

Le choix des modes d'entrée capitalistiques des PME sur les marchés étrangers : Exploration de déterminants potentiels

1404

Résumé

Cette communication vise à expliquer les déterminants potentiels de la structure du capital retenue par les PME quand elles font la démarche d'une implantation de filiales à l'étranger. Nous avons défini trois facteurs potentiels du choix entre une filiale totalement détenue et une coentreprise internationale que sont les modèles d'internationalisation (progressif vs rapide), la nature de l'activité de la filiale (filiale commerciale ou filiale industrielle), et la distance culturelle perçue. Pour conduire cette recherche, nous avons réalisé une série d'entretiens semi-directifs, sur la période de juillet 2010 à septembre 2010, auprès de 10 PME françaises internationalisées. Pour traiter ces données, nous avons adopté une analyse quali-quantitative comparée (AQQC), méthode initiée par Ragin (1987) et bien adaptée pour étudier un petit nombre de cas, particulièrement dans une approche comparative. Elle présente l'avantage de dépasser le clivage entre les méthodes qualitatives et les méthodes quantitatives. Les résultats de notre analyse indiquent que l'implantation progressive d'une filiale industrielle dans un pays culturellement perçu éloigné de la France se fait par constitution d'une coentreprise internationale, tandis que les filiales totalement détenues sont le fait de filiales commerciales ou de PME s'inscrivant dans un modèle d'internationalisation rapide.

Mots clés

Modes d'entrée, Internationalisation, Distance culturelle, PME, Analyse quali-quantitative comparée (AQQC).

INTRODUCTION

L'internationalisation des PME est souvent réduite à la seule dimension de l'exportation (Choo et Mazzarol, 2001). Pour certains auteurs, l'exportation représente le mode d'entrée le plus adéquat des PME compte tenu de leurs capacités et ressources et de leur exposition limitée aux risques (Leonidou et Katsikeas, 1996 ; Wolff et Pett, 2000). Néanmoins, les PME peuvent s'engager sur les marchés étrangers par des formes plus complexes que l'exportation, notamment par le biais de filiales à l'étranger. Le mode d'entrée est un accord structurel permettant à une entreprise de mettre en œuvre sa stratégie de diversification dans un pays étranger, par des opérations marketing, de production et marketing, ou bien associant d'autres formes, en l'occurrence les *joint ventures* et les activités détenues en totalité (Sharma et Erramilli, 2004).

L'univers décloisonné de l'économie mondiale et les mutations récentes des pays émergents à forte croissance (Milliot et Tournois, 2009) attirent un nombre croissant de PME sur la scène internationale. On assiste à une augmentation du taux d'internationalisation des PME sous la forme d'investissements directs à l'étranger (Lu et Beamish, 2001 ; Rialp et *al.*, 2002). L'amélioration des outils de la communication, le développement des moyens de transports internationaux et la baisse des barrières tarifaires ont rendu les marchés étrangers plus accessibles aux PME (De Burca et *al.*, 2004). Par ailleurs, cette augmentation d'investissements directs étrangers de la part des PME s'explique également par leur position de sous-traitant.

La question du choix du mode d'entrée sur les marchés étrangers est une décision stratégique (Lu, 2002) et largement développée dans les travaux de recherche en management international, notamment dans le contexte des multinationales (Canal et White III, 2008). Sur ce point, Nakos et Brouthers (2002) soulignent que les PME ont reçu moins d'attention de la part des chercheurs. L'établissement d'une filiale à l'étranger est un enjeu crucial pour la PME dont l'échec peut parfois conduire à l'effondrement de l'entreprise (Kuo et Li, 2003), sinon à son affaiblissement. Les filiales de PME doivent faire face à des défis singuliers par rapport à ceux relevés par les grandes entreprises. Les PME sont moins préparées que les grandes entreprises à traiter des difficultés liées à la distance géographique, culturelle, et institutionnelle entre le pays d'origine et le pays dans lequel l'investissement a été réalisé (Mayrhofer, 2004 ; Vachani 2005). Les PME ne sont pas des versions miniatures des grandes entreprises, mais qu'en raison essentiellement de leur taille, elles tendent à interagir

différemment avec leur environnement (Brouthers et Nakos, 2004), particulièrement dans leur style managérial, leur structure de propriété et leur indépendance (Coviello et McAuley, 1999). Par ailleurs, les choix qu'elles opèrent en s'engageant sur les marchés étrangers diffèrent de ceux des grandes entreprises en raison de leurs ressources financières plus limitées (Erramilli et D'Souza, 1993 ; Zacharakis, 1997).

Une filiale étrangère peut prendre plusieurs formes déterminées par la structure de propriété. Elle peut être entièrement détenue ou prendre la forme d'une coentreprise dans laquelle le capital est partagé avec un ou plusieurs partenaires étrangers. La littérature distingue les *equity joint ventures* (coentreprise en capital) des *non-equity joint ventures*, c'est-à-dire des accords de collaboration sans prise de participation au capital (Hennart, 1988 ; Pan et Tse, 2000). Notre recherche est focalisée sur les formes d'implantation capitalistiques en étudiant les facteurs *ex ante*, c'est-à-dire avant la décision d'implantation. Elle vise à comprendre en quoi les formes d'internationalisation, la nature de l'activité envisagée à l'étranger et la distance culturelle perçue ont une influence sur le choix de la structure du capital retenue à l'étranger (filiale détenue à 100 % ou coentreprise internationale).

Pour conduire cette étude au *design* comparatif, nous mobiliserons les outils de l'analyse quali-quantitative comparée (AQQC)¹, 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 cette méthode.

1. LES DETERMINANTS POTENTIELS DU CHOIX DE LA STRUCTURE DU CAPITAL DE LA FILIALE ETRANGERE

Nous allons présenter successivement les principales contributions théoriques et empiriques relatives aux trois variables que nous avons identifiées comme potentiellement explicatives du choix effectué entre filiale conjointe et filiale totalement détenue.

1.1. LES MODELES D'INTERNATIONALISATION DES PME

L'internationalisation des PME a fait l'objet de nombreux travaux empiriques et perspectives théoriques (Andersen, 1993; Fillis, 2001). Le modèle d'Uppsala est sans conteste le plus populaire. Cependant face à l'incapacité de ce modèle progressif à expliquer l'hétérogénéité

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).

des comportements des PME engagées à l'international, d'autres courants théoriques ont été développés. Dans cette recherche, nous concentrons notre analyse sur trois modèles théoriques de l'internationalisation des PME : l'internationalisation progressive (« stage model »), les *Born Globals* et les *Born again Globals*.

