

**CONTRÔLE ÉTRANGER ET SURVIE DES
JOINT VENTURES JAPONAISES**

Jane Lü

et

**Louis Hébert
Ivey Business School
University of Western Ontario
London, Ontario N6A 3K7 CANADA**

Téléphone: (519) 661-4167

Fax: (519) 661-3485

E-mail : lhebert@ivey.uwo.ca

Remerciements

Jane Lü est candidate au Ph.D. en Stratégie et Louis Hébert est professeur invité de Stratégie, tous deux à la Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario. Les deux auteurs remercient l'Asian Management Institute of Richard Ivey Business School pour son aide à l'accès aux données.

Avril 1999

CONTRÔLE ÉTRANGER ET SURVIE DES JOINT VENTURES JAPONAISES

L'exercice du contrôle joue un rôle crucial dans la capacité d'une entreprise à coordonner ses activités, à utiliser ses ressources efficacement et à implanter sa stratégie rapidement (Stopford et Wells, 1972; Mintzberg, 1979). Dans les joint ventures internationales (JVI), le contrôle est aussi un élément clé de la capacité d'une firme à s'assurer que ces organisations à propriété conjointe sont gérées de façon conforme à ses intérêts, sa stratégie et ses objectifs (Schaan, 1983). Le contrôle représente l'un des mécanismes clés disponibles pour faire face à la complexité inhérente aux JVIs et liée à la présence de deux parents ou plus de nationalités différentes (Killing, 1983). Il représente un élément déterminant de la performance des JVIs (Schaan, 1983; Beamish, 1988). Pourtant, l'exercice du contrôle dans les JVIs est une tâche complexe. Les firmes parentes ne peuvent pas compter uniquement sur leur propre pouvoir de négociation pour exercer ce contrôle. Dans les JVIs, les firmes parentes renoncent fondamentalement à une partie du contrôle sur leurs activités et leurs ressources.

De plus, la relation entre l'exercice du contrôle et la performance des JVIs reste mal comprise. La recherche sur le sujet demeure fragmentée et non systématique, et les résultats encore insuffisants et contradictoires (Hébert, 1994). En outre, les efforts précédents ont été confinés à l'impact direct du contrôle sur la performance des JVIs sans considérer les contingences pouvant accentuer les bénéfices et les coûts associés au contrôle (Kumar et Seth, 1998). Par conséquent, on manque d'une évaluation d'ensemble des coûts et bénéfices associés au contrôle, et spécialement des conditions ayant un impact sur l'équilibre entre ces bénéfices et ces coûts.

Notre étude se concentre sur l'effet du contrôle par le partenaire étranger sur la performance de la JVI en utilisant un cadre de contingence basé sur les coûts de

transaction. La théorie des coûts de transaction a été utilisée abondamment dans la recherche sur les JVI et ce cadre nous apparaît approprié pour étudier à la fois les bénéfices et les coûts du contrôle. Nous nous intéressons aux effets modérateurs de la spécificité des actifs et de l'incertitude sur la relation entre le contrôle étranger et la survie des JVI de pays en voie de développement (PVD). Nous utiliserons un échantillon d'investissements japonais détenus conjointement dans les économies émergentes du sud-est asiatique sur la période de 1986 à 1996.

REVUE DE LITTÉRATURE ET DÉVELOPPEMENT DES HYPOTHESES

Le contrôle réfère au processus par lequel une entité influence le comportement et la production d'une autre, à travers l'utilisation de mécanismes formels et informels (Geringer et Hébert, 1989). Dans le contexte des JVI, les firmes parentes peuvent utiliser une variété de mécanismes pour exercer leur contrôle (Schaan, 1983). Malgré tout, c'est la fréquence et l'importance stratégique croissantes des JVI qui sont à l'origine de l'intérêt démontré du contrôle et de comment celui-ci affecte la performance de ces organisations.

Les études sur le contrôle se distinguent selon leur concept du contrôle. Par exemple, Killing (1983) définit le contrôle managérial par la division de la prise de décision dans la JVI. Il a identifié des schémas distincts de division du contrôle, parmi lesquels les JVs à contrôle dominant (où seulement un des parents joue un rôle dominant dans la prise de décision) et les JVs à contrôle partagé (où chaque parent joue un rôle actif dans les décisions). À son tour, la division du capital entre les partenaires a traditionnellement été perçue comme un élément central du contrôle (Stopford et Wells, 1972). En fait, les mécanismes de contrôle alternatifs comptent souvent sur un pouvoir basé sur l'autorité découlant de mécanismes institutionnels tels la propriété. La position des parents en

termes de capital fournit une plate-forme d'autorité de laquelle les autres mécanismes de contrôle peuvent être implantés. Il en résulte que la part de la propriété relative des parents est utilisée fréquemment pour estimer le contrôle managérial exercé par les parents. Bien que la corrélation entre le contrôle managérial et le contrôle du capital n'est pas parfaite, les deux dimensions sont difficiles à dissocier. Le plus souvent, les JVs à 50/50 sont à contrôle managérial partagé, tandis que les JVs minoritaire/majoritaire ont un parent exerçant un contrôle dominant (Hébert, 1994).

Les chercheurs ont aussi porté leur attention sur la relation entre le contrôle et la performance des JVI. Un premier groupe d'études suggère que le contrôle dominant par le parent étranger est lié à la performance de la JVI (Killing, 1983; Lecraw, 1984; Ding, 1997). Un second groupe a plutôt conclu que le contrôle dominant étranger ou de l'un des parents était associé à une performance insatisfaisante (Beamish, 1984; Tillman, 1990). D'autres ont conclu que les JVI 50/50 étaient plus stables et avaient de chance de survie que celles minoritaire/majoritaire (Blodgett, 1992). Un troisième groupe n'a trouvé aucune relation entre le contrôle et la performance (Janger 1980; Kogut 1988), ou bien suggère une approche contingente (Yan et Gray, 1994).

