



# Explorer la relation entre la croissance internationale et l'intra-régionalisation vs l'inter-régionalisation : son ambivalence et le rôle du degré d'engagements internationaux

Pham Hoanh Son NGUYEN

ESC Clermont Business School, Clermont Ferrand, France

Clermont Recherche Management (CleRMA), Université Clermont Auvergne, France

[pham.nguyen@esc-clermont.fr](mailto:pham.nguyen@esc-clermont.fr)

Renato PEREIRA

Iscte Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Lisbon, Portugal

Emerging Markets Research Center, ISCIM, Maputo, Mozambique

[Renato.Pereira@iscte-iul.pt](mailto:Renato.Pereira@iscte-iul.pt)

## Résumé

Les travaux de Rugman et Verbeke, révélateurs de l'ancrage régional des stratégies d'internationalisation, ont déclenché une réflexion renouvelée dans la recherche en management stratégique international sur le *locus* et la *conséquence* des stratégies des entreprises multinationales. Notre recherche s'efforce de contribuer à cette réflexion en explorant la relation entre la croissance internationale et l'Intra-régionalisation (INTRAR) vs l'Inter-régionalisation (INTER). Dans la perspective de la théorie de la régionalisation, nous argumentons que la relation en question est ambivalente et contingente aux degrés d'engagements internationaux (DEI) atteints dans chaque configuration (INTRAR vs INTER). Nos résultats, appuyés sur un échantillon de distributeurs alimentaires internationaux, démontrent que L'INTRAR conduit à une croissance internationale supérieure à celle de l'INTER. Néanmoins, cette supériorité devient moins prononcée, voire s'inverse, à mesure qu'un DEI plus élevé implique les handicaps d'exploitation et d'agrégation des similitudes intra-régionales, d'une part, et déclenche les bénéfices d'exploration et d'arbitrage des différences inter-régionales, d'autre part. L'ambivalence observée montre que la relation entre la performance et l'INTRAR vs l'INTER est plus dynamique et compliquée que ne le laisse penser la recherche précédente. Notre recherche apporte un nouveau regard plus complet au débat sur la performance de l'INTRAR vs l'INTER, mais aussi une réponse théorique et empirique à l'une des questions cardinales de la recherche en stratégies internationales - *où et comment s'internationaliser pour assurer une croissance supérieure ?*

**Mots-clés :** Intra-régionalisation, Inter-régionalisation, Degré d'engagements internationaux, Croissance internationale et Différences inter-régionales



# **Explorer la relation entre la croissance internationale et l'intra-régionalisation vs l'inter-régionalisation : son ambivalence et le rôle du degré d'engagements internationaux**

## **1. INTRODUCTION**

En se focalisant sur deux niveaux d'analyse, global et local, les travaux classiques mais toujours influents (Bartlett & Ghoshal, 1989 ; Prahalad & Doz, 1987) ont renseigné, de manière limpide, les managers et chercheurs sur diverses stratégies internationales générant l'efficacité globale et/ou la flexibilité locale. A cette dichotomie, entre global et local, Rugman et Verbeke (2004) ont introduit un niveau d'analyse intermédiaire, à savoir la région, en observant que 320 sur 380 entreprises les plus grandes au monde n'étaient pas globales, mais plutôt régionales, réalisant en moyenne 80% de leurs chiffres d'affaires au sein de leurs régions d'origine. De cette observation empirique et des autres recherches qui en découlent (tels Rugman, 2005 ; Rugman & Verbeke, 2005, 2007 ; Verbeke & Asmussen, 2016) se développe la théorie de la régionalisation qui vise essentiellement à explorer et à démontrer la dimension régionale dans les décisions clés de la stratégie internationale : *où et comment s'internationaliser ?*

Selon cette théorie, la région se définit comme un groupement de pays avec une proximité et une continuité physiques (Arregle, Beamish & Hebert, 2009), et se caractérise par des valeurs et représentations partagées, une meilleure cohésion interne et des similitudes institutionnelles, économiques et culturelles (Aguilera, Flores & Vaaler, 2007 ; Rugman & Verbeke, 2007 ; Verbeke & Asmussen, 2016). La région constitue ainsi un espace optimal à l'exploitation exhaustive et efficiente des ressources et compétences stratégiques précédemment développées dans le pays d'origine de l'entreprise, à la combinaison entre celles-ci et celles disponibles dans des pays d'accueil, à l'utilisation de cette combinaison des ressources, et, *in fine*, à la croissance profitable et soutenue de l'entreprise (Rugman & Verbeke, 2004, 2005 ; Verbeke & Asmussen, 2016).



Sur le plan théorique, les fondateurs de la théorie de la régionalisation argumentent, avec force et précision, la supériorité en matière de performance de l'intra-régionalisation (INTRAR), qui consiste à étaler des activités et actifs internationaux de l'entreprise au sein de sa région d'origine, par rapport à l'inter-régionalisation (INTER), définie comme la dispersion des activités et actifs internationaux à travers diverses régions du monde (Rugman & Verbeke, 2005 ; Verbeke & Asmussen, 2016). Néanmoins, sur le plan empirique, l'existence ou non d'une telle supériorité, sujet débattu depuis des années, demeure loin d'être complètement éclairée et concluante (Verbeke & Asmussen, 2016). Des travaux précédents (tels Delios & Beamish, 2005 ; Oh & Contractor, 2014) apportent en effet des réponses différentes et même contradictoires.

Engagés dans ce débat, nous observons deux limites principales des travaux empiriques précédents. Premièrement, nous constatons que ces derniers se focalisent essentiellement sur l'impact sur la performance des diverses configurations de l'internationalisation (INTRAR vs INTER), mais pas assez sur celui des possibles interactions entre les deux dimensions de l'internationalisation, à savoir, la configuration et le degré. Ce manque d'attention est surprenant vu qu'au plan conceptuel, la configuration et le degré sont considérés comme deux facettes, distinctes mais inséparables, de l'internationalisation (Asmussen & Goerzen, 2013). Si le degré représente le niveau d'engagements internationaux dans des activités commerciales et/ou productives de l'entreprise (Contractor, Kundu & Hsu, 2003), la configuration reflète quant à elle la manière de déployer ces engagements internationaux, et détermine si ces derniers sont répartis de manière équilibrée dans un grand nombre de pays (régions) ou, au contraire, concentrés dans quelques pays (régions) principaux (Asmussen, 2009 ; Asmussen & Goerzen, 2013). De plus, ce manque d'attention est aussi surprenant sur le plan empirique, vu qu'à côté des recherches démontrant l'impact sur la performance de l'INTRAR vs l'INTER, il existe aussi un corps important de travaux démontrant celui des divers degrés d'engagements internationaux (tels Contractor, et al., 2003 ; Ruigrok & Wagner, 2003)<sup>1</sup>. Dans ce sens, ce manque d'attention peut conduire à des observations biaisées et partielles dans le débat en question.

Deuxièmement, nous constatons l'absence de l'élément *croissance de l'entreprise* dans la conceptualisation et la mesure de la variable *performance* dans les travaux précédents,

---

<sup>1</sup> Durant les quatre dernières décennies, les recherches empiriques ont démontré l'existence de relations entre degré de l'internationalisation et performance, linéaires (tel Kirca, Fernandez & Kundu, 2016), non linéaires à deux phases (tel Ruigrok & Wagner, 2003) ou encore sinusoïdales (tel Contractor, Kundu & Hsu, 2003) (voir aussi l'article de Cardinal, Miller et Palich (2011) pour avoir une revue de littérature complète sur le lien degré de l'internationalisation-performance).



lesquels (tels Delios & Beamish, 2005 ; Oh & Contractor, 2014) ont exclusivement utilisé les indicateurs financiers tels que la rentabilité des actifs ou bien le ratio Q de Tobin. Cette absence est surprenante et problématique, étant donné que la croissance de l'entreprise s'utilise non seulement comme une mesure majeure de la performance dans la recherche en management stratégique et affaires internationales (Buckley, Dunning & Pearce, 1977 ; Chandler & Hanks, 1993), mais aussi et surtout comme un critère de jugement principal sur lequel les fondateurs et les partisans de la théorie de la régionalisation comparent théoriquement la performance de l'INTRAR avec celle de l'INTER (Rugman & Verbeke, 2004, 2005 ; Verbeke & Asmussen, 2016). Une telle absence conduit inévitablement à un état de connaissance incomplet sur la relation entre la performance, l'INTRAR et l'INTER.

Pour remédier à ces deux limites, notre article se propose d'explorer l'impact de l'INTRAR vs l'INTER sur la croissance internationale de l'entreprise tout en tenant compte du rôle modérateur que puisse jouer le degré d'engagements internationaux (DEI). Nous appuyant sur la théorie de la régionalisation (Rugman & Verbeke, 2004, 2005 ; Verbeke & Asmussen, 2016), plus spécifiquement, sur ses deux concepts fondamentaux que sont les similitudes intra-régionales et les différences inter-régionales, nous argumentons que L'INTRAR conduit à une croissance internationale supérieure à celle de l'INTER, en raison des avantages des similitudes intra-régionales et des handicaps des différences inter-régionales (Rugman & Verbeke, 2005 ; Verbeke & Asmussen, 2016). Cette supériorité devient toutefois moins prononcée, voire inversée, à mesure qu'un DEI plus élevé implique les handicaps d'exploitation (March, 1991) et d'agrégation (Ghemawat, 2003) des similitudes intra-régionales, d'une part, et déclenche les bénéfices d'exploration (Lu & Beamish, 2004) et d'arbitrage (Ghemawat, 2003) des différences inter-régionales, d'autre part. Nous proposons en effet que la relation entre la croissance internationale et l'INTRAR vs l'INTER est ambivalente et contingente au DEI qui impacte significativement le sens et la magnitude de la relation.

Nos résultats, appuyés sur un échantillon de 40 entreprises internationales de l'industrie de la grande distribution alimentaire durant la période 2002-2011, confirment cette proposition : l'INTRAR génère une meilleure croissance internationale que l'INTER ; Néanmoins, cette supériorité devient moins prononcée, voire s'inverse, à mesure qu'un DEI plus élevé modère négativement l'impact sur la croissance internationale de l'INTRAR et positivement celui de l'INTER. En démontrant théoriquement et empiriquement une relation ambivalente et contingente au DEI entre la croissance internationale et l'INTRAR vs l'INTER, notre article



apporte trois contributions cruciales : (i) un nouveau regard au débat en question jusqu'ici centré sur l'impact financier de l'INTRAR vs l'INTER ; (ii) une réponse à la fois théorique et empirique à l'une des questions cardinales de la théorie de la régionalisation et de la littérature en stratégies internationales : *où et comment s'internationaliser pour assurer une croissance supérieure ?*; (iii) nos résultats non seulement corroborent l'implication normative de la théorie de la régionalisation (Rugman & Verbeke, 2004, 2005 ; Verbeke & Asmussen, 2016) selon laquelle l'INTRAR conduit à une meilleure performance que l'INTER. Mais ils l'enrichissent aussi en délimitant les conditions d'engagements internationaux sous lesquelles cette « norme » reste pertinente et valable ou non. D'autres contributions et implications de recherche seront également spécifiées dans la partie de discussion.