Selon le modèle progressif (Coviello et McAuley, 1999), le processus d'internationalisation revêt un caractère incrémental et cumulatif où l'engagement international suit un ordre séquentiel centré sur l'apprentissage expérientiel. Ce modèle, s'inspirant de la théorie behavioriste de Cyert et March (1963), est issu des travaux de Johanson et Wiedersheim-Paul (1975) et de Johanson et Vahlne (1977), mené dans les années 1970 au sein du programme de recherche de l'Université Uppsala en Suède. Dans cette perspective, les PME initient leur processus d'engagement international par le biais de l'exportation, puis par le recours à des agents commerciaux étrangers, suivi par l'établissement de filiales commerciales et enfin de filiales de production. Ce processus est appelé « chaîne d'établissement » où l'engagement de l'entreprise s'accroît à chaque étape. La notion de distance psychique² est un élément central de cette approche, influençant la prise de décision de la firme dans son processus de développement international. Le concept de distance psychique inclut les notions d'interculturalité et de distance géographique. Dans ce sens, les ressources engagées de façon incrémentale dans la chaîne d'établissement de l'entreprise permettent de réduire la distance psychique et par conséquent de réduire l'incertitude et le niveau de risques associés (Cyert et March, 1963 ; Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975).

Alors que la plupart des PME suivent un chemin progressif, d'autres défient les lois de l'apprentissage et s'internationalisent rapidement. Ces entreprises ont en effet une envergure internationale dès leur création ou presque. Ce nouveau phénomène voit le jour à partir des années 1990. Il s'agit des *Born Globals* (Rennie, 1993 ; Knight et Cavusgil, 1996 ; Madsen et Servais, 1997 ; Andersson et Wictor, 2003 ; Knight et Cavusgil, 2004) ou *International New Ventures* (Oviatt et Mc Dougall, 1994). D'après Oviatt et Mc Dougall (1997 : 92), il s'agit « d'entreprises dont on peut observer des liens avec l'étranger (par exemple, efforts de ventes, investissements) dans une courte période de temps conventionnellement acceptée après sa formation »³. La courte période s'apparente selon eux à une durée inférieure à 6 ans. Un autre phénomène - celui des *Born again Globals* - présente des similitudes avec les *Born Globals* dans leur rythme d'internationalisation. En effet, bien que tardive,

² Dite aussi distance psychologique.

³ Notre traduction.

l'internationalisation des *Born again Globals* s'effectue à un rythme soutenu. Bell et *al.* (2001) identifiaient ces firmes dans le cadre de leurs travaux, comme étant des entreprises qui s'internationalisent rapidement après une longue période de concentration sur leur marché domestique. Ce changement subit s'explique par l'acquisition soudaine de ressources humaines et/ou financières, l'accès à un nouveau réseau sur les marchés étrangers, l'acquisition d'un nouveau produit, ou de tout autre « incident critique » (Bell et *al.*, 2001 ; 2003).

L'étude des deux rythmes (graduel et rapide) que représentent l'approche traditionnelle (« stage model ») et les phénomènes des entreprises nées globales et des *Born again Globals*, indique bien des différences de comportement des PME dans leur développement international. Qu'en est-il des activités envisagées à l'international ?

1.2. LA NATURE DE L'ACTIVITE DE LA FILIALE

En investissant sur les marchés étrangers, une entreprise poursuit un certain nombre de buts stratégiques. Tout comme les grandes entreprises, les PME peuvent être à la recherche de débouchés commerciaux, installer une unité de production pour bénéficier d'une main d'œuvre à coûts moindres, rechercher un accès aux matières premières, contourner des barrières tarifaires et non tarifaires... En fonction de la stratégie retenue, le rôle et les activités attribués à la filiale étrangère seront différents. La nature de l'activité envisagée à l'étranger, et plus particulièrement le secteur d'activité tend à influencer le choix du mode d'entrée sur les marchés étrangers (Hennart et Reddy, 1997). En étudiant les stratégies d'entrée de PME italiennes sur le marché chinois, Bontempi et Prodi (2009) soulignent que les firmes créent des coentreprises lorsqu'elles entrent dans un secteur de biens intermédiaires avec des produits matures (textile, produits chimiques, métalliques, plastiques) ; en revanche elles optent pour des filiales totalement possédées en cas d'investissements à fort contenu technologique qui nécessitent un niveau de protection plus élevé.

La recherche académique a porté beaucoup d'intérêt sur le rôle et la stratégie que poursuivent les filiales au sein de multinationales. Un certain nombre de typologies ont été établies sur ce point. La plupart du temps, on distingue les filiales en termes de gammes de produits, d'étendue de marchés géographiques couverts ou encore en termes de fonctions assumées par la filiale (production, R&D, commercialisation). Björkman et Piekkari (2009) considèrent que l'étendue des activités de la filiale peut avoir une influence sur le degré de contrôle opéré par

la maison mère. Dans ce sens, la maison mère va s'assurer que les activités de la filiale sont alignées sur ses objectifs. Pour leur part, ils ont opéré une distinction entre la production, la commercialisation et la recherche et développement. Bouquet et Birkinshaw (2008) dans leur étude portant sur 283 filiales de multinationales, ont analysé les facteurs impactant le niveau d'attention porté par les cadres des sièges sociaux sur leurs filiales étrangères. Une des variables mobilisées concerne la diversité des activités de la filiale telles que la vente de produits et service après-vente, la production, la commercialisation, la vente de services professionnels, la prestation de services stratégiques (sièges sociaux régionaux), la logistique/distribution, la R&D et le back office.

Dans le cadre de cette recherche, nous considérons la nature de l'activité en distinguant les filiales de commercialisation des filiales de production. Nous envisageons que le rôle assigné à la filiale par le dirigeant de PME et par conséquent la nature de l'activité dédiée à la filiale, qu'elle soit commerciale ou industrielle, a une influence sur le choix de recourir ou non à un partenaire étranger pour s'engager dans une filiale à l'étranger.

1.3. LA DISTANCE CULTURELLE PERÇUE

La littérature en management consacrée à la stratégie d'internationalisation des firmes et notamment le modèle Uppsala a permis de souligner le rôle de la distance psychique pour expliquer le processus incrémental de développement des activités à l'étranger (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; Johanson et Vahlne, 1977). Cependant, la distance psychique s'attache aux caractéristiques de chaque firme (Angué et Mayrhofer, 2010) et semble être difficilement mesurable (Evans et Mavondo, 2002), bien que des critères d'opérationnalisation aient été proposés par Dow et Karunaratna (2006). Des travaux académiques plus récents ont privilégié d'étudier l'impact de la distance culturelle sur le développement international des entreprises (Roth et O'Donnel 1996; Tihanyi et *al.* 2005; Quer et *al.* 2007; Angué et Mayrhofer, 2010 ; XXX et *al.*, 2010).

