

***L'EXERCICE DU CONTRÔLE DANS LE CADRE DES  
JOINT-VENTURES INTERNATIONALES :  
ÉTAT DE L'ART ET PERSPECTIVES***

**Nizar Becheikh**

Candidat au Ph.D., département de management  
1661, pavillon Palasis-Prince  
Université Laval, Québec, Canada  
G1K7P4  
Tél. (418) 656 7016  
Fax. (418) 656 2624  
Courriel : [Nizar.Becheikh@mng.ulaval.ca](mailto:Nizar.Becheikh@mng.ulaval.ca)

**Zhan Su**

Professeur titulaire, département de management, Université Laval,  
Québec, Canada  
Tél. :(418) 656-2085  
Fax :(418) 656-2624  
Courriel : [zhan.su@fsa.ulaval.ca](mailto:zhan.su@fsa.ulaval.ca)

**Mots-clés :** Joint-venture internationale, contrôle, analyse critique, perspectives de recherche

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique  
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration  
Université Laval  
Québec



## **Résumé**

Cet article présente une analyse critique des principaux travaux ayant traité de la problématique du contrôle dans le cadre des joint-ventures internationales (JVI). En effet, en dépit du nombre important de recherches sur le contrôle des JVI, cette variable clé pour la réussite de cette forme particulière d'alliance demeure ambiguë à cause principalement de l'état d'effritement qui caractérise les recherches dans le domaine. Par l'exploration du contrôle des JVI sous ses aspects majeurs et par l'intégration de ses principales dimensions, notre travail se veut un premier pas vers une approche intégrative de l'étude du contrôle des JVI et vers une meilleure canalisation des efforts réflexifs et conceptuels des recherches futures dans le domaine.

## **Mots clés**

Joint-venture internationale, contrôle, analyse critique, perspectives de recherche.

Depuis le début des années 80, le monde des affaires n'a cessé de connaître des changements radicaux, et ce à l'échelle de la planète. L'avènement de l'organisation mondiale de commerce, la chute du régime communiste, les progrès incessants et sans précédents des technologies de l'information et de communication, l'amélioration des infrastructures de transport et des compensations financières sont autant de facteurs qui sont venus reconfigurer l'univers économique et technologique à l'échelle mondiale. C'est tout un nouvel ordre économique qui est en train de prendre place dont les mots d'ordre, naguère le développement industriel et la production de masse, sont désormais la recherche de l'information (Scholl, 1999), le développement de compétences clés (Prahalad & Hamel, 1990), le partage des risques et la saisie rapide de nouvelles opportunités offertes par de nouveaux marchés (Hutt et al., 2000).

Ces changements révolutionnaires ont incité les organisations à se retourner davantage vers certains acteurs de leur environnement - fournisseurs, clients et même anciens rivaux - pour nouer diverses formes de collaboration et de partenariat. Dans cet univers, la joint-venture apparaît comme une forme toute particulière d'alliance permettant aux entreprises de créer, de développer et de maintenir un avantage compétitif sur des marchés plus concurrentiels que jamais.

Une joint-venture internationale (JVI) est une entité légale créée et gérée conjointement par deux ou plusieurs organisations (appelées parents) légalement distinctes dont au moins une a son siège social situé en dehors du pays de l'activité (Verna & Su, 1995). Au cours des deux dernières décennies, cette forme d'alliance a connu une popularité grandissante et est devenue l'un des outils majeurs utilisés par les entreprises pour s'internationaliser. Les avantages que

représente la JVI sont indéniables. Non seulement elle offre à certaines entreprises l'opportunité de pénétrer le marché de certains pays où d'autres formes d'entrée sont défavorisées, voire interdites, par les législations locales mais elle permet aussi de réduire les risques d'affaires inhérents aux projets d'investissement à l'étranger. En outre, par la mise en commun des ressources des parents, la JVI favorise l'exploitation des synergies et des complémentarités, ce qui est susceptible de leur assurer de meilleurs résultats.

Cependant, si l'engouement général pour la JVI et sa prédominance comme un outil de compétitivité stratégique à la double échelle nationale et internationale ne sont plus à démontrer (Porter & Fuller, 1986 ; Harrigan, 1988), force est de constater que beaucoup d'entre elles mènent à des résultats décevants, voire carrément à des échecs (Inkpen & Beamish, 1997). Les causes de tels résultats sont imputables à la divergence d'intérêts et à la distance culturelle entre les partenaires (Su, 1994), mais aussi et surtout à la complexité et à la difficulté de gestion de cette forme particulière d'alliance et à l'absence d'une compréhension profonde des arrangements institutionnels régissant la gestion et le contrôle de ses activités (Geringer & Hebert, 1989 ; Killing, 1983 ; Schann, 1983 ; Rafii, 1978). En effet, bien que la littérature sur le contrôle des JVI soit abondante, elle souffre encore, l'étude de Geringer & Hebert (1989) faisant exception, de l'absence d'un cadre de référence cohérent et d'un fil conducteur permettant d'intégrer les différentes recherches jusque-là conduites et donc de mieux comprendre, dans une perspective d'ensemble, leurs spécificités. Les recherches sur le contrôle des JVI sont, en fait, toujours marquées par la fragmentation et le désordre.

Dans ce sens d'idées, nous nous proposons dans cet article de faire une analyse et une synthèse critique des principaux travaux ayant traité de la problématique du contrôle dans le cadre des JVI. Par conséquent, l'axe à la fois conducteur et mobilisateur de notre recherche consiste à explorer, à partir des principales recherches publiées, le concept de contrôle des JVI de manière à cerner et identifier ses différentes dimensions et composantes. Pour ce faire, nous commencerons tout d'abord par analyser la définition du contrôle dans le cadre des alliances interfirmes en général. Nous tâcherons, ensuite, d'explorer les éléments constitutifs du contrôle des JVI et nous terminerons par une discussion de leurs interrelations. Le tout nous permettra de mieux comprendre, dans une perspective intégrative, les principales parties constitutives de ce tout qu'est le contrôle des JVI et donc de mieux canaliser les efforts conceptuels et les recherches futures dans le domaine.

## DÉFINITION DU CONTRÔLE

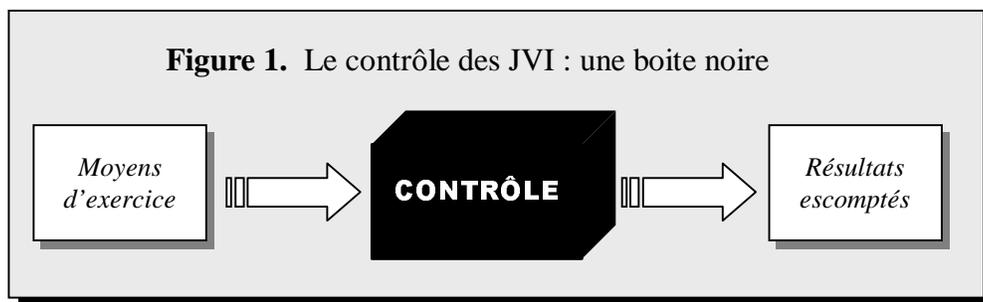
La littérature reste confuse eu égard à la définition du contrôle et à la mesure des variables qui lui sont reliées (Flamholtz et al., 1985). Les sens attribués au concept varient du choix de règles opérationnelles et du renforcement des procédures pour maximiser les fonctions objectives de l'organisation (Arrow, 1964) et vérifier la conformité des actions aux plans et directives (Fayol, 1949) aux activités d'influence interpersonnelle (Tannenbaum, 1968). Certains auteurs (e.g. Blau & Scott, 1962 ; Weber, 1947) associent le contrôle à la structure alors que d'autres ne font pas la différence entre le contrôle et le pouvoir (e.g. Etzioni, 1961) ou l'influence (e.g. Tannenbaum, 1968). Certains (e.g. Arrow, 1964 ; Perrow, 1977) voient le contrôle comme une fonction préalable à l'action et donc comme un guide pour le comportement alors que d'autres (e.g. Fayol, 1949 ; Dornbush & Scott, 1975) l'envisagent comme une étape visant la correction des comportements qui dévient des directions et des plans initiaux. Par conséquent, la littérature est à court d'une définition communément admise du concept. Elle nous présente plutôt plusieurs définitions, parfois divergentes, du contrôle.

