

L'implantation de filiales à l'étranger par les multinationales françaises : coentreprises internationales vs filiales 100% - une tentative d'explication à partir d'une analyse quali-quantitative comparée (AQQC).

Mahamat ABDELLATIF
Maître de Conférences en Sciences de Gestion
LGC, Université de Toulouse - UPS

Correspondance à :

Mahamat ABDELLATIF
Université de Toulouse – Université Paul Sabatier
Laboratoire Gestion et Cognition
129 A, avenue de Ranguel - 31077 TOULOUSE Cedex 4
Tél. : +33 (0)5 62 25 89 90

Email : mahamat.abdellatif@iut-tlse3.fr

Résumé :

Dans cette contribution, nous tentons de déterminer les facteurs susceptibles d'expliquer le mode de présence des multinationales françaises sur les marchés étrangers. Nous comparons les conditions d'implantation d'une filiale 100% et celles d'une coentreprise internationale. Nous conduisons cette étude sur la base de 12 entretiens approfondis réalisés auprès de cadres français à forte expérience internationale. Sur la base de la littérature, nous définissons un modèle à 4 déterminants potentiels (risque pays perçu, nature de l'activité, taille et type de filiale) sur lequel nous appliquons les outils de l'analyse quali-quantitative comparée (AQQC), méthode introduite par Ragin (1987) et qui permet de traiter un petit nombre de cas. Nos résultats mettent l'accent sur l'influence de l'activité envisagée et le risque international perçu par les dirigeants.

Mots clés :

Mode d'entrée, marchés étrangers, multinationales françaises, risque international perçu, analyse quali-quantitative comparée (AQQC).

L'implantation de filiales à l'étranger par les multinationales françaises : coentreprises internationales vs filiales 100% - une tentative d'explication à partir d'une analyse quali-quantitative comparée (AQQC).

Résumé :

Dans cette contribution, nous tentons de déterminer les facteurs susceptibles d'expliquer le mode de présence des multinationales françaises sur les marchés étrangers. Nous comparons les conditions d'implantation d'une filiale 100% et celles d'une coentreprise internationale. Nous conduisons cette étude sur la base de 12 entretiens approfondis réalisés auprès de cadres français à forte expérience internationale. Sur la base de la littérature, nous définissons un modèle à 4 déterminants potentiels (risque pays perçu, nature de l'activité, taille et type de filiale) sur lequel nous appliquons les outils de l'analyse quali-quantitative comparée (AQQC), méthode introduite par Ragin (1987) et qui permet de traiter un petit nombre de cas. Nos résultats mettent l'accent sur l'influence de l'activité envisagée et le risque international perçu par les dirigeants.

Mots clés :

Mode d'entrée, marchés étrangers, multinationales françaises, risque international perçu, analyse quali-quantitative comparée (AQQC).

INTRODUCTION

La question du mode d'entrée sur les marchés étrangers a été examinée par de nombreux auteurs (Werner, 2002 ; Canal et White III, 2008). Certains d'entre eux ont fondé leur analyse soit sur les coûts de transaction (Anderson et Gatignon, 1986; Hennart, 1988, 1991; Rugman et Verbeke, 1992), soit sur le degré de développement des pays d'accueil (Beamish, 1985 ; 1993). Sharma et Erramilli (2004, p. 2) ont défini le mode d'entrée comme un accord structurel qui permet à une entreprise de mettre en œuvre sa stratégie de diversification dans un pays d'accueil, par des opérations marketing, de production et marketing, ou bien associant d'autres formes (modes contractuels, *joint-ventures*, opérations complètement en possession). Les travaux réalisés par Anderson et Gatignon (1986) ont permis d'identifier trois formes principales d'accès aux marchés étrangers : la filiale totalement possédée (filiales 100%), la filiale conjointe internationale (majoritaire, minoritaire ou égalitaire) et la forme contractuelle (contrats de licence, contrats de recherche et développement, les alliances). Dans le prolongement de ces recherches, Pan et Tse (2000) ont distingué deux modalités de pénétration des marchés étrangers : une entrée avec prise de participation au capital social et une autre sans prise de participation.

Les multinationales les plus étudiées sont d'origine américaine, européenne (Allemagne, Pays-Bas) ou japonaise (Canabal et White III, 2008, p.274). Peu de travaux semblent être consacrés au cas des multinationales françaises. On peut toutefois souligner les contributions de certains auteurs sur la constitution d'activités conjointes entre entreprises françaises et partenaires étrangers (Hubler et Meschi, 2000 ; Meschi et Hubler, 2002 ; Mayrhofer, 2004 ; Prevot et Meschi, 2006 ; Jausaud et Schaaper, 2003, 2006a, 2006b). Les travaux de Jausaud et Schaaper (2003, 2006a) ont souligné l'étendue des similitudes des démarches à l'international entre groupes japonais et groupes occidentaux. Toutefois, il serait pertinent dans une perspective exploratoire de nous intéresser aux facteurs susceptibles d'expliquer l'implantation des filiales à l'étranger par les multinationales françaises.

Les déterminants du mode d'entrée sur les marchés étrangers peuvent être analysés en s'intéressant aux facteurs *ex ante*, c'est-à-dire avant la décision d'implantation, ou *ex post* si on souhaite analyser les facteurs de performance (Brouthers et Hennart, 2007). Notre étude se situe au premier niveau, c'est-à-dire avant la décision d'implantation, en se focalisant exclusivement sur les activités avec prise de participation. Nous examinerons particulièrement les déterminants potentiels du choix entre coentreprise internationale et filiale 100% comme

modalités d'accès des marchés étrangers par les multinationales françaises. Pour ce faire, nous avons réalisé une série d'entretiens approfondis auprès de 12 grands groupes français.

Pour conduire cette étude au *design* comparatif, nous mobiliserons les outils de l'analyse quali-quantitative comparée, méthode initiée par Ragin (1987) et qui convient mieux dans le cadre d'une approche comparative, en particulier pour un petit nombre de cas. Présentons le cadre théorique et le dispositif empirique qui s'appuie très largement sur une analyse quali-quantitative comparée (AQQC)¹.

1. LA STRATEGIE D'ENTREE SUR LES MARCHES ETRANGERS

Canabal et White III (2008) ont recensé et analysé les principales contributions empiriques sur le choix du mode d'entrée sur les marchés étrangers. Ces deux auteurs – à partir des publications dans les revues internationales spécialisées sur la période 1980 à 2006 – ont identifié une douzaine de théories mobilisées par les chercheurs. Les courants théoriques couramment mobilisés sont les coûts de transaction (Beamish et Banks, 1987 ; Hennart, 1991 ; Erramilli et Rao, 1993 ; Meyer, 2001 ; Brouthers et al., 2003 ; Arregle et al., 2006), les facteurs de localisation (Dunning, 1988, 1998 ; Brouthers et al., 1996, 1999 ; Padmanabhan et Cho, 1999 ; Pan, 2002 ; Somlev et Hoshino, 2005), ou encore les facteurs culturels (Kogut et Singh, 1988 ; Barkema et Vermeulen, 1997 ; Brouthers et al., 1998 ; Chang et Rosenzweig, 2001 ; Brouthers, 2002 ; Drogendijk et Slangen, 2006).

Dans le cadre de leur processus d'internationalisation, les multinationales établissent soit des filiales totalement contrôlées, soit des entreprises conjointes, le plus souvent avec des partenaires locaux, tant en direction des marchés développés que ceux des pays en développement (Beamish, 1985 ; 1993). Dans nos travaux, nous attachons un intérêt particulier à l'étude de la coentreprise internationale et de la filiale 100% comme modes d'accès aux marchés étrangers.