La distance culturelle renvoie à la différence de cultures entre deux pays. La littérature sur cette question a mobilisé différents indicateurs de mesure de cette distance, très souvent en référence aux travaux de Hofstede (1980) ou de Schwartz (1994). Dans leur article « The effect of national culture on the choice of entry mode », *Journal of International Business Studies*, 19(3), p.411-432, Kogut et Singh (1988) ont élaboré un indice composite de la distance culturelle entre deux pays sur la base des scores établis par Hofstede (1980). Pour

déterminer l'indicateur le plus approprié, Drogendijk et Slangen (2006) ont tenté d'étudier le choix des modes d'entrée sur les marchés étrangers en utilisant alternativement les mesures de la distance culturelle proposées par Hofstede (1980) et Schwartz (1994). Ils concluent qu'il n'est pas possible, à l'heure actuelle, de souligner la prédominance des travaux de Schwartz au détriment de Hofstede.

D'autres contributions (Slangen et Tulder, 2009 ; Dow et Ferencikova, 2010) ont mobilisé l'indice composite de la distance culturelle de Kogut et Singh (1988) ou la mesure de la distance psychique établie par Dow et Karunaratna (2006). Les barrières culturelles ou institutionnelles semblent influencer considérablement le choix du mode d'implantation à l'étranger (Kogut et Singh, 1988 ; Bhardwaj et *al.*, 2007 ; Meschi et Riccio, 2008 ; Angué et Mayrhofer, 2010 ; XXX et *al.*, 2010). Les entreprises chercheront ainsi à localiser leurs activités dans des pays culturellement proches à leur pays d'origine pour accroître leur chance de succès. Toutefois, dans cette recherche à vocation exploratoire, nous faisons le choix de nous intéresser à la distance culturelle perçue par les dirigeants des PME en matière de décision d'implantation d'activités à l'étranger. En quoi le caractère multidimensionnel du concept de distance (Ghemawat, 2001; Angué et Mayrhofer, 2010) peut-il avoir une incidence sur le développement international des PME françaises ?

A partir des développements théoriques précédents, nous proposons d'étudier les facteurs potentiels susceptibles d'influencer les modalités adoptées par les PME pour s'implanter sur les marchés étrangers. Cette recherche est conduite sur la base d'entretiens semi-directifs réalisés auprès de 10 PME françaises. Nous avons ainsi examiné un échantillon de 15 filiales à l'étranger en mobilisant les outils de l'AQQC, méthode qui convient pour étudier une petite population. Nous proposons d'étudier le modèle suivant : le choix de la structure du capital d'une filiale à l'étranger est fonction du processus d'internationalisation (internationalisation graduelle ou *Born Global/Born again Global*), de la nature de l'activité envisagée (filiale de commercialisation ou filiale de production) et de la distance culturelle perçue. En respectant la démarche proposée par Ragin (1987) dans une AQQC, nous formulons le modèle comme suit :

Structure du capital = f(Modèle d'internationalisation, Activité, Distance culturelle perçue), que nous noterons plus précisément : $kap = f(internat, act, dist)^4$. La définition et la codification dichotomique des variables retenues seront développées dans la seconde partie.

2. METHODOLOGIE

Pour recueillir des données sur une base homogène et permettre ensuite une codification dichotomique conforme à l'application de la méthode QCA, nous avons construit un guide d'entretien dont un aperçu est proposé ci-après.

Document : Structure du guide d'entretien.

Thèmes abordés	Relances
1) Histoire du développement international de l'entreprise	- Expérience internationale antérieure ? - Intégrée dans un réseau ? - Durée écoulée entre la création de l'entreprise et l'implantation à l'étranger ?
2) Raisons d'une implantation à l'étranger	- Suivre les plus grands clients ou donneurs d'ordre à l'étranger ? - Recherche de coûts de main d'œuvre moindres ? - Recherche de débouchés ? - Filiale commerciale et/ou filiale industrielle ?
3) Forme structurelle adoptée	- Filiale 100 % (WOS) ou coentreprise internationale (IJV) ? - Raisons de ce choix ?
4) Pays d'implantation	- Pourquoi le choix de ce(s) pays ? - D'autres motifs ?
5) Difficultés rencontrées	- Problème de réglementation du pays ? - Problème dû à la distance géographique ? - Problème lié aux différences culturelles ? - Avez-vous rencontré des difficultés à sélectionner un ou des partenaires potentiels ?

Avant de s'intéresser à la recherche des résultats de cette étude, présentons les cas étudiés et les traitements appropriés.

2.1. LES PME RENCONTREES ET LES REpondants

Dans le cadre de cette étude exploratoire, nous avons réalisé 10 entretiens auprès de dirigeants de PME ayant fait la démarche d'une implantation à l'étranger, ou dans certains cas auprès de leurs cadres directement impliqués dans la démarche internationale de l'entreprise. Les données ont été recueillies sur la période allant de juillet 2010 à septembre 2010 (tableau 1).

⁴ Les développements méthodologiques sont proposés dans un encadré, (cf. partie 2).

Tableau 1 : Caractéristiques des PME rencontrées et les répondants.

Cas	Secteur d'activité	Effectif siège	Structure du capital (*)	Pays d'implantation
A	Electronique embarquée	37	WOS	Japon, Etats-Unis
B	Fabrication de machines à commande numérique	80	WOS	Allemagne, Italie, Russie
C	Fabrication de produits pour l'Agro-Chimie	49	WOS	Canada, Etats-Unis, Chine
D	Fabrication de textiles techniques et industriels	20	WOS et IJV	Angleterre, Allemagne, Espagne, Etats-Unis et Chine
E	Fabrication de peintures	283	WOS et IJV	Laos, Cambodge, Brésil, Algérie et Pologne
F	Equipements électriques	266	WOS	Tunisie, Allemagne
G	Fabrication de machines-outils	35	IJV	Roumanie
H	Ingénierie aéronautique et spatiale	60	IJV	Afrique du Sud
I	Construction aéronautique	246	WOS	Inde
J	Biotechnologie	13	WOS	Etats-Unis

(*) WOS (*Wholly Owned Subsidiary*) : Filiales 100 % ; IJV (*International Joint Venture*) : coentreprise internationale.

La durée des entretiens s'est échelonnée de 50 minutes à 1 heure et 40 minutes. Le critère d'échantillonnage n'a pas été la représentativité statistique mais bien la diversité des cas explorés (Symon et Cassel, 1999). L'enjeu consistait donc à inclure autant que possible des entreprises présentant des critères susceptibles d'affecter la variabilité du phénomène étudié. Dans ce sens, la sélection de l'échantillon s'est attachée à respecter la diversité en termes de secteurs d'activité, de nombre d'employés à la maison mère et de pays d'implantation.

A l'issue de chaque entretien semi-directif en face à face, les données collectées ont été reproduites sous forme de comptes-rendus, puis renvoyés quelques jours plus tard aux interviewés pour une relecture puis une validation. Cette étape avant traitement des données permet d'asseoir le contrôle et renforcer l'objectivité du chercheur (Wacheux, 1996 ; Miles et Huberman, 2003).

