



Le rôle médiateur des risques perçus et des avantages perçus entre l'attitude vis-à-vis l'international et l'intention de s'internationaliser

The mediating role of perceived risks and perceived benefits between attitude towards internationalization and intention to internationalize

Mounia AMAZIAN¹, Jalila AIT SOUDANE²

¹Docteur en Sciences de Gestion, Laboratoire de recherche en Sciences de Gestion, FSJES Agdal, Maroc

²Professeur de l'enseignement supérieur, Laboratoire de recherche en Sciences de Gestion, FSJES Agdal, Maroc

Abstract: *The purpose of the present work is to contribute to the limited literature on the subject of firm internationalization using a cognitive approach. This paper focuses on the manager's attitude towards internationalization as a determinant of his intention to internationalize. It also focuses on perceived risks and perceived benefits as mediating forces in the manager's mental model. As attitude initiates the cognitive process leading to the intention, risk favors or disfavors this intention. In this sense, the theory of planned behavior (Ajzen, 1991) would explain the proposed conceptual model.*

Key Words: attitude, intention, internationalization, risk.

Résumé : *L'utilité du présent travail s'intègre dans le peu de recherches sur l'internationalisation des firmes selon une approche cognitive. En effet, cet article s'intéresse à l'attitude du dirigeant vis-à-vis l'international comme déterminant de son intention de s'internationaliser. Il s'agit aussi de mettre l'accent sur les risques perçus et les avantages perçus comme des forces médiatrices dans le modèle mental du dirigeant. Alors que l'attitude initie le processus cognitif menant à l'intention, le risque favorise ou défavorise cette intention. En ce sens, la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991) semble expliquer le modèle conceptuel proposé.*

Mot clefs : attitude, intention, internationalisation, risque.

1. INTRODUCTION

L'internationalisation s'affirme comme l'un des phénomènes les plus caractéristiques de l'évolution actuelle du commerce de détail (Zentes et al., 2016). Elle s'inscrit au cœur des réflexions stratégiques des entreprises de distribution (Leknes & Carr, 2004). Les enseignes qui cantonnent le développement de leur réseau aux frontières de leur marché domestique semblent aujourd'hui de plus en plus nombreuses et les opérations internationales constituent alors un axe central de leur stratégie. L'exploitation de réseaux physiques de points de vente en dehors du marché domestique constitue donc une dimension majeure du phénomène de distribution internationale (Dawson, 1994), à la fois pour des raisons défensives de saturation des marchés domestiques et pour des motivations offensives de conquête de nouvelles sources de croissance (Alexander, 1997; Alexander & Doherty, 2010).

Beaucoup de chercheurs se sont focalisés sur les facteurs externes liés aux marchés étrangers comme l'abondance des ressources, la réduction des coûts (Thompson & Knox, 1991), et considérant que les conditions limitées au marché interne, comme la concurrence accrue, la saturation du marché et une réglementation excessive (Thompson & Knox, 1991; Treadgold, 1991; Williams, 1992) sont suffisantes pour obliger les entreprises à rechercher d'autres opportunités en dehors du pays d'origine, en évitant les inconvénients des marchés intérieurs.

D'autres facteurs propres à l'entreprise représentent des déterminants essentiels qui influencent l'internationalisation des réseaux. Parmi les facteurs internes, (Brouthers, 2002; Villanueva & Gaytán, 2019) ont suggéré que la taille d'une entreprise affecte l'entrée sur les marchés internationaux. En d'autres termes, les grandes entreprises qui disposent de plus de ressources financières et humaines, ont de grands niveaux d'économie d'échelle et optent ainsi pour une stratégie d'internationalisation.

Partant de l'hypothèse que l'adoption d'une démarche internationale dépend fortement de l'attitude des gestionnaires à l'égard de l'internationalisation (agressive ou passive). Le présent travail s'inscrit dans une logique cognitive, dont l'objectif est d'explorer l'impact de l'attitude vis-à-vis l'international sur l'intention de s'internationaliser en mettant l'accent sur l'effet médiateur des risques perçus et des avantages perçus.

Le premier paragraphe de cet article se veut une immersion dans la revue de littérature sur l'internationalisation des enseignes ainsi que la prise de risque dans le processus de l'internationalisation. Dans le deuxième, nous détaillerons les hypothèses du modèle de recherche.

2. REVUE DE LITTÉRATURE

2.1 L'internationalisation des enseignes de distribution de commerce et de services

Au cours des dernières années, les initiatives internationales des enseignes de distribution sont très

nombreuses. Elles s'inscrivent au cœur des réflexions stratégiques des entreprises de distribution (Leknes & Carr, 2004) et l'exploitation de réseaux physiques de points de vente en dehors du marché domestique constitue une dimension majeure du phénomène de distribution internationale (Picot-Coupey, 2004). En parallèle, au niveau de la recherche scientifique, le nombre de travaux traitant cette thématique de la distribution du commerce et services a considérablement augmenté. Ces travaux se concentraient sur plusieurs aspects de l'internationalisation, comme les motivations de l'internationalisation, la sélection des marchés, les modes d'entrée et le processus de désinvestissement (Alexander & Doherty, 2010).

D'après Evans et al. (2008), la littérature existante a classé les motivations à l'internationalisation du commerce de distribution de diverses manières, y compris en évoquant les facteurs internes et externes. Ces facteurs concernent généralement les aspects négatifs du marché intérieur, tels que la saturation et le manque d'opportunités dans le marché intérieur (Evans et al., 2008; Quinn, 1998). Les facteurs externes sont liés aux aspects attrayants du marché étranger, comme les possibilités de niche, les perspectives de croissance, la taille du marché et l'unicité de l'offre (Evans et al., 2008) et se fonde sur la volonté d'explorer les marchés internationaux avant même que le marché national arrive au point de saturation (Quinn, 1998). En outre, (Hutchinson et al., 2006, 2009) et (Evans et al., 2008) ont indiqué qu'une forte identité de marque est également un moteur essentiel de l'internationalisation, ainsi que d'autres facteurs de motivation internes tels que la personnalité, les relations personnelles et la vision globale des dirigeants.