1.1. LA COENTREPRISE INTERNATIONALE

Une entreprise conjointe est formée par deux ou plus de deux organisations légalement distinctes, appelées « firmes parentes ». Chacune de ces dernières contribue activement à la prise de décision dans l'entité possédée conjointement (Harrigan, 1986). Dès lors, une

¹ Ragin (1987) appelle cette méthode *QCA* (*Qualitative Comparative Analysis*). La traduction française AQQC (Analyse Quali-Quantitative Comparée) a été introduite par De Meur et Rihoux (2002).

coentreprise (ou « joint venture ») internationale est une entité juridiquement indépendante créée et gérée conjointement par deux ou plusieurs entreprises dont au moins une possède son siège social hors du pays d'implantation.

Cette forme de partenariat est favorable au partenaire étranger car elle lui permet de mobiliser les compétences de son partenaire local relativement à sa connaissance du contexte juridique, politique, économique, social et culturel (Delios et Beamish, 1999 ; Henisz, 2000). Il peut aussi utiliser éventuellement le réseau de distribution du partenaire local, avoir un accès plus direct aux ressources naturelles, profiter des infrastructures existantes ou des terrains en sa possession et surtout être culturellement accepté par la population locale. Cela permet de réduire l'incertitude par le partage des coûts et des risques ou de contourner la législation locale en matière de restriction des importations (Child et Faulkner, 1998; Sanyal et Guvenli, 2000). La coentreprise internationale est devenue l'un des outils majeurs des entreprises pour s'internationaliser. Cette forme d'entreprise permet de créer, de développer et de maintenir un avantage compétitif sur des marchés étrangers, difficilement maîtrisables pour un investisseur étranger (Gomes-Casseres, 1990).

Dans certains pays d'accueil potentiel, il peut exister soit des restrictions sur le développement d'une activité par des investisseurs étrangers, soit le contexte des affaires est jugé risqué. Par exemple, lorsque la législation locale interdit la création de filiales à capitaux totalement contrôlés par une entreprise étrangère, surtout dans certains secteurs d'activités jugés stratégiques du point de vue de l'indépendance nationale, l'implantation s'opère en partenariat avec une entreprise locale. Le partenariat local permet de partager les coûts des projets risqués ou de réduire le risque lié à une implantation d'activité (Bradley, 1977; Kostova et Zaheer, 1999).

Lorsque les multinationales perçoivent une grande distance au niveau culturel ou par rapport au système économique en place, elles privilégient la création de coentreprises au détriment de filiales 100% (Green et Cunningham, 1975 ; Davidson, 1980; Fagre et Wells, 1982). La création d'entreprise conjointe permet également au partenaire étranger de réduire les coûts de transaction (Hennart, 1988).

Dans les PVD, au moins jusque dans les années 1990, la coentreprise est le mode le plus observé d'investissements directs étrangers (Beamish, 1985 ; 1993). Cette forme d'implantation est très appréciée par les gouvernements locaux car elle favorise le transfert de savoir-faire managérial et technologique, une plus grande implication de l'investisseur étranger dans les projets communs et, dans une certaine mesure, un contrôle de

l'investissement étranger par le biais du partenaire local. Pour les dirigeants des PVD, la création d'une filiale conjointe va aussi permettre d'employer et former des ressortissants nationaux ou d'injecter des capitaux étrangers dans l'économie nationale. Les travaux de Jaussaud et al. (2000) ou Hubler et Meschi (2000) ont montré que le comportement des multinationales a bien évolué depuis 1990. Celles-ci ont tendance à créer des coentreprises majoritaires même en direction des PVD compte tenu de l'assouplissement des positions des autorités publiques locales à l'égard d'investisseurs étrangers. Dans ces conditions, pourquoi les entreprises créent-elles encore des filiales 100% ?

1.2. LA FILIALE TOTALEMENT POSSEDEE

Lorsqu'elles décident d'entrer sur un marché qui exige de très fortes connaissances spécifiques et où il existe une crainte d'appropriation technologique par exemple, les multinationales peuvent décider d'établir une filiale totalement contrôlée plutôt qu'une coentreprise internationale (Vernon et Davidson, 1979 ; Rugman, 1981 ; Dunning, 1983). La création d'une filiale 100% permet de mieux protéger le savoir-faire en matière de gestion et de dispositif technologique. Inkpen et Beamish (1997) soulignent qu'une entreprise conjointe internationale est potentiellement plus instable qu'une filiale 100% puisque le partenariat et le pouvoir de négociation des partenaires sont appelés à évoluer dans le temps.

Lorsque la multinationale opte pour la coentreprise comme mode d'accès au marché étranger, elle peut être exposée au risque de perte de savoir-faire (Hill et Kim, 1988; Hill et al., 1990), au risque d'appropriation des connaissances technologiques ou de savoir-faire en marketing par le partenaire étranger (Dunning, 1983 ; Davidson et McFetridge, 1985). Davidson (1980) établit que la nature de l'activité à l'étranger peut être modifiée en fonction des caractéristiques du pays d'accueil potentiel et de l'expérience accumulée par la multinationale. Il souligne que l'internationalisation débute assez souvent par des opérations d'exportation, puis vient ensuite la création de filiales conjointes de distribution. Progressivement, sous l'effet de l'accumulation d'expériences et de compétences sur le marché local, la multinationale cherchera à passer d'une coentreprise à la constitution d'une filiale contrôlée en totalité.

La pénétration du marché étranger se fait alors de manière séquentielle (Delios et Henisz, 2003). Ces deux auteurs ont montré qu'en présence d'un degré de risque faible, les firmes japonaises implantent d'abord des filiales de distribution qu'elles transforment ensuite en filiale 100%. En revanche, si le pays hôte est jugé très risqué, elles implantent initialement des

filiales conjointes, avec des partenaires locaux, puis elles les transforment en filiales totalement contrôlées, selon le degré de maîtrise du marché local.

Le mode d'entrée sur un marché étranger semble être influencé par les caractéristiques du pays hôte, celles de la multinationale, les coûts de transaction et la nature de l'activité envisagée (Werner, 2002, p.284 ; Bontempi et Prodi, 2009). Des barrières culturelles ou institutionnelles semblent influencer considérablement le choix du mode d'implantation (Kogut et Singh, 1988 ; Barkema et Vermeulen, 1997 ; Delios et Henisz, 2000 ; Brouthers et al., 2002 ; Bharwadj et al., 2007 ; Meschi et Riccio, 2008). La décision d'entrée sur un marché étranger intègre aussi le choix entre la création nouvelle d'une filiale ou la reprise d'une activité déjà existante dans le lieu de localisation potentiel (Hennart et Park, 1993 ; Padmanabhan et Cho, 1995 ; Brouthers et Brouthers, 2000 ; Harzing, 2002 ; Slangen et Hennart, 2007).

Sur la base du développement théorique qui précède, nous proposons d'étudier les facteurs susceptibles d'expliquer le choix d'une filiale 100% ou d'une filiale conjointe comme mode d'accès sur les marchés étrangers. Nous mènerons cette étude auprès de 12 multinationales françaises. Pour ce faire, nous proposons d'étudier le modèle suivant : le mode d'implantation d'une filiale à l'étranger est fonction du risque perçu pour cette implantation, de la nature de l'activité envisagée (production ou pas), de la taille et de la nature de la filiale (création nouvelle ou reprise d'une activité existante).