## 2. RECHERCHE EMPIRIQUE PRECEDENTE

L'intéressant débat (Qian, Li & Rugman, 2013) sur la supériorité en matière de performance de l'INTRAR vs l'INTER s'enrichit des résultats différents et contradictoires même des travaux précédents (Verbeke & Asmussen, 2016). A titre d'exemple, se basant sur un échantillon de 1229 multinationales japonaises, Delios et Beamish (2005) confirment que celles poursuivant une stratégie intra-régionale enregistrent une performance financière plus faible que celles poursuivant la stratégie globale ou la stratégie bi-régionale. Au contraire, étudiant un échantillon de 211 multinationales européennes, Ruigrok, Georgakakis et Greve (2013) observent que l'INTRAR conduit à une meilleure performance financière que l'INTER, et que cette supériorité devient significativement moins prononcée sous l'influence de deux variables modératrices : la dynamique de l'industrie et la diversité de l'équipe de direction. De même, Oh et Contractor (2014), Kudina (2012), Qian, Khoury, Peng et Qian (2010) confirment eux aussi la supériorité en matière de performance financière de l'INTRAR par rapport à l'INTER. A la différence de ces travaux uniquement focalisés sur l'impact financier des diverses configurations de l'internationalisation (INTRAR vs INTER), la recherche de Li (2005) est la rare œuvre qui étudie explicitement l'impact interactif entre le degré et la configuration de l'internationalisation sur la performance financière. S'appuyant sur un échantillon de 574 entreprises américaines de service, l'auteur démontre que l'association entre le DEI et l'INTRAR est positivement liée à la rentabilité des ventes, et que la stratégie intra-régionale est plus efficace que la stratégie globale.



Tel que spécifié dans l'introduction, l'angle mort de la recherche empirique antérieure est notre double méconnaissance de l'impact sur la croissance de l'INTRAR vs l'INTER et de celui des interactions entre ces deux configurations et le degré d'engagement dans chaque configuration. L'existence d'un tel angle mort est d'autant plus surprenante que, dès 2004, dans leur *JIBS* article fondateur mettant en lumière l'importance de la dimension régionale (vs globale) dans les stratégies des entreprises multinationales, Rugman et Verbeke s'étaient déjà interrogés sur l'intérêt et la nécessité d'explorer le lien entre le DEI, les configurations intra/inter régionales et la croissance de l'entreprise, et avaient en conséquence explicitement invité les chercheurs à le faire (Rugman & Verbeke, 2004, p. 15). Dans une perspective de la théorie de la régionalisation, nous allons établir, dans la section suivante, une structure des avantages et des handicaps des similitudes intra-régionales et des différences inter-régionales. Cette structure forme le fondement théorique de notre argument global sur l'ambivalence de la relation entre la croissance internationale et l'INTRAR vs l'INTER.

### **3. FONDEMENT THEORIQUE**

#### **3.1 AVANTAGES ET HANDICAPS DES SIMILITUDES INTRA-REGIONALES**

De relatives similitudes intra-régionales, fruit des efforts d'intégration des pays membres d'une même région (Verbeke & Asmussen, 2016), stimulent la genèse des bénéfiques d'exploitation (Lu & Beamish, 2004) et d'agrégation (Ghemawat, 2003). Elles génèrent d'immenses opportunités commerciales régionales (Verbeke & Asmussen, 2016). Elles réduisent substantiellement les hasards contractuels (Rugman & Verbeke, 2005) et évitent à l'entreprise d'importants investissements à caractère exclusif (Buckley & Ghauri, 2004). Elles favorisent le partage des connaissances et des routines organisationnelles entre les filiales d'une entreprise localisées au sein d'une même région (Arregle, et al., 2009). De même, des similitudes intra-régionales stimulent l'élaboration des ressources et compétences stratégiques à portée régionale de l'entreprise (*Region-bound Firm Specific Advantages*). Spécifiquement, elles lui permettent de consolider et d'élargir ses ressources, processus et routines existants afin de les rendre, à faibles coûts d'adaptation, transférables et exploitables à l'intérieur de toute la région (Rugman & Verbeke, 2004, 2005). Elles font ainsi de la région une étendue géographique optimale à l'alignement efficient des ressources et des connaissances de l'entreprise sur celles disponibles dans les pays marchés d'accueil, condition sine qua non pour



assurer la réussite commerciale des expansions internationales (Rugman & Verbeke, 2004, 2005 ; Verbeke & Asmussen, 2016).

Néanmoins, des similitudes intra-régionales exposent en même temps l'entreprise à des handicaps des mécanismes de création de valeur par agrégation (Ghemawat, 2003) et par exploitation (March, 1991). Pendant qu'elles favorisent la genèse de l'efficience par le transfert, l'extension, la consolidation, le redéploiement et l'exploitation des ressources et routines maîtrisées de l'entreprise à l'intérieur de toute la région, elles encastrent progressivement celle-ci dans un processus de dépendance de sentier (Pierson, 2000), dans l'exploitation aux dépens de l'exploration (March, 1991). De même, pendant qu'elles favorisent la co-implantation des filiales régionales en quête des bénéfices d'agglomération, elles stimulent l'homogénéité et la duplication entre celles-ci, réduisent par ailleurs l'exploration et l'exposition à des connaissances nouvelles et hétérogènes (Arregle, et al., 2009 ; Sorenson & Baum, 2003).

### **3.2 HANDICAPS ET AVANTAGES DES DIFFERENCES INTER-REGIONALES**

Les endurentes différences inter-régionales (Osegowitsch & Sammartino, 2008), impliquées par de substantielles discontinuités géographique, institutionnelle, économique et culturelle à la frontière régionale (Asmussen, 2012 ; Flores, Aguilera, Mahdian & Vaaler, 2013), mettent les entreprises inter-régionales face à des difficultés et des désavantages additionnels par rapport à leurs concurrents régionaux. Ces difficultés et désavantages additionnels, que Qian *et al.* (2013) qualifient de handicaps liés à l'expansion inter-régionale (*Liability of inter-regional foreignness*), peuvent prendre la forme de l'affaiblissement de la valeur et de la puissance des ressources et des compétences stratégiques existantes de l'entreprise en dehors de sa région d'origine (Verbeke & Asmussen, 2016). Ces handicaps peuvent prendre aussi la forme d'importants investissements d'alignement et d'adaptation, spécifiques à chaque région d'accueil (Rugman & Verbeke, 2005), avec pourtant une efficacité incertaine, en raison des faibles rationalité et fiabilité inter-régionales (Verbeke & Asmussen, 2016).

En revanche, des différences inter-régionales apportent à l'entreprise des bénéfices d'exploration (Lu & Beamish, 2004) et d'arbitrage (Ghemawat, 2003), nécessaires pour innover (Hitt, Hoskisson & Kim, 1997). Spécifiquement, elles lui apportent la possibilité de capitaliser sur la dispersion géographique et la diversité des connaissances (Ghemawat, 2003). Elles



exposent l'entreprise aux larges opportunités d'apprentissage dans la diversité (Goerzen & Beamish, 2003 ; Lee & Makhija, 2009). Elles lui fournissent également la flexibilité nécessaire pour créer, intégrer et reconfigurer différentes ressources et compétences internationales (Qian, et al., 2010). En outre, des différences inter-régionales procurent également à l'entreprise les bénéfices d'une flexibilité opérationnelle globale (Allen & Pantzalis, 1996) tels que la réduction de la dépendance d'un pays marché particulier (Kim, Hwang & Burgers, 1993) ou la possibilité de faire un arbitrage sur des outputs en choisissant des meilleurs canaux de distribution et de vente (Hennart, 1982).

Sur la base de ces éléments, nous allons argumenter que la relation entre la croissance internationale et l'INTRAR vs l'INTER est ambivalente et dépendante de la possibilité de l'entreprise de tirer profit (ou, inversement, de souffrir les handicaps) des similitudes intra-régionales ou des différences inter-régionales, et que cette possibilité est elle-même conditionnée par différentes combinaisons entre les configurations de dispersion internationale (l'INTRAR vs l'INTER) et les degrés d'engagements internationaux que l'entreprise atteint dans chaque configuration.

#### **4. HYPOTHESES**

##### **4.1 IMPACT SUR LA CROISSANCE INTERNATIONALE DE L'ENTREPRISE DE L'INTRAR VS L'INTER**

Dans un monde semi-globalisé (Ghemawat, 2003), la majorité des affaires internationales s'effectue à l'échelle, non pas inter-régionale, mais plutôt intra-régionale (Rugman & Verbeke, 2004), en raison des actions d'intégration communément menées par des pays membres d'une même région. Ces derniers s'efforcent très souvent de créer une meilleure cohésion interne (Rugman & Verbeke, 2007), sous forme, par exemple, d'un bloc économique régional comme l'ALENA ou l'UE, pour faciliter des échanges intra-régionaux et la circulation interne de l'information, des capitaux et des hommes. Ce qui favorise l'implantation intra-régionale des acteurs économiques internes (Rugman & Verbeke, 2004), et crée en revanche des barrières administratives, réglementaires et normatives à l'exploitation des opportunités régionales par les entreprises externes (Verbeke & Asmussen, 2016).

De plus, de substantielles discontinuités institutionnelles, économiques et culturelles à la frontière régionale (Aguilera, et al., 2015 ; Asmussen, 2012) mettent les entreprises inter-



régionales face à des désavantages additionnels par rapport à leurs concurrents régionaux (Qian, et al., 2013). Ces désavantages peuvent prendre les formes de discrimination locale et d'interaction compliquée et inefficace avec la clientèle (Daamen, Hennart, Kim & Park, 2007). Ils peuvent prendre aussi la forme de lourds investissements d'apprentissage et d'adaptation avec pourtant une efficacité incertaine, en raison des faibles rationalité et fiabilité inter-régionales (Verbeke & Asmussen, 2016).

