Internationalisation du produit magasin : le prisme culturel, *Revue Française du Marketing*, 157/158, 160-169.
- Eggert A., Fassot G. et Helm S. (2005), Identifizierung und quantifizierung mediterräner und moderierender Effekte in komplexen Kausalstrukturen, in F. Bliemel, A. Eggert, G. Fassot et S. Helm (coord.), *Handbuch PLS-Pfadmodellierung: Methode, Anwendung, Praxisbeispiele*, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 101-116.
- Ekeledo I. et Sivakumar K. (1998), Foreign market entry mode choice of service firms: a contingency perspective, *Academy of Marketing Science Journal*, 26, 4, 271-292.
- Ekeledo I. et Sivakumar K. (2004), International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: a resource-based perspective, *International Marketing Review*, 21, 1, 68-101.
- Elg U., Ghauri P. et Sinkovics R. (2004), A market and network based model for retailers' foreign entry strategies, papier de recherche, Lund Institute of Economic Research, Series, 3, 1-15.
- Elg U., Ghauri P. et Tarnovskaya V. (2008), The role of networks and matching in market entry of emerging retail markets, *International Marketing Review*, 25, 6, 674-699.
- Esposito-Vinzi V. et Tenenhaus M. (2003), *The PLS Approach to path modeling*, Barcelone Universitat Politècnica de Catalunya.
- Evans J. et Mavondo F. (2002), Psychic distance and organizational performance: an empirical examination of international retailing operations, *Journal of International Business Studies*, 33, 3, 515-532.
- Evans J., Mavondo F. et Bridson K. (2008), Psychic distance: antecedents, retail strategy implications, and performance outcomes, *Journal of International Marketing*, 16, 2, 32-63.
- Fashionmag.fr (2006), Etam espère ouvrir son premier magasin en Inde d'ici le début 2007, [www.fashionmag.fr]
- Falk R.F. et Miller N.B. (1992), *A primer for soft modeling*, Akron, Ohio, University of Akron Press.
- Fernie J., Moore C.M., Lawrie A. et Hallsworth A. (1997), The internationalization of the high fashion brand: the case of central London, *Journal of Product and Brand Management*, 6, 3, 151-162.
- Filser M. (1998), Taille critique et stratégie du distributeur – analyse théorique et implications managériales, *Décisions Marketing*, 15, 7-16.
- Filser M. (2004), La stratégie de distribution: des interrogations managériales aux contributions académiques, *Revue Française du Marketing*, 198, 3/5, 7-18.
- Filser M., des Garets V. et Paché G. (2001), *La distribution : organisation et stratégie*, Paris, EMS éditions.
- Fornell C. et Larcker D. (1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18, 1, 39-50.
- Gannon M. (1993), Towards a composite theory of foreign entry mode choice: the role of marketing strategy variables, *Journal of Strategic Marketing*, 1, 1, 41-54.
- Gencturk E., Childers T. et Ruekert R. (1995), International marketing involvement: the construct, dimensionality and measurement, *Journal of International Marketing*, 3, 4, 11-37.
- Gielens K. et Dekimpe M. (2001), Do international entry mode decisions of retail chains matter in the long run?, *International Journal of Research in Marketing*, 18, 3, 235-259.
- Gielens K. et Dekimpe M. (2007), The entry strategy of retail firms into transition economies, *Journal of Marketing*, 71, 2, 196-212.
- Goldman A. (2001), The transfer of retail formats into developing economies: the example of China, *Journal of Retailing*, 77, 2, 221-242.
- Götz O., Liehr-Gobbers K. et Krafft M. (2010), Evaluation of structural equation models using the partial least squares (PLS) approach, in V. Esposito-Vinzi, W.W. Chin, J. Henseler et H. Wang (coord.), *Handbook of partial least squares*, Berlin, Springer, à paraître.
- Hardesty D.M. et Bearden W.O. (2004), The use of expert judges in scale development – Implications for improving face validity of measures of unobservable constructs, *Journal of Business Research*, 57, 2, 98-107.
- Helme-Guizon A. et Gavard-Perret M.-L. (2004), L'analyse automatisée de données textuelles en marketing : comparaison de trois logiciels, *Décisions Marketing*, 36, 75-90.
- Henseler J. et Fassot G. (2010), Testing moderating effects in PLS path models: an illustration of available procedures, in V. Esposito-Vinzi, W. Chin, J. Henseler et H. Wang (coord.), *Handbook of partial least squares*, Berlin, Springer, à paraître.
- Henseler J., Ringle C. et Sinkovics R. (2009), The use of partial least squares path modeling in international marketing, in R. Sinkovics et P. Ghauri (coord.), *New challenges to international marketing*, Bingley, Emerald JAI Press.
- Hill C.W.L., Hwang P. et Kim C. (1990), An eclectic theory of the choice of international entry mode, *Strategic Management Journal*, 11, 2, 117-128.
- Huberman M. et Miles M.B. (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Hutchinson K., Quinn B., Alexander N. et Doherty A.M. (2007), International market entry strategies by smaller specialist retailers, in J. Zentes, D. Morschett et A. Schramm-Klein (coord.), *Actes de la Conférence de*

