

**-IX<sup>ÈME</sup> CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE-**  
**" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "**

**AIMS 2000**

Montpellier  
- 24-25-26 Mai 2000 -

**SUR LE CONTROLE DES ENTREPRISES CONJOINTES  
INTERNATIONALES :  
REPARTITION DU CAPITAL ET POLITIQUES D'EXPATRIATION**

**1. JAUSSAUD Jacques, Professeur des Universités, I.A.E de Tours**  
**SCHAAPER Johannes, Maître de Conférences, I.A.E. de Poitiers**  
**ZHANG Zhong Yu, Docteur en Sciences de Gestion, I.A.E. de Poitiers**

**2. Adresse du correspondant :**

**Johannes SCHAAPER**

Maître de Conférences

Laboratoire CEREGE : Centre de Recherche en Gestion de l'IAE de Poitiers

Institut d'Administration des Entreprises de Poitiers

20, rue Guillaume VII Le Troubadour

BP 639, 86022 Poitiers Cedex

Téléphone : 05.49.45.44.99 (professionnel) / 05.57.25.98.23 (domicile)

Fax : 05.49.45.44.90 (professionnel) / 05.57.25.98.23 (domicile)

e-mail : jschaaper@iae.univ-poitiers.fr

**3. Adresses des co-auteurs**

**ZHANG Zhong Yu**

Docteur en Sciences de Gestion

Laboratoire CEREGE : Centre de Recherche en

Gestion de l'IAE de Poitiers

Institut d'Administration des Entreprises de  
Poitiers

20, rue Guillaume VII Le Troubadour

BP 639, 86022 Poitiers Cedex

Téléphone : 05.49.45.44.99 (professionnel)

Fax : 05.49.45.44.90 (professionnel)

e-mail : pfc-zhang@wanadoo.fr

**JAUSSAUD Jacques**

Professeur des Universités

Laboratoire CEREGE : Centre de Recherche en

Gestion de l'IAE de Poitiers

I.A.E de Tours

*Adresse pour la correspondance*

*Institut d'Administration des Entreprises de  
Poitiers*

*20, rue Guillaume VII Le Troubadour*

*BP 639, 86022 Poitiers Cedex*

*e-mail :jaussaud.jacques@wanadoo.fr*

**4 mots clés :**

Contrôle des entreprises conjointes  
internationales  
Politiques d'expatriation

Répartition du capital  
Analyse statistique

**SUR LE CONTROLE DES ENTREPRISES CONJOINTES  
INTERNATIONALES :  
REPARTITION DU CAPITAL ET POLITIQUES D'EXPATRIATION**

JAUSSAUD Jacques, Professeur, I.A.E de Tours  
SCHAAPER Johannes, Maître de Conférences, I.A.E. de Poitiers  
ZHANG Zhong Yu, Docteur en Sciences de Gestion, I.A.E. de Poitiers

**INTRODUCTION**

La création d'entreprises conjointes avec des partenaires locaux constitue l'un des modes les plus courants de développement international des entreprises, tant en direction des marchés développés que de ceux des pays en voie de développement (Beamish, 1992 ; Hennart, 1988). L'entreprise qui souhaite renforcer son implantation dans un pays donné accède ainsi aux compétences de son partenaire relatives à son environnement propre (accès aux ressources locales, aux réseaux de distribution, aux réseaux d'influence) ; elle parvient ainsi plus facilement à surmonter les barrières à l'entrée qui s'opposaient à sa progression (Jaussaud, 1991). Le partenaire local accède pour sa part aux ressources financières, technologiques, aux compétences managériales de l'entreprise qui s'implante, et le cas échéant à certains de ses marchés.

La question du contrôle des entreprises conjointes internationales est à la fois complexe et cruciale. Aux difficultés particulières que soulignait Henri-René de Bodinat (1977) en matière de contrôle des filiales à l'étranger, liées à la distance géographique et culturelle, s'ajoutent celles qui résultent de la nature même de la coentreprise comme structure hybride créée par différents partenaires (Desreumaux, 1994 ; Kumar & Seth, 1998). La littérature récente insiste sur la diversité des instruments de contrôle des coentreprises internationales, nous y reviendrons en première partie. Mais diverses études ont établi que parmi ces instruments, celui de la répartition du capital entre les partenaires offrait des modalités différentes selon le degré de développement du pays d'accueil (Beamish, 1985, et Beamish, 1992, pour une présentation d'ensemble de ces études). Ce résultat n'a pas fait l'objet à notre connaissance d'études récentes ; il apparaît pourtant en contradiction avec le cas des coentreprises françaises créées en Chine d'une part, au Japon de l'autre, sur lesquelles nous travaillons par ailleurs (Jaussaud, 1991, 1998 ; Zhang, 1998). Cette observation a été le point de départ d'une recherche dont cette contribution constitue l'un des temps forts. Ne disposant que d'échantillons de faible taille sur les coentreprises françaises (Jaussaud & Zhang, 2000), nous avons choisi de travailler sur le cas des entreprises conjointes créées par les firmes japonaises dans le monde entier. Nous disposons en effet de sources d'information fiables sur ces dernières (Tôyô Keizai, 1999).

Nous expliciterons dans une première partie les enjeux et la diversité des instruments de contrôle des coentreprises internationales. Nous attacherons en particulier à la question de la répartition du capital social entre les partenaires ainsi qu'à celle des politiques d'expatriation. Dans une seconde partie, nous verrons en quoi le cas des coentreprises japonaises dans le monde suggère une actualisation des conclusions des travaux antérieurs.

## **I. ENJEUX ET INSTRUMENTS DU CONTROLE DES ENTREPRISES CONJOINTES INTERNATIONALES**

La question des enjeux du contrôle se comprend à partir d'une réflexion sur les objectifs des partenaires qui créent une entreprise conjointe. De ce point de vue, les diverses approches théoriques mobilisées par la littérature nous apportent un éclairage utile.

### **4. Objectifs des partenaires et enjeux du contrôle**

Pourquoi les entreprises créent-elles des filiales communes ? Au delà des premiers éléments de réponse avancés en introduction, cette question a retenu l'attention de nombreux auteurs. Mais précisons tout d'abord ce que l'on entend par coentreprise, ou entreprise conjointe, ou encore filiale commune. On désigne par ces expressions la mise en commun de ressources dans le cadre d'une structure juridique possédée en commun. Nous parlerons d'entreprise conjointe internationale, ou de coentreprise internationale lorsque les partenaires sont de nationalités différentes. Ainsi définie, l'entreprise conjointe correspond à ce que les anglo-saxons appellent « equity joint venture » ; l'expression « joint venture », elle même, peut avoir une acception beaucoup plus large, désignant le cas échéant toute forme structurée de coopération (y compris à la limite un accord de cession de licence).

La création d'entreprises conjointes a fait l'objet de différentes justifications théoriques, en particulier en termes de coûts de transaction, de comportement stratégique, d'apprentissage organisationnel (Kogut, 1988), ou encore dans la perspective de la théorie de l'agence ou celle de la base de ressources (Kumar & Seth, 1998).

Pour présenter l'approche en termes de coûts de transaction, Jean-François Hennart (1988) reprend les arguments généralement avancés pour expliquer la création d'entreprises conjointes : la recherche d'économies d'échelle dans la production de composants ou de produits intermédiaires, la mondialisation des marchés qui exige de multiplier les implantations aux quatre coins du monde dans de courts délais, le partage des connaissances avec des acteurs locaux, et la réduction du risque politique. Il souligne toutefois que si l'un ou l'autre de ces éléments constitue bien une condition nécessaire pour que l'entreprise conjointe puisse apparaître comme une solution avantageuse, elle n'est pas suffisante, en ce sens qu'à chaque fois une alternative est envisageable. Pourquoi les économies d'échelle ne seraient-elles pas accumulées par des fournisseurs indépendants, pourquoi les connaissances ne seraient-elles pas partagées dans le cadre d'accords de licence ?

