

# Contrôle multidimensionnel d'une filiale à l'étranger : construction d'un modèle causal à partir du cas des multinationales européennes et japonaises en Chine

Johannes SCHAAPER\*

Université de Poitiers

*Classification JEL* : F230

*Correspondance* :

IAE Poitiers, 20, rue Guillaume VII Le Troubadour, BP 639

86022 Poitiers Cedex

Tél. (05) 49.45.44.99

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

*Résumé* : Une revue de littérature et un échantillon de 316 filiales en Chine conduisent à la construction théorique et la validation empirique d'un modèle causal permettant d'étudier comment les multinationales européennes et japonaises combinent les mécanismes de contrôle de leurs filiales en Chine. L'objectif de vendre ou de produire en Chine influe sur le mode d'entrée : coentreprise internationale ou filiale à 100 %. La part du capital et l'envoi d'expatriés sont deux instruments de contrôle positivement liés.

*Mots clés* : contrôle d'une filiale à l'étranger – coentreprise internationale – filiale à 100 % – modèle structurel causal – Chine.

*Abstract* : A review of the literature and a sample of 316 subsidiaries in China allow us to construct a theoretical framework and to examine its empirical validity. The causal model hence obtained helps to explain how European and Japanese multinationals combine different control mechanisms which they apply to their subsidiaries in China. The objective to either sell or produce in China influences the entry mode : international joint venture or wholly owned subsidiary. The share of capital and the sending of expatriates are two positively linked control mechanisms.

*Key words* : control of a subsidiary abroad – international joint venture – wholly owned subsidiary – structural modelling – China.

---

\* L'auteur est maître de conférences et membre du laboratoire CEREGE. Cet article est basé sur un échantillon de 153 filiales japonaises et 163 filiales européennes établies en Chine. L'enquête auprès des filiales japonaises a été menée à bien par Hiroyuki Nakamura et Seiki Yamashita, professeurs à l'Université Nationale de Yokohama. Cet article a été sensiblement restructuré et amélioré grâce aux deux relecteurs anonymes de la revue FCS. Qu'ils soient remerciés pour leurs précieuses remarques.

Dans un contexte de mondialisation des activités des entreprises, la problématique du contrôle d'une filiale à l'étranger a fait l'objet d'une littérature abondante au cours des trois dernières décennies. Les pratiques en matière de contrôle des coentreprises internationales ou *international joint ventures* sont en effet parmi les causes principales de leurs succès ou échecs.

Les mécanismes et instruments de contrôle sont nombreux et subtils. Étudier l'interaction entre divers instruments de contrôle demande des données qui sont peu disponibles dans les annuaires et bases de données. Elles doivent donc être rassemblées par des enquêtes spécifiques, qualitatives ou quantitatives, ce qui est difficile dans un environnement international. Pour cette raison, un nombre restreint d'articles académiques étudient comment les firmes multinationales combinent différents instruments de contrôle (Schaan, 1988 ; Martinez et Jarillo, 1991 ; Gupta et Govindarajan, 1991 ; Glaister, 1995 ; Kumar et Seth, 1998 ; Child et Yan, 1999 ; Luo et *al.*, 2001 ; Yan et Gray, 2001). De surcroît, ces articles considèrent souvent le système de contrôle partiellement, en ne prenant en compte que deux ou trois mécanismes, sans démontrer comment ils s'articulent dans un ensemble plus large.

Cet article étudie de manière plus globale les mécanismes de contrôle par une modélisation causale enchaînant trois étapes dans le processus décisionnel de l'implantation d'une filiale à l'étranger. La première étape concerne la détermination de l'objectif fondamental de l'implantation. Trois de ces objectifs entreront dans la modélisation causale, à savoir : produire localement pour réexporter, produire pour vendre localement ou vendre sans produire localement. La seconde étape est celle du choix de la nature de la filiale, filiale à 100 % ou coentreprise. Des études empiriques récentes (Jaussaud et *al.*, 2000 ; 2001) démontrent que ce choix dépend justement de l'objectif poursuivi par la multinationale lorsqu'elle s'implante dans un pays donné. Par ailleurs, lorsqu'elle s'implante sous forme de coentreprise, la multinationale doit décider d'un niveau d'engagement. Le pourcentage du capital que prend la multinationale dans sa filiale sera au centre de la modélisation causale. Enfin, troisième étape du processus décisionnel, en fonction de l'objectif poursuivi et du mode d'entrée, la multinationale met en place un ensemble cohérent de mécanismes complémentaires de contrôle.

En première partie de cet article, la revue de littérature révèle la panoplie d'instruments et de mécanismes dont disposent les firmes multinationales pour exercer un contrôle sur leurs filiales à l'étranger

nationales pour exercer un contrôle sur leurs filiales à l'étranger et conduit à la construction d'un modèle causal théorique. La seconde partie, sur la base d'une enquête réalisée auprès de 316 filiales européennes et japonaises implantées en Chine, effectuée en 2002, teste le modèle théorique par une approche PLS avec variables latentes à l'aide du logiciel PLSGraph. Sur la base des résultats statistiques, nous essayons dans la troisième partie de comprendre comment les multinationales emploient et combinent réellement les différents mécanismes de contrôle dans le contexte chinois. Des tests statistiques de comparaison permettent de déterminer quels mécanismes de contrôle sont plutôt utilisés dans le cadre d'une coentreprise internationale et quels sont ceux qui sont plutôt employés dans le cas d'une filiale détenue à 100 %.

## 1. Instruments et mécanismes de contrôle d'une filiale à l'étranger

Selon Geringer et Hebert (1989), « *le contrôle est un concept complexe et multidimensionnel ; le problème principal est que la plupart des études sur le contrôle d'une coentreprise internationale adoptent une perspective limitée du concept de contrôle ou n'ont considéré qu'une seule dimension.* » Martinez et Jarillo (1989) observent une évolution d'une coordination uni-dimensionnelle vers une coordination multidimensionnelle. Ils en concluent que « *bien évidemment, plus de recherche est nécessaire pour établir l'ampleur de ce changement dans la pratique* ». Kumar et Seth (1998) constatent qu'« *en dépit de l'importance de la question, il y a peu de vérification systématique sur le phénomène complexe et multidimensionnel des structures de contrôle d'une coentreprise internationale.* »

L'objectif de cette revue de littérature est de révéler la diversité des mécanismes dont disposent les multinationales pour exercer un contrôle sur leurs filiales implantées à l'étranger. À la suite de cette revue de littérature, nous construisons un modèle causal qui a pour objectif de montrer la complémentarité ou l'antagonisme d'un grand nombre de mécanismes de contrôle. Nous répondons ainsi au souhait exprimé par Geringer et Hebert (1989), Martinez et Jarillo (1989) et Kumar et Seth (1998) que soit étudiée la multidimensionnalité du contrôle.

### **1.1. Revue de littérature**

Le point de départ de cette revue est l'inventaire réalisé par Martinez et Jarillo (1989) des études empiriques menées entre 1953 et 1988 dans le domaine des « mécanismes de coordination » au sein des entreprises multinationales. Martinez et Jarillo (1989) définissent un mécanisme de coordination comme « *tout outil administratif servant à l'intégration entre différentes unités dans une organisation.* » Selon Geringer et Hebert (1989) le contrôle se rapporte « *au processus par lequel une entité influence le comportement et le résultat d'une autre entité par l'utilisation du pouvoir, de l'autorité et d'un éventail de mécanismes bureaucratiques, culturels et informels.* » Ils ajoutent que « *lorsqu'une organisation croît, il y a croissance simultanée de sa complexité, de la différenciation de ses structures, des risques de conflits, des comportements opportunistes et des conflits d'objectifs entre les unités. Par conséquent, le management est confronté à la nécessité cruciale de surveiller, de coordonner et d'intégrer les activités des unités de l'organisation, y compris dans le cas des coentreprises internationales.* » Selon ces deux définitions, la notion de « contrôle » est plus large que celle de « coordination » et est liée à la croissance des entreprises, notamment dans le cas où cette croissance implique plusieurs unités ou partenaires. Nous nous inscrivons dans l'optique de Geringer et Hebert. Comme nous retenons la notion de « contrôle » au sens large, il est pertinent de reprendre les mécanismes de coordination recensés par Jarillo comme mécanismes de contrôle.

