

Contrôle & Performance des Joint-ventures internationales dans les pays émergents : Cas des JVI implantées en Turquie

Laure DIKMEN

ATER – Doctorante*

ERFI - ISEM - Université Montpellier 1
Espace Richter - Bâtiment E - Rue Vendémiaire
CS 19519 - 34960 Montpellier cedex 2
dikmen_laure@yahoo.fr

Dora TRIKI

ATER – Doctorante

Equipe Euristik, Centre de recherche Magellan,
Institut d'Administration des Entreprises (IAE de Lyon),
Université Jean Moulin, Lyon 3
6 cours Albert Thomas
BP 8242, 69355 Lyon cedex 08
Dora.triki@univ-lyon3.fr

* Pour toute correspondance

Résumé :

L'objectif de cet article est d'examiner l'impact du contrôle sur la performance des partenaires locaux dans les joint-ventures internationales. Nous avons mobilisé la théorie des coûts de transaction, comme cadre d'analyse de la performance du partenaire local. Cette étude a été conduite auprès de 123 JVI implantées en Turquie recueillies à partir d'une base de données sur les IDE publiées par le Sous-Secrétaire au Trésor Turc. D'abord, une synthèse des travaux ayant traité de la problématique du contrôle dans les joint-ventures internationales est présentée. Ensuite, nous débattons de la question controversée de la performance dans le cadre des joint-ventures internationales. En effet, grâce à des modèles de régression simple, nous avons testé l'impact de différentes dimensions du contrôle (répartition du capital, étendue, etc.) sur la performance objective et subjective de la joint-venture internationale. Pour cela, nous avons formulé à chaque fois une hypothèse pour ces deux types de performance.

Enfin, les résultats empiriques montrent que, dans un contexte de pays émergent, le contrôle exercé par le partenaire local n'a pas d'impact sur la performance subjective. De plus, il ressort que la théorie des coûts de transaction ne convient pas pour analyser la performance des joint-ventures internationales du point de vue du partenaire local. Ces résultats corroborent les travaux de Bertrand et Meschi (2006).

Notre travail se veut un premier pas vers une approche plus complète intégrant d'autres déterminants pouvant influencer la performance (e.g. la confiance) et vers une meilleure compréhension des théories qui constituent un cadre théorique expliquant cette relation Contrôle-Performance.

Mots clés : Performance, Contrôle, Joint-venture internationale, Théorie des coûts de transaction, Pays émergents.

Contrôle & Performance des Joint-ventures internationales dans les pays émergents : Cas des JVI implantées en Turquie

Résumé :

L'objectif de cet article est d'examiner l'impact du contrôle sur la performance des partenaires locaux dans les joint-ventures internationales. Nous avons mobilisé la théorie des coûts de transaction, comme cadre d'analyse de la performance du partenaire local. Cette étude a été conduite auprès de 123 JVI implantées en Turquie recueillies à partir d'une base de données sur les IDE publiées par le Sous-Secrétaire au Trésor Turc. D'abord, une synthèse des travaux ayant traité de la problématique du contrôle dans les joint-ventures internationales est présentée. Ensuite, nous débattons de la question controversée de la performance dans le cadre des joint-ventures internationales. En effet, grâce à des modèles de régression simple, nous avons testé l'impact de différentes dimensions du contrôle (répartition du capital, étendue, etc.) sur la performance objective et subjective de la joint-venture internationale. Pour cela, nous avons formulé à chaque fois une hypothèse pour ces deux types de performance.

Enfin, les résultats empiriques montrent que, dans un contexte de pays émergent, le contrôle exercé par le partenaire local n'a pas d'impact sur la performance subjective. De plus, il ressort que la théorie des coûts de transaction ne convient pas pour analyser la performance des joint-ventures internationales du point de vue du partenaire local. Ces résultats corroborent les travaux de Bertrand et Meschi (2006).

Notre travail se veut un premier pas vers une approche plus complète intégrant d'autres déterminants pouvant influencer la performance (e.g. la confiance) et vers une meilleure compréhension des théories qui constituent un cadre théorique expliquant cette relation Contrôle-Performance.

Mots clés : Performance, Contrôle, Joint-venture internationale, Théorie des coûts de transaction, Pays émergents.

1. INTRODUCTION :

La scène politico-économique occidentale a assisté à l'émergence de nouveaux pays qui jusque-là, ne jouaient pas ou peu de rôle sur l'échiquier mondial. Tantôt appelé « BRIC » (Brésil, Russie, Inde et Chine), ou « VISTA » (Vietnam, Indonésie, Afrique du Sud, Turquie et Argentine), ces pays ne cessent de susciter interrogations, convoitises voire méfiances. En effet, leur réveil est accompagné de multiples bouleversements économiques, géopolitiques et environnementaux. La mondialisation de l'économie et l'internationalisation des marchés ont entraîné un développement sans précédent des joint-ventures internationales. Depuis les années 80, les recherches ont été prolifiques au sujet de cette forme de coopération interentreprises (e.g., Franko, 1971 ; Anderson et Gatignon, 1986 ; Kogut, 1988 ; Hennart, 1988 ; Reus et *al.*, 2004 ; Meschi, 2007 ; Ren et *al.*, 2009). En effet, les études sur les joint-ventures internationales ont adopté, d'une part, diverses perspectives : le choix du partenaire, la formation de la joint-venture internationale, les mécanismes de contrôle et de confiance inter-firmes, et la performance de l'alliance, et d'autre part, diverses zones d'études : les joint-ventures internationales implantées dans les pays développés (e.g. Lu et Hebert, 2005), les pays en voie de développement (e.g. Ouedrago, 2007), ou les pays émergents (e.g. Demirbağ et *al.*, 2007).

Considérée comme étant un vecteur privilégié de l'internationalisation, la joint-venture internationale est définie en tant que société commune, créée et gérée par deux ou plusieurs partenaires indépendants, de nationalité différente qui investissent dans le capital de l'entité en apportant des actifs dans le but d'atteindre des objectifs stratégiques (Shenkar et Zeira, 1987). Cette forme organisationnelle, reconnue pour sa flexibilité (Meschi, 2006), offre plusieurs avantages à ses partenaires : accès aux marchés, réduction et partage des risques, combinaison de compétences, accès aux ressources, réalisation d'économies d'échelle, etc. Toutefois, malgré ces enjeux, ces stratégies sont souvent décrites comme instables, risquées et amènent des niveaux de performance hétérogènes (Brulhart, 2005).

Notre article a pour objet d'étudier la performance perçue du parent local sur son alliance à travers les mécanismes de contrôle. Une revue des dix principaux journaux en *International Business* entre 1988 et 2003, menée par Taco et Williamson (2004), a permis de recenser 388 recherches empiriques sur les joint-ventures internationales. Seulement 15 études se sont focalisées sur la dimension contrôle. Berry et *al.* (2008) affirment que le contrôle demeure un champ d'investigation à exploiter pour les chercheurs.

Ainsi, nous mobilisons les joint-ventures internationales présentes en Turquie comme contexte d'étude. Acteur géostratégique et géoéconomique indéniable, la Turquie est un terrain de recherche original, riche et complexe pour notre étude. Elle possède de nombreux actifs stratégiques ; sa dynamique démographique ; ses nombreuses réformes de modernisation ; et un tissu entrepreneurial actif. En effet, les recherches récentes ont souligné l'intérêt des alliances stratégiques, de type joint-ventures internationales, dans le cadre des économies émergentes et en particulier en Turquie (Tatoğlu et Glaister, 1997, 1998 ; Pham, 2007 ; Selekler-Gökşen et Uysal-Tezölmez, 2007).

A cet effet, les mécanismes de pilotage des joint-ventures internationales ont été présentés comme des éléments déterminants pouvant influencer leurs issues en termes d'instabilité et de performance (e.g. Killing, 1983 ; Yan et Child, 2004 ; Nguyen, 2009). La question de l'effet du contrôle, souvent matérialisé par la détention de la part de capital, a été largement débattue dans la littérature sur les joint-ventures internationales (Cheriet et Dikmen, 2008). Dans les relations coopératives, l'exercice du contrôle représente un enjeu majeur dans la mesure où il détermine les résultats futurs, et influence l'avenir de la relation entre les partenaires et l'entité commune. En dépit des efforts soutenus pour examiner le lien entre la structure de contrôle et la performance de ces entités, les études ne parviennent pas à s'accorder. Les résultats empiriques diffèrent selon les méthodologies, les pays étudiés et les mesures utilisées pour juger la performance.

Dans le cadre de cet article, nous avons choisi d'analyser la relation entre le Contrôle et la Performance des joint-ventures internationales sous le prisme de la théorie des coûts de transaction. Notre travail de recherche s'inscrit dans la continuité des travaux de Bertrand et Meschi (2006), qui révèlent que la théorie des coûts de transaction est un cadre d'analyse « *plus adéquat* » aux partenaires étrangers qu'aux partenaires locaux. Ainsi, il nous a semblé intéressant d'avoir recours à cette théorie, qui s'est avérée peu utilisée du point de vue du partenaire local. A travers le contexte de la Turquie, nous avons voulu tester la pertinence de cette théorie afin de confirmer ou infirmer les conclusions auxquelles ont abouti Bertrand et Meschi (2006).

La théorie des coûts de transaction a souvent été appliquée aux joint-ventures internationales, et a permis de développer une véritable théorie transactionnelle (Hennart, 1988, 1991 ; Kogut, 1988 ; Parkhe, 1993 ; Tsang, 2000). Celle-ci a présenté les joint-ventures internationales comme une structure de gouvernance hybride, alternative au marché et à la hiérarchie. De nombreux travaux ont testé cette théorie sur la performance des joint-ventures internationales (Yan et Gray, 1994 ; Mjoen et Tallman, 1997 ; Hennart et *al.*, 1998).

C'est dans cette perspective que notre recherche respectera le plan suivant : dans une première partie, une analyse de la littérature relative aux dimensions de Contrôle-Performance des joint-ventures internationales, et la relation entre la théorie des coûts de transaction et la performance de la joint-venture internationale, sera présentée. Dans une seconde partie, nous détaillerons les caractéristiques de notre échantillon constitué de 123 joint-ventures internationales formées en Turquie. Enfin, nous présenterons et discuterons, dans la dernière partie, les résultats obtenus, à la lumière de la théorie des coûts de transaction.

2. LES FONDEMENTS THEORIQUES :

2.1. Le contrôle dans les JVI : un concept multidimensionnel

Le contrôle est un élément crucial dans la gouvernance de la joint-venture internationale, permettant au parent de s'assurer que son organisation est gérée de façon conforme à ses intérêts, à sa stratégie et à ses objectifs (e.g. Child, 2005). En effet, la complexité de la structure organisationnelle et culturelle de la joint-venture internationale contraint les partenaires à contrôler ses activités (Killing, 1983). Initié par West (1959), le concept de contrôle fait référence à un processus régulateur par lequel un partenaire influence le comportement d'un autre, en ayant recours à des mécanismes formels et informels (Nguyen et Jorma, 2007). Les mécanismes de contrôle formels se réfèrent à des « standards », « règles codifiées » ou « procédures » permettant la poursuite d'intérêts et d'objectifs mutuellement compatibles par les parents (Schaan et Beamish, 1988). En revanche, le contrôle informel mobilise davantage la communication informelle ; l'échange d'informations et la formation ; et le développement d'une organisation culturelle commune (Das et Teng, 1998).

