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

Karine Picot-Coupey

Coordonnées professionnelles :

Recherche :

Centre de Recherche en Economie et Management

Université de Rennes 1

11, Rue Jean Macé

CS 70803

35 708 Rennes Cedex 7

Enseignement :

Université de Rennes 2 Haute Bretagne

Place du Recteur Le Moal

35043 Rennes

☎ 02 99 14 18 37

✉ karine.picot@uhb.fr

Coordonnées personnelles :

6 rue Jean Malo Renault

35000 Rennes

☎ 02 23 40 08 09

✉ karine.picot@uhb.fr

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

RÉSUMÉ

Si la littérature en management international a consacré de riches développements à l'étude du choix d'un mode d'entrée, cette problématique a paradoxalement fait l'objet de rares recherches en distribution internationale alors que l'idiosyncrasie du secteur questionne la généralisation possible des résultats. Parallèlement, la littérature mobilise un concept statique, le mode d'entrée, dans le cadre d'un processus dynamique, l'internationalisation : ce paradoxe suggère une analyse différenciant le mode d'entrée du mode d'expansion. Dans cette perspective, la présente recherche étudie les déterminants du choix d'un mode d'expansion internationale d'un réseau de points de vente.

Un modèle des antécédents du choix d'un mode d'expansion est construit, puis testé à partir des informations collectées par une enquête par questionnaire réalisée auprès des responsables de développement international d'enseignes françaises du secteur de l'équipement de la personne. Les 43 réponses obtenues sont analysées par l'approche PLS.

Les résultats semblent établir l'influence explicative de la politique marketing internationale, du profil stratégique et capitalistique et de l'attractivité perçue du marché étranger sur le choix d'un mode d'expansion au travers de trois dimensions : le risque de dissémination des actifs spécifiques, la maîtrise des décisions et les ressources engagées.

Mots clés : internationalisation, mode d'expansion, commerce de détail, approche PLS

ABSTRACT

Whereas considerable work has been devoted to the subject of entry mode choice in the literature on international management, this research subject has paradoxically enjoyed little interest in international retailing while the idiosyncrasies of the sector question the possible generalisation of the results. Moreover, the literature uses a static concept, an entry mode, within a dynamic process, the one of internationalisation: a fruitful analysis can therefore be made of this paradox, one which differentiates the entry mode and the expansion mode. In this perspective, this research focuses on the determinants of retail store networks' expansion mode choice internationally.

A conceptual model of the determining factors of expansion mode choice is developed and tested using the PLS approach for path modeling. Based upon 43 responses, the results provide evidence which throw into relief the explanatory influence of the international marketing programme, the strategic and capitalistic profile and the perceived attractiveness of the foreign market through three dimensions of an expansion mode: dissemination risk, control and resource commitment.

Key words: internationalisation, expansion mode, retail sector, PLS approach

INTRODUCTION

Le Journal du Textile titrait en décembre 2005 : « Mexx invente une nouvelle arme pour grandir - la marque-enseigne va développer son réseau avec un contrat original » (Leroy, 2005). Selon l'article, l'enseigne d'origine néerlandaise a cherché à imaginer une nouvelle forme d'organisation de son réseau en France pour y accélérer son expansion et bénéficier d'une mise en œuvre plus cohérente de son retailing-mix tout en optimisant la réactivité nécessaire au marché. Cet exemple illustre les enjeux associés au choix, par une entreprise de distribution, d'un mode d'internationalisation pour poursuivre l'expansion du réseau de points de vente dans un pays étranger ; il souligne également l'intérêt tout autant que la complexité de sélectionner le mode le plus adapté à l'opération de développement. Quelles variables considérer dans le processus de choix ? Comment gérer des exigences contradictoires ?

L'internationalisation s'affirme comme l'un des phénomènes les plus caractéristiques de l'évolution actuelle du commerce de détail (Zentes, 2006). Les enseignes qui cantonnent le développement de leur réseau aux frontières de leur marché domestique semblent aujourd'hui de moins en moins nombreuses et les opérations internationales constituent alors un axe central de leur stratégie (Deloitte, 2006). Chaque implantation exige la sélection d'une forme d'organisation du développement international, couramment appelée dans la littérature mode d'entrée.

Un mode d'entrée est communément défini comme « un arrangement institutionnel qui rend possible l'entrée de produits, de technologies, de compétences humaines et managériales ou d'autres ressources d'une entreprise dans un pays étranger » (Root, 1987). Le mode d'entrée fixe ainsi non seulement les conditions d'organisation de la pénétration du marché, à partir de la mise en œuvre d'un plan marketing, mais aussi celles de l'accès au pays géographiquement et culturellement (Anderson & Gatignon, 1986 ; Erramili & Rao, 1993) : à la différence du marché national, l'entreprise s'emploie à pénétrer à la fois un pays et un marché par le biais d'un mode d'entrée adapté. Ce dernier doit réunir les conditions nécessaires au développement de l'activité pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs, qu'ils soient commerciaux, financiers ou d'image.

Le mode d'entrée constitue donc une des composantes centrales de l'internationalisation, démarche appréhendée comme un processus (Andersen, 1997) : des besoins distincts, des priorités différentes en apprentissage managérial s'affirment lors de chacune des phases du développement international sur le marché étranger (Chetty & Eriksson, 2002). Si la stratégie d'internationalisation est évolutive, il est probable que les modes d'organisation qui accompagnent ce processus varient également au cours du temps (Malhotra, Ulgado & Agarwal, 2003). La littérature mobilise un concept statique, celui de mode d'entrée, dans le cadre d'un processus dynamique, l'internationalisation : ce paradoxe suggère alors une analyse différenciant le mode d'entrée du mode d'expansion.

Puisque la sélection d'un mode d'internationalisation constitue une des décisions stratégiques les plus importantes qu'une entreprise internationale ait à prendre (Wind & Perlmutter, 1977 ; Anderson & Gatignon, 1986 ; Hollensen, 2004), cette problématique a fait l'objet, depuis le début des années 1970, de nombreuses et riches recherches dans le champ du management international. Adoptant essentiellement une approche contingente, les travaux ont cherché à tester les relations entre différentes variables externes et internes et le mode d'entrée choisi. Néanmoins, seuls de rares résultats convergents ont pu être établis. En outre, l'essentiel de cette littérature porte sur les entreprises industrielles et le débat est considérable quant à une généralisation possible des conclusions dégagées aux sociétés de services (Agarwal & Ramaswami, 1992 ; Ekeledo & Sivakumar, 1998 ; 2004). Dans ce contexte, le choix d'un

mode d'internationalisation a paradoxalement fait l'objet de très peu d'attention dans le champ de la distribution internationale. Pourtant, les travaux dans ce domaine soulignent abondamment les spécificités des entreprises du commerce de détail dans leur processus d'internationalisation (Dawson, 1994 ; Sparks, 1995 ; Howard, 2004) et reconnaissent les enjeux associés à la sélection d'un mode d'internationalisation (Gielens & Dekimpe, 2001 ; Burt & al., 2002).

Ainsi, l'idiosyncrasie du secteur de la distribution internationale conduit légitimement à s'interroger sur la transposition possible des résultats des recherches sur les modes d'internationalisation et invite alors à développer des travaux spécifiques aux enseignes de distribution.

Dans cette double perspective, cet article examine la problématique suivante : quels déterminants influencent le choix, par un distributeur, d'un mode d'*expansion* internationale d'un réseau de points de vente ?

Cet article s'organise en quatre temps. Après avoir analysé les résultats des travaux consacrés, en distribution internationale, aux déterminants d'un mode d'internationalisation, la recherche développe un modèle des déterminants du choix, par un responsable de développement international d'enseigne, d'un mode d'expansion du réseau de magasins sur un marché étranger. Puis, ce modèle est testé empiriquement sur un échantillon de hauts dirigeants d'enseignes du secteur de l'équipement de la personne. Enfin, les résultats sont discutés, et les implications et limites de la recherche mises en évidence.

DÉTERMINANTS DU CHOIX D'UN MODE D'INTERNATIONALISATION PAR UNE ENSEIGNE : REVUE DE LA LITTÉRATURE

Les enseignes engagées dans le développement d'un réseau de points de vente à l'étranger peuvent choisir parmi un large éventail de possibilités organisationnelles : export, contrat de licence, de concession ou de franchise, création d'une joint-venture, prise de participation minoritaire, acquisition de réseaux ou croissance interne sont les options usuellement citées (Dawson, 1994 ; Alexander, 1997). La description d'expériences d'enseignes, au travers d'études de cas, impose de compléter cette liste synthétique des modes d'internationalisation en y ajoutant l'espace boutique (Dubois, 2005), l'agent (Wysall, 1997) et le contrat de gestion (Ramon-Rodriguez, 2002).

S'il est classique de considérer alternativement ces différents modes d'internationalisation, l'analyse de pratiques d'enseignes met en évidence des utilisations simultanées de différents modes : Waldman (1978) soulignait déjà l'existence de magasins en propre et de concessions au sein des réseaux Bata dans les différents pays européens. Des formes mixtes (Moore, 1997) ou multi-modales (Burt, 1993 ; Moore, 1998) ont été observées dans le développement international d'enseignes aussi bien alimentaires que non alimentaires. Les typologies classiques n'intègrent pas de telles combinaisons, qui semblent permettre le développement de synergies en particulier en termes de cohérence du concept et de l'image (Moore, 2000).

Quels facteurs peuvent conduire un responsable d'enseigne à privilégier un mode ? Comment chacun des facteurs déterminants est-il supposé influencer la décision ?

Il existe, dans la littérature en distribution internationale, très peu de travaux qui ont examiné le mode d'internationalisation comme objet spécifique de recherche. Huit travaux peuvent ainsi être recensés (Burt, 1993 ; Doherty, 1999 ; Doherty & Quinn, 1999 ; Doherty, 2000 ; Quinn & Alexander, 2002 ; Pertersen & Welch, 2000 ; Gielens & Dekimpe, 2001 ; Auteur, 2006) qui s'inscrivent dans une optique exploratoire. Des éclairages complémentaires, mais néanmoins partiels, peuvent être trouvés dans les recherches proposant une conceptualisation

de la démarche de développement international d'une enseigne, le mode en étant une facette-clé (Laulajainen, 1991 ; Sternquist, 1997 ; Vida & Fairhurst, 1998 ; Moore, 2000 ; Vida, 2000 ; Vida & Vodlan, 2003). Deux enseignants principaux peuvent être tirés de la revue de la littérature : il apparaît d'une part, que la variable expliquée, « le mode d'entrée », est appréhendée de façon imprécise et que, d'autre part, très peu de résultats convergents ont été établis quant à l'influence de variables déterminantes sur le choix.

Une multi dimensionnalité implicite de la variable à expliquer

Différents critères d'appréciation d'un mode d'entrée semblent considérés au cours des recherches sans qu'ils soient exposés explicitement : degré d'engagement financier recherché (Burt, 1993), degré de contrôle marketing autorisé (Doherty, 1999), degré de risque encouru (Gielens & Dekimpe, 2001), flexibilité temporelle (Petersen & Welch, 2001). Il s'agit d'évocations implicites de dimensions d'un mode d'entrée (Driscoll & Paliwoda, 1997).

Les travaux en management international sur les modes d'entrée ont cherché à les caractériser selon différents critères pour les comparer plus aisément (Agarwal & Ramaswami, 1992). Dans une optique traditionnelle, le choix d'un mode d'internationalisation est « une réponse apportée à deux questions de fond : quel volume de ressources propres va-t-on mobiliser ? Quel niveau de contrôle veut-on exercer ? » (Koenig, 1996). Le contrôle, défini comme la capacité d'influence d'une firme sur les systèmes, méthodes ou décisions (Anderson & Gatignon, 1986), est considéré comme une dimension fondamentale d'un mode d'internationalisation. La décision de choix d'un mode d'entrée a d'ailleurs souvent été réduite à l'identification des conditions dans lesquelles un niveau élevé ou faible de contrôle devait être recherché. Les ressources engagées désignent les 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 & Kim, 1990). Par nature, l'engagement de ressources accroît l'exposition au risque par de possibles pertes financières, matérielles ou humaines qu'elle fait courir à l'entreprise. Traditionnellement, les deux dimensions contrôle et engagement en ressources sont vues comme fortement corrélées (Anderson & Gatignon, 1986), voire même interchangeables (Ekeledo & Sivakumar, 1998).