Martinez et Jarillo (1989) regroupent les recherches sur les mécanismes de coordination en trois courants. Le premier regroupe les études autour des mécanismes de coordination par départementalisation et structuration formelle de l'organisation. Ces travaux étudient par exemple l'émergence des divisions internationales et les relations maison-mère - fille, les modalités de contrôle par les résultats (*output control*) et le contrôle comportemental (*behavior control*) des cadres locaux et expatriés. Le second courant de recherche étudie la centralisation de la décision et le contrôle bureaucratique par standardisation, procédures écrites, *reporting*, etc. Ces deux premiers courants se concentrent clairement sur les mécanismes formels de contrôle. Enfin, le troisième courant, plus récent, s'intéresse aux mécanismes de coordination plus informels, comme les relations latérales entre cadres, les

mécanismes intégratifs, la socialisation, la communication informelle ou encore les systèmes de rémunération et d'incitation à la performance personnelle.

Nous poursuivons le travail de Martinez et Jarillo (1989) en construisant, comme ils le suggèrent, un tableau croisé (Tableau 1) qui synthétise les mécanismes de contrôle, à partir d'une trentaine d'études, majoritairement empiriques<sup>1</sup>, menées entre 1988 et 2003.

Selon Mjoen et Tallman (1997), « *le contrôle d'une coentreprise a été traditionnellement modélisé par la part relative de propriété dans celle-ci* ». Détenir une part majoritaire du capital permet à la multinationale de garder le contrôle des décisions stratégiques et de la gestion globale de la filiale. Cependant, la part du capital de chaque partenaire détermine essentiellement les droits de vote au conseil d'administration de la filiale, tandis que le contrôle de cette filiale se rapporte à un éventail plus large de mécanismes mis en place afin d'influencer la prise de décision et la gestion quotidienne. Dans notre modélisation causale, le mode d'entrée, coentreprise ou filiale à 100 %, sera considéré comme une variable explicative qui détermine l'architecture des mécanismes de contrôle complémentaires qui seront mis en place par une multinationale.

Les multinationales peuvent réduire leur participation au capital d'une filiale à l'étranger pour plusieurs raisons. En Chine, notamment, un partenaire étranger doit parfois accepter une position minoritaire du fait de restrictions juridiques dans certains secteurs ou liées aux droits de propriété des terrains utilisés. Les multinationales optent parfois volontairement pour une séparation de la structure de propriété et du système de contrôle afin d'obtenir une plus grande flexibilité dans leurs négociations avec des partenaires locaux potentiels (Lee et al., 1998). Une multinationale peut accepter de réduire la part du capital d'une coentreprise en échange d'un contrôle sur certaines activités stratégiques : « *en contrôlant des secteurs spécifiques, un parent peut contrôler efficacement l'utilisation de ses ressources même en ayant une plus petite part des capitaux propres* » (Mjoen et Tallman, 1997).

---

<sup>1</sup> Cette matrice ne prétend pas être exhaustive ; l'objectif est de dégager les principaux mécanismes de contrôle étudiés dans un contexte international, le plus souvent chinois.

**Tableau 1 – Mécanismes de contrôle étudiés dans la littérature entre 1988 et 2003**

1. Participation au capital ; 2. Envoi de cadres expatriés ; 3. Missions de court terme ; 4. Postes clés ; 5. Évaluation, contrôle comportemental ; 6. Incitation par prime, contrôle de la performance des cadres ; 7. Contrôle latéral ; 8. Contrôle informel ; 9. Centralisation des décisions ; 10. Formalisation (documents, procédures, contrôle par le résultat) ; 11. Conseil d'administration filiale ; 12. Droits de veto ; 13. Structuration par départementalisation ; 14. Planification et management par objectifs ; 15. Formation des employés ; 16. Socialisation (valeurs, culture, voyages, ...) ; 17. Provision des ressources physiques ; 18. Transferts de connaissances

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	
Egelhoff (1988)				x						x									
Schaan (1988)				x				x		x	x					x	x		
Martinez, Jarillo (1989)					x	x	x	x	x	x			x	x	x	x			
Geringer, Hebert (1989)	x	x		x						x	x			x			x	x	
Boyacigiller (1989)				x													x		
Martinez, Jarillo (1990)					x		x	x	x	x				x					
Geringer, Frayne (1990)			x	x		x				x					x				
Gupta, Govindarajan (1991)		x					x	x	x								x		
Yan, Gray (1994)				x						x	x								
Glaister (1995)	x			x			x			x		x		x					
Mjoen, Tallman (1997)	x	contrôle sur des activités spécifiques <i>versus</i> contrôle global																	
Ding (1997)	x	contrôle managérial relatif dominant																	
Lee <i>et al.</i> (1998)	x	contrôle dominé par le partenaire étranger, local ou contrôle partagé																	
Kumar, Seth (1998)				x		x	x	x			x	x					x		
Das, Teng (1998)										x				x			x		
Child, Yan (1999)	x			x							x							x	
Harzing (1999)		x					x	x									x		
Calantone, Zhao (2000)				x							x			x					
Groot, Merchant (2000)				x					x	x	x								
Delios, Björkman (2000)	x	x																	
Isobe <i>et al.</i> (2000)	x	x		x															
Zhang, Li (2001)	x								x		x	contrôle spécifique <i>versus</i> global							
Yan, Gray (2001)	x			x						x	x								
Luo, Shenkar, Nyaw (2001)	x							x		x	x		x	x					
Jaussaud, Schaaper (2001)	x	x																	
Luo (2001)	x																	x	
Legewie (2002)		x																	
Jaussaud, Schaaper (2003)	x	x	x	x						x	x				x	x		x	

Différentes publications étudient les déterminants du pourcentage de capital que prennent les multinationales dans le capital d'une filiale implantée à l'étranger (Zhao et Zhu, 1998 ; Luo, 2001 ; Delios et Bea-

mish, 1999 ; Beamish, 1985, 1993). Parmi les facteurs qui influent positivement sur la part du capital, ces articles soulignent la nécessité de protéger les actifs et les connaissances transférés vers les filiales, l'expérience internationale de la multinationale et les objectifs de l'implantation. Parmi les facteurs qui incitent à prendre des parts du capital plus modestes, ces articles soulignent la dépendance à l'égard des compétences et des ressources d'un partenaire local, le besoin d'accéder rapidement aux circuits de distribution, la complexité environnementale du pays d'accueil et l'hostilité environnementale envers la filiale.

Les questions du contrôle et de la gestion d'une filiale détenue à 100 % sont généralement considérées comme de nature intra-entreprise, alors que le contrôle d'une coentreprise internationale peut être vu selon une problématique interorganisationnelle, déterminée par le pouvoir de négociation relatif entre les partenaires. Aussi, comme le soulignent Inkpen et Beamish (1997), contrairement à une filiale à 100 %, une coentreprise internationale est potentiellement instable car la relation et le pouvoir de négociation entre partenaires évoluent dans le temps. Cependant, il faut souligner que le risque pays et l'asymétrie de l'information envers les acteurs locaux, tels que les autorités régionales et nationales, les fournisseurs ou les clients sont identiques pour les coentreprises et les filiales à 100 %, notamment dans un pays comme la Chine, notre terrain d'enquête. Nous réunissons filiales à 100 % et coentreprises internationales dans notre modélisation car les filiales des deux types sont immergées dans un environnement instable, souvent mal connu des dirigeants de la multinationale. La question du contrôle ne concerne pas seulement le contrôle d'un partenaire local mais aussi le contrôle des activités d'un certain nombre d'autres acteurs locaux.

Le second instrument de contrôle concerne le nombre de cadres expatriés qu'une firme multinationale détache pour plusieurs années auprès de sa filiale à l'étranger. En outre, une multinationale peut envoyer des cadres et des techniciens sur des missions de plus courte durée, en complément à l'expatriation.

Pouvoir des postes-clés du management de la filiale par des expatriés est particulièrement important lorsqu'il est difficile de trouver des cadres locaux expérimentés et qualifiés, comme c'est par exemple le cas en Chine (Schaan, 1983 ; 1988 ; Killing, 1982 ; Kumar et Seth, 1998 ; Child et Yan, 1999). Geringer et Hebert (1989) classent

l'affectation de cadres expatriés aux postes-clés parmi les instruments de contrôle positifs qui permettent de s'assurer que les décisions prises par la filiale sont favorables à la maison-mère. Selon Yan et Gray (1994, 2001), c'est le pouvoir de décision associé aux postes-clés qui leur procure un véritable « contrôle opérationnel ». Geringer et Frayne (1990) soulignent que le contrôle par les postes-clés est une alternative au contrôle que donne la participation au capital d'une coentreprise car « occuper des postes-clés dans une coentreprise permet à un parent d'influencer avec efficacité le management et la performance de la filiale, même si la multinationale n'est qu'un partenaire 50/50 ou minoritaire ».