La plupart des définitions avancées dans la littérature sont axées sur les résultats à atteindre par les firmes. Schaan (1983) et Geringer et Hebert (1989), quant à eux, se sont davantage concentrés sur les mécanismes du contrôle. Pour cela, ils distinguent trois composantes du contrôle complémentaires ou interdépendantes : (i) le *focus* du contrôle c'est-à-dire la nature des activités contrôlée ou les domaines contrôlés : marketing ; vente et distribution ; approvisionnement ; finance et comptabilité ; recherche et développement ; production et la qualité ; et ressources humaines ; etc ; (ii) l'étendue (« *extent* ») du contrôle se réfère au degré du contrôle qui est exercé dans l'entreprise ; et (iii) les mécanismes de contrôle formels. Le travail mené par ces auteurs confirme le caractère complexe et multidimensionnel du contrôle. Becheikh et Su (2001) dégagent trois problématiques liées à ce concept, à savoir : ses orientations, ses approches ainsi que les déterminants du système du contrôle, détaillées dans le tableau ci-après.

Tableau 1 : Les principales problématiques liées à la question du contrôle dans les joint-ventures Internationales : définitions, approches et principaux travaux de recherche

	Orientations du contrôle	Approches du contrôle	Déterminants du contrôle
Définitions	Ce sont les objectifs visés par l'exercice du contrôle de la part du partenaire qui l'exerce.	Il s'agit de l'ensemble de mécanismes pris en compte par les partenaires dans le but de contrôler leurs activités.	Ils concernent les facteurs déterminants ayant un impact sur le choix des mécanismes de contrôle à mettre en place dans la JVI.
Approches	<p>1) Zones et degrés de contrôle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Choix des activités à contrôler. - Définition du degré du contrôle. 	<p>1) Approche instrumentale du contrôle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de mécanismes formels de contrôle : <i>le contrat, la nomination du conseil d'administration, la GRH, la structure, le feedback, le processus de planification et le mariage expérimental.</i> 	<p>1) Les compétences managériales et le savoir des parents :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La détention de compétences, de savoir faire, et la connaissance du marché est cruciale pour répartir entre les parents le contrôle stratégique et opérationnel de la JVI.
	<p>2) Contrôle positif vs. contrôle négatif :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le contrôle positif stipule que le partenaire utilise des mécanismes de contrôle (droit de veto par exemple) pour influencer la joint-venture de manière à atteindre ses objectifs. - Le contrôle négatif renvoie à la volonté d'un des partenaires pour freiner ou ralentir certaines décisions concernant l'entité commune. 	<p>2) Approche comportementale du contrôle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de mécanismes informels basés essentiellement sur des mécanismes sociaux : <i>la confiance, la réputation, la communication, la culture du partenariat.</i> 	<p>2) La participation au capital :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La part détenue dans le capital de la JVI détermine le degré de contrôle du partenaire.
	<p>3) Contrôle orienté vers le contexte, contrôle orienté vers le processus et contrôle orienté vers le contenu :</p> <p>Ce type de contrôle prend en considération le contexte organisationnel, le processus de décision et de planification</p>		<p>3) Le pouvoir de négociation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le pouvoir de négociation est renforcé lorsque les activités de la JVI dépendent des ressources d'un des partenaires. <p>4) Le degré d'interdépendance stratégique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le degré d'interdépendance des ressources est fonction de la nature des ressources partagées. <p>5) Le degré d'incertitude environnementale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Certains éléments liés aux parties prenantes et à l'environnement peuvent influencer le devenir de la JVI. Dans ce cas, les partenaires ont intérêt à donner plus d'autonomie aux managers de l'entité commune. Toutefois, lorsque le degré d'incertitude est élevé, le contrôle échappe aux parents de la JVI en faveur des dirigeants de l'entité commune. <p>6) La rapidité de l'apprentissage :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La zone d'activité à contrôler et le pouvoir de négociation dépendent du niveau d'apprentissage fait par l'un des parents.
Auteurs	Schaan, 1983 ; Geringer & Hebert, 1989 ; Osland, 1994 ; Yavaş et al., 1994	Killing, 1983 ; Schaan, 1983 ; Harrigan, 1986 ; Yan & Gray, 1994 ; Child & Yan, 1999	Green & Welsh, 1988 ; Makhija & Ganesh, 1997 ; Mjoen & Tallman, 1997 ; Gulati & Singh, 1998 ; Kumar & Seth, 1998.

Source : Adapté de Becheikh et Su (2001)

2.2. La relation Contrôle-Performance dans les JVI sous le prisme de la théorie des coûts de transaction

Tomlinson (1970 ; *in* Geringer et Hebert, 1989) a souvent été considéré comme le premier auteur empirique sur l'étude de la relation entre le contrôle et la performance de la joint-venture internationale. Le contrôle est considéré comme un élément de performance (Beamish, 1988). De nombreuses études ont tenté de démontrer des corrélations tantôt positives tantôt négatives entre le contrôle du parent étranger et la performance de l'entité commune. La relation entre les modalités-les degrés de contrôle et la performance de la joint-venture n'est pas évidente. Critiqués pour leur manque de rigueur théorique et empirique (Mjoen et Tallman, 1997), les résultats des recherches restent fragmentés et peu concluants (Hébert, 1994 ; Yan et Gray, 1994).

Un premier groupe de chercheurs suggère que le contrôle dominant par le parent étranger est lié à la performance de la joint-venture internationale (Lecraw, 1984 ; Killing, 1983). Alors qu'un second groupe a plutôt conclu que le contrôle dominant étranger était associé à une performance insatisfaisante (Beamish, 1984). Pour certains chercheurs, les joint-ventures internationales à 50/50 seraient plus stables que celles ayant une configuration minoritaire/majoritaire (Blodgett, 1992). Enfin, un dernier groupe n'a trouvé aucune relation entre le contrôle et la performance (Kogut, 1988), ou bien suggère une approche contingente (Yan et Gray, 1994). Les résultats prétendent implicitement que l'impact du contrôle d'un parent sur la performance perçue de l'entité commune est la même pour l'entreprise étrangère et l'entreprise locale (Luo et al., 2001 : 42). Rares sont les études qui distinguent l'impact du contrôle sur la performance de l'entité commune du point de vue de l'ensemble des parents (Luo et al., 2001). Pour une revue de la littérature, nous nous sommes appuyées sur les travaux de Nguyen (2009) en reprenant les principales études et résultats menés sur le lien contrôle-performance entre 2000 et 2007 (*cf. Annexe n°1*).

Les implications économiques du comportement organisationnel au sein de la firme ont été souvent étudiées sous l'angle de la théorie des coûts de transaction (TCT) (Williamson, 1985 ; Ouchi, 1980 ; Milgrom et Roberts, 1990 ; Pearce, 1997). Les coûts de gouvernance sont au cœur de cette théorie (Chandler, 1962). Cette théorie suggère que la firme peut protéger ses ressources stratégiques en internalisant ses transactions lorsqu'un savoir-faire important du propriétaire peut être exposé à d'autres firmes.

Hennart (1988) a montré que la théorie des coûts de transaction peut fournir un paradigme unificateur pour des joint-ventures internationales apparemment dissemblables. L'auteur souligne dans son étude, que cette forme organisationnelle augmente sa performance lorsque les partenaires combinent leurs *inputs*, mais que le transfert de ces compétences a des coûts de transaction élevés à cause du caractère stratégique de leurs ressources.

Pour entrer dans un marché étranger, la joint-venture internationale peut être préférable aux vues des difficultés de coordination, de contrôle, et de management des employés étrangers. La répartition du capital entre les parents de la joint-venture internationale est un facteur positif, qui, d'une part, diminue l'opportunisme et les coûts de contrôle, et d'autre part, permet au parent local de contribuer à la connaissance de son marché (Hennart, 1988). Toutefois, chaque partie évalue constamment les coûts de transaction de l'alliance et le risque d'opportunisme du partenaire (Kogut, 1989). Ainsi, si la somme des coûts semble trop élevée, le parent peut décider de se retirer de la joint-venture internationale (Robson, 2002). Afin de réduire cette éventualité, la firme cherchera à exercer un contrôle optimal lui permettant ainsi de maximiser les bénéfices du contrôle tout en minimisant les coûts liés aux ressources managériales (Lu et Hebert, 2005).

Un certain nombre de travaux ont testé la théorie des coûts de transaction sur la performance des joint-ventures internationales (Yan et Gray, 1994 ; Mjoen et Tallman, 1997 ; Hennart et *al.*, 1998). En effet, cette théorie propose une grille de lecture cohérente des différentes activités de l'entité commune selon la nature de la transaction (Bertrand et Meschi, 2006). L'identification de la nature de la transaction d'un bien s'opère à travers :

- a. La *fréquence des transactions* : Elle reflète la fréquence des échanges entre les parents de la joint-venture internationale. Récurrente ou occasionnelle, la fréquence est un élément important pour évaluer l'importance *a priori* de dissonances dans la relation (Lavastre, 2001).
- b. L'*incertitude* : Elle se rapporte aux changements environnementaux que l'investisseur ne peut prévoir ou contrôler. L'incertitude peut être classée comme externe ou interne. Pour le choix du mode d'entrée dans le pays d'accueil, la source majeure d'incertitude externe est le risque d'investissement dans le pays d'accueil (Anderson et Gatingon, 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 (Agarval et Ramaswami, 1992).

Alors que l'incertitude interne renvoie au risque de comportement opportuniste des partenaires. Ainsi, le contrôle permet de dissuader les partenaires peu scrupuleux de recourir à une appropriation non autorisée du savoir-faire, de la technologie, ou de la propriété intellectuelle détenus par leurs partenaires (Lu et Hébert, 2005).

- c. *Les spécificités des actifs* : Elles font référence à des investissements durables effectués pour une transaction particulière. « *Des actifs spécialisés ne peuvent pas être redéployés sans perte de valeur productive en cas d'interruption ou d'achèvement prématuré des contrats* » (Williamson, 1999 : 77). Dans le cas d'actifs spécifiques, la continuité (plutôt que la cessation) de la relation est recherchée par le partenaire ayant réalisé de tels investissements (Lavastre, 2001:8).

Par ailleurs, à la lumière de la théorie transactionnelle, le contrôle demeure un facteur déterminant ayant un impact sur la gouvernance de l'entité commune et par conséquent sur sa performance. Des recherches empiriques rapprochent le pourcentage du capital détenu par les partenaires comme un *proxy* du contrôle (Killing, 1983 ; Hennart, 1991). Ainsi, il est postulé que le parent détenant la majorité du capital dispose d'un pouvoir de contrôle plus élevé. Selon Mjoen et Tallman (1997 : 259) : « *La part de capital détermine souvent la composition du conseil d'administration, et le conseil d'administration nomme habituellement les dirigeants* ». Du point de vue de la théorie des coûts de transaction, le contrôle de la joint-venture internationale facilite la transaction des biens et la réalisation des objectifs de chaque partenaire en limitant leurs comportements opportunistes. En réalité, le partage déséquilibré du capital 51/49 en faveur d'un partenaire n'est pas synonyme de contrôle absolu sur l'activité de l'entité commune (Ohmae, 1989).