Essentiellement, il n'y a pas de consensus sur la relation entre contrôle et performance de la JVI. Cette situation a été généralement attribuée à la fragmentation des recherches précédentes sur la base des construits du contrôle (contrôle du capital vs managérial) et de la performance (mesure objective vs subjective) et le type de JVs examinées (locaux vs internationales, de pays développés vs PVD; e.g. Geringer et Hébert, 1989). De plus, la majorité des efforts a porté sur l'impact direct du contrôle avec une attention limitée aux variables qui pourraient modérer l'impact du contrôle sur la performance (Hébert, 1994; Kumar et Seth, 1998). C'est pourquoi cette recherche a pour objectif de fournir une évaluation plus complète des coûts et bénéfices du contrôle et des conditions affectant

l'équilibre entre ces dimensions.

Une approche transactionnelle du contrôle du capital dans les JVI

La théorie des coûts de transaction a été utilisée à de nombreuses reprises pour étudier la dynamique et la structure des JVI (Beamish et Banks, 1987; Hennart, 1988; Kogut, 1988). L'exercice du contrôle peut être vu comme un mécanisme visant à réduire les coûts de transaction associés aux JVI. Plusieurs éléments inhérents aux JVs peuvent représenter des sources d'importants coûts de transaction. L'incompatibilité des objectifs et la coordination entre les parents peuvent générer des coûts de transaction substantiels, associés en premier lieu à la spécificité des actifs et à l'opportunisme (Williamson, 1975; Ouchi, 1980). Les risques de dissémination de la propriété intellectuelle d'une firme, ou les risques d'expropriation, peuvent aussi résulter en de tels coûts. Ces coûts de transaction peuvent limiter les gains potentiels de la coopération, nuire à ses bénéfices stratégiques et déstabiliser une JVI. En somme, le contrôle est exercé pour réduire les risques liés à l'opportunisme et à la dissémination des actifs. À son tour, le contrôle peut générer des coûts de gestion significatifs et requérir un engagement considérable de ressources managériales (Geringer et Hébert, 1989). Ces coûts peuvent aussi limiter l'efficacité de la JV et annuler ses bénéfices concurrentiels (Contractor et Lorange, 1988; Ohmae, 1989). Dès lors, le défi est d'exercer un contrôle optimal, i.e. qui maximise les bénéfices du contrôle tout en évitant les engagements et les coûts en termes de ressources managériales.

Nous pouvons maintenant porter notre attention sur la relation entre le contrôle du capital et la survie des JVI japonaises. Ces IJVs reflète des asymétries technologiques: comparé aux autres pays asiatiques, le Japon est plus développé et les firmes japonaises possèdent des avantages spécifiques. Les JVI japonaises en Asie comportent des transferts d'actifs

intangibles, tels que la technologie et l'expertise managériale, desquelles les partenaires locaux sont dépendants pour leur développement (Ding 1997; Makino et Delios 1996). Comme fournisseurs d'actifs intangibles dans ces JVI, les firmes japonaises sont aussi exposées à d'importants risques d'expropriation. Les environnements institutionnels de l'Asie sont souvent considérés comme offrant une faible protection de la propriété intellectuelle comparativement aux pays développés. Dans ce contexte, on s'attendrait à ce que les firmes japonaises gardent le contrôle de leurs actifs spécifiques en ayant un contrôle dominant. Selon Ding (1997), la propriété dominante japonaise devrait réduire le risque d'expropriation et être positivement corrélée à la survie des JVI :

Hypothèse 1 : Le contrôle étranger sera positivement associé à la survie de la JVI.

L'effet modérateur de la spécificité des actifs et de l'incertitude

Une étude plus fine de l'équilibre entre les bénéfices et les coûts du contrôle passe par l'inclusion de facteurs contingents (Geringer et Hébert, 1989; Kumar et Seth, 1998). Parmi les dimensions au cœur de l'analyse des coûts de transaction, deux dimensions sont particulièrement appropriées à la dynamique des JVI: la spécificité des actifs et l'incertitude (Beamish et Banks, 1987; Kogut, 1988). La spécificité des actifs se rapporte à la facilité avec laquelle un actif peut être déployé pour des usages alternatifs sans perte de sa valeur (Williamson, 1975). En contexte d'investissement étranger, la spécificité des actifs suppose qu'une entreprise a fait des investissements spécifiques à un marché étranger. De tels investissements augmentent la menace de comportements opportunistes. Pour gérer cette menace, les entreprises tendent à maintenir un plus grand contrôle sur leur investissement. Des études ont d'ailleurs observé une relation positive entre la spécificité des actifs et le choix d'un plus grand contrôle organisationnel (Erramilli et Rao, 1993; Gatignon et Anderson, 1988; Hennart et Park, 1993). L'opportunisme peut en effet

mener à des "fuites" de propriété intellectuelle spécifiques à une firme. La propriété partagée d'une IJV peut offrir à un parent des opportunités pour graduellement s'approprier des actifs spécifiques de son partenaire. La protection des actifs spécifiques dans les JVI représente une inconnue contractuelle majeure. En conséquence, nous pensons que la spécificité des actifs modère la relation entre le contrôle étranger et la survie de la JVI. En particulier, avec des actifs hautement spécifiques, les entreprises étrangères devraient tenter de réduire cette inconnue. Le coût de l'exercice du contrôle est alors limité comparé aux coûts de fuites d'actifs spécifiques. Ces JVI seraient davantage susceptibles de réussir et survivre. Au contraire, avec des actifs faiblement spécifiques, le coût du contrôle peut être supérieur aux coûts de fuites non désirées, et peut nuire à l'efficacité de la JVI et augmenter ses chances d'échec. Ainsi, notre seconde hypothèse se formule comme suit :

Hypothèse 2 : La relation entre le contrôle étranger et la survie d'une JVI sera plus forte avec la spécificité élevée des actifs.