2.2. LE RECOURS A UNE ANALYSE QUALIT-QUANTITATIVE COMPAREE

Dans cette contribution, les outils méthodologiques mobilisés (voir encadré) vont nous permettre de rechercher les déterminants potentiels du choix de la structure du capital des filiales des PME. La démarche consiste à déterminer des configurations sous forme d'une ou plusieurs combinaisons de conditions pour expliquer le mode d'entrée sur les marchés étrangers. Toutefois, exposons nos variables ainsi que les critères retenus pour la codification binaire.

Méthodologie : utilisation d'une analyse quali-quantitative comparée

Cette recherche s'appuie sur les outils de la méthode QCA (« *Qualitative Comparative Analysis* »), méthode initiée dans les années 1980 par le sociologue américain Ragin (1987) pour étudier une petite population de cas appelés « *Small N* ». Cette méthode se base très fortement sur l'algèbre booléenne. Son utilisation est pertinente dans le cadre d'une étude comparative, en particulier pour un petit nombre de cas (De Meur et Rihoux, 2002 ; Rihoux et Ragin, 2009). On cherchera à comparer des cas qui présentent une certaine homogénéité des caractéristiques mais ne produisent pas forcément des résultats identiques. Cette méthode considère que tous les cas sont d'importance égale, comme le fait toute analyse qualitative. Il n'existe pas de cas « déviant » c'est-à-dire que chaque cas différent permet d'éclairer le résultat. Il s'agira de décrire l'absence ou la présence de certaines conditions pour expliquer un phénomène (Curchod, 2003, p.166-167).

Dans le cadre de l'étude que nous proposons ici, notre modèle d'analyse comprend une variable « résultat » ou phénomène étudié (mode d'implantation à l'étranger des filiales des PME) et 3 variables « conditions » ou facteurs potentiels (choix du modèle d'internationalisation, type d'activités envisagées, distance culturelle perçue). Toutes nos variables ont été rendues binaires en mobilisant nos observations (entretiens) et la littérature comme le préconise la méthode. Pour n variables « conditions » de type binaire, le logiciel de traitement approprié *fs/QCA* permet de produire 2^n configurations possibles.

Dans une AQQC, la recherche des solutions s'opère en 4 étapes à l'aide d'une procédure de minimisation booléenne. 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). Pour la présente étude, on va rechercher en premier lieu les facteurs potentiels de création d'une filiale conjointe internationale (résultat = 1, sans inclusion des cas logiques) ; puis dans la seconde étape on inclut les cas logiques. En troisième lieu, nous rechercherons les déterminants potentiels pour lesquels les PME de notre échantillon optent pour une filiale 100% (résultat = 0, sans inclusion des cas logiques). Une quatrième et dernière opération est enfin réalisée en prenant en compte les cas logiques.

Il convient de préciser que les « cas logiques » correspondent aux cas non observés par le chercheur sur le terrain, mais ne contredisent pas les résultats. Ils sont complémentaires aux cas réels et contribuent efficacement à la parcimonie du résultat (De Meur et Rihoux, 2002, p.124; Curchod et al., 2004, p.95). Dans une AQQC, la prise en compte des cas logiques élargit les possibilités empiriques auxquelles le chercheur n'aurait peut-être pas pensé.

Le résultat généré adoptera la convention suivante: des lettres majuscules lorsque la modalité d'une variable est « 1 » et des lettres minuscules lorsque la modalité est « 0 ». Dans une configuration, le signe « * » désigne l'expression logique « ET » (un produit) et le signe « + » se traduit par « OU BIEN » (une somme).

L'AQQC est donc un processus itératif qui consiste à placer les variables explicatives potentielles sur un même pied d'égalité, en évitant de constituer des relations a priori au moyen des hypothèses. Elle s'inspire des méthodes comparatives classiques, plus spécifiquement de la méthode des similitudes et des différences systématisée par John Stuart Mill (1843)⁵. Dans le cadre de cette analyse, on ne recherche pas des corrélations entre les variables mais plutôt des régularités à partir des cas étudiés.

⁵ Mill J.S. (1843), *A System of Logic: Ratiocinative and Inductive*, University of Toronto Press.

2.3. LA DESCRIPTION DES VARIABLES ET DES CONFIGURATIONS

La variable « résultat » et les 3 variables « conditions » se définissent comme suit :

- la variable « kap » désigne la structure du capital retenue par les PME lorsqu'elles s'implantent à l'étranger sous la forme d'une filiale. Les deux modalités sont : kap = 0, lorsque la PME n'envisage pas de partager le capital social de la filiale à l'étranger (filiale 100%), et kap = 1 en cas de création d'une filiale conjointe avec un partenaire du pays de localisation ;
- la variable « internat » indique le modèle d'internationalisation adopté par une PME pour s'implanter à l'étranger. Elle aura deux modalités : internat = 0, lorsque la PME opte pour un processus d'internationalisation graduel (codé SM pour stage model) ; internat = 1 en cas d'internationalisation rapide et spontanée (de type *Born Global* ou *Born again Global*) ;
- concernant la variable « act », elle caractérise l'activité développée dans le pays hôte. On notera act = 0, en cas d'implantation d'une filiale de commercialisation (FC) et act = 1 lorsque l'activité dominante est la production des biens ou services (FP);
- enfin la variable « dist » désigne la perception des répondants sur les différences de cultures entre la France et le pays hôte. S'ils perçoivent une faible différence qui ne constitue pas un obstacle au développement de leurs activités, la variable sera codée 0 ; et on notera dist = 1 dans le cas contraire.

En croisant les 4 variables (kap, internat, act, dist,) et les pays d'implantation des filiales, nous obtenons le tableau 2.

Tableau 2 : Liste des variables « conditions » et « résultat ».

			Modèle d'internationalisation (SM = 0 ; BG = 1)	Filiale Commerciale vs Filiale de Production (FC = 0 ; FP = 1)	Distance culturelle perçue (Faible = 0 ; Forte = 1)	Structure du capital (WOS = 0 ; IJV = 1)
	CAS	Pays d'implantation	Internat	act	dist	kap
1	A	Japon	1	0	1	0
2		Etats-Unis	1	0	0	0
3	B	Italie	0	0	0	0
4		Russie	0	0	1	0
5	C	Etats-Unis	1	0	0	0
6		Chine	1	0	1	0
7	D	Chine	0	1	1	1
8		Angleterre	0	0	0	0
9	E	Pologne	1	1	1	0
10	F	Tunisie	1	1	1	0
11		Allemagne	1	1	0	0
12	G	Roumanie	0	1	1	1
13	H	Afrique du Sud	0	1	1	1
14	I	Inde	0	1	1	0
15	J	Etats-Unis	1	1	0	0

L'encodage du tableau 2 sous le logiciel de traitement approprié *fs/QCA 2.2*⁶ permet d'obtenir une table de vérité de type $2^3 = 8$ configurations (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 8 configurations et les cas associés.