De même que (Evans et al., 2008); (Wigley & Rachel Chiang, 2009) ont mené des recherches dans le cadre de l'internationalisation des entreprises du commerce de détail et se sont basés sur le modèle d'Uppsala, développé par (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) et (Johanson & Vahlne, 1977, 2017).

Le modèle d'internationalisation d'Uppsala considère qu'au départ, l'entreprise se développe sur le marché intérieur, et que l'internationalisation est la conséquence de décisions progressives, qui sont en réponse à la saturation du marché intérieur. Ainsi, (Evans et al., 2008) concluent qu'une approche réactive à l'internationalisation du commerce de détail a été au centre des premières recherches dans le domaine de l'internationalisation des entreprises du commerce en détail. Cependant, au cours de cette dernière décennie, la recherche a mis en évidence les facteurs internes « push factors » et les facteurs externes « pull factors »..

Comme l'indique le modèle d'internationalisation d'Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 2017), le manque de connaissances et de ressources sont les principaux obstacles à l'internationalisation. Ces obstacles peuvent être minimisés suite à la connaissance des marchés internationaux. Ainsi, lorsqu'une entreprise se projette sur un nouveau marché, il est souhaitable de commencer par une stratégie à faible coût afin de minimiser le risque lié au manque d'expérience (qui se diminue au fil du temps suite à une meilleure connaissance du marché et le cumul d'expérience) à des stratégies plus exigeantes en ressources.

Il faut également s'attendre à ce qu'avec le temps, l'entreprise commence à s'engager davantage dans des marchés psychiques lointains. (Johanson & Vahlne, 1977, p. 24) définissent la distance psychique comme « *la somme des facteurs empêchant le flux d'informations en provenance et à destination du marché. Il s'agit par exemple des différences de langue, d'éducation, de pratiques commerciales, de culture et de développement industriel* ».

2.2 Prise de risque à l'international

2.2.1 Définitions du risque

Depuis plusieurs décennies, les auteurs ont proposé de nombreuses définitions de l'internationalisation, chacune étant liée à l'approche théorique mobilisée pour expliquer le développement des entreprises hors de leur marché national (Bouveret-Rivat et al., 2020). De manière synthétique, nous retrouvons l'approche behavioriste expliquée dans le modèle d'Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 2017; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), le I-modèle (Bilkey & Tesar, 1977; S. T. Cavusgil, 1984; Czinkota, 1982; Reid, 1981), l'approche réseau (Johanson & Mattsson, 1988) et l'approche par les ressources (Barney, 1991; Teece et al., 1997).

Même si l'angle d'approche diffère d'un modèle à l'autre, ces travaux mettent en évidence le caractère processuel du développement international. Il s'agit d'un processus d'engagement croissant (L. S. Welch & Luostarinen, 1988) qui permet aux entreprises de limiter les risques d'échec dus à une internationalisation trop rapide.

Pour (Knight, 1964), il est courant de faire la distinction entre trois types de risques :

- Les risques avérés ; sur lesquels l'agent possède des informations concernant la probabilité de réalisation et concernant les conséquences. Ils peuvent être perçus soit comme une menace (perte potentielle), soit comme une opportunité (gain potentiel) (Janney & Dess, 2006).
- Les risques potentiels ; pour lesquels l'agent ne peut pas soit définir la liste des conséquences possibles d'un événement, soit déterminer la probabilité de réalisation des résultats. Les risques potentiels correspondent à une incertitude impliquant des rendements variables (Chatterjee et al., 2003).
- Les risques systémiques ; sont les risques liés à l'environnement et qui proviennent des changements ou des menaces dans l'environnement de l'entreprise (changements politiques, économiques, technologiques, sociologiques, changements dans les marchés, les clients, les concurrents, les produits, les fournisseurs) qui peuvent exercer une influence négative sur les objectifs et les stratégies de l'entreprise.
- Les risques spécifiques ; liés à l'entreprise et à son secteur d'activité. Ils peuvent avoir différentes sources ou origines : de la stratégie de l'entreprise, des processus, des ressources, des facteurs intangibles, de l'information de gestion. Cette distinction risques internes/externes fait écho à d'autres typologies du risque (Bouveret-Rivat et al., 2020).

Le risque en tant que menace correspond à la vision classique du risque perçu à travers des pertes potentielles, l'importance de ces pertes et l'incertitude de ces pertes

(Forlani & Mullins, 2000; Yates & Stone, 1992). Le risque en tant qu'opportunité est perçu à travers l'obtention de gains potentiels, dont l'importance et l'incertitude peuvent être variables. Il permet une meilleure compréhension des facteurs qui motivent les dirigeants, en intégrant, par exemple, la notion de sentiment de regret (Markman et al., 2002). Les gains et les pertes ne sont pas, toutefois, définis uniquement en termes monétaires, mais ils peuvent l'être en termes affectif, social, ou personnel (Poppe & Valkenberg, 2003). Le risque en tant qu'incertitude correspond à un risque, dont la probabilité de survenance est a priori faible, voire inexistante, car il ne peut pas être anticipé par une analyse du passé. Toutefois, quand il survient, les effets sur les objectifs de l'entreprise peuvent être catastrophiques (Louisot, 2014). Ces incertitudes peuvent provenir de facteurs externes et de facteurs internes à l'organisation. Aussi, dans la littérature, il n'existe pas une définition du risque international qui fasse l'unanimité (K. D. Miller, 1992). La littérature, s'intéressant au risque lié à une activité à l'international de la firme, concerne le plus souvent un facteur de risque spécifique, comme le facteur culturel (Dedun, 2015 ; citée dans (Bouveret-Rivat et al., 2020) ou le facteur financier (Arslan & Karan, 2010).

