

Un modèle intégrateur des effets de l'internationalisation sur la performance de l'entreprise

Nguyen Pham Hoanh Son

EURISTIK- Centre de recherche MAGELLAN

Institut d'administration des entreprises, Université Jean Moulin Lyon III

Résidence André ALLIX – H 408, 02 rue Sœur Bouvier, 69005 Lyon – France

Tel : 04 78 78 71 58/06 21 89 61 05 ; Fax : 04 78 78 77 50

nphson@yahoo.fr

Résumé

La question « Est-ce que l'internationalisation est bénéfique à la performance de l'entreprise ? » reste depuis plus de trois décennies au coeur des débats sans conclusion définitive dans le monde des chercheurs en management stratégique, business international et management international. Les six modèles généraux – positif et linéaire, positif mais avec la performance décroissante, U standard, U inversé, S horizontale, S inversé – expliquant la relation entre l'internationalisation et la performance (RIP) ont été construits dans les études antérieures. Dans ce papier, nos travaux consistent à développer sous l'angle de la théorie de l'apprentissage organisationnel un modèle intégrateur qui permet de préciser la nature de la relation entre l'internationalisation et la performance de l'entreprise. La construction de notre modèle intégrateur se réalise dans deux perspectives de recherche, l'une déterministe et l'autre évolutive. Au niveau conceptuel, le résultat de notre travail permet :

- (1) d'éclairer les effets distincts des dimensions différentes de l'internationalisation sur la performance dans le temps;
- (2) de réconcilier les résultats dispersés de 6 camps de recherche différents.

Mots clés : internationalisation, performance, apprentissage, innovation.

INTRODUCTION

La globalisation accrue est peut-être le changement le plus important de l'environnement économique et commercial depuis la seconde guerre mondiale. Dans le contexte actuel du marché mondial qui est de plus en plus compétitif, dynamique et complexe (Annavarjula et Beldona, 2000), la capacité d'une entreprise à s'internationaliser est devenue une source de la croissance (Ansoff, 1965), un ingrédient crucial de la stratégie de l'entreprise (Grant, 1987). L'internationalisation, qui est traditionnellement définie comme expansion à travers les frontières des régions globales et des pays dans des différents endroits géographiques ou marchés (Hitt et al., 1994 ; Hitt et al., 1997), est pour un grand nombre de chercheurs en management stratégique et business international (Hamel et Prahalad, 1985 ; Porter, 1990 ; par exemple) une option stratégique importante pour le développement de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Or, depuis l'étude de Vernon (1971), qui affirme une relation positive et linéaire entre l'expansion internationale et la performance, la question « Quelle est la nature de la relation entre l'internationalisation et la performance (RIP) de l'entreprise ? » reste toujours au cœur des débats sans conclusion définitive dans le monde des chercheurs en management stratégique, business international et management international.

En adressant uniquement les bénéfices de l'internationalisation, les chercheurs des années 70, 80 (Grant, 1987; Kim & Lyn, 1987 ; Vernon, 1971, par exemple) proposent et confirment empiriquement l'hypothèse qu'il existe une relation positive et linéaire entre l'internationalisation et la performance.

En reconnaissant le fait que l'internationalisation peut être sujette aussi à des échecs et des risques, les chercheurs s'accordent depuis les années 90 sur le fait que l'internationalisation apporte à la fois des coûts et des bénéfices. Ce changement de fondement théorique mène les chercheurs à former la RIP sous formes soit d'un U standard (ex: Ruigrok & Wagner, 2003), soit d'un U inversé (ex: Hitt et al., 1997), soit d'une courbe multiple vague (ex: Lu & Beamish, 2004). De façon générale, malgré les efforts des chercheurs pendant plus de trois décennies, la nature de la RIP reste loin d'être complètement éclairée et conclue (Contractor et al., 2003). C'est pour cette raison que, dans ce papier, nous développons, sous l'angle de la théorie de l'apprentissage organisationnel, un modèle intégrateur qui permet de préciser la nature de la RIP de l'entreprise. La construction de notre modèle intégrateur se réalise dans deux perspectives de recherche, l'une déterministe et l'autre évolutive.

Ce papier se structure de façon suivante. Nous présentons dans une première partie les résultats des recherches antérieures sur la RIP. Nous y précisons également les causes possibles de la confusion des fondements théoriques et de la contradiction des résultats empiriques. Dans la deuxième partie, nous développons d'abord les dimensions de l'internationalisation et de la performance, et examinons ensuite les impacts des dimensions distinctes de l'internationalisation sur la performance. La troisième partie vise à construire les hypothèses qui caractérisent la nature de la RIP en tenant compte de la dimension spatio-temporelle de la relation. Dans la quatrième et dernière partie, nous examinons la RIP dans une perspective évolutive et dynamique, où l'on peut voir jusqu'à quel point l'apprentissage et l'innovation jouent leur rôle modérateur.

1. DISPARITE DES FONDEMENTS THEORIQUES & LA CONTRADICTION DES RESULTATS EMPIRIQUES DES ETUDES ANTERIEURES

Les chercheurs en management stratégique, business international et management international étudient la RIP sous l'angle d'une variété de perspectives théoriques : de *Resources –based* théories (Grant, 1991 ; Wernerfelt, 1984), *Porfolio diversification* théories (Markowitz, 1952) aux *Foreign direct investment* théories (Dunning, 1981).

Les six modèles généraux – positifs et linéaires, positif mais avec la performance décroissante, U standard, U inversé, S horizontale, S inversé – expliquant la relation ont été construits dans les études antérieures. Empiriquement, ces modèles ont été testés aux degrés divers de l'internationalisation. Nous présentons synthétiquement ces modèles ci-dessous.

+ Modèle positif et linéaire : En s'appuyant sur les fondements théoriques des avantages de l'internationalisation (comme l'augmentation des ventes, la réduction des risques, la diffusion des investissements, les économies d'échelle et de gamme) et ignorant les coûts de l'internationalisation, les chercheurs ont proposé et testé empiriquement l'hypothèse que la RIP est positive et linéaire. Les études de Lin et al. (2005), Han et al., (1998), Tallman & Li (1996), Grant et al. (1988), Grant (1987), Kim & Lyn (1987), Vernon (1971) s'inscrivent dans ce courant. La recherche récente de Kotabe et al. (2002) observe aussi une relation positive et linéaire mais modérée par les deux facteurs – capacités de R&D et marketing.

+ Positif mais avec la performance décroissante : dans cette perspective, l'internationalisation a dans les phases initiales un impact positif sur la performance mais, avec le temps, la décroissance de la performance apparaît. L'internationalisation continue à avoir un

impact positif mais plus faiblement qu'initialement (Gomes & Ramaswamy, 1999). Très peu de recherche, à ce jour, teste cette relation.

+ Relation formée d'un U standard : dans cette veine de recherche, l'entreprise connaît une performance négative dans la phase initiale de l'internationalisation mais, avec le temps, comme l'entreprise apprend de ses expériences internationales, sa performance devient positive. Les études de Thomas (2006), Ruigrok & Wagner (2003) et Lu & Beamish (2001) s'inscrivent dans cette perspective.

+ Relation formée d'un U inversé : ce camp de recherche réunit un grand nombre de chercheurs reconnaissant que l'internationalisation produit non seulement des bénéfices mais aussi des coûts, et que la RIP est formée d'un U inversé. Ils proposent l'existence d'un seuil d'internationalisation (*Internationalization threshold*). Cela signifie que, la diversification géographique internationale permet à l'entreprise d'accroître sa performance jusqu'à un point au-delà duquel les coûts de coordination, de gouvernance, de communication dépassent la somme des bénéfices. Ce camp comprend les recherches de Hsu et Boggs (2003), Hitt et al. (1997), Al-Obaidan & Scully (1995), Ramaswamy (1995), Hitt et al. (1994), Geringer et al. (1989) et Daniel & Bracker (1989).

+ Relation formée d'un S horizontal : ce camp regroupe des recherches très récentes comme Thomas & Eden (2004), Lu & Beamish (2004), Contractor et al. (2003). Elles proposent une RIP à trois étapes, avec une pente négative à faible degré de l'internationalisation, positive à degré modéré de l'internationalisation, négative à fort degré de l'internationalisation.