En fait, la création d'une entreprise conjointe est une forme d'internalisation, le choix de recourir au contrôle hiérarchique, certes partagé, plutôt qu'au marché. Il n'est donc pas surprenant que la théorie des coûts de transaction ait été ici mobilisée. Hennart souligne que les alternatives tombent lorsque le projet, dans un contexte d'incertitude, offre prise au risque d'opportunisme du fait d'actifs spécifiques engagés par l'une au moins des parties, ou lorsque les savoir-faire transférés ne sont pas intégralement protégés par brevets, parce qu'en partie fondés sur des connaissances tacites par exemple. La coentreprise sera particulièrement bien adaptée aux cas dans lesquels il y a

forte incertitude sur l'obtention et la mesure de la performance, alors que l'on recourt à des actifs spécifiques ou à des savoir-faire tacites (Kogut, 1988), ce qui est fréquemment le cas à l'international. L'entreprise conjointe offre un moyen élaboré de gestion de la relation ; elle offre une forte incitation à révéler les informations que chacun des partenaires détient, et à partager les savoir-faire, dans la mesure où chacun d'eux sera rémunéré en fonction des résultats obtenus en commun. Le contrôle, nous le voyons bien, devra porter à la fois sur les performances de la coentreprise, mais aussi sur les moyens et les processus qui permettent de les réaliser, et sur lesquels chacun des partenaires, au départ au moins, n'a qu'une information partielle.

L'approche selon l'apprentissage organisationnel suggère bien, également, les enjeux du contrôle de la coentreprise. Cette approche envisage l'entreprise conjointe comme un moyen par lequel les partenaires cherchent pour les uns à acquérir, pour les autres à retenir leurs savoirs et savoir-faire. L'entreprise peut être perçue comme une base de compétences qui ne se diffusent pas librement hors de ses frontières. La coentreprise devient dès lors le moyen de transférer ces compétences, en particulier les savoirs tacites, tout en limitant les risques de diffusion incontrôlée. Du reste, pour les transactions impliquant de complexes routines organisationnelles, les transferts de savoir-faire peuvent souvent n'être effectifs que si l'on duplique l'organisation elle-même (Kogut, 1988).

Dans le cas d'une entreprise conjointe internationale, il est fréquent que le partenaire étranger au pays d'accueil apporte une technologie qui fait défaut à son partenaire local. Ce dernier apporte souvent ses compétences relatives à l'environnement dans lequel va évoluer la coentreprise (accès aux réseaux de distribution, aux autres ressources locales, relations avec l'environnement institutionnel, etc.). Le contrôle devra porter à la fois sur la mise en œuvre des diverses ressources apportées par chacun des partenaires, et, notamment pour la technologie, sur les risques d'utilisation opportuniste qui peut en être faite.

Sans qu'il soit nécessaire de détailler ici les autres approches théoriques mentionnées (comportement stratégique et théorie de l'agence notamment), les développements précédents montrent que le contrôle de l'entreprise conjointe ne saurait en aucun cas se limiter à un contrôle financier. Établie pour protéger les partenaires contre le risque d'opportunisme selon l'approche en termes de coûts de transaction, pour permettre un transfert effectif mais maîtrisé des compétences selon la seconde approche, l'entreprise conjointe ne permettra d'atteindre ces objectifs que si ses activités sont effectivement contrôlées par les partenaires. À défaut, en particulier dans un contexte interculturel propice à l'accumulation de malentendus et de suspicion, l'entreprise conjointe risque de se heurter à de nombreux blocages, et d'apparaître, aux yeux des différents partenaires, comme une structure ingérable.

## **5. La diversité des instruments de contrôle**

La question du contrôle de l'entreprise conjointe internationale a d'abord été envisagée sous l'angle de la part de capital détenue par chacun des partenaires (Stopford & Wells, 1972). Détenir une part majoritaire du capital permet théoriquement de garder la maîtrise des décisions stratégiques, de celles relatives à la nomination des dirigeants, et d'obtenir ainsi un contrôle effectif de la gestion de l'entreprise conjointe. En pratique, il

en va bien sûr autrement, car un partenaire minoritaire n'acceptera pas longtemps de contribuer au bon fonctionnement de la coentreprise si les décisions ne protègent pas ses intérêts et ne tiennent pas compte de sa vision des problèmes. Or l'entreprise conjointe a été créée pour rendre possible la coopération des différents partenaires. En conséquence, le pouvoir dérivé de la détention d'une part majoritaire du capital doit être relativisé ; tout reste question de négociation, et de recherche de compromis, voire de consensus entre les partenaires, au sein des organes de direction de la filiale.

Pour exercer un contrôle efficace de l'entreprise conjointe et de ses diverses activités, les partenaires pourront recourir aux différents mécanismes suivants (Schaan, 1983, Geringer & Hebert, 1989 ; Kumar & Seth, 1998) :

- participation active au conseil d'administration de l'entreprise conjointe, dont la composition est une opération fondamentale. Là encore, la question ne se résume pas au nombre de postes d'administrateurs que détiendra chaque partenaire. L'exercice du contrôle résidera notamment dans la capacité de certains administrateurs à influencer les points de vue des autres membres. Harrigan (1985) suggère de choisir les candidats en fonction de leur expérience internationale ;
- détention de postes de direction et d'encadrement jugés essentiels par chacun des partenaires. Une telle appréciation sera fonction d'une part des ressources qu'ils transfèrent à la filiale commune, dont ils voudront assurer une mise en œuvre efficace et prévenir tout détournement, d'autre part du risque d'être pris en otage par le partenaire qui aurait gardé un contrôle total sur certaines fonctions clé, la commercialisation notamment ;
- mise en place d'actions de formation et de socialisation de l'encadrement et des autres salariés de l'entreprise conjointe, en relation avec les équipes des différents partenaires ;
- accords spéciaux de transferts de technologie ou de fourniture de pièces et composants spécifiques entre les partenaires et l'entreprise conjointe ;
- maintien de contacts étroits entre les dirigeants des partenaires, par la mise en place de Comités et de groupes de travail temporaires en fonction des problèmes que peut rencontrer l'entreprise conjointe.

Il conviendrait d'ajouter à cette liste la participation active à la définition des structures de l'entreprise conjointe, dans le cadre de la négociation du contrat conduisant à sa création tout d'abord, puis dans celui des délibérations du conseil d'administration. S'impliquer dans la définition des structures, entendues comme l'ensemble des mécanismes de différenciation et d'intégration (Lawrence & Lorsch, 1989), permet à chacune des parties de connaître les mécanismes mis en place, et contribuer à ce que leur définition même soit source d'une plus grande lisibilité de l'ensemble de l'organisation. Trop souvent, compte tenu de l'ampleur de la tâche, la négociation ne porte que sur la définition des instruments financiers du contrôle, puis sur celle de la structuration de l'organisation en grandes fonctions ; l'organisation de chacune d'entre elles est ensuite déléguée à chacun des responsables fonctionnels désignés au détriment de la cohérence et surtout de la transparence pour chacun des partenaires.