Une prérogative directement liée à la participation au capital est le droit de nommer des membres au conseil d'administration de la filiale. Le conseil d'administration est un véritable moyen de contrôle, notamment dans le cas d'une coentreprise internationale (Schaan, 1983, ; 1988 ; Yan et Gray, 1994, 2001 ; Killing, 1982). Selon Child et Yan (2003), la nomination des membres du conseil est primordiale, parce que le conseil approuve le plan d'affaires de la filiale, la distribution des bénéfices, les principaux investissements et autres décisions financières. Pour Geringer et Hebert (1989), il s'agit d'un instrument de contrôle négatif, qui permet à un parent d'empêcher que des décisions qui lui sont défavorables ne soient prises, notamment à travers la composition du conseil et grâce aux droits de veto de ses représentants.

Cependant, au-delà de la composition du conseil d'administration, quasi-mécaniquement liée à la structure de propriété du capital, c'est la régularité de ses réunions qui lui confère un rôle de contrôle. Dans notre échantillon, le contrôle d'une filiale par de fréquentes réunions du conseil d'administration s'avère être corrélé avec un ensemble de mécanismes plus large que Martinez et Jarillo (1989) appellent les mécanismes bureaucratiques, et qui comprennent la formalisation de la structure et de l'organisation de la filiale. Yan et Gray (1994) parlent de « contrôle structurel » lorsque la maison-mère impose à sa filiale des procédures et des routines. Groot et Merchant (2000) parlent plutôt de « moyens administratifs » de contrôle.

La formation des cadres et des salariés locaux de la filiale permet de transférer des connaissances, améliore la performance des employés et permet à l'organisation d'être plus efficace. La formation est également un moyen de contrôle car elle rend plus prévisibles les comportements des employés de la filiale (Child et Yan, 1999 ; Groot et Merchant,

2000 ; Schaan, 1983 ; 1988 ; Geringer et Frayne, 1990 ; Kumar et Seth, 1998 ; Schuler, 2001). La formation vise également à encourager les employés à penser et à se comporter conformément aux objectifs et aux intérêts de la maison-mère et à sa culture (Geringer et Frayne, 1990).

La socialisation en tant qu'instrument de contrôle consiste à ce que les employés de la filiale adoptent la culture et les valeurs de la multinationale. La formation comprend une part de socialisation des managers en encourageant leur participation à des sessions de formation, des réunions et des conférences avec les cadres de la maison-mère (Kumar et Seth, 1998). Selon Das et Teng (1998) un système de valeurs et normes partagées détermine des attitudes et comportements appropriés de la part des membres de l'organisation. Les pratiques de socialisation comportent la formation, l'envoi d'expatriés, les visites à la maison-mère (O'Connor et *al.*, 2001). Kumar et Seth (1998) ajoutent la rotation des managers entre filiales afin de créer une culture intégrative et un réseau de relations verbales informelles. Ils soulignent l'importance des séminaires de formation dispensés par la maison-mère dans les processus de socialisation. La socialisation et la formation semblent donc intimement liées.

Une autre catégorie d'instruments de contrôle que nous avons recensée dans la littérature concerne les transferts de connaissances, de compétences et d'accords relatifs à la technologie et à la gestion. « *Les multinationales peuvent compter sur leur supériorité technique et leurs qualifications en gestion pour garantir qu'elles participent aux opérations quotidiennes de gestion de la filiale* » (Geringer et Hebert, 1989). Pour Yan et Gray (2001), l'*input* en technologie, l'expertise de gestion et en marketing ainsi que la connaissance des canaux d'approvisionnement font partie des moyens de contrôle. « *Des transferts de compétences de gestion créent une dépendance par rapport à l'expertise du fournisseur et la connaissance de cette ressource permet à un parent d'influer sur son utilisation* » (Child et Yan, 1999). Toujours selon Child et Yan (1999), notamment dans le contexte d'un pays en voie de développement, en raison du manque de personnel local qualifié, le transfert de connaissances et l'expatriation seraient deux instruments de contrôle complémentaires.

Martinez et Jarillo (1989) classent les relations latérales, telles que les contacts managériaux directs, les équipes temporaires ou permanentes et les groupes de travail, parmi les mécanismes de contrôle plus informels et subtils. Kumar et Seth (1998) étudient le contact direct entre

managers. Gupta et Govindarajan (1991) soulignent l'importance de la communication inter-filiales dans certains contextes stratégiques. Pour Glaister (1995), l'origine des équipes managériales, venant principalement de la multinationale ou du partenaire local, et la fréquence de leurs réunions définissent le niveau de contrôle.

La communication informelle diffère des relations latérales en ce sens qu'elle n'est pas nécessairement structurée autour d'un projet spécifique (Martinez et Jarillo, 1990). Schaan (1988) considère explicitement que la communication informelle est un instrument de contrôle très adapté pour les coentreprises minoritaires.

Des primes et autres éléments de rétribution réduisent le risque que les managers d'une filiale à l'étranger prennent des décisions qui soient contraires aux intérêts de la multinationale (Kumar et Seth, 1998). O'Conner et *al.* (2001) démontrent que les pratiques incitatives de rémunération, l'évaluation de la performance et les politiques de promotion sont corrélées avec les sacrifices personnels des employés de la filiale. Geringer et Frayne (1990) précisent un certain nombre de stratégies incitatives qui peuvent être mises en œuvre telles que des rémunérations attractives pour les managers sur des postes-clés de la filiale, des primes et des perspectives de carrière lorsque des objectifs de long terme fixés pour la filiale sont atteints.

### **1.2. Construction d'un modèle causal de contrôle d'une filiale à l'étranger**

À travers l'étude de la littérature sur le contrôle d'une filiale internationale apparaît une grande diversité d'instruments et de mécanismes, qui peuvent être regroupés en catégories homogènes. Ainsi, le choix d'une modélisation théorique qui repose sur une structure causale multidimensionnelle reliant des sous-ensembles d'instruments de contrôle semble s'imposer. La modélisation par structures latentes paraît particulièrement bien adaptée. Le tableau 2 regroupe dix-huit instruments de contrôle recensés dans la revue de littérature. Douze de ces mécanismes entreront dans la modélisation structurelle sous forme de dix variables latentes.

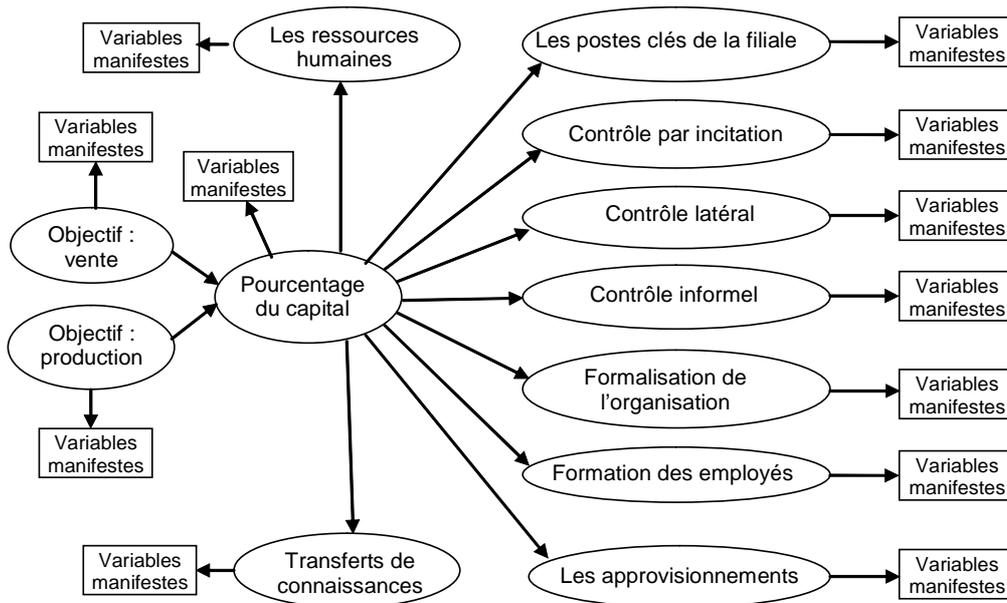
**Tableau 2** – *Retranscription des mécanismes de contrôle issus de la littérature en variables latentes de la modélisation causale*

	Mécanisme de contrôle dans la littérature	Variable latente
1	Participation au capital	Pourcentage du capital <sup>2</sup>
2	Envoi de cadres expatriés	Contrôle par les ressources humaines
3	Missions de court terme	
4	Postes clés de management de la filiale	Contrôle par les postes-clés de management de la filiale
5	Évaluation et contrôle comportemental	-
6	Incitation des cadres de la filiale par primes, contrôle de la performance des cadres	Contrôle par incitation
7	Contrôle latéral	Contrôle latéral
8	Contrôle informel	Contrôle informel
9	Centralisation des décisions	-
10	Formalisation de l'organisation (documents, procédures) ; contrôle par les résultats	Contrôle par la formalisation de l'organisation et de la structure
11	Conseil d'administration de la filiale	
12	Droits de veto	-
13	Structuration par départementalisation	-
14	Planification, management par objectifs	-
15	Formation des employés de la filiale	Contrôle par la formation des employés de la filiale
16	Socialisation (valeurs, culture, voyages, ...)	-
17	Provision des ressources physiques	Contrôle par les approvisionnements
18	Transferts de connaissances	Contrôle par les transferts de connaissances

Nous pouvons maintenant construire un graphe théorique causal reliant les structures latentes des mécanismes de contrôle en trois étapes successives :

<sup>2</sup> La participation au capital d'une filiale sera considérée dans notre modèle sous sa fonction « mode d'entrée » dans le pays d'accueil.