Dans le contexte des pays émergents, le contrôle effectif de l'entité est exercé par les partenaires locaux disposant de moyens moins formalisés et plus efficaces. Enfin, notons que le personnel de la joint-venture internationale est un personnel principalement local, ce qui renforce leur pouvoir de contrôle (Bertrand et Meschi, 2006). Nous constatons que ces recherches analysent la relation entre les coûts de transaction et la performance des joint-ventures internationales du point de vue des partenaires étrangers. Il nous a donc paru opportun d'analyser la relation Contrôle-Performance du point de vue du parent local. En effet, d'après une étude menée par Schaan et Beamish (1988) sur la répartition du capital dans les joint-ventures dans les pays en voie de développement, il est apparu que les alliances où le partenaire local détient la majorité du capital réussissent à hauteur de 75%. A partir de ces éléments, il est possible de formuler la première hypothèse de recherche :

Hypothèse 1a : *Dans le contexte des pays émergents, plus la répartition du capital est déséquilibrée en faveur du partenaire local, meilleure sera sa performance objective.*

Hypothèse 1b : *Dans le contexte des pays émergents, plus la répartition du capital est déséquilibrée en faveur du partenaire local, meilleure sera sa performance subjective.*

Les mécanismes de contrôle mis en œuvre par les firmes concernent principalement des arrangements organisationnels prédéfinis. Du point de vue du partenaire local, il existe une multitude de mécanismes de contrôle formel pouvant être mobilisés comme moyen de contrôle. Elles se rattachent à l'approche instrumentale du contrôle (Becheikh et Su, 2001). Ceux-ci permettent au partenaire local de définir les règles à suivre et d'économiser les coûts inhérents à la mise en place d'un contrôle informel. En effet, selon Goold et Campbell (1978) et Sitkin (1995), le recours à des mécanismes formels de contrôle est une étape préalable à l'instauration et au développement de la confiance. Les utilisations de règles formelles et procédures normalisées aboutissent à l'instauration et la diffusion de mécanismes informels tels que la communication. L'importance des mécanismes formels, en contexte de pays émergents, nous conduit à formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2a : *Dans le contexte des pays émergents, plus le parent local adopte des procédures de contrôle formelles écrites, plus la performance objective de JVI est positive.*

Hypothèse 2b : *Dans le contexte des pays émergents, plus le parent local adopte des procédures de contrôle formelles écrites, plus la performance subjective de la JVI est positive.*

Dans les joint-ventures internationales, les partenaires contrôlent des zones d'activités qui sont stratégiquement importantes pour l'accomplissement de leurs objectifs. Ce déterminant du contrôle peut être soit *global* soit *spécifique* (Luo et al., 2001). Le contrôle global nécessite le pouvoir de décision des managers, la sélectivité du contrôle spécifique cible les « aires fonctionnelles » telles que la production, le marketing, le management financier ou la distribution. Le contrôle spécifique renvoie à la protection des connaissances de chaque partenaire. La volonté de concentrer le contrôle au niveau d'un sous-ensemble limité des activités de la joint-venture internationale, s'explique par les coûts significativement élevés d'un contrôle total de l'alliance (Porter, 1990). De plus, le contrôle de certaines activités assure la rentabilité et la réputation pour le partenaire local, d'où son impact sur la performance de la joint-venture internationale.

Une fois les zones de contrôle déterminées, chaque parent de la joint-venture internationale définira le degré de contrôle qu'il souhaite exercer sur les activités choisies (Geringer & Hebert, 1989 ; Becheickh et Su, 2001). Nous en arrivons ainsi à formuler les hypothèses suivantes :

Hypothèse 3.1.a : *Dans le contexte des pays émergents, le contrôle des zones d'activités préétablies par le parent local entraînera une performance objective positive de la JVI.*

Hypothèse 3.1.b : *Dans le contexte des pays émergents, le contrôle des zones d'activités préétablies par le parent local entraînera une performance subjective positive de la JVI.*

Hypothèse 3.2.a : *Dans le contexte des pays émergents, le contrôle des zones d'activités préétablies par le parent étranger entraînera une performance objective positive de la JVI.*

Hypothèse 3.2.b : *Dans le contexte des pays émergents, le contrôle des zones d'activités préétablies par le parent étranger entraînera une performance subjective positive de la JVI.*

Hypothèse 3.3.a : *Dans le contexte des pays émergents, le contrôle des zones d'activités des deux parents entraînera une performance objective positive de la JVI.*

Hypothèse 3.3.b : *Dans le contexte des pays émergents, le contrôle des zones d'activités des deux parents entraînera une performance subjective positive de la JVI.*

Hypothèse 4a : *Dans le contexte des pays émergents, plus le contrôle exercé par le parent local est intense, plus la performance objective de la JVI est positive.*

Hypothèse 4a : *Dans le contexte des pays émergents, plus le contrôle exercé par le parent local est intense, plus la performance subjective de la JVI est positive.*

3. LE CONTEXTE : « La Turquie au carrefour des pays en développement, émergents et industrialisés¹ »

La Turquie est décrite comme un espace de carrefour et de transition entre l'Orient et l'Occident, entre la mer noire et la Méditerranée. Le monde politico-économique ne cesse de se passionner pour les enjeux géostratégiques et économiques de la Turquie.

¹ Verez J.-C. (2008). La Turquie au carrefour des pays en développement, émergents et industrialisés in « La Turquie au carrefour d'enjeux stratégiques ». *Revue Tiers Monde*, N°194, p.281-306.

Des débats passionnés, en vue d'une éventuelle adhésion à l'Union Européenne², soulignent les problèmes spatiaux liés aux frontières euro-asiatiques de la Turquie. L'originalité et la spécificité de la Turquie résident dans sa double identité à la fois européenne et asiatique. Dans sa dimension européenne, elle est rassurante car elle apparaît comme étant réformiste, moderne, laïque, ancrée à l'ouest et à l'occident en raison de sa participation dans de nombreuses organisations internationales occidentales (OTAN, Conseil de l'Europe). Dans sa dimension asiatique, « *elle impressionne et effraie à la fois* » (De Raulin, *in* Dedeoğlu et Türkmen, 2006 : 11). Jusqu'aux années 80, la Turquie était considérée comme une économie renfermée. Ce n'est qu'en janvier 1980, qu'a commencé la libéralisation et l'ouverture du marché domestique turc aux investissements direct étrangers³ (Selekler-Gökşen et Uysal-Tezölmez, 2007). A partir de cette date, la réglementation est devenue favorable et incitative aux échanges internationaux (Onis, 1992 ; Tatoğlu et Glaister, 1997, 1998). La Turquie a connu un véritable « décollage économique » et possède un fort potentiel de croissance. Contrairement aux pays de l'Amérique latine, les IDE n'ont pas été les seules voies pour l'industrialisation de ce pays. D'après Onis (1995), la Turquie se rapproche, économiquement du modèle de la Corée du Sud. Elle a enregistré des performances économiques impressionnantes ces dernières années. Sa localisation géographique, sa stabilité politique et le renforcement de son système financier ont contribué fortement à cette réussite.

Les firmes multinationales (FMN), souhaitant pénétrer les marchés européen et asiatique, choisissent d'investir dans ce pays (Tatoğlu et Glaister, 1997, 1998). Il apparaît que les joint-ventures internationales constituent le mode d'entrée privilégié par ces firmes (Tatoğlu et Glaister, 2000). En effet, le marché turc repose sur des grands groupes d'envergure internationale et également sur un tissu de PME très compétitives. Les partenaires locaux offrent aux investisseurs la connaissance du marché local, et permettent ainsi à la firme étrangère de bénéficier de l'image et de la réputation de ces derniers. En s'associant avec un partenaire local, les firmes parviennent à réduire le risque d'échec (Demirbağ et *al.*, 1995 ; Tatoğlu et Glaister, 2000). Pour la firme turque, cette coopération favorise l'accès à de nouvelles connaissances, le transfert de technologie et de savoir-faire managérial. Elle bénéficie également d'incitations gouvernementales en matière financière par exemple (e.g. Demirbağ et *al.*, 1995).

² Les pourparlers de l'adhésion de la Turquie à l'UE ont débuté en octobre 2005.

³ A titre d'information, la Turquie reçoit plus de 20 milliards de dollars d'investissements directs par an, commerce avec plus de 60% avec l'Union européenne et pour le reste avec les pays émergents (Russie, Ukraine, Kazakhstan, Algérie, Irak Golfe). Les IDE se sont élevés à 2,47 milliards d'euros pour 2005.

Le paysage économique turc est marqué par la domination de holdings familiales performantes⁴ qui ont séduit les investisseurs étrangers. Ces entreprises familiales sont caractérisées par une proximité avec le gouvernement turc. Elles privilégient la mise en place de joint-ventures internationales avec des FMN. Les études antérieures ont confirmé que les partenaires étrangers impliqués dans des coopérations turques ont atteint leurs objectifs (Erden, 1997 ; Demirbağ et Mirza, 2000). D'après ces données, nous pouvons conclure que la Turquie est en mesure de placer son économie sur la voie d'une croissance économique durable. Cependant, il reste quelques défis à relever en matière de corruption et de développement du secteur informel.

Notre étude suit les préconisations de Bertrand et Meschi (2006) où ces derniers soulignaient l'intérêt et la nécessité de multiplier les recherches sur le *focus* local. En effet, malgré l'abondance des recherches sur le lien Contrôle-Performance des joint-ventures internationales, peu d'entre-elles ont entrepris la perspective du parent local. C'est pourquoi, il nous a paru judicieux d'étudier ce lien à travers une analyse plus approfondie de 123 joint-ventures internationales établies en Turquie en se focalisant sur la perception du parent turc.

4. DONNEES ET METHODE :

4.1. Description de l'échantillon

Notre échantillon a été construit à partir des Investissements Directs Etrangers (IDE) présents en Turquie à la date du 1^{er} janvier 2009, publiés par le Sous-secrétaire au Trésor Turc⁵. Cette base de données donne des informations sur 20043 IDE intégrant la raison sociale, la ville d'implantation, le pays de l'investisseur étranger et le secteur d'activité. Afin de cibler uniquement les joint-ventures internationales en Turquie, nous décidons de vérifier ces informations sur une base de données regroupant des 9748 IDE présents en Turquie entre 1954-2003 publiée par « *International Investor Association* »⁶. En effet, cette seconde base de données nous informe sur la répartition du capital entre le partenaire local et le partenaire étranger. Ainsi, d'après la définition de Killing (1983), nous déduisons 2770 joint-ventures internationales avec un minimum de 5% de capital détenu par l'un des partenaires.

⁴ Exemples de holdings familiales turques : *Koç, Sabanci, Zorlu, Ezcacibaşı* .

⁵ www.hazine.gov.tr

⁶ www.yased.org.tr

Nous décidons de mener notre étude à travers l'envoi de questionnaires par voie postale adressés à l'attention du Directeur Général de l'entité commune. Le questionnaire a été initialement produit en français. Puis, pour éviter tout biais de compréhension de la part des répondants locaux, nous traduisons et administrons le questionnaire en turc. Des experts académiques, linguistiques et institutionnels turcs ont apporté les ajustements nécessaires, puis validé le questionnaire. Une version finale a été pré-testée auprès de cinq cadres de JVI établies en Turquie. Nous vérifions au préalable les coordonnées des JVI via les Chambres de Commerce et Industrie⁷ et un moteur de recherche. Suite à l'envoi de 2770 questionnaires au 1er septembre 2009, notre échantillon a finalement été réduit à 1560 JVI. En effet, 1210 joint-ventures furent inexploitables ; 1021 d'entre-elles nous ont été retournées pour adresses erronées, 91 qui sont devenues des filiales détenues à 100% par le parent local ou étranger ; 76 pour non-participation et 22 pour faillite. L'échantillon final s'élève à 123 questionnaires exploitables, soit un taux de retour de 7.88 %. Près de 28% de l'échantillon est représenté par les joint-ventures turco-germanique, 19% par les joint-ventures turco-françaises, l'Italie arrive en 3^{ème} position avec 8 % (cf. *Annexe n°2*).

Dans le cadre de notre échantillon final, nous avons pu recueillir des informations sur les variables suivantes : informations sur le répondant ; le nombre de parent étranger au sein de la joint-venture internationale, la répartition du capital, le secteur d'activité et les expériences collaboratives. Nous avons adressé notre questionnaire au dirigeant turc de la JVI. En effet, nous estimons que seul le dirigeant local de l'entité commune est légitime pour répondre à notre enquête. Le retour des questionnaires révèle que notre objectif a été atteint. 64,23% des répondants occupent une fonction de Directeur Général (72 JVI) ou Président Directeur Général (7 JVI) ; et que 25,20% occupent des fonctions de direction (31 JVI)⁸. A la lecture des informations fournies par les répondants, nous nous sommes rendu compte qu'ils étaient de nationalité turque. En effet, l'orthographe de leur nom et prénom indiquaient sans équivoque leur nationalité, soit 88,62% de l'échantillon⁹.