Peu d'études empiriques sur les entreprises conjointes internationales se sont efforcées d'embrasser toutes ces dimensions du contrôle simultanément. Il convient en effet pour cela de travailler soit par études de cas approfondies (Schaan, 1983), soit par enquêtes lourdes (Killing, 1982 ; Kumar & Seth, 1998 ; Zhang, 1998), ce qui n'est pas aisé dans

un contexte international. Cette voie de recherche nous semble prometteuse en ce qu'elle prend en compte la complémentarité des différents instruments du contrôle, les synergies qui peuvent se dégager de leur mise en œuvre coordonnée dans une perspective systémique.

Notre intention, dans le cadre limité de cette contribution, sera plus modeste. Nous souhaitons revenir sur deux instruments de contrôle des entreprises conjointes, la répartition du capital et les politiques d'expatriation.

## **6. La répartition du capital entre les différents partenaires**

Trois structures de capital sont couramment distinguées en matière de coentreprises internationales :

- l'entreprise conjointe majoritaire, dont plus de 50% du capital sont détenus par le partenaire étranger au pays d'accueil ;
- l'entreprise conjointe à 50/50, ou filiale commune paritaire, dont le capital est réparti de manière égalitaire entre les deux partenaires ;
- l'entreprise conjointe minoritaire, dans laquelle le partenaire étranger détient moins de 50% du capital.

La détention de la majorité du capital constitue a priori la clé du contrôle de l'entreprise, la garantie de pouvoir en dernier ressort rester maître des opérations. Killing (1982) confirme cette intuition dans le cas des entreprises implantées dans les pays développés. La détention de la majorité du capital, ou d'une part importante de ce dernier s'il y a plus de deux partenaires, traduit et permet une implication forte. Le partenaire concerné pourra plus facilement mettre en place les instruments de contrôle qu'il juge essentiels. Cela dit, la détention d'une part minoritaire du capital, notamment lorsqu'elle a été acceptée ou imposée pour des raisons politiques, comme dans certains pays en voie de développement, ne signifie pas nécessairement que le partenaire considéré reste passif, ou dominé. Il peut au contraire compenser cette faiblesse apparente par le recours judiciaire aux autres instruments du contrôle. Le fait qu'il apporte le plus souvent la technologie et certains savoir-faire en matière d'organisation et de gestion peut l'aider en ce sens.

La formule 50/50 peut sembler constituer un bon compromis, dans la mesure où elle manifeste la volonté des partenaires de travailler sur un pied d'égalité. Killing (1982) souligne toutefois que se posent de nombreux problèmes de prise de décision dans ce cas de figure, et établit que les coentreprises majoritaires dans lesquelles un partenaire joue un rôle dominant sont plus stables et plus faciles à gérer.

A partir de ses propres recherches et d'un recensement des travaux sur le sujet, Beamish (1985, 1992) établit que dans les pays développés, les entreprises conjointes sont le plus souvent de types 50/50 ou majoritaire, alors que dans les pays en voie de développement elles sont le plus souvent de type minoritaire. Le tableau 1 reprend l'essentiel des travaux invoqués par l'auteur à l'appui de cette thèse. Beamish (1985) précise que dans les pays en voie de développement, 70% des coentreprises des échantillons de Reynolds (1979) et de Beamish (1984) sont des coentreprises minoritaires. Dans son article de 1992, il précise en outre que 60% des coentreprises en

Chine de l'échantillon de Beamish & Wang (1989) étaient de type minoritaire, et 9% seulement de type majoritaire. La précision n'est malheureusement pas apportée pour les autres études, peut-être parce qu'à l'époque où elles ont été réalisées, l'une des grandes questions était « faut-il ou non recourir aux entreprises conjointes à 50/50 ? ». Pourquoi les multinationales renoncent-elles au contrôle majoritaire ou à un partage équitable du capital dans les pays en voie de développement ? Les raisons les plus souvent citées sont celles de lois ou règlements des pays d'accueil imposant une participation minoritaire au partenaire étranger, ou d'incitations fiscales, ou autres, pour qu'il en soit ainsi. Cela dit, un large éventail d'autres raisons sont invoquées, variables selon les pays, notamment les problèmes de corruption qui peuvent inciter à conserver un profil bas (Beamish, 1985).

Pays d'implantation	Etudes invoquées	Taille de l'échantillon	Coentreprises paritaires (50/50)	Coentreprises majoritaires ou minoritaires *
Pays développés	Killing (1983)	40	50%	50%
	Beamish (1985)	153	43%	57%
	Geringer (1986)	86	70%	30%
Pays en voie de développement	Reynolds (1979)	51	20%	10% - 70%
	Beamish (1984)	66	10%	90%
	Beamish (1985)	47	20%	10% - 70%
dont Chine	Beamish & Wang (1989)	805	31%	9% - 60%

*Tableau 1 : Répartition du capital des entreprises conjointes internationales, diverses études. D'après Beamish (1985, 1992). Les références de ces études sont à consulter en bibliographie des articles cités de Beamish (1985, 1992). \* Lorsque deux pourcentages sont donnés dans la dernière colonne, le premier correspond aux coentreprises majoritaires, le second aux minoritaires.*

Le cas des coentreprises françaises créées en Chine et au Japon, sur lesquelles nous travaillons par ailleurs, nous conduit à douter du degré de validité des résultats précédents, nous l'avons dit en introduction. Ne disposant toutefois pas d'échantillons de taille suffisante sur ces coentreprises françaises, nous avons choisi d'étudier celui des entreprises conjointes internationales créées par les entreprises japonaises dans le monde entier, et sur lesquelles nous disposons de sources fiables (Tôyô Keizai, 1999), que nous présenterons en seconde partie. Sur la base de ces coentreprises, nous nous proposons de tester le degré de validité de la proposition :

**H1** : dans les pays développés, la plupart des entreprises conjointes internationales sont de type 50/50 ou de type majoritaire, alors que dans les pays en voie de développement, la plupart d'entre elles sont de type minoritaires.

## **7. Le détachement de cadres expatriés**

La question de la répartition des postes de direction peut être étudiée soit directement par enquête (Zhang, 1998, par exemple), soit indirectement à partir d'une observation sur les pratiques de détachement des cadres expatriés auprès de l'entreprise conjointe. Bien qu'elle soit moins précise, c'est cette seconde approche que nous adopterons ici, compte tenu des données dont nous disposons.

Les politiques d'expatriation répondent à des objectifs divers selon les situations : objectif de contrôle des activités à l'étranger, efficacité des transferts de savoir-faire (Perlmutter, 1969), mais aussi formation, enrichissement de l'expérience, et socialisation des cadres que l'on expatrie (Edström & Galbraith, 1977). Perlmutter (1969, 1974) propose une typologie des politiques d'expatriation largement utilisée par les recherches qui, depuis, ont approfondi cette question. On peut selon cette typologie distinguer quatre types de politiques en matière d'expatriation :

- l'approche ethnocentrique, selon laquelle les valeurs, pratiques et savoir-faire de la maison mère sont supérieures, et doivent être transférées auprès des filiales à l'étranger. Le nombre de cadres expatriés en provenance de la maison mère et détachés auprès des filiales sera alors élevé, et seul un nombre réduit de postes d'encadrement seront offerts à des cadres locaux ;
- l'approche polycentrique, selon laquelle les valeurs et pratiques d'un pays étranger sont difficiles à comprendre et dans le cadre desquelles un manager du pays d'origine de la firme aura du mal à agir de manière efficace. Mieux vaut alors confier les postes de responsabilité à des cadres locaux ;
- l'approche géocentrique, qui correspond à un stade avancé du développement de la firme multinationale, et selon laquelle la nationalité n'est plus un critère significatif de recrutement et d'affectation des cadres de haut niveau. L'entreprise adopte alors une vision intégrée de ses activités mondiales. Il s'agit d'affecter la meilleure personne à un poste d'encadrement dans un pays donné, quelle que soit son origine (local, du pays de la maison mère, ou de toute autre nationalité). L'expatriation, largement pratiquée dans cette perspective, ne se fait plus en sens unique, de la maison mère vers les filiales, mais aussi entre filiales, et des filiales vers la maison mère le cas échéant ;
- le régiocentrisme correspond à l'émergence de blocs régionaux plus ou moins constitués (Europe, Asie du Sud-Est, etc.) perçus comme des espaces relativement homogènes, ou qu'il convient d'organiser et de gérer comme tels pour bénéficier d'économies d'échelle (Ellis & Williams, 1995). Les cadres sont alors en partie gérés à ce niveau régional (mobilité, prise en compte des performances du groupe pour l'ensemble de la zone dans le calcul de leur rémunération, etc.).