La formulation préconisée par Ragin (1987) nous conduit à poser l'écriture suivante :

Mode d'entrée = f(Risque perçu, Production, Taille, Reprise), que nous noterons Mode = f(Risk, Prod, Tail, Rep). Ce modèle² comprend le phénomène à expliquer ou la variable « résultat » (mode d'entrée) et 4 facteurs potentiels ou variables « conditions » (risque pays, nature de l'activité, taille et nature de la filiale). Cette méthode, fondée sur l'algèbre booléenne, va décrire l'absence ou la présence de certaines conditions pour expliquer un phénomène (Curchod, 2003, p.166-167). Ainsi, de manière comparative, toutes nos variables seront présentées sous forme dichotomique et prendront uniquement deux valeurs (0 et 1). Cette codification binaire a été rendue possible à partir d'entretiens que nous avons réalisés.

² Dans la terminologie de Ragin, la variable à expliquer constitue le « résultat » (*outcome*) et les déterminants potentiels ou facteurs explicatifs sont appelés « conditions » (*causal conditions*).

2. LES DETERMINANTS POTENTIELS DU MODE D'ENTREE SUR LES MARCHES ETRANGERS

L'utilisation des outils de l'analyse quali-quantitative comparée (AQQC) est pertinente dans le cadre d'une étude comparative, en particulier pour un petit nombre de cas (De Meur et Rihoux, 2002). Pour recueillir les données, nous avons construit un guide d'entretien. Dans la suite de ce travail, nous allons présenter notre dispositif de collecte de données, les cas étudiés et le traitement approprié.

2.1. LE DISPOSITIF DE RECUEIL DE DONNEES QUALITATIVES

Le document ci-après présente la structure de notre guide d'entretien. Avant de poser nos questions, nous faisons choisir par le répondant un pays d'implantation de son entreprise qu'il jugeait peu risqué, et un pays d'implantation qu'il jugeait très risqué de façon à adopter une démarche dichotomique. Nos questions sont répétées à l'identique dans les deux situations.

Document : Structure du guide d'entretien.

1. Parlez-nous en quelques mots de la stratégie internationale de l'entreprise. Quelle est la nature des activités envisagées ? Production ou distribution ?
2. Dans quels pays les filiales sont-elles principalement implantées ? Pourquoi le choix de ces pays ?
3. Quels types de risques rencontrez-vous ? Comment les gérez-vous ? Quelle est votre stratégie de réduction de risques ?
4. Quelle est la nature des filiales créées à l'étranger ? Filiales totalement possédées ou coentreprises internationales ?
5. Quelle est la taille de la filiale (effectif, chiffre d'affaires) ?

Les données collectées ont été reproduites sous forme de comptes-rendus, relus et validés par les interviewés par souci de contrôle et pour renforcer l'objectivité (Wacheux, 1996, p.16). Les entretiens ont fait l'objet d'une analyse thématique approfondie (Abdellatif, 2007).

2.2. LES MULTINATIONALES ETUDIÉES ET LES REpondANTS

Nos entretiens ont été réalisés sur une période de 6 mois (juillet 2006 à janvier 2007) aux sièges de 12 multinationales (Paris et sa région). Tous les entretiens sont individuels avec une durée moyenne de 1h30mn (le plus court a duré 1h15mn et le plus long 2h10mn). Nous avons rencontré des cadres français à forte expérience internationale. Ils ont pour la plupart occupé des postes de management ou participé à l'implantation des filiales françaises à l'étranger. Ils occupent actuellement des fonctions de direction ou de conseil. Pour chaque cas, nous avons rencontré un répondant (tableau 1).

Tableau 1 : Caractéristiques des multinationales étudiées et des répondants.

Entreprise	Secteur d'activité	Fonction et missions (au sein de la filiale)	Fonction actuelle (au siège)	CA 2005 (Millions €)	CA hors France (%)
CAS A	Gaz industriels et médicaux	Directeur (Chine, Tunisie)	Directeur commercial	10 435	80
CAS B	Équipements de Télécommunications	Contrôle	<i>International Mobility Manager</i>	13 135	60
CAS C	Infrastructures	Contrôle et rachats (Asie, Europe, USA)	Président du groupe France	12 920	98
CAS D	Immobilier	Contrôle	Directeur marketing et communication	1 557	11
CAS E	Construction de routes	Directeur (Nigeria)	Administrateur	9 540	45
CAS F	Négoce international	Responsable (USA, Bangladesh, Ethiopie)	Dirigeant Société	20 000	NC
CAS G	Vins et Spiritueux	Contrôle et rachats (Chine, USA, Europe)	Consultant international	6 066	89
CAS H	Produits pharmaceutiques	Directeur (Mexique, Venezuela)	Directeur Amérique	27 000	NC
CAS I	Services techniques	Directeur (Nigeria, USA)	Président Division à l'international	2 688	29
CAS J	Services en énergie	Contrôle	Directrice Affaires Internationales	41 489	77
CAS K	Pétrochimie	Responsable RH	Chef Dép. Gestion à l'international	143 168	NC
CAS L	Ciment	Contrôle et rachats	Consultant international	1 804	53

NC : valeur non communiquée.

Les chiffres d'affaires (CA global et hors France) sont extraits des rapports d'activités 2006 de chaque multinationale.

Dans le cadre de cette contribution, nous allons mobiliser les outils³ de l'AQQC pour rechercher les déterminants potentiels du mode d'entrée sur les marchés étrangers. Cette méthode permet de rechercher une ou plusieurs combinaisons de conditions pour expliquer un phénomène. On va déterminer des conditions nécessaires, suffisantes ou associant les deux pour expliquer le choix d'un mode d'accès sur les marchés étrangers.

2.3. LA DESCRIPTION DES VARIABLES ET DES CONFIGURATIONS

Nous avons adopté une codification dichotomique pour appliquer les outils de l'AQQC. La variable « résultat » et les 4 variables « conditions » se définissent comme suit :

- la variable « Mode » représente le choix retenu par une entreprise pour entrer sur un marché étranger. Elle prendra deux modalités : Mode = 1, lorsque l'implantation concerne une filiale 100% et Mode = 0 en cas de coentreprise avec un partenaire local ;
- la variable « Risk » désigne le contexte institutionnel, culturel et transactionnel du pays d'accueil tel que perçu par nos répondants pendant la phase des entretiens. Les deux modalités sont : Risk = 1, lorsque le risque perçu par l'interviewé est élevé et Risk = 0 dans le cas contraire ;
- concernant la variable « Prod », on notera Prod = 1, lorsque l'activité principale au sein de cette filiale consiste à produire des biens ou services et Prod = 0 en cas de filiale de distribution ;
- pour la variable « Tail », les deux modalités sont : Tail = 1, lorsque la taille d'une filiale (effectif, chiffre d'affaires) est considérée comme plus importante (grande) par notre répondant comparativement à l'autre implantation, et Tail = 0, dans le cas contraire ;
- enfin, la variable « Rep » permet de comparer une nouvelle création et une activité déjà existante dans le pays d'implantation. Elle sera codée comme suit : Rep = 1, lorsque la stratégie de l'entreprise étrangère consiste à reprendre une activité détenue par un opérateur local pour s'y implanter, et Rep = 0, en cas de nouvelle création de filiale.

Toutes nos variables ont été ainsi rendues dichotomiques à partir de nos observations. En croisant les pays d'implantation des filiales et nos 5 variables décrites précédemment, nous obtenons le tableau 2.

³ La méthode *QCA* s'appuie fortement sur l'algèbre booléenne et s'inspire des méthodes comparatives classiques, plus spécifiquement de la méthode des similitudes et des différences systématisée par John Stuart Mill (1843).

Tableau 2 : Liste des 4 variables « conditions » et de la variable « résultat ».