- l'European Association in Education and Research in Commercial Distribution*, University of Saarbrücken, 824-858.
- Jarvis C.B., Mackenzie S.B. et Podsakoff P.M. (2004), Un examen critique des indicateurs de construit et des erreurs de spécification des modèles de mesure dans la recherche en marketing et en comportement du consommateur, *Recherche et Applications en Marketing*, 19, 1, 73-97.
- Jonsson A. et Elg U. (2006), Knowledge and knowledge sharing in retail internationalization: IKEAs entry into Russia, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16, 2, 239-256.
- Laulajainen R. (1991), Two retailers go global – the geographical dimension, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 1, 5, 607-627.
- Lavabre S. (2007), Les chaînes de mode enfantine à l'étroit en France, *LSA*, 1987, 30-31.
- Leroy J.P. (2005), Mexx invente une nouvelle arme pour grandir – la marque-enseigne va développer son réseau avec un contrat original, *Journal du Textile*, 1856, 20.
- Lessassy L. et Jolibert A. (2003), Déterminants des stratégies d'internationalisation des distributeurs, *Actes de la 19^e Conférence de l'Association Française de Marketing*, Tunis.
- Lohmöller J.B. (1989), *Latent variable path modeling with partial least square*, Heidelberg, Physic Verlag.
- McGoldrick P.J. (1995), Introduction to international retailing, in P.J. McGoldrick et G. Davies (coord.), *International retailing: trends and strategies*, Londres, Pitman Publishing, 1-14.
- Miles M.B. et Huberman M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, Paris, De Boeck.
- Mons L. (2006), *Les stratégies de croissance à l'international des GSA européennes*, Paris, Eurostaf.
- Moore C.M. (1997), La mode sans frontières ? The internationalisation of fashion retailing, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 1, 4, 345-356.
- Moore C.M. (1998), L'internationalisation du prêt-à-porter: the case of Kookai and Morgan's entry into the UK fashion market, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 2, 2, 153-158.
- Moore C.M. (2000), The internationalisation of foreign fashion retailers into the UK – Identifying the motives, methods and operational challenges, Thèse de doctorat, Université de Stirling, Écosse.
- Mukamurera J., Lacourse F. et Couturier Y. (2006), Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques, *Recherche Qualitative*, 26, 1, 110-138.
- O'Farrell P.N., Moffat L. et Wood P.A. (1995), Internationalisation by business services: a methodological critique of foreign-market entry-mode choice, *Environment and Planning A*, 27, 5, 683-697.
- Paillé P. et Mucchielli A. (2005), *L'analyse qualitative*, Paris, A. Colin.
- Palmer M. et Quinn B. (2007), The nature of international retail divestment: insights from Ahold, *International Marketing Review*, 24, 1, 26-45.
- Pederzoli D. (2002), Élaboration et test d'un modèle compréhensif de stratégie internationale pour les entreprises de distribution, in D. Dion (coord.), *Actes du 5^e Colloque E. Thil*, La Rochelle.
- Pederzoli D. (2008), The internationalisation of voluntary groups: an exploratory analysis of selected value chain aspects, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 2, 118-126.
- Pellegrini L. (1994), Alternative for growth and internationalization in retailing, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 4, 2, 121-148.
- Perrigot R. (2008), La pérennité des réseaux de points de vente : une approche par l'écologie des populations et les analyses de survie, *Recherche et Applications en Marketing*, 23, 1, 21-37.
- Petersen B. et Welch L.S. (2000), International retailing operations: downstream entry and expansion via franchising, *International Business Review*, 9, 4, 479-496.
- Petersen B. et Welch L.S. (2002), Foreign operation mode combinations and internationalization, *Journal of Business Research*, 55, 2, 157-162.
- Picot-Coupey K. (2006), Determinants of international retail operation mode choice: towards a conceptual framework based on evidence from French specialised retail chains, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16, 2, 215-237.
- Pourtois J.-P. et Desmet H. (1997), *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines* (2^e éd.), Sprimont, Mardaga Éditeur.
- Quatrain Y., Nugier S., Peradotto A. et Garrouste D. (2004), Évaluation d'outils de *text mining* : démarche et résultats, in G. Purnelle, C. Fairon et A. Dister (coord.), *Le poids des mots*, Louvain, Presses Universitaires de Louvain, 916-925.
- Quinn B. (1998), Towards a framework for the study of franchising as an operating mode for international retail companies, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 8, 4, 445-467.
- Quinn B. et Doherty A.M. (2000), Power and control in international retail franchising: evidence from theory and practice, *International Marketing Review*, 17, 4/5, 354-372.
- Quinn B. et Alexander N. (2002), International retail franchising: a conceptual framework, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 30, 5, 264-276.
- Ramon-Rodriguez A. (2002), Determining factors in entry choice for international expansion – the case of the Spanish hotel industry, *Tourism Management*, 23, 6, 597-607.
- Ringle C.M., Wende S. et Will A. (2005), *SmartPLS 2.0 beta*, University of Hamburg, Hambourg, Allemagne.
- Root F. (1994), *Entry strategies for international markets* (2^e édition), Lexington, MA, Lexington Books.
- Rossiter J.R. (2002), The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing, *International Journal of Research in Marketing*, 19, 4, 305-335.