L'incertitude se rapporte aux changements dans l'environnement que l'investisseur ne peut prévoir ou contrôler. D'après ses sources, l'incertitude peut être classée comme externe ou interne. Pour le choix d'un mode d'entrée, une source majeure d'incertitude externe est le risque d'investissement dans le pays d'accueil (Anderson et Gatignon, 1986). Le risque du pays d'accueil reflète l'incertitude sur la continuité des conditions économiques et politiques pour la survie et la rentabilité des opérations dans ce pays (Agarwal et Ramaswami, 1992). Des changements dans les politiques gouvernementales peuvent causer des problèmes liés au rapatriement des gains et même à l'expropriation des actifs (Root, 1987). Une autre source d'incertitude externe est la distance culturelle. Les activités dans un environnement nouveau tant du point de vue culturel que politique ou social ajoutent à l'incertitude à laquelle un investisseur doit faire face. Parkhe (1991)

suggère que la culture nationale affecte le comportement managérial et modère les relations entre variables structurelles et performance de la JVI. Certaines stratégies permettent de réduire l'incertitude externe, notamment en suscitant la participation des partenaires dans les pays d'accueil pour avoir davantage de flexibilité (Anderson et Gatignon, 1986). Plusieurs (Hennart, 1988; Hill, Hwang et Kim, 1990) affirment que les entreprises peuvent y arriver en limitant leur part du capital d'une IJV. Par conséquent, on s'attend à ce que les coûts du contrôle soient plus grands que ses bénéfices dans un contexte d'incertitude externe élevée. Les JVI seraient ainsi davantage susceptibles d'échec. Au contraire les bénéfices seraient plus importants que les coûts en contexte d'incertitude faible. Nous en arrivons ainsi à l'hypothèse suivante:

Hypothèse 3 : La relation entre contrôle étranger et survie de la JVI est négative en contexte d'incertitude externe élevée.

L'incertitude interne émane du manque de connaissance des investisseurs étrangers vis-à-vis les pays d'accueil et les industries ciblées. Ce désavantage en terme de connaissance locale accroît le risque de l'investissement. Bien que les firmes soient capables de développer par elles-mêmes une connaissance locale et les capacités requises par le pays d'accueil (Johanson et Vahlne, 1977), cet apprentissage prend du temps et peut aboutir à des erreurs coûteuses. Une IJV avec un partenaire local est un instrument pour surmonter ces désavantages au début des activités à l'international (Makino et Delios, 1996). Le niveau d'incertitude interne peut diminuer à mesure que la firme étrangère acquiert une expérience locale et, par extension, une connaissance sociale. La connaissance sociale peut représenter un substitut efficace au contrôle du capital formel. En fait, les firmes étrangères peuvent compter sur cette connaissance sociale comme moyen de contrôle et économiser sur les coûts d'un contrôle formel (Sohn, 1994). En d'autres mots, un contrôle élevé peut devenir une option coûteuse et nuire à la performance d'une JVI à mesure

qu'une firme accumule de l'expérience et une connaissance sociale:

Hypothèse 4 : La relation entre contrôle étranger et survie de la JVI est positive en contexte d'incertitude interne élevée.

DONNÉES ET MÉTHODOLOGIE

Notre échantillon a été construit d'après l'édition 1997 de Kaigai Shinshutsu Kigyō Souran-Kuni Betsu publié annuellement par Toyo Keizai Inc. L'édition 1997 donne des informations sur 22232 investissements directs étrangers par 977 firmes japonaises. De cette liste, 8005 ont été identifiées comme des JVI, parmi lesquelles 5734 (71.6%) étaient basées en Asie. Afin de contrôler les différences de conditions économiques à travers les continents, cette étude s'est concentrée sur les JVI en Asie. Les IJVs survivantes et non-survivantes ont été identifiées en comparant les éditions 1986 à 1997 du Kaigai Shinshutsu Kigyō Souran. Afin de minimiser les biais en faveur des IJVs survivantes et de réduire l'effet "lune de miel" (Li, 1995; Park et Russo, 1996) notre échantillon fût restreint aux JVI formées entre 1985 et 1993. Cette procédure a réduit la taille de l'échantillon à 2520 JVI. Une fois supprimés les cas ayant des valeurs manquantes, l'échantillon s'établit à 720 JVI – dont 601 encore en activité. Les données requises pour les firmes parentes ont été obtenues dans Analysts' Guide (DIR, 1996).

Variable Dépendante. La survie d'une JVI est apparue comme l'indicateur de performance le plus cohérent avec notre cadre conceptuel basé sur les coûts de transaction. Ainsi, une JVI devrait rester en opération aussi longtemps qu'elle représente le mode d'organisation le plus efficient, en termes de coûts de transaction. Souvent critiquée comme étant un indicateur de succès imparfait et fournissant une perspective limitée sur les objectifs des parents, la survie montre tout de même une corrélation positive avec la performance (Geringer et Hébert, 1991). L'atteinte des objectifs d'un parent peut

aussi être déjouée par une dissolution prématurée de la JVI. La survie de la JVI (0) est définie comme la présence continue d'une JVI dans son pays d'accueil, et son échec (1) comme sa sortie du pays à la fin de l'année 1996. L'âge de la JV était une autre variable dépendante, mesurée par le nombre d'années depuis la création de la JV.