Pour Das & Teng (1998) le contrôle est un processus régulateur par lequel la poursuite d'intérêts mutuellement compatibles par les partenaires est rendue plus prévisible. Cette définition met ainsi l'accent sur la prévisibilité des actions des partenaires dans l'alliance. Pour d'autres auteurs (e.g. Schaan & Beamish, 1988) le contrôle fait référence au processus permettant à chacun des parents de s'assurer que la JV est gérée conformément à ses propres intérêts. Cette définition du contrôle est donc axée sur la poursuite d'intérêts individuels au sein de l'association. Dans un essai de récapitulation d'autres définitions du contrôle, Makhija & Ganesh (1997) le définissent plutôt comme une activité décisive et ambiguë, orientée vers des objectifs (Anthony, 1965 ; Green & Welsh, 1988) et qui influence l'acquisition, l'interprétation et la diffusion de l'information au sein d'un arrangement organisationnel (Ansari, 1977 ; Lowe, 1971 ; Simons, 1987, 1994). Cette définition du contrôle s'inscrit ainsi dans une perspective différente des autres. L'accent est mis sur le traitement de l'information plutôt que sur la prévisibilité des actions des partenaires ou la réalisation de leurs objectifs individuels.

Les définitions jusque-là présentées définissent le contrôle par rapport aux résultats qu'il cherche à atteindre. Geringer & Hebert (1989) ont essayé de synthétiser un ensemble de définitions avancées pour le concept pour définir le contrôle plutôt par ses moyens d'exercice.

Selon ces auteurs, le contrôle est le processus par lequel une entité influence, à des degrés différents, le comportement d'une autre entité (Ouchi, 1977) par l'utilisation du pouvoir, de l'autorité (Etzioni, 1965) et d'un vaste éventail de mécanismes bureaucratiques, culturels et informels (Baliga & Jaeger, 1984).

L'examen de ces définitions avancées pour le contrôle montre que le concept en lui-même reste ambigu ; une sorte de boîte noire qui a pour «inputs» les moyens d'exercice du contrôle et pour «outputs» les résultats qu'il cherche à atteindre (figure 1). Ces définitions laissent également entrevoir que le contrôle est un processus complexe et multidimensionnel qui mérite davantage d'investigation pour une meilleure compréhension de ses aspects essentiels. C'est justement à cet effet que sera dédiée la prochaine section de notre travail.



### **LE CONTRÔLE DES JVI : UN CONCEPT MULTIDIMENSIONNEL**

«Control and Performance of International Joint Ventures» ; c'est le titre d'un article publié en 1989 dans le «Journal of International Business Studies». C'est sans doute l'un des articles les plus marquants de la littérature sur le contrôle des JVI dans lequel les auteurs (M. Geringer & L. Hebert) ont essayé, entre autres, de conceptualiser et d'opérationnaliser, à partir des recherches antérieures, le contrôle de cette forme d'alliance. Après avoir constaté la complexité du concept et son caractère multidimensionnel, Geringer & Hebert (1989) distinguent trois principales composantes du contrôle, à savoir ses zones (*focus*), son degré (*extent*) et ses mécanismes. L'intérêt de l'article est certain et son apport pour la compréhension du contrôle des JVI est sans équivoque. Toutefois, les composantes distinguées par Geringer & Hebert (1989) ne permettent, à notre sens, qu'une vision encore partielle du concept.

Dans cette perspective, nous nous proposons dans cette section de faire une extension de la recherche de Geringer & Hebert (1989), dans le sens où nous nous baserons sur la logique de leur étude pour développer une synthèse plus exhaustive des éléments rattachés à l'exercice du contrôle dans le cadre des JVI. Une lecture des principaux travaux dans le domaine nous a permis

d'identifier trois problématiques majeures rattachées à l'exercice du contrôle dans le cadre des JVI, en l'occurrence ses orientations, ses approches et les déterminants du système de contrôle. Dans les pages qui suivent nous prendrons successivement en analyse ces trois éléments constitutifs du contrôle de cette forme d'alliances interfirmes.

### **Les orientations du contrôle**

L'examen de la littérature sur le contrôle des JVI montre que plusieurs recherches accordent une importance capitale à ses orientations. Par orientations, nous désignons les objectifs visés par l'exercice du contrôle de la part de celui qui l'exerce. Selon Merchant (1984), un contrôle est jugé bon lorsqu'il permet à une personne informée d'être raisonnablement assurée qu'aucune mauvaise surprise majeure n'aura lieu. Le but ultime étant de garder la JVI sur le bon chemin menant à la réalisation des objectifs recherchés par chacun des parents. Toutefois, l'exercice d'un certain contrôle sur les activités de la JVI peut avoir d'autres objectifs plus spécifiques. À ce niveau, nous distinguerons trois approches de classification des orientations du contrôle 1) les zones et le degré de contrôle, 2) le contrôle positif versus celui négatif et 3) le contrôle orienté vers le contexte, celui orienté vers le processus et celui orienté vers le contenu.

#### Les zones et le degré de contrôle

L'exercice d'un contrôle efficace passe par un contrôle sélectif centré sur certaines activités/décisions perçues par les parents comme cruciales plutôt qu'un contrôle global sur l'ensemble des activités de la co-entreprise (Geringer & Hebert, 1989). Par conséquent, l'une des orientations du contrôle serait de viser un sous-ensemble plus ou moins large des activités de la JVI qui constitueront alors les zones de contrôle du parent les ayant choisis. La volonté de concentrer le contrôle au niveau d'un sous-ensemble limité des activités de la JVI, s'explique par les coûts significativement élevés d'un contrôle total de l'alliance (Porter, 1990). Ainsi, une façon efficace de gérer les ressources allouées au contrôle serait d'identifier des zones cruciales où un contrôle étroit est jugé nécessaire. Plusieurs études empiriques conduites auprès de JVI Nord-Sud (e.g. Osland, 1994 ; Yavas et al., 1994 ; Schaan, 1983) ou de JVI issues de pays développés (e.g. Geringer, 1986) confirment l'existence d'une relation directe entre ce que les parents décident de contrôler (ou de ne pas contrôler), soit les zones de leur contrôle, et le succès de leur JVI.

Après avoir déterminé les zones de son contrôle, chaque parent établira le degré de contrôle qu'il souhaite exercer sur les activités/décisions choisies. Geringer & Hebert (1989), les précurseurs de cette orientation particulière du contrôle, définissent le degré de contrôle comme

le degré de centralisation du processus de prise de décision. La centralisation est considérée ici en terme de l'emplacement et du nombre d'acteurs impliqués dans le processus de prise de décision. Toutefois, nous trouvons cette définition de la signification réelle du degré de contrôle assez limitative. Tel que nous le concevons, le degré de contrôle représente davantage l'intensité et la profondeur du contrôle exercé par le parent sur les zones choisies. Le degré de contrôle apparaît ainsi comme une variable continue qui varie entre l'absence de contrôle d'un côté et le contrôle total de l'autre.

#### Contrôle positif et contrôle négatif

La distinction du contrôle positif d'un côté et de celui négatif de l'autre comme deux orientations possibles du contrôle a été instaurée par Schaan (1983). Cette distinction figure d'ailleurs parmi les contributions majeures de ce chercheur à la compréhension de la problématique complexe de l'exercice du contrôle dans le cadre des JVI.

Le contrôle est dit positif lorsqu'il est utilisé par les parents d'une JVI pour promouvoir un certain comportement. Le contrôle apparaît ainsi comme un processus proactif qui commence chez un parent disant : «je voudrais que la JVI fasse ceci et de cette manière» et qui se poursuit avec le même parent essayant d'influencer les activités de la JVI vers ce qu'il souhaite et par des mécanismes spécifiques de contrôle. De l'autre côté, le contrôle est dit négatif lorsqu'il est utilisé par les parents pour freiner ou prévenir la mise en œuvre de certains comportements ou décisions au sein de la JVI. Il apparaît ainsi comme un processus permettant aux parents de préserver leurs intérêts et empêchant les décisions et les activités qui vont à leur encontre d'avoir lieu. En d'autres termes, par l'entremise du contrôle négatif, un parent est en position d'influencer ce que la JVI ne doit pas faire plutôt que d'influencer directement ce que la JVI doit faire.