N° ligne	Modèle d'internationalisation (internat)	Nature de l'activité (act)	Distance culturelle perçue (dist)	Structure du capital (RESULTAT)	Nombre de filiales	Identification des filiales (échantillon)
a	0	1	1	1	4	D (Chine); G (Roumanie); H (Afrique du Sud); I (Inde)
b	1	1	0	0	2	F (Allemagne); J (Etats-Unis)
c	0	0	0	0	2	B (Italie); D (Angleterre)
d	1	0	0	0	2	A (Etats-Unis); C (Etats-Unis)

⁶ Ce logiciel permet de faire le lien avec d'autres logiciels d'utilisation courante en Sciences de gestion : SAS, SPSS, STATA. 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>.

e	1	0	1	0	2	A (Japon); C (Chine)
f	1	1	1	0	2	E (Pologne); F (Tunisie)
g	0	0	1	0	1	B (Russie)
h	0	1	0	L	0	Aucun

NB : Dans la dernière colonne du tableau, les lettres permettent d'identifier les filiales dans notre population de PME et à l'intérieur des parenthèses on retrouve les pays d'implantation des filiales.

Cette table de vérité indique que, sur 8 configurations empiriquement possibles, 7 (lignes numérotées a, b, c,...g) correspondent à nos observations (échantillon de 15 filiales). La dernière ligne (h) est relative à la situation de 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).

La prise en compte des cas logiques suppose que l'on formule à titre exploratoire une hypothèse sur chacun de ces cas (De Meur et Rihoux, 2002, p.124; Curchod et *al.*, 2004, p.95 ; Chanson et *al.*, 2005). Dans une AQQC, l'inclusion des cas logiques élargit le champ des possibilités offertes au chercheur. 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 (Vanderborght et Yamasaki, 2004). Dans notre étude, la table de vérité révèle un seul cas logique, ce qui ne devrait pas engendrer des hypothèses contradictoires dans nos résultats.

3. RESULTATS ET DISCUSSIONS

Notre allons déterminer les facteurs potentiels pour lesquels les PME rencontrées optent soit pour une filiale conjointe ($k_{ap} = 1$), soit pour une filiale 100% ($k_{ap} = 0$) pour s'établir à l'étranger. Nous procéderons par des opérations de minimisation booléenne (Rihoux, 2004 ; Rihoux et Ragin, 2009). Cette opération est produite par le logiciel à partir des paramètres, au préalable, fixés par le chercheur. Cela consiste à réduire une expression longue et complexe en une expression minimale, selon les algorithmes booléens.

3.1. LES FACTEURS POTENTIELS DE CREATION D'UNE FILIALE CONJOINTE INTERNATIONALE

Dans une première étape, sans inclusion des cas logiques, la procédure de minimisation du résultat = 1 ($k_{ap} = 1$) permet d'aboutir à la formule suivante :

(1) Filiale conjointe (IJV) = $\text{internat} * \text{ACT} * \text{DIST}$, que l'on peut traduire ainsi : Filiale conjointe internationale = processus d'internationalisation graduel et incrémental (ET) activité de production (ET) distance culturelle perçue forte.

L'introduction du cas logique codé « 1 » permet d'aboutir à la formule parcimonieuse ci-après :

(2) Filiale conjointe = $\text{internat} * \text{ACT}$. Cette expression se lit comme suit :

Filiale conjointe internationale = processus d'internationalisation graduel et incrémental (ET) activité de production.

Les résultats de notre analyse nous indiquent que le modèle d'internationalisation progressive, l'installation d'une unité de production à l'étranger et une distance culturelle perçue forte ont une influence sur la création d'une coentreprise internationale. En effet, dans cette configuration, les dirigeants de PME optent plus volontiers pour le fait de s'associer à un partenaire pour créer une filiale à l'étranger. Les PME sont moins préparées que les grandes entreprises à traiter des difficultés liées à la distance géographique, culturelle, et institutionnelle entre le pays d'origine et le pays dans lequel l'investissement a été réalisé (Mayrhofer, 2004 ; Vachani, 2005), comme nous l'indiquions déjà en introduction de cette recherche. Les filiales de PME doivent faire face à des défis singuliers par rapport à ceux relevés par les grandes entreprises. En effet, les PME diffèrent la plupart du temps des grandes firmes, en termes d'expérience de l'environnement international ou encore en fonction du niveau de ressources disponibles pour gérer les opérations sur les marchés étrangers (Vachani, 2005). Il apparaît par conséquent que l'apprentissage expérientiel, le niveau de ressources financières et humaines que représente l'installation d'un site de production à l'étranger, et une distance culturelle perçue élevée en fonction du choix du pays retenu, incitent les dirigeants de PME à se tourner vers les coentreprises internationales. Cela renvoie aux incertitudes liées au caractère étranger (Hymer, 1976 ; Kwon et Hu, 2004) et au caractère de nouveauté (Stinchcombe, 1965) auxquelles sont confrontées les filiales étrangères, handicap plus critique dans le contexte de filiales de PME (Lu et Beamish, 2001). En effet, « *ces contraintes liées au caractère étranger et au caractère de nouveauté font de l'internationalisation un challenge intimidant pour les PME* »⁷ (Lu et Beamish, 2001).

Le partenaire étranger est vu comme une ressource complémentaire permettant de compenser les limites auxquelles sont confrontées les PME lorsqu'elles s'engagent sur les marchés

⁷ Notre traduction.

internationaux par le biais de filiales. En effet, le recours à la coentreprise peut permettre aux PME de surmonter ces handicaps en ayant accès aux ressources du partenaire étranger (Lu et Beamish, 2006). Ces derniers reprennent les conclusions de Root (1994) et précisent que « *les PME acquièrent de l'expérience sur les marchés internationaux et développent des capacités leur permettant de mettre en œuvre des stratégies d'internationalisation plus complexes et plus risquées comme l'investissement direct à l'étranger* »⁸.

La coentreprise internationale permet au partenaire étranger de bénéficier des compétences de son partenaire local relativement au contexte juridique, politique, économique, social et culturel (Delios et Beamish, 1999). Cette forme capitalistique permet de maintenir un avantage compétitif sur les marchés étrangers. Cependant, dans une coentreprise internationale, une grande différence de cultures entre les partenaires étrangers et locaux fragiliserait la survie des coentreprises internationales, comme ont pu le constater Meschi et Riccio (2008) dans leur étude réalisée sur un échantillon de 234 filiales conjointes internationales implantées au Brésil. Une coentreprise internationale est potentiellement plus instable qu'une filiale 100% dans la mesure où le partenariat et le pouvoir de négociation des partenaires tendent à évoluer dans le temps (Inkpen et Beamish, 1997).

Par ailleurs, dans la même veine que Bontempi et Prodi (2009), nos résultats indiquent que le niveau d'investissement que représente un site de production à l'étranger favorise l'établissement de coentreprises. Sur le cas de filiales de production de PME italiennes implantées en Chine, ces deux auteurs précisent que le recours à un partenariat permet de réduire les coûts et les risques associés à un investissement industriel. Dans ce sens, le niveau d'investissement et la distance culturelle perçue incitent les PME à se tourner vers la forme d'entreprises conjointes.