Le premier risque le plus souvent mis en évidence est le risque pays, qui regroupe un ensemble de facteurs de risques exogènes (politiques, économiques, financiers, culturels...) correspondant aux événements pouvant survenir dans le pays de destination, et pouvant engendrer des impacts positifs ou négatifs sur le projet d'internationalisation de la firme. Cependant, certains auteurs proposent une définition intégrée du risque international (Brouthers, 1995; K. D. Miller, 1992), qui illustre son caractère multidimensionnel : les risques liés à l'environnement, les risques liés au secteur d'activité et les risques qui sont spécifiques à l'entreprise. (Ahmed et al., 2002) se basant sur les travaux de Brouthers (1995), ont mené une recherche empirique, qui a concerné l'étude de 69 entreprises publiques malaisiennes. Ces auteurs ont testé 11 variables relatives au risque international, qui sont : (1) l'expérience en gestion définie comme la capacité à exercer un contrôle et à gérer une opération à l'international ; (2) les différences culturelles entre le pays d'origine et le pays d'accueil ; (3) la structure du secteur d'activité de la PME dans le pays d'accueil ; (4) le risque politique dans le pays d'accueil ; (5) le risque de transfert : il concerne la capacité du pays d'accueil à limiter les flux de marchandises, de services, de capitaux constituant pour la PME une barrière à l'entrée dans le marché étranger ; (6) le risque opérationnel qui concerne les différentes fonctions de l'entreprise, sur lesquelles le gouvernement, les conditions du marché peuvent avoir un impact, en lien avec la main-d'oeuvre, les approvisionnements, la production ; (7) le risque de propriété ; il concerne la capacité du gouvernement du pays d'accueil à contrôler la PME et ses actifs (par exemple le risque d'expropriation, de nationalisation...) ; (8) le dispositif marketing dans le pays d'accueil : les moyens disponibles pour vendre, distribuer, promouvoir les produits ou services de la PME ; (9) les goûts des clients dans le pays d'accueil : il s'agit d'évaluer les similitudes et les différences avec le pays d'origine ; (10) l'intensité concurrentielle : il s'agit notamment de l'environnement concurrentiel et des caractéristiques des concurrents ; (11) la demande actuelle et potentielle dans le pays d'accueil.

2.2.2 Le risque perçu dans le processus d'internationalisation

Plusieurs travaux de recherche dans la littérature permettent de comprendre les facteurs qui influencent la perception des risques par les individus. La nature intersubjective de la perception des risques appelle à une l'étude des schémas d'interprétation (Bromiley et al., 2015; R. T. Miller, 2008). La perception est un terme conceptuellement large qui fait référence à "... *un processus dans lequel le percepteur construit la réalité en effectuant des opérations cognitives sur des indices dérivés de l'environnement*" (Kiesler & Sproull, 1982, p. 552). Cela suggère que la perception est une activité cognitive qui explique comment les managers interprètent et donnent un sens aux informations reçues par un ou plusieurs de leurs sens. Ainsi, afin de donner un sens à l'environnement, les managers s'appuient sur leurs perceptions pour comprendre la grande quantité d'informations ou de stimuli auxquels ils sont exposés. Dans le cadre des sciences sociales, la perception des risques a souvent été étudiée en adoptant une perspective cognitive (Taylor-Gooby & Zinn, 2006; Zinn, 2006). La perspective cognitive suppose que les individus sont des rationnels limités et sont largement influencés par la psychologie cognitive, qui se concentre sur les processus par lesquels les individus pensent et prennent des décisions. Selon cette perspective, la perception des risques est conditionnée et influencée par les biais cognitifs individuels. Cependant, les heuristiques peuvent également entraîner des biais cognitifs, qui amènent les décideurs à surestimer ou à sous-estimer le risque (Barnes, 1984).

En ce qui concerne spécifiquement les processus d'internationalisation, le risque a été considéré comme étant un élément central. Un point en question est l'affirmation de (Bonaccorsi, 1992, p. 627), qui souligne que dans la revue de la littérature : « *il y a une perception du risque comme construction clé pour expliquer le comportement d'exportation* ».

Dans le processus d'internationalisation, diverses sources de risque peuvent affecter une organisation. Même l'exploration de nouvelles opportunités peut être considéré comme un risque (Johanson & Vahlne, 1977), car les gestionnaires peuvent prendre des décisions qui peuvent ne pas être toujours favorables à l'organisation. De plus, la détermination d'un mode d'entrée, puisqu'elle implique différents degrés d'engagement des ressources organisationnelles (Sharma & Erramilli, 2004) implique différents niveaux de risque. Les négociations avec les acheteurs sont également une source d'incertitude car le paiement n'est pas garanti (McDougall, 1989). De même, d'autres aspects de la négociation, tels que les conditions économiques, les prix et les taux de change, impliquent des risques (I. Welch, 2004).

Les questions de taille et de maturité de l'organisation entraînent parfois des risques. Pour Dib (2008), plus l'entreprise est petite, plus sa flexibilité et sa propension à faire face aux risques internationaux sont grandes. Mello, Rocha et Maculan (2009) affirment que les jeunes entreprises ont tendance à prendre plus de risques sur les marchés internationaux. (T. Cavusgil et al., 2010) proposent une classification des risques dans les processus d'internationalisation, et identifient sept catégories de

risques qui, comprennent un certain nombre de préoccupations et représentent un large éventail de variables à surveiller dans la gestion des risques pendant le processus d'internationalisation.

Dans le courant comportemental des études sur l'internationalisation, les réseaux individuels et relationnels sont valorisés dans la perception de la gestion des risques. D'après (George et al., 2005) la perception et l'évaluation individuelle sont les arbitres de la signification et de l'importance des informations sur les entreprises étrangères qui sont culturellement et politiquement différentes du pays d'origine. Un autre signe est identifié par (George et al., 2005), qui affirment que la perception orientée davantage vers la détection des risques que des opportunités a un impact négatif sur le développement d'une entreprise à l'international.