+ Relation formée d'un S inversé : jusqu'à présent, nous n'avons pu collectionner qu'une seule étude qui confirme une RIP formée d'un S inversé. Chiang et Yu (2005), dans leur étude sur un échantillon des firmes de Taiwan, observent que la performance est positive aux degrés faibles et forts de l'internationalisation et négative aux degrés modérés de l'internationalisation. Alors, quelle est la nature de la RIP ? D'après nous, la disparité des fondements théoriques et la contradiction des résultats dans la littérature peuvent être expliquées partiellement par les trois raisons suivantes :

- Il n'existe pas d'accord commun des chercheurs sur la conceptualisation et l'opérationnalisation de l'internationalisation et de la performance. Les chercheurs comprennent et mesurent différemment l'internationalisation et la performance. De même, ils

utilisent les dimensions différentes de l'internationalisation pour étudier l'impact de l'internationalisation sur la performance,

- Il nous manque de modèle intégrateur qui est capable de mesurer toutes les dimensions de la RIP. Les études antérieures ne tiennent pas compte des dimensions spatiale et temporelle de la relation,
- Il n'y a pas de pont d'union inter - perspectives de recherche sur la RIP. Il n'existe pas de lien entre les deux perspectives de recherche : l'une déterministe et l'autre évolutive.

2. DIMENSIONS DE L'INTERNATIONALISATION ET DE LA PERFORMANCE

L'objectif de cette section est double : nous allons d'abord argumenter et développer le fait que les deux concepts, Internationalisation et Performance, sont de nature multidimensionnelle; ensuite, nous mettons en considération les impacts des dimensions différentes du degré de l'internationalisation sur la performance de l'entreprise.

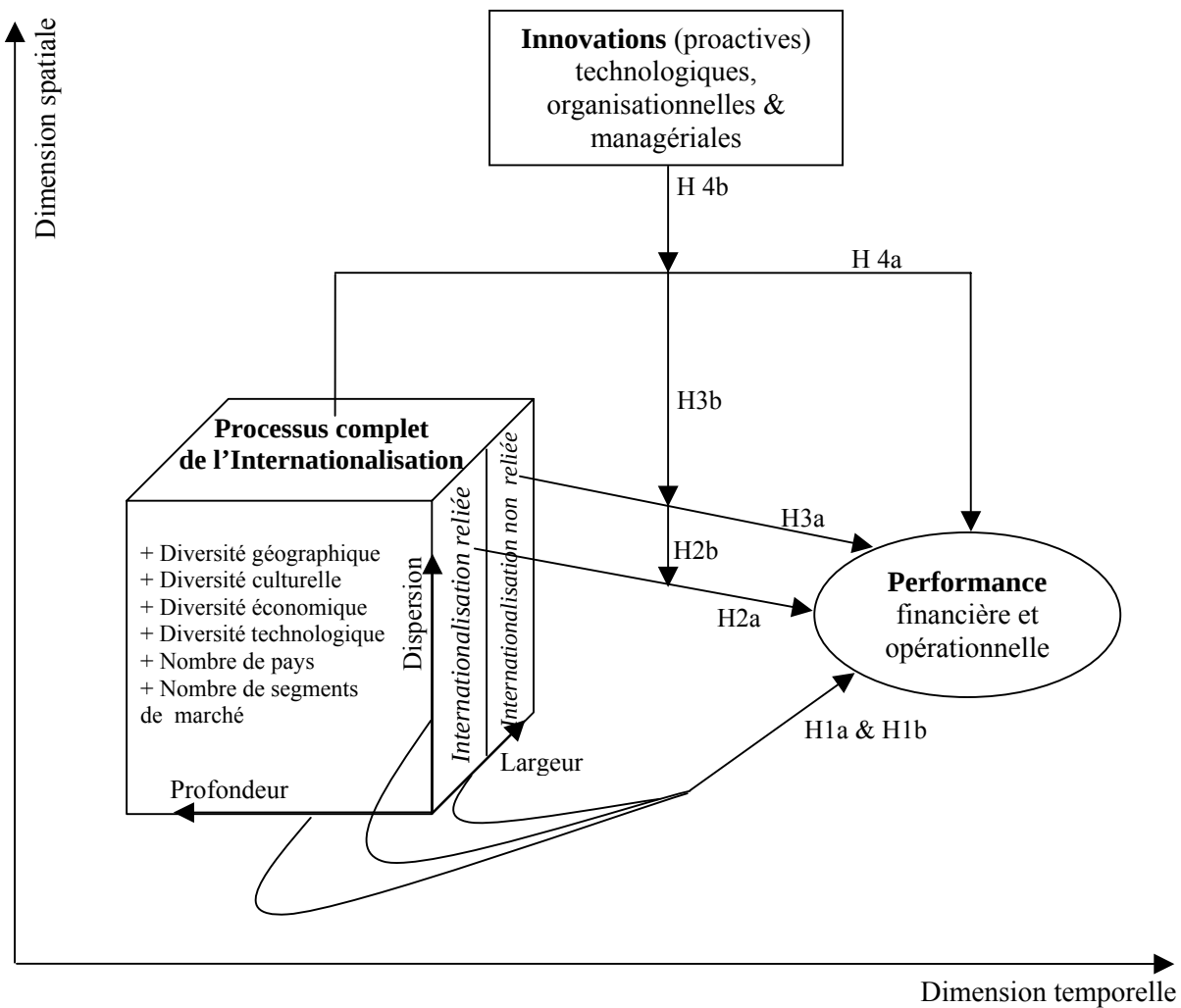
2.1. DIMENSIONS DE L'INTERNATIONALISATION

La conceptualisation incomplète de l'internationalisation contribue aux résultats empiriques contradictoires des études précédentes sur la RIP (Ramaswamy, 1992). Pour Sullivan (1994b, 1996), il y a trois composants fondamentaux du construit d'internationalisation :

- *la pénétration dans les marchés étrangers*, c'est-à-dire la dépendance des marchés étrangers de l'entreprise,
- *la présence à l'étranger de la production* ou le degré d'engagement de l'entreprise dans les activités de production à l'étranger (Annavarjula & Beldona, 2000),
- *le champ d'action*, c'est-à-dire la largeur de la présence internationale de l'entreprise.

Les deux premiers composants, pénétration dans les marchés étrangers et présence à l'étranger de la production, représentent la profondeur des engagements à l'étranger de l'entreprise. Ensemble, ils répondent à la question : quel est le pourcentage des activités conduites à l'étranger par l'entreprise ? Le troisième composant, champ d'action, capte la largeur de l'internationalisation. Le champ d'action adresse la question : quelle est l'étendue des engagements internationaux de l'entreprise ?

Figure 1 : Modèle intégrateur de la relation entre l'internationalisation et la performance



Ces analyses de Sullivan (1994b, 1996) et Annavarjula & Beldona (2000) correspondent bien à ce que Ramaswamy (1992) propose en essayant de réorienter la conceptualisation et l'opérationnalisation de l'internationalisation. Pour Ramaswamy (1992, 1999), il est nécessaire de construire la variable Internationalisation sur trois dimensions : largeur, profondeur et dispersion. La dispersion identifie jusqu'à quel point les activités de l'entreprise sont localisées dans un pays ou une région géographique (Ramaswamy, 1992).

Faute de traitement théorique complet de la variable Internationalisation, les chercheurs opérationnalisent de manières variées l'internationalisation et n'accordent pas d'attention adéquate à chaque dimension (Thomas & Eden, 2004). Dans le but de capter de la manière la plus large et la plus profonde possible le contenu de l'internationalisation, nous proposons d'examiner l'internationalisation sur toutes les trois dimensions : largeur, profondeur et dispersion.

2.2. DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE

La performance de l'entreprise peut être conceptualisée sur deux dimensions principales : financière et opérationnelle (Vankatraman & Ramanujam, 1986). La performance financière peut être divisée en deux groupes de mesures, celui qui se base sur les données comptables et reflète la performance du passé, et celui qui se fonde sur les valeurs du marché du capital et reflète la future performance prévue par les investisseurs. La dimension financière représente la conceptualisation la plus étroite de la performance (Ramaswamy, 1992). L'utilisation des mesures comme Rentabilité de l'actif économique, Rentabilité des capitaux propres est le cas typique de cette approche. Au contraire, la dimension opérationnelle de la performance, quant à elle, ne reflète pas les résultats monétaires directs mais plutôt détermine les processus importants dont il résulte la performance financière, par exemple, l'efficacité des coûts et la capacité technologique (Ruigrok & Wagner, 2003).

Pour atteindre la validité et la comparabilité adéquate dans la recherche sur la RIP, nous pensons qu'il est nécessaire de construire le concept de la performance sur toutes les deux dimensions : financière et opérationnelle (Ramaswamy, 1992 ; Vankatraman & Ramanujam, 1986 ; Ruigrok & Wagner, 2003).