Après avoir identifié les facteurs susceptibles d'expliquer l'implantation des coentreprises internationales, revenons maintenant à la recherche des conditions potentielles de constitution d'une filiale 100%.

3.2. LES FACTEURS POTENTIELS D'IMPLANTATION D'UNE FILIALE 100%

Dans cette étape, nous procéderons à la minimisation du résultat = 0 ($\text{kap} = 0$). Etant donné qu'il n'y a aucune configuration logique codée « 0 », dans ce cas les deux procédures (avec et sans cas logiques) se confondent. Nous aurons donc une seule formule parcimonieuse. Elle s'écrit : (3) Filiale 100% = act + INTERNAT. L'expression (3) peut être traduite ainsi :

⁸ Notre traduction.

Filiale 100% = activité de commercialisation [OU BIEN] internationalisation dès la création de l'entreprise (internationalisation de type *Born Global*).

La création d'une filiale détenue à 100% intervient lorsque la PME opte pour une activité de distribution ou pour un développement rapide à l'étranger dès sa création (Oviatt et Mc Dougall, 1994 ; Knight et Cavusgil, 1996 ; Madsen et Servais, 1997). Le choix d'une forme capitalistique sans partage permet de faciliter la stratégie globale de l'entreprise et d'asseoir ses propres choix organisationnels et ses orientations stratégiques. Sur la question de la nature de l'activité, on observe des similitudes de comportements entre les PME et les grandes firmes en matière des choix qu'elles opèrent entre filiales conjointes et filiales totalement détenues. Conformément aux résultats de Jaussaud et Schaaper (2003) observés dans leur étude traitant des comparaisons de modalités d'organisation et de contrôle entre les filiales des multinationales européennes et japonaises en Chine, les dirigeants de PME ont tendance à créer des filiales totalement détenues lorsqu'elles n'ont pas d'activité de production à l'étranger. Cependant, l'investissement dans une filiale 100% représente le mode d'entrée le plus coûteux. Nous observons que lorsqu'il s'agit de créer une filiale commerciale, les dirigeants des PME rencontrés semblent détenir les ressources et les compétences nécessaires et ne perçoivent pas la nécessité de recourir à un éventuel partenaire. Ainsi par exemple, l'un de nos répondants indiquait : *« on est à 100 % car ce ne sont pas des filiales de production... On n'a pas de problématique d'avoir une usine ou de gérer des contrats de travail compliqués. Donc il n'était pas nécessaire de s'associer avec des entreprises existantes localement »* (cas B).

L'implantation d'une filiale commerciale ne nécessite pas d'engager le même niveau de ressources financières, organisationnelles et humaines qu'une filiale de production. Ce facteur lié à la nature de l'activité de la filiale vient relativiser les études traitant de l'intérêt que représente spécifiquement pour les PME le recours à une entreprise conjointe. La littérature s'accorde à dire que la coentreprise permet de pallier les ressources limitées et la méconnaissance des marchés étrangers, inhérentes à la plupart des PME. Kirby et Kaiser (2003) avancent que : *« les coentreprises peuvent être une stratégie réussie d'entrée sur les marchés étrangers, particulièrement pour les PME avec des ressources et une connaissance du marché local limitées »*. Ces auteurs précisent cependant que le recours à une entreprise conjointe n'est pas dénué de problèmes et que la clé du succès des coentreprises pour les PME réside dans la sélection du partenaire.

Par ailleurs, le rythme d'internationalisation des PME a également une influence sur la structure du capital retenue, comme l'indique l'expression (3). En effet, lorsqu'elles sont assimilées aux *Born Globals*, les entreprises s'engagent sur les marchés internationaux en créant des filiales totalement détenues. Nakos et Brouthers (2002) établissent une forte connexion entre l'expérience internationale et le recours à des modes d'entrée capitalistiques pour le développement international des PME. Les dirigeants de *Born Globals* disposent la plupart du temps d'une expérience internationale préalable et d'une sensibilité au risque moindre, comparativement aux entreprises suivant un modèle d'internationalisation progressif. Le répondant A nous indiquait : « *partager avec quelqu'un, c'est très difficile. Ce n'est pas la même culture. De plus, ce n'était pas utile, on avait la technologie. Pour le reste, on a recruté du personnel local qui avait des contacts avec le pays* ». Ainsi, il apparaît que le haut degré d'expérience internationale, caractéristique des managers d'entreprises suivant le modèle d'internationalisation rapide et précoce (Rialp et al., 2005), relativise la recherche de la complémentarité auprès d'un partenaire étranger au profit d'une maîtrise des décisions. Une autre explication pourrait trouver ses justifications dans le fait que les *Born Globals* sont pour la majorité d'entre elles des entreprises évoluant dans le secteur de la haute technologie. Brouthers et Nakos (2004) précisent que les PME préfèrent les modes d'entrée capitalistiques lorsque le degré de spécificité d'actifs est élevé. Cependant, le risque de perdre le contrôle d'avantages spécifiques, tels qu'un savoir-faire technologique, est fortement présent dans le mode de pénétration des marchés étrangers sous la forme d'une coentreprise internationale (Hill et al., 1990). Par conséquent, ce modèle d'entreprises semble privilégier l'établissement de filiales totalement détenues dans le but de protéger leurs technologies.

En optant pour une filiale 100%, certains dirigeants ont pour volonté de s'inscrire dans une logique de centralisation des décisions stratégiques et opérationnelles car l'échec d'une filiale à l'étranger peut mettre en péril la survie de l'entreprise dans sa globalité (Jaussaud et Schaaper, 2006, 2009). A ce sujet, le répondant J précisait « *ma filiale est une filiale détenue à 100 %. C'est un choix volontaire de ne pas s'associer à un partenaire. Ma volonté était de pouvoir tout contrôler. C'est plus simple à bâtir et cela permet de lever des fonds de façon plus simple* ». Il est communément admis que la gestion des PME est fortement centralisée, voire personnalisée autour du dirigeant. En effet, Kalika (1984, p.278) considère que « *dans la très petite entreprise, la centralisation des décisions autour du seul responsable qu'est le chef d'entreprise, apparaît naturelle* ». Les PME sont dirigées et détenues dans la majorité des cas par le fondateur de l'entreprise (Lu et Beamish, 2006). La personnalisation de gestion des

PME autour du dirigeant, se manifeste par une interaction entre le pouvoir de gestion et le capital. Par conséquent, les prises de décisions y sont fortement centralisées (Carrier, 1994). Dans cette perspective, lorsqu'il s'agit d'implanter une filiale de commercialisation, les managers de PME répliquent leurs modèles de gestion centralisée autour du dirigeant privilégiant les filiales détenues à 100 % que les coentreprises.