**Figure 1 –** *Graphe théorique causal fléché reliant les structures latentes des mécanismes de contrôle*



## 2. La validation empirique du modèle causal

La validation empirique du modèle théorique se fait à partir du cas des filiales japonaises et européennes implantées en Chine. Bien sûr, l'environnement institutionnel et réglementaire chinois pourrait expliquer le recours à certains mécanismes de contrôle plutôt qu'à d'autres. Cependant, l'environnement chinois relatif aux investissements étrangers a été considérablement assoupli tout au long des années 1980 et 1990. Dans la plupart des secteurs d'activité, les entreprises étrangères peuvent désormais investir librement sous forme de coentreprises ou de filiales à 100 %, sauf dans un nombre restreint de secteurs comme par exemple l'automobile ou l'assurance. La création de plus en plus massive de filiales totalement contrôlées en Chine par les multinationales ces dernières années témoigne du fait que l'environnement institutionnel pose de moins en moins de problèmes, comme on pouvait du reste l'espérer dans le cadre du processus d'adhésion de la Chine à l'OMC.

Yan et Gray (2001) se demandent également si la vérification empirique de modèles théoriques à partir du cas des filiales américaines en Chine est appropriée car cela peut limiter la généralisation des résultats aux seules coentreprises en Chine ou dans des pays en voie de développement. Nous sommes d'accord avec eux lorsqu'ils écrivent que « *quelques facteurs typiques du pays peuvent rendre une partie des résultats de l'étude spécifiques aux filiales en Chine ; néanmoins, d'autres auteurs ont établi des similitudes entre des coentreprises établies en Chine et des coentreprises dans d'autres pays en voie de développement (Beamish, 1993), de sorte que la généralisation, avec prudence, semble raisonnable* ».

Après une description de la méthode d'échantillonnage, nous précisons les intitulés des variables manifestes qui apparaissent dans le questionnaire. Enfin, nous estimerons les coefficients LVPLS du modèle causal.

### **2.1. Échantillonnage**

Nous avons administré un questionnaire définissant 160 variables en relation avec les différents mécanismes de contrôle d'une filiale à l'étranger, fréquemment cités dans la littérature. L'administration a été effectuée à la fois sur Internet et par courrier auprès de filiales implantées en Chine par des multinationales européennes<sup>3</sup> et japonaises. Les questionnaires étaient en français, anglais ou en japonais selon les cibles et différenciés pour tenir compte des questions précises telles que « les employés formés en France », « les employés formés au Japon », etc. La demande de remplir les questionnaires sur Internet a été faite par courrier électronique comportant un hyperlien vers notre site web. Par ailleurs, pour l'enquête postale, nous avons également indiqué l'adresse Internet de ce site web. Des collègues de l'Université Nationale de Yokohama, au Japon, ont pris en charge l'administration de l'enquête auprès des filiales japonaises. Ils ont préféré une administration par courrier uniquement car cette méthode donne habituellement de bons taux de retour au Japon.

Afin de lister les adresses postales et électroniques européennes, nous avons utilisé des annuaires professionnels et des listes d'entrepri-

---

<sup>3</sup> Dont les maisons-mères se situent essentiellement en France, en Allemagne, au Royaume-Uni, en Espagne, en Italie, aux Pays-Bas et en Suède

ses publiés par les différentes chambres de commerce et d'industrie en en Chine<sup>4</sup>. Les filiales présentes sur ces listes ont toutes été contactées. Pour l'envoi postal aux filiales japonaises, les correspondants de l'Université Nationale de Yokohama ont effectué un tirage aléatoire systématique de mille adresses dans l'annuaire sur les filiales d'entreprises japonaises dans le monde, le *Kaigai Shinshitsu Kigyô Sôran*, de l'éditeur spécialisé *Tôyô Keizai* (édition 2002).

Le tableau 3 résume les caractéristiques de l'envoi total par courrier postal et par courrier électronique ainsi que les taux de retour.

**Tableau 3 –** *Caractéristiques de l'envoi postal et électronique*

	(a)	(b)	(c=a+b)	(d)	(e=d/c)	(f=d/Σ <sub>i</sub> d <sub>i</sub> )
	Courrier postal	Courrier électronique	Contacts	Retour	Taux de retour	% de l'échantillon
Filiales européennes	1681	1512	3193	163	5,1 %	51,6 %
Filiales japonaises	1000	-	1000	153	15,3 %	48,4 %
Total	2681	1512	4193	316	7,5 %	100 %

## 2.2. *Mesure des structures latentes par des variables manifestes*

« Une variable latente est une variable qui n'est pas directement observable mais déduite d'une ou plusieurs variables manifestes appartenant au champ d'investigation empirique » (Valette-Florence, 1988). Par exemple, une multinationale qui désire contrôler sa filiale par le biais de la formation des employés (variable latente) adoptera des comportements visibles en matière de formation comme l'envoi de missions d'instruction à l'étranger. Les douze variables latentes du modèle causal ont été construites à partir de 31 variables manifestes. Le tableau 4 résume les intitulés et les opérationnalisations de mesure sur le questionnaire.

L'importance des fonctions des expatriés et des cadres locaux est mesurée par les questions : « quels sont les postes auxquels sont affectés les cadres expatriés (resp. cadres locaux) », en proposant la liste

<sup>4</sup> La Chambre de Commerce et d'Industrie Française en Chine, the British Chamber of Commerce in China, die Handelsförderungsstelle der Botschaft der Bundesrepublik Deutschland, la Chambre Européenne de Commerce en Chine, la Chambre Espagnole de Commerce en Chine et la Chambre Italienne de Commerce en Chine

suiivante : directeur général, comptabilité-finance, marketing-commercial, ressources humaines, production, autre poste.

**Tableau 4 –** *Intitulés et mesures des variables manifestes sur le questionnaire quantitatif*

Variables latentes	Variables manifestes	Opérationnalisation de mesure sur le questionnaire
Objectif : vente	Filiale de vente	Variable nominale (oui –non)
Objectif : production	Filiale de production	Variable nominale (oui –non)
	% de réexport du chiffre d'affaires	Variable quantitative ouverte (0-100)
Pourcentage du capital	% du capital détenu par la multinationale	Variable quantitative ouverte (0-100)
	Part de sièges dans le conseil d'administration de la filiale multinationale	Variable synthétique
Contrôle par les ressources humaines	Nombre de cadres expatriés	Variable quantitative ouverte
	Nombre de cadres chinois	Variable quantitative ouverte
Contrôle par les postes-clés de management	Postes clés occupés par des cadres expatriés	Variable quantitative ouverte
	Postes clés occupés par des cadres locaux	Variable quantitative ouverte
Contrôle par incitation	Incitation par bonus (en cas de performance)	Variable nominale (oui –non)
	Incitation par promotion (en cas de performance)	Variable nominale (oui –non)
Contrôle latéral	Nombre annuel de réunions entre cadres expatriés et locaux de la filiale	Variable quantitative ouverte
	Coordination de la filiale par réunions entre cadres expatriés et locaux de la filiale	Variable ordinale (4 points)
	Communication dans la filiale par réunions entre cadres expatriés et locaux de la filiale	Variable ordinale (4 points)
Contrôle informel	Coordination de la filiale par e-mail	Variable ordinale (4 points)
	Coordination de la filiale par téléphone	Variable ordinale (4 points)
	Communication dans la filiale par e-mail	Variable ordinale (4 points)
	Communication dans la filiale par téléphone	Variable ordinale (4 points)
Contrôle par la formalisation de l'organisation et de la structure	Nombre annuel de réunions du conseil d'administration	Variable quantitative ouverte
	Nombre de documents formalisés	Variable quantitative synthétique
	Nombre de procédures formalisées	Variable quantitative synthétique
	Nombre de descriptions de fonctions	Variable quantitative synthétique
Contrôle par la formation des employés	Formation dans le pays d'origine de la multinationale	Variable quantitative synthétique
	Formation en Chine	Variable quantitative synthétique
Contrôle par l'approvisionnement	Approvisionnements par une autre filiale du partenaire chinois (IJV)	Variable ordinale (3 points)
	Approvisionnements par le partenaire chinois (IJV)	Variable ordinale (3 points)
	Approvisionnements par une autre filiale du groupe	Variable ordinale (3 points)
	Approvisionnements par la maison-mère	Variable ordinale (3 points)
Contrôle par les transferts de connaissances	Transfert de connaissances en organisation de la production	Variable ordinale (4 points)
	Transfert de connaissances en technologie	Variable ordinale (4 points)
	Transfert de connaissances en marketing et distribution	Variable ordinale (4 points)