En revanche, de relatives similitudes intra-régionales facilitent l'alignement des ressources, des savoir-faire, des produits stratégiques de l'entreprise intra-régionale sur les besoins et les ressources des pays marchés de la région, et, à ce titre, font de celle-ci un espace optimal à sa croissance (Rugman & Verbeke, 2004, 2005 ; Verbeke & Asmussen, 2016). En effet, des proximités intra-régionales peuvent faciliter l'implémentation et la pénétration de l'entreprise en simplifiant la communication, la coordination et le traitement de l'information et en réduisant le temps et l'effort nécessaires pour construire la légitimité externe et interne. Elles évitent à l'entreprise d'importants investissements à caractère exclusif (Buckley & Ghauri, 2004), et favorisent le partage des connaissances et des routines organisationnelles entre ses filiales intra-régionales (Arregle, et al., 2009). Cette externalité d'agglomération, à son tour, constitue un véhicule central du redéploiement des connaissances et routines procédurales, accumulées sous formes de couples de « condition-action » ou de « problème-réponse » (Anderson, 1982, 1987), nécessaire pour assurer une pénétration intra-régionale efficiente (Rugman & Verbeke, 2005).

De même, des similitudes intra-régionales renforcent aussi la présence de l'entreprise en favorisant la consolidation et l'extension de ses routines et compétences existantes (Prange & Verdier, 2011) et, par-là, l'élaboration de ses ressources et compétences stratégiques à portée régionale (Rugman & Verbeke, 2005). Le remplacement des centres nationaux de distribution par des clusters européens de distribution, fait par les multinationales au sein de l'UE, en est un bon exemple (Verbeke & Asmussen, 2016). Enfin, des opportunités commerciales régionales, avec notamment des comportements et besoins relativement homogènes de la clientèle, permettent à l'entreprise de transférer et d'exploiter, à l'échelle régionale et sans grande adaptation, ses ressources, technologies et produits précédemment développés dans son pays d'origine ou d'autres pays de la région. Autrement dit, elles stimulent une perspective régionale des opérations de l'entreprise, suffisante pour assurer une meilleure croissance (Rugman & Verbeke, 2004, 2005 ; Verbeke & Asmussen, 2016). Sur cette base, nous proposons que :



*Hypothèse 1 : L'intra-régionalisation génère une meilleure croissance internationale que l'inter-régionalisation*

## **4.2 IMPACT MODERATEUR DU DEGRE D'ENGAGEMENTS INTERNATIONAUX**

Accroître le degré d'engagement dans l'INTER ou, en d'autres termes, augmenter le nombre de filiales dans des régions d'accueil implique une présence physique de plus en plus importante dans chaque région d'accueil et, à travers elle, un encastrement technologique, commercial et social (Granovetter, 1973, 1974, 1985 ; Hagedoorn, 1993 ; Halinen & Tornroos, 1998) plus profond et plus large dans cette dernière. Un tel encastrement accroît l'exposition aux larges opportunités d'apprentissage dans la diversité (Goerzen & Beamish, 2003 ; Lee & Makhija, 2009), la possibilité de capitaliser sur la dispersion géographique et la diversité des connaissances (Ghemawat, 2003) ainsi que la flexibilité nécessaire pour créer et reconfigurer différentes ressources et compétences internationales (Qian, et al., 2010).

Spécifiquement, un tel encastrement accroît la genèse des bénéfices d'exploration (Lu & Beamish, 2004) et d'arbitrage (Ghemawat, 2003), liés aux différences inter-régionales, indispensables à une meilleure croissance tels que: (i) l'acquisition des connaissances expérientielles (Johanson & Vahlne, 1977) nécessaires à réduire la méconnaissance des spécificités locales, à alléger ainsi les handicaps liés à l'expansion inter-régionale (Qian, et al., 2013), et, enfin, à évaluer et à saisir de nouvelles opportunités commerciales ; (ii) le développement des nouvelles compétences de grande valeur (Prange & Verdier, 2011), spécifiques à chaque région d'accueil (Rugman & Verbeke, 2005), permettant d'élaborer des formes nouvelles et innovantes de l'avantage compétitif et de développer des nouveaux produits et marchés ; (iii) l'exposition à une large variété de ressources cognitives, telle une matrice de l'esprit en chaque manager (Bartlett & Ghoshal, 1990), nécessaires au processus d'innovation, au progrès technologique et à la croissance (Hitt, et al., 1997 ; Zahra, Ireland & Hitt, 2000).

Une présence physique de plus en plus profonde à travers des régions procure aussi les bénéfices d'une flexibilité opérationnelle globale (Allen & Pantzalis, 1996), nécessaires pour assurer une meilleure croissance. L'entreprise peut réduire sa dépendance à l'égard d'un marché particulier et d'éventuelles fluctuations de revenus (Kim, et al., 1993) grâce à un portefeuille d'investissements plus conséquents, mais dispersés à travers des régions. Elle a aussi la possibilité de faire un arbitrage sur des outputs en choisissant des meilleurs canaux de



distribution et de vente (Hennart, 1982). Une telle possibilité peut être amplifiée par le pouvoir de marché que l'entreprise, grâce à sa taille grandissante, exerce sur ses partenaires, distributeurs et clients mêmes (Kogut, 1985). Sur cette base de discussion, nous proposons que :

*Hypothèse 2a : Un degré d'engagements internationaux plus élevé modère positivement l'impact de l'inter-régionalisation sur la croissance internationale.*

L'INTRAR vise essentiellement à exploiter, de manière efficiente, des opportunités commerciales régionales au moyen du transfert, du redéploiement, de l'extension et de l'exploitation des ressources, compétences et routines précédemment développées dans le pays d'origine de l'entreprise ou d'autres pays de la région (Rugman & Verbeke, 2005 ; Verbeke & Asmussen, 2016). L'accroissement du degré d'engagements dans l'INTRAR, par une augmentation du nombre de filiales régionales par exemple, intensifie naturellement le redéploiement et l'exploitation de ces ressources, compétences et routines maîtrisées.

Néanmoins, l'exploitation réussie des routines conduit à la répétition (March, 1988, 1991). L'entreprise risque en conséquence de finir par s'encastrier toujours davantage dans son activité d'exploitation (March 1991), exclure en revanche progressivement son activité d'exploration (March, 1991). Ainsi, elle minimise de plus en plus le temps, les efforts et les risques liés à l'innovation (Denis, 2007), impliquant inévitablement un affaiblissement de sa capacité d'innovation. Cet affaiblissement est d'autant plus grave que, avec un nombre de filiales régionales plus important, la co-implantation augmente l'homogénéité et la duplication entre elles et réduit par ailleurs l'exploration et l'exposition à des connaissances nouvelles et hétérogènes (Arregle, et al., 2009 ; Sorenson & Baum, 2003). De même, une concentration des engagements dans un groupe de pays de proximité afin de tirer profit d'une familiarité partagée peut également restreindre, sur la durée, la vision, les modèles mentaux, les expériences accumulées, l'exploration et donc la capacité d'innovation des managers, car ces derniers n'affrontent qu'un nombre relativement limité de défis, de concurrents et de clients, dans des conditions commerciales et culturelles peu diversifiées (Barkema & Vermeulen, 1998).

Un tel affaiblissement de la capacité d'innovation aux triples niveaux, - entreprise, filiale et manager -, diminue la croissance, surtout que l'innovation est nécessaire pour renouveler les besoins de la clientèle et maintenir la dynamique du marché (Miller, 1986). Cette diminution de la croissance peut par ailleurs s'aggraver par diverses sources de déséconomies d'agglomération telles que la disponibilité limitée des opportunités de marché (Nachum &



Wymbs, 2005), la réduction des ressources locales, la compétition intensifiée et inefficace entre les entreprises (Chan, Makino & Isobe, 2006) ou entre les filiales régionales d'une même entreprise (Arregle, et al., 2009). Sur cette base de discussion, nous anticipons que :

*Hypothèse 2b : Un degré d'engagements internationaux plus élevé modère négativement l'impact de l'intra-régionalisation sur la croissance internationale.*

Sur la base de toute la discussion précédente, nous anticipons aussi que l'accroissement du DEI augmente la croissance internationale des entreprises inter-régionales, réduit en revanche celle des entreprises intra-régionales, et diminue, voire inverse, en conséquence, la supériorité en matière de croissance internationale de l'INTRAR par rapport à l'INTER telle qu'établie plus haut.

*Hypothèse 2c : La supériorité en matière de croissance internationale de l'intra-régionalisation par rapport à l'inter-régionalisation peut être modérée, voire inversée, par l'accroissement du degré d'engagements internationaux.*

## **5. METHODOLOGIE**

### **5.1 ECHANTILLON**

Nous examinons les expansions internationales des entreprises de l'industrie de la grande distribution alimentaire. Ce choix a été motivé par trois raisons. D'abord, bien qu'elle soit internationalisée (Rugman & Girod, 2003 ; UNCTAD, 2020), cette industrie ne fait jamais l'objet d'étude empirique dans le débat en question. Ensuite, le choix de la grande distribution alimentaire, caractérisée par les idiosyncrasies institutionnelles, économiques et culturelles régionales (Burt, Coe & Davies, 2019), permet l'alignement entre notre terrain empirique et notre cadre théorique fondé sur les avantages et handicaps des similitudes intra-régionales et des différences inter-régionales. Enfin, cette industrie inclut non seulement les entreprises à divers DEI, de faibles à extrêmement élevés, mais aussi une large variation de configurations régionales - des entreprises intra-régionalisées à 100% à celles presque pleinement inter-régionalisées - ce qui est nécessaire pour tester nos hypothèses. Le recueil des données a principalement été effectué à partir de la base de données de *Planet Retail*, un des leaders mondiaux dans le service de conseil aux distributeurs alimentaires. Deux autres sources de données sont la Banque Mondiale et la Division de Statistique des Nations Unies.



En suivant Verdier, Prange, Atamer et Monin (2010), nous définissons comme distributeurs internationaux les entreprises ayant des filiales de vente dans au moins deux pays. Notre définition permet de ne pas exclure les entreprises poursuivant l'INTRAR dans les régions composées d'un très petit nombre de pays membres comme l'Amérique du Nord. De plus, elle permet de composer un échantillon qui a une large variation de configurations et de DEI (de 0,007 à 0,994), ce qui est requis pour tester nos hypothèses. L'obtention de cette large variation explique aussi le choix de la période 2002-2011 où les distributeurs développent de manière intense les activités internationales tant au sein de leurs régions d'origine que vers d'autres régions d'accueil. De notre base de données initiale comprenant *tous* les distributeurs internationaux actifs durant la période 2002-2011 (67 distributeurs, plus précisément), nous avons retenu 40 entreprises dont les données sont disponibles pour calculer toutes les variables introduites dans nos modèles de recherche. Les 40 entreprises retenues dans l'échantillon final représentent 24 différentes nationalités.