Au-delà de ces dimensions traditionnelles, d'autres aspects des modes d'internationalisation ont été plus récemment pris en compte : le risque de dissémination des actifs spécifiques et la flexibilité. Mis en avant par Hill, Hwang et Kim (1990), le risque de dissémination des actifs spécifiques désigne le degré de risque perçu par une entreprise qu'un partenaire (licencié, franchisé, partenaire d'une *joint venture* voire salarié) s'approprie ses avantages spécifiques, en particulier ses savoir-faire. L'avantage concurrentiel des entreprises de distribution se trouvant essentiellement dans des savoirs marketing et managériaux (Benoun & Hélie-Hassid, 2003), la question se pose alors de devoir à la fois les protéger et les diffuser au sein du réseau. Cela pourrait donc constituer un critère essentiel du choix d'un mode d'internationalisation pour une enseigne. Quant à la flexibilité, elle est définie comme la capacité d'une entreprise à changer de mode d'internationalisation rapidement et à moindre coût face à un environnement en évolution (Anderson & Gatignon, 1986). Dans la mesure où des barrières à la sortie peuvent empêcher de se repositionner ou de se retirer d'un marché, préserver la flexibilité semble un critère important.

Ainsi, les distributeurs semblent devoir arbitrer entre différents modes d'internationalisation, chacun ayant des conséquences différentes en termes de contrôle exercé, de ressources à engager, de flexibilité du réseau, d'assurance du respect du concept et de non dissémination des avantages spécifiques (auteur, 2006). Une approche globale de la variable à expliquer, sans prise en compte explicite des dimensions, peut rendre difficile l'identification de liens entre variables explicatives et variable dépendante, et la mesure de forces d'association.

Facteurs déterminants : de très rares résultats convergents

Pour apprécier le degré de convergences des recherches sur les déterminants du choix d'un mode d'entrée d'un réseau de points de vente à l'étranger, une synthèse de l'ensemble des travaux réalisés est présentée dans le tableau 1 ci-après. Cette synthèse des travaux antérieurs conduit à formuler trois conclusions principales.

Conclusion 1 : les travaux en distribution internationale s'inscrivent dans une logique générale de choix de nature contingente, logique largement admise dans la littérature en management international (Hollensen 2004). L'agrément vis-à-vis d'un mode d'internationalisation dépendrait du degré d'adéquation entre les caractéristiques de celui-ci et des facteurs individuels et situationnels rencontrés par l'entreprise dans un pays étranger. Si cette perspective générale d'essence contingente semble reconnue, les facteurs déterminants et l'influence qu'ils peuvent exercer sont sujets de débats.

Conclusion 2 : dans la mesure où les dimensions-clés qui différencient chaque mode ne sont pas explicitement considérées, les résultats dégagés dans les recherches peuvent alors être le reflet, non seulement de l'influence de variables individuelles et situationnelles, mais également de différences dans les dimensions considérées comme importantes par le décideur, selon sa conception du processus d'internationalisation de son réseau.

Conclusion 3 : Les résultats des recherches demeurent largement divergents quant à l'influence des différents facteurs déterminants. Cinq familles semblent se dégager.

- *Stratégie de l'entreprise de distribution :* tout d'abord, une stratégie globale, par la présence dans un grand nombre de pays et l'uniformité des politiques marketing qu'elle entend, paraît influencer le choix d'un mode d'entrée : celui-ci doit permettre de concilier les exigences d'une stratégie globale ou multinationale et les capacités financières, humaines et managériales de l'entreprise (Salmon & Tordjman, 1989). Ensuite, le domaine d'activité de l'entreprise semble influencer le choix. Le statut de « producteur distributeur » semble inciter au choix d'un mode d'entrée partagé, essentiel pour l'acquisition de compétences en distribution, tandis que « les distributeurs producteurs » semblent au contraire privilégier l'investissement direct afin de garder le contrôle total de l'activité. Enfin, l'opportunisme apparaît à plusieurs reprises. Dawson (2001) conclut même que le choix d'un mode d'entrée est non modélisable car dépendant de fantaisies circonstancielles. La limite d'une analyse en terme d'opportunisme est d'impliquer une stratégie émergente ; or, les entreprises de distribution définissent manifestement une stratégie délibérée. Il peut être suggéré qu'elles s'efforcent de cultiver une capacité à saisir des opportunités c'est-à-dire à élaborer une stratégie « chemin faisant » (Avenir, 1997) ;
- *Politique marketing de l'enseigne :* le concept, le positionnement, la marque, la politique de localisation, la politique d'assortiment semblent être des variables importantes, même si les recherches ne s'accordent pas sur le sens de l'influence. En particulier, la couverture de marché recherchée (nombreux points de vente ou quelques points de vente) et la vitesse de cette couverture (maillage lent ou rapide du marché) semblent avoir un impact sur l'engagement en ressources. Si les travaux en distribution internationale insistent sur le degré de contrôle sur les décisions marketing permis par chacun des modes, ces considérations marketing ont rarement été prises en compte dans les études menées sur les entreprises industrielles ou de services ;

	Variables déterminantes du choix d'un mode de présence / variable expliquée « implicite »	Degré de consensus des recherches
Stratégie	Stratégie globale / degré de contrôle	+ : Burt (1993) et Sternquist (1997) ; n.c. : Laulajainen (1991)
	Industriel comme métier d'origine de la firme / degré de contrôle	- : Petersen et Welch (2000) et Moore (1997)
	Opportunisme / mode d'entrée choisi	Arnold et Fernie (2000 ; 2002) ; Dawson (2001)
Politique marketing	Force de la marque / degré de contrôle	+ : Burt (1993) et Fernie et al. (1997) ; - : Doherty (2000) ; n.c: Moore (2000)
	Force du concept / degré de contrôle	+ : Burt (1993) ; - : Doherty (2000) ; n.c: Moore (2000)
	Stratégie de couverture du marché / degré d'engagement financier et flexibilité	+ : Burt (1993), Fernie et al. (1997) et Moore (2000)
	Stratégie de localisation / degré d'engagement financier et flexibilité	+ : Burt (1993), Fernie et al. (1997) et Moore (2000)
	Politique d'assortiment, dont rôle des marques propres / degré de contrôle	+ : Burt (1993) ; - : Doherty (1999) ; n.c : Moore (2000)
Caractéristiques de l'entreprise	Ressources financières de l'enseigne / degré d'engagement financier	n.c : Moore (2000) ; Vida et Vodlan (2003)
	Expérience de l'internationalisation / degré d'engagement financier et flexibilité	+ : Burt (1993) et Evans (2003) ; n.c : Vida (2000), Moore (2000) et Vida et Vodlan (2003)
	Age de la firme / degré d'engagement financier et flexibilité	+ : Burt (1993) ; n.c : Vida (2000), Moore (2000) et Vida et Vodlan (2003)
	Réseau de relations établies avec différentes parties prenantes / degré de risque	+ : Sparks (1995), Doherty (2000), Dawson (2001), Vida et Vodlan (2003) et Elg, Ghauri et Sinkovics (2004)
	Personnalité du leader / degré de risque	- : Doherty (2000) et Moore (2000)
	Motivations à l'internationalisation de l'enseigne / degré de contrôle, degré de risque et degré d'engagement financier	+ : Moore (2000) ; - : Quinn et Alexander (2002)
d'activitéSecteur	Secteur d'activité / degré d'expertise locale	+ : Burt (1993) et Davies et Fergusson (1995)
Environnement du pays étranger	Potentiel du marché-cible / degré d'engagement financier	n.c : Gielens et Dekimpe (2001)
	Caractéristiques concurrentielles du marché-cible / degré de contrôle, de flexibilité et d'engagement financier	n.c : Moore (1996)
	Distance géographique par rapport au marché-cible / degré de risque et d'engagement financier	- : Burt (1993) ; + : Vida et Vodlan (2003)
	Distance culturelle et d'affaires par rapport au marché-cible / degré de risque et d'engagement financier	- : Burt (1993), Evans (2003) ; + : Vida et Vodlan (2003) ; n.c. : Laulajainen (1991)

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

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

- *Caractéristiques de l'entreprise* : alors qu'il est classiquement admis que la taille et l'expérience internationale de l'entreprise favorisent l'investissement direct, les résultats empiriques divergent. Le rôle "facilitateur" de réseaux de relations dans l'expansion sur un marché est souligné par la majorité des recherches et semble orienter le choix organisationnel vers des modes plus risqués. En outre, la sélection d'un mode d'internationalisation semble refléter des différences dans l'approche de l'internationalisation, en termes de motivation et de personnalité du leader ;
- *Secteur d'activité* : celui-ci semble influencer le choix d'un mode d'entrée ;
- *Environnement du pays d'accueil* : Deux points de vue s'opposent quant au lien entre distance géographique et culturelle et mode d'entrée (Evans & Mavondo, 2002). Une première optique considère qu'une distance culturelle perçue comme importante augmente le sentiment de risque et diminue la propension de l'entreprise à vouloir investir des ressources et contrôler des projets dans ce contexte. L'appui sur un partenaire local permet d'appréhender les différences et de s'y adapter. La position inverse considère que des conditions différentes de celles rencontrées sur le marché domestique exigent un contrôle accru, amenant à privilégier l'investissement direct.

Variabes marketing et caractéristiques de l'entreprise semblent jouer un rôle prépondérant dans le choix par rapport aux caractéristiques d'environnement, résultat également constaté dans des travaux menés sur des entreprises de services (Ekeledo & Sivakumar, 2004).

La revue de la littérature révèle un champ de recherche en construction : elle aboutit à une liste de déterminants potentiels d'un mode d'internationalisation d'une enseigne et à la suggestion de causes de divergences. Afin de structurer ces variables et proposer un cadre intégrateur pour penser la décision, un modèle conceptuel des déterminants du choix d'un mode d'expansion internationale d'un réseau de points de vente est développé.

MODÈLE CONCEPTUEL DES DÉTERMINANTS DU CHOIX D'UN MODE D'EXPANSION INTERNATIONALE D'UN RÉSEAU DE POINTS DE VENTE

Résultats des recherches antérieures et exploration qualitative sont mobilisés pour développer un modèle des antécédents du choix d'un mode d'expansion. En effet, face à des résultats peu nombreux et divergents, émerge la nécessité de compléter, par des données issues du terrain, la spécification des concepts liés à la question du mode d'expansion dans un pays étranger et celles des relations entre concepts. Onze responsables de développement international d'enseignes françaises du secteur de l'équipement de la personne et deux experts du secteur de la distribution ont été interviewés et leurs propos soumis à une analyse de contenu manuelle puis automatisée via le logiciel Alceste. Le profil des onze entreprises du commerce détail dont les hauts dirigeants ont été interviewés est présenté en annexe 1. Propos des acteurs et résultats de recherches antérieures sont mobilisés pour justifier le modèle proposé et les hypothèses sous-jacentes.

La structure générale du modèle conceptuel est tout d'abord présentée avant d'être détaillée au travers de la présentation des hypothèses.

Concernant la variable à expliquer, suivant la discussion du concept de mode d'internationalisation, mode d'entrée et mode d'expansion sont distingués pour se focaliser sur le mode d'expansion. Cinq modalités sont considérées :

- trois modes purs : espaces boutiques, magasins franchisés et magasins en propre ;
- la forme mixte qui associe magasins en propre et en franchise ;

- la forme qui allie magasins en propre, en franchise et espaces boutiques pour en combiner et améliorer les caractéristiques respectives, à ce titre appelée forme composite¹.