Ainsi, les risques liés au processus d'internationalisation et la perception qu'en ont les managers peuvent déterminer si une organisation participera à des opérations internationales et par quel mode d'entrée (Marinova & Eduardsen, 2016).

Parfois, l'explication de ces perceptions différentes, même dans des situations externes communes, se trouve dans le passé des individus, par exemple, leur expérience internationale (MacCrimmon & Wehrung, 1990). Cette vision est cohérente avec les propositions de (March & Shapira, 1987), qui affirment que les différences personnelles dans la perception de l'incertitude et l'évaluation des risques par les managers affectent directement leurs décisions, reflétant l'impact des sentiments personnels, de l'expérience et du contexte.

On trouve également des preuves de cette association entre les éléments comportementaux et le risque dans les processus d'internationalisation dans la littérature sur l'entrepreneuriat international. Pour (Garud et Rappa, 1994), l'expérience personnelle des chefs d'entreprises ou de décideurs aide à comprendre l'entrepreneuriat international. Tant pour les individus que pour les entreprises, des aspects tels que les succès et les échecs dans le passé, les bonnes ou les mauvaises expériences affectent la façon dont toute nouvelle activité est perçue. Dans le courant comportemental des études sur l'internationalisation, l'individu et les réseaux de relations sont valorisés dans la perception de la gestion des risques. Pour (George et al., 2005), la perception et l'évaluation individuelle sont les arbitres de la signification et de l'importance des informations sur les entreprises étrangères qui sont culturellement et politiquement différentes du pays d'origine. Un autre signe est identifié par (George et al., 2005), affirment que la perception orientée davantage vers la détection des risques que des opportunités a un impact négatif sur le nombre de pays et l'extension des activités internationales d'une organisation. Ainsi, les risques liés au processus d'internationalisation et la perception qu'en ont les managers peuvent déterminer si une organisation participera à des opérations internationales et comment (Marinova et Eduardsen, 2016).

Parfois, l'explication de ces perceptions différentes, même dans des situations externes communes, se trouve dans le passé des individus, par exemple, leur expérience internationale (MacCrimmon ; Wehrung, 1990). Ce point de

vue est cohérent avec les propositions de March et Shapira (1987), qui affirment que les différences personnelles dans la perception de l'incertitude et l'évaluation des risques par les managers affectent directement leurs décisions, reflétant l'impact des sentiments personnels, de l'expérience et du contexte.

On trouve également des preuves de cette association entre les éléments comportementaux et le risque dans les processus d'internationalisation dans la littérature sur l'entrepreneuriat international. Pour (Garud & Rappa, 1994), l'expérience personnelle et les réseaux d'entrepreneurs et/ou de décideurs aident à comprendre l'entrepreneuriat international. Tant pour les individus que pour les entreprises, des aspects tels que les succès et les échecs dans le passé, les problèmes et les mauvaises expériences affectent la façon dont toute nouvelle activité est perçue. Les questions historiques relatives à la formation des perceptions de l'incertitude et de l'évaluation des risques, ancrées dans les habitudes et les façons de voir le monde, fournissent un cadre de référence pour la façon dont les nouvelles situations sont évaluées et les actions entreprises (Garud et Rappa, 1994).

De plus, la position du manager, lorsqu'elle est analysée comme un élément comportemental, peut influencer la prise de décision. Dans les organisations qui sont gérées par leurs propriétaires, on utilise des décisions génériques (heuristiques), avec plus de biais dans la prise de décision, en se basant sur des expériences passées et des critères subjectifs tels que l'intuition. En revanche, les managers engagés montrent des modèles de comportement plus rationnels (Shepherd et al., 2015).

La perception individuelle peut régir la propension ou l'aversion au risque (MacCrimmon et Wehrung, 1990). Dans le cadre de l'internationalisation, la perception des risques contribue à la direction et au rythme de l'expansion, avec un comportement adapté à l'internationalisation, comme l'exportation directe par le biais d'une société commerciale ou d'une coentreprise (Liesch et al., 2011; Marinova et Eduardsen, 2016; Child et al., 2017).

Les risques peuvent être affrontés sous un angle plus doux et ainsi être perçus comme des opportunités (Gephart et Topal, 2018). En ce sens, le manager d'une organisation doit reconnaître les situations de risque plausibles, les anticiper et rassembler les ressources pour tirer un avantage potentiel de la situation. Ainsi, un risque qui avait autrefois un impact négatif sur l'organisation, une fois identifié et quantifié, devient une variable qui permet un avantage concurrentiel (Slywotzky & Drzik, 2005).

3. HYPOTHESES DE RECHERCHE ET MODELE CONCEPTUEL DE BASE

3.1 La théorie du comportement planifié

3.1.1 Les principes de la TCP

La théorie du comportement planifié (TCP) est une prolongation de la théorie de l'action raisonnée – TAR (Ajzen, 1991; Fishbein et Ajzen, 2011) qui a été développée en sciences humaines pour expliquer et prédire les comportements des individus. Cette théorie postule que le

comportement individuel est déterminé par deux facteurs majeurs :

(i) L'intention comportementale ou les facteurs de motivation définis comme le degré de volonté et d'effort dont disposent les individus pour adopter un certain comportement.

(ii) Les contrôles comportementaux ou facteurs non-motivationnels définis comme « la disponibilité des opportunités et des ressources requises (en termes de temps, d'argent, d'aptitudes, de coopération avec les autres) » (Ajzen, 1991, pp. 181– 182).

À l'instar de la TAR, la TCP considère que l'intention comportementale est déterminée par (i) l'attitude envers le comportement ou « le degré d'évaluation ou d'appréciation favorable ou défavorable qu'un individu se fait du comportement en cause » ; (ii) par les normes subjectives « la pression sociale perçue concernant le fait d'adopter ou de ne pas adopter le comportement » (Ajzen, 1991, p. 188).