Il apparaît ainsi clair que le rôle joué par un parent exerçant un contrôle positif est différent de celui que joue un parent exerçant un contrôle négatif. Dans le premier cas, le parent décide de ce que la JVI doit faire et de la manière dont elle doit le faire et utilise ensuite les mécanismes appropriés pour influencer la JVI à le faire. Toutefois, en exerçant un contrôle négatif, le parent se contente d'approuver ou de rejeter une décision concernant ce que la JVI compte faire. Dans le cadre des JVI Nord-Sud, ce second type de contrôle peut être de grand apport pour le parent étranger dans une situation où le parent local, poussé par sa culture ou par d'autres raisons, refuse que son partenaire intervienne dans sa manière de faire les choses. Le parent étranger peut ainsi utiliser certains mécanismes (e.g. droit de veto, plans, budgets) pour

empêcher le parent local de mettre en œuvre des décisions qui vont à l'encontre de ses propres intérêts et exercer ainsi un contrôle négatif sur la JVI.

*Contrôle orienté vers le contexte, contrôle orienté vers le processus et contrôle orienté vers le contenu*

D'une façon générale, dans une organisation caractérisée par la diversité et le changement, la capacité des dirigeants à agir en tant qu'arbitres pour régler les différends et en tant que coordonnateurs des activités se trouve rapidement dépassée (Bartlett, 1986). Dans de telles organisations, il devient évident que la première responsabilité des cadres n'est pas de gérer directement ces activités mais plutôt de créer et de gérer un contexte organisationnel qui leur fournira les moyens pour prendre les décisions et coordonner les activités d'une manière appropriée. Le contexte du contrôle, composé essentiellement de la structure organisationnelle - par le pouvoir habilitant ou contraignant qu'elle procure -, de la culture organisationnelle - grâce au processus de socialisation qui s'en suit - ainsi que des autres variables contextuelles relevant de l'environnement externe de l'organisation - principalement les normes sociales du travail et les standards professionnels établis dans l'industrie - joue un rôle essentiel pour assurer l'efficacité, ou la non efficacité, du système de contrôle (Flamholtz et al., 1985).

En appliquant cette logique aux JVI, certains auteurs (e.g. Gulati & Singh, 1998 ; Geringer & Hebert, 1989) concluent que le contexte serait la première orientation du contrôle de l'association. «...controls are more than mechanisms to control opportunism and provide incentive alignment across partners ; they also provide an organizational context that determines the rules of the game and creates an administrative architecture within which the partnership proceeds» soulignaient Gulati & Singh (1998 : 111).

Le contrôle des variables contextuelles n'empêche pas que certains problèmes, imputables aux processus, puissent surgir. Le contrôle de ces problèmes passe nécessairement par le contrôle des processus qui les englobent (Bartlett, 1986). En effet, les dirigeants peuvent être tentés de contrôler de près les changements de direction et de priorités, les décisions particulièrement sensibles ou encore les problèmes plus ou moins complexes. Ces types de problèmes peuvent ne pas être convenablement contrôlés s'ils sont laissés aux influences contextuelles formant une sorte d'auto-pilotage de l'organisation. Les dirigeants auront ainsi besoin d'exercer un contrôle direct sur les processus de prise de décision englobant ces problèmes. C'est dans ce sens que Geringer & Hebert (1989) concluent qu'une JVI aura besoin de mécanismes de contrôle orientés vers les processus pour bien fonctionner. Ces mécanismes auront pour principal objectif de

permettre aux parents de mieux contrôler les processus de planification et de prise de décision au sein de la coentreprise.

De même, la gestion des variables contextuelles et des processus ne permet pas de résoudre tous les conflits et de coordonner toutes les activités à l'intérieur de l'organisation (Bartlett, 1986). Par conséquent, les dirigeants doivent s'assurer que d'autres mécanismes sont mis en place pour contrôler les conflits non résolus par les deux premiers types de contrôle. Ces mécanismes seront orientés vers le contenu des problèmes en question. Ils serviront ainsi de support pour les deux premiers types de mécanismes en prévoyant un cadre formel dans lequel les problèmes non résolus par ces mécanismes seront mis à l'étude. Dans le cadre particulier des JVI, ceci se traduit par la mise en place par les parents de procédures spéciales de résolution des conflits ; des procédures qui dépassent les recours légaux et la loi du marché et qui seront assurées par des individus ou des entités internes à l'alliance (Gulati & Singh, 1998). Et ce faisant, les parents auront une intervention plus directe, soit par leurs propres dirigeants soit par les gestionnaires de la JVI, pour contrôler les problèmes non résolus par les deux premiers types de contrôle.

### **Les approches de contrôle**

Outre les orientations, de plus en plus de chercheurs s'intéressent à une autre dimension aussi importante du contrôle à savoir ses approches. Par approche de contrôle, nous désignons les groupes de mécanismes adoptés par les parents pour contrôler leur(s) zone(s) de contrôle. Deux principales approches de contrôle sont souvent distinguées dans la littérature : 1) l'approche instrumentale de contrôle et 2) l'approche comportementale de contrôle. Notons que le contrôle d'une JVI est souvent exercé par des mécanismes issus de ces deux approches.

#### **L'approche instrumentale de contrôle des JVI**

Une approche de contrôle est dite instrumentale lorsqu'elle est mise en œuvre par des mécanismes formels de contrôle. Par mécanismes formels de contrôle, nous désignons les arrangements organisationnels prédéfinis avec précision et d'une manière non équivoque et qui sont destinés à déterminer et à influencer le comportement des membres de la JVI. Ainsi définis, les mécanismes formels de contrôle d'une JVI se trouvent multiples et variés. Le recensement des recherches publiées dans ce domaine fait ressortir sept principaux mécanismes susceptibles d'être utilisés par l'un ou l'autre des parents pour exercer un contrôle formel sur les zones de contrôle choisies. Ces mécanismes sont 1) le contrat, 2) la nomination des membres du conseil

d'administration, 3) la gestion des ressources humaines, 4) la structure, 5) le feedback, 6) le processus de planification et 7) le mariage expérimental.

Le contrat consiste en un document récapitulatif des engagements des parties dans la JVI. Il constitue le mécanisme formel par excellence de contrôle des JVI du fait que son exécution est garantie par une législation compétente extérieure à l'alliance (Borys & Jemison, 1989). L'importance du contrat comme mécanisme de contrôle a été capturée, entre autres, par Schaan (1983) dans plusieurs témoignages apportés par les dirigeants des JVI étudiées. Il est à noter que le contrat principal de la JVI peut, si les parties le jugent utile, être annexé par un ensemble de contrats auxiliaires (Killing, 1983). Ceux-ci auront pour objectif de cadrer des points non traités ou spécifiés sommairement dans le contrat principal. Notons, toutefois, que la portée du contrat comme mécanisme de contrôle reste problématique dans certaines JVI où les obligations des parents sont supposées évoluer dans le temps et ne peuvent par conséquent être définitivement prévues ex ante (Harrigan, 1985).

Plusieurs études (e.g. Yan & Gray, 1994 ; Schaan, 1983 ; Harrigan, 1986) ont démontré, par ailleurs, l'importance de la nomination des membres du conseil d'administration (CA) comme moyen de contrôle d'une JVI. Le CA joue, en effet, un rôle de première importance lors de la prise des décisions stratégiques de la JVI et, d'une manière générale, lors de la résolution des problèmes critiques pouvant surgir entre les parents (Yan & Gray, 1994). Ce résultat de l'étude de Yan & Gray (1994) se rapproche de celui trouvé par Schaan (1983) ; ce dernier ayant constaté que le CA, dans lequel les deux parents sont représentés, prend lui-même les principales décisions stratégiques de la JVI et apporte à son directeur général la perspicacité et l'expérience des gestionnaires et des dirigeants des firmes parents. Notons, à ce niveau, qu'une combinaison de la rotation et de la continuité est nécessaire lors de la sélection des membres du CA (Harrigan, 1986). Comme le note parfaitement cet auteur, certains sièges au conseil doivent connaître une rotation au fur et à mesure que les besoins de la JVI évoluent. De l'autre côté, la continuité de la présence de certains membres issus des deux parents dans le CA, permettra de développer des relations harmonieuses entre les partenaires, ce qui minimise le recours aux juges pour résoudre leurs conflits éventuels.