	Pays à risque ? (1=oui; 0=non)	Production ? (1=oui; 0=non)	Grande taille? (1=oui; 0=non)	Reprise activité? (1=oui; 0=non)	Filiale 100% ? (1=oui; 0=non)
Pays d'implantation, identification de la filiale	Risk	Prod	Tail	Rep	Mode
Allemagne, A	0	1	1	1	1
Chine, A	1	1	0	0	1
Espagne, B	0	0	0	1	1
Nigeria, B	1	0	1	0	1
USA, C	0	1	1	1	0
Chine, C	1	1	0	1	0
Belgique, D	0	1	0	0	1
Espagne, D	1	1	1	0	1
USA, E	0	1	1	1	1
Nigeria, E	1	1	0	1	0
USA, F	0	0	1	0	1
Bangladesh, F	1	0	0	1	0
USA, G	0	0	0	1	1
Chine, G	1	1	1	0	1
Mexique, H	0	1	0	0	1
Venezuela, H	1	1	1	0	1
USA, I	0	1	0	1	1
Nigeria, I	1	1	1	1	0
USA, J	0	1	1	1	1
Brésil, J	1	1	0	1	0
Norvège, K	0	1	0	1	1
Congo, K	1	1	1	0	1
Suisse, L	0	1	0	1	1
Sénégal, L	1	1	1	1	0

Le tableau 2 obtenu a été ensuite encodé sous le logiciel de traitement approprié *fs/QCA 2.2*⁴. On obtient une table de vérité de type $2^4 = 16$ configurations⁵ (tableau 3). Une configuration est une combinaison des variables « conditions » et d'une valeur (« 0 » ou « 1 ») de la variable « résultat ».

Tableau 3 : Liste des configurations et les cas associés.

N° ligne	Risque perçu à l'international (RISK)	Activité de production (PROD)	Taille de la filiale (TAIL)	Activité existante (REP)	Mode entrée (RESULTAT)	Nombre de config.	CAS rencontrés (échantillon)
1	0	1	1	1	C	4	A (Allemagne); C (USA); E (USA); J (USA)
2	1	1	1	0	1	4	D (Espagne); G (Chine); H (Venezuela); K (Congo)
3	0	1	0	1	1	3	I (USA); K (Norvège); L (Suisse)
4	1	1	0	1	0	3	C (Chine); E (Nigeria); J (Brésil)
5	0	0	0	1	1	2	B (Espagne); G (USA)
6	0	1	0	0	1	2	D (Belgique); H (Mexique)
7	1	1	1	1	0	2	I (Nigeria); L (Sénégal)
8	0	0	1	0	1	1	F (USA)
9	1	0	0	1	0	1	F (Bangladesh)
10	1	0	1	0	1	1	B (Nigeria)
11	1	1	0	0	1	1	A (Chine)
12	0	0	0	0	L	0	Aucun
13	0	0	1	1	L	0	Aucun
14	0	1	1	0	L	0	Aucun
15	1	0	0	0	L	0	Aucun
16	1	0	1	1	L	0	Aucun

NB : Dans la dernière colonne, les lettres désignent les multinationales rencontrées dans notre population et dans la parenthèse on retrouve les pays d'implantation des filiales.

Cette table de vérité montre que, sur 16 configurations empiriquement possibles, il y a 11 (lignes n°1 à 11) qui correspondent à nos observations (échantillon de 24 filiales). Les 5 autres configurations (lignes n°12 à 16) représentent des combinaisons non observées : ce sont les cas logiques « [...] dont l'objet unique est de parvenir à une formule minimale plus parcimonieuse, mais en aucun cas ils ne font « mentir » les cas effectivement observés. » (De Meur et Rihoux, 2002, p.126).

⁴ Ce logiciel permet de faire le lien avec d'autres logiciels d'utilisation courante en Sciences de gestion : *Excel*, *SPSS*. Le logiciel *fs/QCA* et le manuel d'utilisation sont en libre téléchargement sur le site Web : <http://www.u.arizona.edu/~cragin/fsQCA/software.shtml>.

⁵ Pour n conditions, le logiciel va produire 2^n configurations possibles puisque les variables sont binaires.

3. LA RECHERCHE DES FORMULES PARCIMONIEUSES : RESULTATS ET DISCUSSIONS

Dans cette phase, nous procédons à la minimisation booléenne⁶, procédure au terme de laquelle on obtient une formule minimale, c'est-à-dire une expression constituée d'une somme de produits. Toutefois, nous allons d'abord élucider les configurations logiques (résultat = L)⁷, puis les configurations contradictoires (résultat = C), c'est-à-dire l'ensemble des combinaisons qui, pour les mêmes conditions, donnent des résultats différents. Pour cela, on va recourir à la fois à des considérations théoriques et empiriques, c'est-à-dire par un retour aux cas et/ou à la théorie (De Meur et Rihoux, 2002; Vanderborgh et Yamasaki, 2004; Chanson et al., 2005).

3.1. L'EXPLORATION ET LE TRAITEMENT DES CONFIGURATIONS LOGIQUES ET CONTRADICTOIRES

Le logiciel permet d'attribuer aux cas logiques une valeur de résultat qui toutefois n'entrera jamais en contradiction avec les cas observés (De Meur et Rihoux, 2002, p.124; Curchod et al., 2004, p.95). Cela revient donc à formuler à titre exploratoire une hypothèse sur chacun de ces cas. Dans une AQQC, l'inclusion des cas logiques ouvre des possibilités auxquelles le chercheur n'aurait peut-être pas pensé. Cependant, il n'est pas question de laisser le logiciel produire des généralisations incontrôlées, en attribuant arbitrairement aux cas logiques le résultat « 1 » ou « 0 ». Le chercheur doit intervenir manuellement pour traiter ces cas en mobilisant la théorie ou les études de cas (Vanderborgh et Yamasaki, 2004). Cette étape ouvre la voie à d'autres considérations théoriques ou empiriques jusque-là insoupçonnées par le chercheur. Dans la présente étude, nous allons mobiliser nos observations pour coder les cas logiques.

Notre table de vérité a généré 5 configurations logiques représentées par la lettre « L » et une configuration contradictoire désignée par « C »⁸. Les configurations logiques seront notées L₁, L₂, L₃, L₄, L₅ et C pour la configuration contradictoire.

⁶ C'est l'opération de « réduction, par le biais d'algorithmes booléens, d'une expression longue et complexe (correspondant à une série de configurations) en une expression plus « courte », logiquement minimale. » (Rihoux, 2004, p.12).

⁷ Cf. tableau 3.

⁸ Cf. tableau 3.

La première configuration logique est :

L₁ (risk*prod*tail*rep)⁹. Cette configuration traduit la création d'une petite filiale de distribution dans un pays à risque perçu faible. Dans notre échantillon, on observe que deux cas d'implantation de filiales ont des caractéristiques assez proches de cette configuration. Par exemple, en Espagne, le cas B a créé une petite filiale 100% de distribution pour permettre d'acheminer ses produits (équipements en télécommunications) vers le Maghreb. Cette entreprise cherche à développer des activités en Afrique du Nord à partir de sa filiale espagnole. Le cas G, qui fabrique ses produits en France, a implanté une filiale 100% de distribution du vin et des spiritueux aux Etats-Unis. Cette entreprise s'appuie fortement sur des marques locales. Par conséquent, si elle avait été observée, cette configuration aurait probablement abouti au résultat « 1 ».