Le type d'approche adopté semble dépendre du degré de développement de l'entreprise multinationale, mais aussi, voire surtout, du degré de développement du pays d'accueil (Perlmutter, 1969 ; Edström & Galbraith, 1977). Le degré de développement du pays d'implantation conditionne la disponibilité de candidats locaux de bon niveau à des postes de responsabilité. En outre, lorsque le pays d'accueil est faiblement développé,

un contrôle plus fort de la maison mère peut être requis pour éviter une mauvaise utilisation des ressources, voire leur détournement à d'autres usages. En conséquence, en direction des pays en voie de développement, l'approche ethnocentrique prévaut généralement. L'approche polycentrique, pour sa part, caractérise plutôt l'implantation en pays industrialisés, dotés de ressources humaines plus hautement qualifiées. Le passage à une approche géocentrique (ou régiocentrique) semble plutôt caractéristique du degré de développement de la multinationale elle-même, qui adopte des modes sophistiqués de gestion de ses ressources humaines, à la recherche d'une plus grande efficacité mondiale.

Dans la perspective de ce modèle largement accepté, nous tenterons d'éprouver, sur la base des coentreprises japonaises dans le monde, la proposition suivante :

**H 2 :** En direction des pays en voie de développement, le nombre de cadres expatriés détachés auprès des entreprises conjointes est en moyenne plus élevé que dans les pays industrialisés

## **II. EFFORT DE VALIDATION EMPIRIQUE SUR LE CAS DES COENTREPRISES JAPONAISES**

Dans un premier temps, nous présenterons la démarche adoptée, puis les principaux résultats.

### **1. La démarche adoptée**

Nous travaillons à partir des données de l'annuaire Kaigai Shinshutsu Kigyô Sôran 99 (annuaire sur les filiales d'entreprises japonaises dans le monde), de l'éditeur spécialisé Tôyô Keizai (1999). Cet annuaire, édité chaque année, est établi à partir d'une vaste enquête auprès des entreprises japonaises (5762 maisons mères pour l'édition 1999, taux de réponse de 60%, permettant d'identifier 19036 filiales dans le monde). L'usage professionnel largement répandu des annuaires de Tôyô Keizai au Japon, dans un grand nombre de domaines, suggère que les entreprises qui répondent le font avec soin.

Les filiales sont classées par pays, et pour chacune d'elles, les données suivantes sont renseignées : nom et nationalité de chacun des partenaires, part de capital détenue par chacun d'eux, nom et coordonnées de la filiale, année de création, montant du capital social, chiffre d'affaires, effectif, nombre de cadres expatriés et descriptif de l'activité de la filiale.

Nous avons effectué un tirage aléatoire systématique de 868 filiales, dont 323 entreprises conjointes internationales sur lesquelles se fonde cette contribution. Le mode de tirage retenu garantit à la fois la représentativité par zones géographiques et selon les caractéristiques des entreprises grâce au jeu de la loi des grands nombres. Les données ont été traitées à l'aide des logiciels SPSS version 8.0 et SIMCA P 7.01.

La formulation des hypothèses à éprouver, présentées en première partie, ne distingue que deux types de pays, développés et en voie de développement. Pour le cas du Japon, il nous a semblé judicieux de distinguer le groupe des nouveaux pays industrialisés d'Asie, qui ont joué un rôle particulier dans les stratégies d'investissement international des firmes japonaises. Ainsi, dans notre échantillon, les pays dont le PIB par tête est inférieur à 4000 \$ par an sont considérés comme pays en voie de développement<sup>1</sup>. Les pays industrialisés comprennent ceux de l'Union Européenne, de l'Amérique du Nord ainsi que l'Australie et la Nouvelle Zélande. Le groupe des nouveaux pays industrialisés d'Asie est composé de la Corée du Sud, Singapour, Hong Kong et Taiwan.

## **2. Résultats relatifs à la variable « répartition du capital »**

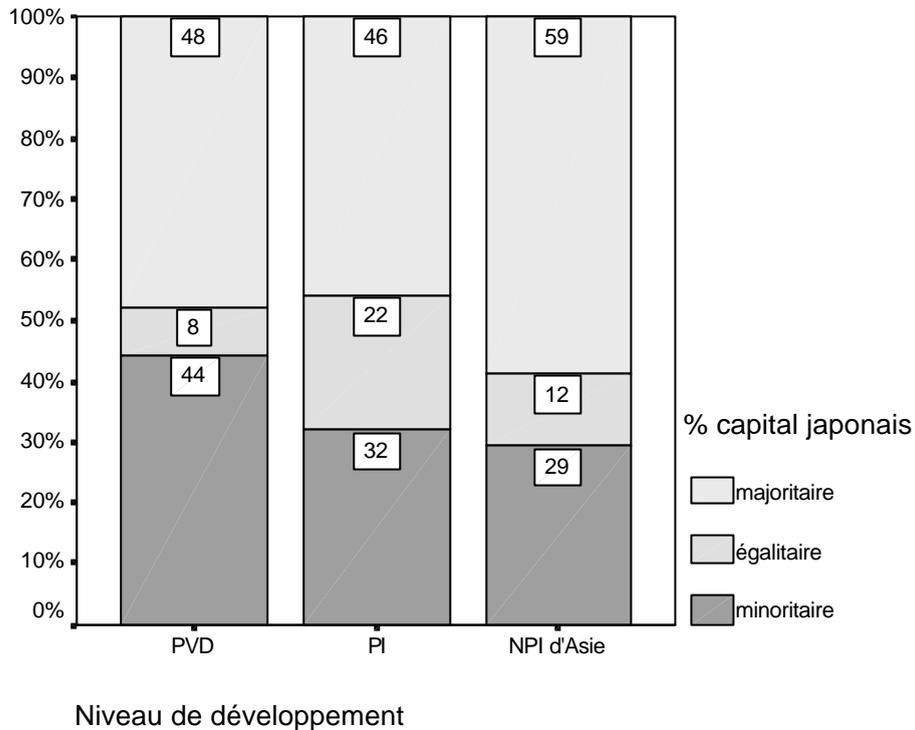
Pour des raisons liées à l'organisation particulière des groupes au Japon (Jaussaud, 1998), il y a fréquemment plusieurs partenaires japonais dans les entreprises conjointes internationales que créent les entreprises japonaises. Les partenaires japonais sont considérés comme « minoritaires » lorsqu'ils détiennent ensemble au plus 49% du capital social. Lorsque l'ensemble des partenaires japonais détient 50% du capital social très exactement, la coentreprise est considérée comme « égalitaire ». Lorsque les partenaires japonais détiennent plus de 50% du capital social, la coentreprise est de type « majoritaire ». Le tableau 2 et le graphe 1 croisent les trois types de coentreprises avec les trois niveaux de développement du pays d'implantation :