CONCLUSION

Cette étude avait pour objectif d'explorer les facteurs influençant les dirigeants de PME sur la question du choix à s'engager sur les marchés étrangers sous la forme d'entreprises conjointes ou de filiales totalement détenues. A cette fin, nous avons mobilisé trois variables explicatives potentielles que sont le modèle d'internationalisation (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; Johanson et Vahlne, 1977 ; Oviatt et Mc Dougall, 1994 ; Knight et Cavusgil, 1996 ; Madsen et Servais, 1997), la nature de l'activité (Bouquet et Birkinshaw, 2008 ; Bontempi et Prodi, 2009 ; Björkman et Piekkari, 2009) et la distance culturelle perçue (Kogut et Singh, 1988 ; Meschi et Riccio, 2008 ; Angué et Mayrhofer, 2010).

Notre travail propose deux enseignements principaux. Primo, lorsque l'implantation d'une filiale industrielle se fait par étapes cumulatives dans un pays culturellement perçu éloigné de la France, la décision porte sur la constitution d'une activité partagée avec des entreprises locales. Ce mode d'entrée sur le marché étranger permet aux PME de bénéficier de la présence d'un partenaire local et d'accumuler de l'expérience pour protéger leurs actifs. En effet, ces entreprises paraissent moins bien préparées que les grandes firmes multinationales, notamment en ce qui concerne leur développement sur des marchés étrangers à forts contraintes institutionnelles et culturelles (Andersen, 1993 ; Mayrhofer 2004 ; Vachani 2005). Ensuite, nous observons que la décision d'internationalisation rapide et spontanée ou le développement d'une activité de commercialisation sont deux facteurs qui expliquent le choix de conserver son autonomie, en établissant une filiale détenue à 100%. Les comportements des dirigeants d'entreprises à internationalisation soudaine montrent qu'ils sont dotés de fortes compétences et d'expériences internationales pour envisager des activités à fort contenu technologique qu'ils ne souhaitent pas partager avec des opérateurs étrangers. Ils préfèrent opter pour un modèle de gestion de proximité, très centralisé.

Sur le plan méthodologique, nous avons mobilisé une approche QCA, méthode spécifique qui permet d'allier qualitatif et quantitatif. Cette méthode, encore peu mobilisée dans les travaux

en Sciences de gestion (Curchod, 2003) permet de combiner l'approche « par les variables » et l'approche « par les cas » (Ragin, 1987 ; De Meur et Rihoux, 2002). Elle présente l'avantage d'analyser de façon systématique une petite population de cas.

Certaines limites de cette recherche peuvent être exprimées, notamment quant à l'utilisation des variables dichotomiques. La codification binaire pourrait entraîner une perte de certaines informations et appauvrir la qualité du matériau. Cependant, nous avons tenté d'y remédier partiellement car les critères de codification sont fondés sur la littérature et les observations. Aussi, l'utilisation de l'algèbre booléenne permet d'identifier des schémas de causalité conjoncturelle multiple pour interpréter les différentes configurations. Le processus itératif que permet cette méthode nous a conduits à appuyer certains de nos résultats sur les verbatims. Pour des travaux futurs, il est possible de dépasser cette dichotomie pour introduire des variables dont les valeurs sont comprises dans l'intervalle $[0, 1]$ et des variables à modalités multiples. Dans le premier cas, le traitement sera réalisé en utilisant la technique de *fuzzy sets* ou « ensembles flous » (Rihoux et Ragin, 2009). Dans le second, la méthode la plus appropriée est celle du MVQCA (*Multi-Value Qualitative Comparative Analysis*) développée par Cronqvist (2009). La contrainte de dichotomisation des variables sera ainsi levée.

Références

Angué K. et U. Mayrhofer (2010), Coopérations internationales en R&D : les effets de la distance sur le choix du pays des partenaires, *M@n@gement*, 13 : 1, 1-37.

Andersen, O. (1993), On the Internationalisation Process of the Firms: A Critical Analysis, *Journal of International Business Studies*, 24 : 2, 209-31.

Andersson, S. et I. Victor (2003), Innovative Internationalisation in New firms: Born Globals-the Swedish Case, *Journal of International Entrepreneurship*, 3 : 1, 249-276.

Bell, J., R. McNaughton et S. Young (2001), Born-Again Global Firms – An Extension to the Born Global Phenomenon, *Journal of International Management*, 7 : 3, 173-189.

Bell, J., R. McNaughton, S. Young, et D. Crick (2003), Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation, *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 173- 362.

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

Björkman, A. et R. Piekkari (2009), Language and Foreign Subsidiary Control: An Empirical Test, *Journal of International Management*, 15, 105-117.

Bontempi, M. E. et G. Prodi (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.

Bouquet, C. et J. Birkinshaw (2008), Weight versus Voice. How Foreign Subsidiaries gain Attention from Corporate Headquarters, *Academy of Management Journal*, 51 : 3, 577-601.

Brouthers, K. D. et G. Nakos (2004), SME International Entry Mode Choice and Performance: A transaction Cost Perspective, *Entrepreneurship Theory et Practice*, 28 : 3, 229-247.

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

Carrier, C. (1994), Intrapreneurship in Large Firms and SMEs: A Comparative Study, *International Small Business Journal*, 12 : 3, 54-61.

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

Choo, S. et T. Mazzarol (2001), An Impact on Performance of Foreign Market Entry Choice by Small and Medium-sizes Enterprises, *Journal of Enterprising Culture*, 9 : 3, 291-312.

Coviello, N. E. et A. McAuley (1999), Internationalization and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research, *Management International Review*, 39 : 3, 223-256.

Cronqvist, L. (2009), *Tosmana - Tool for Small-N Analysis* [version 1.3.1], University of Trier (Germany), <http://www.tosmana.net/>

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., H. Dumez et A. Jeunemaître (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.

Cyert, R. M. et J. G. March (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Cambridge, Blackwell.

De Burca, S. D., R. Fletcher et L. Brown (2004), *International Marketing: An SME Perspective*, Upper Sladdle Rier: Prentice hall.

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

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

Dow, D. et A. Karunaratna (2006), Developing a Multidimensional Instrument to Measure Psychic Distance Stimuli, *Journal of International Business Studies*, 37: 5, 575-577.

Dow, D. et S. Ferencikova (2010), More than Just National Cultural Distance: Testing new Distance Scales on FDI in Slovakia, *International Business Review*, 19, 46-58.

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

Erramilli, M. K. et D. E. D'Souza (1993), Venturing into Foreign Markets: The Case of Small Service Firms, *Entrepreneurship Theory et Practice*, 12 : 3, 29-41.

Evans, J. et F. T. Mavondo (2002), Psychic Distance and Organizational Performance: An Empirical Examination of International Retailing Operations, *Journal of International Business Studies*, 33: 3, 515-532.

Fillis, I. (2001), Small Firm Internationalisation: An Investigative Survey and Future Research Directions, *Management Decision*, 39 : 9, 767-783.