La principale différence entre la TCP et la TAR réside dans le fait que la TCP propose que (i) une action est déterminée non seulement par l'intention comportementale, mais aussi par les contrôles comportementaux, et que (ii) les contrôles comportementaux influencent non seulement directement, mais aussi indirectement, une action à travers son impact sur l'intention et sur les antécédents de l'intention (attitude envers le comportement et normes subjectives).

La TCP opère une distinction entre deux sortes de contrôles comportementaux, à savoir ceux qui sont effectifs et ceux qui sont perçus. Les premiers désignent les ressources et les opportunités dont le dirigeant peut disposer, tandis que les seconds concernent les perceptions et les croyances du dirigeant au sujet de ses ressources et de ses opportunités (Ajzen, 1991).

Bien que la mesure de perception ait un intérêt davantage psychologique, les auteurs de la TCP soutiennent également que « *l'importance du contrôle comportemental effectif est autoévidente: les ressources et les opportunités dont dispose un individu doivent dans une certaine mesure dicter la probabilité de l'accomplissement comportemental* », et que « *le contrôle comportemental perçu ne devrait pas être particulièrement réaliste lorsqu'une personne dispose de relativement peu d'informations au sujet du comportement, lorsque les exigences ou les ressources disponibles ont changé, ou lorsque se produisent des événements nouveaux et non familiers* » (Ajzen, 1991, pp. 183–185). C'est pourquoi, dans notre étude qui se concentre sur le phénomène d'internationalisation se caractérisant par un important degré d'incertitude, nous nous intéressons à la relation entre la perception du contrôle comportementale et l'intention d'entamer ce comportement (dans notre cas il s'agit de s'internationaliser).

3.1.2 La TCP et l'intention de s'internationaliser

L'intention est la variable antérieure au comportement. C'est la représentation cognitive de la volonté de l'individu à réaliser un comportement donné. La notion d'intention est souvent liée à ses construits (Ajzen, 1991 ; Fishbein et Ajzen, 2011). Pour autant, à ce jour, aucune étude n'aborde ses dimensions.

La TCP (Ajzen, 2011, 1991), est composée de cinq éléments principaux : le comportement, l'intention, les attitudes, les normes subjectives et la perception du contrôle perçu (voir figure 14). La théorie stipule que le comportement est influencé directement par l'intention et indirectement par la perception qu'à la personne de son contrôle sur l'adoption ou non du comportement. À son tour, l'intention est influencée directement par l'attitude, la norme subjective et la perception du contrôle.

Le choix de cette variable comme mesure dépendante dans le modèle présenté dans cette étude, par opposition à l'attitude (le choix traditionnel dans la plupart des modèles de décision d'exportation), est due aux travaux empiriques antérieurs dans ce domaine (Eroglu, 1992) ; dont les intentions représentent la probabilité ou la tendance qu'un individu ou un groupe entreprenne une action spécifique où se comporte d'une manière particulière par rapport à une question ou un objet.

La plupart des chercheurs sur l'attitude s'accordent à dire que les intentions seules sont un meilleur et plus puissant prédicteur de comportement que les attitudes (Fishbein et Ajzen, 2011; Miniard et Cohen, 1983, 1981; Warshaw, 1980), bien que les corrélations signalées entre ces deux constructions varient de 0,40 à 0,80 (Morrison, 1979). En outre, Ryan and Bonfield (1980, p. 92) ont testé la validité externe du concept d'intentions et ont conclu que "*les intentions se sont révélées être un substitut utile au comportement dans les applications de modèles*".

3.2 Les déterminants de l'intention de s'internationaliser

3.2.1 L'attitude vis-à-vis l'international

L'attitude vis à vis l'international ou encore l'orientation internationale fait référence à l'attitude mentale d'un individu ou groupes d'individus concernant la distance géographique, l'expansion à l'étranger. Elle est conceptualisée comme étant une fonction de l'étendue de la distance psychique (ou culturelle), du niveau d'éducation, de la maîtrise des langues étrangères et des voyages aux pays étrangers (Dichtl et al., 1984). L'attitude est l'estimation positive ou négative d'un individu vers l'adoption d'un comportement donné.

En effet, le concept d'attitude a été très utilisé dans la recherche en psychologie sociale, il est largement utilisé dans les disciplines des sciences de gestion et plus particulièrement en marketing afin d'appréhender le comportement du consommateur, et en théorie des organisations et gestion des ressources humaines pour comprendre les comportements individuels et collectifs dans les entreprises. Il fait référence à l'ensemble des sentiments, croyances et tendances relativement durables et axés vers des gens, des groupes, des idées, des problèmes ou encore des objets précis (Petty et al., 1997). Les différentes définitions du concept convergent vers l'idée de prédisposition à répondre envers un objet social et que cette prédisposition pourrait s'apprendre (Ouellet, 1978). Cette définition explicite la composante comportementale de l'attitude comme étant une prédisposition à partir d'une évaluation favorable ou défavorable de quelque chose. La deuxième composante affective souligne l'importance des sentiments, humeurs et émotions à propos d'une personne, d'une idée, d'un événement ou d'un objet. Enfin, la

composante cognitive met l'accent sur les pensées, les opinions, les connaissances ou les informations de la personne. L'attitude prédit le comportement à adopter dans une situation donnée et résulte de l'interaction entre l'affectif, le cognitif et le comportemental.

L'orientation internationale des dirigeants d'une entreprise, par opposition à la taille et aux caractéristiques de l'entreprise, a été le principal facteur déterminant résultant des travaux de (Kedia et al., 1994a). Les deux principaux facteurs d'influence des dirigeants sont le désir d'expansion et le désir d'augmenter les bénéfices. L'étude d'Alater par Hopkins (1996) sur l'internationalisation des franchiseurs américains suggère que les principales raisons de l'expansion internationale sont d'obtenir des bénéfices supplémentaires ou des marges plus élevées, d'exploiter un produit ou un service unique, de devenir international et d'exploiter un avantage technologique. (Ferreira et al., 2014; Kedia et al., 1994) ont constaté dans leur étude que les attitudes des directeurs des réseaux de franchise ont un poids accru dans la décision d'expansion internationale à l'égard des autres caractéristiques internes de l'entreprise. Récemment, une étude menée par (Santos & García, 2011) affirme que l'intention de s'internationaliser dépend fortement de l'attitude de l'équipe dirigeante à l'égard de la l'internationalisation (agressive ou passive).