En attribuant un coefficient arbitraire de valeur 4 à la fonction de directeur général de la filiale pour tenir compte de sa prééminence, les sommes pondérées du nombre d'expatriés (respectivement du nombre de cadres locaux) affectés à chaque fonction définissent les variables manifestes synthétiques « postes-clés occupés par des cadres expatriés » et « postes-clés occupés par des cadres locaux ».

Les questions « les fonctions suivantes ont-elles fait l'objet de procédures rédigées ? » et « pour les fonctions suivantes, des descriptions de postes ont-elles été réalisées ? » étaient suivies d'une liste de sept fonctions<sup>5</sup>. La question : « la filiale établit périodiquement les documents suivants » était suivie d'une liste de douze documents comptables et de rapports<sup>6</sup>, et déterminant la variable synthétique « nombre de documents ».

### **2.3. Estimation des coefficients du modèle structurel**

Les coefficients du modèle structurel ont été estimés par la procédure PLS (Tenenhaus, 1999), qui se base sur une succession itérative de régressions PLS<sup>7</sup> entre variables manifestes et latentes jusqu'à convergence de ces dernières. Seul le logiciel LVPLS et sa version graphique récente PLSGraph 3.0, que nous avons utilisée, sont disponibles pour appliquer cette méthode. Le logiciel LVPLS étant délicat à manipuler, l'approche PLS est jusque-là peu utilisée dans la littérature de gestion. Pourtant, ses qualités statistiques en font une méthode très adaptée à notre cas : l'approche PLS traite convenablement les données manquantes, elle n'exige pas que les données soient distribuées normalement et elle est très souple en ce qui concerne la nature des variables en acceptant un mélange de variables numériques, ordinales voire nominales par leur transcription en variables indicatrices 0-1. Enfin, la régression PLS est fortement recommandée lorsque les variables explicatives connaissent de fortes colinéarités, ce qui est le cas entre certai-

---

<sup>5</sup> Soit les fonction suivantes : administration générale, marketing-commercial, finance, ressources humaines, comptabilité, production, autres fonctions.

<sup>6</sup> Soit les documents suivants : bilan, bilan prévisionnel, compte de résultat, compte de résultat prévisionnel, tableau de financement, tableau de financement prévisionnel, comptes consolidés, comptes consolidés prévisionnels, budgets d'investissement, rapports commerciaux, bilan social ou rapport sur les ressources humaines, autres documents.

<sup>7</sup> *Partial Least Squares*.



Le tableau 6 spécifie les coefficients de régression PLS entre variables latentes qui se situent sur le chemin structurel, leurs valeurs t calculées selon la procédure *bootstrap* ainsi que leurs niveaux de signification

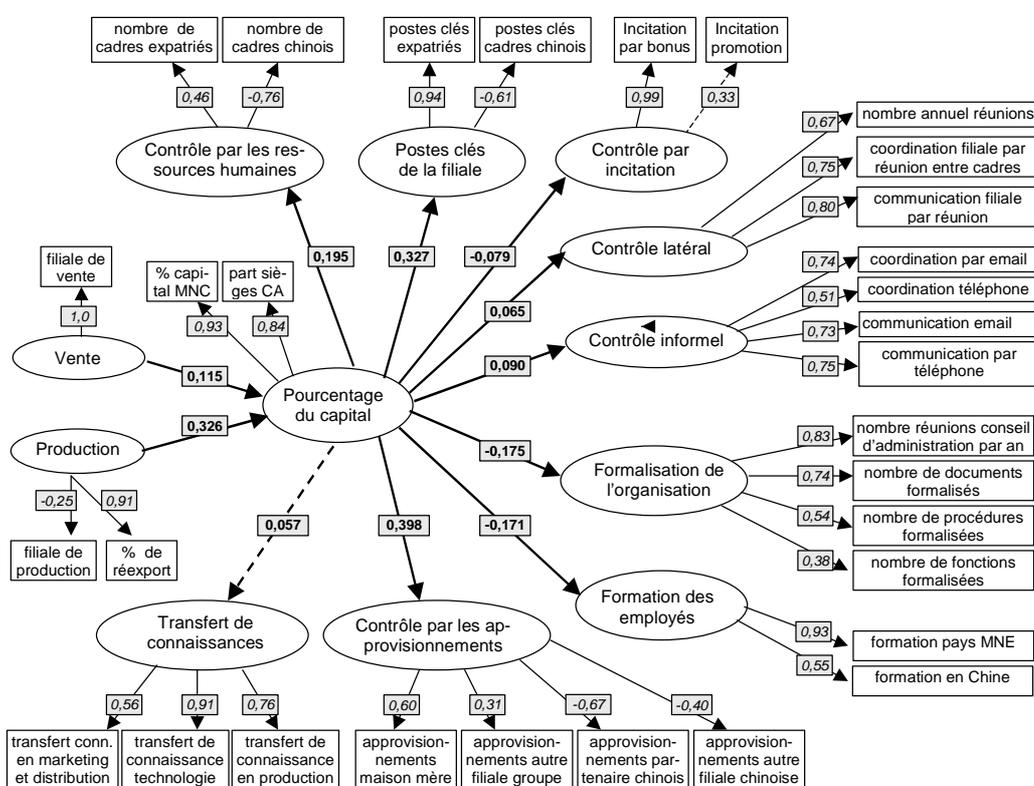
**Tableau 6 –** Coefficients de régression PLS entre les variables latentes sur le chemin structurel, tests t par bootstrap et niveaux de signification

Coefficients de régression PLS entre variables latentes sur le chemin structurel		Variables latentes explicatives		
		VL objectif de vente	VL objectif de production	VL % capital
Variables latentes à expliquer	Pourcentage du capital	0,115 <i>t=2,55</i> <i>sign.&lt;0,01</i>	0,326 <i>t=6,25</i> <i>sign.&lt;0,01</i>	
	Contrôle par les ressources humaines			0,195 <i>t=3,08</i> ; <i>sign.&lt;0,01</i>
	Contrôle par les postes-clés de management de la filiale			0,327 <i>t=3,39</i> ; <i>sign.&lt;0,01</i>
	Contrôle par incitation			-0,079 <i>t=1,69</i> ; <i>sign.&lt;0,05</i>
	Contrôle latéral			0,065 <i>t=1,59</i> ; <i>sign.&lt;0,06</i>
	Contrôle informel			0,090 <i>t=1,99</i> ; <i>sign.&lt;0,05</i>
	Contrôle par la formalisation de l'organisation et de la structure			-0,175 <i>t=3,96</i> ; <i>sign.&lt;0,01</i>
	Contrôle par la formation des employés de la filiale			-0,171 <i>t=3,18</i> ; <i>sign.&lt;0,01</i>
	Contrôle par l'approvisionnement			0,398 <i>t=8,26</i> ; <i>sign.&lt;0,01</i>
	Contrôle par les transferts de connaissances			0,057 <i>t=1,24</i> ; <i>sign.&lt;0,11</i>

La figure 2 permet de visualiser sous forme de graphe l'ensemble des coefficients de régression entre les variables manifestes et leurs variables latentes (dans des carrés en caractères italiques) et entre varia-

bles latentes sur le chemin structurel (en caractères et flèches gras). Les relations en pointillés ne sont pas significatives au seuil d'erreur de 10 %.

**Figure 2 –** *Graphe théorique causal quantifié par la procédure LVPLS*



Le tableau 7 spécifie les coefficients de corrélation significatifs entre variables latentes réflexives de troisième niveau, c'est-à-dire entre mécanismes de contrôle.