Le modèle conceptuel considère quatre dimensions d'un mode d'internationalisation, rejoignant sur ce point le modèle de Driscoll et Paliwoda (1997) : le risque de dissémination des actifs spécifiques, le contrôle exercé sur les décisions stratégiques et opérationnelles, le montant des ressources matérielles, humaines et financières engagées et la flexibilité.

Ce modèle suggère que la politique marketing internationale de l'enseigne, le profil stratégique et capitalistique de l'entreprise de distribution et l'attractivité perçue du marché étranger exercent une influence explicative sur le choix d'un mode. Cette influence semble s'exercer au travers de quatre dimensions ou qualités recherchées d'un mode : le risque de dissémination des actifs spécifiques, la maîtrise des décisions stratégiques et opérationnelles, les ressources engagées et la flexibilité recherchée. De plus, le rôle modérateur de deux variables est postulé : d'une part, celui de l'attitude vis-à-vis de l'internationalisation de l'équipe dirigeante sur le lien entre profil stratégique et capitalistique et ressources engagées et, d'autre part, celui des réseaux de relations tissés par l'enseigne sur le lien entre attractivité perçue d'un marché étranger et ressources engagées.

La figure 1 ci-après développe la représentation schématique du modèle².

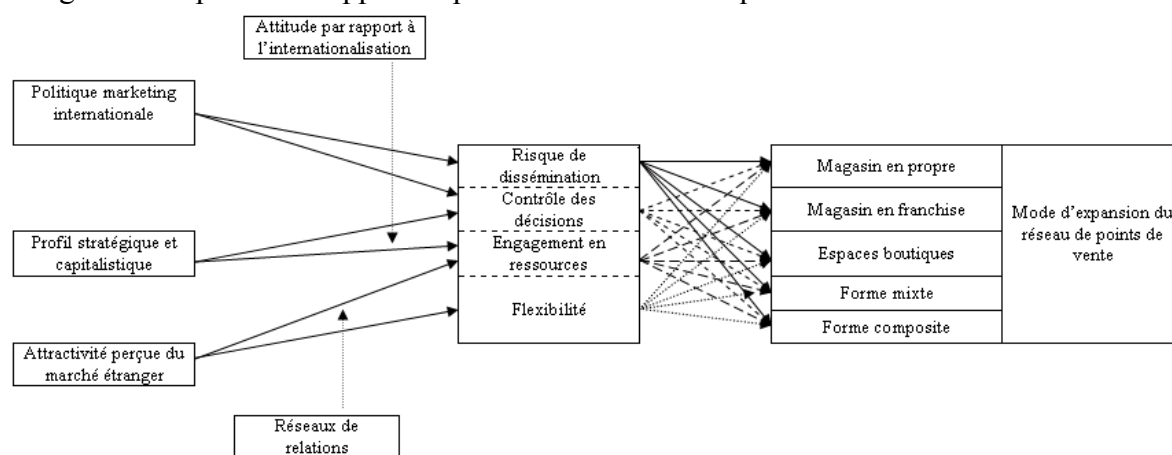


Figure 1 – Modèle conceptuel des déterminants du choix d'un mode d'expansion internationale d'un réseau de points de vente

Neuf hypothèses portant sur les variables explicatives, modératrices et sur les dimensions d'un mode et quatre propositions liées aux variables de contrôle accompagnent ce modèle.

Hypothèse relative à la politique marketing internationale de l'enseigne

Root (1994) affirme l'existence d'une intime relation entre le choix d'un mode d'internationalisation et la politique marketing internationale, parlant même de décisions indissociables (« truly joint decisions », p. 20, en italiques dans le texte) : le mode d'internationalisation permet de pénétrer le marché étranger et fixe le cadre de la mise en œuvre du plan marketing. Les facteurs marketing ont, en réalité, fait l'objet uniquement de deux travaux (Gannon, 1993 ; Bradley & Gannon, 2000) qui ont testé et validé l'existence d'une relation entre la nature de la politique marketing internationale mise en œuvre et les exigences en matière de contrôle des décisions qui en découlent. Cette proposition semble

¹ A l'image des matériaux composites désignant un produit formé de plusieurs constituants élémentaires qui donnent naissance à un nouveau matériau aux propriétés supérieures, les réseaux constitués de magasins en propre, en franchise et d'espaces boutiques exploitent l'alliance des différents modes, révélant de nouvelles propriétés d'un mode d'internationalisation ainsi créé.

² Afin de ne pas surcharger la représentation graphique, les hypothèses n'ont délibérément pas été indiquées.

corroborée, dans le cadre des entreprises de distribution, par les discours des responsables de développement international.

« On ne veut pas que les produits se retrouvent dans la rue, dans les kiosques, zéro. Donc, c'est nous qui allons voir sur place pour contrôler la marque, les produits, les concepts meubles, le merchandising. Je veux que tout passe par nous. Sinon c'est foutu. Ça fait partie de la brand recognition. Je veux que tout passe par nous. Je veux pouvoir bien contrôler tout. » (Int. X)

Cette relation semble néanmoins ne pas être la seule qui puisse être établie entre politique marketing et mode d'expansion. C'est en effet la discussion du rôle des actifs spécifiques dans la démarche de développement international qui a contribué à mettre en lumière la relation directe entre variables marketing et mode d'internationalisation (Bradley & Gannon, 2000). Par conséquent, il peut être suggéré que la politique marketing internationale exerce une influence sur le choix d'un mode d'expansion non seulement au travers du degré de contrôle recherché mais également du risque perçu de dissémination des actifs spécifiques. Les propos suivants étayent cette analyse.

« 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. Au-delà de cet argument qui est déjà rédhibitoire, je n'aurais en plus eu aucune possibilité de m'assurer de l'environnement dans lequel mes produits étaient vendus. 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 et bien... Le choix s'imposait. » (Int. M)

L'expansion internationale impose d'apporter encore plus de soin à la définition du positionnement stratégique et à décider des déclinaisons possibles et souhaitables. Si la politique marketing d'une enseigne s'appuie aujourd'hui sur un positionnement différencié, cette différenciation peut être fondée sur des attributs fonctionnels ou, au contraire, symboliques (Filsler, des Garets, Paché, 2001). Les acteurs 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 positionnement symbolique, fondé sur des actifs spécifiques intangibles, demande un respect très fort du concept et une protection de ces actifs spécifiques. Le raisonnement opposé peut être mené pour le positionnement fonctionnel, comme le suggèrent les propos suivants.

« Non, le styled in France, l'image mode française n'est pas quelque chose qu'on cherche à mettre en avant. Notre axe c'est la mode ultraféminine accessible. Le made in France ne colle pas avec. Nos clientes viennent pour les produits, pas parce qu'on est un grand nom de la mode X ou Y avec une méga marque et tout. 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 marques et tout ce qui va avec » (Int. Q)

Considérés ensemble, ces différents éléments justifient 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.

Hypothèse relative au profil stratégique et capitalistique de l'entreprise de distribution

L'analyse de la définition du mode d'internationalisation a montré la relation d'influence réciproque, voire dialectique, existante entre stratégie d'internationalisation et mode d'internationalisation. Sans ignorer le débat sur le sens et la portée des relations entre stratégie et structure, l'analyse est focalisée ici sur la mise en exergue de la stratégie comme un déterminant possible de la structure. Autrement dit, il s'agit uniquement d'envisager l'influence des avantages concurrentiels exploités par l'enseigne sur la sélection d'un mode d'expansion d'un réseau de points de vente à l'étranger.

Dans la littérature, les hypothèses testent l'influence isolée d'un seul avantage concurrentiel (taille critique, maîtrise de la qualité,...) alors que les travaux en stratégie soutiennent que

c'est la maîtrise simultanée de plusieurs avantages qui est aujourd'hui déterminante (Ramanantsoa, 1989 ; Desreumaux, 1999). Les propos suivants corroborent cette vision d'une combinaison des compétences distinctives :

« 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 peut alors être suggéré que les enseignes exploitent une compétence distinctive principale, soutenue par des compétences complémentaires. C'est donc la combinaison de ces différentes compétences stratégiques qu'il est intéressant d'appréhender. 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 (Filser, 1998 ; 2004).

En outre, une relation est systématiquement établie par les acteurs entre stratégie de croissance et structure capitalistique. La nature de la stratégie combinée à la structure de propriété conduit à sélectionner des modes d'expansion différents car les préoccupations en matière de contrôle et d'allocation en ressources ne sont pas les mêmes.

Ces différentes considérations conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

H 2 – Un profil stratégique et capitalistique 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.

Hypothèse relative à l'attractivité perçue du pays étranger

Les recherches ont testé l'impact d'un grand nombre de variables d'environnement sur le choix d'un mode d'internationalisation, sans parvenir à établir de résultats convergents. Les résultats divergent tout aussi bien quant à l'influence de la distance culturelle perçue (Mayrhofer, 2004), de la distance géographique (Zhao & Olsen, 1997) ou de l'intensité concurrentielle (Florin & Ogbuehi, 2004) sur les dimensions d'un mode d'internationalisation ou sur le mode lui-même.

Ces divergences peuvent pouvoir trouver une explication dans le fait qu'aucune de ces variables n'explique seule le mode d'expansion retenu. C'est l'effet combiné de ces différentes variables – résumé dans le construit d'attractivité perçue du marché étranger – qui va influencer le choix d'un mode d'expansion. Plus précisément, plus l'attractivité perçue du marché va être forte, moins le responsable d'enseigne va hésiter à engager des ressources sur ce marché. De plus, il est moins enclin à chercher à se réserver la possibilité de se retirer du marché puisqu'il n'y a, a priori, pas de raison d'anticiper un retournement ou 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.

Hypothèse relative à l'attitude de l'équipe dirigeante vis-à-vis de l'internationalisation

La littérature a mis en évidence le rôle de l'attitude positive ou, au contraire, négative des hauts dirigeants par rapport à l'internationalisation de l'entreprise (Gencturk, Childers & Ruekert, 1995). Une orientation favorable et un intérêt appuyé pour l'expansion sur les marchés étrangers semblent conduire à une mobilisation plus importante de ressources financières et managériales (Wind, Douglas & Perlmutter, 1973). A l'inverse, une orientation défavorable et une frilosité vis-à-vis d'un développement en dehors du marché domestique freinent les efforts et les ressources investies dans ces activités (Axinn, 1988). Les propos des

acteurs corroborent l'idée d'une interaction entre stratégie / attitude de l'équipe dirigeante vis-à-vis de l'internationalisation / ressources engagées, à l'exemple de l'extrait ci-dessous.

« Je me suis impliqué, il faut, il fallait que je m'implique à mort. En même temps, ça avait quelque chose d'amusant (...) mais c'est indispensable que le dirigeant au plus haut niveau s'implique totalement dans les stratégies internationales. J'avais fixé des objectifs ambitieux, si j'avais pas marqué le coup, mon gars, il n'aurait pas suivi le plan d'ouverture des franchises en Croatie (rires). De la franchise directe en Croatie, c'est dire que je devais donner un signal fort. » (Int. I)

Prises ensemble, ces considérations fondent l'hypothèse suivante :

H 4 – 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 l'engagement en ressources.

Hypothèse relative aux réseaux de relations

Dans leurs propos conclusifs, Anderson et Coughlan (1987) formulaient déjà l'intuition d'une influence possible des réseaux de relations dans le choix d'un mode d'entrée pour un produit complexe. Cette voie de recherche est largement restée inexplorée dans les travaux sur les déterminants du choix d'un mode d'internationalisation, alors que, parallèlement, les travaux de l'IMP group (IMP Project group, 1987), fondateurs de la théorie des réseaux, défendaient l'idée que le développement international était contingent à l'inscription de l'entreprise dans des réseaux sociaux et d'affaires. Schématiquement, ces réseaux fournissent les connaissances et ressources nécessaires à la gestion des activités dans des environnements culturels et institutionnels différents (Welch & Welch, 1996). Les réseaux constituent, en quelque sorte, une espèce de palliatif à l'analyse systématique des marchés que les responsables de développement international n'ont pas le temps ou la possibilité de mener (Burt, 1992) : l'existence ou, à l'inverse, l'absence de réseaux, vient moduler l'attractivité perçue du marché étranger. Ainsi, la relation positive entre attractivité perçue et montant des ressources engagées serait renforcée par l'existence de réseaux de relations solides. Au contraire, des réseaux de relations peu denses semblent affaiblir cette relation. Par conséquent, nous formulons l'hypothèse suivante :

H 5 – Les réseaux de relations tissés par l'enseigne modèrent le lien entre attractivité perçue du marché étranger et engagement en ressources.