H1: L'attitude vis-à-vis l'international impacte significativement l'intention de s'internationaliser

3.2.2 Les risques perçus et des avantages perçus dans le processus d'internationalisation

La perception de la chose ou l'attitude vis-à-vis d'un comportement désigne le degré d'évaluation favorable ou défavorable qu'une ou plusieurs personnes ont, du comportement concerné (Ajzen, 1991, 2011). Cette variable représente l'attractivité du comportement, (Emin et al, 2005). Pour l'internationalisation, elle serait davantage le lot de questionnaires ayant une perception moins aigüe des risques et des coûts et une perception plus positive des profits qu'ils peuvent en retirer (Bilkey & Tesar, 1977; S. T. Cavusgil & Naor, 1987; Simpson & Kujawa, 1974).

-La perception des avantages ou profits : désigne l'attitude envers le succès et l'échec de l'internationalisation, elle favorise ou défavorise la décision de s'internationaliser. La perception des avantages seraient liés notamment à des facteurs environnementaux, parmi lesquelles les pressions concurrentielles du marché intérieur, l'influence des agents extérieurs et la perception de l'environnement extérieur favorable.

-La perception des risques: amènent les dirigeants d'une entreprise à considérer de façon positive ou négative le fait de prendre des risques. De même l'attitude envers les avantages et bénéfices. Le risque perçu est un déterminant de l'intention. Il s'agit de la perception des dirigeants à de l'internationalisation en termes de facilité ou difficulté à l'adopter. Il est aussi basé sur les expériences passées et sur les obstacles anticipés. La perception du risque joue un rôle essentiel, elle joue un rôle médiateur entre les facteurs internes/externes et l'intention de s'internationaliser. Selon (Ferreira et al., 2014), l'intention de l'internationalisation des firmes est le résultat de leur perception des risques et

des avantages. La perception des risques serait notamment liée à des facteurs organisationnels, comme la taille de l'entreprise, l'expérience des entreprises, l'aversion au risque ainsi que l'orientation internationale de l'équipe dirigeante.

En guise de récapitulation, nous supposons, sur la base de la littérature présentée plus haut, que la perception des risques et la perception des avantages sont des variables médiatrices dans la relation entre l'attitude vis-à-vis l'international et l'intention de s'internationaliser.

Nous rappelons que l'attitude de l'équipe dirigeante vis-à-vis de l'internationalisation a été observée comme « participant à façonner l'intention de s'internationaliser » d'un réseau de franchise (Eroglu, 1992). Elle est supposée être l'un des principaux déterminants à la fois du risque perçu et du bénéfice perçu (Eroglu, 1992). Plusieurs études dans la littérature sur l'internationalisation montrent l'influence significative de l'attitude des cadres supérieurs vis-à-vis l'international sur la décision d'internationaliser (Bilkey et Tesar, 1977; Cavusgil, 1984; Johanson et Vahlne, 1977; Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975).

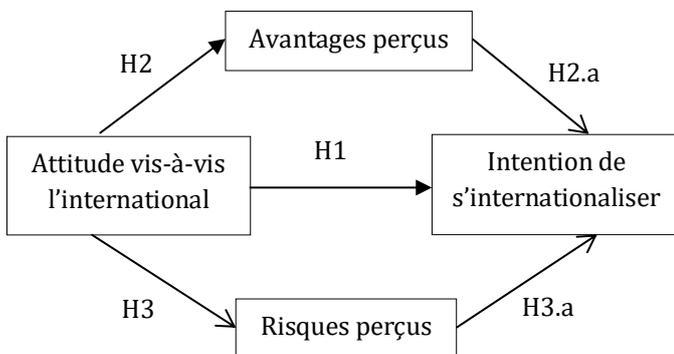
H2 : L'attitude vis-à-vis l'international impacte positivement les avantages perçus

H2.a : Les avantages perçus impactent positivement l'intention des dirigeants à s'internationaliser

H3 : L'attitude vis-à-vis l'international impacte négativement les risques perçus

H3.a : Les risques perçus impactent négativement l'intention des dirigeants à s'internationaliser

Fig 1- Modèle conceptuel de recherche



4. CONCLUSIONS

Les différents travaux académiques assument implicitement que la décision de s'internationaliser est une décision stratégique qui découle d'une réflexion active, et la prise de risque est un élément central dans ce processus; du point de vue que le risque affecte la manière dont laquelle l'organisation va opérer et comment va-t-elle opérer.

En d'autres termes, on peut dire que les risques sont un élément central des processus d'internationalisation et que la perception des risques encourus affecte la manière dont l'organisation va opérer sur la scène internationale. Par

conséquent, comprendre l'origine des différentes perceptions du risque reste un champ de recherche prometteur (Janney & Dess, 2006) et peut aider à comprendre le comportement des organisations lors de l'internationalisation.

Les risques et les avantages perçus semblent comme des forces d'interaction et de médiation. Si le dirigeant est sensible aux opportunités qui s'offrent à lui, elles vont jouer un rôle important dans son choix d'internationalisation, et donc avoir un impact sur sa perception des facteurs internes et des facteurs externes.

L'impact conjoint de ces forces peut intervenir sous forme de freins ou de stimuli, influençant alors le rythme du processus d'internationalisation, voire remettant en question la décision d'engagement à l'international (choix d'augmenter la présence à l'international, de diminuer ou bien d'arrêter définitivement les opérations internationales).