Variables Indépendantes

La **spécificité des actifs** est mesurée par deux variables: les dépenses en R&D et en publicité en pourcentage des ventes de l'entreprise. La première mesure le niveau de sophistication technologique d'une entreprise (Kim et Hwang, 1992; Hennart et Park, 1993) alors que la seconde reflète la valeur et la reconnaissance de sa marque (Hennart, 1991). Des moyennes sur cinq ans (1992-96) sont calculées et divisées par la moyenne de l'industrie. On s'attend à ce que ces deux indicateurs soient positivement corrélés à la spécificité des actifs. L'incertitude externe est mesurée par la distance culturelle entre le Japon et les pays d'accueil et par le risque d'investissement dans les divers pays d'accueil. La distance culturelle a été obtenue à partir des mesures de Hofstede (1980) selon la méthodologie proposée par Kogut et Singh (1988). Fréquemment utilisée dans les études de mode d'entrée (Barkema et Vermeulen 1998), cette mesure est continue. Pour le risque-pays, l'index Euromoney a été sélectionné. En plus d'être largement utilisée, cette mesure peut être répliquée en utilisant des données économiques objectives (Cosset et Roy, 1993). Elle va de 0 à 100, les valeurs supérieures indiquant un risque faible. Les valeurs de l'édition de septembre 1996 furent utilisées. On prévoit que ces mesures de distance culturelle et de risque-pays sont respectivement positivement et négativement corrélées avec l'incertitude externe.

L'**incertitude interne** est définie comme le manque d'expérience dans les pays d'accueil et les industries ciblées. L'expérience i) dans le pays d'accueil et ii) dans l'industrie sont

basées sur les activités de la firme au moment de la fondation de la IJV. Ces deux types d'expérience sont mesurées à partir du nombre d'années pendant lesquelles chaque filiale a opéré dans le pays ou l'industrie. Les valeurs obtenues ont été mises sur une échelle logarithmique afin de tenir compte des rendements décroissants de l'accumulation d'expérience avec les années; i.e., une augmentation de 1 à 2 ans est un changement plus substantiel qu'une augmentation de 10 à 11 ans. L'incertitude interne est indirectement corrélée au nombre d'années d'expérience.

Variables de Contrôle

La croissance de l'industrie. La dynamique de l'industrie est susceptible d'avoir un impact sur la survie d'une entreprise. C'est pourquoi nous désirons contrôler ces effets en tenant compte de la croissance de l'industrie de la IJV et plus particulièrement de la moyenne sur cinq ans (1992-1996) du taux de croissance de l'industrie. En s'appuyant sur Shaver (1995), les IJVs opérant dans une industrie à forte croissance devraient montrer une plus forte probabilité de survie.

La rentabilité des parents. Selon Jensen (1986), les firmes les plus rentables sont davantage susceptibles de détourner des liquidités vers des expansions moins rentables et sont moins enclines à cesser de telles expansions. Ce phénomène pourrait influencer la survie des JVI. Cette variable est mesurée par le biais de leur retour sur l'équité pour les années d'existence de la IJV. La survie de la JV devrait être positivement corrélée à la profitabilité du parent.

La taille de la JVI. Les grandes entreprises peuvent habituellement compter sur des ressources managériales et financières plus importantes. Cette situation devrait améliorer les probabilités de survie d'une JVI. De plus, les JVI de grande taille représentent souvent des investissements majeurs et stratégiques pour les firmes parentes. Par conséquent,

celles-ci sont susceptibles d'être plus patientes avant de dissoudre une JVI. Mesurée par le logarithme du nombre d'employés, la taille d'une IJV est supposée améliorer ses chances de survie.

Modélisation et analyse. Les études précédentes sur la survie de la JVI se sont appuyées sur des tests statistiques qui ne corrigent pas les problèmes de données censurées et des effets de l'âge. Pour tenir compte de ces effets, le modèle de risque proportionnel de Cox est utilisé pour tester les hypothèses (Cox, 1984). Cette approche estime l'influence des variables explicatives (ou covariées) sur le risque de sortie sans spécifier de forme paramétrique pour le moment précis de l'échec. Nous avons utilisé la procédure de régression de Cox proposée dans SPSS 7.5 qui incorpore la distribution d'âge directement dans l'estimation. Quatre modèles ont été testés, un modèle pour chacune de nos hypothèses.

RÉSULTATS ET DISCUSSION

Le tableau 1 fournit des statistiques descriptives. Le taux de sortie des IJVs dans notre échantillon (14%) s'est avéré inférieur à ceux des études précédentes, une situation explicable par l'origine asiatique de notre échantillon. Pour les firmes asiatiques, spécialement les firmes japonaises, la liquidation d'une filiale se fait au détriment de sa réputation (Park et Ungson, 1997). Les parents japonais de l'échantillon détiendraient également des avantages de propriété comparatifs en actifs intangibles comme le démontre leur intensité de R&D et de publicité supérieure à la moyenne (1.6 et 1.1 respectivement). Les résultats de nos analyses sont présentées au tableau 2. Selon notre codage de la survie des JVI (sortie = 1, survie = 0), un coefficient positif indique une relation positive avec la sortie ou dissolution de la IJV et une relation négative avec la survie, et vice versa. Pour chacun des modèles estimés, le khi-2 est significatif et nous permet donc de discuter des effets individuels de nos variables indépendantes.

Le modèle 1 contient les variables indépendantes sans les termes d'interaction. Nous pouvons voir que le contrôle exercé par le parent japonais a un effet positif significatif sur la survie de la JVI, ce qui supporte empiriquement notre hypothèse 1. L'expérience de la firme parente dans le pays d'accueil a un effet positif sur la dissolution des JVI tandis que l'expérience dans l'industrie et la taille de la JVI ont des effets négatifs.