2.3. IMPACTS DES DIMENSIONS DIFFERENTES DE L'INTERNATIONALISATION SUR LA PERFORMANCE

Hitt et al. (2000), dans leur recherche sur la RIP, ont conclu que certaines dimensions de l'internationalisation exercent des impacts positifs sur la performance alors que d'autres dimensions ont des impacts négatifs ou non. Cette conclusion rejoint celle de Goerzen & Beamish (2003), qui confirme que la profondeur de l'internationalisation est négativement associée à la performance tandis que la largeur de l'internationalisation est positivement associée à la performance.

Allen & Pantzalis (1996) proposent en outre qu'il y ait peut-être un compromis (*trade off*) entre les deux dimensions : largeur et profondeur. Leur étude observe que les niveaux de la performance sont les plus élevés dans les réseaux internationaux de filiales larges mais non profonds. De plus, ils concluent également que le surinvestissement au sein d'un pays ou d'une région géographique peut provoquer des inefficacités financières. Pour ces deux auteurs, les

réseaux (entreprises) internationaux larges mais non profonds ni trop concentrés sont les plus performants.

Cette conclusion est également soutenue par les résultats empiriques de Chiang & Yu (2005). Dans leur étude sur la RIP des entreprises taïwanaises, Chiang et Yu (2005) concluent que le fait de concentrer trop d'investissements dans un pays (la Chine) détruit la performance dans la phase croissante du processus de l'internationalisation des firmes taïwanaises. De ces faits, nous proposons que les composants individuels de l'internationalisation aient des impacts divers sur la performance de l'entreprise internationale.

H1a : La largeur de l'internationalisation est plus positivement associée à la performance que la profondeur de l'internationalisation.

H1b : La largeur de l'internationalisation est plus positivement associée à la performance que la dispersion de l'internationalisation.

3. MODELE INTEGRATEUR – DIMENSION SPATIO TEMPORELLE DE LA RIP

Dans cette section, nous commençons à construire le modèle intégrateur par intégrer les deux dimensions spatiale et temporelle dans la RIP. Ainsi, nous pouvons distinguer la diversification internationale reliée de la diversification internationale non reliée, et, ensuite, examinons comment les directions dispersées de l'internationalisation exercent leurs influences sur la performance de l'entreprise dans le temps.

3. 1. MODELE INTEGRATEUR

La confusion et la contradiction des études antérieures sur la RIP peuvent être aussi expliquées partiellement par le fait qu'il n'existe pas de construit universel qui permet de préciser la nature ou les dimensions de la RIP. Là encore, le problème de conceptualisation et d'opérationnalisation entre dans le jeu.

Les études diverses mesurent les dimensions différentes de la RIP. Chaque chercheur examine la relation en s'appuyant sur ses propres bases théoriques et empiriques, et sur ses propres visions épistémologique et méthodologique. Par conséquent, les résultats de leurs études sont nuancés et contradictoires.

Tout cela rappelle en nous une histoire enfantine dans laquelle les devins aveugles se disputent en essayant de décrire la forme exacte d'un éléphant. Chaque devin aveugle décrit l'éléphant en tant

qu'il perçoit en ne touchant qu'une partie du corps de l'éléphant. Cette histoire enfantine nous apprend que pour comprendre à fond la nature d'une chose, il faut savoir combiner les visions variées vis-à-vis de l'objet là. Ainsi, il faut l'examiner sous des dimensions distinctes et sous de diverses perspectives, même contradictoires.

Ainsi, même si les résultats des études antérieures sont contradictoires, ils ne sont pas mutuellement exclusifs. Au contraire, ils sont, dans notre conviction, réciproquement complémentaires. Les chercheurs des camps divers, avec les perspectives de mesure distinctes, ont construit séparément les aspects partiels d'un tout, qui est la nature de la RIP. Nous proposons donc que les résultats soient juste apparemment contradictoires, et qu'ils soient par nature les parties inséparables d'un seul construit de recherche – la RIP.

Ce qui nous reste à faire maintenant est de construire les liens théoriques et empiriques entre les résultats apparemment contradictoires des études antérieures. Il nous faut donc un modèle intégrateur qui soit capable de montrer sous tous les aspects la nature de la RIP, et par là, de réconcilier les contradictions théoriques et empiriques entre les camps de recherche.

Dans l'effort de construire le modèle intégrateur, nous commençons par intégrer les dimensions spatiale et temporelle dans l'analyse sur la RIP. Précisément, nous examinons respectivement dans la partie suivante:

- l'évolution dans le temps de la relation entre l'internationalisation reliée et la performance. L'internationalisation reliée (IR) désigne le fait qu'une entreprise s'internationalise dans les pays ayant une forte proximité géographique, économique, technologique, institutionnelle, politique et culturelle par rapport à son pays d'origine.
- l'évolution dans le temps de la relation entre l'internationalisation non reliée et la performance. L'internationalisation non reliée (INR) précise le fait qu'une entreprise s'internationalise dans les pays ayant une faible ou très faible proximité géographique, économique, technologique, institutionnelle, politique, culturelle par rapport à son pays d'origine.
- et l'évolution dans le temps de la relation entre le processus complet de l'internationalisation (reliée et non reliée) et la performance.

3.2. DIMENSIONS SPATIALE ET TEMPORELLE DE LA RIP

3.2.1. Importance de la dimension temporelle

Geringer (2000), dans une étude sur la relation entre la diversification globale et la performance des entreprises japonaises, observe que les stratégies de diversification et leurs effets sur la performance varient au fil des périodes et que la relation étudiée change avec le temps. Lu & Beamish (2004), après avoir construit un bilan des coûts et des bénéfices de l'internationalisation, ont intégré la dimension temporelle dans leur analyse sur la structure des coûts et des bénéfices de l'internationalisation. Ils en ont dégagé la conclusion que la relation bénéfices - coûts varie en fonction des degrés divers de l'internationalisation et que la RIP est curviligne, avec la performance négative aux faibles degrés de l'internationalisation, positive à degrés modérés de l'internationalisation et négative à forts degrés de l'internationalisation.

Dans la même veine d'analyse, Thomas & Eden (2004) ont proposé et testé empiriquement l'hypothèse que les bénéfices et les coûts issus de l'internationalisation changent avec le temps et que les bénéfices mesurés en long terme sont plus élevés que les bénéfices mesurés en court terme. Ainsi, nous proposons d'intégrer la dimension temporelle dans l'étude sur la RIP.

3.2.2. Importance de la dimension spatiale

Vachani (1991), dans une étude visant à construire une mesure compréhensive de la diversification globale, a montré la nécessité de distinguer la IR de la INR. Pour Vachani (1991), la capacité de maximiser les bénéfices issus de l'utilisation des actifs intangibles et de minimiser les coûts de coordination et de gouvernance peut être influencée par les similitudes et les différences entre les pays dans lesquels l'entreprise opère.

Les degrés divers des proximités géographique, économique, technologique, réglementaire et culturelle, sur lesquels la distinction entre la IR et la INR se fait, peuvent faire changer la structure bénéfices coûts de l'internationalisation. Buckley & Casson (1976) ont argué que les coûts de communication dans une hiérarchie internationale dépendent des distances entre les régions au sein desquelles la firme internationale opère. C'est pour cette raison que les internationales qui opèrent au sein des pays physiquement proches les uns les autres ont les coûts de coordination moins élevés (Grant, 1987). Ces internationales peuvent aussi profiter des économies d'échelle et de gamme, et des effets de débordement (*spill-over effects*), dans la publicité, par exemple (Daniels & Radebaugh 1989).

Les internationales qui opèrent dans un groupe de pays ayant une même langue et des similitudes culturelles peuvent faire des économies de coûts en raison de la réduction de la complexité des

opérations managériales (Grant, 1987). Les entreprises qui fonctionnent dans les cultures homogènes peuvent aussi standardiser plus facilement les stratégies de production, de marketing. Buckley et Casson (1976) ont proposé que les coûts de communication dans une hiérarchie internationale dépendent des dissimilitudes en matière d'environnement économique, social et culturel entre les régions au sein desquelles l'entreprise fonctionne. En général, la performance est influencée plus fortement par la IR que par la INR (Vachani, 1991). C'est pour cette raison qu'il est nécessaire de distinguer ces deux types d'internationalisation (Vachani, 1991).

Ainsi, nous avons la conviction que la RIP possède par nature les dimensions spatiale et temporelle. Dit autrement, ces deux dimensions font partie des caractéristiques intrinsèques de la RIP. C'est pour cette raison qu'il est important d'intégrer les deux dimensions spatiale et temporelle dans l'étude sur la RIP pour avoir une vision complète et proche de la nature de cette relation.