La seconde configuration logique est de type :

L₂ (risk*prod*TAIL*REP). Ce qui suppose que l'entreprise étrangère reprend une importante activité de distribution dans un pays considéré comme peu risqué. En Allemagne, le cas A a repris une importante activité de distribution de gaz industriels. Notre répondant souligne que : « *nous intervenons souvent sur le marché étranger en reprenant l'exploitation d'unités existantes que nous améliorons ensuite* ». De son côté, Le cas E, spécialisé dans la construction des routes et les aménagements urbains, a implanté aux Etats-Unis une filiale 100% de grande taille. Au moment de l'entretien, notre interlocuteur nous précisait que : « *nous rachetons des activités matures afin de ne pas déstabiliser le marché. [...]De nos jours, 96% de notre activité sont réalisés dans les pays développés. Cette nouvelle stratégie consiste à éliminer les pays très risqués et investir davantage dans les pays où l'intensité capitalistique est importante* ». Si la configuration L₂ venait à être observée, elle conduirait logiquement au résultat « 1 ».

La troisième combinaison de cas logiques est :

L₃ (risk*PROD*TAIL*rep). Elle signifie que l'entreprise étrangère implante nouvellement une grande filiale de production dans un pays considéré à risque peu élevé. Le cas I a implanté aux Etats-Unis une filiale dans le secteur énergétique. Notre répondant précisait que : « *nous possédons la totalité du capital de la filiale, ce qui est un très bon moyen de*

⁹ Dans une configuration, le signe « * » désigne l'expression logique « ET » (un produit) et le signe « + » se traduit par « OU BIEN » (une somme). Par convention, une variable s'écrit avec des lettres minuscules lorsqu'elle prend la valeur « 0 », et en majuscules quand la modalité prise est « 1 ».

contrôle ». Par ailleurs, sur le marché Suisse, le cas L a créé une filiale spécialisée dans la production du ciment et des granulats. L'interviewé nous affirmait que : « *dans les pays à faible risque comme la Suisse, nous sommes moins exposés au risque politique. Pour investir, la visibilité est meilleure* ». Ainsi, si cette combinaison avait été observée, elle présenterait sans doute le résultat « 1 ».

La configuration logique suivante est :

L₄ (RISK*prod*tail*rep). Cette configuration traduit la création d'une petite activité de distribution dans un pays jugé très risqué. En Chine, pays considéré à risque fort par nos répondants, le Cas I a implanté une petite filiale conjointe avec un partenaire local. Notre interlocuteur soulignait que : « *nous avons constitué une coentreprise dans laquelle nous sommes majoritaires. Le partenaire chinois a une certaine connaissance du marché local. Il maîtrise mieux que nous le cadre institutionnel et le contexte socio-économique local* ». Le groupe de négoce international (cas F) a créé une petite filiale conjointe de distribution de produits céréaliers au Bangladesh, pays considéré comme à risque élevé par notre répondant. Ce dernier affirmait que : « *nos partenaires nous permettent d'accéder à des marchés dans lesquels nous n'avons aucune connaissance. Ils nous accompagnent dans le développement de nos activités* ». Si la configuration L₄ avait été observée, elle aboutirait logiquement au résultat « 0 ».

La dernière configuration logique est :

L₅ (RISK*prod*TAIL*REP). Elle suppose le cas d'une reprise d'activités de distribution de grande taille dans un pays considéré à risque fort. Au Nigeria, pays perçu comme très risqué, le cas E a créé une coentreprise majoritaire avec une entreprise locale après rachat des parts de l'entreprise nationale de construction routière. Dans un autre pays d'Afrique perçu également comme à risque fort, le Sénégal, le cas L a constitué une coentreprise majoritaire avec un partenaire local en rachetant les parts d'une autre entreprise française qui opérait sur ce marché. Le directeur de la division internationale de ce groupe que nous avons rencontré pour cette étude déclarait : « *nous faisons le choix de constituer une coentreprise majoritaire justement pour mieux gérer le risque. Nos partenaires potentiels peuvent être privés ou publics. Ils nous aident à gérer les tensions sociales et politiques qui peuvent surgir. Ils sont mieux informés que nous sur les cas de mécontentements des salariés locaux par exemple.*

Par conséquent, on anticipe au mieux les situations de crise. ». Si la combinaison L₅ avait été observée, la valeur du résultat aurait été logiquement « 0 ».

La table de vérité générée montre que notre échantillon présente une configuration contradictoire, c'est-à-dire une même combinaison de conditions produit un résultat contradictoire (tantôt 0, tantôt 1). Cette configuration se présente comme suit : risk*PROD*TAIL*REP, ce qui se traduit par la reprise d'une importante activité de production dans un pays perçu à faible risque.

Notre observation révèle que - dans cette configuration - les cas A, E et J ont créé des filiales 100% (résultat = 1) après reprise d'activités jusque-là développées par des entreprises locales. La filiale allemande du cas A est spécialisée dans la production des gaz industriels. Aux Etats-Unis, les filiales des groupes E et J développent respectivement des activités d'aménagement des modes de transport urbain et de fourniture énergétique. On constate également que - pour des conditions identiques - le cas C a constitué une coentreprise (résultat = 0) avec un grand groupe américain. Pour notre répondant, la création de cette coentreprise se justifie par le fait que : *« le partenaire local offre des possibilités d'accès au marché américain et aux avancées technologiques »*. Parfois, la multinationale peut envisager la création d'une coentreprise minoritaire bien qu'elle perçoive un degré de risque faible. Elle fait ce choix lorsqu'elle tente d'accéder à des avancées technologiques ou à un secteur d'activité protégé, comme l'ont montré Delios et Beamish (1999).

La littérature suggère que le risque international a une incidence significative sur le choix du mode d'entrée (Gomes-Casseres, 1990 ; Brouthers, 1995 ; Delios et Henisz, 2000, 2003). Padmanabhan et Cho (1999) établissent que les multinationales préfèrent une activité totalement contrôlée à une activité conjointe lorsqu'elles investissent dans un pays où les restrictions sur la propriété sont faibles. En présence d'un niveau de risque relativement faible, les entreprises étrangères ont tendance à créer des filiales totalement possédées (Delios et Henisz, 2003). Nous décidons donc de coder par « 1 » la configuration contradictoire ; ce qui revient à suggérer qu'une multinationale optera pour l'implantation d'une filiale 100% dans un pays qu'elle perçoit à risque faible.

Après avoir traité - à partir des observations et de la littérature - les cas logiques et la configuration contradictoire, intéressons-nous maintenant à la recherche des formules du résultat.

3.2. RESULTATS ET DISCUSSIONS

Dans une AQQC, la recherche des solutions se déroulent en 4 étapes (Rihoux, 2004, p.13). Par une procédure de minimisation booléenne, nous allons d'abord rechercher les configurations pour lesquelles le résultat est « 1 » (Mode = 1), puis dans la seconde étape on inclut les cas logiques codés « 1 ». Nous effectuerons ensuite une troisième minimisation concernant les configurations dont le résultat est « 0 » (Mode = 0). Une quatrième est enfin opérée en incluant les cas logiques auxquels on a décidé d'affecter la valeur « 0 ». On obtient finalement deux résultats principaux qu'il convient ensuite de discuter.

3.2.1. La minimisation du résultat = 1

La première étape, sans inclusion des cas logiques, permet d'obtenir le résultat suivant :

$$(1) \text{ Filiale } 100\% = \text{PROD}*\text{tail}*\text{rep} + \text{prod}*\text{TAIL}*\text{rep} + \text{risk}*\text{tail}*\text{REP} + \text{RISK}*\text{PROD}*\text{rep} + \text{risk}*\text{PROD}*\text{REP}.$$

Cette formule longue et un peu indigeste sera rendue plus parcimonieuse par inclusion des cas logiques. Lorsqu'on inclut les configurations logiques codées « 1 », on obtient :

$$(2) \text{ Filiale } 100\% = \text{risk} + \text{PROD}*\text{rep} + \text{TAIL}*\text{rep}.$$
 Cette formule se lit:

Filiale 100% = [risque perçu faible] OU BIEN [Activité de production (ET) nouvelle implantation] OU BIEN [Grande filiale (ET) nouvelle implantation]. Lorsqu'on met en évidence le terme « rep », on a : (3) Filiale 100% = risk + rep [PROD + TAIL]. Ce premier résultat suggère que les multinationales françaises étudiées choisissent la création d'une filiale totalement possédée (filiale 100%) comme modalité d'accès aux marchés étrangers lorsqu'elles perçoivent un faible niveau de risque (risk) ou bien quand elles implantent nouvellement une activité soit de production (rep*PROD), soit de grande taille (rep*TAIL). Ce résultat que nous obtenons ici est similaire à celui établi sur le cas des multinationales japonaises (Abdellatif, 2006a, 2006b). Le degré de risque international semble jouer un rôle déterminant sur le mode et le niveau d'investissements des entreprises étrangères (Brouthers, 1995 ; Brouthers et al., 2000 ; 2002 ; Delios et Henisz, 2000 ; 2003).