## 5. 2 VARIABLES

*Variable dépendante* : En suivant Grant (1987), Zahra *et al.* (2000), nous mesurons la croissance internationale de l'entreprise (*CROIS*) par la croissance annuelle de ses ventes internationales.

$$CROIS = \frac{Vente\ internationale\ de\ l'année\ t - Vente\ internationale\ de\ l'année\ t - 1}{Vente\ internationale\ de\ l'année\ t - 1} \times 100\%$$

*Variables indépendantes* : Des travaux précédents ont développé des mesures différentes de l'INTRAR et de l'INTER (Delios & Beamish, 2005 ; Qian, et al., 2010). Ces mesures comportent deux limites : (i) il y aurait un vide théorique dans leurs contenus (Asmussen, 2009) ; (ii) la classification des stratégies intra- et inter-régionales est sensible aux choix souvent subjectifs des points d'inflexion (Osegowitsch & Sammartino, 2008). Pour éviter ces limites, nous utilisons l'indice *Configurations d'orientation globale (Z)* développé par Asmussen (2009). Cet indice n'utilise pas de points d'inflexion, mais se construit plutôt sur le critère objectif de globalisation de Fisch et Oesterle selon lequel, pour qu'une entreprise soit considérée comme complètement et réellement globalisée, la distribution de ses ventes globales doit correspondre à la distribution du PIB global (pour avoir une compréhension complète de cet indice, voir Asmussen (2009)). L'indice Z se calcule de manière suivante :



XXX<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS

$$Z \equiv \frac{G - R}{G + R} = \frac{w/e - w_I/e_I}{w/e + w_I/e_I}$$

Où  $G$  est le niveau de l'INTER ;  $R$  le niveau de l'INTRAR ;  $e$  le ratio des ventes dans la région d'origine (mais hors du pays d'origine) sur les ventes totales de l'entreprise ;  $w$  le ratio des ventes dans le reste du monde (ou hors de la région d'origine) sur les ventes totales de l'entreprise ;  $e_I$  le ratio du PIB du reste de la région d'origine sur le PIB global ;  $w_I$  le ratio du PIB du reste du monde sur le PIB global. Les valeurs de l'indice  $Z$  s'étalent sur une échelle allant de -1 à 1. Si la valeur de  $Z$  est égale à -1, l'entreprise est considérée comme intra-régionalisée à 100%. Si la valeur de  $Z$  est égale à 1, l'entreprise est définie comme inter-régionalisée à 100%. Plus la valeur de  $Z$  s'approche de zéro, plus l'entreprise s'approche de la globalisation complète.

En suivant Arregle *et al.* (2009), le groupement régional de pays s'est effectué sur la base de classification de régions géographiques de la Division de Statistique des Nations Unies (<https://unstats.un.org/unsd/methodology/m49/>). Selon cette dernière, ont été identifiées 19 régions géographiques que sont l'Afrique septentrionale, l'Afrique australe, l'Afrique centrale, l'Afrique occidentale, l'Afrique orientale, l'Amérique centrale, l'Amérique du Sud, les Caraïbes, l'Amérique septentrionale, l'Asie centrale, l'Asie du Sud-Est, l'Asie méridionale, l'Asie occidentale, l'Asie orientale, l'Europe méridionale, l'Europe occidentale, l'Europe orientale, l'Europe septentrionale et l'Océanie. Sur une échelle allant de -1 à 1 d'Asmussen (2009), notre indice  $Z$  (*CONFIGU*) prend les valeurs comprises entre -1 et 0,97.

*Variable modératrice* : Dans la littérature, le DEI peut être mesuré par le ratio des ventes internationales sur les ventes totales (VIVT) et/ou le ratio du nombre de filiales étrangères sur le nombre total de filiales (FETF) (Contractor, et al., 2003 ; Grant, 1987). Notre recherche utilise les deux ratios pour développer notre mesure du DEI. En suivant Lu et Beamish (2004), nous calculons d'abord, pour chaque entreprise et chaque année, les deux ratios. Nous divisons ensuite chacune des valeurs du ratio des VIVT par le ratio des VIVT maximum de tout l'échantillon, afin de convertir les ratios en indices intermédiaires. Nous faisons de même pour chacune des valeurs du ratio du FETF, afin de les convertir également en indices intermédiaires. Enfin, nous calculons la moyenne des deux indices pour obtenir la mesure finale du DEI dont la valeur va de 0 à 1, avec 1 représentant le DEI le plus élevé de notre échantillon.

*Variables de contrôle* : Dans nos modèles de recherche, nous avons inclus plusieurs variables de contrôle qui, identifiées dans la littérature, pourraient affecter les relations suggérées. Précisément, nous mesurons l'*âge de l'entreprise* (*AGE*) par le nombre d'années



d'opération de l'entreprise depuis sa création. Nous incluons la *croissance de l'année précédente* ( $CROIS_{t-1}$ ) dans nos régressions, vu que la croissance de l'année précédente peut permettre de prédire ou, au moins, être corrélée avec la croissance de l'année actuelle ( $CROIS_t$ ) de l'entreprise. La *vitesse d'internationalisation* ( $VITES$ ) indique le taux auquel une entreprise augmente sa présence internationale. En suivant Wagner (2004), nous mesurons cette variable par le changement annuel du ratio du nombre de filiales étrangères sur le nombre total de filiales de l'entreprise durant la période 2002 - 2011. Plus le changement annuel du ratio est grand, plus la vitesse d'internationalisation annuelle est élevée.

Pour mesurer la *diversification de service* ( $DIVSE$ ), nous utilisons le nombre de formats des magasins proposés (tels hypermarché, supermarché, magasin de proximité, etc..) par chaque entreprise. La *largeur de l'internationalisation* ( $LARGE$ ) qui représente l'étendue géographique de l'entreprise (Lu & Beamish, 2004) est mesurée par le nombre total de pays d'accueil. Nous utilisons la superficie de vente de tous les magasins confondus pour mesurer la *taille de l'entreprise* ( $TAILL$ ). Pour calculer le *taux d'inflation global* ( $INFLA$ ), nous avons d'abord collecté les taux d'inflations annuels de tous les pays d'accueil.

Ensuite, nous avons procédé à la pondération de ces taux en tenant compte du poids de chaque marché national dans le portefeuille de pays d'accueil de l'entreprise. Enfin, nous avons également contrôlé la *dimension temporelle de la période de recherche* 2002-2011 en utilisant dix variables binaires d'année ( $ANNEE$ ). L'année 2011 a été sélectionnée comme l'année de référence.

Tableau 1 - Statistiques descriptives et corrélations entre les différentes variables (†p<0,10 ; \* p<0,05 ; \*\* p<0,01 ; nombre total d'observations = 400)

<i>Variables</i>	<i>Moyenne</i>	<i>E.T.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>16</i>	<i>17</i>	<i>18</i>	<i>19</i>	
1. Croissance	20,43	5,79	1,00																			
2. Croissance(t-1)	30,32	130,7	0,11*	1,00																		
3. Age	54	33,76	-0,10*	-0,06	1,00																	
4. Inflation	2,92	3,01	0,01	-0,01	-0,09†	1,00																
5. Taille	4316617	1,01e+07	-0,05	-0,04	-0,01	-0,07	1,00															
6. Vitesse	19,40	107,51	0,18**	-0,01	-0,02	-0,01	-0,02	1,00														
7. Div. Service	4,34	2,30	-0,01	-0,00	0,36**	0,02	0,29**	-0,03	1,00													
8 Largeur de l'Int.	6,53	7,66	-0,09†	-0,04	-0,01	-0,01	0,43**	-0,06	0,29**	1,00												
9. DEI	0,34	0,25	-0,05	-0,04	0,17**	-0,01	0,13**	0,00	0,22**	0,34**	1,00											
10. Année (2002)	0,1	0,3	0,11*	0,20**	-0,04	0,01	-0,03	-0,00	-0,04	-0,02	-0,05	1,00										
11. Année (2003)	0,1	0,3	0,06	0,02	-0,03	-0,04	-0,02	0,04	-0,00	-0,01	-0,04	-0,11*	1,00									
12. Année (2004)	0,1	0,3	0,06	0,00	-0,02	-0,06	-0,02	0,16**	-0,00	-0,01	-0,01	-0,11*	-0,11*	1,00								
13. Année (2005)	0,1	0,3	0,01	-0,00	-0,01	-0,03	-0,01	-0,01	0,01	-0,00	-0,01	-0,11*	-0,11*	-0,11*	1,00							
14. Année (2006)	0,1	0,3	-0,02	-0,01	-0,00	0,00	-0,00	-0,01	0,00	-0,00	-0,00	-0,11*	-0,11*	-0,11*	-0,11*	1,00						
15. Année (2007)	0,1	0,3	0,01	-0,03	0,00	0,04	0,00	-0,04	-0,00	-0,00	0,00	-0,11*	-0,11*	-0,11*	-0,11*	-0,11*	1,00					
16. Année (2008)	0,1	0,3	0,01	-0,02	0,01	0,27**	0,01	-0,02	0,00	0,00	0,02	-0,11*	-0,11*	-0,11*	-0,11*	-0,11*	-0,11*	-0,11*	1,00			
17. Année (2009)	0,1	0,3	-0,11*	-0,02	0,02	-0,16**	0,02	-0,02	0,01	0,02	0,02	-0,11*	-0,11*	-0,11*	-0,11*	-0,11*	-0,11*	-0,11*	-0,1*	1,00		
18. Année (2010)	0,1	0,3	-0,07	-0,07	0,03	-0,07	0,02	-0,03	0,00	0,01	0,03	-0,11*	-0,11*	-0,11*	-0,11*	-0,11*	-0,11*	-0,11*	-0,1*	-0,11*	1,00	
19. Année (2011)	0,1	0,3	-0,05	-0,05	0,04	0,03	0,03	-0,04	0,01	0,02	0,04	-0,11*	-0,11*	-0,11*	-0,11*	-0,11*	-0,11*	-0,11*	-0,1*	-0,11*	-0,11*	1,00
20. Configuration Z	-0,73	0,49	-0,11*	0,01	0,26**	0,02	0,19**	-0,06	0,27**	0,38**	0,37**	-0,02	-0,01	-0,01	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,01	

Tableau 2 - Résultats des analyses de régression par les modèles à effets aléatoires avec robustesse de *vce*  
Configurations d'orientation globale, Degré d'engagements internationaux et Croissance internationale <sup>a, b, c</sup>