3.2.3. Structure des bénéfices et des coûts de l'internationalisation

L'expansion internationale apporte plusieurs avantages à l'entreprise tels que les économies d'échelle, de gamme et l'apprentissage (Grant, 1987 ; Porter, 1985), l'exploitation des différences entre les pays (Kogut, 1985), l'exploitation des bénéfices produits par l'interrelation entre les segments et les zones géographiques (Porter, 1985), la capacité de développer et introduire les nouveaux produits (Bartlett & Ghoshal, 1989).

Chaque action a néanmoins ses propres coûts et bénéfices, et l'internationalisation obéit lui aussi à cette règle. Ainsi, Lu & Beamish (2004) a fait un bilan des coûts et des bénéfices de l'internationalisation. Précisément, à côté des bénéfices tels qu'ils ont été cités ci-dessus, Lu & Beamish (2004) observent que l'internationalisation implique également les coûts tels que les coûts de construction et d'installation, les coûts de coordination, de distribution et de management (Hitt et al., 1997), les coûts liés au caractère nouveau et étranger de l'internationalisation (Hymer, 1976). En effet, quel que soit le type de l'internationalisation (IR ou INR), une entreprise internationale connaît toujours tous ces types de coûts et de bénéfices. Cette structure coûts bénéfices varie en fonction de la stratégie d'internationalisation poursuivie, reliée ou non reliée.

3.2.4. Relation entre l'internationalisation reliée et la performance

Pour l'entreprise qui poursuit la IR, il semble qu'elle puisse réaliser de très grandes économies de coûts en matière de communication (Buckley & Casson, 1976), de coordination managériale (Grant, 1987), de communication personnelle intime interne (Teece, 1986) grâce à la faible diversité technologique, géographique, économique, réglementaire et culturelle entre les pays au sein desquels l'entreprise opère.

En outre, l'entreprise qui poursuit la IR peut bénéficier aussi de beaucoup d'autres avantages tels que la facile transférabilité des avantages compétitifs, la réalisation des économies d'échelle et de gamme (Kogut, 1985), la réduction des barrières judiciaire et douanière ainsi que la réduction des risques politique et financière.

De plus, les recherches de Johanson & Vahlne (1977), Gomes & Ramaswamy (1999) concluent qu'aux degrés faibles et modérés du processus de la IR, les bénéfices dépassent les coûts. Ici, nous en sommes d'accord avec ces auteurs surtout que la IR offre à l'entreprise un environnement nécessaire et idéal à un meilleur développement et une meilleure combinaison des ressources, compétences et connaissances disponibles de l'entreprise. Au contraire, lors que l'entreprise atteint de forts degrés dans le processus de l'internationalisation, elle connaît une décroissance de la performance surtout que :

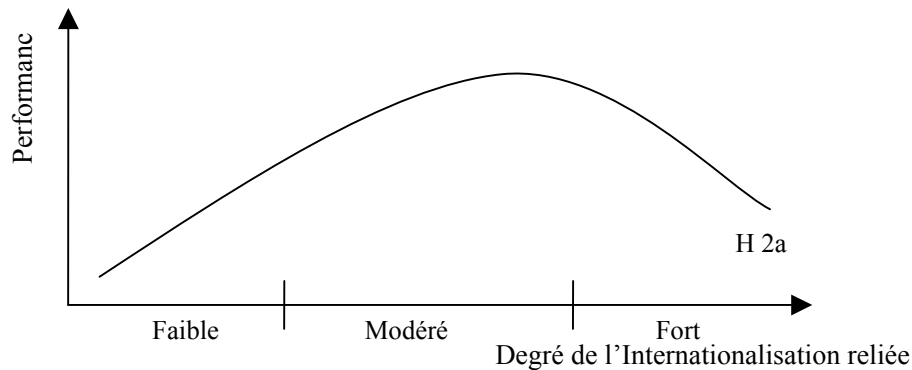
- + il existe le phénomène de surinvestissement dans un pays ou une région géographique.

L'internationalisation perd l'équilibre entre les dimensions et implique donc de mauvais résultats (Chiang et Yu, 2005),

- + les coûts de coordination, de gouvernance, de transaction augmentent fortement (Lu & Beamish, 2004 ; Hitt et al., 1997 ; Gomes & Ramaswamy, 1999).

H2a : La relation entre l'internationalisation reliée et la performance est curviligne, et prend la forme d'une courbe en U inversé

Figure 2 : Relation entre l'internationalisation reliée et la performance



3.2.5. Relation entre l'internationalisation non reliée et la performance

Toutes choses égales par ailleurs, il semble raisonnable de proposer que, dans la phase initiale du processus, la IR apporte plus de bénéfices et moins de coûts à l'entreprise que la INR. La INR, dans sa phase initiale, peut être négativement associée avec la performance. Ceci a été très bien défendu par l'analyse de Ruigrok & Wagner (2003) sur l'évolution de la structure des bénéfices et des coûts de l'internationalisation.

Etant donné que l'entreprise s'internationalise initialement dans les pays ayant une forte diversité économique, technologique, culturelle par rapport à son pays d'origine, elle ne peut pas réaliser dans cette phase de commencement les mêmes niveaux de bénéfices et de coûts que celle qui poursuit initialement la IR. Faute d'environnement nécessaire à une meilleure exploitation des ressources et compétences disponibles, l'entreprise, dans la phase initiale, ne peut pas bénéficier pleinement des avantages de l'expansion internationale comme les économies d'échelle et de gamme, les économies de coûts de communication, de coordination managériale. De plus, elle doit reconfigurer ses structures, systèmes et processus pour être compatible avec son nouvel environnement avant que les moindres bénéfices et économies de coûts puissent se produire (Ruigrok & Wagner, 2003). C'est dans cette phase initiale que l'on voit très clairement les effets négatifs des caractères nouveau et étranger de la INR, et que l'entreprise doit connaître une performance négative (Lu & Beamish, 2004).

Avec l'expansion internationale continue, les expériences de l'entreprise s'accumulent et permettent d'abaisser continuellement les coûts en matières de transaction interne et externe, de coordination managériale et de communication (Lu & Beamish, 2004). En outre, l'entreprise,

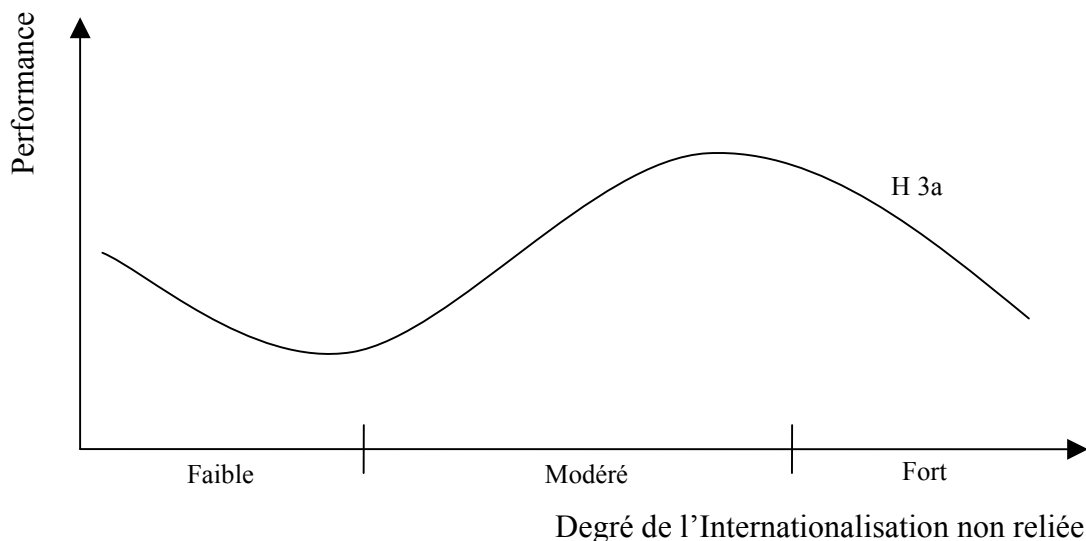
dans cette phase de croissance, peut réaliser des économies d'échelle et de gamme grâce à une présence plus large et plus profonde sur les marchés, les segments étrangers. En effet, si l'entreprise, aux degrés modérés de la INR, parvient à créer une harmonie continue entre les ressources, les structures, les processus internes et l'environnement externe et que la dimension physique devient suffisamment large et profonde, elle peut tout à fait produire tous les types de bénéfices de l'internationalisation. Par conséquent, l'ensemble des bénéfices dépasse largement la somme des coûts aux degrés modérés de la INR.