**Tableau 7 –** Coefficients de corrélation significatifs entre variables latentes réflectives de troisième niveau

	Les ressources humaines	Les postes-clés	Contrôle par incitation	Contrôle latéral	Contrôle informel	La formalisation de l'organisation	La formation employés	Les approvisionnements
Contrôle par les postes-clés de management	0,61							
Contrôle par incitation	-0,16							
Contrôle latéral		0,14						
Contrôle informel								
Contrôle par la formalisation de l'organisation et de la structure				0,20				
Contrôle par la formation des employés						0,31		
Contrôle par l'approvisionnement	0,18	0,13			0,15			
Contrôle par les transferts de connaissances				0,19			0,25	0,20

Enfin, le tableau 8 donne les résultats des tests t de différences de scores moyens sur les variables latentes de troisième niveau entre les filiales à 100 % et les coentreprises. Les différences positives suggèrent que les filiales à 100 % pratiquent davantage un mécanisme de contrôle qu'une coentreprise tandis qu'une différence négative suggère le contraire.

**Tableau 8 –** Tests t de différence de moyennes des scores sur les variables latentes réflectives de troisième niveau entre les filiales à 100 % et les coentreprises

Mécanisme de contrôle	t	Sign.	Pratiqué davantage par :
Contrôle par les ressources humaines	3,37	0,00	Filiale à 100 %
Contrôle par les postes-clés de management	4,18	0,00	Filiale à 100 %
Contrôle par incitation	-0,83	0,41	Non significatif
Contrôle latéral	-0,47	0,64	Non significatif
Contrôle informel	0,43	0,67	Non significatif
Contrôle par la formalisation de l'organisation	-5,75	0,00	Coentreprise
Contrôle par la formation des employés	-3,06	0,00	Coentreprise
Contrôle par l'approvisionnement	5,84	0,00	Filiale à 100 %
Contrôle par les transferts de connaissances	-0,62	0,54	Non significatif

En partant des résultats statistiques nous essayons de comprendre dans la troisième partie comment les multinationales combinent réellement différents mécanismes de contrôle dans le contexte chinois.

### **3. Comment les multinationales combinent-elles les différents mécanismes de contrôle ?**

Cette discussion est structurée en six points, traitant successivement de la part du capital en fonction de l'objectif d'une implantation en Chine, du contrôle par la nomination de cadres expatriés sur des postes-clés de la filiale et de la politique d'incitation qui leur est appliquée, du contrôle latéral et informel, du contrôle par la formalisation, de la formation et la socialisation des employés de la filiale et enfin du contrôle par les transferts de connaissances et par la dépendance des ressources.

#### ***3.1. Part du capital en fonction de l'objectif de l'implantation***

La part du capital qu'une multinationale prend dans une filiale semble tout d'abord dépendre de l'objectif initial assigné à celle-ci : vendre ou produire. La variable latente « objectif de vente » est liée à la variable latente « pourcentage du capital » par un coefficient de régression positif de 0,115. Ce coefficient indique que lorsque l'objectif consiste à vendre les biens ou services de la multinationale sur le marché intérieur chinois sans pour autant produire localement, elle préfère plutôt garder le contrôle de la filiale par la détention d'un pourcentage élevé du capital : 65 % des filiales de vente sont des filiales à 100 % contre 40 % des filiales de production.

Le choix stratégique semble plus complexe lorsque la multinationale a une activité de production en Chine. D'une part, la variable latente « objectif de production » est construite négativement par la variable manifeste « filiale de production » (coefficient de corrélation de -0,25). D'autre part, elle est positivement construite par la variable manifeste « pourcentage de réexport » (coefficient de corrélation de 0,91). Ce résultat apparemment contradictoire est à analyser à travers le coefficient de régression de 0,33 qui lie la variable latente « objectif de production » à la variable latente « pourcentage du capital ». Lorsqu'une multinationale implante une filiale de production en Chine, elle

cherche plutôt à s'associer à un partenaire local pour créer une coentreprise. En revanche, lorsque l'objectif est de réexporter, les multinationales préfèrent garder une part élevée dans le capital.

Produire dans un pays en transition pose de nombreux problèmes, en particulier quand cette transition conduit vers plus de développement mais aussi d'une économie planifiée vers une économie de marché. La multinationale doit accéder à de nombreuses ressources locales (terrains, autorisations diverses, ressources humaines, réseaux de distribution, etc.) auprès de divers organismes locaux. Comme le prédisent à la fois la théorie des coûts de transaction (Hennart, 1991) et l'approche par les ressources (Delios et Beamish, 1999), tant pour réduire le risque d'opportunisme des interlocuteurs locaux que pour accéder plus aisément à des ressources locales, la multinationale est incitée à recourir à un partenaire local, en créant avec lui une coentreprise. En revanche, lorsqu'une part importante de la production en Chine est réexportée sous forme de composants ou de produits finis, la multinationale doit atteindre à la fois un haut niveau de qualité et un haut niveau d'intégration de la filiale chinoise avec les autres filiales concernées de son réseau mondial. Ceci incite la multinationale à garder un fort niveau de contrôle de sa filiale chinoise, en particulier par la détention d'une large part ou de la totalité de son capital (Zhao et Zhu, 1998 ; Luo, 2001 ; Delios et Beamish, 1999).

### ***3.2. La nomination de cadres expatriés sur des postes-clés de gestion de la filiale et la politique d'incitation***

En plus du contrôle par la participation au capital, une multinationale peut introduire toute une série de mécanismes de contrôle complémentaires ou alternatifs. Le premier de ces mécanismes consiste à envoyer des cadres expatriés pour occuper les postes-clés du management de la filiale. Les coefficients de régression sur le chemin structurel entre les variables latentes « contrôle par les ressources humaines » (coefficient de régression de 0,195) et « contrôle par les postes-clés de management » (coefficient de régression de 0,327), d'une part, et la variable latente « pourcentage du capital », d'autre part, sont tous deux positifs et fortement significatifs. Les deux variables latentes sont construites positivement par les cadres expatriés (« nombre » respectivement « postes-clés ») et négativement par les cadres locaux (« nombre » respectivement « postes-clés »). Cela veut dire que lors-

qu'une multinationale prend une part du capital importante dans une filiale, elle nomme des cadres expatriés sur des postes-clés afin d'assurer le contrôle sur la gestion de la filiale. En revanche, lorsqu'une multinationale possède une part plus faible du capital et par conséquent que le partenaire chinois en possède une part plus importante, les cadres chinois occupent plus les postes-clés du management. Les tests t du tableau 8 confirment ces conclusions en ce sens que c'est surtout dans les filiales à 100 % que l'on trouve massivement des cadres expatriés sur des postes-clés, alors que dans les coentreprises ce sont davantage les cadres chinois.

Le contrôle par incitation à la performance des expatriés de la filiale peut être analysé au vu de ces résultats. Le coefficient de régression entre le contrôle par incitation et le pourcentage du capital apparaît négatif de -0,079. Bien qu'il soit faible, il est significatif au seuil d'erreur de 5 %. Plus la part du capital que détient la multinationale est modeste, moins il y aura de cadres expatriés sur des postes-clés et plus la maison-mère leur offre des conditions incitatives à la performance, notamment des bonus et, dans une moindre mesure des promotions. Le coefficient de corrélation négatif entre le contrôle par les ressources humaines et le contrôle par incitation ( $r = -0,16$ , sign.  $< 0,05$ ) confirme cette conclusion. En revanche, le test t ( $t = -0,83$  ; sign. = 0,41) du tableau 8 étant non significatif, il ne permet pas de conclure que le contrôle par incitation soit différemment pratiqué dans les coentreprises ou dans les filiales à 100 %.

### ***3.3. Le contrôle latéral et informel***

Les contrôles « latéral » (coefficient de régression de 0,065) et « informel » (coefficient de régression de 0,09) sont tous les deux faiblement liés à la part du capital que détient une multinationale. On peut en déduire que la communication et la coordination des cadres expatriés et locaux d'une filiale, que ce soit de manière formalisée par réunions ou plus informelle par téléphone et courrier électronique, semblent être pratiquées légèrement plus dans les filiales à 100 % et les coentreprises majoritaires, sans que les tests t de différences de moyennes (tableau 8) ne soient significatifs.