Variables Indépendantes	Croissance internationale de l'entreprise		
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Constante	19,72** (7,44)	10,28 (9,6)	-5,07 (5,30)
Croissance internationale $t-1$	0,02 (0,02)	0,03 (0,02)	0,04† (0,02)
Age de l'entreprise	-0,18 (0,14)	-0,15 (0,14)	-0,19 (0,16)
Taux d'inflation global pondéré	-0,35 (1,1)	-0,29 (1,13)	-0,09 (1,14)
Taille de l'entreprise	-1,47e-07 (1,51e-07)	-1,35e-07 (1,50e-07)	-1,17e-07 (1,44e-07)
Vitesse d'internationalisation	0,07 (0,05)	0,08 (0,06)	0,08 (0,06)
Diversification de service	1,84 (2,12)	1,92 (2,12)	2,1 (2,15)
Largeur de l'internationalisation	-0,60* (0,28)	-0,47† (0,28)	-0,47† (0,28)
Degré d'engagements internationaux	-1,47 (9,76)	1,79 (10,38)	27,05** (10,14)
Année 2002	22,04 (21,34)	22,31 (21,37)	21,77 (21,27)
Année 2003	13,88** (4,77)	14,26** (4,8)	13,98** (4,94)
Année 2004	10,81 (7,36)	11,19 (7,4)	11,09 (7,47)
Année 2005	8,18 (6,48)	8,62 (6,55)	8,84 (6,55)
Année 2006	2,66 (3,75)	4,04 (3,75)	3,24 (3,76)
Année 2007	8,61* (3,75)	8,99* (3,71)	9,2* (3,78)
Année 2008	10,17† (5,90)	10,19† (6,05)	9,76 (6,16)
Année 2009	-10,91** (4,08)	-10,77** (4,07)	-10,48** (3,99)
Année 2010	-2,73 (3,19)	-2,65 (3,19)	-2,48 (3,19)
Configurations d'Orientation Globale		-7,27* (3,46)	-24,86** (7,66)
Configurations d'Orientation Globale x Degré d'engagements internationaux			30,91* (14,46)
Nombre d'observations	400	400	400
Wald $\chi^2$	129,57**	131,63**	136,75**
R <sup>2</sup>	30,57	33,45	36,60
$\Delta R^2$	-	2,88	3,15

†p<0,1 \*p<0,05 \*\*p<0,01 <sup>a</sup> Les changements de R<sup>2</sup> sont calculés par rapport au modèle 1 constitué uniquement des variables de contrôle. <sup>b</sup> Les erreurs standards sont présentées entre parenthèses. <sup>c</sup> Les analyses de régression ne fournissent pas les coefficients de l'année de référence 2011 incluse dans tous les modèles.



### 5.3 MODELES DE RECHERCHE

Pour examiner les relations conçues, nous avons construit les deux équations suivantes :

*Equation 1* - Impact de l'INTRAR vs l'INTER sur la croissance internationale

$$CROIS_{it} = \beta_0 + \beta_1 CROIS(t-1)_{it} + \beta_2 AGE_{it} + \beta_3 INFLA_{it} + \beta_4 TAILL_{it} + \beta_5 VITES_{it} \\ + \beta_6 DIVSE_{it} + \beta_7 LARGE_{it} + \beta_8 DEI_{it} + \sum_{m=1}^{10} \beta_{8+m} ANNEE_m + \beta_{19} CONFIGU_{it} + w_{it}$$

*Equation 2* - Impact modérateur du DEI

$$CROIS_{it} = \beta_0 + \beta_1 CROIS(t-1)_{it} + \beta_2 AGE_{it} + \beta_3 INFLA_{it} + \beta_4 TAILL_{it} + \beta_5 VITES_{it} + \beta_6 DIVSE_{it} + \beta_7 LARGE_{it} \\ + \beta_8 DEI_{it} + \sum_{m=1}^{10} \beta_{8+m} ANNEE_m + \beta_{19} CONFIGU_{it} + \beta_{20} (CONFIGU \times DEI)_{it} + w_{it}$$

### 6. RESULTATS

Dans le tableau 1, nous exposons les statistiques descriptives et les corrélations pour toutes les variables (Mean VIF = 1,56). Pour tester nos hypothèses de recherche, nous avons utilisé les modèles à effets aléatoires avec robustesse de *vce*. Nous avons utilisé le test « Hausman » pour comparer nos modèles à effets aléatoires avec les modèles à effets fixes. Les résultats des tests « Hausman » confirment le rejet des modèles à effets fixes en faveur de nos modèles à effets aléatoires dans tous les cas.

Nos résultats sont présentés dans le tableau 2 : (i) dans le modèle n°1, nous n'incluons que les variables de contrôle et la variable dépendante CROIS ; (ii) le modèle n° 2 vérifie si l'INTRAR génère une meilleure croissance internationale que l'INTER (Hypothèse 1); (iii) le modèle n° 3 vérifie *simultanément* si un DEI plus élevé modère positivement la relation entre l'INTER et la croissance internationale (Hypothèse 2a), si un DEI plus élevé modère négativement la relation entre l'INTRAR et la croissance internationale (Hypothèse 2b), et si un DEI plus élevé diminue, voire inverse, la supériorité en matière de croissance internationale de l'INTRAR par rapport à l'INTER (Hypothèse 2c). Tous ces modèles, de 1 à 3, sont statistiquement significatifs, vu ce que leurs statistiques Wald  $\chi^2$  ( $p < 0,01$ ) montrent.

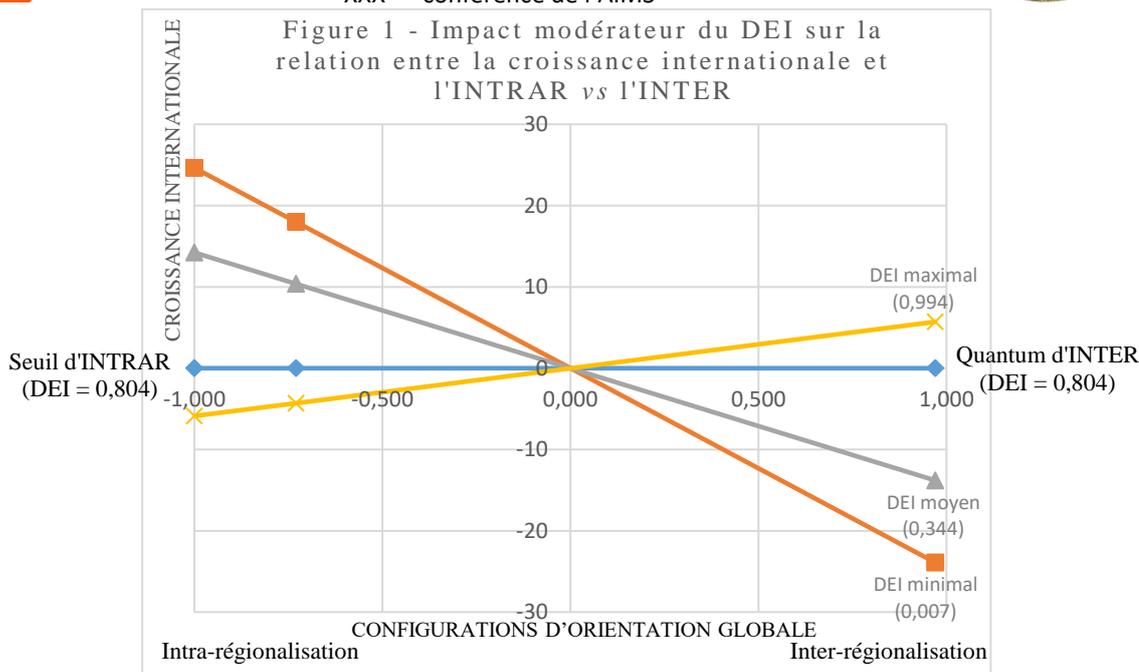
Conformément à nos attentes (Hypothèse 1), l'INTRAR génère une meilleure croissance internationale que l'INTER. Le coefficient de la variable de *configurations d'orientation globale* est négatif (-7,27) et significatif avec une p-valeur inférieure à 0,05 (tableau 2, modèle 2). Ce résultat signifie que plus la valeur de Z est grande, plus la croissance



internationale diminue. Précisément, il signifie simultanément que plus l'entreprise est inter-régionalisée, plus sa croissance internationale décroît, et qu'en revanche, plus l'entreprise est intra-régionalisée, plus sa croissance internationale s'accroît. Les résultats ont aussi confirmé un pouvoir d'explication relativement élevé du modèle 2 (tableau 2). L'ensemble des variables de contrôle et de la variable indépendante (*configurations d'orientation globale*) expliquent en effet 33,45 % de la variabilité interindividuelle de la *croissance internationale* (tableau 2, modèle 2,  $R^2 = 33,45 \%$ ). Par conséquent, l'hypothèse 1 est validée.

Nos résultats ont aussi confirmé les hypothèses 2a et 2b. Le coefficient (30,91) de la variable interactive de *configurations d'orientation globale* et de *degré d'engagements internationaux* (CONFIGU x DEI) est statistiquement significatif avec une p-valeur inférieure à 0,05 (tableau 2, modèle 3). Ce coefficient positif démontre, d'une part, que lorsque l'entreprise augmente d'une unité du produit (*configurations d'orientation globale x degré d'engagements internationaux*) en accroissant par exemple à l'extrême son INTER (vers la valeur de 1) et son DEI (vers 1), elle enregistre une augmentation de 30,91% de sa croissance internationale. D'autre part, il signifie aussi que lorsque l'entreprise diminue d'une unité du produit (*configurations d'orientation globale x degré d'engagements internationaux*) en accroissant par exemple à l'extrême son INTRAR (vers -1) et son DEI (vers 1), elle connaît une diminution de 30,91% de sa croissance internationale. Autrement dit, ce coefficient positif ( $\beta = 30,91$  ;  $p < 0,05$ ) confirme qu'un DEI plus important réduit l'impact positif de l'INTRAR sur la croissance internationale, d'une part, et amoindrit l'impact négatif de l'INTER sur la croissance internationale, d'autre part.

Interprété graphiquement, ce résultat indique, sur la figure 1, qu'une entreprise avec un DEI maximal (0,994) enregistre un taux de croissance internationale négatif à mesure qu'elle se concentre davantage dans sa région d'origine. En revanche, aux degrés minimal (0,007) et moyen (0,344) d'engagements internationaux, une entreprise intra-régionalisée connaît une meilleure croissance internationale à mesure qu'elle accentue son INTRAR. Ainsi, il semble, comme anticipé dans l'hypothèse 2a, que plus une entreprise intra-régionalisée augmente son DEI au sein de sa région d'origine, moins prononcé sera l'impact positif de son INTRAR sur sa croissance internationale.