La performance change cependant avec le temps. Pour Lu & Beamish (2004), Contractor et al. (2003), Hitt et al. (1997), lorsque le réseau international de filiales devient de plus en plus extensif et intensif, les coûts de coordination managériale, de gouvernance et de transaction peuvent à nouveau dépasser tous les bénéfices de la diversification internationale. La performance est donc décroissante aux forts degrés de la INR.

Ici, nous voulons ajouter que la décroissance de la performance peut être aussi partiellement expliquée par le fait que l'internationalisation a perdu son équilibre nécessaire. C'est-à-dire que l'une ou plusieurs dimensions de l'internationalisation est (sont) abusée(s). Il existe peut-être un phénomène de surinvestissement dans quelques pays ou une région géographique (Thomas et Eden, 2005 ; Chiang & Yu, 2005).

***H3a :** La relation entre l'internationalisation non reliée et la performance est curviligne, et prend la forme d'une courbe en S horizontale*

Figure 3 : Relation entre l'internationalisation non reliée et la performance



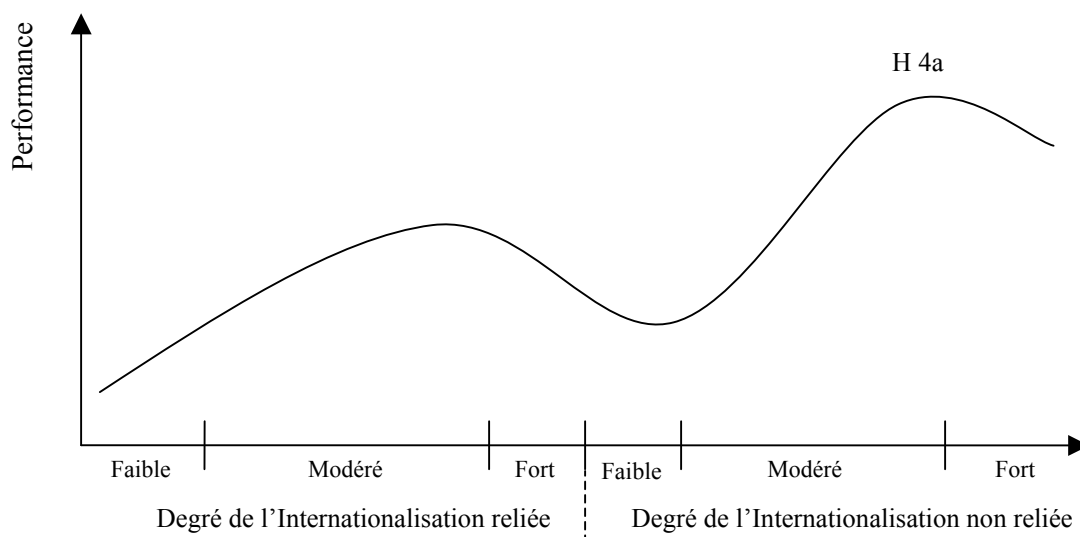
3.2.6. Relation entre l'internationalisation et la performance

Gomes & Ramaswamy (1999), Johanson & Vahlne (1977) observent que les firmes s'internationalisent initialement dans les pays ayant une forte proximité géographique, technologique, économique et culturelle par rapport aux pays d'origine des firmes, et ensuite dans les pays ayant une distance économique, géographique et culturelle de plus en plus grande par rapport aux pays d'origine des firmes. Dit autrement, la IR et la INR se succèdent pour créer un processus complet de l'internationalisation. Alors, comment la performance de l'entreprise évolue dans ce processus complet de l'internationalisation ?

Comme nous l'avons analysé plus haut, la performance de l'entreprise est positive aux degrés faibles et modérés de la IR, et devient négative aux forts degrés de la IR. Cette décroissance de la performance peut être partiellement expliquée par le fait que la IR perd l'équilibre entre ses dimensions. Pour reconstruire son équilibre et maximiser à long terme l'exploitation des ressources et compétences disponibles sans la dé-internationalisation, l'entreprise est obligée de se diversifier vers d'autres pays ou régions n'ayant pas une forte proximité économique, sociale et culturelle par rapport à son pays d'origine. Et à partir de ce changement de cap, la RIP peut être décrite comme celle entre la INR et la performance.

H4a : La relation entre l'internationalisation et la performance est curviligne, et prend la forme d'une sinusoïde.

Figure 4 : Relation entre l'internationalisation et la performance



4. MODELE INTEGRATEUR – D’UNE PERSPECTIVE DETERMINISTE A UNE PERSPECTIVE EVOLUTIVE : ROLE MODERATEUR DE L’INNOVATION

Dans cette partie, nous achevons le modèle intégrateur par passer d’une perspective de recherche déterministe à une perspective évolutive en tenant compte du rôle modérateur de l’innovation.

L’impact de l’internationalisation sur la performance dépend d’un certain nombre de facteurs spécifiques à l’entreprise, dont l’innovation (Kotabe et al., 2002). Ainsi, dans un très grand nombre de recherches sur la RIP (telles que celles de Lu & Beamish, 2004 ; Kotabe et al., 2002 ; Hitt et al., 1997 ; Hitt et al., 1994), les chercheurs tiennent compte toujours du rôle modérateur de l’innovation.

Lu & Beamish (2004) ont conclu que les actifs intangibles (intensité de R&D et de marketing) de l’entreprise exercent un impact modérateur positif et linéaire sur la relation. Pour ces deux auteurs, plus les degrés des actifs intangibles sont hauts, plus la performance de l’internationalisation est élevée.

Hitt et al. (1994), dans leur modèle décrivant les effets de la diversité globale sur l’innovation et la performance, ont proposé que la relation positive entre l’internationalisation et la performance est plus forte dans les entreprises avec hauts niveaux d’innovation que dans celles avec faibles niveaux d’innovation. Cette proposition a été confirmée empiriquement par l’étude de Kotabe et al. (2002), qui vise à étudier les effets modérateurs des capacités de R&D et de marketing sur la relation.

De plus, Kotabe et al. (2002) concluent également que dans leur processus d’internationalisation, les entreprises différentes atteignent les divers niveaux de performance en fonction de leur capacité à maximiser les bénéfices et à minimiser les coûts. Alors, comment les entreprises construisent-elles cette capacité ? Pour répondre à cette question, nous avons emprunté à Ruigrok & Wagner (2003) le résultat de leur recherche. Pour ces deux auteurs (2003), l’innovation proactive est la clé du succès. Par innovation proactive, nous entendons le fait que l’entreprise stimule l’innovation de façon à se donner une marge supérieure d’initiative (Aït-El-Hadj, 1997), et pour provoquer le changement souhaité (Godet, 1992).

Précisément, Ruigrok & Wagner (2003), dans une perspective d’apprentissage organisationnel, observent que les entreprises qui effectuent continuellement l’apprentissage et l’innovation proactive dans leur processus d’internationalisation peuvent tout à fait éviter ou éliminer le seuil

d'internationalisation de leur trajectoire de développement. Ils ont proposé et confirmé empiriquement que la RIP prend la forme d'un U standard.

Ainsi, nous croyons qu'avec le développement des connaissances et l'innovation continue, les entreprises peuvent maintenir continuellement l'harmonie entre les structures, systèmes et processus internes et l'environnement externe, et, par là, éliminer les phases de décroissance de la performance de leur trajectoire de développement. Cette conviction se renforcera dans le cas où l'entreprise développe continuellement les innovations proactives, technologique, organisationnelle et managériale. Ici, l'innovation continue représente le fait que l'entreprise stimule en continu l'innovation (Hatchuel & al., 2001 ; Hatchuel & Weil, 2002, 2003) pour atteindre les buts planifiés (Knight, 1967).

Nous construisons à cette étape cette conviction non que nous remettons en cause les trois hypothèses 2a, 3a, 4a mais parce que nous voulons compléter celles que nous avons proposées plus haut. Si nos trois hypothèses 2a, 3a, 4a se construisent et s'inscrivent dans une perspective statique et déterministe, nous voulons maintenant examiner la relation sous un autre angle, celui de dynamique et d'évolutif.

Par cette volonté de combinaison de deux perspectives de recherche, l'une déterministe et l'autre évolutive, qui, dans notre conviction, ne sont pas mutuellement exclusives mais, au contraire, réciproquement complémentaires, nous espérons que nous pouvons éliminer la troisième cause de la disparité des fondements théoriques et de la contradiction des résultats des recherches sur la RIP.