Hypothèses relatives aux dimensions d'un mode

Chacun des cinq modes semble présenter des caractéristiques différentes en termes de risque de dissémination des actifs spécifiques, de contrôle des décisions stratégiques et opérationnelles, de ressources à engager et, enfin de flexibilité.

Les magasins en propre sont réputés pour la protection des actifs spécifiques qu'ils offrent puisque aucun actif ou compétence n'est confié à des partenaires. La convergence d'objectifs entre collaborateurs salariés est supposée les protéger de tentations opportunistes. Parallèlement, ce management en interne du réseau offre une très bonne maîtrise des décisions, en dépit de la distance géographique. La contrepartie est le montant élevé des ressources engagées dans l'expansion du réseau dans le pays étranger, qui constitue un réel obstacle à une sortie ou, tout au moins, un repli du marché (Moore, 2000).

Faible engagement en ressources et possibilités de retrait sont classiquement les arguments mis en avant pour justifier le choix de franchiser les points de vente dans un pays étranger (Kacker, 1985). La question du degré de contrôle que le franchiseur peut exercer sur l'activité de ses franchisés étrangers fait en revanche l'objet de débats : contrôle faible pour les uns puisque le franchisé est un entrepreneur indépendant qui développe son activité, contrôle fort pour les autres puisque le contrat de franchise unit juridiquement les deux parties (Quinn, 1998). Parallèlement, la même divergence de vue concerne le critère du risque de dissémination des actifs spécifiques de l'enseigne : risque de dissémination, en particulier des actifs marketing versus protection par le contrat de franchise (Watson & al, 2005).

Les espaces boutiques apparaissent comme un mode d'internationalisation qui permet de tester un marché ou de s'y développer lorsque l'attractivité perçue est réduite. En effet, ce mode d'expansion demande un faible engagement en ressources et permet un retrait rapide du marché ; en revanche, les actifs spécifiques de l'enseigne sont peu protégés, d'autant que le responsable du développement a une faible prise sur la mise en œuvre du plan marketing. Le type de contrat par lequel est géré l'espace boutique, concession ou gestion directe, vient néanmoins moduler ce point (Dham, 1996).

Les réseaux mixtes ont été étudiés uniquement dans un cadre domestique (Bradach, 1997). La mixité organisationnelle est valorisée à la fois pour l'apprentissage local et pour l'apprentissage mutuel, réponses aux défis de réactivité locale et d'adaptation globale (Cliquet, 2000). Dans un contexte international, l'hypothèse peut alors être faite qu'un réseau mixte présente l'intérêt de pouvoir confier à des partenaires franchisés un concept qu'ils vont pouvoir décliner selon les besoins du marché local, tandis que les unités en propre vont les convaincre de l'engagement du franchiseur étranger. Enfin, il est possible de voir dans le choix d'un réseau mixte comme mode d'expansion une solution pour limiter les ressources engagées tout en ayant une maîtrise relative, par les magasins en propre, du marché.

L'étude de la combinaison de modes de Peterson et Welch (2002) et les résultats de l'exploration qualitative font émerger deux grands avantages à ce que nous appelons un réseau composite : l'accélération du développement permise par l'alliance de ressources de différents partenaires, d'une part, et une meilleure visibilité de la marque par une présence dans différentes localisations, d'autre part. La contrepartie réside dans un risque de dissémination élevé puisque l'enseigne travaille aussi bien avec différents partenaires.

Les quatre hypothèses exposant les relations entre les dimensions d'un mode et les modes eux-mêmes peuvent alors être formulées de la façon suivante :

H6 – Un risque élevé d'appropriation des actifs spécifiques de l'enseigne 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 de l'enseigne 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 en 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.

Propositions relatives aux variables de contrôle

Quatre variables de contrôle sont introduites dans la recherche car elles ont abondamment discutées dans la littérature : il s'agit du mode d'entrée sur le marché étranger, de la taille de l'entreprise, de la forme d'organisation du réseau de points de vente en France et de l'expérience de l'internationalisation de l'entreprise.

Nous avons défendu l'idée d'une distinction entre mode d'entrée et mode d'expansion. Il importe donc de contrôler l'existence d'un lien entre les deux.

P 1 – Le mode utilisé lors de l'entrée sur le marché étranger est une co-variable du choix du mode d'expansion d'un réseau de points de vente dans un pays étranger.

La préférence du décideur pour une forme particulière peut être une variable non maîtrisée, qui influence le mode d'expansion. Un tel effet d'isomorphisme interne est défendu par la théorie institutionnelle (Lu, 2002). Les propos du répondant E peuvent suggérer un tel effet : « Et puis c'est la base de travail déjà ici en France alors déjà... (...) Bah on a les méthodes, on sait faire, comment ça marche comme système tout ça. Les relations avec les affiliés heu, ... On va pas chercher autre chose, non ? Pourquoi chercher autre chose, hein ? Voyez ? Notre système, il est bien comme ça, il fonctionne... » (Int. E)

P 2 – La forme d'organisation du réseau de points de vente en France est une co-variable du choix du mode d'expansion d'un réseau de points de vente dans un pays étranger.

L'effet de la taille de l'entreprise sur le mode d'internationalisation retenu a été âprement discuté dans les travaux théoriques et souvent testé dans les études empiriques. Le postulat, défendu par l'école d'Uppsala, d'une approche incrémentale de l'engagement a motivé cet intérêt pour la taille de l'entreprise comme facteur explicatif. Les théories récentes ont avancé comme explication alternative le rôle des compétences marketing et stratégique de la firme, angle d'analyse retenu dans notre modèle. Pour confirmer la justesse de ce point de vue, la taille de l'entreprise de distribution est intégrée comme variable de contrôle afin d'en surveiller l'effet.

P 3 – La taille de l'entreprise n'est pas une co-variable du choix d'un mode d'expansion du réseau de points de vente dans un pays étranger.

Toujours sous l'influence des concepts défendus par l'école d'Uppsala, le rôle de l'expérience de l'internationalisation de l'entreprise sur le choix d'un mode d'internationalisation a été étudié de façon très extensive dans la littérature. Relation positive (Contractor & Kundu, 1998) et relation en U (Erramilli, 1991) entre expérience de l'internationalisation de l'entreprise et degré de contrôle recherché ont été observées.

Dans notre modèle, l'expérience de l'internationalisation n'exerce pas d'influence directe sur la sélection d'un mode d'expansion, mais participe à la formation de l'attitude des dirigeants vis-à-vis de l'internationalisation. Ce point de vue est défendu par la théorie des entreprises nées globales.

Pour confirmer la justesse de ce point de vue, l'expérience de l'internationalisation de l'entreprise de distribution est intégrée comme variable de contrôle afin d'en surveiller l'effet.

P 4 – L'expérience de l'internationalisation n'est pas une co-variable du choix du mode d'expansion d'un réseau de points de vente dans un pays étranger.

Le travail empirique a pour objectif de tester le modèle conceptuel proposé et les hypothèses et propositions sous-jacentes.

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Les choix méthodologiques relatifs, d'une part, à l'opérationnalisation et la validation des instruments de mesure et, d'autre part, aux méthodes de collecte et d'analyse des données sont justifiés au regard des débats actuels dans la littérature en marketing sur la méthodologie de la mesure (Jarvis, Mackenzie & Podsakoff, 2004), tout en tenant compte des contraintes du terrain de recherche dont la population est de petite taille et correspond à des décideurs de haut niveau peu disponibles.

Construits et mesure

Des instruments de mesure des différents concepts ont tout d'abord été développés. Les opérationnalisations ont été retenues au terme d'une procédure combinant

- ① analyse précise du contenu des concepts et de la nature de la relation épistémique entre items et construits,
- ② collecte des échelles et index existants dans les champs connexes de la littérature,
- ③ traduction – rétrotraduction des instruments existants,
- ④ contextualisation de ceux-ci au secteur de la distribution grâce aux verbatims issus des entretiens semi-directifs et, enfin,
- ⑤ validation par cinq experts, alternative à des collectes de données multiples (Hardesty & Bearden, 2004) qui ne sont pas envisageables sur une population de petite taille.

Quatre index et six échelles de mesure ont été développés, comme le présente l'annexe 2.

Au plan méthodologique, la fiabilité et la validité des échelles ont été appréciées au travers des outils statistiques classiques. En l'absence d'un formalisme méthodologique reconnu pour les variables formatives, les index ont été analysés en suivant le protocole récemment proposé par Diamantopoulos & Winkelhofer (2001) enrichi d'une démarche statistique de *backward elimination* qui a permis d'évaluer les conséquences du retrait d'un indicateur et de vérifier la stabilité des résultats à chaque pas.

Echantillon et questionnaire

L'information nécessaire au test du modèle a été collectée par le biais d'un questionnaire administré aux responsables en charge des questions internationales dans les entreprises de distribution françaises du secteur de l'équipement de la personne³. Ce terrain d'étude a été retenu car les enseignes françaises de prêt-à-porter, chaussures et accessoires voient dans le développement international une priorité (Intersélection, 2004). En outre, la taille de ce secteur semble suffisamment importante pour envisager l'application de méthodes statistiques de test du modèle proposé.

En l'absence de base de données existante, un annuaire a été construit qui recense 231 enseignes. Au terme de l'envoi postal initial du questionnaire suivi de trois relances (électronique, puis papier et enfin téléphonique), 43 questionnaires complets ont été reçus. Le taux de réponse à l'enquête s'établit à 20,5%, au-dessus de la moyenne observée dans les études sur les modes d'internationalisation.

Le tableau 2 ci-après présente les principales caractéristiques des 43 entreprises de distribution françaises du secteur de l'équipement de la personne implantées à l'étranger qui ont répondu à l'enquête.

³ Un seul secteur et une unique nationalité ont été choisis afin de contrôler toute différence intersectorielle ou culturelle.

Age 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
Chiffre d'affaires de l'enseigne (Millions d'euros)		Chiffre d'affaires à l'international (%)	
0 à 15	9	Moins de 10%	11
15 à 30	5	10 à 25%	9
30 à 50	9	25 à 50%	17
50 à 100	6	50 à 80%	5
Plus de 100	12	Plus de 80%	1
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
Structure du réseau de points de vente en France			
Réseau en propre		6	
Réseau en franchise		0	
Réseau mixte		8	
Réseau composite		23	
Autre : réseau en propre et espaces boutiques		6	

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

Méthode d'analyse de données

Dans la mesure où le modèle conceptuel conduit à étudier la structure de relations entre variables non directement observables, la modélisation par équations structurelles s'est imposée comme méthode d'analyse de données. La procédure d'estimation retenue est celle des moindres carrés partiels, dite PLS. Celle-ci s'emploie à faire correspondre, à partir de poids initiaux arbitraires (1, 0 ou -1) deux estimations distinctes des variables latentes, *i.e.* l'estimation à partir des variables manifestes ou estimation externe et l'estimation à partir des relations entre variables latentes ou estimation interne. L'approche PLS calcule ainsi les relations linéaires optimales entre variables latentes.