- Salmon W.J. et Tordjman A. (1989), The internationalisation of retailing, *International Journal of Retailing*, 4, 2, 3-16.
- Solberg C.A. et Durrieu F. (2006), Access to networks and commitment to internationalisation as precursors to marketing strategies in international markets, *Management International Review*, 46, 1, 57-83.
- Sparks L. (1995), Reciprocal retail internationalisation: the Southland Corporation, Ito-Yokado and 7-eleven convenience stores, *Services Industries Journal*, 15, 4, 57-96.
- Sternquist B. (1997), International expansion of US retailers, *International Journal of Retail et Distribution Management*, 25, 8, 262-268.
- Tenenhaus M. (1998), L'approche PLS, *La régression PLS théorie et pratique*, Paris, Technip, 233-245.
- Tenenhaus M., Esposito-Vinzi V., Chatelin Y.-M. et Lauro C. (2005), PLS path modeling, *Computational Statistics and Data Analysis*, 48, 1, 159-205.
- Treadgold A.D. (1988), Retailing without frontiers, *Retail and Distribution Management*, 16, 6, 8-12.
- Tsapi V. (1996), Le comportement opportuniste dans les canaux de distribution : une étude empirique dans les pays en voie de développement, papier de recherche, N° I 9605, Université Montesquieu – Bordeaux-IV.
- Vida I. (2000), An empirical inquiry into international expansion of US retailers, *International Marketing Review*, 17, 4/5, 454-475.
- Vida I. et Fairhurst A. (1998), International expansion of retail firms: a theoretical approach for future investigations, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 5, 3, 143-151.
- Vodlan M. et Vida I. (2008), Multinationals in central and eastern Europe: a case study of international expansion of a Slovenian retailer, *European Retail Research*, 22, 1, 137-157.
- Warts E. et van Everdingen Y. (2006), Fashion retailers rolling out across multi-cultural Europe, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 34, 8, 645-657.
- Watson A., Stanworth J., Healeas S., Purdy D. et Stanworth C. (2005), Retail franchising: an intellectual capital perspective, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12, 1, 25-34.
- Welch L., Benito G. et Petersen B. (2007), *Foreign operation methods – Theory, analysis, strategy*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Wigley S.M., Moore C.M. et Birtwistle G. (2005), Product and brand: critical success factors in the internationalisation of a fashion retailer, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 33, 7, 531-544.
- Wind Y. et Perlmutter H.V. (1977), On the identification of frontier issues in multinational marketing, *Columbia Journal of World Business*, 12, 4, 131-139.
- Wold H.O. (1985), Partial least squares, in S. Kotz et N.L. Johnson (coord.), *Encyclopedia of statistical sciences*, New York, NY, Wiley, Vol. 6, 581-591.