4.1. RELATION ENTRE L'INTERNATIONALISATION RELIEE ET LA PERFORMANCE SOUS L'IMPACT MODERATEUR DE L'INNOVATION

Comme nous l'avons présenté dans la partie de construction de l'hypothèse 2a, la relation entre la IR et la performance prend la forme d'un U inversé. L'entreprise connaît, à partir des forts degrés du processus d'internationalisation reliée, une décroissance de la performance vu qu'il existe le phénomène de surinvestissement dans un pays ou une région géographique, et que les coûts de coordination, de transaction augmentent et dépassent tous bénéfices possibles de la IR.

Néanmoins, cela n'est pas la trajectoire de développement, commune et inévitable, de toutes les entreprises qui poursuivent la IR. Au contraire, une entreprise internationale peut tout à fait éliminer l'existence d'un tel seuil d'internationalisation en améliorant le résultat du bilan des

bénéfices et des coûts, à l'aide des innovations technologiques, organisationnelles et managériales conduites par un esprit proactif de l'entreprise.

En effet, pour éviter le phénomène de surinvestissement, l'entreprise peut stimuler en continu et proactivement les innovations managériales qui consistent essentiellement à prendre des choix sur le développement des nouveaux produits, marchés, sur la manière de coopération et de compétition, et, par là, à assurer une meilleure combinaison et une allocation judicieuse des ressources stratégiques.

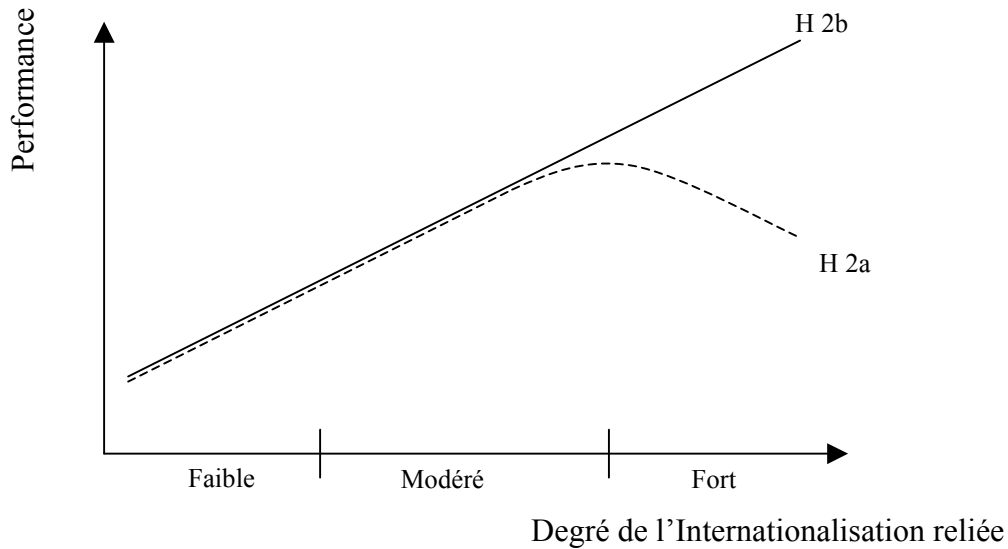
Et c'est ici que l'on peut voir également l'importance des innovations technologiques proactives de l'entreprise. Si les innovations managériales proactives se développent pour permettre à l'entreprise de (re)tracer le chemin de diversification géographique continue, les innovations technologiques proactives, quant à elles, se créent pour offrir à l'entreprise des moyens technologiques (l'efficacité technologique) pour le réaliser. En effet, dans son processus de l'internationalisation, l'entreprise requiert toujours des améliorations technologiques pour construire ses avantages concurrentiels ou pour réaliser efficacement la concurrence avec des entreprises locales (Hitt et al., 1994).

De plus, pour améliorer le bilan des bénéfices et des coûts, il est nécessaire qu'en parallèle avec les efforts managériaux et technologiques, l'entreprise stimule également des innovations organisationnelles proactives pour construire une flexibilité opérationnelle et organisationnelle (Bartlett et Ghoshal, 1987). Autrement dit, l'entreprise s'(ré)organise de façon à se donner une structure administrative favorable et idéale au management efficace d'un réseau extensif des filiales internationales. Cette capacité à manager tout le réseau à faible coût de transaction est, pour Tallman et Li (1996), la compétence-clé assurant la réussite d'une entreprise internationale.

Si les innovations technologiques et managériales proactives accentuent les impacts positifs de la IR, les innovations organisationnelles proactives, quant à elles, viennent apporter à l'entreprise des solutions permettant la réalisation des économies de coûts de coordination et de transaction. Ensemble, elles offrent à l'entreprise la capacité à exploiter à fond non seulement des bénéfices propres à la IR mais également ceux d'une allocation judicieuse des ressources disponibles au sein de l'entreprise tout en abaissant des coûts issus des activités de gouvernance et de transaction. Ainsi, l'entreprise peut éliminer le seuil d'internationalisation de sa trajectoire de développement.

H2b : Pour les entreprises qui sont capables d'innover continuellement et proactivement, la relation entre l'internationalisation reliée et la performance est positive et linéaire.

Figure 5 : Relation entre l'internationalisation reliée et la performance



4.2. RELATION ENTRE L'INTERNATIONALISATION NON RELIEE ET LA PERFORMANCE SOUS L'IMPACT MODERATEUR DE L'INNOVATION

En se basant sur les théories des choix de location, de l'évolution organisationnelle et du développement de la connaissance globale, Ruigrok & Wagner (2003) ont proposé et confirmé empiriquement que la RIP est déterminée par les processus d'apprentissage organisationnel, et que les hauts degrés de l'internationalisation, la diversité culturelle et la croissance de la performance ne sont pas mutuellement exclusifs. Ils observent aussi que non comme les bénéfices initiaux issus des économies d'échelle, les bénéfices disponibles aux hauts degrés de l'internationalisation et dans la forte diversité culturelle doivent être provoqués et managés proactivement.

Ici, nous ne revenons pas à expliciter comment les bénéfices et les coûts de la INR aux forts degrés peuvent être influencés par l'innovation proactive, car la logique d'argument est généralement identique à celle de la section précédente. Néanmoins, il y a quand même un enrichissement au niveau du produit de l'innovation technologique à préciser.

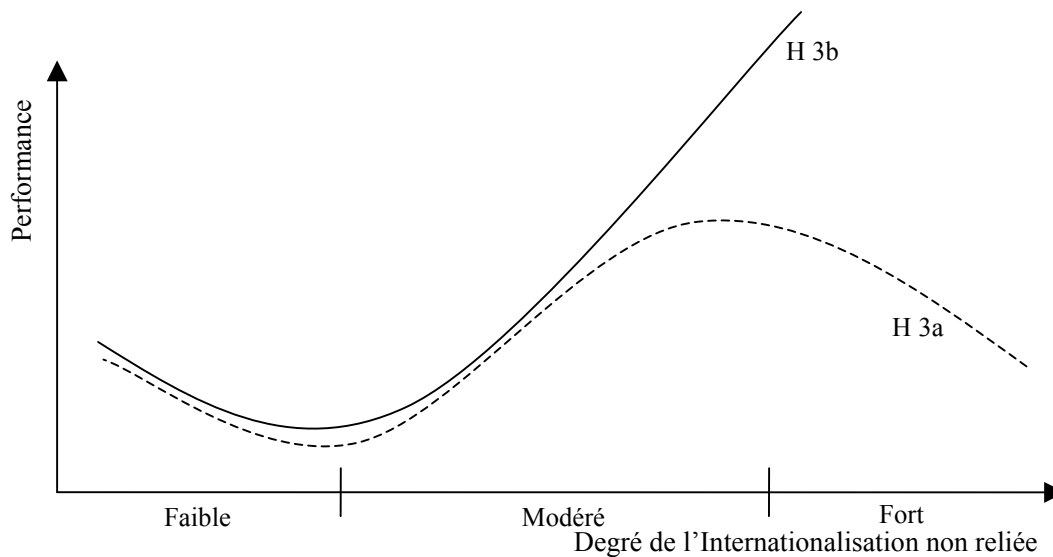
Concrètement, l'entreprise poursuivant la INR attend de ses activités d'innovation non seulement une efficacité technologique mais également une flexibilité technologique, car une seule efficacité technologique dans ce cas ne permet plus à l'entreprise de répondre, à grande vitesse et

efficacement, aux demandes des pays marchés très fragmentés qu'elle souhaite exploiter. En effet, l'entreprise sert non plus un bloc de pays marchés ayant des demandes relativement identiques, mais plutôt un grand nombre de pays segments possédant des caractéristiques intrinsèques très distincts à tous égards. Par conséquent, les produits et services demandés sont de natures très variées et nécessitent donc non seulement une efficacité technologique mais aussi des technologies correspondantes flexibles et multiples (Miles et Snow, 1978).