La gestion des ressources humaines (GRH) représente un autre moyen important d'exercice de contrôle sur les activités d'une JVI. Comme mécanisme formel de contrôle, la GRH se manifeste d'abord par la désignation des postes (Child & Yan, 1999 ; Yan & Gray, 1994). En

effet, avoir ses propres gestionnaires à des postes clés de la JVI permet aux parents de bénéficier de plusieurs avantages immédiats tels qu'une amélioration de la communication avec la JVI et une certitude que la JVI ne déviara pas de la voix souhaitée (Killing, 1983). La GRH se manifeste ensuite par la rotation du personnel qui permet aux parents d'avoir un feedback régulier de ce qui se passe dans leur JVI (Harrigan, 1986). La GRH se manifeste enfin par la fourniture de services de personnel de la part de l'un ou l'autre des parents à la JVI. Ces services peuvent être utilisés par les parents pour exercer une influence sur la manière dont les choses se font au niveau de certaines fonctions de la JVI (Schaan, 1983). Ils leur permettent d'augmenter les chances que des tâches particulières soient exécutées à leur satisfaction, d'améliorer la loyauté et l'allégeance du personnel qui profite de ces services envers eux et d'avoir davantage d'informations sur la JVI grâce au feedback rapatrié par le personnel fourni après la fin de sa mission dans la JVI.

La structure représente un autre mécanisme que certains parents utilisent pour exercer un contrôle sur les activités de leur JVI. L'étude de Yan & Gray (1994) dévoile que lorsque la structure des systèmes de gestion, des processus de décision et des politiques corporatives de la JVI sont similaires à celles de l'un des parents, le degré de contrôle exercé par ce parent sur la coentreprise est plus élevé que son partenaire. Le concept de feedback est très lié à celui de structure. Il constitue un moyen de contrôle du comportement des membres d'une organisation dans la mesure où il permet de 1) diriger leur comportement, grâce aux informations qu'il fournit pour les actions correctives et 2) motiver leur comportement, puisqu'il fournit les informations nécessaires à la détermination de leurs récompenses ou sanctions futures (Annett, 1969). Dans le cadre des JVI, plusieurs recherches théoriques (e.g. Parkhe, 1993 ; Das & Teng, 1998) et pratiques (e.g. Schaan, 1983) confirment l'utilisation du feedback comme mécanisme de contrôle des activités de l'alliance. Dans ce cadre spécifique, le feedback est matérialisé par des comptes rendus, des dispositifs de vérification, des notes écrites sur toute déviation de l'accord de base, des examens des états financiers, des contrôles de coût et de la qualité et des dispositions d'actions judiciaires (Parkhe, 1993).

Le processus de planification peut également être utilisé comme mécanisme de contrôle d'une JVI (Schaan, 1983). Certains parents sont simplement intéressés par les plans opérationnels alors que d'autres sont plutôt tentés de contrôler à la fois les plans stratégiques et opérationnels. Pour chacun de ces plans, le degré d'implication des parents est variable. Il varie de la

participation directe à la préparation du plan et à la surveillance étroite de sa mise en œuvre à la simple approbation du plan lorsqu'il est déjà prêt.

Finalement, le mariage expérimental est proposé par Harrigan (1986) comme l'un des mécanismes de contrôle d'une JVI. Il consiste en la mobilisation d'une équipe de gestionnaires provenant des deux parents qui travailleront ensemble tout au long de la «parade nuptiale» précédant le «mariage» (i.e. JVI). Une fois le mariage expérimental consommé, l'équipe de gestion de la JVI sera formée par les membres de l'équipe ayant conduit le mariage expérimental qui se sont avérés les plus compatibles entre eux et les plus aptes à résoudre les problèmes. Le mariage expérimental permet ainsi de doter la JVI de la meilleure équipe de gestion possible et des meilleurs plans, procédures et solutions pour la conduite de ses opérations. Notons, toutefois, que si l'idée du mariage expérimental avancée par Harrigan (1986) est ingénieuse, elle reste difficile à mettre en œuvre dans la pratique. En effet, rares sont les firmes qui sont prêtes à s'offrir une telle opportunité notamment dans le contexte actuel où l'évolution des marchés est très rapide et où la rapidité de réaction est l'un des premiers atouts.

#### L'approche comportementale de contrôle des JVI

Une approche de contrôle est dite comportementale lorsqu'elle est mise en œuvre par des mécanismes informels de contrôle. Par mécanismes informels de contrôle nous désignons les mécanismes n'obéissant pas à des règles prédéterminées, qui n'ont pas un caractère officiel et qui peuvent influencer le comportement des membres de la JVI. Les mécanismes informels de contrôle, appelés aussi mécanismes sociaux (Das & Teng, 1998 ; Larson, 1992), sont généralement implicites et peuvent avoir lieu d'une manière volontaire ou involontaire de la part des parties.

Durant ces dernières années, une attention particulière a été portée par les auteurs à cette approche particulière de contrôle comme une alternative viable à l'approche instrumentale et aux mécanismes formels de contrôle (Hoon & Sohn, 1994). Notons, toutefois, que les recherches sur les mécanismes informels de contrôle souffrent encore de l'absence de recherches empiriques solides. Ceci pourrait s'expliquer par la délicatesse du sujet traité et par la difficulté de mesure des concepts. Parmi les recherches vouées au sujet, plusieurs considèrent la confiance comme le mécanisme informel par excellence de contrôle des JVI. D'autres mécanismes, tels que la co-détermination, la réputation, la communication et la culture de partenariat sont aussi cités par certains auteurs.

Notons que, de prime à bord, l'acceptation de la confiance comme mécanisme de contrôle reste encore équivoque dans la littérature. En effet, un grand nombre de recherches (e.g. Spreitzer & Mishra, 1999 ; Nootboom, 1996 ; Larson, 1992) distingue la confiance comme un véritable mécanisme de contrôle qui permet à une organisation ou à une alliance d'atteindre en totalité ou en partie les résultats escomptés par l'exercice du contrôle formel. Toutefois, Das & Teng (1998) soulignent que la question centrale au débat entre la confiance et les mécanismes de contrôle n'est pas de savoir si la confiance est un mécanisme de contrôle mais plutôt de savoir si l'utilisation des mécanismes formels de contrôle entrave ou non le développement de la confiance entre les partenaires.

Argyris (1952) souligne que l'implantation de mécanismes formels de contrôle constitue souvent un obstacle au développement d'une confiance mutuelle entre les parties. En effet, l'initiative prise par un ou plusieurs partenaires pour l'implantation d'un système de contrôle formel est souvent interprétée par les autres comme un manque de confiance et engendre chez eux une baisse, voire une dissolution, de la confiance envers ce ou ces partenaires. Le raisonnement est guidé par l'idée que « si vous ne me faites pas confiance, je ne peux vous faire confiance ». Ceci déclenche donc un cercle vicieux qui mène nécessairement à la disparition de la confiance entre les partenaires.

Toutefois, d'autres auteurs (e.g. Goold & Campbell, 1987) adoptent une vision inverse. Selon eux, les mécanismes formels de contrôle, utilisés correctement, peuvent aider au développement d'une confiance mutuelle entre les parties. Les mécanismes formels de contrôle permettent, en fait, une évaluation objective des performances, ce qui garantit à chacun des partenaires d'être récompensé en fonction de ses performances réelles. Par l'assurance qu'ils créent chez les partenaires, les mécanismes formels de contrôle peuvent donc renforcer la confiance entre eux. Dans le même sens d'argumentation, Sitkin (1995) propose que la légalisation, qui désigne ici l'utilisation de règles formelles et de procédures standardisées, peut faciliter le développement, la diffusion et l'institutionnalisation de la confiance dans les organisations. De même, Goold & Quinn (1990) soulignent que les mécanismes formels de contrôle ne sont pas toujours incompatibles avec le développement de la confiance.

La nature du débat sur la confiance et sur les mécanismes de contrôle montre que la confiance n'est pas envisagée comme un véritable mécanisme de contrôle mais plutôt comme un facteur modérateur qui affectera d'une manière positive ou négative l'efficacité du contrôle

formel. Or, dire que la confiance est un facteur modérateur de l'efficacité du contrôle formel, c'est admettre que la confiance, lorsqu'elle est présente, influence implicitement le comportement des membres de l'organisation ou de l'alliance de manière à les diriger vers la réalisation des objectifs souhaités par l'exercice du contrôle formel ; ce qui correspond à notre définition d'un mécanisme informel de contrôle. Par conséquent, en acceptant la définition d'un mécanisme informel de contrôle comme un mécanisme n'obéissant pas à des règles prédéterminées, qui n'a pas un caractère officiel et qui peut influencer le comportement des membres de la JVI, nous dirons que la confiance est le mécanisme de contrôle informel par excellence de cette forme d'alliance.