⁷ Exemple de Chambre de Commerce et d'Industrie en Turquie : Chambre de Commerce d'Istanbul et Chambre d'Industrie d'Istanbul : www.ito.org.tr ou www.iso.org.tr

⁸ 25,20% des répondants occupent une fonction de direction ; Directeur commercial [7] ; Directeur administratif et financier [7] ; Directeur comptable [6] ; DRH [4] et autres [7]. Nous remarquons que 13 répondants n'ont pas souhaité indiquer leur fonction dans la JVI (soit 10,57%).

⁹ 14 répondants n'ont pas indiqué leur nom et prénom. Il nous est donc impossible de connaître leur nationalité.

Nous constatons que 89,43 % de l'échantillon représente des joint-ventures dyadiques c'est-à-dire avec un parent local et un parent étranger, 8,13 % des joint-ventures internationales sont caractérisées par un parent local et deux parents étrangers. Enfin, seulement trois répondants ont une configuration complexe avec un parent local et trois parents étrangers. Ainsi, les 123 joint-ventures internationales de notre échantillon final regroupent 136 parents étrangers en son sein (*cf. Annexe n°2*). De plus, les études sur les joint-ventures ont montré que la longévité est perçue comme un critère de performance (Meschi, 2006). En se basant sur le critère de longévité, les recherches ont montré que 15% des joint-ventures disparaissent à l'issue des deux premières années, et que plus de la moitié d'entre-elles disparaissent à la fin de la 6^{ème} année (Kogut, 1991 ; Park et Russo, 1996 ; Leung, 1997 ; Meschi, 2005). Notre échantillon recouvre une période de création relativement large entre 1955 et 2008. Près de la moitié de notre échantillon (soit 46%) a été créée avant les années 2000. Nous pouvons en conclure que notre échantillon est atypique avec une longévité significative (*cf. Annexe n°2*).

Concernant la répartition du capital, 42,28 % des joint-ventures internationales sont détenues par une propriété majoritaire étrangère, alors que 21,95 % sont détenues majoritairement par le parent turc, 20,33 % de l'échantillon représentent une situation de partage du capital égalitaire à 50/50¹⁰. 61,79 % des joint-ventures internationales sont issues du secteur « *Industries* », alors que 38,21 % du secteur « *Services* ». Il a été démontré que les joint-ventures internationales ayant eu recours à d'autres alliances stratégiques dans le passé ont une longévité importante. Dans cette optique, nous étudions l'expérience collaborative passée de notre échantillon. Ainsi, 20,33 % des répondants affirment avoir déjà contracté des joint-ventures dans le passé, alors que 58,54 % affirment le contraire et que 21,14 % n'ont pas souhaité répondre à cette question (*cf. Annexe n°3*).

4.2. Les mesures

4.2.1. Variable dépendante : La question controversée de la performance de la JVI :

La mesure de la performance des JVI attire une attention particulière des chercheurs (Anderson, 1990). Elle est sujette à débat et il n'existe pas de véritable consensus à son propos (Reus et Ritchie, 2004 ; Krishnan et *al.*, 2006). En effet, Franko (1971) fut le premier à avoir introduit l'étude de la performance des JVI comme courant de recherche.

¹⁰ 15,45% de l'échantillon n'ont pas souhaité évoquer la répartition du capital de la JVI, démontrant le caractère sensible de la question.

Depuis, les publications académiques se sont multipliées. Dans la littérature, la performance est mesurée soit par des critères d'ordre objectif et/ou d'ordre subjectif (Blanchot et Mayrhofer, 1997 ; Arino, 2003). Une forte corrélation entre les différents critères objectifs et subjectifs a été trouvée (Chandler et Hanks, 1993). Selon Lyles & Salk (1996), la perception des dirigeants et des managers sur la performance de la JVI est non négligeable. Particulièrement, lorsque les dirigeants des JVI sont des représentants nommés par les entreprises parentes, ils suivent de près les objectifs de leur entreprise parente, leur niveau de satisfaction et la situation de performance des JVI. Ainsi, nous décidons de mesurer la performance perçue du parent turc sur son entité commune à travers des éléments objectif¹¹ et subjectif¹². Les répondants se sont exprimés sur cette question grâce à une échelle de Likert en 5 points.

4.2.2. Variables indépendantes :

La répartition du capital : Le partage du capital entre les partenaires de la joint-venture internationale a traditionnellement été perçu comme un élément central du contrôle (Stopford et Wells, 1972). Selon Lee et al. (2003), le partage du capital représente le niveau d'engagement du parent. Ainsi, les joint-ventures internationales à 50/50 indique un « contrôle partagé » ou un « contrôle équilibré » (Makino et Beamish, 1998), tandis que les joint-ventures internationales minoritaires / majoritaires sont caractérisées par une relation de contrôle dominant exercé par l'un des parents (Hebert, 1994 ; Lu et Hebert, 1999). La littérature identifie souvent que la propriété de la joint-venture internationale affecte potentiellement l'acquisition de connaissance de la joint-venture internationale auprès de ses entreprises parentes. Par exemple, une joint-venture internationale avec un parent dominant est moins propice à l'acquisition de connaissances qu'une joint-venture internationale à gestion partagée (Lyles & Salk, 1996). De plus, des positions inégales en termes d'apports de capitaux peuvent aussi déclencher des tendances opportunistes des partenaires minoritaires qui peuvent avoir relativement moins à perdre en se soustrayant à leurs obligations (Merchant, 2000). Malgré les efforts soutenus pour examiner le lien entre la structure du contrôle et les issues de la joint-venture internationale (ex. la survie), la nature de ces relations restent non concluantes.

¹¹ Items retenus lors de l'Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC) : la productivité ; l'efficacité en Recherche & Développement ; la stabilité des relations avec les partenaires de la JVI ; le respect des objectifs et du budget depuis la création de la JVI.

¹² Performance subjective reprend la satisfaction du parent turc avec deux items retenus lors de l'AFC : les attentes sur les retombées économiques et financières de la JVI et la satisfaction du parent turc.

Bien que la corrélation entre le partage du capital et le contrôle ne soit pas parfaite, ces deux dimensions sont difficilement dissociables (Killing, 1983 ; Hébert, 1994 ; Lu et Hébert, 2005). Ainsi, nous décidons d'examiner le lien entre la répartition du capital et la performance de la joint-venture internationale. Pour ce faire, nous adoptons trois configurations possibles : (1) le contrôle majoritaire du parent turc ; (2) le contrôle majoritaire du parent étranger, (3) le contrôle partagé à 50/50.

Les procédures de contrôle formelles écrites : Nous reprenons « l'approche instrumentale du contrôle » proposée par Becheick et Su (2001 : 8), qui stipule qu' « *une approche de contrôle est dite instrumentale lorsqu'elle est mise en œuvre par des mécanismes formels de contrôle. Par mécanismes formels de contrôle, nous désignons les arrangements organisationnels prédéfinis avec précision et d'une manière non équivoque et qui sont destinés à déterminer et à influencer le comportement des membres de la JVI* ». Dès lors, nous sommes intéressés aux procédures de contrôle écrites dans six domaines spécifiques : la production, la distribution, la technologie, la comptabilité, les ressources humaines et la prise de décision, en utilisant une échelle de Likert en 5 points [1 = Pas du tout à 5 = Tout à fait].

Le contrôle de zones d'activité : En nous appuyant sur les études de Luo et *al.* (2001) et Becheick et Su (2001), nous décidons d'examiner « les zones de contrôle » de la joint-venture internationale à savoir la production, la technologie, la finance, la distribution et le marketing, la gestion du personnel, en utilisant une échelle de Likert en 5 points [1 = Pas du tout à 5 = Tout à fait].

L'intensité du contrôle : Nous évaluons l'intensité du contrôle à travers la fréquence de contrôle effectuée par les parents : « Pas de contrôle » ; « Contrôle hebdomadaire » ; « Contrôle mensuel » ; « Contrôle annuel ». Cette intensité est appliquée sur les « zones de contrôle » suivantes : la gestion des stocks, le contrôle des coûts, les délais de livraison, le volume des ventes, la trésorerie, la productivité, la rentabilité. Cette variable est de nature binaire. Elle prend la valeur 1 lorsqu'il y a contrôle 0, sinon.

5. RESULTATS :

Dans cette partie, nous décrirons les résultats obtenus pour les dimensions suivantes : la répartition du capital ; les procédures de contrôle formelles écrites ; les zones de contrôle ainsi que l'intensité du contrôle.

5.1. Modèles de mesure :

5.1.1. Analyse descriptive de l'échelle « Répartition du capital »

Afin de répondre à notre première hypothèse, nous testons la relation entre la répartition du capital et la performance perçue du parent local. La combinaison d'une variable indépendante qualitative de type nominale et une variable dépendante quantitative nous contraint à adopter l'analyse univariée de la variance (ANOVA à un facteur)¹³. L'objectif est de comparer les moyennes empiriques de la variable quantitative observées pour la variable qualitative. Nous utilisons le test de Levene ($<0,05$) pour accepter l'hypothèse d'homogénéité des variances intra-groupes (Poujol, 2005). Concernant la relation entre la répartition du capital et la performance objective perçue par la parent local, le test de Levene est significatif ($0,110 > 0,05$), l'hypothèse de l'homogénéité de l'échantillon est donc acceptée. En revanche, l'analyse de l'ANOVA révèle que le Test F est non significatif avec $F = 1,051$ ($p = 0,373$). Par conséquent, nous pouvons conclure que l'hypothèse est nulle. Concernant la relation entre la répartition du capital et la performance subjective perçue par la parent local, le test de Levene est significatif ($0,454 > 0,05$), l'hypothèse de l'homogénéité de l'échantillon est donc acceptée. En revanche, l'analyse de l'ANOVA révèle que le Test F est non significatif avec $F = 1,434$ ($p = 0,236$). **Par conséquent, les hypothèses 1a et 1b sont nulles.** Cela signifie qu'il n'y a pas de lien entre la répartition du capital et la performance objective et subjective du parent turc.

5.2. Analyse descriptive de l'échelle « Contrôle »

L'échelle « Contrôle » regroupe l'ensemble des items se référant aux procédures de contrôle formelles écrites et zones de contrôlées par le parent local et le parent étranger. Cette échelle a été testé grâce à une échelle de Likert en 5 point [1 = Pas du tout à 5 = Tout à fait]. Nous adoptons la méthode de la régression linéaire, qui nous permet d'expliquer la variable dépendante par un ensemble de variables indépendantes quantitatives. Dans un premier temps, l'Analyse en Composantes Principales (ACP) nous a permis de purifier l'échelle de mesure « Contrôle ». L'indice KMO est supérieur à 0,5 et le test de Bartlett est significatif, alors les données sont factorisables. Initialement composée de 20 items, l'échelle a été épurée de 7 items ayant une contribution inférieure à 0,5. Suite à l'épuration de ces items, le calcul de la variance, par 2 facteurs, explique 52,03 % de la variance totale¹⁴.

¹³ CARRICANO Manu et FOUJOL Fanny. (2008). Analyse de données avec SPSS. Pearson Education France.

¹⁴ Selon Thiétart et al. (2007 : 406-407), pour le calcul de la restitution minimale, « le chercheur se fixe à l'avance un seuil correspondant au pourcentage minimum d'information (c'est-à-dire de variance) qui doit être restitué par l'ensemble des facteurs retenus (par exemple 60%). Si dans les cas des sciences exactes des pourcentages de 95% sont fréquemment requis, il n'en est pas de même en gestion où des pourcentages de 50% et même beaucoup moins sont souvent jugés satisfaisants (Hair et al., 2006) ». Ainsi, nous adoptons la règle de la restitution minimale expliquant de 50% de la variance totale.