La figure 1 indique également qu'une entreprise avec un DEI maximal (0,994) connaît une meilleure croissance à mesure qu'elle se disperse davantage vers des régions d'accueil. En revanche, aux degrés minimal (0,007) et moyen (0,344) d'engagements internationaux, une entreprise inter-régionalisée connaît un taux de croissance négatif à mesure qu'elle augmente son INTER. Ainsi, il semble, comme proposé dans l'hypothèse 2b, que plus une entreprise inter-régionalisée augmente son DEI à travers diverses régions géographiques, moins prononcé sera l'impact négatif de son INTER sur sa croissance internationale. Enfin, le coefficient positif ( $\beta = 30,91$  ;  $p < 0,05$ ) de la variable interactive (CONFIGU x DEGRE) et l'ensemble des interprétations graphiques associées (figure 1) démontrent également que l'accroissement du DEI diminue, voire inverse, la supériorité en matière de croissance internationale de l'INTRAR par rapport à l'INTER. L'hypothèse 2c est donc validée.

En ce qui concerne les variables de contrôle, les résultats ont montré que la *croissance internationale de l'année précédente*, la *largeur de l'internationalisation*, et les *années 2003, 2007 et 2009* ont un impact significatif sur la *croissance internationale*. Ceci justifie a posteriori de les avoir incluses dans nos modèles de recherche. En revanche, les autres variables de contrôle ne sont pas significativement associées à la variable *croissance internationale*.

## 6. 1 TESTS DE ROBUSTESSE : ENDOGENEITE ET CAUSALITE INVERSEE



Verbeke et Brugman (2009), Verbeke et Forootan (2012) ont noté que presque tous les travaux empiriques sur la relation internationalisation-performance n'ont pas résolu l'endogénéité. Précisément, la problématique centrale concerne la causalité inversée - situation où les relations significatives sont impliquées non seulement par les impacts de l'internationalisation sur la variation de la performance, mais aussi par la performance obtenue ou anticipée qui conditionne les décisions d'internationalisation. Verbeke et Brugman (2009) ont aussi souligné qu'en ne prenant pas en compte l'endogénéité, les résultats statistiques peuvent être biaisés, et les résultats significatifs peuvent avoir un intérêt managérial limité.

Pour tester si l'endogénéité existe dans nos modèles, nous avons effectué trois analyses statistiques additionnelles. Premièrement, nous avons introduit, dans nos modèles de recherche initiaux, la *croissance domestique de l'entreprise* comme une variable de contrôle supplémentaire, étant donné qu'une meilleure performance domestique peut déclencher des expansions internationales supplémentaires (Verbeke & Forootan, 2012). Les nouveaux résultats confirment eux aussi la validation de toutes nos hypothèses. Deuxièmement, en suivant Hillman et Keim (2001) et Kirca, Fernandez et Kundu (2016), nous avons testé une relation inversée entre la croissance internationale et les configurations d'orientation globale (l'INTRAR vs l'INTER). Précisément, dans notre modèle, nous avons utilisé les *configurations d'orientation globale* comme variable dépendante et la *croissance internationale* comme variable indépendante pour tester la supposée relation inversée. Nous n'avons pas trouvé de relation statistiquement significative entre la croissance internationale au temps  $t$  et les configurations d'orientation globale au temps  $t+1$ . Ceci indique que l'endogénéité sous forme de causalité inversée n'est pas un problème sérieux dans nos modèles.

Troisièmement, en suivant Lu et Beamish (2001, 2004), nous avons décalé les données pour des régressions supplémentaires. Nous avons avancé d'un an toutes les variables indépendante, modératrice et de contrôle vers la période 2001-2010, et reporté d'un an la variable dépendante vers la période 2003-2012. Nous avons ainsi obtenu une structure de données décalées de deux ans, susceptible de diminuer considérablement d'éventuelles causalités inversées entre les variables. Les résultats des tests Hausman confirment le rejet des modèles à effets aléatoires en faveur des modèles à effets fixes pour ces données décalées. Les résultats des régressions supplémentaires convergent avec les résultats empiriques initialement obtenus, confirmant ainsi la robustesse de la validation de nos hypothèses (tableau 3).



## 7. DISCUSSION

Notre article étudie comment INTRAR, INTER et le DEI dans chaque configuration s'interagissent pour faire évoluer la croissance internationale. Conformément à nos hypothèses, les résultats confirment que l'accroissement du DEI diminue, voire inverse, la supériorité en matière de croissance internationale de l'INTRAR par rapport à l'INTER. L'INTRAR conduit à une croissance internationale supérieure à celle de l'INTER, en raison des avantages des similitudes intra-régionales et des handicaps des différences inter-régionales (Rugman & Verbeke, 2005 ; Verbeke & Asmussen, 2016). Néanmoins, cette supériorité devient moins prononcée, voire s'inverse, à mesure qu'un DEI plus élevé implique les handicaps d'exploitation (March, 1991) et d'agrégation (Ghemawat, 2003) des similitudes intra-régionales, d'une part, et déclenche les bénéfices d'exploration (Lu & Beamish, 2004) et d'arbitrage (Ghemawat, 2003) des différences inter-régionales, d'autre part.

### 7. 1 SEUIL D'INTRA-REGIONALISATION ET CONDITION(S) SUFFISANTE(S) DE LA REGIONALISATION

La lecture de la figure 1 révèle que les entreprises intra-régionales enregistrent une croissance négative et inférieure à celle des entreprises inter-régionales au-delà d'un certain seuil d'engagements internationaux, plus spécifiquement, au-delà d'une valeur de 0,804, équivalente à un très haut DEI. L'existence d'un tel seuil dans la trajectoire de l'INTRAR, que nous appelons le *seuil d'intra-régionalisation*, confirme la thèse d'existence de l'excès régional (*regional overstretching*) de Verbeke et Asmussen (2016) selon laquelle l'entreprise peut enregistrer l'excès géographique même au sein d'une région géographique et connaît ainsi une diminution de la performance. Le seuil observé, qui incarne le danger d'un engagement international trop poussé dans un contexte intra-régional homogène, semble présager, pour reprendre le principe cher à Clausewitz, que l'INTRAR, comme toute stratégie, contient en germes sa propre destruction au-delà du « point culminant ».

Par rapport aux deux vecteurs cardinaux de l'INTRAR - similitudes intra-régionales et ressources et compétences stratégiques à portée régionale (Rugman & Verbeke, 2004, 2005 ; Verbeke & Asmussen, 2016) -, notre travail apporte les appuis empiriques à leurs rôles de clé de voûte dans l'exploitation des opportunités commerciales régionales. Mais il soulève aussi que la possession de ces vecteurs n'est pour les firmes intra-régionales qu'une condition nécessaire pour assurer une croissance positive et supérieure à celle des inter-régionales. L'une



des conditions suffisantes est, comme démontré par nos résultats, de ne pas dépasser *le seuil d'intra-régionalisation*, plus spécifiquement, de contenir l'engagement international aux degrés plus modérés, de façon que ne se déclenchent pas les handicaps des similitudes intra-régionales.

## **7. 2 QUANTUM D'INTER-REGIONALISATION ET LES ENIGMES DE LA THEORIE DE LA REGIONALISATION**

Nous constatons également que sur la trajectoire d'INTER, il existe un *quantum d'engagements internationaux* qui correspond à un très haut DEI (0,804) et au-delà duquel les entreprises inter-régionales tirent profit des différences inter-régionales et génèrent une croissance positive et meilleure que les intra-régionales. Ce constat apporte de nouvelles explications aux énigmes de la théorie de la régionalisation (Verbeke & Asmussen, 2016). Précisément, ce constat signifie que l'INTER peut conduire à une croissance positive et supérieure à l'INTRAR, mais ce à un prix très élevé. C'est bien cette possibilité d'avoir une croissance positive et meilleure que l'INTRAR qui explique en partie et d'une nouvelle manière pourquoi le phénomène de la sur-internationalisation (en l'occurrence l'INTER) et ses effets négatifs (sur la performance financière) sont observables dans la réalité et persistent dans le temps (Verbeke & Asmussen, 2016, p. 1055). Et c'est bien ce prix (trop) cher à payer qui explique en partie pourquoi la plupart des plus grandes multinationales ne sont pas globales, mais plutôt régionales telles qu'observées par Rugman et Verbeke dès 2004. Autrement dit, le quantum d'engagements internationaux observé, qui incarne, pour reprendre les mots de Rugman et Verbeke (2005), de grands investissements d'alignement spécifiques à chaque région d'accueil causés par les différences inter-régionales, exerce un effet dissuasif sur les décisions d'expansion inter-régionale.

## **7. 3 PRINCIPALES CONTRIBUTIONS**

Notre article apporte trois contributions cruciales à la théorie de la régionalisation et à la recherche en stratégies internationales. Premièrement, en démontrant une relation ambivalente et contingente au DEI entre la croissance internationale et l'INTRAR vs l'INTER, notre article apporte un nouveau regard au débat en question jusqu'ici centré sur l'impact financier de l'INTRAR vs l'INTER. Notre recherche attaque en effet les angles morts du débat. Nos choix de variables, les relations qui en découlent, les mesures associées et nos résultats empiriques sont différents de ceux de *tous* les travaux empiriques précédents. Par rapport à la contradiction des résultats des travaux antérieurs qui, tous, utilisent les indicateurs financiers comme mesure de la performance, notre recherche, bien qu'elle emploie *croissance*



*internationale* comme mesure de cette dernière, apporte deux tentatives d'explication. Sur le plan empirique, une telle contradiction existe car la relation entre la performance financière, l'INTRAR vs l'INTER *pourrait être* également ambivalente et dépendante des DEI qui impactent le sens et la magnitude de la relation. D'un point de vue théorique, une telle ambivalence existe, puisqu'il existe les firmes inter-régionales qui sont, aux DEI très élevés, non seulement capables de s'adapter aux différences inter-régionales, mais aussi et surtout de capitaliser sur ces différences (Ghemawat, 2003), d'explorer de nouvelles alternatives (March, 1991) et de développer par là des nouvelles ressources stratégiques spécifiques à chaque région d'accueil (Rugman & Verbeke, 2005).