En matière développement des activités à l'international, la part de capital que détiendra une entreprise étrangère est négativement corrélée avec sa perception du risque encouru (Shan, 1991). Les décisions de localisation d'une activité sont donc fonction de la perception des dirigeants en ce qui concerne le risque international d'une part (Miller, 1993 ; Brouthers, 1995; Brouthers et al., 1996, 2000) et les caractéristiques spécifiques à chaque pays d'implantation potentiel d'autre part (Agarwal et Ramaswami, 1992; Henisz, 2000).

Toutefois, même en l'absence de contraintes légales, il ressort de notre étude que la multinationale peut faire librement le choix de s'associer avec un partenaire local dans le cas où son expérience du marché local est faible ou bien lorsqu'elle ne possède pas certaines ressources qu'elle envisage obtenir auprès d'une entreprise locale. Pour s'implanter aux Etats-Unis par exemple, le groupe français (cas C), spécialisé dans la construction des équipements lourds, avait décidé de constituer une coentreprise minoritaire avec un géant de l'automobile américain. Notre répondant précisait que : *« nous sommes dans une industrie très ancienne (énergie et transport ferroviaire) avec un nombre croissant d'acteurs. La tendance actuelle est la concentration des entreprises. Par conséquent, nous accordons un intérêt particulier à la reprise d'activités qui nous apportent une avancée technologique dans un domaine critique, au cœur de notre métier. L'acquisition doit nous donner également accès à des marchés. Nous ne recherchons pas une augmentation de nos capacités de production car cela peut se faire par croissance organique mais surtout à mieux s'armer en technologie »*. Ce résultat corrobore celui de Delios et Beamish (1999), mais semble en contradiction avec celui de Henisz (2000). Ce dernier établit que le choix du mode d'entrée peut être dû à la qualité du partenaire potentiel et de l'environnement institutionnel.

Il existe un effet sectoriel prédominant sur le choix du mode d'entrée au sein des marchés étrangers (Hennart et Reddy, 1997). Les secteurs d'activité matures, ne nécessitant pas une protection spécifique, vont enregistrer le plus souvent des activités conjointes internationales alors que les investissements d'innovation, à fort contenu technologique, sont le plus souvent totalement possédés (Bontempi et Prodi, 2009, p.18). Kogut et Singh (1988), dans une étude conduite auprès de 228 implantations aux Etats-Unis, ont montré que les entreprises étrangères privilégiaient la constitution de filiales conjointes lorsque l'activité envisagée était intensive en innovation, c'est-à-dire en recherche et développement.

Hennart et Park (1993) ont par ailleurs établi que la création d'une filiale nouvelle comme modalité d'accès à l'international est le mode privilégié par les entreprises japonaises pour s'implanter aux Etats-Unis. En situation de faible risque, les multinationales développent des activités qu'elles contrôlent en totalité. Padmanabhan et Cho (1999) établissent que les multinationales japonaises préfèrent une activité totalement contrôlée à une activité conjointe lorsqu'elles investissent dans un pays où les restrictions sur la propriété sont faibles.

Après avoir identifié les facteurs susceptibles d'expliquer l'implantation de filiales 100%, on va rechercher maintenant des conditions potentielles de constitution de coentreprises internationales.

3.2.2. La minimisation du résultat = 0

Nous distinguerons également deux étapes. La première, sans inclusion des cas logiques, permet d'obtenir le résultat ci-après :

(4) Coentreprise internationale = $RISK*tail*REP + RISK*PROD*REP$, que l'on peut lire ainsi:

Coentreprise internationale = [Risque perçu fort (ET) Petite taille (ET) Reprise activité existante] OU BIEN [Risque perçu fort (ET) Activité de production (ET) Reprise activité existante]. Les termes communs ($RISK*REP$) vont être mis en facteur, ce qui revient à :

(5) Coentreprise internationale = $RISK*REP[tail + PROD]$. Après inclusion des cas logiques que nous avons codés « 0 », il en vient :

(6) Coentreprise internationale = $RISK*REP + RISK*prod*tail = RISK[REP + prod*tail]$.

Dans cette dernière formule, on observe que le terme « RISK » est une condition nécessaire à la constitution d'une filiale conjointe. La présence d'un niveau de risque fort conduit les entreprises à opter pour une activité conjointe avec un partenaire local. La coentreprise internationale est un bon moyen pour réduire les coûts de projets risqués, comme le suggère la littérature (Bradley, 1977 ; Kostova et Zaheer, 1999). En présence d'un niveau de risque élevé, les entreprises tendent à réduire leurs engagements (Brouthers, 1995 ; Beamish et Banks, 1987 ; Contractor et Kundu, 1998).

Quand il s'agit de développer des activités en milieu risqué, les multinationales françaises choisissent de constituer des coentreprises souvent majoritaires. Ce type de structure permet d'associer des partenaires locaux et internationaux. Cette intuition est observée chez d'autres auteurs (Vernon, 1998 ; Henisz, 2000 ; Delios et Henisz, 2003).

Les multinationales vont chercher à sécuriser leurs investissements en renforçant par exemple le contrôle par la participation au capital. En effet, le partenaire étranger évite de développer des activités en milieux très risqués sauf lorsqu'il est persuadé d'avoir un meilleur contrôle par le capital, en adoptant une position majoritaire par exemple. Une part importante du capital social limite l'exposition au risque d'opportunisme vis-à-vis des concurrents, des clients, des fournisseurs ou des distributeurs (Delios et Beamish, 1999; Jaussaud et Schaaper, 2006a).

CONCLUSION

La littérature relative au mode de présence sur les marchés étrangers est abondante (Werner, 2002 ; Canal et White III, 2008). Différentes formes sont envisagées : modes contractuels avec moins d'engagements de ressources, filiales conjointes ou filiales totalement possédées avec un degré de contrôle plus élevé (Anderson et Gatignon, 1986 ; Pan et Tse, 2000). Les travaux de recherche en management international sur cette question traitent considérablement le cas des entreprises américaines, japonaises et européennes (Canal et White III, 2008).

Dans une perspective exploratoire, nous avons tenté d'analyser les déterminants potentiels du mode d'entrée des marchés étrangers par les multinationales françaises. Notre étude ne prend pas en compte toutes les formes de présence à l'étranger. On s'est intéressés, de manière exclusive, à deux modes de présence : la coentreprise internationale et la filiale totalement possédée. Ces deux formes supposent un engagement de ressources et une création de structure sur le lieu d'implantation.