Dans le but d'affiner le placement des items sur une dimension précise, nous décidons d'appliquer les rotations Varimax, Oblimin, Promax, Equamax et Quartimax à notre échelle.¹⁵ En effet, les rotations nous ont permis de distinguer clairement les composantes liées à cette échelle de mesure :

- **Composante 1 : Le « Contrôle du parent étranger »** regroupe 9 items qui expliquent 30,73% de la variance. Nous remarquons que cinq items se rapportent directement au contrôle du parent étranger sur la joint-venture internationale. Ainsi, le parent étranger effectue un contrôle sur la production ; la technologie ; la finance ; la distribution et le marketing ; et la gestion du personnel. Quatre autres items s'insèrent dans cette sous-échelle : *CoProd* ; *CoDist* ; *CoTech* et *CoGRH*. Ces items font référence aux procédures de contrôle formel écrites pour la production ; la distribution ; la technologie et la gestion des ressources humaines de l'entité commune.
- **Composante 2 : Le « Contrôle du parent turc »** regroupe 4 items qui expliquent 21,20% de la variance. Ainsi, le parent turc aurait tendance à contrôler la production ; la technologie ; la finance et la gestion des ressources humaines de la joint-venture internationale. Enfin, nous remarquons que les domaines liés à la production ; la technologie ; la finance et la gestion des ressources humaines sont contrôlés conjointement par les deux parents de l'alliance.

Enfin, nous estimons la cohérence interne grâce à l'indicateur de fiabilité de l'Alpha de Cronbach¹⁶. Ainsi, nous obtenons un Alpha de Cronbach satisfaisant de 0,804. Les sous-échelles obtiennent, quant à elles, les Alphas de Cronbach suivants : « Zones contrôlées par le parent étranger » (α : 0,778), « Zone contrôlées par le parent turc » (α : 0,809) et « Procédures de contrôle formelles écrites » (α : 0,844).

¹⁵ Les rotations permettent « d'augmenter la valeur des coefficients de certaines variables avec de nouveaux axes de représentations. [...] La rotation peut être orthogonale (les nouveaux axes après rotation sont orthogonaux) ou oblique (les axes après rotation peuvent être corrélés) » (Evrard et al., 2003 : 407).

¹⁶ Le niveau d'acceptation minimal de l'Alpha de Cronbach est de 0,70 (Evrard al., 2003).

Dans un second temps, nous conduisons des Analyses Factorielles Confirmatoires (AFC) dans le but de confirmer le bon ajustement des construits. Un construit présente une bonne validité convergente, si le test associé à chacune des contributions factorielles est significatif, soit $t > 2$, (Bagozzi et Yi, 1989). De plus, nous porterons une attention sur la variance extraite par les indicateurs de mesure. Il est recommandé que les poids factoriels standardisés soient supérieurs à 0,5. Dans notre cas, l'épuration de deux items supplémentaires nous permet d'atteindre les seuils d'acceptation requis pour les indices d'ajustement. Ainsi, notre échelle est composée de 11 items finaux. Le tableau 4 récapitule les principaux résultats obtenus lors de l'AFC : les Alphas de Cronbach par facteur, le poids factoriels des items et la valeur t. L'Alpha de Cronbach, re-calculé lors de l'AFC, de l'échelle « Contrôle » est estimé à 0,789. L'AFC confirme les résultats de l'ACP, en effet, les Alphas de Cronbach sont constants. L'AFC indique une validité convergente satisfaisante puisque les items ont tous une valeur t supérieure à 2 et des poids factoriels supérieurs à 0,5. Les indices d'ajustement absolus et relatifs sont acceptables (Cf. Tableau 5).

Tableau 4: Poids factoriels des items, Test de t, puis Alphas de Cronbach par facteur

ECHELLE	SOUS-ECHELLES	FORMULATIONS DES ITEMS	LIBELLES ITEMS	α	Poids Factoriel	t
Contrôle (11 items)	Zones contrôlées par le parent étranger	Contrôle du parent étranger sur la production de la joint-venture	CoProdE	0,720	0,807	8,890
		Contrôle du parent étranger sur la technologie de la joint-venture	CoTechE		0,740	8,124
		Contrôle du parent étranger sur la gestion du personnel de la joint-venture	CoGRHE		0,514	5,420
	Zones contrôlées par le parent turc	Contrôle du parent turc sur la production de la joint-venture	CoProdT	0,809	0,817	9,736
		Contrôle du parent turc sur la technologie de la joint-venture	CoTechT		0,718	8,176
		Contrôle du parent turc sur la finance de la joint-venture	CoFiT		0,631	6,972
		Contrôle du parent turc sur la gestion du personnel de la joint-venture	CoGRHT		0,699	8,056
	Procédures de contrôle formelles écrites	Procédures écrites pour la production	CoProd	0,839	0,729	8,700
		Procédures écrites pour la distribution	CoDist		0,731	8,749
		Procédures écrites pour la technologie	CoTech		0,837	10,576
		Procédures écrites pour la gestion des ressources humaines	CoGRH		0,703	8,357

Tableau 5 : Les indices absolus et les indices relatifs de l'échelle « Contrôle » :

Echelle Contrôle	Indices absolus							Indices relatifs				
	χ^2	DDL	χ^2/DDL	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	NFI	RFI	CFI	IFI	TLI
	78,686	41,000	1,919	0,895	0,832	0,143	0,087	0,858	0,809	0,924	0,926	0,899
Seuils d'acceptation ¹⁷			< 5	≥ 0,9	≥ 0,9	≈ 0	Compris entre 0,05 et 0,090	≥ 0,9				

¹⁷ Indices utilisés et seuils d'acceptation préconisés par Roussel et al. (2002 : 74).

Relation entre Zones contrôlées par les parents et la Performance objective de la JVI

Concernant la relation entre le contrôle, c'est-à-dire les zones d'activités contrôlées par le parent local, le parent étranger ou les deux parents et les procédures de contrôle formelles écrites, et la performance objective de la joint-venture internationale, nous reprenons, dans le tableau 6, les principaux résultats de l'analyse de régression. L'analyse de régression propose deux modèles : (i) Les zones contrôlées par le parent étranger ; et (ii) la somme des zones contrôlées par le parent étranger et le parent turc.

Le premier modèle, entre les zones d'activités contrôlées par le parent étranger et la performance objective de la JVI, est significatif ($p < 0,05$), ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle d'une absence de relation. Le lien entre le contrôle étranger et la performance objective de la JVI est significatif ($t = 4,425$) et positif ($R^2 = 0,139$). Ainsi, les zones d'activités contrôlées par le parent étranger expliquent 13,90 % de la performance objective de la JVI.

Le second modèle, entre la somme des zones d'activités contrôlées par le parent étranger et le parent turc et la performance objective de la JVI, est significatif ($p < 0,05$). Le lien entre le contrôle étranger ($t = 4,487$) et le contrôle turc ($t = 2,096$) et la performance objective de la JVI est significatif et positif ($R^2 = 0,170$). Ainsi, les zones d'activités contrôlées à la fois par le parent étranger et le parent turc expliquent 17% de la performance objective de la JVI.

Nous remarquons que les variables PROCEDCO et COTURC, c'est-à-dire les procédures de contrôle formelles écrites ainsi que les zones d'activités contrôlées uniquement par le parent turc, sont exclues. Par conséquent, **ces résultats ne permettent pas de valider les hypothèses H2a et H3.1a**, où la relation est non significative. En revanche, **les hypothèses H3.2a et H3.3.a sont validées**. En effet, on constate une relation positive et significative entre les zones contrôlées par le parent étranger et la performance objective de la JVI (H3.2a), de même que le contrôle global (étranger et turc) et la performance objective de la JVI (H3.3a).

Tableau 6 : Résultats de l'analyse de régression

Modèle		R ²	Bêta	t	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
COETRAN & PERFORMANCE OBJECTIVE		0,139	0,373	4,425	16,995	1,000	16,995	19,583	0,000
COETRAN + COTURC & PERFORMANCE OBJECTIVE	COETRAN & PERF. OBJECTIVE	0,170	0,373	4,487	20,705	2,000	10,352	12,264	0,000
	COTURC & PERF. OBJECTIVE		0,174	2,096					

Relation entre Zones contrôlées par les parents et la Performance subjective de la JVI

Concernant la relation entre le contrôle, c'est-à-dire les zones d'activités contrôlées à la fois par le parent local, le parent étranger ou les deux parents et les procédures de contrôle formelles écrites, et la performance subjective de la joint-venture internationale, nous reprenons, dans les tableaux 7 et 8, les principaux résultats de l'analyse de régression.

Nous remarquons que les variables COTURC et COETRANGER, c'est-à-dire les zones d'activités contrôlées par le parent turc et le parent étranger, sont exclues. **Les hypothèses H3.1b et H3.2b ne sont donc pas validées.** De plus, le modèle intégrant le contrôle global, c'est-à-dire le contrôle des deux parents sur la performance subjective perçue n'est pas significatif (cf. Tableau 7). En effet, le Test F est non significatif avec $F = 0,657$ ($p = 0,520$). **L'hypothèse 3.3b n'est donc pas validée.**

En revanche, le modèle des procédures de contrôle formelles écrites et la performance subjective est significatif ($p < 0,05$), ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle d'une absence de relation. Le lien entre les procédures de contrôle formelles écrites et la performance subjective est significatif ($t = 2,181$) et positif ($R^2 = 0,038$). Ainsi, les procédures de contrôle formelles écrites expliquent 3,80 % de la performance subjective de la JVI (cf. Tableau 8). **L'hypothèse H2b est donc validée.**

Tableau 7 : Résultats de l'analyse de régression

Modèle	R ²	Bêta	t	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
COTURC & PERF. SUBJECTIVE	0,011	0,104	1,146	1,321	2,000	0,661	0,657	0,520
COETRAN & PERF. SUBJECTIVE		0,003	0,034					

Tableau 8 : Résultats de l'analyse de régression

Modèle	R ²	Bêta	t	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
PROCEDCO & PERF. SUBJECTIVE	0,038	0,194	2,181	4,614	1,000	4,614	4,756	0,031

5.3. Analyse descriptive de l'échelle « Intensité du contrôle »

L'échelle « Intensité du Contrôle » se réfère aux degrés de contrôle : « Pas de contrôle » ; « Contrôle hebdomadaire » ; « Contrôle mensuel » et « Contrôle annuel ». Cette intensité est appliquée sur les « zones de contrôle » suivantes : la gestion des stocks, le contrôle des coûts, les délais de livraison, le volume des ventes, la trésorerie, la productivité, la rentabilité. Tout d'abord, l'indice KMO est supérieur à 0,5 et le test de Bartlett est significatif, alors les données sont factorisables. Initialement composée de 31 items, l'épuration de 10 items peu corrélés indique que 3 facteurs doivent être retenus pour expliquer 50,09% de la variance totale.

Ainsi, nous obtenons un Alpha de Cronbach de 0,677¹⁸. Les sous-échelles obtiennent, quant à elles, les Alphas de Cronbach suivants : « Pas de Contrôle » (α : 0,625), « Contrôle hebdomadaire » (α : 0,626), et « Contrôle mensuel et annuel » (α : 0,855). Nous remarquons que les sous échelles « Pas de contrôle » et « Contrôle hebdomadaire » ont une fiabilité faible, alors que la sous-échelle « Contrôle mensuel et annuel » recueille une fiabilité très satisfaisante. La poursuite de l'étude avec l'AFC nous contraint à adopter un processus d'épurations drastique. En effet, nous retenons seulement 4 items. Ainsi, notre Alpha de Cronbach a été considérablement amélioré à 0,905 au lieu de 0,677 (cf. Tableau 9). Les indices d'ajustement, notés dans le tableau 10, sont très satisfaisants. Nous en concluons que l'intensité du contrôle est faible. Le contrôle est réalisé de manière annuelle sur les points stratégiques suivants : Délais de livraison ; Volume des ventes ; Rentabilité et Productivité.