Outre la confiance, plusieurs autres mécanismes informels de contrôle sont distingués dans la littérature. Parmi ces mécanismes figure la co-destinée. Elle implique que l'avenir de la JVI et celui des parents restent fortement dépendants l'un de l'autre. Une réussite ou un échec de la JVI n'affectera pas seulement l'entité commune, elle affectera aussi chacun des parents et inversement. La co-destinée joue ainsi un rôle important comme mécanisme informel de contrôle d'une JVI dans le sens où elle permet de réduire considérablement le risque d'un comportement opportuniste de la part de l'un des parents puisque aucun d'eux ne pourrait atteindre seul le degré d'excellence du partenariat (Larson, 1992 ; Borys & Jemison, 1989 ; Axelrod, 1984).

La réputation est un autre mécanisme informel susceptible d'apporter efficacité et efficience au contrôle des JVI (Buckley & Casson, 1988). En effet, un comportement opportuniste peut être lucratif seulement dans les associations ponctuelles de courte durée. Dans le cas de transactions répétitives, condition généralement vérifiée dans les JVI, aussi bien la partie victime d'un comportement opportuniste de la part d'une autre firme que les autres entreprises sur le marché refuseront d'initier des transactions avec un opportuniste (Park, 1996). Par ailleurs, comme l'échec d'une alliance nuit souvent à la réputation de ses membres (Larson, 1992), les firmes partenaires dans une JVI mettront en œuvre toutes leurs compétences et tout leur savoir-faire pour réussir leur partenariat. La préservation de la réputation respective de chaque parent lui imposera ainsi, non seulement d'éviter un comportement opportuniste envers son partenaire, mais aussi de faire de son mieux pour la réussite de l'alliance (Jones et al., 1997). C'est dans ce sens que la réputation joue le rôle d'un mécanisme informel de contrôle des JVI.

La communication constitue un autre moyen important permettant d'exercer un contrôle informel sur les activités d'une JVI (Inkpen, 1995). Une communication ouverte et transparente contribue, souvent d'une manière significative, au développement d'un climat de confiance entre les partenaires (Whitener et al., 1998) et permet, par la même, de développer une ambiance coopérative plutôt que conflictuelle au sein de l'association (Hutt et al., 2000). La communication permet également de développer une interprétation partagée des buts, des objectifs et des accords communs relatifs aux normes, aux règles de travail et à la nature des relations sociales au sein de l'alliance (Ring & Van de Ven, 1994). Dans ce sens, la communication apparaît comme un moyen fort important de contrôle informel des JVI. Shaan (1983) conclut même qu'ignorer la communication revient à ignorer une dimension importante du processus de contrôle des JVI.

La culture de partenariat constitue, finalement, l'un des mécanismes que les parents pourraient utiliser pour assurer un contrôle informel de leur JVI. Plusieurs recherches (e.g. Das & Teng, 1998 ; Larson, 1992) argumentent que l'initiation et le développement d'une culture ou d'une philosophie de partenariat au sein de chaque firme membre d'une alliance serait une autre source de contrôle informel de ses activités. Dans une telle culture, les parents doivent :

1. Prendre en compte et respecter les valeurs, les normes de conduite et les guides d'action acceptés et partagés par les entreprises du secteur (Jones et al., 1997) ;
2. Se considérer mutuellement et considérer leur JVI comme une extension de leur propre organisation, comme des membres d'une même famille plutôt que des firmes étrangères l'une par rapport à l'autre.

En initiant une telle culture au sein des parents et au sein de la JVI elle-même, un sentiment d'appartenance sera développé chez les partenaires ce qui permet à l'association d'aller au-delà des intérêts individuels des parents pour établir des relations non égoïstes où le bien être collectif tiendra la primauté. La culture de partenariat permet ainsi de développer chez les membres de la JVI une sorte de contrat psychologique (Ring & Van de Ven, 1994) et de conscience sociale (Sohn, 1994) favorisant le développement d'un autocontrôle (Merchant, 1984) de l'alliance. Il est évident que l'établissement d'une telle culture nécessite un degré élevé de confiance entre les partenaires.

### **Les déterminants du système de contrôle de la JVI**

Depuis à peu près une quinzaine d'années, les déterminants du système de contrôle a été une préoccupation majeure de nombreux chercheurs ayant étudié le concept dans le cadre

particulier des JVI. Par déterminants du système de contrôle nous désignons les facteurs majeurs conduisant au choix de la combinaison des mécanismes de contrôle à adopter dans la JVI et permettant ou empêchant l'un ou l'autre des parents d'avoir un contrôle serré sur les zones de contrôle choisies. En d'autres termes, il s'agit des facteurs qui déterminent «qui contrôle quoi» dans la JVI. Notons qu'un contrôle élevé indique que le parent en question peut, éventuellement, imposer ses choix stratégiques à l'autre parent et à la JVI, qu'un contrôle faible indique que le parent en question n'a pas une influence certaine sur les décisions stratégiques de la JVI et qu'un contrôle partagé indique qu'un accord entre les membres de la JVI est nécessaire pour adopter toute décision de nature stratégique dans la co-entreprise.

Nous essayerons, dans les lignes qui suivent, de cerner, à partir des principales recherches publiées, les principaux déterminants du système de contrôle d'une JVI.

#### Les compétences managériales et le savoir des parents

Pour Killing (1983), la question principale pour le design du système de gestion et de contrôle de la JVI consiste à savoir quel parent possède les compétences managériales et le savoir requis pour la réussite de la coentreprise. Par savoir, Killing désigne principalement le savoir technologique, la connaissance du ou des marchés visés et la connaissance du pays où la JVI est localisée. Plusieurs situations peuvent ainsi être distinguées (tableau 1).

Dans le cas où l'un ou l'autre des parents ne possède pas de compétences managériales spécifiques et de savoir solide, alors la JVI ne peut avoir lieu (cases 1, 2 et 3) que si l'autre parent possède les compétences et le savoir requis ; dans un tel cas, la JVI sera dominée, et donc contrôlée par ce dernier (cases 4 et 5). Dans le cas où les apports des parents en termes de compétences managériales et de savoir sont partiels mais complémentaires (e.g. l'un possède un bon savoir technologique et l'autre une bonne connaissance du marché), la seule solution viable sera le partage de la gestion et du contrôle des activités de la JVI (case 6).

**Tableau 1.** Les compétences managériales et le savoir des parties comme facteurs déterminants du système de contrôle d'une JVI (adapté de Killing, 1983)

		Apport en compétences managériales et en savoir de la firme A		
		Nul	Partiel	Total
Apport en compétences managériales et en	Nul	❶ Pas de JV	❷ Pas de JV	❸ JV dominée par A
	Partiel	❹ Pas de JV	❺ Contrôle partagé	❻ Contrôle partagé sur les décisions stratégiques. A domine les décisions opérationnelles

<b>savoir de la firme B</b>	<b>Total</b>	④ JV dominée par B	⑧ Contrôle partagé sur les décisions stratégiques. B domine les décisions opérationnelles	⑨ Contrôle partagé sur les décisions stratégiques. Maximum d'autonomie au directeur de la JV
---------------------------------	--------------	--------------------	---	--

La situation devient plus complexe lorsque l'un des parents possède tout le savoir et toutes les compétences requises et que l'autre en possède une partie (cases 7 et 8), voire aussi la totalité (case 9). Dans le premier cas, le parent possédant la totalité des ressources aura le contrôle de la gestion opérationnelle de la JVI et les deux parents contrôleront ensemble sa gestion stratégique. Dans le second cas, la solution la plus adéquate serait de confier la gestion de la JVI à son directeur général et que les deux parents se contentent de contrôler les décisions stratégiques.

#### La participation au capital

Pour certains auteurs (e.g. Child & Yan, 1999 ; Blodgett, 1992 ; Root, 1988) c'est la part détenue par un parent dans le capital de la JVI qui déterminera le niveau de contrôle qu'il aura sur les zones de contrôle choisies. Ainsi, pour pouvoir exercer un contrôle étroit sur les activités incluses dans sa zone de contrôle, un parent doit tout bonnement chercher à augmenter sa participation au capital de l'entité commune. Notons que la participation au capital implique essentiellement ici les participations financières et pécuniaires.