Tableau 1 : Statistiques générales

Variable	Moyenne	Écart-type.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Contrôle	48.07	19.73	1.00											
2. Intensité de la R&D	1.60	1.81	-0.04	1.00										
3. Intensité de la publicité	1.11	0.97	-0.01	0.39	1.00									
4. Distance culturelle	3.06	0.73	0.07	0.01	-0.01	1.00								
5. Risque-Pays	70.06	13.92	0.13	0.00	-0.03	0.17	1.00							
6. Expérience dans le pays d'accueil	1.94	2.06	-0.04	0.12	0.08	0.13	0.05	1.00						
7. Expérience dans l'industrie	1.88	1.84	0.00	0.05	0.10	0.05	-0.10	0.28	1.00					
8. Croissance de l'industrie	-0.02	0.03	0.11	-0.15	-0.07	-0.04	0.02	-0.35	-0.11	1.00				
9. Rentabilité du parent	1.41	7.01	0.00	0.04	0.09	-0.03	0.00	0.00	0.05	0.13	1.00			
10. Taille de la JV	4.24	1.52	-0.02	0.01	0.10	-0.04	-0.27	-0.01	0.10	0.02	-0.04	1.00		
11. Âge de la filiale	6.49	2.43	0.02	-0.07	0.00	-0.05	0.17	-0.19	-0.07	0.03	0.04	0.06	1.00	
12. Survie	0.14	0.34	-0.13	0.04	-0.01	0.03	0.06	0.15	-0.10	-0.11	-0.03	-0.09	-0.27	1.00

Note: Corrélations > 0.05 significatif à $p < 0.05$.

Les résultats pour les autres variables ne sont pas significatifs. En ce qui concerne le second modèle, seul le coefficient d'interaction entre le contrôle étranger et l'intensité en R&D s'est avéré significatif. Le signe de ce coefficient suggère qu'avec une augmentation de la spécificité des actifs, le contrôle étranger peut être associé à la survie des JVI. Ce résultat supporte notre deuxième hypothèse. Le troisième modèle tient compte de l'interaction entre l'incertitude externe et le contrôle du capital. Toutefois, les résultats ne sont pas significatifs et l'hypothèse 3 n'est pas confirmée. Par ailleurs, les résultats du modèle 4 sont mitigés: significatifs pour l'effet modérateur de l'expérience du parent dans l'industrie mais non significatifs pour l'expérience dans le pays d'accueil. Spécifiquement,

en présence d'une expérience importante du parent dans l'industrie, un contrôle élevé mettrait la survie d'une JVI à risque. L'hypothèse 4 n'est que partiellement supportée.

Les effets modérateurs observés dans les modèles 2 et 4 méritent une discussion plus approfondie. Nous avons construit des graphiques à partir des courbes de probabilités de sortie des JVI selon différents niveaux des variables d'intensité de R&D et d'expérience dans l'industrie. La figure 1 montre l'interaction entre l'intensité de la R&D et le

Tableau 2 : Modèles de Survie pour les IJVs Japonaises en Asie (N=720)

Variables	Modèle de Risque Proportionnel : <u>Sortie = 1</u>			
	Modèle 1 :	Modèle 2 :	Modèle 3 :	Modèle 4 :
Contrôle du Capital (parent japonais)	-0.0130*** (7.1777)	-0.0029 (0.7553)	-0.0174 (0.2433)	-0.0149* (3.5395)
Intensité de la R&D	0.0882 (1.9084)	0.2559*** (7.5500)	0.0894 (1.9830)	0.0875 (1.9558)
Intensité de la Publicité	0.0037 (0.0007)	-0.2622 (0.6257)	0.0102 (0.0058)	-0.0142 (0.0120)
Distance Culturelle	-0.1449 (1.0390)	-0.1392 (0.9570)	-0.4050 (1.5599)	-0.1515 (1.1442)
Risque du Pays	-0.0047 (0.3876)	-0.0047 (0.3748)	0.0037 (0.0360)	-0.0064 (0.7274)
Expérience dans le Pays d'accueil (années log)	0.2609*** (32.7279)	0.2559*** (31.5005)	0.2603*** (32.6776)	0.4032*** (14.6706)
Expérience dans l'industrie (années log)	-0.1838*** (9.6679)	-0.1846*** (9.7455)	-0.1830*** (9.5767)	-0.4808*** (11.5961)
<i>Variables de Contrôle</i>				
Croissance de l'industrie	-6.0376 (2.1758)	-7.0701* (2.7936)	-5.7925 (1.9723)	-5.9914 (2.1932)
Profitabilité du parent	0.0146 (0.5400)	0.0161 (0.6541)	0.0149 (0.5590)	0.0181 (0.8125)
Taille de la JV (nombre total d'employés log)	-0.2048*** (10.3666)	-0.2064*** (10.3937)	-0.2122*** (10.9946)	-0.2218*** (11.7445)
<i>Termes d'interaction</i>				
Propriété du Capital * Intensité R&D		-0.0093*** (4.6966)		
Propriété du Capital * Intensité Publicité		0.0048 (0.8593)		
Propriété du Capital * Distance Culturelle			0.0060 (0.8250)	
Propriété du Capital * Risque du Pays			0.0002 (0.2226)	
Propriété du Capital * Expérience dans le Pays d'accueil				-0.0033 (2.0654)
Propriété du Capital * Expérience dans l'industrie				0.0069** (5.5197)
Probabilité-2 log	1361.284	1355.857	1360.283	1355.672
Modèle du Khi-2	74.466	86.896	75.587	87.686
Degrés de Liberté	10	12	12	12
Signification	P<0.001	P<0.001	P<0.001	P<0.001
Khi-2 incrémental		5.427	1.002	5.612
Signification		p<0.10	p<0.60	p<0.10

Notes:

1) Les nombres entre parenthèses sont des statistiques wald.