Tableau 9 : Poids factoriels des items, Test de t, puis Alphas de Cronbach

ECHELLE	SOUS-ECHELLE	FORMULATION DES ITEMS	LIBELLES ITEMS	Poids Factoriel	t	α
Intensité du Contrôle 4 items	Contrôle annuel	Contrôle annuel sur les délais de livraison	FréCoAnL	0,832	11,088	0,883
		Contrôle annuel sur le volume des ventes	FréCoAnV	0,921	13,000	0,849
		Contrôle annuel sur la rentabilité	FréCoAnR	0,724	9,052	0,917
		Contrôle annuel sur la productivité	FréCoAnP	0,905	12,632	0,856
Alpha de Cronbach						0,905

Tableau 10 : Les indices absolus et les indices relatifs de l'échelle « Intensité du contrôle » :

Echelle intensité du contrôle	Indices absolus							Indices relatifs				
	χ^2	DDL	χ^2/DDL	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	NFI	RFI	CFI	IFI	TLI
	2,708	2,000	1,354	0,989	0,946	0,003	0,054	0,992	0,977	0,998	0,998	0,994
Seuils d'acceptation ¹⁹			< 5	$\geq 0,9$	$\geq 0,9$	≈ 0	Compris entre 0,05 et 0,090	$\geq 0,9$				

Afin de répondre à notre dernière hypothèse, nous testons la relation entre l'intensité du contrôle et la performance objective perçue du parent local. Ainsi, le test de Levene est significatif ($0,191 > 0,05$), l'hypothèse de l'homogénéité de l'échantillon est donc acceptée. Le Test F significatif avec $F = 1,753$ ($p=0,094$)²⁰. Par conséquent, nous pouvons conclure que l'hypothèse nulle est rejetée, l'intensité du contrôle a bien un effet sur la performance objective de la JVI. Ainsi, l'analyse de l'ANOVA révèle que l'intensité du contrôle explique 11% de la performance objective. **Par conséquent, nous pouvons conclure que l'hypothèse 4a est validée.**

¹⁸ Le minimum acceptable pour l'Alpha de Cronbach est compris entre 0,65 et 0,7 (Carricano et Poujol, 2008 : 53).

¹⁹ Indices utilisés et seuils d'acceptation préconisés par Roussel et al. (2002 : 74).

²⁰ Si t est supérieur à 1,64, cela signifie que la régression est significative au seuil de 10%.

Enfin, nous testons la relation entre l'intensité du contrôle et la performance subjective perçue du parent local. Ainsi, le test de Levene est significatif ($0,269 > 0,05$), l'hypothèse de l'homogénéité de l'échantillon est donc acceptée. En revanche, l'analyse de l'ANOVA révèle que le Test F est non significatif avec $F = 0,685$ ($p=0,704$). Par conséquent, nous pouvons conclure que l'hypothèse est nulle. **L'hypothèse 4b n'est donc pas validée.**

Synthèse des hypothèses et des résultats obtenus :

Hypothèses	Variables indépendantes	Variables dépendantes	F	p	Validation
H1a	Répartition du capital	Performance Objective	1,051	0,373	infirmée
H1b	Répartition du capital	Performance Subjective	1,434	0,236	infirmée
H2a	Procédures de contrôle formelles écrites	Performance Objective	0,412	0,681	infirmée
H2b	Procédures de contrôle formelles écrites	Performance Subjective	2,181	0,031	validée
H3.1a	Zones contrôlées par le parent local	Performance Objective	2,096	0,038	infirmée
H3.1b	Zones contrôlées par le parent local	Performance Subjective	0,034	0,973	infirmée
H3.2a	Zones contrôlées par le parent étranger	Performance Objective	4,425	0,000	validée
H3.2b	Zones contrôlées par le parent étranger	Performance Subjective	1,168	0,245	infirmée
H3.3a	Zones contrôlées par le parent étranger + parent turc	Performance Objective	4,487 2,096	0,000	validée
H3.3b	Zones contrôlées par le parent étranger + parent local	Performance Subjective	0,657	0,520	infirmée
H4a	Intensité du contrôle	Performance Objective	1,753	0,094	validée
H4b	Intensité du contrôle	Performance Subjective	0,685	0,704	infirmée

6. CONCLUSION ET DISCUSSION

L'objectif de cet article était d'étudier les différentes dimensions du contrôle et analyser leur impact sur la performance de la JVI du point de vue du partenaire local. Pour ce faire, nous avons adopté la perspective de la théorie des coûts de transaction. Nous avons souhaité prolonger la réflexion menée par Bertrand et Meschi (2006) sur la pertinence de l'application de la théorie transactionnelle de la performance des parents locaux. « *La théorie des coûts de transaction s'applique-t-elle de manière identique aux partenaires étrangers et aux partenaires locaux ou existe-t-il des différences ?* » (Bertrand et Meschi, 2006 : 9). De nombreuses recherches ont attesté de la pertinence de l'analyse transactionnelle pour expliquer la performance des parents étrangers dans la joint-venture internationale (Yan et Gray, 1994 ; Mjoen et Tallman, 1997 ; Hennart et al., 1998 ; Luo et al., 2001). Mais qu'en est-il pour le parent local ?

Pour répondre à cette question, il nous a fallu, tout d'abord, trancher sur le choix des critères de performance. En effet, Geringer et Hebert (1991) proposent un premier consensus sur l'évaluation de la performance en combinant deux approches pour mesurer la performance selon des critères objectifs et subjectifs. En dépit de nombreuses recherches sur la performance des alliances stratégiques, la conceptualisation et la mesure de la performance de la joint-venture (Park et Ungson, 1997) restent difficiles, à cause d'une littérature diverse et fragmentée (Das et Teng, 2003). D'après une revue de littérature empirique sur le succès des joint-ventures, Blanchot et Mayrhofer (1998) constatent que 48% des études adoptent des mesures objectives de la performance ; 48% des mesures subjectives ; et seulement 4% combinent les deux types de mesure. Ainsi, il nous a paru intéressant d'adopter une posture originale en étudiant les différentes facettes du contrôle tantôt sur les mesures d'ordre objectif et tantôt sur les mesures d'ordre subjectif. Dès lors, nous nous questionnons sur la différence éventuelle des résultats lorsque l'on adopte une démarche alliant des critères de performance objectifs et subjectifs à la fois. En effet, le résultat majeur de notre étude est l'absence de relation entre l'ensemble des déterminants du contrôle utilisé _ Répartition du capital ; Procédures de contrôle formelles écrites ; Zones contrôlées par le parent local, le parent étranger et les deux parents ; et l'Intensité du contrôle _ et la performance subjective du parent local. Seule l'hypothèse H.2b, testant la relation entre les procédures de contrôle formelles écrites et la performance perçue du parent local, est significative et positive. Seule 3,80 % de la performance subjective serait expliquée par l'adoption de procédures de contrôle formelles écrites. Nous concluons que les déterminants du contrôle influent davantage sur la performance objective que subjective du parent local.

Concernant la performance objective perçue par le parent local, seules trois hypothèses de recherche ont été validées (H3.2a, H3.3a, H4a). Dès lors, le contrôle de la joint-venture internationale, soit par le parent local soit par les deux parents, ainsi que l'intensité du contrôle ont un impact positif sur la performance perçue du parent local. Nous inscrivons ces résultats dans la perspective *instrumentale* du contrôle (Becheick et Su, 2001), à savoir les mécanismes de contrôle formels de contrôle. En reprenant la classification de Geringer et Hebert (1989), nos résultats montrent que le *focus* du contrôle, c'est-à-dire les domaines contrôlés, sont différents selon le contrôle étranger ou le contrôle turc. En effet, le parent étranger contrôle davantage la production, la technologie, et la gestion du personnel de la joint-venture internationale. Alors que le parent turc contrôle la production, la technologie et la finance de l'entité commune.

Malgré le fait que 42,28% des joint-ventures internationales étudiées sont détenues par un capital majoritairement étranger, le contrôle financier est conduit par le parent local, et non par le parent étranger. Cela signifierait-il que le parent turc est plus enclin à contrôler la sphère stratégique financière qui jusque là était davantage contrôlée par le parent dominant étranger. Puis l'*étendue* du contrôle se réfère au degré du contrôle appliqué sur la joint-venture internationale. Dans notre étude, nous nommons l'*étendue* du contrôle par l'*intensité* du contrôle. Cette dernière explique 11% de la performance objective, l'hypothèse 4a est donc validée. Nous remarquons que le contrôle s'effectue avec une cadence annuelle sur les domaines inhérents aux délais de livraison, volume des ventes, rentabilité et productivité. L'intensité du contrôle est donc peu soutenue. Enfin, la relation entre les mécanismes de contrôle formels et la performance objective de la joint-venture internationale n'est pas significative. L'hypothèse 2.a n'est donc pas validée.

D'après la perspective de la théorie des coûts de transaction, les recherches théoriques et empiriques sur la gouvernance des joint-ventures internationales ont souligné les risques d'appropriation éventuels, et, par conséquent, l'importance de protéger l'investisseur (Madhock, 1995 ; Geringer et Hebert, 2005). Dès lors, le contrôle est considéré comme un facteur déterminant ayant un impact sur la gouvernance de l'entité commune et par conséquent sur sa performance. Des recherches empiriques rapprochent le pourcentage du capital détenu par les partenaires comme un *proxy* du contrôle (Killing, 1983 ; Hennart, 1991). Dans notre cas, nous n'observons pas de relation entre la répartition du capital et la performance perçue du parent local. Ces résultats viennent corroborer les travaux de Janger (1980) et Kogut (1988).

De plus, l'incompatibilité des objectifs et les coûts de coordination entre les entreprises peuvent générer des coûts de transaction substantiels, associé à l'opportunisme, la rationalité limitée et à la spécificité des actifs (Williamson, 1975). Ainsi, les coûts de contrôle peuvent limiter l'efficacité de la joint-venture internationale et annuler les bénéfices concurrentiels (Contractor et Lorange, 1988 ; Ohmae, 1989 ; Lu et Hebert, 2005). Le contrôle de la propriété, grâce à la répartition du capital, permet ainsi l'évaluation, l'alignement des objectifs et des motivations, incite à des comportements préventifs et promeut l'engagement contractuel.

Enfin, dans le contexte des pays émergents, le raisonnement premier, souvent simpliste, indique que les parents locaux adoptent des mécanismes de contrôle moins formalisés. Les résultats de notre étude ne corroborent pas cette réflexion. En effet, les résultats de notre étude révèlent que les mécanismes de contrôle formels tels que le *focus* du contrôle ainsi que l'*étendue* (cf. *intensité*) ont un impact positif sur la performance objective. Les procédures de contrôle formelles, quant à elles, annoncent un résultat mitigé. En effet, seules 3,80% des procédures de contrôle formelles ont un impact positif sur la performance subjectif du parent turc.

La réflexion théorique et les résultats empiriques, menés dans cet article, nous incitent à examiner les limites de notre recherche. En effet, les variables liées aux mécanismes de contrôle informels (e.g. la confiance) font défaut dans cette étude (Madhock, 1995 ; Brouthers et Bamossy, 2006). Il nous a paru plus judicieux de se concentrer sur les différentes facettes du contrôle formel. D'autant plus, il n'est pas toujours évident d'aborder la notion de confiance au niveau du partenaire local dans le cadre de pays émergents. En effet, la confiance est une dimension complexe. Dans cette perspective, il conviendrait d'intégrer dans des recherches futures ces variables de contrôle informels, et se focaliser sur comment la confiance entre le partenaire local et le partenaire étranger, influence-t-elle les mécanismes de contrôle dans le cadre des JVI. En outre, nous avons choisi d'étudier séparément la relation entre contrôle et performance objective et, contrôle et performance subjective. Pour ce faire, nous nous sommes appuyées sur des méthodes statistiques telles que les ANOVA ou les régressions. Un autre prolongement serait de combiner les mesures de performance objective et subjective en utilisant les méthodes d'équations structurelles.