### **3.4. Formalisation de l'organisation et de la structure**

La variable latente « formalisation de la structure » est négativement liée à la variable latente « pourcentage du capital » par un coefficient de régression de -0,175. Lorsqu'une multinationale possède une faible part du capital, elle compense ce manque de contrôle par la mise en place d'une organisation et de procédures formalisées. Afin d'influer sur le processus décisionnel de la filiale, la première mesure manifeste consiste à convoquer de manière régulière le conseil d'administration (coefficient de corrélation de 0,83). La seconde mesure consiste à faire établir toute une série de documents formalisés (coefficient de corrélation de 0,74) comme le bilan, le compte de résultat, des tableaux de financement, des budgets d'investissement, des rapports de vente, etc., que la filiale doit communiquer à la maison-mère. La troisième mesure consiste à définir le contenu précis des fonctions (coefficient de corrélation de 0,54) et des postes (coefficients de corrélation de 0,38) pour que le contenu du travail de chacun soit bien établi. Le test t du tableau 8 confirme clairement que le contrôle par formalisation de l'organisation et de la structure est nettement plus pratiqué dans les coentreprises internationales que dans les filiales détenues à 100 %.

### **3.5. La formation et la socialisation des employés de la filiale**

Tout comme la formalisation de l'organisation et de la structure, la variable latente « formation des employés » est négativement liée à la variable latente « pourcentage du capital » (coefficient de régression de -0,171). La formation des employés constitue donc également un mécanisme compensatoire pour garder le contrôle des opérations d'une filiale lorsque la multinationale ne possède qu'une part du capital relativement faible. D'ailleurs, la matrice des corrélations entre mécanismes de contrôle (tableau 7) montre une corrélation assez forte de 0,31 entre la formation des employés et la formalisation de la structure. Ces deux mécanismes de contrôle sont implantés conjointement comme mécanismes compensatoires. De même, le test t de différences de scores moyens sur la variable latente ( $t = -3,06$ ) confirme que la formation des employés est davantage pratiquée dans les coentreprises internationales que dans les filiales à 100 %.

Pour souligner l'importance de la dimension du « contrôle » dans la formation des employés, c'est celle qui se déroule dans le pays d'origine de la multinationale qui contribue le plus fortement à la construction de la variable latente (coefficient de corrélation de 0,93) par rapport à celle qui se déroule en Chine (coefficient de corrélation de 0,55). La socialisation et l'apprentissage de la culture d'entreprise par des séjours à l'étranger semblent donc présents.

### ***3.6. Transfert de connaissances et dépendance des ressources***

La variable latente « transfert de connaissances » est faiblement et positivement liée à la variable latente « pourcentage du capital » par un coefficient de régression de 0,07 (sign. = 0,11). Parmi les facteurs qui influent positivement sur la part du capital que prennent des multinationales dans une filiale implantée à l'étranger, différentes publications soulignent la nécessité de protéger les actifs et les connaissances transférés vers les filiales (Luo, 2001 ; Delios et Beamish, 1999). On confirme ici que lorsqu'une multinationale transfère vers sa filiale des compétences et des connaissances qu'elle souhaite protéger, elle garde une part du capital élevée dans la filiale. Cependant, le test t du tableau 8 étant non significatif, il ne permet pas d'affirmer que les transferts de connaissances se pratiquent davantage dans le cadre d'une filiale à 100 % que dans le cadre d'une coentreprise.

La variable latente est bien construite à la fois par des transferts de compétences en marketing et distribution (coefficient de corrélation de 0,55), par des transferts de compétences en technologie (coefficient de corrélation de 0,91) et en organisation de la production (coefficient de corrélation de 0,76). Les corrélations entre mécanismes de contrôle (tableau 7) montrent que les transferts de compétences s'accompagnent très logiquement de la formation des employés (corrélation de 0,25).

Le coefficient de régression fort (0,398) entre le contrôle par les approvisionnements et le contrôle par le pourcentage de capital est à interpréter à partir des variables manifestes qui constituent la variable latente, à savoir tout d'abord « les approvisionnements en provenance de la maison-mère de la multinationale » (coefficient de corrélation de 0,60) ou « en provenance d'une autre filiale du groupe » (coefficient de corrélation de 0,31). Lorsqu'une multinationale détient un fort pourcentage du capital, la filiale se fournit « totalement ou presque » auprès de la maison-mère ou auprès d'une autre filiale du groupe. Inverse-

ment, lorsqu'une filiale doit s'intégrer dans la chaîne de valeur de la multinationale, cette dernière préfère garder une part élevée du capital.

Les coefficients de corrélation négatifs entre le contrôle par les approvisionnements et les variables manifestes « approvisionnements par la maison-mère chinoise » ( $r = -0,67$ ) et par « une autre filiale du groupe chinois » ( $r = -0,40$ ) semblent indiquer que lorsque la multinationale a un pourcentage du capital plus modeste et, par conséquent, que le partenaire chinois détient un pourcentage du capital plus fort, la filiale s'approvisionne davantage auprès des partenaires chinois. Les statistiques simples sur variables manifestes, de même que le test t du tableau 8, confirment les conclusions des mêmes études citées plus haut (Luo, 2001 ; Delios et Beamish, 1999) qui soulignent que parmi les facteurs qui incitent à prendre des parts du capital plus modestes, il y a la dépendance à l'égard des compétences et des ressources d'un partenaire local.

## **Conclusion**

En partant d'une revue de la littérature, cet article avait pour objectif la construction théorique d'un modèle causal permettant d'étudier comment des firmes multinationales combinent réellement les mécanismes de contrôle de leurs filiales à l'étranger. Un échantillon de 316 filiales européennes et japonaises établies en Chine a permis la validation empirique de ce modèle par la procédure LVPLS.

L'objectif initial d'une implantation à l'étranger, vendre ou produire, joue dans un premier temps sur le mode d'entrée. Lorsque l'objectif de l'implantation est simplement d'exporter leurs produits en Chine, à travers une filiale de commercialisation, les multinationales préfèrent établir des filiales totalement contrôlées. Lorsque l'objectif est de produire localement des biens à commercialiser sur le territoire chinois, les multinationales créent davantage de coentreprises internationales afin de bénéficier des compétences d'un partenaire local. En revanche, si la production de la filiale délocalisée en Chine est réexportée, la multinationale évite de s'engager avec un partenaire local et préfère garder un pourcentage élevé du capital.

Les deux mécanismes de contrôle les plus souvent étudiés dans la littérature, que sont la part du capital et l'envoi de cadres expatriés sur des missions de long terme, sont liés positivement. Plus une multina-

tionale possède une part importante dans le capital, plus elle y détache des cadres expatriés ; lorsqu'elle possède une part plus faible du capital, le partenaire chinois occupe davantage les postes-clés. Dans ce dernier cas, en contrepartie, la multinationale a tendance à inciter à la performance ses cadres expatriés (en nombre réduit) par bonus et promotions.

Lorsqu'une multinationale détient une part élevée voire la totalité du capital, elle a tendance à y transférer plus de compétences et de connaissances. Cependant, comme le prétend la littérature, la causalité semble inversée en ce sens que le besoin de protéger les compétences et connaissances transférées incite les multinationales à garder un pourcentage élevé dans le capital de la filiale. Il en va de même pour le contrôle par les approvisionnements qui est positivement lié à la part du capital que détient une multinationale. On peut raisonner inversement en disant que, lorsque la production d'une filiale en Chine doit s'intégrer dans la production globale de la multinationale, elle garde un pourcentage élevé du capital, alors que si elle dépend des approvisionnements du partenaire chinois, elle opte pour un pourcentage du capital plus faible.

Lorsque, par contrainte ou par choix, une multinationale possède une part plus faible du capital d'une coentreprise, on constate d'abord que les partenaires locaux occupent davantage les postes-clés de gestion de la filiale. Les multinationales semblent compenser cette double perte de contrôle, par le capital et par les postes-clés, en jouant sur deux mécanismes alternatifs de contrôle. D'abord elles formalisent l'organisation et le fonctionnement de la filiale par différentes mesures, notamment la tenue régulière de son conseil d'administration, l'envoi vers la maison-mère de documents comptables, budgétaires et autres rapports, ainsi que la description des fonctions et la rédaction de procédures. Ensuite, les multinationales forment plus les employés locaux et les expatriés, aussi bien dans le pays d'accueil que dans le pays d'origine de la multinationale. Dans ce dernier cas, la formation comprend une part importante de socialisation. Ainsi, nous apportons des éléments de réponses à la question de Schaan (1988) dans un article intitulé : « *How to control a joint venture even as a minority partner* ». C'était l'un des objectifs de notre recherche.