Niveau de développement		% capital partenaires japonais			Total
		minoritaire	égalitaire	majoritaire	
Pays en voie de développement	Nombre	95	17	103	215
	% en ligne	44,2%	7,9%	47,9%	100,0%
Pays industrialisés	Nombre	16	11	23	50
	% en ligne	32,0%	22,0%	46,0%	100,0%
NPI d'Asie	Nombre	17	7	34	58
	% en ligne	29,3%	12,1%	58,6%	100,0%
Total	Nombre	128	35	160	323
	% en ligne	39,6%	10,8%	49,5%	100,0%

*Tableau 2 : part de capital détenue par les partenaires japonais selon le degré de développement du pays d'implantation (khi-deux = 12,2 sign. = 0,016)*

Au premier abord, il semble que les entreprises japonaises différencient peu leur comportement en termes de participation majoritaire entre pays industrialisés et pays en voie de développement (46% contre 48%). Toutefois, certaines tendances semblent se dégager : coentreprises minoritaires plus nombreuses dans les pays en voie de

développement, surtout majoritaires dans les NPI d'Asie, et nombre relativement élevé de coentreprises paritaires dans les pays industrialisés.



Graphie 1 : part de capital détenue par les partenaires japonais

Etudions d'abord de plus près les implantations en pays industrialisés. D'après Beamish (1985, 1992), dans les pays développés, les entreprises conjointes sont le plus souvent de types 50/50 ou majoritaire. Cette affirmation nous amène à poser deux sous-hypothèses séparément, soient H 1.1 et H 1.2.

**H 1.1** : dans les pays industrialisés, la plupart des entreprises conjointes internationales sont de type 50/50

Dans notre échantillon seulement 22% des implantations en pays industrialisés sont de type égalitaire. Ce pourcentage semble éloigné des 43%, 50% et 70% trouvés respectivement par Beamish (1985), Killing (1983) et Geringer (1986). Cependant, remarquons que c'est dans les pays industrialisés que ce type de participation est le plus fréquent et dans les pays en voie de développement qu'il est le plus rare (seulement 7,9% des cas). Un test de Student de différences de fréquences<sup>2</sup> donne une valeur t de 2,91 (sign.= 0,002) confirmant que cette différence statistique peut être considérée comme significative. Nous pouvons ainsi confirmer que les participations de type 50/50 sont plus fréquemment observées en pays industrialisés qu'en pays en voie de développement. Considérons par ailleurs quelques pays spécifiques pour lesquels le nombre d'observations est supérieur ou égal à 5 :

Pays \ participation	majoritaire	égalitaire	minoritaire	Nombre d'observations
Vietnam	100.0%	0.0%	0.0%	5
Indonésie	71.4%	7.1%	21.4%	28
Taiwan	71.4%	4.8%	23.8%	21
Hong Kong	70.0%	20.0%	10.0%	10
Brésil	57.1%	0.0%	42.9%	7
Chine	50.7%	12.7%	36.6%	71
U.K.	50.0%	20.0%	30.0%	10
Singapour	50.0%	0.0%	50.0%	8
Thaï lande	42.6%	0.0%	57.4%	54
Corée du Sud	42.1%	21.1%	36.8%	19
USA	37.5%	<b>43.8%</b>	18.8%	16
Malaisie	31.6%	10.5%	57.9%	19
Philippines	16.7%	0.0%	83.3%	12
Inde	0.0%	60.0%	40.0%	5

Tableau 3 : part de capital détenue par les partenaires japonais pour quelques pays spécifiques (*khi-deux* = 12,2 *sign.* = 0,016)

Le cas des Etats-Unis est particulièrement intéressant. En effet, dans ce pays 43,8% de nos 16 observations concernaient des coentreprises de type paritaire, devançant les implantations majoritaires (37,5%) et minoritaires (18,8%). Bien que le nombre d'observations soit réduit, l'hypothèse H 1.1 semble vraie pour le seul cas des Etats-Unis. Il n'est pas impossible que les Etats-Unis aient été surreprésentés dans les études citées dans le tableau 1, lorsqu'elles sont relatives aux pays développés. Dans ce cas leurs conclusions seraient biaisées et peu généralisables.

**H 1.2 :** Dans les pays industrialisés, la plupart des entreprises conjointes sont de type majoritaire.

Dans notre échantillon, 46% des implantations japonaises en pays industrialisés sont de type majoritaire, ce qui corrobore l'hypothèse H 1.2. Cependant, dans les pays en voie de développement (48%) et surtout dans les NPI d'Asie (59%) nous pouvons observer la même tendance, sans que les tests de Student de différences de fréquences soient significatifs au seuil de 5% d'erreur<sup>3</sup>. Au seuil de 10% d'erreur en revanche, nous pouvons dire que les entreprises japonaises ont une préférence pour des participations majoritaires dans les NPI d'Asie. En étudiant de plus près le tableau 3, détaillant les participations pour quelques pays spécifiques, on s'aperçoit que des considérations géographiques et politiques plus précises ont sans doute une influence réelle. On constate par exemple que les entreprises japonaises ont une préférence très nette (70% des cas) pour des participations majoritaires dans les pays suivants : le Vietnam, l'Indonésie, Taiwan et Hong Kong, c'est à dire en Asie du Sud Est où ont été massivement réalisées les délocalisations japonaises depuis le milieu des années 80. En Chine également, depuis 1992, la tendance est à la création de coentreprises de type

majoritaire (60% des cas de notre base de données), alors qu'avant cette date, comme l'affirme Beamish (1989), les coentreprises étaient essentiellement de type minoritaire.

Par ailleurs, d'après Beamish (1985, 1992), dans les pays en voie de développement les coentreprises sont le plus souvent de type minoritaire. Nous posons ainsi l'hypothèse H 1.3 :

**H 1.3 :** Dans les pays en voie de développement, la plupart des entreprises conjointes sont de type minoritaire.

Dans notre échantillon, 44,2 % des implantations japonaises en pays en voie de développement sont de type « minoritaire », contre 47,9% pour les participations de type « majoritaire ». En termes absolus, nous pouvons donc rejeter l'hypothèse H 1.3. Cependant, dans les pays en voie de développement les participations minoritaires sont significativement plus fréquentes qu'en pays industrialisés (32%)<sup>4</sup> et en NPI d'Asie (29,3%)<sup>5</sup>.

En guise de conclusion, nos résultats statistiques vont globalement dans le sens des conclusions de Beamish postulant que dans les pays développés, les entreprises conjointes sont le plus souvent de type 50/50 ou majoritaire, alors que dans les pays en voie de développement elles sont plus souvent de type minoritaire que dans les pays développés et dans les NPI d'Asie.

### **3. Résultats relatifs aux pratiques d'expatriation**

Le tableau 4 reproduit le nombre moyen de cadres expatriés par les partenaires japonais selon le niveau de développement du pays d'implantation de la coentreprise

	Nombre d'observations	Nombre moyen d'expatriés	Ecart-type	Intervalle de confiance à 95%
Pays en voie de développement	214	2,84	3,50	[2,36 - 3,31]
NPI d'Asie	58	1,62	1,72	[1,17 - 2,07]
Pays industrialisés	48	1,75	1,96	[1,18 - 2,32]

*Tableau 4 : nombre moyen de cadres expatriés par les partenaires japonais selon le niveau de développement du pays d'implantation*

Au premier abord, il semble que le nombre d'expatriés soit plus élevé dans les pays en voie de développement (2,84 cadres) que dans les NPI d'Asie (1,62 cadres) ou dans les pays industrialisés (1,75 cadres). De plus, l'écart-type est nettement plus élevé pour les pays en voie de développement (3,50) qu'en NPI d'Asie (1,72) et en pays industrialisés (1,96), ce qui témoigne d'une diversité de situations plus grande. Des tests t de Student de différences de moyennes<sup>6</sup> permettent de confirmer que la pratique d'expatriation est significativement différente pour les pays en voie de développement notamment.