Ensuite, cette étude empirique est une première étape d'une recherche en cours, qui devrait intégrer des variables de contrôle. Ces variables sont des facteurs pouvant conditionner le fonctionnement et la performance de la JVI. Elles peuvent concerner la JVI elle-même, ou l'un des parents ; par exemple : la taille des partenaires, l'expérience passée dans les alliances collaboratives, le nombre de partenaires, etc. Les variables de contrôle se rapportent également à des facteurs extérieurs : la distance culturelle, le risque pays, l'incertitude environnementale, la relation avec les fournisseurs, etc. Ces éléments peuvent devenir des pistes de recherche à envisager. Enfin, l'échantillon sur lequel nous avons travaillé s'intéresse aux JVI implantées en Turquie ce qui limite toute tentative de généralisation. En effet, un échantillon plus large et plus diversifié de pays émergents serait intéressant à étudier.

Au final, peu d'hypothèses ont été validées. Comment interpréter la non-validation des hypothèses ? Afin de répondre à cette question, il nous faut désormais poursuivre notre recherche en analysant les causes ayant amenées à ces résultats. Un certain nombre de prolongements peuvent être réalisées. Tout d'abord, il serait judicieux de comparer des études traitant du Contrôle et de la Performance dans les JVI dans d'autres pays émergents. Ainsi, nous serions en mesure de montrer si ces résultats sont communs aux autres pays émergents ou s'ils sont spécifiques à l'économie turque. De plus, nous avons étudié notre problématique sous le prisme de la théorie des coûts de transaction. Nous pouvons nous demander si la mobilisation de cette théorie nous permet de comprendre de manière plus exhaustive et globale nos résultats. L'une des perspectives de recherche possible serait d'analyser la performance des partenaires locaux à la lumière de la théorie néo-institutionnelle ou encore la théorie de l'apprentissage organisationnel.

Enfin, la particularité de notre échantillon notamment avec sa longévité remarquable est-elle un facteur explicatif du manque de lien significatif entre la répartition du capital, les zones de contrôle du parent local et étranger, sur la performance objective et subjective de la JVI. En effet, il est généralement admis que les mécanismes formels de contrôle sont une étape préalable à l'instauration et au développement de la confiance (Goold et Campbell, 1978 ; Sitkin, 1995). La longévité des relations entre les parents de la JVI a très probablement laissé place à des mécanismes de confiance instaurés au fil des années. Le prolongement de cette étude notamment en mettant en exergue les mécanismes de confiance nous permettrait d'expliquer nos résultats à travers la durée de vie de la JVI.

Bibliographie

- Anderson, E. (1990). Two firms, one frontier: on assessing joint venture performance, *Sloan Management Review*, 31(2), 19-30.
- Gatignon, H., Anderson, E. (1988). The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation, *Journal of Law, Economics, and Organization* 4 (2), 305-336.
- Agarwal, S., Ramaswami, S. N. (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location, and Internalisation Factors. *Journal of International Business Studies*, 23, 1-27.
- Arino A. (2003). Measures of strategic alliance performance: An analysis of construct validity. *Journal of International Business Studies*, 34, 66-79.
- Beamish P.W., & Delios A. (1997). Incidence and propensity of alliance formation. In P. W. Beamish, & J. P. Killing (Eds.), *Cooperative strategies: Asian Pacific Perspectives*, 91-114.
- Beamish P.W., (1984). *Joint venture performance in developing countries*. Unpublished doctoral dissertation. University of Western Ontario. London Ontario.
- Beamish P. W. (1985). The characteristics of joint ventures in developed and developing countries. *Columbia Journal of World Business*, 20, 13-19.

- Beamish P. W. (1987). Joint ventures in LDCs: Partner selection and performance. *Management International Review*, 27, 23-37.
- Beamish P. W. (1988). *Multinational Joint Ventures in Developing Countries*. London, Routledge.
- Becheikh N., Su Z., (2001). L'exercice du contrôle dans le cadre des joint-ventures internationales : Etat de l'art et perspectives. *Xème Conférence de l'AIMS*. Université Laval-Québec. Juin.
- Berry, A.J., Coad, A.F., Harris, E.P., Otley, D.T. Stringer, C. (2008). Emerging themes in management control: A review of recent literature, *British Accounting Review*, 41, 2-20.
- Bertrand P., Meschi P.-X. (2006). Performance des partenaires locaux dans les coentreprises internationales en Asie : Valorisation boursière et application de la théorie des coûts de transaction. *Management International*, 10(2), 1-15.
- Blanchot F., Mayrhofer U. (1998). Empirical Literature on JV Success: a Review of Performance Measures and of Factors Affecting Longevity, Cahiers de recherche du CESAG, Université Robert Schuman, Strasbourg.
- Blodgett, L.L. (1992). Factors in the instability of international joint ventures : An even history analysis. *Strategic Management Journal*, 13, 475-481.
- Brulhart, F. (2005). Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ?, *M@n@gement*, 8(4), 167-191.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure*, MIT, Press Cambridge.
- Chandler, G.N. et S.H. Hanks (1993). Measuring the performance of emerging businesses: a validation study, *Journal of Business Venturing*, vol. 8, n° 5, p. 391-408.
- Cheriet, F. et Dikmen, L. (2008). Contrôle et confiance dans les alliances stratégiques asymétriques : quelles implications pour la performance et l'instabilité de la relation ? Proposition d'un modèle intégrateur d'analyse. *Conférence internationale de management stratégique (AIMS)*, Nice.
- Child, J., Faulkner, D. and Tallman, P.B (2005). *Cooperative strategy*. Oxford University Press, 215-247.
- Choi C., Beamish P.W. (2004). Split Management Control and International Joint Venture Performance. *Journal of International Business Studies*, 35(3), 201-215.
- Das, T.K & Teng, B.S. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
- Dedeoglu, B., & Türkmen, F. (2006). *L'Europe-puissance et la Turquie*. Paris : L'Harmattan.
- Demirbağ, M., Mirza H., & Weir, D.T.H. (1995). The dynamics of manufacturing joint ventures in Turkey and the role of industrial groups, *Management International Review*, 35, 35-51.
- Demirbağ M., Mirza H. (2000). Factors affecting international joint venture success: an empirical analysis of foreign- local partner relationships and performance in joint venture in Turkey. *International Business Review*, 09, 1- 35.
- Duan J., Juma N. (2007). Inter-partner credible threat and the survival of U.S.-China joint ventures. *Journal of Business Strategies*, 24(1), 91-104.
- Duan, J. and Chuanmin, S. (2007). Ownership, control, and performance of U.S.-China joint ventures: A longitudinal study. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship* 12(1), 24-35.
- Erden, D. (1997). Stability and satisfaction in cooperative FDI: Partnerships in Turkey. In *Cooperative Strategies: European Perspectives*, (eds) P.W Beamish and J.P. Killing, 103-127. The New Lexington Press, San Francisco.
- Franko L.G. (1971). Joint venture divorce in the multinational company. *Columbia Journal of World Business*, 6(3), 13-22.
- Geringer, J. M. (1986), *Criteria for selecting partners for joint ventures in industrialized market economies*, Ph.D. dissertation, University of Washington, Seattle.
- Geringer J. M., Hebert L. (1989). Control and performance of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 20(2), 235-254.
- Geringer J.M., Hebert L. (1991). Measuring performance of international joint venture. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 249-263.
- Goold M., Campbell A. (1987). *Strategies and Styles : the Role of the Center in Diversified Corporations*, Basic Blackwell
- Gulati R., Khanna T., Nohria N. (1994). Unilateral commitments and the importance of process in alliances, *Sloan Management Review*, Spring 35 , 61-69.
- Harrigan K.R. (1985). *Strategies for Joint Ventures*, Lexington Books, D.C. Heath, Lexington.
- Hearsh, L., Styles, C. (2005). A dyadic study of international venture relationships between Australian and Malaysian firms. Working paper, School of Marketing University of New South Wales.
- Hébert, L. (1994). *Control and performance in international joint ventures*. Unpublished doctoral dissertation. University Western Ontario.

- Hennart, J.F. (1988). A transaction costs theory of equity joint-ventures, *Strategic Management Journal*, 9(4), 361-374.
- 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., D. J. Kim et M. Zeng (1998). The Impact of Joint Venture Status on the Longevity of Japanese Stakes in US Manufacturing Affiliates, *Organization Science*, 9(3), 382-395
- Inkpen A.C., Li K.Q. (1999). Joint venture formation: planning and knowledge-gathering for success. *Organizational Dynamics*, 27(4), 33-47.
- Kaufmann J., O'Neill H., York A. (2006). The Impact of Structural Prescriptions on Joint Venture Survival. *Mid-American Journal of Business*, 21(2), 43-60.
- Killing J.P. (1983), *Strategies for Joint Venture Success*, New York, Praeger.
- Kogut, B. (1988). Joint ventures : theoretical and empirical perspectives, *Strategic Management Journal*, 9, 319-332.
- Kogut, B. (1989). The stability of joint ventures : reciprocity and competitive rivalry, *The Journal of Industrial Economics*, 38(2), 183-198.
- Kogut, B. (1991). Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire, *Management Science*, 37(1), 19-33.
- Krishnan, R., Martin, X., and Noorderhaven, N.G. (2006). When does trust matter to alliance performance? *Academy of Management Journal*, 49, 894-917.
- Larimo, J. & Nguyen, H.L. (2008). Governing for Success: The Host Country Uncertainty and the Design of Foreign Parent Control in International Joint Ventures. Published in "Strategy and Governance of Networks: Cooperatives, Franchising and Strategic Alliances" (eds) George Hendrikse, Mika Tuunanen, Josef Windsperger and Gerard Cliquet. Physica-Verlag (Springer) Publishers.
- Lavastre, O. (2001). Les coûts de transaction et Oliver E. Williamson : retour sur les fondements, *X^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, F.S.A., Université Laval, Québec, Canada, 13-14 et 15 juin, 25 pages.
- Lecraw, D.J. (1984). Bargaining power, ownership, and profitability of transactional corporation in developing countries, *Journal of International Business Studies*, 27-43.
- Leung, W.F. (1997). The duration of international joint venture and foreign wholly-subsidiaries, *Applied Economics*, 29, 1255-1269.
- Lu, J. et Hebert, L. (1999). Contrôle étranger et survie des joint ventures japonaise, *Conférence internationale de management stratégique (AIMS)*.
- Lu, J. W., Hebert L. (2005). Equity control and the survival of international joint ventures: a contingency approach. *Journal of Business research*, 58, 736-745.
- Luo Y., Shenkar O., Nyaw M. K. (2001). A dual parent perspective on control and performance in international joint ventures: Lessons from a developing economy. *Journal of international business studies*, 32(1), 41-58.
- Lyles, M.A. & Salk J.E. (1996). Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures, *Journal of International Business Studies*, 27(5), 877-905.
- Madhock A. (1995). Opportunism and trust in joint venture relationships: An exploratory study and a model. *Scandinavian Journal of Management*, 1995, 11(1), 57-74.
- Makino, S. & Beamish, P.W. (1998). Performance and survival with joint ventures with non conventional ownership structures, *Journal of International Business Studies*, 29(4), 797-818.
- Merchant, H. (2000). Configurations of international joint ventures », *Management International Review*, 40(2), 107-140.
- Meschi P-X. (2006). Réseaux interorganisationnels et survie des alliances, *Revue française de Gestion* 32(164), 33-55
- Meschi, P.-X. (2007). Firmes étrangères et corruption d'Etat dans les pays émergents : Analyse transactionnelle de la survie de la participation des partenaires européens dans les coentreprises internationales entre 1996 et 2006, *16^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Montréal, Canada
- Mjoen, H. (1993). *Core competencies, equity, control, and performance: An integrated approach*. Unpublished Ph D dissertation, David Eccles School of Business, the University of Utah, Salt Lake City.
- Mjoen H., Tallman S. (1997). Control and performance of international joint ventures. *Organization Science*, 08(3), 257-274.
- Milgrom, P., Roberts, J. (1990). Rationability, learning and equilibrium in games with strategic complementarities, *Econometrica*, 58(6), 1255-1277.