2) *** p < .01; ** p < .05; * p < .10; sont des tests bi-directionnels

3) Le khi-2 incrémental mesure la contribution des termes d'interaction au modèle.

contrôle. Elle suggère qu'avec une augmentation de la spécificité des actifs, mesuré selon les dépenses en R&D, un contrôle élevé augmente les probabilités de survie d'un IJV. Ainsi, ce contrôle protégerait l'exploitation d'actifs spécifiques et minimiserait les problèmes d'expropriation. La figure 2 montre l'interaction entre l'expérience dans l'industrie et la propriété du capital. Lorsque le partenaire étranger a peu d'expérience dans l'industrie, un contrôle élevé augmente les probabilités de survie. En revanche, quand le parent a davantage d'expérience dans l'industrie, ce contrôle supérieur diminue les chances de survie. Ces résultats supportent l'hypothèse 4 qui suggère une relation substitutive entre le contrôle du capital et l'expérience. Ils contredisent Gatignon et Anderson (1988) qui ont suggéré que l'incertitude interne augmente le besoin de flexibilité et donc le besoin d'utiliser un contrôle élevé. Cependant, ils confirment l'argument de la connaissance sociale de Sohn (1994). Utilisant les coûts de transaction, il a affirmé que lorsque l'incertitude interne est grande, suite à l'absence d'expérience par exemple, la firme peut trouver difficile d'évaluer précisément la performance de ses agents ou partenaires. Cette situation favorise l'intégration des activités. Par ailleurs, quand une firme peut compter sur une base d'expérience, elle est susceptible de mieux connaître et évaluer ses partenaires, réduisant d'autant l'incertitude interne. Un contrôle considérable peut alors devenir nuisible à l'efficacité opérationnelle de la IJV.

CONCLUSIONS

Cette étude entend contribuer au débat sur la relation contrôle-performance dans les JVI. Elle apporte une évidence empirique confirmant l'impact significatif d'un mécanisme formel de contrôle formel, le contrôle du capital, sur une dimension de la performance de la JVI, sa survie. En s'appuyant sur la théorie des coûts de transaction, elle suggère que cette relation est exposée à des contingences liées à la spécificité des actifs et l'incertitude interne. Essentiellement, le contrôle exercé par le parent japonais vis-à-vis une IJV est un

Figure 1: Interaction entre R&D et Propriété

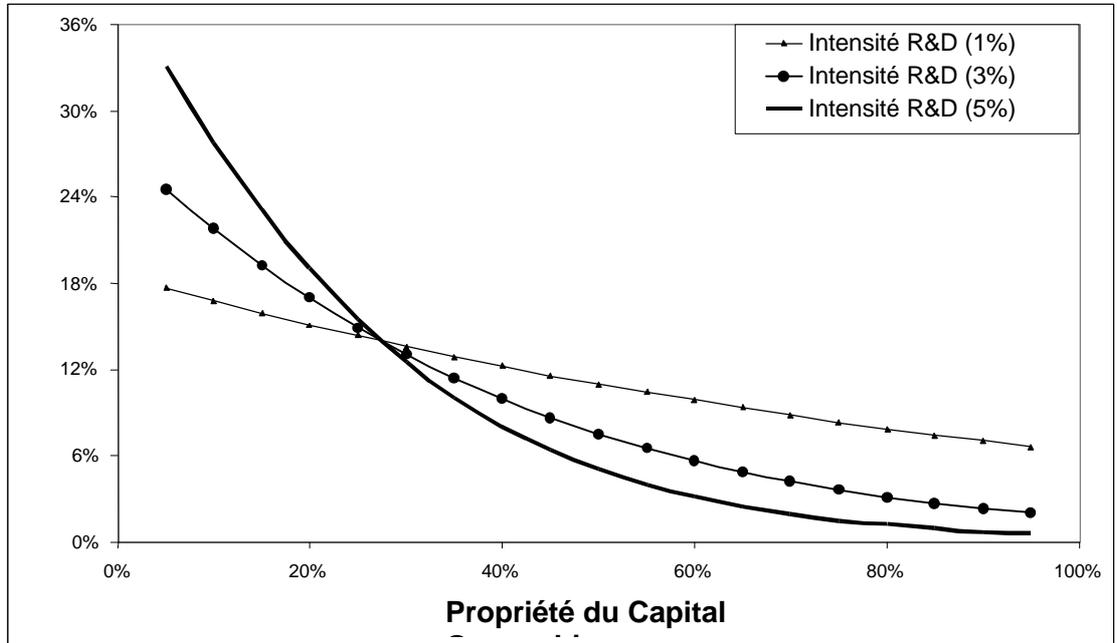
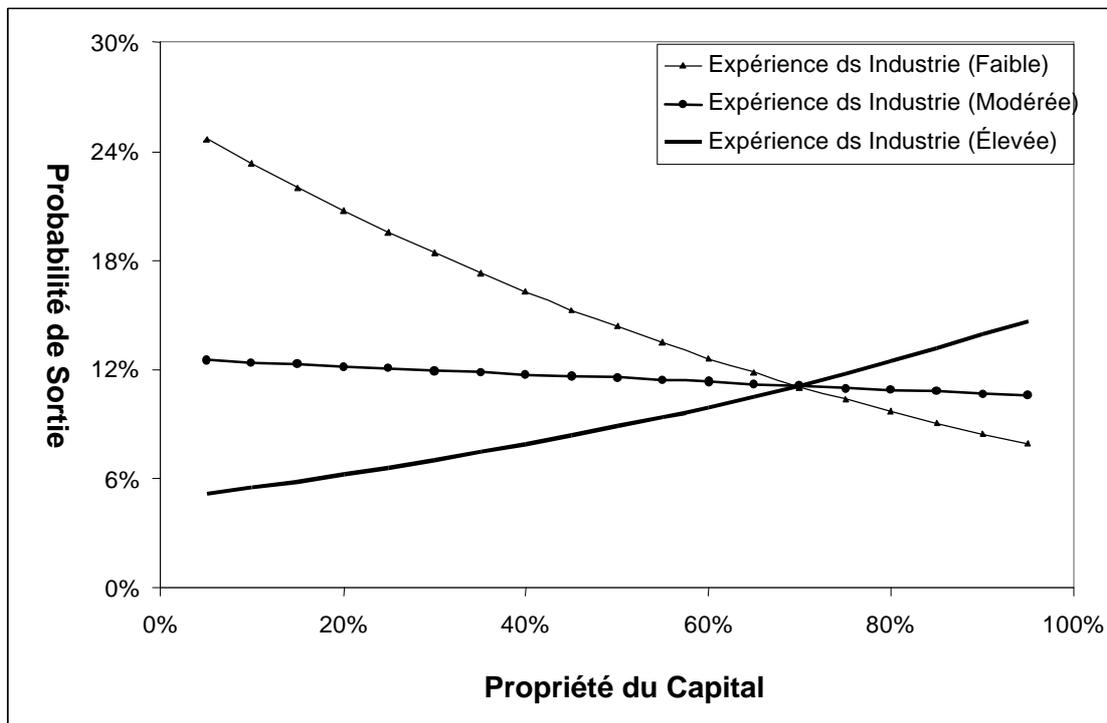