#### Le pouvoir de négociation

Pour d'autres auteurs, l'attribution d'un contrôle plus ou moins étroit pour l'un ou l'autre des parents dépend essentiellement de son pouvoir de négociation vis-à-vis de l'autre parent. De ce fait, pour pouvoir exercer un contrôle étroit sur les activités incluses dans sa zone de contrôle, un parent doit renforcer son pouvoir de négociation vis-à-vis de son partenaire. Pour y arriver, il doit faire en sorte que la JVI soit dépendante de ses ressources (e.g. technologie, conquête de nouveaux marchés, etc.) de telle sorte qu'il devienne très difficile, voire impossible, aussi bien à l'autre parent qu'à la JVI de remplacer ces ressources (Makhija & Ganesh, 1997 ; Yan & Gray 1994). Chaque parent doit donc contribuer par ce qu'il a de mieux, sur le plan technologique notamment, pour pouvoir augmenter le niveau de son contrôle. Il va sans dire qu'en ce faisant, il assumera des risques fiduciaires plus importants.

#### Le degré d'interdépendance stratégique

L'importance du contrôle pour un parent dépend essentiellement du rôle ou de la mission stratégique de la JVI pour ce parent (Root, 1988). D'une façon générale, plus les enjeux

stratégiques de l'alliance pour une firme membre sont importants (i.e. l'alliance lui permet d'assurer sa croissance et d'atteindre ses plans stratégiques), plus ce partenaire aura tendance à exercer davantage de contrôle sur ses activités. À la limite, lorsque le degré d'interdépendance stratégique est très faible, aucun contrôle sur la JVI ne serait nécessaire (Green & Welsh, 1988).

C'est dans ce sens que Kumar & Seth (1998) définissent le degré d'interdépendance stratégique entre deux organisations en général et entre la JVI et ses parents en particulier comme une fonction de l'importance et de la nature des ressources partagées. À mesure que le partage des ressources importantes au fonctionnement de la JVI augmente, l'interdépendance entre la JVI et le parent qui fournit ces ressources s'accroît et l'intervention de ce parent dans les décisions stratégiques de la JVI devient nécessaire, ce qui lui permet d'avoir un contrôle élevé sur les zones de contrôle choisies (Makhija & Ganesh, 1997 ; Mjoen & Tallman, 1997). Ceci se traduit, en outre, par une tendance vers l'utilisation de mécanismes formels et hiérarchiques pour contrôler l'association (Gulati & Singh, 1998).

#### Le degré d'incertitude environnementale

Le degré d'incertitude environnementale est associé à la complexité et à la volatilité des éléments environnementaux incluant les clients, les fournisseurs, les concurrents, les groupes régulateurs et les conditions technologiques (Miles & Snow, 1978). Lorsque la JVI fait face à un environnement incertain, il serait dans l'intérêt des partenaires de donner plus d'autonomie aux gestionnaires de la JVI et ce même dans une situation de forte interdépendance (Hedlund, 1981). Ceci permettrait de résoudre d'une façon plus efficace et plus efficiente les problèmes imprévus auxquels la JVI sera confrontée puisque celle-ci est souvent mieux informée que ses parents sur son environnement (Lewis, 1990). Or, donner plus d'autonomie à la JVI implique la limitation de l'implication et de l'intervention directe des parents dans les activités de la coentreprise. Ceci implique la limitation du contrôle exercé par les parents sur les activités de la JVI. Ainsi, contrairement aux autres facteurs déterminants du système de contrôle de la JVI, le degré d'incertitude environnementale, lorsqu'il est élevé, fait échapper le contrôle aux parents pour l'attribuer aux dirigeants de la JVI.

#### La rapidité de l'apprentissage

Les alliances interfirmes en général, les JVI en sont une catégorie, ont été décrites par certains auteurs (e.g. Inkpen & Beamish, 1997 ; Hamel, 1991) comme une course vers l'apprentissage. La prémisse fondamentale de cette orientation des recherches réside dans le fait

que pour une entreprise, une alliance représente un excellent moyen pour, entre autres, accéder aux compétences et au savoir des autres entreprises, ce que Hamel (1991) appelle la quasi-intériorisation, et aussi un mécanisme important pour s'appropriier ces compétences et ce savoir grâce au processus d'apprentissage qui s'ensuit, ce que Hamel (1991) appelle l'intériorisation de facto. Par conséquent, dans une JVI, le contrôle que chaque parent aura sur les zones de contrôle choisies sera fonction directe du niveau d'apprentissage atteint par ce parent. En d'autres termes, le parent qui apprendra plus rapidement que l'autre verra son pouvoir de négociation renforcé et aura plus de chance pour dominer la JVI et, par ricochet, contrôler ses activités et ses orientations stratégiques.

### **VERS UN MODÈLE INTÉGRATEUR ET DYNAMIQUE DE L'ÉTUDE DU CONTRÔLE DANS LE CADRE DES JVI**

Nous avons jusque là exploré, à partir des principales recherches publiées, les principales composantes du contrôle des JVI. Notre revue de la littérature nous a permis de distinguer trois principales composantes du concept, en l'occurrence ses orientations, ses approches et les déterminants du système de contrôle. La question qui se pose à ce niveau est de savoir en quoi ces éléments nous permettent-ils d'améliorer notre compréhension du concept ? En d'autres termes, qu'est-ce qu'en définitive le contrôle d'une JVI ? S'agit-il d'une simple addition de ces trois composantes ? La réponse à cette question est nécessairement négative. Le contrôle d'une JVI représente un système ; un ensemble d'éléments ou sous-systèmes interdépendants et inter-reliés qui fonctionnent comme un tout solidaire et unifié (figure 2).

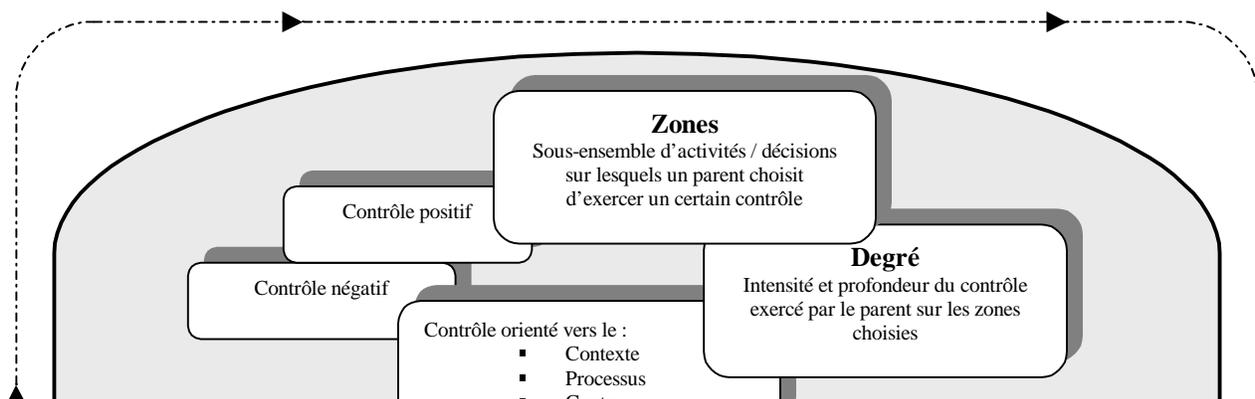
Tout d'abord, les orientations, les approches et les déterminants du système de contrôle d'une JVI représentent respectivement des systèmes à part entière. En effet, les éléments constitutifs de chacun de ces éléments sont interdépendants. Au niveau des orientations du contrôle, qu'un parent vise un contrôle positif ou négatif ou que son contrôle soit orienté vers le contexte, vers les processus ou vers le contenu seront des décisions qui dépendent, entre autres, des caractéristiques des zones de contrôle choisies et du degré de contrôle souhaité. De même, les mécanismes formant les deux approches distinguées pour le contrôle s'influencent mutuellement. Le contenu du contrat, par exemple, peut varier énormément en fonction du niveau de confiance entre les parents. Aussi, le degré d'utilisation du processus de planification comme mécanisme de

contrôle pourra dépendre de la structure de la JVI, de la composition de son CA et de la nature de la communication entre les parents.