- Nguyen, H. L. (2009), Foreign Parent Control and International Joint Venture Performance : Evidence of Finnish Multinational Firms, University of Vaasa, Finlande
- Ohmae, K (1989), Managing in a Borderless World, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 152-161.
- Onis Z. (1992). Liberalization, transnational corporations and foreign direct investment in Turkey: The experience of the 1980s. In *The Recent Industrialization Experience of Turkey in a Global Context* ed. F. Senses, 91-109. Greenwood Press, Connecticut.
- Onis, Z. (1995). The international context, income distribution and state power in late industrialization : Turkey and South Korea in comparative perspective, *New perspective on Turkey*, 13.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans, *Administrative Science Quarterly*, 25,129-141.
- Ouedraogo, A. (2003). Alliances stratégiques dans les pays en développement, spécificité, management, et conditions de performance : une étude d'entreprises camerounaises et burkinabé, 321 p. HEC Montréal.
- Park, S. H., Russo, M. V. (1996), When Competition Eclipses Cooperation : an Event History Analysis of Joint Venture Failure, *Management Science*, 42(6),875-890.
- Park S.H., Ungson G.R. (2001). Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure, *Organization Science*, 12(1), 37-53.
- Park S.H., Ungson G.R. (1997). The effect of national culture, organizational complementarity and economic motivation on joint venture dissolution. *The Academy of Management Journal*, 40(2), 279-307.
- Parkhe A., (1993). Strategic Alliance Structuring: A game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation, *Academy of Management Journal*, 794-829.
- Pearce, R. (1997). *Toward understanding the performance and survival of equity joint ventures: A bargaining and influence perspective within a transaction costs framework*. Unpublished doctoral dissertation, University of South Carolina, Columbia.
- Perrow, C. (1977). The Bureaucratic Paradox: The Efficient Organization Centralizes in Order to Decentralize, *Organizational Dynamics*, 3-14.
- Porter, M. (1990). *Competitive advantage of Nations*, Free Press.
- Ren, H., Gray, B. and Kim K. (2009). Performance of international joint ventures: what factors really make a difference and how?, *Journal of Management*, 35(3), 805-832.
- Reus T., Ritchie W. (2004), Interpartner, parent and environmental factors influencing the operation of International joint ventures : 15 years of research, *Management International Review*, 44(4), 369-395.
- Robson, C. (2002). *Real World Research* (2nd edition). Oxford: Blackwell.
- Schaan, J. (1983). Parent control and joint venture success: the case of Mexico, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Western Ontario, Londre, Ontario.
- Schaan, J.L., and Beamish, P. W. (1988). Joint venture general managers in LDCs'. In Contractor, F. J. and Lorange, P. (Eds), *Cooperative Strategies in International Business*. New York: Lexington Books, 279-99.
- Selekler-Gökşen N.N., Uysal-Tezölmez S.H. (2007). Control and Performance in International Joint venture in Turkey. *European Management Journal*, 25(5),384-394.
- Shenkar O, Zeira Y. (1987). Human Resource Management in International Joint Ventures: Direction for Research. *Academy of Management Review*, July, 546-557.
- Sitkin, S. On the positive effect of legalization on trust, *Research on Negotiation in Organizations*, Vol. 5, 185-217.
- Stopford J. Wells L., (1972), *Managing the Multinational Enterprise*, Basic Books, NY.
- Taco, H.R., Williamson, J.R. (2004). Inter-partner, parent and environmental factors influencing the operation of international joint ventures: 15 years of research. *Management International Review*, 44(4), 369-395.
- Tatoglu E., Glaister K.W. (1998). Performance of international joint ventures in Turkey: perspectives of Western firms and Turkish firms. *International Business Review*, 7, 635-656.
- Tatoğlu, E., Glaister, K.W. (2000). Strategic motives and partner selection criteria in international joint ventures in Turkey : Perspectives of Western firms and Turkish firms, *Journal of Global Marketing*, 13(3), 53-92.
- Tatoglu E. and Glaister K.W. (1997). Foreign equity venture formation in Turkey: Patterns of activity and structure. *Journal of Euro-Marketing*, 6(4), 35-67.
- Thiéart R.-A. et al. (2007). *Méthodes de recherche en Management*. Edition Dunod, 3ème édition.
- Tomlinson, J.W.C. (1970). *The joint venture process in international Business : India and Pakistan*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.

- Tsang, E.W. (2000). Transaction cost and Resource-Based explanations of joint-venture: A comparison and synthesis, *Organization studies*, 21(1), 215-242.
- West, M. W. (1959). Thinking ahead: The jointly owned subsidiary. *Harvard Business Review*, July-August: 31-32.
- Williamson O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press, New York.
- Williamson, O.E. (1999), "Strategy Research : Governance and competence perspectives", *Strategic Management Journal*, 20, 1087-1108.
- Yan A., Gray B., (1994). Bargaining power, management control, and performance in United States- China joint venture: A comparative case study. *The Academy of Management Journal*, 37(6), 1478-1517.
- Yan A., Gray B., (2001). Negotiating control and achieving performance in international joint venture: A conceptual model. *Journal of International Management*, 7, 295-315.
- Yan Y., Child J. (2004). Effects of investors' resource commitments on information reporting systems: control perspectives on international joint ventures, *Journal of Business Research*, 57, 361-371.

Annexe 1 : Tableau récapitulatif des principales études empiriques sur les dimensions du contrôle dans les JVI entre 2000 et 2007

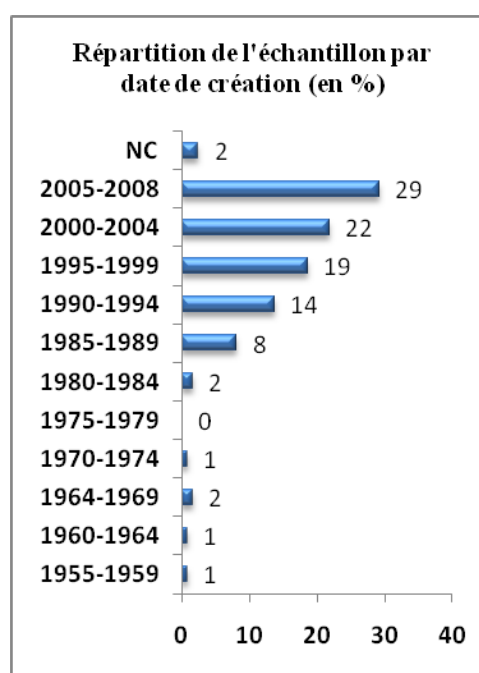
Auteurs	Echantillon	Implantation de la JVI / Secteur d'activité	Facteurs influençant le choix du contrôle	Méthodes d'analyse	Résultats
Groot et Merchant (2000)	3 JVI	Etude transnationale Industrie	Objectifs des parents Fit opérationnel entre parents Confiance	Entretiens Etudes de cas comparatives	Le contrôle a une influence négative sur le niveau de confiance. Le focus contrôle est lié aux objectifs des partenaires et à leur savoir-faire. Les mécanismes de contrôle sont liés au niveau de confiance des parents.
Johnson et al. (2001)	153 JVI japonaises	Etude transnationale Etude transversale	Expérience des entreprises Culture nationale Ressources	Enquête par questionnaire Régression	Un contrôle managérial dominant exercé par le partenaire étranger influence positivement la performance de la JVI.
Yan et Gray (2001)	90 JVI sino-américaines	Chine Industrie	Contrôle stratégique Contrôle opérationnel Pouvoir de négociation	Enquête par questionnaire Statistiques descriptives	Le pouvoir de négociation est influencé par le contexte et par l'apport des ressources.
Fryxell, Dooley et Vryza (2002)	129 JVI américaines	USA Etude transversale	Confiance et âge de la JVI	Enquête par questionnaire Régression	Le contrôle formel et la performance de la JVI sont corrélés positivement aux jeunes JVI. Le contrôle social et la performance sont positivement liés à la présence de la confiance entre les partenaires
Mohr (2003)	137 JV sino-germaniques	Chine NC	Confiance Contribution des ressources	Entretiens et enquête Corrélation	La confiance est négativement liée aux contrôles stratégique et opérationnel
Li (2003)	215 JV sino-japonaise	Chine Industrie	Structure capitalistique Interdépendance entre les partenaires et la JV Contrôle des parents	Enquête par questionnaire Régression	L'interdépendance des ressources et le contrôle stratégique sont des facteurs influençant significativement le contrôle.
Chalos et O'Connor (2004)	117 JV sino-américaines	Chine Industrie	Structure capitalistique Connaissances des partenaires Spécificité des actifs	Enquête par questionnaire Corrélation	Les connaissances du partenaire et la spécificité des actifs influencent le contrôle.
Pangarkar et Klein (2004)	76 JIV basées à Singapour	Singapour Service & Industrie	Taille de la JVI Distance culturelle Structure capitalistique	Enquête par questionnaire Régression	La relation entre les différences des parents et le contrôle n'est pas significative. Les relations antérieures entre les partenaires conduisent un contrôle moins important de la JVI.
Lu et Hebert (2005)	720 JVI	Pays moins développés en Asie Etude transversale	Structure capitalistique Distance culturelle Risque pays Taille de la JVI	Data minning Corrélation	La connaissance sociale peut être substituée au contrôlé paritaire. Un contrôle étranger majoritaire conduit à un taux de survie important.
Brouthers et Bamossy (2006)	8 JVI	PECO Etude transversale	Contrôle formel, propriété	Entretiens Etudes de cas	La performance de l'entité commune dépend de la capacité des entreprises à dépasser certaines barrières dues aux mécanismes de contrôle et à la structure de gouvernance. Dans ce cas, ces entreprises connaissent un succès.
Whitlock et Yang (2007)	61 JVI	Chine Industrie	La stratégie de la JVI, objectifs et décisions opérationnelles	Régression	Les objectifs stratégiques du partenaire étranger ont une influence sur la performance de la JVI en termes de contrôle et sur les activités de la JV

NC : Non communiqué

Source : Adapté des travaux de Nguyen (2009 : 39)

Annexe n°2 : Nationalité des parents étrangers

Nationalité	Nombre de JVI	%	Nationalité	Nombre de JVI	%
Allemagne	38	27,94	Corée du Sud	3	2,21
France	26	19,12	Israël	3	2,21
Italie	11	8,09	Hollande	2	1,47
NC	11	8,09	Irlande	2	1,47
USA	10	7,35	Roumaine	2	1,47
Belgique	5	3,68	Suisse	2	1,47
Grèce	5	3,68	Finlande	1	0,74
Suède	5	3,68	Hong-Kong	1	0,74
Espagne	4	2,94	Angleterre	1	0,74
Autriche	3	2,21	Malte	1	0,74
Total				136	100



Annexe n°3 : Description de l'échantillon final

Répartition du capital	Nombre de JVI	%
Majoritaire Turc	27	21,95
Majoritaire Etranger	52	42,28
50/50	25	20,33
NC	19	15,45
Total	123	100
Secteur d'activité	Nombre de JVI	%
Industrie	76	61,79
Service	47	38,21
Total	123	100
Expériences collaboratives passées	Nombre de JVI	%
Oui	25	20,33
Non	72	58,54
NC	26	21,14
Total	123	100
Taille	Nombre de JVI	%
< 10	19	15,45
10-250	78	63,41
>250	24	19,51
NC	2	1,63
Total	123	100