Ainsi, nous pensons que, dans le processus de la INR, après la phase initiale d'apprentissage, les entreprises internationales conduites par l'innovation continue et proactive connaîtront une croissance sans cesse de la performance.

H3b : Pour les entreprises qui sont capables d'innover continuellement et proactivement, la relation entre l'internationalisation non reliée et la performance est curviligne, et prend la forme d'une courbe en U standard.

Figure 6: Relation entre l'internationalisation non reliée et la performance



4.3. RELATION ENTRE L'INTERNATIONALISATION ET LA PERFORMANCE SOUS L'IMPACT MODERATEUR DE L'INNOVATION

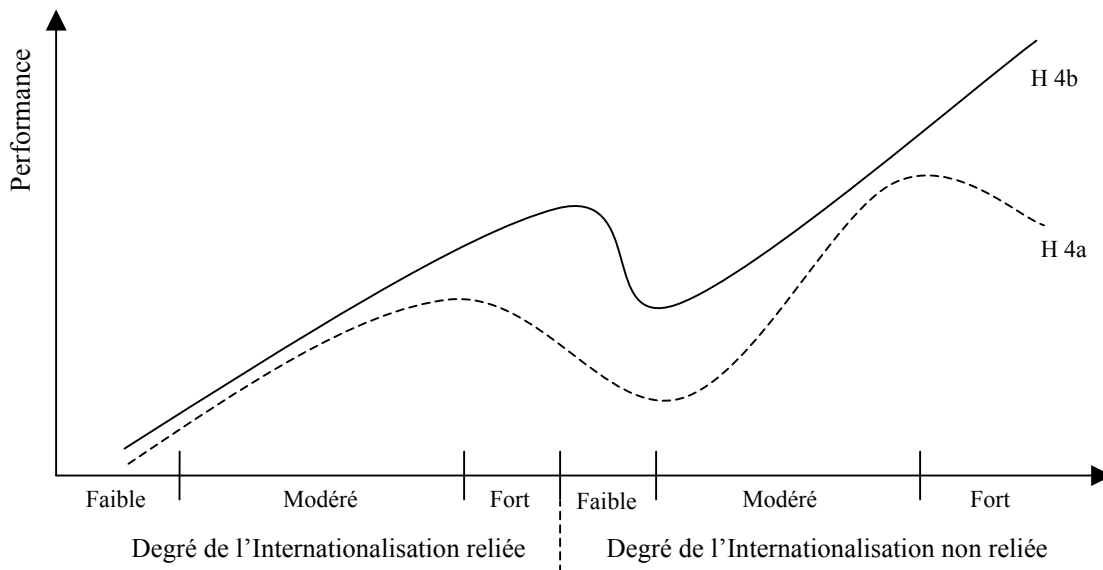
Comme nous l'avons présenté plus haut, l'entreprise internationale qui innove continuellement et proactivement connaîtra une croissance sans cesse de la performance pendant la période de la IR. Néanmoins, dans la courbe de l'expansion internationale et de l'adoption d'une stratégie économiquement et culturellement non reliée, l'entreprise fait face à la discordance entre

l'environnement externe et les ressources, structures, systèmes internes. Par conséquent, l'entreprise connaît une période de décroissance de la performance. Sous la pression de l'amélioration de la performance, l'entreprise apprend et innove les facteurs internes pour avoir une nouvelle harmonie avec l'environnement. A partir de ce moment, si l'entreprise continue à apprendre et à innover proactivement, elle pourra tout à fait maintenir cette nouvelle harmonie et éliminer d'autres seuils d'internationalisation de sa trajectoire de développement.

En effet, nous croyons que les opportunités d'apprentissage, les expériences managériales accumulées dans les étapes initiales du processus de l'internationalisation apportent à l'entreprise des connaissances indispensables à innover et, par là, à assurer la réussite des expansions internationales supplémentaires (Johanson & Vahlne, 1977) et la croissance de la performance aux degrés élevés de l'internationalisation (Hitt et al., 1997)

H4b: Pour les entreprises qui sont capables d'innover continuellement et proactivement, la relation entre l'internationalisation et la performance est curviligne, et prend la forme d'une courbe en S inversé.

Figure 7 : Relation entre l'internationalisation et la performance



CONCLUSION

Ce papier examine trente cinq grandes études qui se consacrent à étudier la RIP durant la période de 1971 à 2006. A l'issue de notre revue, nous avons constaté que les fondements théoriques et les résultats empiriques des études antérieures sont très fragmentés, et peuvent être regroupés en

six modèles distincts. Dans le but de développer un modèle intégrateur permettant de capter de manière la plus large et la plus profonde possible la nature de la RIP, nous avons argumenté d'abord que les deux concepts, internationalisation et performance, sont de nature multidimensionnelle, et que certaines dimensions de l'internationalisation exercent des impacts positifs sur la performance alors que d'autres dimensions ont des impacts négatifs ou non. Ensuite, en intégrant les deux dimensions spatiale et temporelle dans la RIP, nous avons dessiné comment les directions différentes et le processus complet de l'internationalisation influencent sur le bilan des bénéfices et des coûts de l'entreprise dans le temps. Enfin, le fait d'intégrer le rôle modérateur de l'innovation proactive et continue dans l'examen de la RIP nous a permis non seulement de passer d'une perspective de recherche déterministe à celle d'évolutif, mais également d'éloigner de la routine des études antérieures de mettre accent uniquement sur les effets directs de l'internationalisation sur la performance. Cette approche multilatérale (Internationalisation-Innovation-Performance) vient alléger de mauvais effets possibles de l'approche traditionnelle bilatérale (Internationalisation → Performance) des études antérieures (Ramaswamy, 1992). En général, les apports de notre recherche se situent, sur le plan théorique, à deux niveaux. D'une part, elle peut contribuer à préciser les effets divers des dimensions différentes de l'internationalisation sur la performance dans le temps. D'autre part, elle nous offre la possibilité de réconcilier les modèles proposés, les résultats empiriques de six camps de recherche dispersés en montrant que le modèle intégrateur proposé est un corps commun reflétant la nature de la RIP, dont les composants inséparables et complémentaires sont les fondements théoriques et les résultats empiriques hétérogènes des recherches précédentes.

En outre, le développement théorique dans ce papier ouvre aussi des possibilités d'opérationnaliser de manière complète les types (ou directions) de l'internationalisation, les trois dimensions composantes du degré de l'internationalisation (largeur, profondeur et dispersion) ainsi que les dimensions financière et opérationnelle du concept performance. A titre d'illustration, la largeur du degré de l'internationalisation peut être mesurée par le nombre de pays d'accueil où se trouvent les filiales de l'entreprise, la profondeur par le pourcentage des activités de vente conduites à l'étranger, la dispersion par un index GMD (*Global Market Diversification*) (Miller et Pras, 1980). Quant aux directions de l'internationalisation (reliée ou non reliée), une voie possible d'opérationnalisation est d'adapter la méthodologie établie par Varadarajan (1986) au contexte international.

Enfin, il est important de préciser certaines limites de notre travail. La première limite se trouve au niveau de développement théorique de deux concepts, Innovation proactive et Innovation continue (en termes de management, organisation, technologies). Dans ce papier, nous nous sommes efforcés de construire ces deux concepts dans une perspective de la culture d'innovation (Eckermann et al., 2003). Cependant, la nature d'un tel effort reste au niveau exploratoire et nécessite encore de futurs affinements en termes de conceptualisation et d'opérationnalisation. De plus, vu la délimitation du sujet d'étude, notre travail n'a pas mis en considération d'autres facettes de l'internationalisation telles que la configuration ou les modes d'entrée, qui peuvent tout à fait exercer des impacts modérateurs sur l'amplitude et la direction de la RIP.