Tests t de Student	NPI d'Asie	Pays industrialisés
Pays en voie de développement	t = 3,70 (sign. = 0,000)	t = 2,93 (sign. = 0,004)
NPI d'Asie		t = - 0,36 (sign. = 0,722) : NS

Tableau 5 : tests t de Student de différences de moyennes comparant le nombre moyen de cadres expatriés par les partenaires japonais selon le niveau de développement du pays d'implantation.

Ainsi nous pouvons valider notre hypothèse H 2 selon laquelle, en direction des pays en voie de développement, le nombre de cadres expatriés détachés auprès des entreprises conjointes internationales est en moyenne plus élevé que dans les pays industrialisés et dans les NPI d'Asie. On enregistre en effet un comportement plus ethnocentrique en direction des pays en voie de développement qu'en direction des pays industrialisés et des NPI d'Asie.

Nous indiquions en première partie que les partenaires combinent généralement plusieurs instruments de contrôle. Rapprochons de ce point de vue la part de capital détenue par les partenaires japonais et les pratiques d'expatriation dans chacune des trois zones définies (tableau 6).

	% capital japonais	Nombre moyen d'expatriés	Nombre d'observations
Pays en voie de développement	minoritaire	2,4	95
	égalitaire	1,8	17
	majoritaire	3,4	103
NPI d'Asie	minoritaire	,8	17
	égalitaire	1,0	7
	majoritaire	2,1	34
Pays industrialisés	minoritaire	1,2	16
	égalitaire	2,6	11
	majoritaire	1,7	23

Tableau 6 : nombre moyen de cadres expatriés par les partenaires japonais selon le niveau de développement du pays d'implantation et le degré de participation au capital.

Ce tableau confirme, de manière générale, que les entreprises japonaises envoient plus de cadres en pays en voie de développement qu'en pays industrialisés ou en NPI d'Asie, et ce indépendamment du degré de participation au capital. La raison de ce comportement est probablement liée à la sous-qualification des cadres locaux dans les pays en voie de développement. Cependant, le nombre de cadres expatriés dans les pays en voie de développement est encore plus élevé lorsque les partenaires japonais sont majoritaires (3,4 cadres en moyenne) que lorsqu'ils sont minoritaires (2,4 cadres en moyenne)<sup>7</sup>. Ce même phénomène, mais à un niveau moindre, s'observe pour les NPI d'Asie où les partenaires japonais envoient en moyenne 2,1 cadres lorsqu'ils sont majoritaires, contre seulement 0,8 cadres lorsqu'ils sont minoritaires<sup>8</sup>.

Il en va autrement en pays industrialisés. Le nombre de cadres expatriés dans les coentreprises se situe de manière générale à un niveau moins élevé qu'en pays en voie de développement ou en NPI d'Asie, sans doute du fait de la disponibilité de cadres locaux de haut niveau. La différence du nombre moyen de cadres expatriés entre les entreprises minoritaires (1,2) et majoritaires (1,7) n'est pas significative<sup>9</sup>. En revanche, le nombre moyen de cadres que les partenaires japonais expatrient dans des coentreprises paritaires en pays industrialisé est étonnement élevé (2,6). Dans notre échantillon il s'agit essentiellement de coentreprises paritaires implantées aux Etats-Unis ; on peut avancer comme explication que les partenaires japonais envoient des cadres pour se former dans les pays industrialisés en général, et aux Etats-Unis en particulier, conformément à l'intuition d'Edström & Galbraith (1977).

La relation entre la part de capital détenue par les partenaires japonais et le nombre d'expatriés, deux facteurs essentiels de contrôle, mérite d'être étudiée dans une perspective plus large. Une régression PLS<sup>10</sup> (partial least squares ou moindres carrés partiels) permet d'étudier plus précisément un certain nombre d'éléments susceptibles d'influencer le nombre d'expatriés dans les entreprises conjointes internationales. Outre le degré de participation au capital, nous entrons dans la régression les variables explicatives suivantes : le nombre de partenaires japonais, le PIB par tête du pays d'implantation ainsi que le capital social, le chiffres d'affaires et les effectifs de la coentreprise.

Le logiciel Simca-P 7.01 crée une carte factorielle exploratoire, réunissant les composantes  $t_1$  et  $t_2$  de la régression PLS, qui permet de visualiser l'interaction entre la variable à expliquer et les variables explicatives :

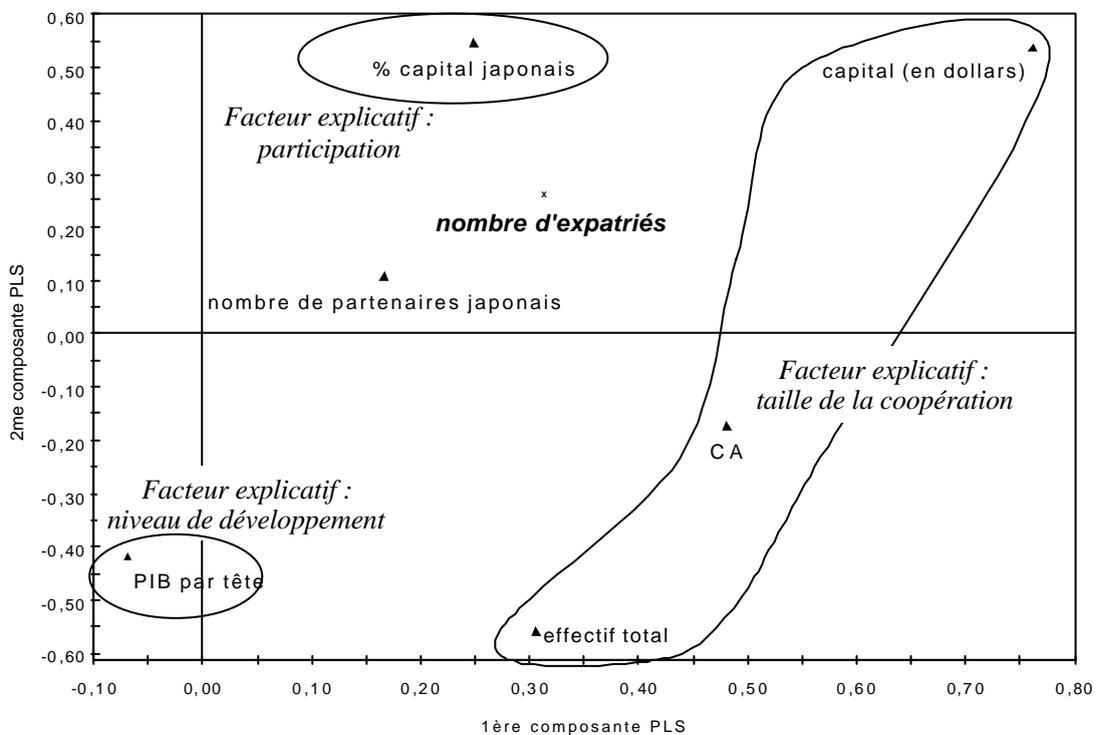


Figure 2 : Carte factorielle issue d'une régression PLS réunissant plusieurs variables influençant le nombre de cadres expatriés dans une entreprise conjointe internationale

La première composante PLS ( $t_1$ ) mesure la taille de la coentreprise. Conformément à nos conclusions à partir du graphe 1, la deuxième composante PLS ( $t_2$ ) rend compte de la relation inversée entre le PIB par tête du pays d'accueil (coordonnées négatives sur l'axe ) et la part de capital détenue par les partenaires japonais (coordonnées positives). La variable à expliquer, le nombre d'expatriés, se positionne à mi-chemin entre les facteurs explicatifs qui lui sont corrélés positivement, soit la taille de la coentreprise et la participation au capital. En revanche, elle s'oppose diamétralement au facteur explicatif agissant en sens inverse qu'est le niveau de développement du pays d'accueil.