Ghemawat, P. (2001), Distance Still Matters. The Hard Reality of Global Expansion, *Harvard Business Review*, 79 : 8, 137-147.

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

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

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

Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences*, Beverly Hills: Sage Publications.

Hymer, S. H. (1976), A study of direct foreign investment, Cambridge: MIT Press.

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

Jaussaud J. et J. Schaaper (2003), Multinationales Européennes et Japonaises en Chine: Stratégie d'Implantation, Organisation des Filiales et Contrôle, *Revue Francophone de Gestion*, octobre, <http://www.cidegef.refer.org>.

Jaussaud, J. et J. Schaaper (2006), Entre Efficience, Réactivité et Apprentissage Organisationnel: Une étude qualitative sur le cas des filiales françaises en Chine, *Management International*, 11, 1-14.

Jaussaud, J. et J. Schaaper (2009), Le Paradoxe entre Efficience Globale et Réactivité Locale : Le cas des Multinationales Françaises implantées en Chine, in Milliot E. & N. Tournois (dir.) *Les Paradoxes de la Globalisation des Marchés*, Vuibert, 79-97.

Johanson J. et F. Wiedersheim-Paul, (1975), The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases, *Journal of Management Studies*, 12 : 3, 305-323.

Johanson, J. et J. E. Vahlne (1977), The internationalization process of the firm: A model knowledge development and increasing foreign market commitments, *Journal of International Business Studies*, 8 : 1, 23-32.

Kalika, M. (1984), *Contribution à la Connaissance de la Structure Organisationnelle: Essai d'analyse systémique*, Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux 1, 1146p.

Kirby, D. A. et S. Kaiser (2003), Joint Ventures as an Internationalisation Strategy for SMEs, *Small Business Economics*, 21 : 3, 229-242.

Knight, G. A. et S. T. Cavusgil (1996), The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory, in T.K. Madsen (dir.), *Advances in International Marketing*, 8, 11-26, Amsterdam: JAI Press.

Knight, G.A., et S. T. Cavusgil (2004), Innovation, Organizational capabilities, and the Born-global Firm, *Journal of International Business Studies*, 35 : 3, 124-141.

Kogut B. et H. Singh (1988), The effect of national culture on the choice of entry mode, *Journal of International Business Studies*, 19 : 3, 411-432.

Kuo, H. C. et Y. Li (2003), A Dynamic Decision Model of SME's FDI, *Small Business Economics*, 20, 219-231.

Kwon, Y. C. et M. Y. Hu (2004), Influences of Liabilities of Foreignness on Firm's Choice of Internationalization Process, *Journal of Global Marketing*, 12 : 3, 45-54.

Leonidou, L. C. et C. S. Katsikeas (1996), The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models, *Journal of International Business Studies*, 27 : 3, 517-551.

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, 19-37.

Lu, J. W. et P. W. Beamish (2001), The Internationalization and Performance of SMEs, *Strategic Management Journal*, 22, 565-586.

Lu J. W. et P. W. Beamish (2006), SME Internationalization and Performance: Growth vs profitability, *Journal of International Entrepreneurship*, 4, 27-48.

Madsen, T. K. et P. Servais (1997), The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process? *International Business Review*, 6 : 6, 561-583.

Mayrhofer, U. (2004), International Market Entry: Does the Home Country Affect Entry-Modes Decisions?, *Journal of International Marketing*, 12 : 4, 71-96.

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

Miles M. B. et A. M. Huberman (2003), *Analyse des Données qualitatives*, De Boeck Université.

Milliot, E. et N. Tournois (2009), *Les paradoxes de la globalisation des marchés*, Vuibert.

Nakos, G. et K. D. Brouthers (2002), Entry Mode Choice of SMEs in Central and Eastern Europe, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 : 1, 47-64.

O'Donnell, S. W. (2000), Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters, or An Interdependent Network, *Strategic Management Journal*, 21 : 5, 525-548.

Oviatt, B. M. et P. P. McDougall (1994), Toward a Theory of International New Ventures, *Journal of International Business Studies*, 25 : 1, 45-64.

Oviatt, B. M. et P. P. McDougall (1997), Challenges for Internationalisation Process: The case of Internationalisation New Ventures, *Management International Review*, 37 : 2, 85-99.

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

Quer, D., E. Claver et L. Rienda (2007), The impact of country risk and cultural distance on entry mode choice - An integrated approach, *Cross Cultural Management International Journal*, 14 : 1, 74-87.

Ragin, C. C. (1987), *The Comparative Method. Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*, Los Angeles: Berkeley.

Rennie, M. W. (1993), Global competitiveness: Born global, *The McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.

Rialp, A., Axinn, C. et Thach, S. (2002), Exploring Channel Internalization Among Spanish Exporters, *International Marketing Review*, 19 (2), 133-55.

Rialp, A., J. Rialp, et G. A. Knight (2005), The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What Do We Know After a Decade (1993-2003) of Scientific Inquiry?, *International Business Review*, 14 : 2, 147-166.

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.

Rihoux B. et C. C. Ragin (2009), *Configurational Comparative Methods*, Los Angeles: Sage.

Root F. (1994), *Entry strategies for international markets*, San Francisco: Wiley.

Roth K. et S. O'Donnel (1996), Foreign Subsidiary Compensation Strategy: An agency Theory Perspective, *Academy of Management Journal*, 39: 3, 678-703.

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

Schwartz, S. H. (1994), Beyond Individualism/Collectivism: New Cultural Dimensions of values, In U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S. C. Choi, et G. Yoon (dir.), *Individualism and Collectivism: Theory, Methods, and Applications*, Thousand Oaks: Sage Publications, 85-119.

Slangen, Arjen H. L., et Rob J. M. van Tulder (2009) , Cultural distance, political risk, or governance quality? Towards a more accurate conceptualization and measurement of external uncertainty in foreign entry mode research, *International Business Review*, 18, 276-291.

Symon, G. et Cassell C. (1999), *Qualitatives Methods and Analysis in Organisational Research: A Pratical Guide*, Londres: Sage publication.

Stinchcombe, A. L. (1965), Social Structure and Organizations, in J. March (dir.) *Handbook of Organizations*, Chicago: Rand McNally, 142-193.

Tihanyi L., D. A. Griffith et C. J. Russel (2005), The Effect of Cultural Distance on Entry Mode Choice, International Diversification and MNE Performance: A Meta analysis, *Journal of International Business Studies*, 36, 270-283.

Vachani, S. (2005), Problems of foreign subsidiaries of SMEs compared with large companies, *International Business Review*, 14, 415-439.

Vanderborcht, Y. et S. Yamasaki (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.

Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris : Économica.

Wolff, J. A. et J. L. Pett (2000), Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance, *Journal of Small Business Management*, 38 : 2, 34-47.

Zacharakis, A. (1997), Entrepreneurial Entry into Foreign Markets: A Transaction Cost Perspective, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 21 : 3, 23-39.