Dans le contexte de la recherche, l'approche PLS présente trois intérêts majeurs par rapport à la procédure connue et usuelle d'estimation des paramètres fondée sur le maximum de vraisemblance, dite LISREL. Premièrement, elle est utilisable avec un échantillon de petite taille : elle suppose en effet des hypothèses très peu restrictives sur les hypothèses de distribution des variables et sur la taille de l'échantillon (Tenenhaus, 1998), satisfaisant ainsi à nos conditions de recherche. Deuxièmement, l'approche PLS présente l'avantage de pouvoir intégrer facilement variables formatives et réflexives, que celles-ci soient explicatives ou modératrices (Chin, Marcolin & Newsted, 2003). Troisièmement, elle offre la possibilité de travailler avec tous types d'échelle, nominale, ordinale ou métrique. Au-delà de cette souplesse d'utilisation, le manque de littérature contradictoire sur cette approche des modèles d'équations structurelles invite à une approche particulièrement soignée et prudente de son utilisation et de l'interprétation des résultats obtenus. Elle souffre en particulier de ne pas encore disposer d'indicateurs permettant d'apprécier la validité globale du modèle. L'apparente facilité d'utilisation de cet outil statistique présentée dans la littérature ne doit pas masquer ou faire oublier les frontières actuelles de la connaissance sur cet outil.

Pour ces raisons, le modèle a été évalué à partir de trois logiciels différents (SmartPLS 2.0 β , PLS-GUI 2.0.1 et Visual PLS 1.04 β). Les options d'estimation suivantes ont été retenues : mode A pour les variables réflexives, mode B pour les formatives, schéma d'estimation structurel et procédure de bootstrap avec 200 retirages.

RÉSULTATS : DE L'INFLUENCE DES VARIABLES EXPLICATIVES ET MODERATRICES SUR LES DIMENSIONS D'UN MODE AU MODE CHOISI

Des résultats descriptifs ont préalablement été dégagés en testant les quatre propositions relatives aux variables de contrôle pour fixer un cadre au modèle structurel construit ultérieurement.

Ces résultats révèlent tout d'abord une association statistiquement significative mais d'intensité moyenne entre le mode d'entrée et le mode d'expansion (V de Cramer = 0,536 ; p = 0,000)⁴ : les enseignes ne poursuivent donc pas systématiquement l'expansion dans un pays étranger avec le mode choisi pour y entrer (P1 validée avec nuances). Ce résultat corrobore empiriquement la vision dynamique d'un mode d'internationalisation.

Ensuite, la forme d'organisation du réseau de points de vente en France n'apparaît pas comme une co-variables du choix d'un mode d'expansion d'un réseau de points de vente dans un pays étranger (V de Cramer = 0,359 ; p = 0,164) : si la proposition 2 est invalidée, il est intéressant de noter qu'il existe un lien statistiquement significatif entre la forme d'organisation du réseau de magasins en France et la structure du réseau dans le pays étranger, résultat de l'agrégation des modes d'entrée et d'expansion (V de Cramer = 0,544 ; p = 0,004), suggérant que les choix séquentiels de modes d'entrée puis d'expansion visent à modéliser une structure finale du réseau dans le pays étranger proche de celle du réseau en France.

Puis, il ne semble pas y avoir d'association entre le mode d'expansion choisi par une enseigne de prêt-à-porter, accessoires ou chaussures sur le marché étranger et la taille de celle-ci, entendue en termes de chiffre d'affaires (V de Cramer = 0,448 ; p = 0,055), de chiffre d'affaires à l'international (V de Cramer = 0,306 ; p = 0,448) ou bien de nombre de salariés (V de Cramer = 0,342 ; p = 0,214) (P3 validée), corroborant la thèse des théories récentes du processus d'internationalisation d'une absence de lien entre taille de l'enseigne et mode d'expansion choisi (Chetty & Campbell-Hunt, 2002).

Enfin, si l'expérience de l'internationalisation au sens classique de durée de pratique n'intervient pas dans le choix d'un mode d'expansion, l'expérience en termes de pratiques de gestion en situation de diversité culturelle pèse sur le mode sélectionné (P 4 partiellement validée). Il semble que ce soient moins les expériences accumulées au cours du temps ou dans un nombre donné de pays que les pratiques de gestion en situation de diversité culturelle qui interagissent avec le choix d'un mode d'expansion.

Modèle de mesure

Les propriétés des six échelles et des quatre index utilisés dans le modèle sont présentées dans le tableau 3 ci-après. A partir des 43 observations, les résultats semblent établir la validité convergente et discriminante de quatre échelles : risque de dissémination des actifs spécifiques, contrôle des décisions stratégiques et opérationnelles, distance culturelle perçue et attitude vis-à-vis de l'internationalisation. En revanche, les résultats remettent en cause la distinction entre deux dimensions « engagement en ressources » et « flexibilité » dans la mesure où l'analyse factorielle ne discrimine pas les deux dimensions et met à jour une dimension unique. Le type ou le montant des ressources investies semble décider du degré de flexibilité d'un mode d'expansion, ce qui pourrait expliquer que les deux concepts ne puissent

⁴ Les résultats détaillés sont présentés en annexe 3.

être empiriquement distingués. Dans la mesure où la flexibilité d'un mode semble appréciée au travers de l'engagement en ressources, non en elle-même, seule l'échelle de l'engagement en ressources a été validée.

Échelles	Risque de dissémination des actifs spécifiques	4 items – $\alpha = 0.81$ – $\rho = 0.88$ – AVE = 64% – FA ok
	Contrôle sur les décisions stratégiques et opérationnelles	5 items – $\alpha = 0.87$ – $\rho = 0.91$ – AVE = 66% – FA ok
	Engagement en ressources	2 items – $\alpha = 0.72$ – $\rho = 0.87$ – AVE = 78% – FA: <i>pb</i> 3 items – $\alpha = 0.80$ – $\rho = 0.87$ – AVE = 70% – FA ok
	Flexibilité	3 items – $\alpha = 0.58$ – $\rho = 0.78$ – AVE = 56% – FA: <i>pb</i>
	Distance culturelle perçue	6 items – $\alpha = 0.91$ – $\rho = 0.93$ – AVE = 59% – FA ok
	Attitude vis-à-vis de l'internationalisation	4 items – $\alpha = 0.90$ – $\rho = 0.93$ – AVE = 77% – FA ok
Index	Politique marketing internationale	8 items – NI = 4 (inversion de signe poids / corrélation)
	Profil stratégique et capitalistique	4 items – NI = 5 (inversion de signe poids / corrélation)
	Attractivité perçue d'un marché étranger	8 items – NI = 2 (inversion de signe poids / corrélation)
	Réseaux de relations tissés	4 items – NI = 4 (inversion de signe poids / corrélation)

Tableau 3 – Propriétés des échelles et index

Légende: **Echelles** : nombre d'items - α = alpha de Cronbach - ρ = Rhô de Dillon-Goldstein - AVE = *Average Variance Extracted* ou variance extraite moyenne- FA = Factor Analysis; **Index** : nombre d'items - NI = Number d'iterations (raison)

Le modèle conceptuel proposé compte quatre variables latentes de nature formative : la politique marketing internationale de l'enseigne, le profil stratégique et capitalistique de l'entreprise, l'attractivité perçue du marché étranger et les réseaux de relations. Cinq itérations ont été nécessaires pour aboutir à des structures stables.

A partir d'instruments de mesure fiables et valides, le modèle de structure des déterminants du choix d'un mode d'expansion internationale a ensuite été estimé.

Modèle de structure

Un panorama synthétique de l'ensemble des résultats de la recherche est présenté dans le tableau 4 ci-après⁵. Ce tableau montre un pourcentage de variance expliquée tout à fait satisfaisant pour chacune des variables. Sur les 26 sous-hypothèses testées, 15 sont validées tandis que 4 ne le sont pas. Une sous-hypothèse est falsifiée. En outre, suite aux problèmes de validité discriminante entre les dimensions d'engagement en ressources et de flexibilité, 6 sous-hypothèses ne peuvent être validées isolément.

Avec les précautions qui s'imposent au regard de la petite taille de l'échantillon, les résultats statistiques présentés semblent établir qu'une politique de marketing internationale d'enseigne axée sur la différenciation par les symboles tels la marque, l'originalité des collections créées et l'implantation dans des villes symboliques influence positivement le risque de dissémination des actifs spécifiques (0,485) et positivement la maîtrise recherchée, par le responsable du développement international, des décisions stratégiques et opérationnelles (0,249).

Un profil stratégique et capitalistique fondé prioritairement sur la différenciation et le contrôle familial du capital semble influencer positivement le degré de contrôle recherché des décisions (0,444) et négativement le montant de ressources engagées (- 0,304).

Une forte attractivité perçue du marché étranger influence positivement le montant de ressources engagées (0,308).

Hypothèse	[R ²]	Niveau de	Statut de
-----------	-------------------	-----------	-----------

⁵ Une représentation graphique du modèle estimé est présentée en annexe 4.

		Coefficient du chemin	signification	l'hypothèse
Effets sur le risque de dissémination		[0,235]		
H 1.1 Politique marketing internationale	+	0,485	0,02	✖
Effets sur le contrôle		[0,299]		
H 1.2 Politique marketing internationale	+	0,249	0,00	✖
H 2.1 Profil stratégique et capitalistique	+	0,444	0,00	✖
Effets sur l'engagement en ressources		[0,193]		
H 2.2 Profil stratégique et capitalistique	-	- 0,304	0,00	✖
H 3.1 Attractivité perçue du marché étranger	+	0,308	0,00	✖
Effet sur la flexibilité				
H 3.2 Attractivité perçue du marché étranger	-	--	--	n.v.i
Effets sur le magasin en propre		[0,278]		
H 6.1 Risque de dissémination	+	0,217	0,04	✖
H 7.1 Contrôle des décisions	+	0,046	0,68	0
H 8.1 Engagement en ressources	-	- 0,391	0,00	✖
H 9.1 Flexibilité	-	--	--	n.v.i
Effets sur les magasins en franchise		[0,136]		
H 6.2 Risque de dissémination	-	0,153	0,01	f
H 7.2 Contrôle des décisions	-	- 0,177	0,15	0
H 8.2 Engagement en ressources	+	0,271	0,01	✖
H 9.2 Flexibilité	+	--	--	n.v.i
Effets sur les espaces boutiques		[0,325]		
H 6.3 Risque de dissémination	-	- 0,285	0,07	✖
H 7.3 Contrôle des décisions	-	- 0,389	0,00	✖
H 7.3 Engagement en ressources	+	- 0,050	0,48	0
H 9.3 Flexibilité	+	--	--	n.v.i
Effets sur la forme mixte		[0,146]		
H 6.4 Risque de dissémination	+	0,119	0,04	✖
H 7.4 Contrôle des décisions	+	0,372	0,00	✖
H 8.4 Engagement en ressources	+	0,352	0,00	✖
H 9.4 Flexibilité	+	--	--	n.v.i
Effets sur la forme composite		[0,156]		
H 6.5 Risque de dissémination	-	- 0,408	0,01	✖
H 7.5 Contrôle des décisions	-	- 0,362	0,05	✖
H 8.5 Engagement en ressources	-	- 0,057	0,68	0
H 9.5 Flexibilité	+	--	--	n.v.i

Tableau 4 - Présentation récapitulative des résultats sur les déterminants du choix d'un mode d'expansion d'un réseau de points de vente à l'étranger

Légende : ✖ : hypothèse validée ; 0 : effet non significatif ; f : hypothèse falsifiée ; n.v.i : hypothèse non validée isolément

Quant aux résultats entre dimensions et modes, ils paraissent établir qu'un risque élevé de dissémination des actifs spécifiques influence positivement les magasins en propre, les magasins en franchise et la forme mixte, et négativement les espaces boutiques et la forme composite. Ce résultat falsifie l'hypothèse 6.2 qui, au contraire, formulait une relation négative entre risque de dissémination et choix de la franchise comme mode d'expansion.

Un degré de maîtrise important des décisions stratégiques et opérationnelles semble exercer une influence négative sur les espaces boutiques et la forme composite, et positive sur la

forme mixte ; les magasins en propre et les magasins en franchise ne semblent pas influencés par cette variable.

Un engagement limité en ressources est lié négativement aux magasins en propre, et positivement aux magasins en franchise et à la forme mixte ; les considérations de ressources n'influencent pas significativement les espaces boutiques et la forme composite.

Enfin, comme l'illustre le tableau 5, les deux effets modérateurs suggérés semblent établis.