REFERENCES

- Aït-El-Hadj, S. (1997), Management de l'innovation technologique, *Encyclopédie de Gestion*, sous la direction de Yves Simon et de Patrick Joffre, 2^{ème} éd., Economica.
- Al-Obaidan, A. M. et G. W. Scully (1995), The theory and measurement of the net benefits of multinationality: the case of the international petroleum industry, *Applied economics*, 27 : 2, 231-238.
- Annavarjula, M. et S. Beldona (2000), Multinationality-Performance Relationship: a Review and Reconceptualization, *The International Journal of Organizational Analysis*, 8: 1, 48-67.
- Atamer, T.; R. Calori et P. Nunes (2000), International Strategies, in *The Dynamics of International Competition, from practice to theory*, Sage.
- Benito, G. R. G. et L. S. Welch (1997), De-Internationalization, *Management International Review*, 37 : 2, 7-25.
- Capar, N. et M. Kotabe (2003), The relationship between international diversification and performance in service firms, *Journal of International Business Studies*, 34, 345-355.
- Chiang, Y. et T. Yu (2005), The Relationship between Multinationality and the Performance of Taiwan Firms, *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge.
- Collins, J. M. (1990), A Market Performance Comparison of U.S. Firms Active in Domestic, Developed and Developing Countries, *Journal of International Business Studies*, 21: 2, 271-287.
- Contractor, F.J.; S. K. Kundu et C. Hsu (2003), A three-stage theory of international expansion: the link between multinationality and performance in the service sector, *Journal of International Business Studies*, 34 :1, 5-18.
- Delios, A. et P. Beamish (1999), Geographic scope, product diversification, and the corporate performance of Japanese firms, *Strategic Management Journal*, 20: 8, 711-727.
- Dunning, J. H. (1981), *International production and the multinational enterprise*, London: George Allen & Unwin.
- Eckermann, B.; G. C. I. Lin et S. Nagalingam (2003), A proactive approach to innovation, *International Journal of Business Performance Management*, 5: 4, 362-380.

- Geringer, J. M.; P. W. Beamish et R. C. DaCosta (1989), Diversification Strategy and Internationalization: Implications for MNE Performance, *Strategic Management Journal*, 10: 2, 109-119.
- Geringer, J. M.; S. Tallman et D. M. Olsen (2000), Product and International Diversification Among Japanese Multinational Firms, *Strategic Management Journal*, 21 :1, 51-80.
- Godet, M. (1992), *De l'anticipation à l'action*, Dunod.
- Goerzen, A. et P. W. Beamish (2003), Geographic scope and multinational enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 24 :13, 1289- 1306.
- Gomes, L. et K. Ramaswamy (1999), An Empirical Examination of the Form of the Relationship between Multinationality and Performance, *Journal of International Business Studies*, 30 : 1, 173-187.
- Grant, R. M. (1987), Multinationality and Performance among British Manufacturing Companies, *Journal of International Business Studies*, 18 : 3, 79-89.
- Grant, R. M.; A. P. Jammine et H. Thomas (1988), Diversity, Diversification, and Profitability among British Manufacturing Companies, 1972-84, *Academy of Management Journal*, 31 : 4, 771-801.
- Han, K. C.; S. H. Lee et D. Y. Suk (1998), Multinationality and firm performance, *Multinational Business Review*, 6 : 2, 63-70.
- Hatchuel, A.; P. Lemasson et B. Weil (2001), From R&D to RID: Design strategies and the management of innovation fields, *Proceedings of the 8th international product development management conference*, Enschede, Netherlands, EIASM & University of Twente, 415-430.
- Hatchuel A. & Weil B. (2002), De la R&D à la RID : de nouveaux principes pour structurer et organiser l'innovation répétée ?, *Industrie et technologies*, N° 841, 138-139.
- Hatchuel, A. et B. Weil (2003), Peut-on structurer l'innovation ? Peut-on faire sans...?, *Industrie et Technologies*, N° 846, 114-115.
- Hitt, M. A.; R. E. Hoskisson et R. D. Ireland (1994), A Mid-Range Theory of the Interactive Effects of International and Product Diversification on Innovation and Performance, *Journal of Management*, 20 : 2, 297-326.
- Hitt, M. A.; R. E. Hoskisson et H. Kim (1997), International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms, *Academy of Management Journal*, 40: 4, 767-798.
- Hsu, C. et D. J. Boggs (2003), Internationalization and Performance: traditional measures and their decomposition, *The Multinational Business Review*, 11 : 3, 23-49.
- Johanson, J. et J. Vahlne (1977), The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments, *The Journal of International Business Studies*, 23-32.
- Kim, W. S. et E. O. Lyn (1987), Foreign Direct Investment Theories, Entry Barriers, and Reverse Investments in U.S. Manufacturing Industries, *Journal of International Business Studies*, 18 : 2, 53-66.
- Knight, K. E. (1967), A descriptive model of the intrafirm innovation process, *Journal of Business*, Vol. 40, Octobre, 478-496.
- Kotabe, M.; S. S. Srinivasan et P. S. Aulakh (2002), Multinationality and firm performance: the moderating role of R&D and marketing capabilities, *Journal of International Business Studies*, 33: 1, 79-97.
- Lin, T.; J. P. Er et C. C. Kwok (2005), International Diversification and Performance: Evidence from Singapore, *Asia Pacific Journal of Management*, 22, 65-88.

- 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 (2004), International diversification and the firm performance: the S-curve hypothesis, *Academy of Management Journal*, 47: 4, 598-609.
- Majocchi A. et A. Zucchella (2003), Internationalization and Performance, *International Small Business Journal*, 21: 3, 249 – 268.
- Martinet, A.-C. (1990), *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris : Economica.
- Michel, A. et I. Shaked (1986), Multinational Corporation vs. Domestic Corporations: Financial Performance and Characteristics, *Journal of International Business Studies*, 17: 3, 89-100.
- Miller, J. C. et B. Pras (1980), The effects of multinational and export diversification on the profit stability of U. S. corporations, *Southern Economic Journal*, 46: 3, 792-805.
- Morck, R. et B. Yeung (1991), Why Investors Value Multinationality, *The Journal of Business*, 64 : 2, 165-187.
- Ramaswamy K.; K. G. Kroeck et W. Renforth (1996), Measuring the Degree of Internationalization of a Firm: A Comment, *Journal of International Business Studies*, 27:1, 167-177.
- Ramaswamy, K. (1992), Multinationality and Performance: a synthesis and redirection, *International Comparative Management*, 7, 241-267.
- Riahi-Belkaoui, A. et R. D. Picur (1998), Multinationality and Profitability: The Contingency of the Investment Opportunity Set, *Managerial Finance*, 24 : 5, 3-14.
- Rugman, A. M. (1976), Risk Reduction by International Diversification, *Journal of International Business Studies*, 7: 2, 75-80.
- Ruigrok, W. et H. Wagner (2003), Internationalization and Performance: An Organizational Learning Perspective, *Management International Review*, 43: 1, 63-83.
- Sullivan D. (1994a), Measuring the degree of internationalization of a firm, *Journal of International Business Studies*, 25: 2, 325-342.
- Sullivan D. (1994b), The threshold of internationalization: replication, extension, and reinterpretation, *Management International Review*, 34: 2, 165 - 186.
- Sullivan D. (1996), Measuring the degree of internationalization of a firm: a reply, *Journal of International Business Studies*, 27: 1, 179-192.
- Tallman S. et J. Li (1996), Effects of International Diversity and Product Diversity on the Performance of Multinational Firms, *The Academy of Multinational Journal*, 39: 1, 179-196.
- Thomas, D. E. et L. Eden (2004), What is the shape of the Multinationality-Performance relationship?, *The Multinational Business Review*, 12 : 1, 89 -110.
- Thomas, D. E. (2006), International Diversification and firm performance in Mexican firms: A curvilinear relationship?, *Journal of Business Research*, 59, 501-507.
- Vachani, S. (1991), Distinguishing between related and related International Geographic Diversification: A Comprehensive Measure of Global diversification, *Journal of International Business Studies*, 22: 2, 307-322.
- Varadarajan, P. (1986), Product diversity and firm performance: an empirical investigation, *Journal of Marketing*, 50: 3, 43-57.
- Venkatraman, N. et V. Ramanujam (1986), Measurement of Business Performance in Strategy research : A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review*, 11 : 4, 801-814.
- Vermeulen, F. et H. G. Barkema (1998), Pace, rhythm, and scope: process dependence in building a profitable multinational corporation, *Strategic Management Journal*, 23, 637-653.

- Vernon, R. (1971), *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of US Enterprises*, Basic Books: New York.
- Zahra, S. A.; R. D. Ireland et M. A. Hitt (2000), International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance, *Academy of Management Review*, 43 : 5, 925- 950.