ANNEXES

A1 – Étude exploratoire : caractéristiques principales de l'échantillon et présentation des méthodes d'analyse et d'interprétation des données

La phase exploratoire de la recherche consiste en l'analyse de 11 entretiens semi-directifs de responsables du développement international d'enseignes françaises du secteur de l'équipement de la personne. Les caractéristiques principales des enseignes dont les dirigeants ont été interviewés sont présentées ci-dessous.

Enseigne	Date création enseigne (entreprise)	Chiffre d'affaires (€) (% à l'étranger)	Réseau de points de vente en France	Début expansion à l'étranger	Nombre marchés étrangers
P	1997	170 000 (90 %)	1 magasin en propre ; 23 détaillants multimarques	1997	1
S	1970 (1850)	30 000 000 (30 %)	11 magasins dédiés à la marque 20 <i>shops-in-shops</i> ; 500 détaillants multimarques	≈ 1970	≈ 20
I	1976	128 000 000 (55 %)	47 magasins en propre 114 magasins franchisés	1983	41
X	2000 (1951)	19 000 000 (29 %)	2 magasins en propre 12 <i>shops-in-shops</i> 750 détaillants multimarques	1993	25
O	1999	8 030 000 (50 %)	13 magasins en propre 5 magasins franchisés 2 <i>shops-in-shops</i> 400 détaillants multimarques	2000	8
B	1993	10 000 000 (16 %)	29 magasins en propre 2 <i>shops-in-shops</i> 300 détaillants multimarques	≈ 1995	5
E	1992	11 400 000 (n.c.)	13 magasins en propre 45 magasins en commission affiliation	2001	5
Q	1996 (1973)	39 000 000 (50 %)	5 magasins en propre 56 magasins en concession 12 <i>shops-in-shops</i> 400 détaillants multimarques	1998	22
C	1985 (1964)	12 000 000 (7 %)	42 magasins en propre 5 magasins en commission affiliation 600 détaillants multimarques	≈ 1970	≈ 30
V	1972	27 000 000 (20 %)	26 magasins en propre 4 magasins en commission affiliation 3 <i>shops-in-shops</i> 30 détaillants multimarques	≈ 1975	≈ 10
M	1970 (1920)	50 000 000	10 magasins en propre 2 magasins en franchise 70 <i>shops-in-shops</i> 500 détaillants multimarques	≈ 1970	≈ 30