Deuxièmement, nos résultats viennent à la fois corroborer et enrichir l'implication normative de la théorie de la régionalisation (Rugman & Verbeke, 2004, 2005 ; Verbeke & Asmussen, 2016) selon laquelle les entreprises sur-internationalisées, allant au-delà de la région d'origine, enregistreraient normalement une performance inférieure (Verbeke & Asmussen, 2016). Nos résultats corroborent, avec ceux d'autres auteurs (Kudina, 2012 ; Oh & Contractor, 2014 ; Qian, et al., 2010 ; Ruigrok, et al., 2013), cette implication normative en utilisant *croissance internationale* comme mesure de la performance. Ils enrichissent également cette implication normative en établissant la condition d'engagements internationaux (le respect du seuil d'intra-régionalisation ou l'atteinte du quantum d'inter-régionalisation) selon laquelle cette « norme » reste pertinente et valable, ou non.

Troisièmement, notre travail apporte une réponse à la fois théorique et empirique à l'une des questions cardinales de la recherche en stratégies internationales : *Où et comment s'internationaliser pour assurer une croissance supérieure ?* (Rugman & Verbeke, 2005 ; Verbeke & Asmussen, 2016). En effet, nos cadre d'analyse et développement théorique, qui tiennent compte simultanément des avantages et des handicaps des similitudes intra-régionales et des différences inter-régionales, permettent d'expliquer comment les choix de configuration et de degré d'engagement sont effectués, et pourquoi et comment diverses combinaisons entre ces choix conduisent ou non à une croissance supérieure. En outre, les résultats obtenus permettent de démontrer empiriquement les conséquences en matière de croissance internationale de telles combinaisons et d'identifier par-là les meilleures combinaisons susceptibles de générer une croissance supérieure.

Tableau 3 – Test de robustesse lié à l'endogénéité sur les données décalées de deux ans par les modèles à effets fixes avec robustesse de *vce*

Configurations d'orientation globale, Degré d'engagements internationaux et Croissance internationale<sup>d, e, f</sup>

Variables Indépendantes (période 2001-2010)	Croissance internationale de l'entreprise (période 2003-2012)		
	Modèle 4	Modèle 5	Modèle 6
Constante	54,99** (13,55)	35,61* (13,28)	14,81 (14,68)
Croissance internationale $t_{-1}$	-0,01 (0,00)	-0,00 (0,00)	-0,00 (0,00)
Taux d'inflation global pondéré	1,02** (0,31)	0,91** (0,29)	0,81** (0,27)
Taille de l'entreprise	1,09e-06** (3,85e-07)	1,00e-06* (3,83e-07)	8,20e-07* (3,12e-07)
Vitesse d'internationalisation	-0,00 (0,00)	-0,00 (0,00)	-0,00 (0,00)
Diversification de service	0,53 (1,88)	0,69 (1,95)	0,82 (1,92)
Largeur de l'internationalisation	0,71 (1,26)	1,30 (1,35)	1,06 (1,31)
Degré d'engagements internationaux	-159,95** (38,14)	-173,12** (37,52)	-107,52** (30,62)
Année 2001	13,94† (8,13)	13,12 (7,78)	12,59 (7,81)
Année 2002	11,70 (8,27)	10,57 (7,99)	10,38 (7,99)
Année 2003	4,52 (7,36)	3,45 (7,40)	3,19 (7,39)
Année 2004	1,83 (7,52)	1,20 (7,33)	1,15 (7,32)
Année 2005	6,06 (7,14)	6,03 (7,07)	6,29 (7,11)
Année 2006	7,72 (7,24)	7,98 (7,08)	8,25 (7,14)
Année 2007	-12,09† (7,1)	-11,53 (7,02)	-11,21 (7,07)
Année 2008	-5,42 (6,8)	-5,01 (6,77)	-4,61 (6,82)
Année 2009	0,76 (6,01)	0,55 (6,00)	0,47 (5,98)
Configurations d'Orientation Globale		-27,52* (11,17)	-49,76** (16,15)
Configurations d'Orientation Globale x Degré d'engagements internationaux			78,20* (36,95)
Nombre d'observations	396	396	396
F	12,38**	12,83**	11,85**
R <sup>2</sup>	26,27	27,09	27,63
$\Delta R^2$		0,82	0,54

†p<0,1 \*p<0,05 \*\*p<0,01 <sup>d</sup> Les changements de R<sup>2</sup> sont calculés par rapport au modèle 4 constitué uniquement des variables de contrôle. <sup>e</sup> Les erreurs standards sont présentées entre parenthèses. <sup>f</sup> Les analyses de régression ne fournissent pas les coefficients de l'année de référence 2010 et de l'âge de l'entreprise incluses dans tous les modèles.



## 7.4 IMPLICATIONS ET LIMITES DE RECHERCHE

Nos résultats ont trois principales implications pour le débat en question et la recherche en stratégies internationales. Premièrement, les chercheurs analysant la relation entre la performance, l'INTRAR et l'INTER devraient prendre en compte simultanément les avantages et les handicaps des similitudes intra-régionales et des différences inter-régionales. Ils devraient par ailleurs tenir compte du caractère dynamique et ambivalent de la relation. Autrement, ils risqueraient d'apporter de nouvelles observations biaisées et partielles. Deuxièmement, notre recherche met en lumière, en accord avec d'autres auteurs (Li, 2005 ; Rugman & Verbeke, 2004), l'intérêt et l'importance d'étudier l'impact sur la performance des diverses combinaisons entre le DEI, l'INTRAR et l'INTER. Ce ne sont pas seulement les configurations intra et inter-régionales qui expliquent la performance, mais aussi le degré d'engagements que l'entreprise atteint dans chaque configuration. Troisièmement, nos résultats confirment l'existence de l'excès régional et sa conséquence négative sur la performance, telles qu'anticipées par Verbeke et Asmussen (2016). Ils indiquent aussi l'existence d'un quantum d'inter-régionalisation et la nécessité de l'atteindre pour une croissance positive. L'existence d'un tel seuil et d'un tel quantum mérite d'être prise en compte et testée dans de futurs travaux.

Nous avons utilisé la classification de régions géographiques de la Division de Statistique des Nations Unies, alors qu'il n'y a pas de définition non ambiguë et cohérente d'une région géographique dans la littérature des affaires internationales (Arrègle, et al., 2009). Nos résultats peuvent être donc complétés et testés par de futures recherches qui utilisent d'autres classifications des régions *et* la même mesure Z d'Asmussen (2009) applicable à toute définition d'une région. De plus, il existe de relatives similitudes institutionnelles et culturelles inter-régionales (Asmussen & Goerzen, 2013) qui peuvent exercer un effet favorisant sur l'INTER. Pour en tenir compte, de futurs travaux peuvent introduire, comme variable modératrice, la distance institutionnelle et culturelle entre la région d'origine de l'entreprise et ses régions d'accueil dans leurs modèles de recherche. En outre, toute théorie (la plus basique) de l'internationalisation devrait incorporer au moins deux éléments : les décisions d'investissement de l'entreprise et son interaction avec les concurrents (Hymer, 1976 ; Zaheer, 1995). Notre article a tenté d'introduire le premier dans la relation entre la croissance internationale et l'INTRAR *vs* l'INTER. De futurs travaux peuvent y introduire le deuxième en tenant compte par exemple de l'intensité concurrentielle ou le degré de compétition multi-point entre les entreprises intra- (inter-) régionales.



En outre, la grande distribution alimentaire, secteur à coûts fixes élevés, à faible marge et sous forte pression d'expansion (Corstjens & Lal, 2012), se caractérise par les durables idiosyncrasies régionales en matière d'habitude d'achat et de goût des consommateurs, de contrôle réglementaire, de politique protectionniste, d'environnement urbain et d'infrastructure (Burt, et al., 2019). Ces idiosyncrasies rendent plus compliqués, moins efficaces, voire impossibles, la mutualisation des achats à l'échelle globale, le transfert et l'exploitation des modèles économiques, produits, concepts et routines précédemment développés. Ce qui a par le passé conduit Walmart à se retirer de la Corée du Sud en 2006, SHVMakro des Philippines en 2007, plus récemment, Auchan de la Chine en 2020. L'existence de telles idiosyncrasies peut en effet être reflétée par l'observation d'Edgard Bonte, Président d'Auchan Retail, sur le retrait de son entreprise du marché chinois « *Marché inspirant, il n'en reste pas moins très spécifique* » (Le Monde, 2020).

Par rapport à cette caractéristique sectorielle, il nous semble important de délimiter la portée de notre résultat. Spécifiquement, il serait pour le moment prématuré de généraliser l'ambivalence observée. En effet, cette dernière n'est actuellement valable que dans le secteur de la distribution alimentaire caractérisé par les durables différences inter-régionales. Elle pourrait être moins prononcée dans d'autres secteurs, telles la construction aéronautique civile et l'industrie électronique, où il n'existe pas d'importantes différences inter-régionales en matière de demande de la clientèle, mais plutôt un besoin relativement homogène à l'échelle globale. Une autre voie de recherche potentielle serait donc de tester si l'INTRAR, l'INTER et le DEI jouent les mêmes rôles dans d'autres secteurs d'activité que la grande distribution alimentaire.

## 8. CONCLUSION

L'ancrage régional des stratégies d'internationalisation (Mayrhofer, 2014) et sa conséquence en matière de performance ont fait l'objet d'un intérêt de recherche croissant (Qian, et al., 2013). Les travaux de Rugman et Verbeke, révélateurs de cet ancrage régional, ont en effet déclenché une réflexion renouvelée dans la recherche en management stratégique international sur le *locus* et la *conséquence* des stratégies des entreprises multinationales (Verbeke & Asmussen, 2016). Notre recherche s'efforce de contribuer à cette réflexion. L'ambivalence observée sur les distributeurs alimentaires internationaux montre que la relation



entre la performance et l'INTRAR vs l'INTER est plus dynamique et compliquée que ne le laisse penser la recherche précédente.