L'utilité du présent travail s'intègre dans le peu de recherches développées au sujet de l'internationalisation des firmes selon une approche cognitive. Nous avons relevé dans la littérature l'existence d'un manque de travaux sur le processus cognitif d'internationalisation des franchises. Néanmoins, Cette recherche comporte une principale limite ; c'est qu'elle est d'ordre théorique. Les variables retenues doivent faire l'objet d'un test empirique. A cet effet, il faut développer davantage des échelles de mesures pour les variables du modèle notamment pour la variable à expliquer « intention de s'internationaliser ». Les études empiriques menées généralement pour étudier le choix de l'internationalisation (Kedia et al., 1994; Perrigot et al., 2013) approchent cette question en comparant le profil des réseaux déjà internationalisés avec celui des réseaux qui n'ont encore aucune présence à l'international. Ainsi, il serait préférable d'opérationnaliser cette variable et ne pas se limiter à un choix dichotomique « oui/non », mais plutôt d'une variable à différents niveaux.

REFERENCES

Reference to a Journal Publication:

Ahmed, Z. U., Mohamad, O., Tan, B., & Johnson, J. P. (2002). International risk perceptions and mode of entry : A case study of Malaysian multinational firms. *Journal of Business Research*, 55(10), 805-813. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00220-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00220-4)

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)

Ajzen, I. (2011). The theory of planned behaviour : Reactions and reflections. *Psychology & Health*, 26(9), 1113-1127. <https://doi.org/10.1080/08870446.2011.613995>

Alexander, N. (1997). *International Retailing by Nicholas Alexander: Used; Good Paperback (1997) | Bookbarn International*. <https://www.abebooks.co.uk/9780631197225/International-Retailing-Nicholas-Alexander-0631197222/plp>

- Alexander, N., & Doherty, A. M. (2010). International retail research: Focus, methodology and conceptual development. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(11/12), 928-942. <https://doi.org/10.1108/09590551011085993>
- Arslan, Ö., & Karan, M. B. (2010). Consumer Credit Risk Characteristics: Understanding Income and Expense Differentials. *Emerging Markets Finance and Trade*, 46(2), 20-37. <https://doi.org/10.2753/REE1540-496X460202>
- Barnes, J. H. (1984). Cognitive biases and their impact on strategic planning. *Strategic Management Journal*, 5(2), 129-137. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050204>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bilkey, W., & Tesar, G. (1977). The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8, 93-98. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490783>
- Bonaccorsi, A. (1992). On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 605-635. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490280>
- Bouveret-Rivat, C., Mercier-Suissa, C., & Saoudi, L. (2020). Risques et internationalisation des PME: Proposition d'un cadre d'analyse. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 33(1), 147. <https://doi.org/10.7202/1069286ar>
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. *Long Range Planning*, 48(4), 265-276. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.07.005>
- Brouthers, K. D. (1995). The Influence of International Risk on Entry Mode Strategy in the Computer Software Industry. *MIR: Management International Review*, 35(1), 7-28.
- Brouthers, K. D. (2002). Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203-221. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491013>
- Cavusgil, S. T. (1984). Organizational Characteristics Associated with Export Activity. *Journal of Management Studies*, 21(1), 3-22. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1984.tb00222.x>
- Cavusgil, S. T., & Naor, J. (1987). Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity. *Journal of Business Research*, 15, 221-235. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(87\)90025-7](https://doi.org/10.1016/0148-2963(87)90025-7)
- Chatterjee, S., Wiseman, R. M., Fiegenbaum, A., & Devers, C. E. (2003). Integrating Behavioural and Economic Concepts of Risk into Strategic Management: The Twain Shall Meet (SSRN Scholarly Paper ID 1703608). *Social Science Research Network*. <https://papers.ssrn.com/abstract=1703608>
- Czinkota, M. R. (1982). Export Development Strategies: U. S. Promotion Policy. *The International Executive*, 24(3), 14-16. <https://doi.org/10.1002/tie.5060240311>
- Dawson, J. A. (1994). Internationalization of retailing operations. *Journal of Marketing Management*, 10(4), 267-282. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1994.9964274>
- Eroglu, S. (1992). The Internationalization Process of Franchise Systems: A Conceptual Model. *International Marketing Review*, 9(5), 02651339210020277. <https://doi.org/10.1108/02651339210020277>
- Evans, J., Bridson, K., Byrom, J., & Medway, D. (2008). Revisiting retail internationalisation: Drivers, impediments and business strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(4), 260-280. <https://doi.org/10.1108/09590550810862679>
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., de Almeida, M. I. R., & Reis, N. R. (2014). Mergers & acquisitions research: A bibliometric study of top strategy and international business journals, 1980-2010. *Journal of Business Research*, 67(12), 2550-2558. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.03.015>
- Forlani, D., & Mullins, J. (2000). Perceived risk and choices in entrepreneurs' new venture decisions. *Journal of Business Venturing*, 15, 305-322. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00017-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00017-2)
- Garud, R., & Rappa, M. A. (1994). A socio-cognitive model of technology evolution: The case of cochlear implants. *Organization Science*, 5(3), 344-362. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.3.344>
- George, G., Wiklund, J., & Zahra, S. A. (2005). Ownership and the Internationalization of Small Firms. *Journal of Management*, 31(2), 210-233. <https://doi.org/10.1177/0149206304271760>
- Hutchinson, K., Fleck, E., & Lloyd-Reason, L. (2009). An investigation into the initial barriers to internationalization: Evidence from small UK retailers. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(4), 544-568. <https://doi.org/10.1108/14626000911000910>
- Hutchinson, K., Quinn, B., & Alexander, N. (2006). SME retailer internationalisation: Case study evidence from British retailers. *International Marketing Review*, 23(1), 25-53. <https://doi.org/10.1108/02651330610646287>
- Janney, J., & Dess, G. G. (2006). The Risk Concept for Entrepreneurs Reconsidered: New Challenges to the Conventional Wisdom (SSRN Scholarly Paper ID 1503220). *Social Science Research Network*. <https://papers.ssrn.com/abstract=1503220>
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1988). Internationalisation in industrial systems—A network approach. In *Strategies in Global Competition* (p. 111-132). <https://doi.org/10.1057/9781137508829.0011>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*,