Le schéma d'analyse et d'interprétation des données mis en œuvre est celui proposé par Huberman et Miles (1991) : (1) condensation des données, (2) présentation des données et (3) conclusion et inférences. L'objet central de notre analyse est un corpus de 144 pages formé de la retranscription intégrale de onze entretiens semi-directifs. Résumés, fiches de synthèse d'entretiens et mémos ont été utilisés comme méthodes d'analyse pendant la collecte de données. Une analyse de contenu conceptualisante au sens de Paillé et Mucchelli (2005) a été menée, en retenant le principe de saturation des catégories (Pourtois et Desmet, 1997). Puisqu'un des objectifs de l'interprétation était la recherche de relations entre variables, l'usage de matrices a été privilégié (Miles et Huberman, 2003) : trois matrices à groupements conceptuels puis deux matrices conceptuelles thématiques ont été construites. Afin d'illustrer la démarche, des extraits sont présentés ci-après.

Extrait de la matrice « dynamique des modes d'internationalisation : mode d'entrée / mode d'expansion »

Enseigne	Pays	Mode d'entrée	Mode d'expansion
...			
I	Tout pays	Magasins en franchise	Magasins en propre et en franchise
X	Russie	Magasin en propre	Magasins en propre
	Grande-Bretagne	Espaces boutiques	Magasin en propre, magasin en franchise et espaces boutiques
	Japon	Espaces boutiques	<i>Travel retail</i>
	Chine	Espaces boutiques	—

Extrait de la matrice conceptuelle thématique « Déterminants et dimensions d'un mode d'expansion »

	Contrôle des décisions	Protection des actifs spécifiques
Politique marketing	Stratégie marketing P p. 3 ; X p. 56 ; B p. 73 ; V p. 119	Imitation concept B p. 74 ; V p. 121 ; M. p. 136 ≠ I p. 37
	Merchandising X p. 57 ; M p. 141 ≠ E p. 84 Assortiment / stock P p. 4 ; C p. 103 ; V p. 120 ≠ O p. 65 ; Q p. 93	Copie assortiment P p. 5-7 ; S p. 22 -23 ; X. p. 57 ; V : p. 123 ; M p.139

Nous avons également eu recours à un logiciel pour l'analyse des données qualitatives. L'utilisation du logiciel Alceste a été privilégiée. Il constitue un outil adapté pour dépouiller et explorer des réponses (Quatrain *et alii*, 2004), objectif poursuivi dans cette étape de la recherche. Son avantage réside dans l'analyse par contexte qu'il réalise (Helme-Guizon et Gavard-Perret, 2004). Les partitions successives du texte par classification hiérarchique descendante dégagent des classes de mots, qui sont le support d'un thème. Ces classes traduisent le point de vue et les représentations de la personne interrogée (Aubert-Lotarski et Capdevielle-Mougnibas, 2002). Ce logiciel offre en outre la possibilité de présenter des variables explicatives illustratives, donc ici de rechercher la présence de modes d'entrée ou d'expansion. Ce choix a été fait sans occulter les deux principales limites de cet outil : d'une part, le calcul d'un unique indicateur – le Khi-deux – pour évaluer l'intensité de l'association d'un mot à sa classe et, d'autre part, la prise en compte d'une partie seulement du corpus dans la classification finale. La double classification descente hiérarchique réalisée sur notre corpus a isolé six classes, représentant 64,38 % de l'information. Les extraits ci-dessous illustrent l'interprétation faite des données.