Figure 2: Interaction entre Expérience dans l'Industrie et Propriété



facteur de survie en présence d'actifs spécifiques et de compétences technologiques, et lorsque le parent est un entrant relativement récent dans l'industrie de la JVI. D'autres résultats ne furent pas significatifs, notamment pour l'incertitude externe et l'expérience dans le pays d'accueil. Nous supposons que l'expérience dans le pays d'accueil, un facteur de connaissance sociale (Sohn, 1994) ne jouerait un rôle déterminant que dans les pays à risque élevé ou à culture clairement différente. Or, notre échantillon ne comprend que des JVI de pays asiatiques. Nous pensons que les firmes japonaises perçoivent différemment le risque présenté par ces pays et que les différences culturelles, bien que présentes, sont moindres comparativement à d'autres pays hors de l'Asie. Cette caractéristique de notre échantillon limite la variance de nos variables de distance culturelle et de risque-pays.

Ces résultats ne sont pas sans conséquences pour la gestion des JVI. La structure de la propriété et le contrôle en découlant sont des questions cruciales pour les managers considérant former une JVI. En identifiant des facteurs importants influençant la survie des JVI et en analysant les interactions entre ces facteurs et le contrôle, nous pensons offrir un cadre pour guider la prise de décision. Cette étude comporte aussi plusieurs limites. Premièrement, le contrôle peut être exercé à travers une gamme de mécanismes formels et informels alors que nous nous sommes restreint à la propriété. Deuxièmement, nous n'avons utilisée aussi que la survie comme indicateur de performance. Troisièmement, l'échantillon est limité aux JVI japonaises formées en Asie, ce qui limite toute tentative de généralisation. Finalement des recherches ultérieures avec un échantillon plus diversifié et étudiant d'autre mécanismes de contrôle et variables de performance nous semblent nécessaires.

BIBLIOGRAPHIE

Agarwal, S. and S. N. Ramaswami. 1992. Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location, and Internalisation Factors. Journal of International Business Studies, 23: 1-27.

- Anderson, E. and H. Gatignon. 1986. Modes of Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. Journal of International Business Studies, 17(3): 1-26.
- Anderson, E. and A. T. Coughlan, 1987. International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution. Journal of Marketing, 51(January): 71-82.
- Baliga, B.R. and A. M. Jaeger. 1984. Multinational Corporation: Control Systems and Delegation Issues. Journal of International Business Studies, 15 (2): 25-40.
- Barkema, H.G., J.J. Bell, and Johannes M. Pennings. 1996. Foreign Entry, Cultural Barriers and Learning. Strategic Management Journal, 17(2): 151-166.
- Beamish, P.W. 1984. Joint Venture Performance in Developing Countries. PhD Dissertation, University of Western Ontario.
- Beamish, P.W. 1985. The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries. Columbia Journal of World Business. Fall: 13-19.
- Beamish, P.W. 1988. Multinational Joint Ventures in Developing Countries. London: Routledge.
- Beamish, P. W. 1993. The Characteristics of Joint Ventures in the People's Republic of China. Journal of International Marketing, 1 (2): 29-49.
- Beamish, P. W. and J.C. Banks. 1987. Equity Joint Ventures and the Theory of the Multinational Enterprise. Journal of International Business Studies, 18 (2):1-16.
- Blodgett, L.L. 1992. Factors in the Instability of International Joint Ventures: An Event History Analysis. Strategic Management Journal, 13: 475-481.
- Buckley, P. J. and M.C. Casson. 1976. The Future Of Multinational Enterprise. Basingstoke and London: MacMillan.
- Child, J., 12. Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston study. Administrative Science Quarterly, 17: 163-177.
- Contractor, F. and P. Lorange. 1988. The Strategy and Economics Basis for Cooperative Venture. In F. Contractor and P. Lorange (eds.), Cooperative Strategies in International Business, 1-28. Toronto: Lexington Books.
- Cosset, Jean-Claude and Jean Roy. 1991. The Determinants of Country Risk Ratings. Journal of International Business Studies, 22(1): 135-142.
- Cox, D.R. 1972. Regression Models and Life Tables. Journal of the Royal Statistics Society, B34: 187-220.
- Cox, D. R. and D. Oakes. 1984. Analysis of Survival Data. New York, NY: Chapman and Hall.
- Ding, D.Z. 1997. Control, Conflict, and Performance: A Study of U.S.-Chinese Joint Ventures. Journal of International Marketing, 5(3): 31-45.
- Erramilli, M. K. and C. P. Rao. 1993, Service Firms' International Entry Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach. Journal of Marketing, 57(July): 19-38.