Finalement, les déterminants du système de contrôle d'une JVI sont à leur tour inter-reliés. D'ailleurs, plusieurs études ont questionné l'existence de liens entre certains de ces déterminants. C'est ainsi que Kumar & Seth (1998), par exemple, ont mis en relation le degré d'interdépendance stratégique et celui d'incertitude environnementale comme deux déterminants majeurs du système de contrôle d'une JVI. D'autres auteurs ont aussi étudié le pouvoir de négociation en mettant à l'épreuve sa relation avec la contribution des parents (Root, 1988), la rapidité de l'apprentissage (Hamel, 1991) ou encore les deux à la fois (Inkpen & Beamish, 1997). De même, Mjoen & Tallman (1997) ont exploré, entre autres, l'effet de la participation au capital, du degré d'interdépendance stratégique, du pouvoir de négociation et de l'apport en compétences des parents comme déterminants du contrôle. Les résultats de ces recherches confirment non seulement l'importance de ces éléments comme des déterminants du contrôle mais aussi l'existence de liens solides entre eux. Ces déterminants agissent nécessairement ensemble et nullement de façon individuelle pour façonner le système de contrôle de la JVI.

Ensuite, comme l'illustre la figure 2, les orientations, les approches et les déterminants représentent des sous-systèmes du système parent qu'est le contrôle d'une JVI. Choisir les mécanismes à mettre en œuvre pour exercer un certain contrôle dépend, par exemple, des zones de contrôle choisies et du degré de contrôle souhaité par les parents. Plus les activités / décisions incluses dans la zone de contrôle d'un parent sont jugées cruciales et stratégiques et plus le degré de contrôle souhaité par ce parent est élevé, plus il s'orientera vers des mécanismes formels susceptibles de lui garantir ses droits et de protéger ses intérêts (Gulati & Singh, 1998), et inversement. Toutefois, pour pouvoir exercer ce contrôle et mettre en œuvre ces mécanismes, le parent en question devra au préalable renforcer sa position pour avoir de son côté les facteurs déterminants du système de contrôle de l'entité commune.

**Figure 2.** Le contrôle des JVI : un système dynamique





Il importe de préciser enfin que le contrôle d'une JVI représente un système évolutif et dynamique. Comme le notent, avec raison, Inkpen & Beamish (1997), contrairement à des alliances comme les partenariats de R&D ou les accords de licences, le mariage dans une JVI est souvent consommé sous une incertitude élevée. Par conséquent, il est souvent très difficile de prévoir à l'avance les obligations des parties. En outre, au fur et à mesure de l'évolution de la JVI, l'entité commune peut développer sa propre culture et sa propre identité qui peut différer substantiellement de celles de ses parents. Le corollaire à ces facteurs spécifiques de la JV est que les orientations, les approches et les déterminants du système de contrôle ne sont presque jamais statiques. Au contraire, ces éléments constitutifs du contrôle sont en continuelle évolution impliquant ainsi une évolution parallèle du système de contrôle en lui-même.

### **CONCLUSION ET VOIES DE RECHERCHES FUTURES**

Notre objectif dans cet article était de faire une analyse et une synthèse des principaux travaux ayant traité de la problématique du contrôle dans le cadre des JVI afin d'explorer le concept et de comprendre et analyser les différents éléments reliés à son exercice dans ce cadre particulier. Notre revue de la littérature nous a permis d'apprécier la complexité et le caractère multidimensionnel de cet élément clé pour la réussite des JVI. Le système de contrôle d'une co-entreprise se trouve, en définitive, le résultat de la confrontation de trois éléments essentiels, à savoir, ses orientations, ses approches et ses déterminants. Nous avons statué que l'interaction entre ces éléments est continue, faisant ainsi du système de contrôle des JVI un système évolutif et dynamique. Ces résultats de notre étude suggèrent certaines implications à la fois pratiques et pour les recherches.

Du côté des implications pratiques, pour les dirigeants d'une entreprise voulant s'impliquer dans une JVI, il est de première importance de connaître la dynamique qui existe entre les orientations, les approches et les déterminants du contrôle. Ceci leur permettrait de mieux aborder et gérer leur partenariat. Plus précisément, avant de se lancer dans une aventure aussi risquée qu'une JVI, chaque futur parent doit au préalable établir une hiérarchie détaillée de ses buts et de ses objectifs stratégiques à court, à moyen et à long terme vis-à-vis de son futur partenaire et de la co-entreprise. En fonction de cette hiérarchie, les orientations (zones, degré, etc.) et les approches souhaitées de contrôle seront choisies. Ensuite, comme le système de contrôle dépend en large partie de ses déterminants, chaque partenaire doit savoir utiliser ses

atouts stratégiques (compétences ou savoir spécifiques, ressources financières, apprentissage, etc.) préalablement et tout au long de la relation pour faire évoluer la JV dans la direction souhaitée. Le caractère dynamique du contrôle d'une JVI exige quant à lui de chaque parent une révision continue de ses buts stratégiques et une gestion prudente de ses atouts stratégiques afin de garder toujours une position adéquate pour avoir un certain contrôle sur les zones de contrôle choisies.

Du côté des recherches, notre étude se veut un premier pas, certes fondamentalement théorique et conceptuel, vers un flux de recherches intégratives sur le contrôle des JVI. En effet, la lecture des travaux dédiés à ce champ spécifique de la théorie des organisations montre que la plupart de ces travaux avaient une perspective limitée du concept en étudiant seulement l'une ou l'autre de ses composantes. Les recherches ayant mis en analyse simultanément plus qu'une dimension du contrôle sont plutôt rarissimes. Or, la complémentarité et l'interdépendance entre les éléments constitutifs du contrôle des JVI (i.e. ses orientations, ses approches et les déterminants du système de contrôle) fait qu'il est difficile d'étudier et de comprendre l'une ou l'autre de ces dimensions sans considération de ses interactions avec les autres.

Outre l'amélioration de notre compréhension du contrôle des JVI, des recherches intégratives dans ce domaine permettront de remédier à l'état d'effritement qui caractérise actuellement les travaux dédiés à l'étude de cette problématique spécifique et d'intégrer, dans une perspective d'ensemble, les principaux discours dominants de la littérature spécialisée. Le modèle proposé dans notre étude offre, en effet, un cadre d'analyse du contrôle des JVI qui dépasse les perspectives limitées des théories traditionnellement utilisées pour l'étude du concept, notamment la théorie des coûts des transactions, la théorie des jeux et celle du pouvoir de négociation. Nous sommes en fait parfaitement d'accord avec Mjoen & Tallman (1997) qui soulignent que l'intégration de plusieurs théories dans un seul modèle fournit une perspective plus large pour l'étude des JVI. Elle ne requiert pas le choix d'une théorie en particulier au détriment des autres permettant ainsi aux concepts clés de chacune des théories de se supporter mutuellement.

### **Références bibliographiques**

- Annett, J. (1969), *Feedback and Human Behavior*, Baltimore: Penguin Books.
- Ansari, S. L. (1977), An Integrated Approach to Control Systems Design, Accounting, Organizations and Society, 2, 101-112.
- Anthony, R. N. (1965), *Planning and Control Systems: A framework for Analysis*, Boston, MA: Graduate School of Business, Université Harvard.
- Argyris, C. (1952), *The impact of budgets on people*, New York: Controllershship Foundation.