Attitude vis-à-vis de l'internationalisation des hauts dirigeants :	
R ² sans l'effet modérateur : 0,1925	R ² avec l'effet modérateur : 0,2128
$f^2 = \frac{0,2128 - 0,1925}{1 - 0,1925} = 0,0251$	
Réseaux de relations tissés par les responsables de développement international	
R ² sans l'effet modérateur : 0,1925	R ² avec l'effet modérateur : 0,4461
$f^2 = \frac{0,4461 - 0,1925}{1 - 0,1925} = 0,314$	

Tableau 5 – Calcul de l'effet modérateur f^2

L'attitude vis-à-vis de l'internationalisation des hauts dirigeants de l'entreprise modère faiblement le lien entre profil stratégique et capitalistique et ressources engagées. Les réseaux de relations tissés par les responsables de développement international d'enseignes du secteur de l'équipement de la personne présentes à l'étranger apparaissent comme un fort modérateur de l'influence de l'attractivité perçue d'un marché étranger sur l'engagement en ressources.

Il importe maintenant de mettre ces résultats en perspective et de les discuter au regard de ceux établis antérieurement dans les recherches, ainsi que d'en fixer les limites précises.

DISCUSSION ET LIMITES

Implications théoriques des résultats

Trois implications théoriques principales se dégagent des résultats.

Premièrement, la distinction entre mode d'entrée et mode d'expansion semble fructueuse puisque les résultats montrent une faible association entre les deux, corroborant empiriquement la vision dynamique du choix d'un mode d'internationalisation (Andersen, 1997).

Deuxièmement, une analyse explicite des dimensions d'un mode d'internationalisation s'avère riche car elle permet de discuter de points communément admis dans la littérature sans qu'ils n'aient jamais été testés. Notamment, la mesure du risque de dissémination des actifs spécifiques conduit à relativiser l'importance accordée au degré de contrôle des décisions stratégiques et opérationnelles. Ainsi, la recherche conclut à un lien non-significatif statistiquement entre le degré recherché de maîtrise des décisions sur le marché étranger et une expansion via des magasins en propre, alors qu'il s'agit souvent du critère n°1 mis en avant pour justifier du choix de ce mode (Andersen & Gatignon, 1986 ; Agarwal & Ramaswami, 1992). Une explication peut être avancée à ce résultat qui contraste nettement avec ceux existants. Alors que les travaux antérieurs ont étudié uniquement le contrôle, la présente recherche distingue contrôle des décisions et risque de dissémination des actifs spécifiques. Dans le cas des magasins en propre, il se peut que la protection des savoirs de l'enseigne constitue la motivation première du choix de ce mode et qu'elle implique la maîtrise en interne des différentes décisions. Ainsi, la dimension du contrôle serait « absorbée », dans ce cas, par les considérations relatives à la crainte d'une appropriation des

avantages spécifiques de l'enseigne. Au-delà, la mise à jour de liens entre variables déterminantes et dimensions, puis entre dimensions et mode permet de montrer comment une même variable explicative exerce des effets contradictoires sur le choix, au travers d'exigences opposées en termes de protection des actifs spécifiques, de contrôle des décisions et d'engagement en ressources.

Troisièmement, grâce à des index de mesure (politique marketing internationale, profil stratégique et capitalistique et attractivité perçue du marché étranger), il est possible de tester simultanément, et non isolément, l'influence de différentes variables qui n'ont de sens que dans la cohérence globale qui s'en dégage.

Implications managériales des résultats

Dans un contexte où l'internationalisation s'affirme comme un des défis actuels du secteur du commerce de détail avec des plans conséquents d'ouvertures de boutiques en dehors du marché domestique pour un nombre croissant d'enseignes, ce travail prend tout son sens d'un point de vue managérial. Les différentes questions abordées au travers de l'étude des aboutissent tout d'abord à des recommandations d'ordre stratégique.

Les résultats suggèrent que la différenciation constitue aujourd'hui la source principale de l'avantage concurrentiel d'une enseigne. Ils conduisent à inviter les dirigeants du petit commerce spécialisé du secteur de l'équipement de la personne, dans le but d'être clairement distinguable dans l'univers concurrentiel, à exploiter une originalité qu'il sera ensuite nécessaire de cultiver pour éviter le risque de banalisation. Une réflexion approfondie d'une part sur une véritable stratégie de marque en cohérence avec un positionnement d'enseigne et, d'autre part, sur l'originalité des collections pour s'inscrire dans une logique de créativité paraît extrêmement souhaitable. Il peut notamment être fructueux d'exploiter l'aspect création inhérent à l'univers de la mode en empruntant des codes au concept de griffe pour les transposer à une marque-enseigne. En outre, la perspective d'un développement international impose d'envisager ces différents éléments comme des matrices déclinables dans différents univers concurrentiels : il importe de préserver l'essence de la marque et du positionnement tout en utilisant le mix marketing pour adapter la formule aux attentes des consommateurs d'un pays donné. Approcher des marchés aux cultures vestimentaires différentes avec un retailing-mix identique, en particulier un assortiment homogène, paraît peu pertinent car toute réactivité à la demande locale est bridée. Il paraît plus intéressant d'avoir au niveau de chaque marché aussi bien une analyse des tendances de collections, même si les achats demeurent centralisés dans un effort d'exploitation d'économies d'échelle, que des études des comportements de magasinage pour mettre en place des actions auxquelles les clients potentiels attachent de l'importance.

Il paraît d'autre part souhaitable, au vu des résultats, d'accompagner la définition et l'exploitation d'une stratégie de différenciation d'une réflexion sur la maîtrise de la croissance de l'enseigne. Deux raisons motivent cela. Tout d'abord, une multiplication du nombre de points de vente peut fortement éroder la source de l'avantage concurrentiel qui réside justement dans l'originalité. L'écueil réside dans une banalisation du concept qui risque de ne susciter progressivement que l'indifférence des clients. Une croissance raisonnée semble être, à long terme, plus fructueuse qu'un développement débridé. Ce point n'est pas indépendant de la question du financement de l'expansion, deuxième raison qui motive le besoin de réflexion sur la maîtrise de la croissance. Les résultats de la recherche suggèrent que l'accueil d'un partenaire financier dans le capital doit être une décision mûrement réfléchie car l'enseigne pourrait être tiraillée entre l'impératif de préserver le concept de la banalisation et le besoin de répondre aux exigences financières du partenaire. Pour conserver la confiance de l'investisseur, l'enseigne risque d'être prise dans un engrenage d'augmentation du parc de

magasins, aussi bien en France qu'à l'étranger, pour justifier du potentiel du concept. Elle pourrait finalement payer cher une croissance mal maîtrisée.

La recherche a montré le rôle fortement modérateur des réseaux de relations sur le lien entre attractivité perçue d'un marché et engagement en ressources. Des réseaux de relations tissés avec différentes parties prenantes au développement de l'enseigne semblent pouvoir orienter la stratégie de développement international, tout au moins en contribuant à une perception plus juste de l'attractivité d'un marché étranger.

D'autre part, le travail aboutit plus spécifiquement à proposer un schéma d'aide à la décision en trois temps du choix d'un mode d'expansion par un responsable de développement international d'enseigne : *Etape 1 – Diagnostic marketing et stratégique, étude du potentiel de marché et fixation d'objectifs ; Etape 2 – Questionnement sur les qualités d'un mode exigées par l'opération ; Etape 3 – Comparaison et choix final du mode d'expansion.*

L'explicitation des différentes variables et dimensions permet de clarifier la nature des arbitrages à faire pour sélectionner le mode adapté au regard du contexte du marché et de la politique marketing et stratégique de l'entreprise.

Limites de la recherche

La portée théorique et pratique de la recherche doit être relativisée par les limites qui la caractérisent. Tout d'abord, si la méthode d'analyse des données choisie, l'approche PLS, est particulièrement robuste aux échantillons de petite taille, il n'en demeure pas moins que les conclusions sont formulées sur la base de 43 réponses de hauts dirigeants. Les limites sont ensuite relatives aux échelles et index de mesure utilisés. Une seule collecte de données a été réalisée pour apprécier la qualité de ces instruments de mesure alors qu'il est d'usage, tout au moins pour les échelles pour lesquelles il existe un protocole reconnu, de procéder à la validation sur plusieurs échantillons. Le champ d'application de la recherche caractérisé par une population de petite taille ne permet pas de multiplier les collectes de données. Si les résultats obtenus sont satisfaisants, il est néanmoins nécessaire d'émettre des réserves quant à la qualité des instruments de mesure, et prudent de l'apprécier à nouveau dans de futurs travaux. Enfin, pour réduire les sources de variabilité, la collecte de données s'est centrée sur un seul secteur, celui de l'équipement de la personne, et sur les enseignes d'une « nationalité », les enseignes d'origine française. Si ce choix d'interroger des hauts dirigeants d'enseignes d'un unique secteur est source de limites, la recherche présente néanmoins la qualité d'examiner la problématique du choix d'un mode d'expansion à partir des résultats d'une étude auprès d'une population de décideurs et non d'experts.

CONCLUSION ET VOIES DE RECHERCHE

Notre recherche s'est attachée à investiguer quelles étaient les variables considérées par un distributeur dans sa démarche de sélection d'un mode d'internationalisation non pas pour entrer dans un pays étranger mais pour y continuer le développement déjà initié du réseau de magasins. Avec les précautions qui s'imposent au regard de la petite taille de l'échantillon, les résultats semblent établir l'influence explicative de la politique marketing internationale, du profil stratégique et capitalistique et de l'attractivité perçue du marché étranger sur le choix d'un mode d'expansion au travers de trois dimensions : le risque de dissémination des actifs spécifiques, la maîtrise des décisions et les ressources engagées. La flexibilité n'est pas validée comme une dimension, mais paraît appréciée au travers du montant de ressources mobilisées. Les résultats paraissent également montrer le rôle modérateur des réseaux de relations et de l'attitude vis-à-vis de l'internationalisation de l'équipe dirigeante, rôle fort pour le premier et faible pour le second.

Différentes voies de recherche sont suggérées au travers des contributions et limites.

Au plan théorique, le développement de nouvelles recherches consacrées au choix d'un mode d'expansion s'impose pour prétendre à une généralisation du modèle conceptuel proposé. Parallèlement, la recherche ouvre la voie à de nouveaux travaux empiriques : d'autres secteurs de la distribution spécialisée pourraient être envisagés comme champs d'application. Enfin, des perspectives méthodologiques de recherche s'ouvrent au travers de l'utilisation de la modélisation des équations structurelles par approche PLS.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Agarwal S., Ramaswami S.N. (1992), Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors, *Journal of International Business Studies*, 1st quarter, 1-27.
- Aluja T., Casanovas J., Esposito-Vinzi V., Morineau A., Tenenhaus M. (2005), *Proceedings of the PLS'05 International Symposium*, Barcelona, University.
- Andersen O. (1997), Internationalisation and market entry mode: a review of theoretical and conceptual frameworks [special issue], *Management International Review*, 37 (2), 27-42.
- Anderson E., Gatignon H. (1986), Modes of foreign entry: a transaction cost analysis, *Journal of International Business Studies*, fall, 1-26.
- Auteur (2006)
- Arnold S.J., Fernie J. (2000), Wal-Mart in Europe: prospects for the UK, *International Marketing Review*, 17, 4/5, 416-432.
- Avenier M.J. (1997), *La stratégie « chemin faisant »*, Paris, Economica.
- Axinn C.N. (1988), Export Performance: Do Managerial Perceptions Make a Difference? *International Marketing Review*, 5, 27-42.
- Bell J. (1997), Control and ownership in international joint ventures, *British Academy of Management*, Loughborough, University, 56-73.
- Benito G., Welch L.S. (1994), Foreign market servicing: beyond choice of entry mode, *Journal of International Marketing*, 2 (2), 7-2.
- Benoun M., Hélie-Hassid M.L. (2003), *Distribution acteurs et stratégies*, 3^e éd., Paris, Dunod.
- Bradach J. (1997), *Franchise organizations*, Boston, Harvard Business School Press.
- Bradley F., Gannon M. (2000), Does the Firm's Technology and Marketing Profile Affect Foreign Market Entry?, *Journal of International Marketing*, 8, 4, 12-36.
- Burt R.S. (1992), The Social Structure of Competition, in *Networks and Organizations*, eds. Nohria N., Eccles R., 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, 391-410.
- Burt S.L. (1995), Retail internationalisation: evolution of theory and practice, in *International Retailing trends and strategies*, eds. McGoldrick P.J., Davies G., London, Pitman Publishing, 51-73.
- Burt S.L. (2002), International Retailing, in *Retail marketing*, ed. McGoldrick P.J., McGraw Hill, New York, 2nd Edition, 543-584.
- Burt S.L., Dawson J., Sparks L. (2003), Failure in international retailing: research propositions, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 13 (4), 355-373.
- Burt S.L., Mellahi K., Jackson T.P., Sparks L. (2002), Retail internationalisation and retail failure: issues from the case of Marks and Spencer, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 12, 2, 191-219.
- Chetty S., Campbell-Hunt C. (2004), A strategic approach to internationalization: a traditional versus a "born global" approach, *Journal of International Marketing*, 12, 1, 57-81.
- Chetty S., Eriksson K. (2002), Mutual commitment and experiential knowledge in mature international business relationship, *International Business Review*, 11, 305-324.
- Chin W. W., Marcolin B.L., 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.
- Chin W.W., Newsted P.N. (1999), Structural equation modelling analysis with small samples using partial least squares, in *Statistical Strategies for Small Sample Research*, ed. R. Hoyle, Thousand Oaks, Sage, 307-341.