Extraits de l'interprétation des résultats issus de l'analyse menée par le logiciel Alceste

<p>Partition constitutive de la classe 1 (37 %) : définition et mise en œuvre d'une stratégie</p> <p>Les formes représentatives de cette classe sont principalement des verbes et véhiculent une idée d'action : « faire », « vendre », « fabriquer ». Les segments répétés « falloir » « vouloir » procèdent de la même logique. Parallèlement, le vocabulaire relève, d'une part, de la notion de « peur », « copie », « méfiance », « blocage » et, d'autre part, de celle de « coût », « comptes », « loyer ». Cette partition relève de l'interaction entre mode d'expansion et stratégie, dans laquelle semblent interférer des craintes quant à un manque de maîtrise du processus et des interrogations relatives aux ressources nécessaires pour mener à bien le projet. Ce sont essentiellement les enseignes qui ont choisi les magasins en propre ou les espaces boutiques comme mode d'expansion qui contribuent à cette classe.</p> <p>(...)</p> <p>Partition constitutive de la classe 4 (14 %) : marketing de marque et marketing d'enseigne</p> <p>Les formes représentatives relèvent toutes des décisions marketing : « marque », « image », « magasin », « concept », « gamme », « collection ». Notons que l'enseigne ne constitue pas une forme représentative, comme si elle s'était fondue dans le concept de marque. Les formes représentatives « construction » et « réalisation » suggèrent les buts poursuivis par la politique marketing. Les segments répétés associés à la classe 4 sont « nous sommes », « image », « France » : ils établissent un lien entre politique marketing mise en œuvre sur les marchés étrangers et politique marketing définie pour la France. Les u.c.i. représentatives sont aussi bien les réseaux en propre, en franchise ou composite : les variables marketing semblent concerner tous les modes.</p> <p>(...)</p> <p>L'étude de l'analyse factorielle des correspondances complète l'observation du contenu des classes. Les deux premières valeurs propres contribuent à 50 % de l'information, ce qui est correct (Marchand, 1998). Sur l'axe horizontal, s'opposent les verbes « regarder » et « conclure », symboliques d'une tension entre la nécessité d'observer le marché étranger pour le comprendre et la pression à l'action pour organiser l'implantation sur ce marché. L'axe vertical oppose « croissance » et « produit » « limité » : ceci semble illustrer un tiraillement entre la croissance de l'enseigne sur le marché-cible et le danger d'une banalisation du concept. Le mode d'expansion doit être un moyen de prévenir ce danger. La projection des individus sur les axes renforce ces conclusions en révélant une association entre les réseaux composites et la construction de l'image de marque sélective, tandis que les réseaux en franchise s'attachent davantage à la croissance.</p>
--

A2 – Degré d’association entre le mode d’entrée et le mode d’expansion d’un réseau de points de vente à l’étranger

Tableau croisé mode d’entrée * mode d’expansion (%)

	Mode d’expansion						
		Magasins en propre	Magasins en franchise	Espaces boutiques	Forme mixte	Forme composite	Total
Mode d’entrée	Magasins en propre	25,56	2,33	0	2,33	2,33	32,55
	Magasins en franchise	0	16,27	0	0	0	16,27
	Espaces boutiques	11,62	6,98	16,27	2,33	2,33	39,53
	Forme composite	0	0	0	2,33	0	2,33
	Autre : franchises et espaces boutiques	2,33	2,33	0	2,33	2,33	9,32
Total		39,51	27,91	16,27	9,32	6,99	100

Khi-deux¹³ = 49,339 ; ddl = 16 ; p = 0,000 – V de Cramer = 0,536 ; p = 0,000 – Coefficient de contingence = 0,731 ; p = 0,000

A3 – Liste des items et indicateurs de mesure

1. Items des échelles de mesure

- Risque de dissémination des actifs spécifiques

Dans ce pays étranger, notre entreprise a choisi la forme d’expansion (XX) car :
 elle limite le risque de copie des collections (RD1)
 elle limite le risque que des partenaires s’approprient notre savoir-faire marketing (RD2)
 elle limite le risque que des partenaires s’approprient notre savoir-faire managérial (RD4)
 elle permet de s’assurer du respect du concept sur le marché (RD5).