- 8(1), 23-32.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087-1102. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7>
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm—Four Swedish Cases 1. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Kedia, B. L., Ackerman, D. J., Bush, D. E., & Justice, R. T. (1994). Determinants of Internationalization of Franchise Operations by US Franchisors. *International Marketing Review*, 11(4), 56-68. <https://doi.org/10.1108/02651339410069254>
- Kiesler, S., & Sproull, L. (1982). Managerial Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 548-570. <https://doi.org/10.2307/2392530>
- Leknes, H. M., & Carr, C. (2004). Globalisation, International Configurations and Strategic Implications: The Case of Retailing. *Long Range Planning*, 37(1), 29-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2003.11.005>
- Louisot, J.-P. (2014). *Gestion des risques* (2eme édition). AFNOR. <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/gestion-des-risques-9782124654611/>
- MacCrimmon, K., & Wehrung, D. (1990). Characteristics of risk taking executives. <https://doi.org/10.1287/MNSC.36.4.422>
- March, J., & Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. <https://doi.org/10.1287/MNSC.33.11.1404>
- Marinova, S., & Eduardsen, J. (2016). Risk perception in the internationalisation of small and medium-sized firms. *International Journal of Export Marketing*, 1, 4-26. <https://doi.org/10.1504/IJEXPORTM.2016.076848>
- Markman, G. D., Balkin, D. B., & Baron, R. A. (2002). Inventors and New Venture Formation: The Effects of General Self-Efficacy and Regretful Thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 149-165. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00004>
- McDougall, P. P. (1989). International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure. *Journal of Business Venturing*, 4(6), 387-400.
- Miller, K. D. (1992). A Framework for Integrated Risk Management in International Business. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 311-331.
- Miller, R. T. (2008). *The Economics of Deal Risk: Allocating Risk Through MAC Clauses in Business Combination Agreements* (SSRN Scholarly Paper ID 1375143). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=1375143>
- Morrison, D. G. (1979). Purchase Intentions and Purchase Behavior. *Journal of Marketing*, 43(2), 65-74. <https://doi.org/10.1177/002224297904300207>
- Picot-Coupey, K. (2004). Internationalisation des entreprises de distribution et forme organisationnelle de développement d'un réseau de points de vente sur un marché étranger: Proposition d'un cadre conceptuel. *Actes des 9emes Journées de Recherche*, 20.
- Poppe, M., & Valkenberg, H. (2003). Effects of gain versus loss and certain versus probable outcomes on social value orientations. *European Journal of Social Psychology*, 33(3), 331-337. <https://doi.org/10.1002/ejsp.149>
- Quinn, B. (1998). Towards a framework for the study of franchising as an operating mode for international retail companies. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 8(4), 445-467. <https://doi.org/10.1080/095939698342751>
- Reid, S. D. (1981). The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(2), 101-112. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490581>
- Santos, V., & García, T. (2011). Business motivation and informational needs in internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(3), 195. <https://doi.org/10.1007/s10843-011-0077-y>
- Sharma, V. M., & Erramilli, M. K. (2004). Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/10696679.2004.11658509>
- Shepherd, D. A., Williams, T. A., & Patzelt, H. (2015). Thinking About Entrepreneurial Decision Making: Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 41(1), 11-46. <https://doi.org/10.1177/0149206314541153>
- Simpson, C. L., & Kujawa, D. (1974). The Export Decision Process: An Empirical Inquiry. *Journal of International Business Studies*, 5(1), 107-117. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490815>
- Slywotzky, A., & Drzik, J. (2005). Countering the biggest risk of all. *Harvard business review*, 83, 78-88, 133.
- Taylor-Gooby, P., & Zinn, J. O. (2006). Current directions in risk research: New developments in psychology and sociology. *Risk Analysis: An Official Publication of the Society for Risk Analysis*, 26(2), 397-411. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2006.00746.x>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Thompson, K., & Knox, S. (1991). The single European grocery market: Prospects for a channel crossing. *European Management Journal*, 9(1), 65-72. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(91\)90052-R](https://doi.org/10.1016/0263-2373(91)90052-R)
- Treadgold, A. (1991). DIXONS AND LAURA ASHLEY: DIFFERENT ROUTES TO INTERNATIONAL GROWTH. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 19(4). <https://doi.org/10.1108/09590559110000565>

Villanueva, C., & Gaytán, M. (2019). International or National Orientation : A Comparative Study of Mexican Franchisors. *Brazilian Business Review*, 17(2), 151-168. <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.2.2>

Welch, I. (2004). Capital Structure and Stock Returns. *Journal of Political Economy*, 112(1), 106-131. <https://doi.org/10.1086/379933>

Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization : Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34-55. <https://doi.org/10.1177/030630708801400203>

Wigley, S., & Rachel Chiang, C. (2009). Retail internationalisation in practice : Per una in the UK and Taiwan. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(3), 250-270. <https://doi.org/10.1108/09590550910941517>

Williams, D. E. (1992). Motives for retailer internationalization : Their impact, structure and implications. *Journal of Marketing Management*, 8(3), 269-285. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1992.9964196>

Yates, J., & Stone, E. (1992). The risk construct.

Zentes, J., Morschett, D., & Schramm-Klein, H. (2016). *Strategic Retail Management : Text and International Cases*.

Zinn, J. O. (2006). Recent Developments in Sociology of Risk and Uncertainty. *Historical Social Research / Historische Sozialforschung*, 31(2 (116)), 275-286.

Reference to a Book:

Knight, F. H. (1964). *Risk, Uncertainty, and Profit (REPRINTS OF ECONOMIC CLASSICS)*.

Reference to a Chapter in an Edited Book:

Cavusgil, T., Knight, G., & Riesenberger, J. (2010). *International Business : The New Realities (5e éd.)*. GLOBAL EDITION. <https://www.amazon.com/International-Business-Realities-Cavusgil-Riesenberger/dp/B00DJG2OW4>