- Cliquet G. (2000), Plural forms in store networks: A model for store network management, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10, 4, 369-387.
- Contractor F., 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., Fergusson F. (1995), The International Activities of Japanese Retailers, *The Service Industries Journal*, 15 (4), 97-117.
- 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.
- Deloitte (2006), *2006 Global Powers of Retailing*, New York, Deloitte Touche Tohmatsu.
- Desreumaux A. (1999), Stratégies de ressources, in *Encyclopédie de la gestion et du management*, éd. R. Le Duff, G. Cliquet, C.A. Vaihlen, C. Durand Paris, Dalloz, pp. 1084-1086.
- Dham V. (1996), Connaissez-vous la stratégie du corner ?, *L'essentiel du management*, 23, 40-42.
- Diamantopoulos A., Winklhofer (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., Quinn B. (1999), International retail franchising: an agency theory perspective, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 27, 6, 224-236.
- Driscoll A. M., Paliwoda S.J. (1997), Dimensionalizing International Entry Mode Choice, *Journal of Marketing Management*, 13 (1/3), 57-87.
- Dubois C. (2005), A vos (multi)marques, *Sites commerciaux*, 144, 16-21.
- Ekeledo I., 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., 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., Sinkovics R. (2004), A market and network based model for retailers' foreign entry strategies, *Lund Institute of Economic Research working paper Series*, 3, 1-15.
- Erramilli M.K. (1991), The experience factor in Foreign Market Entry Mode Behaviour of Service Firms, *Journal of International Business Studies*, 3rd quarter, 479-501.
- Erramilli M.K., Rao C.P. (1993), Service Firms' International Entry-Mode Choice: A modified Transaction-Cost Analysis Approach, *Journal of Marketing*, 57 (July), 19-38.
- Evans J., Mavondo F. (2002), Psychic Distance and Organizational Performance: An Empirical Examination of International Retailing Operations, *Journal of International Business Studies*, 33, 3, 515-532.
- Fernie J., Moore C. M., Lawrie A., 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, *Décision Marketing*, 15, septembre - décembre, 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., Paché G. (2001), *La distribution : organisation et stratégie*, Paris, EMS éditions.

- Fisher M., Clement M., Shankar V. (2005), International Market Entry Strategy: a Source of Late Mover Advantage?, MSI Report.
- Florin J., Ogbuehi A. (2004), Strategic Choice In International Ventures: A Contingency Framework Integrating Standardization and Entry-Mode Decisions, *The Multinational Business Review*, 12, 2, 83-109.
- Gannon M. (1993), Towards a composite theory of foreign entry mode choice: the role of marketing strategy variables, *Journal of Strategic Marketing*, 1, 41-54.
- Gao T. (2004), The Contingency Framework of Foreign Entry Mode Decisions: Locating and Reinforcing the Weakest Link, *The Multinational Business Review*, 12, 1, 37-68.
- Gencturk E., Childers T., Ruekert R. (1995), International Marketing Involvement: The Construct, Dimensionality and Measurement, *Journal of International Marketing*, 3, 4, 11-37.
- Gielens K., 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.
- Götz O., Krafft M., Liehr-Gobbers K. (2005), Evaluation of Structural Equation Models using the Partial Least Squares (PLS-) Approach, *Proceedings of the PLS'05 International Symposium*, eds. T. Aluja, J. Casanovas, V. Esposito Vinzi, A. Morineau, M. Tenenhaus, University, Barcelona, 109-116.
- Hardesty D.M., 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, 98-107.
- Hill C.W.L., Hwang P., Kim C. (1990), An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode, *Strategic Management Journal*, 11, 2, 117-128.
- Hollensen S. (2004), Market Entry Strategies, *Global Marketing a decision-oriented approach*, Harlow, FT Prentice Hall, pp. 271-350.
- Howard E. (2004), Retail Internationalisation: how to grow, in *Retail Strategy, the view from the Bridge*, eds. J. Reynolds et C. Cuthbertson, Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann, 96-117.
- IMP Project Group (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, éd. H. Hakansson, Bury St Edmunds, John Wiley & Sons.
- Jarvis C.B., Mackenzie S.B., Podsakoff P.M. (2004), Un examen critique des indicateurs de construit et des erreurs de spécification des modèles de mesure dans le recherche en marketing et en comportement du consommateur, *Recherche et Applications en Marketing*, 19, 1, 73-97.
- Kacker M.P. (1985), *Transatlantic trends in retailing, Takeovers and Flow of Know-How*, Westport, Quorum Book.
- Kay F., Dubois D., Ouis S. (2002), Focus Habillement, *Fusions et Acquisitions Magazine*, Juin, 13-55 (in French).
- Koenig G. (1996), Le développement international, in *Management stratégique, paradoxes, interactions, apprentissages*, Paris, Nathan, 447-477.
- Kumar V., Subramaniam V. (1997), A Contingency Framework for the Mode of Entry Decision, *Journal of World Business*, 32, 1, 53-72.
- Laulajainen R. (1991), Two retailers go global – the geographical dimension, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 1, 5, 607-627.
- 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.
- Lu J.W. (2002), Intra and Inter-Organizational Imitative Behavior: Institutional Influences on Japanese Firms' Entry Mode Choice, *Journal of International Business Studies*, 33, 1, 131-150.
- Malhotra N. K., Ulgado F. M., Agarwal J. (2003), Internationalization and entry modes: A Multitheoretical Framework and Research Propositions, *Journal of International Marketing*, 11, 4, 1-32.

- Mayrhofer U. (2004), International Market Entry: Does the Home Country Affect Entry-Mode Decisions, *Journal of International Marketing*, 12, 4, 71-96.
- 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*, PhD dissertation, University of Stirling, Scotland.
- Moore C. M., Fernie J. (2000), Americans in London: the internationalisation of fashion designer retailing, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 4 (3), 263-270.
- Petersen B., Welch L. (2000), International retailing operations: downstream entry and expansion via franchising, *International Business Review*, 9, 479-496.
- 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., Alexander N. (2002), International retail franchising: a conceptual framework, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 30, 5, 264-276.
- Ramanantsoa B. (1989), Pensée stratégique, in *Encyclopédie de Gestion*, éd. P. Joffre & Y. Simon, Economica, 2023-2038.
- Ramon-Rodriguez 1. (2002), Determining factors in entry choice for international expansion – the case of the Spanish Hotel Industry, *Tourism Management*, 23, 597-607.
- Ringle C. M., Wende S., Will A. (2005), SmartPLS 2.0 beta, University of Hamburg, Hamburg, Germany.
- Root F. (1994), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington MA, Lexington Books, 2nd edition.
- Salmon W. J., Tordjman A. (1989), The internationalisation of retailing, *International Journal of Retailing*, 4, 2, 3-16.
- 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 & Distribution Management*, 25, 8, 262-268.
- Tenenhaus M. (1998), L'approche PLS, in *La régression PLS théorie et pratique*, Paris, Technip, 233-245.
- Vida I. (2000), An empirical inquiry into international expansion of US retailers, *International Marketing Review*, 17, 4/5, 454-475.
- Vida I., Fairhurst A. (1998), International Expansion of retail firms: a theoretical approach for future investigations, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 5 (3), 143-151.
- Vida I., Vodlan M. (2003), A case study on retail internationalization in South-East Europe, *Proceedings of the 12th European Association in Education and Research in Commercial Distribution Conference*, éd. M. Dupuis, Paris, ESCP-EAP, 1-10.
- Waldman C. (1978), *Strategies of International Mass Retailers*, New York, Praeger Publishers.
- Watson A., Stanworth J., Healeas S., Purdy D., Stanworth C. (2005), Retail franchising: an intellectual capital perspective, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12, 1, 25-34.
- Waysall P. (1997), Interwar retail internationalization: Boots under American Ownership, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 7, 2, 157-169.
- Welch D.E., Welch L.S. (1996), The internationalization Process and Networks: A strategic Management Perspective, *Journal of International Marketing*, 4, 3, 11-28
- Wind Y., Douglas S., Perlmutter H.V. (1973), Guidelines for Developing International Marketing Strategies, *Journal of Marketing*, 37, april, 14-23.

- Wind Y., Perlmutter H.V. (1977), On the Identification of Frontier Issues in International Marketing, *Columbia Journal of World Business*, 12, 131-139.
- Zentes J. (2006), Dynamik des Handels – Perspektiven und Zukunftsstrategien [Dynamism of retailing: perspectives and strategies] , in *Handbuch Handel*, ed. J. Zentes, Frankfurt a.M, 5-22 (in German).
- Zhao J.L., Olsen M. (1997), The antecedent factors influencing entry mode choices of multinational lodging firms, *International Journal of Hospitality Management*, 16, 1, 79-98.