- Franko, L.G. 1971. Joint Venture Survival in Multinational Corporations. Praeger, New York.
- Gatignon, H. and E. Anderson, 1988. The Multinational Corporation's Degree of Control Over Foreign Subsidiaries. Journal of Law, Economics and Organization, 4: 305-336.
- Geringer, J.M. and L. Hébert. 1989. Control and Performance of International Joint Ventures. Journal of International Business Studies, 20(3): 97-101.
- Geringer, J.M. and L. Hébert. 1991. Measuring Performance of International Joint Ventures. Journal of International Business Studies, 22(2): 249-263.
- Hamel, G. 1991. Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances. Strategic Management Journal, 12: 83-103.
- Harrigan, K.R. 1988. Strategic Alliances and Partner Asymmetry. In F. Contractor and P. Lorange, eds., Co-operative Strategies in International Business, 205-226. Toronto: Lexington.
- Hébert, L. 1994. Division of control, Relationship Dynamics and JV performance. PhD Dissertation. The University of Western Ontario.
- Hennart, J.F. 1988. A Transaction Costs Theory of Equity Joint Venture. Strategic Management Journal, 9 (4): 361-74.
- Hennart, J.F. 1991. The Transaction Cost Theory of Joint Ventures: An Empirical Study of Japanese Subsidiaries In The United States. Management Science, 37: 483-497.
- Hennart, J.F. and Y.R. Park. 1993. Greenfield vs. Acquisitions: The Strategy of Japanese Investors in the United States. Management Science, 39(9): 1055-1070.
- Hill, C.W., P. Hwang and W. C. Kim. 1990. An Eclectic Theory of the Choice on International Entry Mode, Strategic Management Journal, 2: 117-128.
- Janger, A.R. 1980. Organisation of International Joint Ventures. New York: Conference Board.
- Jensen, M.C. 1986. Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeover. American Economic Review, 76: 323-329.
- Johanson, J and J. Vahlne. 1977. The Internationalisation Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Market Commitments. Journal of International Business Studies, 8(1):23-32.
- Jones, G. R. 1987. Organization-Client Transactions and Organizational Governance Structures. Academy of Management Journal, 30 (2): 197-218.
- Killing, J. P. 1983. Strategies For Joint Venture Success. New York: Praeger.
- Kim, W. C. and P. Hwang. 1992. Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice. Journal of International Business Studies, 23 (1): 29-53.
- Klein, S., G. Frazier and V. J. Roth. 1990. A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets. Journal of Marketing Research, 27: 196-208.
- Kogut, B.. 1988. Joint ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. Strategic Management Journal, 9 (4): 319-332.

- Kogut, B. and H. Singh. 1988. The Effects of National Culture on the Choice of Entry Mode. Journal of International Business Studies, 19(4): 411-432.
- Kogut, B. 1989. The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry. The Journal of Industrial Economics, XXXVIII, 183-198.
- Kumar, S. and A. Seth. 1998. The Design of Co-ordination and Control Mechanisms for Managing Joint Venture-Parent Relationships. Strategic Management Journal, 19: 579-599.
- Lecraw, Donald J. 1984. Bargaining Power, Ownership, and Profitability of Transnational Corporations in Developing Countries. Journal of International Business Studies, 15 (1): 27-43.
- Li, J. 1995. Foreign Entry and Survival: Effects of Strategic Choices on Performance in International Markets. Strategic Management Journal, 16(5): 333-351.
- Makino, S. and A. Delios. 1996. Local Knowledge Transfer and Performance: Implications for Alliance Formation In Asia. Journal of International Business Studies, 27(5): 905-927.
- Mintzberg, H. 1979. The Structuring of Organization. New York: Prentice-Hall.
- Ohmae, K. 1989. The Global Logic of Strategic Alliances. Harvard Business Review, (March-April): 143-154.
- Ouchi, W.G. 1980. Markets, Bureaucracies and Clans. Administrative Science Quarterly, 25: 129-141.
- Park, S.H. and M.V. Russo. 1996. When Competition Eclipses Co-operation: An Event History Analysis of Joint Venture Failure. Management Science, 42(6): 875-890.
- Park, S.H. and G.R. Ungson. 1997. The Effect of National Culture, Organisational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution. Academy of Management Journal, 40: 279-307.
- Parkhe, A. 1991. Interfirm Diversity, Organisational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances. Journal of International Business Studies, 22(4): 579-601.
- Porter, M.E. and M.B. Fuller. 1986. Coalitions and Global Strategy. In M.E. Porter, ed., Competition in Global Industries, 315-344. Boston: Harvard Business School Press.
- Root, F. R. 1987. Entry Strategies for International Markets. Lexington, MA.:D.C.Heath.
- Schaan, J.L. 1983. Parent Control and Joint Venture Success: The Case of Mexico. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Western Ontario.
- Sohn, D. 1994. Social Knowledge as a Control System: A Proposition and Evidence. Journal of International Business Studies, 25(2): 295-317.
- Stopford, J.M. and L.T. Wells, Jr. 1972. Managing the Multinational Enterprise. New York: Basic.
- Tillman, Areerat U. 1990. The Influence of Control and Conflict on Performance of Japanese-Thai Joint Ventures. D.B.A. dissertation, Nova University.
- Tomlinson, J.W.C. 1970. The Joint Venture Process in International Business: India and Pakistan. Cambridge, MA.: The MIT Press.
- Toyo Keizai. 1997. Kaigai Shinshutsu Kigyou Souran – Kuni Betsu. Tokyo: Toyo Keizai Inc. .

Williamson, O. E. 1975. Markets and Hierarchies. New York: The Free Press.

Woodcock, C.P., P.W. Beamish and S. Makino. 1994. Ownership-Based Entry Mode Strategies and International Performance. Journal of International Business Studies, 25(2): 253-273.

Yan, A. and B. Gray. 1994. Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures: A Comparative Case Study. Academy of Management Journal, 37(6): 1478-1517.