Notre travail peut être également utile dans le contexte actuel où les efforts d'intégration économique régionale, accélérés par la pandémie de Covid-19, reconfigurent les opportunités de croissance des entreprises tant à l'échelle régionale que mondiale. La pandémie laisse en effet penser, au niveau de l'Etat, que, pour construire un certain degré d'autosuffisance et de résilience locales, le régionalisme peut être une alternative réaliste et valable au mondialisme. Elle exige, au niveau de l'entreprise, un passage des investissements destinés à la recherche d'efficacité globale vers ceux dédiés à l'exploitation du marché régional, plus particulièrement, un certain rééquilibrage vers une croissance fondée sur une demande régionale (UNCTAD, 2020). Dans ce contexte, nous espérons que nos résultats et cadre d'analyse peuvent apporter aux chercheurs et aux praticiens les renseignements clairs sur les avantages, les handicaps, les conditions de réussite et l'impact sur la croissance des choix de localisation (l'INTRAR vs l'INTER), et, plus largement, la réponse à leur question - *Où et comment s'internationaliser pour assurer une meilleure croissance ?*

## REFERENCES

- Aguilera, R. V., Flores, R. G., & Vaaler, P. (2007). Is it all a matter of grouping? Examining the regional effect in global strategy research. In S.B. Tallman (Ed.), *A new generation in international strategic management* (pp. 209-228). Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Aguilera, R., Flores, R., & Kim, J. (2015). Re-examining regional borders and the multinational enterprise. *Multinational Business Review*, 23(4), 374-394.
- Allen, L., & Pantzalis, C. (1996). Valuation of the operating flexibility of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 27, 633-653.
- Anderson, J. R. (1982). Acquisition of cognitive skill. *Psychological Review*, 89(4), 369-406.
- Anderson, J. R. (1987). Skill acquisition: compilation of weak-method problem situations. *Psychological Review*, 94(2), 192-210.
- Arregle, J. L., Beamish, P. W., & Hebert, L. (2009). The regional dimension of MNEs' foreign subsidiary localization. *Journal of International Business Studies*, 40, 86-107.
- Asmussen, C. G. (2009). Local, regional or global? Quantifying MNE geographic scope. *Journal of International Business Studies*, 40, 1192-1205.
- Asmussen, C. G. (2012). Foundations of regional versus global strategies of MNEs. In A. Verbeke & H. Merchant (Eds.), *Handbook of research on international strategic management* (pp. 271-290). Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Asmussen, C. G., & Goerzen, A. (2013). Unpacking dimensions of foreignness: Firm-specific capabilities and international dispersion in regional, cultural, and institutional space. *Global Strategy Journal*, 3(2), 127-149.
- Barkema, H. G., & Vermeulen, F. (1998). International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective. *Academy of Management Journal*, 41(1), 7-26.



- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders – the transnational solution*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1990). Managing innovation in the transnational corporation. In C. A. Bartlett, Y. Doz, & G. Hedlund (Eds.) *Managing the Global Firm* (pp. 215-255). Routledge Library Editions.
- Buckley, P. J., Dunning, J. H., & Pearce, R. B. (1977). The influence of firm size, industry, nationality, and degree of multinationality in the growth and profitability of the world's largest firms. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 114, 243-257.
- Buckley, P. J., & Ghauri, P. N. (2004). Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35, 81-98.
- Burt, S., Coe, N. M., & Davies, K. (2019). A tactical retreat? Conceptualising the dynamics of European grocery retail divestment from East Asia. *International Business Review*, 28, 177-189.
- Cardinal, L. B., Miller, C. C., & Palich, L. E. (2011). Breaking the cycle of iteration: Forensic failures of international diversification and firm performance research. *Global Strategy Journal*, 1(1-2), 175-186.
- Chan, C. M., Makino, S., & Isobe, T. (2006). Interdependent behavior in foreign direct investment: The multi-level effects of prior entry and prior exit on foreign market entry. *Journal of International Business Studies*, 37, 642-665.
- Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1993). Measuring the performance of emerging businesses: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 8(5), 391-408.
- Contractor, F. J., Kundu, S. K., & Hsu, C.C. (2003). A three-stage theory of international expansion: The link between multinationality and performance in the service sector. *Journal of International Business Studies*, 34, 5-18.
- Corstjens, M., & Lal, R. (2012). Retail doesn't cross borders: Here's why and what to do about it. *Harvard Business Review*, 90(4), 104-111.
- Daamen, B., Hennart, J-F., Kim, D-J., & Park, Y. R. (2007). Sources of and responses to the liability of foreignness: the case of Korean companies in the Netherlands. *Global Economic Review*, 36(1), 17-35.
- Delios, A., & Beamish, P. W. (2005). Regional and global strategies of Japanese firms. *Management International Review*, 45(1), 19-36.
- Denis, J. P. (2007). *Danny Miller – l'approche configurationnelle : Une réponse aux paradoxes de la stratégie ?* EMS Editions, Paris.
- Flores, R., Aguilera, R. V., Mahdian, A., & Vaaler, P. M. (2013). How well do supranational regional grouping schemes fit international business research models? *Journal of International Business Studies*, 44, 451-474.
- Ghemawat, P. (2003). Semiglobalization and international business strategy. *Journal of International Business Studies*, 34, 138-152.
- Goerzen, A., & Beamish, P. W. (2003). Geographic scope and multinational enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1289-1306.
- Grant, R.M. (1987). Multinationality and performance among British manufacturing companies. *Journal of International Business Studies*, 18, 79-89.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. (1974). *Getting a job*. Harvard University Press. Cambridge, MA.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.



- Hagedoorn, J. (1993). Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences. *Strategic Management Journal*, 14(5), 371-385.
- Halinen, A., & Tornroos, J.-A. (1998). The role of embeddedness in the evolution of business networks. *Scandinavian Journal of Management*, 14(3), 187-205.
- Hennart, J. F. (1982). *A theory of multinational enterprise*. University of Michigan Press.
- Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125-139.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40(4), 767-798.
- Hymer, S. H. (1976). *The international operations of multinational firms: A study of direct foreign investment*. The MIT Press, Cambridge, MA.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.
- Kim, W. C., Hwang, P., & Burgers, W. P. (1993). Multinational's diversification and the risk-return trade-off. *Strategic Management Journal*, 14(4), 275-286.
- Kirca, A. H., Fernandez, W. D., & Kundu, S.K. (2016). An empirical analysis and extension of internalization theory in emerging markets: The role of firm-specific assets and asset dispersion in the multinationality-performance relationship. *Journal of World Business*, 51(4), 628-640.
- Kogut, B. (1985). Designing global strategies: Comparative and competitive value-added chains. *Sloan Management Review*, 26(4), 15-28.
- Kudina, A. (2012). Regional strategies, liability of foreignness, and firm performance. *Multinational Business Review*, 20(4), 331-351.
- Le Monde avec AFP (2020). Auchan vend ses activités chinoises à Alibaba et quitte la Chine. *Le Monde*. [https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/10/19/auchan-vend-ses-activites-chinoises-a-alibaba-et-quitte-la-chine\\_6056531\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/10/19/auchan-vend-ses-activites-chinoises-a-alibaba-et-quitte-la-chine_6056531_3234.html)
- Lee, S.-H., & Makhija, M. (2009). The effect of domestic uncertainty on the real options value of international investments. *Journal of International Business Studies*, 40, 405-420.
- Li, L. (2005). Is regional strategy more effective than global strategy in the US service industries? *Management International Review*, 45(1), 37-57.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2004). International diversification and firm performance: The S-curve hypothesis. *Academy of Management Journal*, 47(4) 187-209.
- March, J. G. (1988). Variable risk preferences and adaptive aspirations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 9(1), 5-24.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1) 11-47.
- Mayrhofer, U. (2014). Alan M. Rugman : L'ancrage régional des stratégies d'internationalisation. In G. Charreaux, P. Joffre, & G. Koenig (Eds.), *Les Grands Auteurs en Management International* (pp. 73-87). Editions Management & Société.
- Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(3), 233-249.
- Nachum, L., & Wymbs, C. (2005). Product differentiation, external economies and MNE location choices: M&As in global cities. *Journal of International Business Studies*, 36, 415-434.



- Oh, C. H., & Contractor, F. (2014). A regional perspective on multinational expansion strategies: Reconsidering the three-stage paradigm. *British Journal of Management*, 25(S1), S42-S59.
- Osegowitsch, T., & Sammartino, A. (2008). Reassessing (home-)regionalization. *Journal of International Business Studies*, 39, 184-196.
- Pierson, P. (2000). Increasing returns, path dependence, and the study of politics. *American Political Science Review*, 94(2), 251-267.
- Prahalad, C. K., & Doz, Y. L. (1987). *The multinational mission: Balancing global integration with local responsiveness*. Free Press, New York.
- Prange, C., Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 46(1), 126-133.
- Qian, G., Houry, T. A., Peng, M. W., & Qian, Z. (2010). The performance implications of intra- and inter-regional geographic diversification. *Strategic Management Journal*, 31(9), 1018-1030.
- Qian, G., Li, L., & Rugman, A. M. (2013). Liability of country foreignness: Their effects on geographic diversification and firm performance. *Journal of International Business Studies*, 44, 635-647.
- Rugman, A. M. (2005). *The regional multinationals – MNEs and “global” strategic management*. Cambridge University Press, London.
- Rugman, A. M., & Girod, S. (2003). Retail multinationals and globalization: The evidence is regional. *European Management Journal*, 21(1), 24-37.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2004). A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35, 3-18.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2005). Towards a theory of regional multinationals: A transaction cost economics approach. *Management International Review*, 45(1), 5-17.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2007). Liabilities of regional foreignness and the use of firm-level versus country-level data: A response to Dunning et al. (2007). *Journal of International Business Studies*, 38, 200-205.
- Ruigrok, W., Georgakakis, D., & Greve, P. (2013). Regionalization strategy and performance – the moderating role of industry dynamism and top management team diversity. *Multinational Business Review*, 21(1), 6-24.
- Ruigrok, W., & Wagner, H. (2003). Internationalization and performance: An organizational learning perspective. *Management International Review*, 43(1), 63-83.
- Sorenson, O., & Baum, J. A. C. (2003). Editor's introduction: Geography and strategy: The strategic management of space and place. *Advances in Strategic Management*, 20, 1-19.
- UNCTAD (2020). *World Investment Report. International Production Beyond the Pandemic* (30<sup>th</sup> ed.). Geneva: United Nations Conference on Trade and Development.
- Verbeke, A., & Asmussen, C. G. (2016). Global, local, or regional? The locus of MNE strategies. *Journal of Management Studies*, 53(6), 1051-1075.
- Verbeke, A., & Brugman, P. (2009). Triple-testing the quality of multinationality-performance research: An internalization theory perspective. *International Business Review*, 18(3), 265-275.
- Verbeke, A., & Forootan, M.Z. (2012). How good are multinationality-performance (M-P) empirical studies? *Global Strategy Journal*, 2(4), 332-344.
- Verdier, S., Prange, C., Atamer, T., & Monin, P. (2010). Internationalization performance revisited: The impact of age and speed on sales growth. *Management International*, 15(1), 19-31.
- Wagner, H. (2004). Internationalization speed and cost efficiency: Evidence from Germany. *International Business Review*, 13(4), 447-463.



- Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925-950.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2), 341-363.