Annexe 1 – Profil des enseignes françaises du commerce de détail interrogées par entretien semi-directif

Nom de l'enseigne	Date de création de l'enseigne (entreprise)	Chiffre d'affaires (€) (2004)	% du chiffre d'affaires à l'étranger (2004)	Nombre et forme des points de vente en France	Début de l'expansion internationale	Nombre de marchés étrangers
P	1997	170 000	90	1 magasin en propre Une 20aine de détaillants multimarques	1997	1
S	1970 (1850)	30 000 000	30	11 magasins dédiés à la marque 20 shops-in-shops ; 500 détaillants multimarques	70s	20aine
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 shops-in-shops ; 750 détaillants multimarques	70s (1993)	25
O	1999	8 030 000	50	13 magasins en propre 5 magasins franchisés 2 shops-in-shops ; 400 détaillants multimarques	2000	8
B	1993	10 000 000	16	29 magasins en propre 2 shops-in-shops ; 300 détaillants multimarques	Mid-90s.	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 shops-in-shops ; 400 détaillants multimarques	80s (1998)	22
C	1985 (1964)	12 000 000	7	42 magasins en propre 5 magasins en commission affiliation 600 détaillants multimarques	Mid 70s.	30aine
V	1972	27 000 000	20	26 magasins en propre (dont 7 de déstockage) 4 magasins en commission affiliation 3 shops-in-shops ; 30 détaillants multimarques	Mid 70s	10aine
M	1970 (1920)	50 000 000	25	10 magasins en propre 2 magasins en franchise 70 shops-in-shops ; 500 détaillants multimarques	70s	30aine

Annexe 1 - Profil des enseignes françaises du commerce de détail interrogées par entretien semi-directif

Annexe 2 – Echelles et index de mesure des construits de la recherche

Construit	Définition	Analyse de la relation épistémique entre items et construit au regard des critères de Jarvis, Mackenzie et Potsakoff (2004)		Outil 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	Sens de la causalité	Des items vers le construit	Index construit à partir des travaux de Gannon (1993) et Bradley & Gannon (2000) qui ont été adaptés au contexte de la distribution internationale grâce aux verbatims issus des entretiens exploratoires.
		Interchangeabilité des indicateurs ou items	Non	
		Covariance entre indicateurs	Pas nécessairement	
		Réseau nomologique des indicateurs du construit	Différent	
		Conclusion sur la nature de la variable	Variable formative	
Profil stratégique et capitalistique de l'entreprise	La combinaison des avantages concurrentiels exploités dans la conduite des activités, avec la structure capitalistique choisie pour atteindre les objectifs stratégiques.	Sens de la causalité	Des items vers le construit	Index construit à partir des travaux de Ramon-Rodriguez (2002) et Contractor & Kundu (1998) qui ont été adaptés au contexte de la distribution internationale grâce aux verbatims issus des entretiens exploratoires.
		Interchangeabilité des indicateurs ou items	Non	
		Covariance entre indicateurs	Pas nécessairement	
		Réseau nomologique des indicateurs du construit	Différent	
		Conclusion sur la nature de la variable	Variable formative	
Attractivité perçue du marché étranger	Combinaison de deux variables, la distance culturelle perçue et de l'attractivité du marché - distance culturelle perçue : différences, en termes de culture et de pratiques d'affaires, entre le marché domestique et le marché étranger telles qu'elles sont appréciées par un individu ; - attractivité d'un marché étranger : le potentiel de ce marché, dont la mesure se forme sur la base de différents critères économiques et sociaux.	Sens de la causalité	Des items vers le construit	Echelle de mesure de Evans & Mavondo (2002) Index construit à partir des travaux de Driscoll & Paliwoda (1997) qui ont été adaptés au contexte de la distribution internationale grâce aux verbatims issus des entretiens exploratoires. <i>Remarque : a été validé dans la littérature selon la procédure classique de construction d'une échelle de mesure (procédure adaptée pour une variable de nature réflexive)</i>
		Interchangeabilité des indicateurs ou items	Non	
		Covariance entre indicateurs	Pas nécessairement	
		Réseau nomologique des indicateurs du construit	Différent	
		Conclusion sur la nature de la variable	Variable formative	

Attitude managériale vis-à-vis de l'internationalisation	L'orientation, favorable ou défavorable, des hauts dirigeants de l'entreprise face au développement international ; orientation qui s'accompagne d'un intérêt marqué ou d'une retenue envers cet axe stratégique	Sens de la causalité	Du construit vers les items	Echelle de mesure de Gencturk, Childers & Ruekert (1995)
		Interchangeabilité des indicateurs ou items	Oui	
		Covariance entre indicateurs	Probablement oui, pour la plupart	
		Réseau nomologique des indicateurs du construit	Antécédents et conséquences souvent identiques	
		Conclusion sur la nature de la variable	Variable réflexive	
Réseaux de relations établis dans un pays étranger	Les liens tissés, aussi bien à un niveau individuel qu'organisationnel, par les décideurs entre l'entreprise et les différentes parties prenantes	Sens de la causalité	Des items vers le construit	Index construit à partir des travaux Bell (1997) qui ont été adaptés au contexte de la distribution internationale grâce aux verbatims issus des entretiens exploratoires.
		Interchangeabilité des indicateurs ou items	Non	
		Covariance entre indicateurs	Pas nécessairement	
		Réseau nomologique des indicateurs du construit	Différent	
		Conclusion sur la nature de la variable	Variable formative	
Risque de dissémination des actifs spécifiques	La menace perçue par l'entreprise qu'un partenaire opportuniste s'approprie ses avantages particuliers	Sens de la causalité	Du construit vers les items	Echelle de mesure de Driscoll & Paliwoda (1997) adaptée au contexte de la distribution internationale grâce aux verbatims issus des entretiens exploratoires.
		Interchangeabilité des indicateurs ou items	Partagent un thème commun même si ne sont pas vraiment interchangeables	
		Covariance entre indicateurs	Probablement oui, pour la plupart	
		Réseau nomologique des indicateurs du construit	Antécédents et conséquences souvent identiques	
		Conclusion sur la nature de la variable	Variable réflexive	
Contrôle des décisions	L'autorité exercée sur les décisions stratégiques et opérationnelles	Sens de la causalité	Du construit vers les items	Echelle de mesure de Driscoll & Paliwoda (1997) adaptée au contexte de la distribution internationale grâce aux verbatims issus des entretiens exploratoires.
		Interchangeabilité des indicateurs ou items	Partagent un thème commun même si ne sont pas vraiment interchangeables	
		Covariance entre indicateurs	Probablement oui, pour la plupart	
		Réseau nomologique des indicateurs du construit	Antécédents et conséquences souvent identiques	
		Conclusion sur la nature de la variable	Variable réflexive	

Engagement en ressources	Volume global de moyens investi i.e. ressources matérielles, humaines et financières spécifiquement investies dans un marché étranger et qui ne peuvent être redéployées pour d'autres usages, sans coûts	Sens de la causalité	Du construit vers les items	Echelle de mesure de Driscoll & Paliwoda (1997) adaptée au contexte de la distribution internationale grâce aux verbatims issus des entretiens exploratoires.
		Interchangeabilité des indicateurs ou items	Partagent un thème commun même si ne sont pas vraiment interchangeables	
		Covariance entre indicateurs	Oui	
		Réseau nomologique des indicateurs du construit	Antécédents et conséquences souvent identiques	
		Conclusion sur la nature de la variable	Variable réflexive	
Flexibilité	Possibilité de changer de mode d'internationalisation rapidement et à moindre coût, si le contexte venait à l'exiger	Sens de la causalité	Du construit vers les items	Echelle de mesure de Driscoll & Paliwoda (1997) adaptée au contexte de la distribution internationale grâce aux verbatims issus des entretiens exploratoires
		Interchangeabilité des indicateurs ou items	Oui	
		Covariance entre indicateurs	Oui	
		Réseau nomologique des indicateurs du construit	Antécédents et conséquences souvent identiques	
		Conclusion sur la nature de la variable	Variable réflexive	

Annexe 2 – Echelles et index de mesure des construits de la recherche

Annexe 3 – Degré d’association entre mode d’entrée et mode d’expansion

Tableau croisé mode d’entrée * mode d’expansion

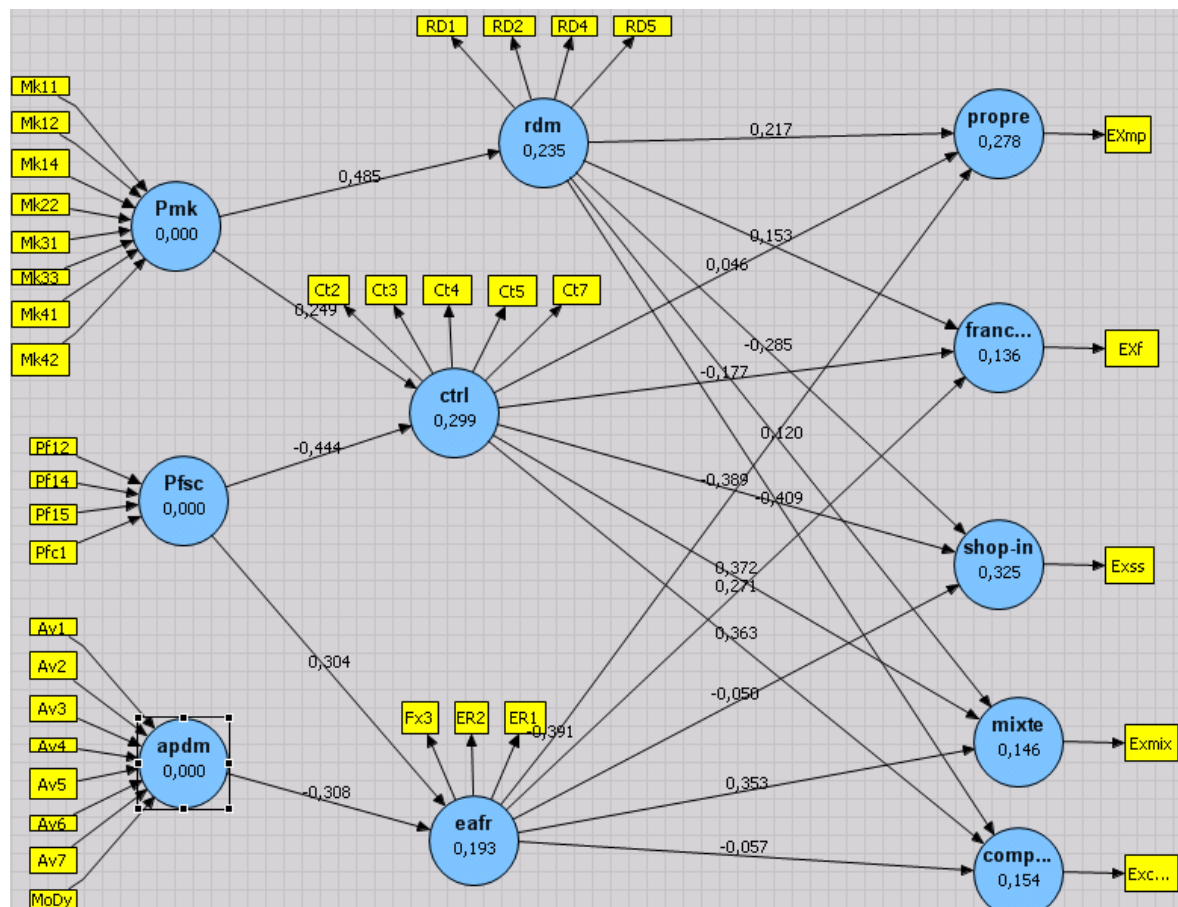
		Mode d’expansion					Total
		Magasins en propre	Magasins en franchise	Espaces boutiques	Forme mixte	Forme composite	
Mode d’entrée	Magasins en propre	11	1	0	1	1	14
	Magasins en franchise	0	7	0	0	0	7
	Espaces boutiques	5	3	7	1	1	17
	Forme composite	0	0	0	1	0	1
	Autre : franchises et espaces boutiques	1	1	0	1	1	4
Total		17	12	7	4	3	43

Khi-deux⁶ = 49,339 ; ddl = 16 ; p = 0,000 - V de Cramer = 0,536 ; p = 0,000 - Coefficient de contingence = 0,731 ; p = 0,000

Annexe 3 – Degré d’association entre le mode d’entrée et le mode d’expansion d’un réseau de points de vente à l’étranger

⁶ Les manuels d’analyses de données indiquent souvent la règle d’un effectif théorique de cinq observations par case pour une application sans biais du test du Khi-deux. Cette règle est discutée : il semble que la fiabilité du test ne soit que très peu affectée par ce point. (Source : Pett M.A. (1999), *Non Parametric Statistics in Health Care Research – Statistics for Small Samples and Unusual Distribution*, Thousand Oaks, Sage, 225-273.)

Annexe 4 – Modèle estimé des déterminants du choix d'un mode d'expansion d'un réseau de points de vente dans un pays étranger



Annexe 4 - Modèle estimé des déterminants du choix d'un mode d'expansion d'un réseau de points de vente dans un pays étranger

Légende :

Pmk : politique marketing internationale
 Pfsc : profil stratégique et capitalistique de l'entreprise de distribution
 Apdm : attractivité perçue du marché étranger
 Rdm : risque de dissémination des actifs spécifiques

Ctrl : contrôle des décisions stratégiques et opérationnelles
 Eaf : engagement en ressources
 Propre : magasins en propre
 Franc... : magasins en franchise
 Shop-in : espaces boutiques
 Mixte : forme mixte
 Comp... : forme composite