- Arrow, K. (1964), Control in Large Organizations, Management Science, 397-408.
- Axelrod, R. M. (1984), *The evolution of Cooperation*, New York: Basic Books.
- Baliga, B. R., Jaeger, A. M. (1984), Multinational corporation: Control systems and delegation issues, Journal of International Business Studies, Automne, 25-40.
- Bartlett, C. A. (1986), Building and managing the transnational: The new organization challenge, dans Porter, M. E. ed., *Competition in global industries*, Boston, Harvard Business School Press, 367-404.
- Blau, P. M., Scott, W. (1962), *Formal Organizations*, San Francisco: Chandler.
- Blodgett, L. L. (1992), Research Notes and Communications Factors in the Instability of International Joint Ventures: An Event History Analysis, Strategic Management Journal, 13, 475-481
- Borys, B., Jemison, D. B. (1989), Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations, Academy of Management Review, 14(2), 234-249.
- Buckley, P. J., Casson, M (1988), A Theory of Cooperation in International Business, dans Contractor, F. J., Lorange, P., *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA: Lexington Books, 31-53.
- Child, J., Yan, Y. (1999), Investment and Control in International Joint Ventures: The Case of China, Journal of World Business, 31(1), 3-15
- Das, T. K., Teng, B. S. (1998), Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances, Academy of Management Review, 23(3), 491-512.
- Dornbusch, S., Scott, W. R. (1975), *Evaluation and the Exercise of Authority*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Etzioni, A. (1965), Organizational control structure, dans March, J. G., ed., *Handbook of organization*, Chicago: Rand McNally, 650-677.
- \_\_\_\_\_ (1961), *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Glencoe, IL: Free Press.
- Fayol, H. (1949), *General and Industrial Management*, Traduit par Storrs, C., London: Pitman.
- Flamholtz, E., Das, T. K., Tsui, A. S. (1985), Toward an integrative framework of organizational control, Accounting, Organizations and Society, 10(1), 35-50.
- Geringer, J. M. (1986), *Criteria for selecting partners for joint ventures in industrialized market economies*, Thèse de doctorat, Université de Washington, Seattle.
- \_\_\_\_\_ , Hebert, L. (1989), Control and performance of international joint ventures, Journal of International Business Studies, 22, 41-62.
- Goold, M., Campbell, A. (1987), *Strategies and styles: The role of the center in managing diversified corporations*, Oxford, England: Basil Blackwell.
- \_\_\_\_\_ , Quinn, J. J. (1990), The paradox of strategic controls, Strategic Management Journal, 11, 43-57.
- Green, S. C., Welsh, A. (1988), Cybernetics and Dependence: Reframing the Control Concept, Academy of Management Review, 13(2), 287-301.
- Gulati, R., Singh, H. (1998), The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances, Administrative Science Quarterly, 43, 781-814.
- Hamel, G. (1991), Competition for Competence and Inter-partner learning within International Strategic Alliances, Strategic Management Journal, Special Issue, 12, 83-104
- Harrigan, K. R. (1988), Strategic alliances and partner asymmetries, dans Contractor, F. J., Lorange, P., *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA: Lexington Books, 205-226.
- \_\_\_\_\_ (1986), *Managing for Joint Venture Success*, Lexington, MA: Lexington Books.

- \_\_\_\_\_ (1985), *Strategies for Joint Ventures*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Hedlund, G. (1981), Autonomy of subsidiaries and formalization of headquarters-subsidiary relationships in Swedish MNCs', dans Otterbeck, L. (ed.), *The Management of Headquarters-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations*, Gower Publishing, Hampshire, U.K., 5-78.
- Hoon, J., Sohn, D. (1994), Social Knowledge as a Control System: A Proposition and Evidence From the Japanese FDI Behavior, *Journal of International Business Studies*, second Quarter, 295-324.
- Hutt, M. D., Stafford, E. R., Walker, B. A., Reingen, P. H. (2000), Case study Defining the Social Network of a Strategic Alliance, *Sloan Management Review*, 41(2), 51-62.
- Inkpen, A. C. (1995), *The management of International Joint Ventures: An Organizational Learning Perspective*, London: Routledge.
- \_\_\_\_\_, Beamish, P. W. (1997), Knowledge, Bargaining Power, and The Instability of International Joint-Ventures, *Academy of Management Review*, 22(1), 177-202.
- Jones, C., Hesterly, W. S., Borgatti, S. P. (1997), A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms, *Academy of Management Journal*, 22(4), 911-945
- Killing, J. P. (1983), *Strategies for joint venture success*, New York: Praeger.
- Kumar, S., Seth, A. (1998), The Design of Coordination and Control Mechanisms for Managing Joint Venture-parent Relationship, *Strategic Management Journal*, 19, 579-599.
- Larson, A. (1992), Network dyads in entrepreneurial settings: A study of governance of exchange relationships, *Administrative Science Quarterly*, 37, 76-104.
- Lewis, J. D. (1990), *Partnerships for Profit*, Free Press, New York.
- Lowe, E. A. (1971), On the Idea of a Management Control System, *Journal of Management Studies*, 2, 1-12.
- Makhija, M. V., Ganesh, U. (1997), The Relationship Between Control and Partner Learning in Learning-related Joint Ventures, *Organization Science*, 8(5), 508-527.
- Merchant, K. A. (1984), *Control in Business organizations*, Marshfield, MA: Pitman.
- Miles, R. E., Snow, C. C. (1978), *Organizational strategy, structure and process*, New York: McGraw-Hill.
- Mjoen, H., Tallman, S. (1997), Control and Performance in International Joint Ventures, *Organization Science*, 8(3), 257-274.
- Nooteboom, B (1996), Trust, Opportunism and Governance: A process and Control Model, *Organization Studies*, 17(6), 985-1010.
- Osland, G. E. (1994), Successful Operating Strategies in The Performance of US-China Joint Ventures, *Journal of International Marketing*, 2(4), 53-78.
- Ouchi, W. G. (1977), The relationship between organizational structure and organizational control, *Administrative Science Quarterly*, 20, 559-569.
- Park, S. H. (1996), Managing an Interorganizational Network: A Framework of the Institutional Mechanism for Network Control, *Organization Studies*, 17(5), 795-824.
- Parkhe, A. (1993), The structuring of strategic alliances: A game-theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation, *Academy of Management Journal*, 36, 794-829.
- Perrow, C. (1977), The Bureaucratic Paradox: The Efficient Organization Centralizes in Order to Decentralize, *Organizational Dynamics*, 3-14.
- Porter, M. E. (1990), *The competitive advantage of nations*, New York: Free Press.
- \_\_\_\_\_, Fuller, M. B. (1986), Coalitions and global strategy, dans Porter, M. E. ed., *Competition in global industries*, Boston, Harvard Business School Press, 315-344.

- Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990), The core competence of the Corporation, Harvard Business Review, mai-juin, 79-91.
- Rafii, F. (1978), *Joint ventures and transfer of technology to Iran: The impact of foreign control*, thèse de doctorat non publiée, Université Harvard.
- Root, F. R. (1988), Some Taxonomies of International Cooperative Arrangements, dans Contractor, F. J., Lorange, P., *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA: Lexington Books, 69-80.
- Ring, P. S., Van de Ven, A. H. (1994), Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships, Academy of Management Review, 19(1), 90-118.
- Schaan, J. L. (1983), *Parent control and joint venture success: The case of Mexico*, thèse de doctorat non publiée, Université Western Ontario.
- \_\_\_\_\_, Beamish, P. W. (1988), Joint venture general managers in LDCs, dans Contractor, F. J., Lorange, P., *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA: Lexington Books, 279-299.
- Scholl, W. (1999), Restrictive Control and Information Pathologies in Organizations, Journal of Social Issues, 55(1), 101-118.
- Simons, R. (1994), How Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal, Strategic Management Journal, 15, 169-189.
- \_\_\_\_\_, (1987), Accounting Control Systems and Business Strategy: An Empirical Analysis, Accounting, Organizations and Society, 12(4), 357-374.
- Sitkin, S. B. (1995), On the positive effect of legalization on trust, dans Bies, R., Sheppard, B., Lewicki, R. (Eds.), *Research on negotiation in organizations*, vol. 5, Greenwich, CT: JAI Press, 185-217.
- Sohn, J. H. D. (1994), Social knowledge as a control system: A proposition and evidence from the Japanese FDI behavior, Journal of International Business Studies, 25, 295-324.
- Spreitzer, G. M., Mishra, A. K. (1999), Giving Up Control Without Losing Control, Trust and its substitutes' effects on Managers' Involving Employees in Decision Making, Group & Organization Management, 24(2), 155-187.
- Su, Z. (1994), Joint-ventures sino-étrangères en Chine: analyse du bilan chinois, dans Albagli, C. (Eds.), *Transitions Chaotiques*, Paris, Ellips.
- Tannenbaum, A. (1968), *Control in Organizations*, New York: McGraw-Hill.
- Verna, G., Su, Z. (1995), Éthique dans le partenariat Nord-Sud : le cas des joint-ventures internationales, Gestion 2000, No 4, 109-120
- Weber, M. (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*, traduit par Henderson, A. M. & Parsons, T., New York: Free Press.
- Whitener, E., Brodt, S., Korsgaard, M., Werner, J. (1998), Managers as initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior, Academy of Management Review, 23, 513-530.
- Yan, A., Gray, B. (1994), Bargaining Power, Management Control and Performance in United States-China joint Ventures: A Comparative Study, Academy of Management Journal, 37(6), 1478-1517.
- Yavas, U., Eroglu, D., Eroglu, S. (1994), Sources and Management of Conflict: The case of Saudi-U.S. Joint Ventures, Journal of International Marketing, 2(3), 61-82.