- Contrôle des décisions stratégiques et opérationnelles

Dans ce pays étranger, notre entreprise a choisi la forme d’expansion (XX) car :
 elle permet de contrôler toutes les décisions liées au positionnement stratégique (CT2)
 elle permet de contrôler les vitrines (CT3)
 le travail des boutiques est rigoureusement contrôlé (CT4)
 elle délègue aux partenaires locaux la constitution de l’assortiment (CT5)
 elle délègue aux partenaires locaux les décisions liées à l’implantation des produits dans le magasin (CT7)

- Engagement de ressources

Dans ce pays étranger, notre entreprise a choisi la forme d’expansion (XX) car :
 les ressources financières investies sont réduites (ER1)
 elle limite le nombre de salariés dans les magasins (ER2)
 elle permet de se réserver la possibilité de se retirer rapidement de ce marché, sans trop de coûts (FX3)

- Attitude vis-à-vis de l’internationalisation

Notre équipe de direction considère que les activités à l’étranger ont un impact positif sur les résultats de la société (Ai1)
 Notre équipe de direction pense que l’expansion internationale a un impact positif sur la croissance de la société (Ai2)
 Notre équipe de direction n’a pas l’intention de développer davantage ses activités à l’étranger (Ai4)
 Le développement à l’étranger est considéré comme un gaspillage de ressources par l’équipe de direction (Ai5)

13. Si une règle d’un effectif théorique de cinq observations par case pour une application sans biais du test du Khi-deux est parfois posée, celle-ci est très discutée car la fiabilité du test semble très peu affectée par ce point (Petit M.A. (1999), *Non parametric statistics in health care research – Statistics for small samples and unusual distribution*, Thousand Oaks, Sage, 225-273).

2. Indicateurs des index de mesure

• Politique marketing internationale de l'enseigne

Le positionnement stratégique de l'enseigne peut être qualifié de valorisant : une image « coût – discount » (Mk11) / une image haut de gamme (Mk12)

L'image de « *styled in France* », « *made in France* » ou « Paris » est un élément majeur de notre politique marketing à l'étranger (Mk14)

Notre entreprise commercialise des produits sous sa (ses) marque(s) pour l'essentiel de l'assortiment (Mk22)

Notre stratégie de couverture du marché étranger consiste plutôt en l'implantation : de magasins « têtes de ponts », suivie d'implantations ultérieures proches (Mk31) / en l'implantation de quelques magasins, uniquement dans des villes symboliques (Mk33)

En règle générale, le positionnement stratégique de l'enseigne est le même en France qu'à l'étranger (Mk41)

Selon les conditions du marché local, certains éléments de notre mix-marketing sont adaptés (Mk42)

• Profil stratégique et capitalistique de l'entreprise de distribution

Dans quelle mesure percevez-vous les facteurs suivants comme stratégiquement importants pour votre entreprise ? Le bénéfice d'économies d'échelle (Pf12) / La qualité du système logistique (Pf14) / Le contrôle du travail (Pf15)

Type d'entreprise : société à contrôle uniquement familial (Pfc1)

• Attractivité perçue du marché étranger

Dans quelle mesure percevez-vous ce pays (XX) comme différent ou proche de la France, en ce qui concerne : l'environnement légal et politique (Dy1) / l'environnement économique (Dy2) / l'environnement culturel (Dy3) / la langue (Dy4) / les relations au travail (Dy5) / les pratiques dans le milieu des affaires (Dy6)

PIB par habitant (Av1) / Perspectives de croissance du marché (Av2) / Protection juridique de la marque (Av3) / Intensité concurrentielle (Av4) / Concurrents locaux (Av5) / Concurrents étrangers (Av6) / Risque de copie (Av7)

• Réseaux de relations tissés par l'enseigne

Contacts établis avec des professionnels du secteur de l'immobilier (R13) / Relations établies avec la presse locale (R14) / Sites de fabrication dans ce pays (R17) / Fournisseurs dans ce pays (R18)