L'application des outils de l'AQQC sur le modèle de recherche conçu à partir de la littérature nous conduit à deux résultats fondamentaux. Un premier enseignement permet de souligner l'impact du risque international sur la stratégie d'implantation d'activités à l'étranger. En présence d'un niveau de risque perçu faible, les multinationales françaises tendent à créer des filiales 100%. Lorsque le degré de risque est perçu comme élevé, la multinationale a tendance à privilégier la création d'activités conjointes pour réduire les coûts des investissements risqués. Nos résultats rejoignent sur de nombreux points ceux établis par la littérature. Le risque international joue un rôle significatif sur la stratégie internationale des entreprises (Brouthers, 1995 ; Padmanabhan et Cho, 1999 ; Delios et Beamish, 1999 ; Delios et Henisz, 2003).

Nos résultats semblent conforter l'idée de similitudes de comportements entre multinationales occidentales et japonaises en matière de stratégie d'implantation d'activités à l'international (Jaussaud et Schaaper, 2003, 2006a). Toutefois, il serait pertinent de considérer le mode d'entrée comme un processus séquentiel (Davidson, 1980 ; Delios et Henisz, 2003). En effet, une multinationale peut opter pour un mode d'implantation, puis le modifier en fonction de l'expérience ou des capacités qu'elle aura accumulées sur ce marché. Une forte expérience du marché local permet de limiter par exemple la dépendance vis-à-vis du partenaire local (Agarwal et Ramaswani, 1992 ; Delios et Henisz, 2000). Delios et Beamish (1999) ont montré

l'impact de l'expérience sur la détention du capital, élément que n'avons pu prendre en compte dans cette contribution. Cela aurait été envisageable dans le cadre d'une étude longitudinale.

BIBLIOGRAPHIE

Abdellatif, M. (2006a). Stratégie Internationale des Multinationales Japonaises en Environnements Incertains: Le Rôle des Sogo Shosha, dans Ammi C. (éd), *Innovations Technologiques: Aspects Culturels et Mondialisation*, chap.9, Ed. Hermès Sciences Lavoisier, Coll. Finance, Gestion, Management.

Abdellatif, M. (2006b). Stratégie Internationale des Multinationales: L'incidence du Risque Pays, dans Gan et al. (éd), *Dynamisme Economique et Stratégie des Entreprises en Asie - Quelques Développements Récents*, chap.1, Ed. China Economic Publishing House.

Abdellatif M. (2007). *Organisation et Contrôle des Filiales des Multinationales : Une Approche en Termes de Risque*. Thèse de Doctorat, CREG, UPPA, novembre.

Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location, and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1-27.

Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions, *Journal of International Business Studies*, 17, 1-26.

Arregle, J. L., Hébert, L., & Beamish, P. W. (2006). Mode of International Entry: The Advantages of Multilevel Methods. *Management International Review*, 46(5), 597-618.

Barkema, H. G., & Vermeulen, F. (1997). What Differences in the Cultural Backgrounds of Partners are Detrimental for International Joint Ventures? *Journal of International Business Studies*, 28, 845-864.

Beamish, P. W. (1985). The Characteristics of Joint Venture in Developed and Developing Countries. *Columbia Journal of World Business*, 20(3), 13-19.

Beamish, P. W. (1993). The Characteristics of Joint Venture in the People's Republic of China. *Journal of International Marketing*, 1(2), 29-48.

Beamish, P. W., & Banks, J. C. (1987). Equity Joint Ventures and the Theory of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*, 18(2), 1-16.

Bhardwaj, A., Dietz, J., & Beamish, P. W. (2007). Host Country Cultural Influences on Foreign Direct Investment. *Management International Review*, 47(1), 29-50.

Bontempi, M. E., & Prodi, G. (2009). Entry strategies into China: The choice between Joint Ventures and Wholly Foreign-Owned Enterprises. An Application to the Italian Manufacturing Sector. *International Review of Economics and Finance*, 18, 11-19.

Bradley, D. (1977). Managing against Expropriation. *Harvard Business Review*, July-August, 75-83.

Brouthers, K. D. (1995). The Influence of International Risk on Entry Mode Strategy in the Computer Software Industry. *Management International Review*, 35, 7-28.

Brouthers, K. D. (2002). Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance. *Journal of International Business Studies*, 33, 203–221.

Brouthers, K. D., & Brouthers, L. E. (2000). Acquisition or Greenfield Start-up? Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences. *Strategic Management Journal*, 21(1), 89-97.

Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., & Nakos, G. (1998). Entering Central and Eastern Europe: Risks and Cultural Barriers. *Thunderbird International Business Review*, 40(5), 485–504.

Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., & Werner, S. (1996). Dunning's Eclectic Theory and the Smaller Firm: The Impact of Ownership and Locational Advantages on the Choice of Entry-Modes in the Computer Software Industry. *International Business Review*, 5, 337–394.

Brouthers, L. E., Brouthers, K. D., & Werner, S. (1999). Is Dunning's Eclectic Framework Descriptive or Normative? *Journal of International Business Studies*, 30, 831–844.

Brouthers, L. E., Brouthers, K. D., & Werner, S. (2000). Perceived Environmental Uncertainty, Entry Mode Choice and Satisfaction with EC-MNC Performance. *British Journal of Management*, 11, 183–195.

Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., & Werner, S. (2002). Industrial Sector, Perceived Environmental Uncertainty, and Entry Mode Strategy. *Journal of Business Research*, 55, 495–507.

Brouthers, K. D., & Hennart, J. F. (2007). Boundaries of the Firm: Insights from International Entry Mode Research. *Journal of Management*, 33, 395–425.

Canabal, A., & White III, G. O. (2008). Entry Mode Research: Past and Future. *International Business Review*, 17, 267–284.

Chang, S. J., & Rosenzweig, P. M. (2001). The Choice of Entry Mode in Sequential Foreign Direct Investment. *Strategic Management Journal*, 22, 747–776.

Chanson, G., Demil B., & Lecocq, X., Sprimont, P. A. (2005). La Place de l'Analyse Qualitative Comparée en Sciences de Gestion. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 8(3), 29-50.

Child, J., & Faulkner, D. (1998). *Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Network and Joint Ventures*, Oxford New York: Oxford University Press.

Contractor, F. J., & Kundu, S. K. (1998). Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International. *Journal of International Business Studies*, 29(2), 325–356.

Curchod, C. (2003). La Méthode Comparative en Sciences de Gestion: vers une Approche Quali-Quantitative de la Réalité Managériale. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 6(2), 155-177.

Curchod, C., Dumez, H., & Jeunemaître, A. (2004). Une Etude de l'Organisation du Transport Aérien en Europe: Les vertus de l'AQQC pour l'exploration de la complexité. *Revue Internationale de politique Comparée*, 11(1), 85-100.

Davidson, W. H. (1980). The Location of Foreign Direct Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effects. *Journal of International Business Studies*, 11(2), 9-22.

Davidson, W. H., & McFetridge, D. G. (1985). Key Characteristics in the Choice of International Technology Transfer Mode. *Journal of International Business Studies*, 16, 5-21.

De Meur, G., & Rihoux, B. (2002). *L'Analyse Quali-Quantitative Comparée: Approche, Techniques et Applications en Sciences Humaines*, Ed. Academia Bruylant, Belgique.

Delios, A., & Beamish, P. W. (1999). Ownership Strategy of Japanese Firms: Transactional, Institutional, and Experience Influences. *Strategic Management Journal*, 20, 915–933.

Delios, A., & Henisz, W. J. (2000). Japanese Firms' Investment Strategies in Emerging Economies. *Academy of Management Journal*, 43, 305–323.

Delios, A., & Henisz, W. J. (2003). Policy Uncertainty and the Sequence of Entry by Japanese Firms, 1980-1998. *Journal of International Business Studies*, 34, 227-241.

Drogendjik, R., & Slangen, A. (2006). Hofstede, Schwartz, or Managerial Perceptions? The Effects of Different Cultural Distance Measures on Establishment Mode Choices by Multinational Enterprises. *International Business Review*, 15(4), 361–380.