La relation de régression simple calculée par Simca donnant le poids des axes factoriels dans l'explication de la variable endogène s'écrit comme suit :

$$\text{Nombre d'expatriés} = 0,329 t_1 + 0,257 t_2$$

Les coefficients de régression PLS faisant la relation entre la variable à expliquer et les variables explicatives se calculent ensuite en additionnant leurs coordonnées sur les deux axes factoriels pondérées par les poids respectifs des deux axes dans l'équation de régression<sup>11</sup> :

Variable à expliquer :		Coefficients de régression PLS
Y = nombre d'expatriés		(Simca P 7.01)
Variables explicatives (X)	capital (en dollars)	0,39
	% capital japonais	0,22
	CA (en dollars)	0,11
	nombre de partenaires japonais	0,08
	effectif total	-0,04
	PIB par tête	- 0,13
	(Constante)	0,75

*Tableau 7 : coefficients de régression (régression PLS, extraction de 2 composantes)*

Ces coefficients nous éclairent utilement sur l'intensité de la relation entre les différentes variables explicatives et la variable à expliquer. L'équation de régression établit que le nombre d'expatriés est influencé positivement par la part de capital détenue par les partenaires japonais (coeff. PLS = 0,22) ainsi que par la taille de la coentreprise, mesurée par son capital social (coeff. PLS = 0,39) et par son chiffre d'affaires (coeff. PLS = 0,11). La variable «effectif total» est prise entre deux effets contradictoires : corrélée positivement<sup>12</sup> aux variables du facteur «taille de la coopération» mais aussi positivement au «niveau de développement» (d'où ses coordonnées négatives sur l'axe  $t_2$ ), son coefficient de régression est quasiment égal à zéro. Le niveau de développement, estimé par le PIB par tête, agit en sens inverse sur le nombre de cadres expatriés (coeff. PLS = -0,13) : plus le PIB par tête du pays d'implantation est bas, plus les partenaires japonais y détachent des cadres. Enfin, le nombre de partenaires japonais semble influencer légèrement le nombre de cadres expatriés (coeff. PLS = 0,08). Ces conclusions sont cohérentes avec l'ensemble de nos résultats précédents.

## CONCLUSION

L'étude du contrôle des entreprises conjointes, nous l'avons souligné, doit être envisagée dans une perspective multidimensionnelle, compte tenu de la diversité des instruments utilisés, et dans une approche systémique, qui permet d'en saisir la cohérence. Dans le cadre de cette contribution, toutefois, nous nous sommes limités à l'étude de deux instruments de contrôle, la répartition du capital de la coentreprise entre les partenaires et le nombre de cadres expatriés qui lui sont détachés par les partenaires. Nous voulions en effet éprouver les résultats d'études antérieures, selon lesquelles les coentreprises seraient, dans les pays en voie de développement, le plus souvent de type minoritaire et les politiques d'expatriation en direction de ces pays de type plutôt ethnocentrique. Dans les pays développés, au contraire, les coentreprises seraient plutôt de type paritaire ou majoritaire et les politiques d'expatriation plutôt de type polycentrique ou géocentrique, selon la typologie de Perlmutter (1969, 1974).

Notre recherche, sur la base des coentreprises japonaises dans le monde entier, suggère que les pratiques, tant en matière de contrôle que d'expatriation, ne sont pas aussi tranchées entre pays développés et pays en voie de développement, même si certaines différences apparaissent. Le cas des entreprises conjointes en Chine par exemple (modalités contrastées de contrôle entre la vague d'investissements des années 80 et celle des années 90) ou encore au Vietnam et en Indonésie, où la plupart des coentreprises sont de type majoritaire, incitent à une analyse plus fine. Ce n'est en fait pas tant le degré de développement que le cadre légal et réglementaire d'une part, les attentes des acteurs locaux, pouvoirs publics et partenaires potentiels d'autre part, qui expliqueraient quelle part de capital souhaitent ou acceptent de détenir les différents fondateurs des entreprises conjointes.

Notre recherche suggère également que le modèle de la filiale commune paritaire, longtemps prôné pour les coentreprises créées dans les pays développés, semble perdre de son attrait au profit des filiales majoritaires et constitue sans doute une particularité des investissements réalisés aux Etats-Unis. Cela confirmerait les résultats de Killing (1983) et les commentaires de nombreux responsables d'entreprises que nous avons rencontrés au cours de ces dernières années. Pour eux, en effet, les filiales paritaires sont difficiles à gérer, le processus de décision étant sans cesse entravé par la recherche de consensus ou de compromis entre partenaires aux cultures managériales différentes.

Sur la question de l'expatriation, notre recherche valide le modèle général proposé par Perlmutter (1969, 1974) et enrichi par les suggestions d'Edström & Galbraith (1977) relatives à l'expatriation comme instrument de développement personnel des cadres et de développement organisationnel. Notre validation à partir des cas des entreprises japonaises conforte le degré de généralité du modèle.

Notre contribution présente, nous semble-t-il, deux limites principales. D'abord, nous n'expliquons pas en quoi travailler sur le cas japonais, dont les spécificités culturelles et organisationnelles sont fréquemment soulignées, ne biaise pas les résultats. Nous ne pouvons, faute de place, développer ce point important ici. La seconde limite concerne la variable de la répartition du capital de la coentreprise. On peut se demander pourquoi nos résultats sont moins tranchés que ceux des études recensées dans le tableau 1. Cela ne résulterait-il pas d'une évolution récente des pratiques, liées peut-être à une ouverture plus grande de certains pays en voie de développement aux investisseurs

étrangers. On pense entre autre au cas de la Chine. Il conviendrait pour tenter de répondre à cette question de décomposer notre échantillon non seulement par zones géographiques, mais aussi par périodes. Cela supposerait toutefois de travailler sur un échantillon de plus grande taille. Les croisements des différents critères évoqués nous conduiraient à des sous-groupes de plus en plus fins. C'est ce que nous envisageons de faire en prolongement de cette contribution.

## **BIBLIOGRAPHIE**

BEAMISH, Paul, (1985), The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries, Columbia Journal of World Business, Fall.

BEAMISH, Paul, (1992), The Characteristics of Joint Ventures in the People's Republic of China, Journal of International Marketing, October.

BODINAT, Henri-René, (1977), le contrôle des filiales à l'étranger, Revue Française de Gestion, janvier-février.

BOURNOIS, Frank, 1991, La gestion des cadres en Europe, éd. Eyrolles, Paris

DESREUMAUX, Alain, (1994), Problèmes organisationnels de la coopération interfirmes, Les Cahiers de la Recherche, 94/5, IAE de Lille.