## Bibliographie

- Beamish P.W. (1993), « The Characteristics of Joint Ventures in the People's Republic of China », *Journal of International Marketing*, vol. 1, n° 2, p. 29-48.
- Beamish P.W. et Wang H.Y. (1989), « Investing in China via Joint Ventures », *Management International Review*, vol. 29, n° 1, p. 57-64.
- Boyacigiller N. (1990), « The Role of Expatriates in the Management of Interdependence, Complexity and Risk in Multinational Corporations », *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, p. 357-381.
- Buckley P.J. et Casson M. (1988), « A Theory of Cooperation in International Business », in F. Contractor et P. Lorange (Eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, p. 31-53.
- Calantone R.J. et Zhao Y.S. (2000), « Joint Ventures in China a Comparative Study of Japanese, Korean, and U.S. Partners », *Journal of International Marketing*, vol. 9, n° 1, p. 1-23.
- Chatelin Y.M., Vinzi V.E. et Tenenhaus, M. (2002), « State-of-Art on PLS Path Modeling through the Available Software », *Cahier de Recherche du Groupe HEC*, [http://www.hec.fr/hec/fr/professeur\\_recherche/cahier/index.html](http://www.hec.fr/hec/fr/professeur_recherche/cahier/index.html), n° 764, p. 1-31.
- Child J. et Yan Y. (1999), « Investment and Control in International Joint Ventures : The Case of China », *Journal of World Business*, vol. 34, n° 1, p. 3-15.
- Child J. et Yan Y. (2003), « Predicting the Performance of International Joint Ventures : An Investigation in China », *Journal of Management Studies*, March, vol. 40, n° 2, p. 283-320.
- Das T.K. et Teng B.S. (1998), « Between Trust and Control : Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 3, p. 491-512.
- Delios A. et Björkman I. (2000), « Expatriate Staffing in Foreign Subsidiaries of Japanese Multinational Corporations in the PRC and the United States », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, n° 2, p. 278-293.
- Ding D.Z. (1997), « Control, Conflict and Performance : A Study of U.S.-Chinese Joint Ventures », *Journal of International Marketing*, vol. 5, n° 3, p. 31-45.

- Egelhoff W.G. (1988), « Strategy and Structure in Multinational Corporations : A Revision of the Stopford and Wells Model », *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 1-14.
- Inkpen A.C. et Beamish P.W. (1997), « Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 1, p. 177-202.
- Isobe T., Makino S. et Montgomery D.B. (2000), « Resource Commitment, Entry Timing and Market Performance of Foreign Direct Investments in Emerging Economies : The Case of Japanese International Joint Ventures in China », *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 3, p. 468-484.
- Geringer J.M et Frayne C.A. (1990), « Human Resource Management and International Joint Venture Control : A Parent Company Perspective », *Management International Review*, vol. 30, n° spécial, p. 103-120.
- Geringer J.M et Hebert L. (1989), « Control and Performance of International Joint Ventures », *Journal of International Business Studies*, vol. 20, p. 235-254.
- Glaister K.W. (1995), « Dimensions of Control in UK International Joint Ventures », *British Journal of Management*, vol. 6, p. 77-96.
- Groot T. et Merchant K. (2000), « Control of International Joint Ventures », *Accounting Organizations and Society*, n° 25, p. 579-607.
- Gupta A.K. et Govindarajan V. (1991), « Knowledge Flow Patterns, Subsidiary Strategic Roles, and Strategic Control within MNCs », in *1991 Best Paper Proceedings : Academy of Management Annual Meetings*, p. 21-25.
- Harzing A.W. (1999), *Managing the Multinationals ; An International Study of Control Mechanisms*, Edward Elgar Publishing.
- Harzing A.W. (2000), « An Empirical Test and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies », *Journal of International Business Studies*, vol. 31, n° 1, p. 101-120.
- Hennart J.F. (1991), « The Transaction Costs Theory of Joint Ventures : An Empirical Study of Japanese Subsidiaries in the United States », *Management Science*, vol. 37, n° 4, p. 483-497.
- Jaussaud J. et Schaaper J. (2003), « Control Mechanisms of their Subsidiaries by Multinational Firms : A Multidimensional Perspective », *Strategic Management Society, 23rd Annual International Conference*, November, Baltimore, Maryland, USA

- Jaussaud J. et Schaaper J. (2001), « International Business Strategies towards Economies in Transition : The Case of Japanese Multinationals in China and Eastern Europe », in N. Fabry et F. Zeghni (Eds), *Transition in Asia and Central Europe : A Closed Door ; Two Open Windows*, Nova Science Publishers, Inc.
- Jaussaud J., Schaaper J. et Zhang Y. (2000), « Gestion internationale des ressources humaines : politiques d'expatriation et contrôle des filiales au sein des groupes multinationaux », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 38, novembre, p. 133-145.
- Jaussaud J., Schaaper J. et Zhang Y. (2001), « The Control of International Equity Joint-Ventures : Distribution of Capital and Expatriation Policies », *Journal of the Asia Pacific Economy*, vol. 6, n° 2, p. 212-231.
- Kale P. et Anand J. (2001), « Effects of Market Liberalization on Joint Venture Contributions, Control, Stability and Performance : An Empirical Study of International Joint Ventures in India », *Academy of Management Proceedings 2001*, Academy of Management Conference, Washington.
- Killing J.P. (1982), « How to Make a Global Joint Venture Work », *Harvard Business Review*, May-June, vol. 60, n° 3, p. 120-127.
- Kumar S. et Seth A. (1998), « The Design of Coordination and Control Mechanisms for Managing Joint Venture-Parent Relationships », *Strategic Management Journal*, vol. 19, p. 579-599.
- Lee J.R., Chen W.R. et Kao C. (1998), « Bargaining Power and the Trade-Off between the Ownership and Control of International Joint Ventures in China », *Journal of International Management*, vol. 4, p. 353-385.
- Legewie J. (2002), « Control and Coordination of Japanese Subsidiaries in China : Problems of an Expatriate-Based Management System », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 13, n° 6, p. 901-919.
- Luo Y. (2001), « Equity Sharing in International Joint Ventures : An Empirical Analysis of Strategic and Environmental Determinants », *Journal of International Management*, n° 7, p. 31-58.
- Luo Y., Shenkar O. et 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*, vol. 32, n° 1, p. 41-58.

- Martinez J.I. et Jarillo J.C. (1989), « The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations », *Journal of International Business Studies*, Fall, p. 489-514.
- Martinez J.I. et Jarillo J.C. (1991), « Coordination Demands of International Strategies », *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, p. 429-444.
- Mjoen H. et Tallman S. (1997), « Control and Performance in International Joint Ventures », *Organization Science*, vol. 8, n° 3, May-June, p. 257-274.
- O'Connor N.G., Luo Y. et Lee D.K.Y. (2001), « Self-Selection, Socialization and Budget Control in the PRC : A Study of a U.S.-Sino Joint Venture and Chinese State-Owned Enterprise », *Journal of Business Research*, vol. 52, p. 135-148.
- Srinivasa Rangan U. et Yoshino M.Y. (1996), « Forging Alliances : A Guide to Top Management », *Columbia Journal of World Business*, vol. 31, n° 3, p. 6-13.
- Schaan J.L. (1983), « Parent Control and Joint Venture Success : The Case of Mexico », PhD-Thesis, University of Western Ontario.
- Schaan J.L. (1988), « How to Control a Joint Venture Even as a Minority Partner », *Journal of General Management*, vol. 14, p. 4-16.
- Schuler R.S. (2001), « Human Resource Issues and Activities in International Joint Ventures », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, n° 1, p. 1-52.
- Tenenhaus M. (1999), « L'approche PLS », *Revue de Statistique Appliquée*, vol. 47, n° 2, p. 5-40.
- Valette-Florence P. (1988), « Spécificités et apports des méthodes d'analyse multivariée de la deuxième génération », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 3, n° 4, p. 23-56.
- Valette-Florence P. (1993), « Dix années de modèles d'équations structurelles : un état de l'art », *20ème Séminaire International de Recherche en Marketing*, La Londe Les Maures, IAE d'Aix-en-Provence, p. 346-364.
- Yan A. et Gray B. (1994), « Bargaining Power, Management Control and Performance in United States-China Joint Ventures : A Comparative Study », *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 6, p. 1478-1517.
- Yan A. et Gray B. (2001), « Antecedents and Effects of Parent Control in International Joint Ventures », *Journal of Management Studies*, vol. 38, n° 3, p. 393-416.

Zhang Y. et Li H. (2001), « The Control Design and Performance in International Joint Ventures : A Dynamic Evolution Perspective », *International Business Review*, vol. 10, p. 341-362.

Zhao H. et Zhu G. (1998), « Determinants of Ownership Preference of International Joint Ventures : New Evidence from Chinese Manufacturing Industries », *International Business Review*, vol. 7, p. 569-589.