Dunning, J. H. (1983). Market Power of the Firm and International Transfer of Technology: An Historical Excursion. *International Journal of Industrial Organization*, 1, 333-353.

Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19 (1), 1-31.

Dunning, J. H. (1998). Location and Multinational Enterprise: A Neglected Factor? *Journal of International Business Studies*, 29 (1), 45-66.

Erramilli, M. K., & Rao, C. P. (1993). Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach. *Journal of Marketing*, 57, 19–38.

Fagre, N., & Wells, Jr. L. T. (1982). Bargaining Power of Multinationals and Host Governments. *Journal of International Business Studies*, 13(2), 9-23.

Hennart, J. F., & Reddy, S. (1997). The Choice between Mergers/Acquisitions and Joint Ventures: The case of Japanese Investors in the United States. *Strategic Management Journal*, 18, 1–12.

Hill, C. W. L., & Kim, W. C. (1988). Searching for a Dynamic Theory of the Multinational Enterprise: A Transaction Cost Model. *Strategic Management Journal*, (9), 93-194.

Hill, C. W. L., Hwang, P., & Kim, W. C. (1990). An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. *Strategic Management Journal*, 11, 117-128.

Gomes-Casseres, B. (1990). Firm Ownership Preferences and Host Government Restrictions: An Integrated Approach. *Journal of International Business Studies*, 21(1), 1–27.

Green, R. T., & Cunningham, W. H. (1975). The Determinants of U.S. Foreign Investment: An Empirical Examination. *Management International Review*, 15, 113-120.

Harrigan, K. R. (1986). *Managing for Joint Venture Success*, Lexington, MA: Lexington Books.

Harzing, A. W. (2002). Acquisitions versus Greenfield Investments: International Strategy and Management of Entry Modes. *Strategic Management Journal*, 23(3), 211-227.

Henisz, W. J. (2000). The Institutional Environment for Multinational Investment. *Journal of Law, Economics and Organization*, 16(2), 334-364.

Hennart, J. F. (1988). A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures. *Strategic Management Journal*, 9(4), 361-374.

Hennart, J. F. (1991). The Transaction Costs Theory of Joint Ventures: An Empirical Study of Japanese Subsidiaries in the United States. *Management Science*, 37(4), 483-497.

Hennart, J. F., & Park, Y. R. (1993). Greenfield vs. Acquisition: The Strategy of Japanese Investors in the United States. *Management Science*, 39(9), 1054-1070.

Hubler, J., & Meschi, P. X. (2000). Investissement Direct Etranger en Chine et Co-entreprises Franco-chinoises. Contexte, Expériences et Appréciation Boursière. *Actes du colloque, IXème Conférence Internationale de Management Stratégique*, mai.

Inkpen, A. C., & Beamish, P. W. (1997). Knowledge, Bargaining Power and The Instability of International Joint Ventures. *Academy of Management Review*, 22(1), 177-202.

Jaussaud, J., Schaaper, J., & Zhang, Z. Y., (2000), Sur le Contrôle des Entreprises Conjointes Internationales: Répartition du Capital et Politiques d'Expatriation, *Perspectives en Management Stratégique*, Tome VII, 91-110.

Jaussaud, J., & Schaaper, J. (2003). Multinationales Européennes et Japonaises en Chine: Stratégie d'Implantation, Organisation des Filiales et Contrôle. *Revue Francophone de Gestion*, octobre.

Jaussaud, J., & Schaaper, J. (2006a). Control Mechanisms of their Subsidiary by Multinational Firms: A Multidimensional Perspective. *Journal of International Management*, 12, 23-45.

Jaussaud, J., & Schaaper, J. (2006b). Entre Efficience, Réactivité et Apprentissage Organisationnel: Une étude qualitative sur le cas des filiales françaises en Chine. *Management International*, 11, 1-13.

Kogut, B., & Singh, H. (1988). The Effects of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19, 411-431.

Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational Legitimacy Under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise. *Academy of Management Review*, 24, 64-81.

Mayrhofer, U. (2004). The Influence of National Origin and Uncertainty on the Choice between Cooperation and Merger-Acquisition: an Analysis of French and German Firms. *International Business Review*, 13, 83-99.

Meschi, P. X., & Riccio, E. L. (2008). Country Risk, National Cultural Differences between Partners and Survival of International Joint Ventures in Brazil. *International Business Review*, 17, 250-266.

Meyer, K. E. (2001). Institutions, Transaction Costs, and Entry Mode Choice in Eastern Europe. *Journal of International Business Studies*, 32, 357-367.

Miller, K. D. (1993). Industry and Country Effects on Managers' Perceptions of Environmental Uncertainties. *Journal of International Business Studies*, 24, 693-714.

Padmanabhan, P., & Cho, K. R. (1995). Methodological Issues in International Business Studies: The Case of Foreign Establishment Mode Decisions by Multinational Firms. *International Business Review*, 4(1), 55-73.

Padmanabhan, P., & Cho, K. R. (1999). Ownership Strategy for a Foreign Affiliate: An Empirical Investigation of Japanese Firms. *Management International Review*, 36, 45-65.

Pan, Y. (2002). Equity Ownership in International Joint Ventures: The impact of Source Country Factors. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 375-384.

Pan, Y., & Tse, D. K. (2000). The Hierarchical Model of Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 535-554.

Prevot, F., & Meschi, P. X. (2006). Evolution of an International Joint Venture: The Case of a French-Brazilian Joint Venture. *Thunderbird International Business Review*, 48(3), 297–319.

Ragin, C. C. (1987). *The Comparative Method. Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*, Berkeley, Los Angeles & London, University of California Press.

Rihoux, B. (2004). Six Applications d'Analyse Quali-Quantitative Comparée (AQQC) et des Ensembles Flous (EF) : Mode d'Emploi et Originalités. *Revue Internationale de Politique Comparée*, 11(1), 11-16.

Rugman, A. M. (1981). *Inside the Multinationals: The Economics of the Multinational Enterprise*, Columbia University Press, New York.

Rugman, A. M., & Verbeke, A. (1992). A Note on the Transnational Solution and the Transaction Cost Theory of Multinational Strategic Management. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 761-771.

Sanyal, R. N., & Guvenli, T. (2000). Relations between Multinational Firms and Host Governments: The Experience of American-Owned Firms in China. *International Business Review*, 9, 119-134.

Sharma, V. M., & Erramilli, M. K. (2004). Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12, 1–18.

Slangen A., Hennart, J. F. (2007). Greenfield or Acquisition Entry: A Review of the Empirical Foreign Establishment Mode Literature. *Journal of International Management*, 13, 403-429.

Somlev, I. P., & Hoshino, Y. (2005). Influence of Location Factors on Establishment and Ownership of Foreign Investments: The Case of the Japanese Manufacturing Firms in Europe. *International Business Review*, 14(5), 577–598.

Vanderborcht, Y., Yamasaki, S. (2004). Des Cas Logiques...Contradictaires ? Un piège de l'AQQC déjoué à travers l'étude de la faisabilité politique de l'allocation universelle. *Revue Internationale de Politique Comparée*, 11(1), 51-66.

Vernon, R., & Davidson, W. H. (1979). Foreign Production of Technology Intensive Products by U.S. Multinationals. *Working Paper*, n°79-5, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Vernon, R. (1998). Organizational and Institutional Responses to International Risk, in Moran, T. H. (ed), *Managing International Political Risk*, Blackwell Publishers Inc., Massachussets, 191-216.

Werner S. (2002). Recent Developments in International Management Research: A Review of 20 Top Management Journals. *Journal of Management*, 28(3) 277–305.