DZEVER, Sam, JAUSSAUD, Jacques, Eds., (1998), China and India, Economic Performance and Business Strategies of firms in the Mid-1990s, Macmillan Press.

EDSTRÖM, Anders & GALBRAITH J.R, (1977), Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations, Administrative Science Quarterly, June, vol. 22

ELLIS, John & WILLIAMS, David (1995), International Business Strategy, Pitman Publishing, London

Foreign Language Press, (1984), China's Foreign Economic Legislation, vol.1, Beijing.

GERINGER, J. Michael, & HEBERT, Louis, (1989), Control and Performance of International Joint Ventures, Journal of International Business Studies, Summer.

HARRIGAN, Kathryn Rudie, (1985), Strategies for Joint Ventures, Lexington Press.

HENNART, Jean-François, (1988), A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures, Strategic Management Journal, Vol 9.

JAUSSAUD, Jacques, (1991), Les stratégies de pénétration des marchés étrangers, in Le Commerce International, Cahiers Français, n° 253, octobre-décembre.

JAUSSAUD, Jacques, (1998), Les mutations récentes de l'organisation et du management au Japon, in Management et organisation des entreprises, Cahiers Français, n° 287, juillet-septembre.

JAUSSAUD, Jacques, ZHANG, Zhong-Yu, (2000), Sur le contrôle des entreprises conjointes internationales : répartition du capital et politiques d'expatriation dans les coentreprises françaises en Chine et au Japon, Actes du Sixième Séminaire International de Recherche Euro-Asie, Université de Limerick (Irlande), 4 & 5 mai 2000.

KILLING, J. Peter, (1982), How to Make a Global Joint Venture Work, Harvard Business Review, May-June.

- KOGUT, Bruce, (1988), Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives, Strategic Management Journal, Vol. 9.
- KUMAR, Sanjiv, & SETH, Andju, (1998), The Design of Coordination and Control Mechanisms for Managing Joint Venture – Parent Relationships, Strategic Management Journal, Vol. 19.
- LAWRENCE, Paul, LORSCH, Jay, (1989, pour l'édition française), Adapter les structures de l'entreprise, Les Editions d'Organisation.
- PERLMUTTER, Howard V., (1969), The Tortus Evolution of the Multinational Corporation, Columbia Journal of World Business
- PERLMUTTER, Howard V., (1974), How Multinational should your Managers be, Harvard Business Review, November - December.
- SCHAAN, J. L., (1973), Parent Control and Joint Venture Success : the Case of Mexico, Thèse de Doctorat, University of Western Ontario, Canada.
- STOPFORD, J.M., & WELLS, L., (1972), Managing the Multinational Enterprise, Basic Books, New York .
- TENENHAUS, M., (1998), La régression PLS ; Théorie et pratique, Editions Technip, Paris
- Tôyô Keizai (1999), Kaigai Shinshitsu Kigyô Sôran '99, (soit en français « annuaire 1999 des investissements des entreprises à l'étranger »), Tokyo. Publication en langue japonaise.
- ZHANG, Zhong Yu, (1998), Etude exploratoire sur l'organisation, le contrôle et la performance de l'entreprise conjointe franco-chinoise, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de Michel KALIKA, Université Paris IX Dauphine

Annexe : la matrice des corrélations

		expatriés	capital (en dollars)	% capital japonais	CA (en dollars)	nombre de partenaires	effectif total	PIB par tête
expatriés	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1,00 ,	0,25 0,00	0,18 0,00	0,02 0,78	0,04 0,49	0,08 0,16	-0,11 0,04
capital (en dollars)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	0,25 0,00	1,00 ,	-0,08 0,16	0,59 0,00	0,07 0,23	0,55 0,00	0,15 0,01
% capital japonais	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	0,18 0,00	-0,08 0,16	1,00 ,	-0,05 0,35	-0,02 0,76	-0,04 0,42	0,08 0,14
CA (en dollars)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	0,02 0,78	0,59 0,00	-0,05 0,35	1,00 ,	0,00 0,98	0,52 0,00	0,10 0,06
nombre de partenaires	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	0,04 0,49	0,07 0,23	-0,02 0,76	0,00 0,98	1,00 ,	-0,03 0,64	-0,28 0,00
effectif total	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	0,08 0,16	0,55 0,00	-0,04 0,42	0,52 0,00	-0,03 0,64	1,00 ,	0,12 0,04
PIB par tête	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-0,11 0,04	0,15 0,01	0,08 0,14	0,10 0,06	-0,28 0,00	0,12 0,04	1,00 ,

<sup>1</sup> Il s'agit essentiellement d'implantations dans les pays suivants : Inde, Vietnam, Brésil, Philippines, Malaisie, Indonésie, Thaïlande, Chine.

<sup>2</sup> Le t-test permet de vérifier si une différence entre deux fréquences observées sur deux échantillons, issus de deux populations-mères différentes, est significative. La valeur t se calcule selon la formule

$$t_0 = \frac{(f_2 - f_1)}{\sqrt{\hat{p}(1 - \hat{p})\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}} \text{ où } f_i \text{ et } n_i \text{ sont les fréquences et les effectifs observés sur les deux échantillons; } \hat{p} \text{ est la moyenne pondérée des deux fréquences. La valeur } t_0 \text{ doit être comparée à une valeur limite correspondant à un niveau de confiance souhaité. En général, on accepte } t_{0,95} = 1,65 \text{ (unilatéral). Si la valeur } t_0 \text{ est inférieure à } 1,65, \text{ on considère que la différence observée entre les deux fréquences est du fait des fluctuations normales d'échantillonnage et en réalité les deux fréquences peuvent être identiques. Si } t_0 \text{ est supérieure à } 1,65, \text{ il est tout à fait probable que la différence observée entre les fréquences sera réelle.}$$

<sup>3</sup> Le test de Student sur la différence entre 58,6% (58 observations) et 46% (50 observations) donne une valeur t = 1,31 (sign. = 0,095)

<sup>4</sup> La valeur t de Student de différences de fréquences est égale à 1,58 (sign. = 0,057)

<sup>5</sup> La valeur t de Student de différences de fréquences est égale à 2,05 (sign. = 0,020)

<sup>6</sup> On se sert d'un t-test de comparaison de moyennes observées sur deux échantillons, dont la formule est :

$$t_0 = \frac{(m_2 - m_1)}{\sqrt{\left(\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}\right)}} \text{ où } m_i, n_i, s_i^2 \text{ sont la moyenne, les effectifs et la variance des deux échantillons.}$$

<sup>7</sup> Test de Student de différences de moyennes : t=1,88 (sign. = 0,031)

<sup>8</sup> Test de Student de différences de moyennes : t=3,0 (sign. = 0,002)

<sup>9</sup> Test de Student de différences de moyennes : t=0,81 (sign. = 0,421) ; non-significatif

<sup>10</sup> Nous avons choisi une régression PLS car cette méthode est plus apte pour faire face aux problèmes de multicollinéarité des prédicteurs (Tenenhaus, 1998) que nous rencontrons ici. Il s'agit surtout de la colinéarité entre les variables « capital », « effectif total » et « CA », fortement corrélées entre elles, qui mesurent toutes les trois la taille de la coentreprise.

<sup>11</sup> Par exemple : les coordonnées de la variable « capital » sont de 0,76 sur t<sub>1</sub> et 0,54 sur t<sub>2</sub> ; le coefficient de régression reliant la variable « capital » à la variable « nombre d'expatriés » se calcule donc comme suit : (0,329 x 0,76) + (0,257 x 0,54) = 0,39

<sup>12</sup> Voir matrice des corrélations en annexe.