

## **Modes de contrôle et performance opérationnelle des coopérations internationales inter-entreprises : une appréciation du point de vue des partenaires locaux au Cameroun**

### **Form of control and operational performance of international inter-firm cooperation: an assessment from the point of view of local partners in Cameroon**

**BILONGO Robert, PhD**  
**Enseignant Chercheur**

Maître de Conférences-Département des Systèmes d'information et d'Aide à la décision  
Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC)  
Université de Douala-Cameroun  
Courriel : [bilongor@gmail.com](mailto:bilongor@gmail.com)

**EVINDI Cyril Thierry**  
**Docteur**

Assistant-Département Marketing et Organisation  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Appliquée  
Université de Douala-Cameroun  
Courriel : [evicyril2@yahoo.fr](mailto:evicyril2@yahoo.fr)

**Date de soumission** : 14 /11/2023

**Date d'acceptation** : 13/12/2023

**Pour citer cet article** :

BILONGO. R & EVINDI. C. (2023) « Modes de contrôle et performance opérationnelle des coopérations internationales inter-entreprises : une appréciation du point de vue des partenaires locaux au Cameroun », Revue Internationale du Chercheur « Volume 4 : Numéro 4 » pp : 963-988

## Résumé

Ce papier a pour but d'évaluer les modes de contrôle afin d'identifier ceux qui contribuent le plus à la performance opérationnelle de l'entreprise locale impliquée dans une coopération internationale inter-entreprises (CII), ce du point de vue perçu par le partenaire local. Pour y parvenir, un modèle explicatif a été élaboré, puis une enquête extensive sur un échantillon de 113 entreprises locales engagées dans les CII a été menée au Cameroun. L'évaluation de la performance opérationnelle étant obtenue sur une échelle catégorielle ordinaire, la régression logistique est apparue comme la méthode d'analyse confirmatoire idoine. La qualité du modèle estimé s'est révélée satisfaisante. Nous avons pu conclure que le contrôle par le capital, par l'expatriation, et le contrôle par le comportement sont les modes de contrôle jugés plus appropriés pour soutenir la performance opérationnelle de l'entreprise locale alors que le contrôle par les résultats et celui par la socialisation semblent être les moins indiqués. Les résultats suggèrent que les partenaires étrangers gagneraient à mettre en place un contrôle sur les formes identifiées en vue d'améliorer la performance opérationnelle des partenaires locaux.

**Mots clés :** coopération internationale inter-entreprises ; mode de contrôle ; performance opérationnelle ; partenaire local ; partenaire étranger.

## Abstract

This paper aims to evaluate the form of control in order to identify those which contribute the most to the operational performance of the local company involved in international inter-company cooperation (CII), this from the perceived point of view by the local partner. To achieve this, an explanatory model was developed, then an extensive survey on a sample of 113 local companies engaged in CII was carried out in Cameroon. The evaluation of operational performance being obtained on an ordinal categorical scale, logistic regression appeared to be the appropriate confirmatory analysis method. The quality of the estimated model was found to be satisfactory. We were able to conclude that ownership control, expatriation, and behavior control are the form of control judged more appropriate to support the operational performance of the local company whereas the output control and that by socialization seem to be the least indicated. The results suggest that foreign partners would benefit from setting up control over the forms identified in order to improving the operational performance of local partners.

**Keywords:** international inter-firm cooperation; form of control; performance; local partner; foreign partner.

## Introduction

Les coopérations internationales inter-entreprises (CII) sont des accords entre entreprises à moyen et ou à long terme, fondés sur un contrat, impliquant deux ou plusieurs organisations juridiquement distinctes, situées dans des pays différents. Ces relations peuvent être régies comme de simples alliances contractuelles ou comme des alliances de participation partagée dans lesquelles une entité détenue conjointement par des partenaires est créée (Lojacono, Misani & Tallamn, 2017). On y retrouve les accords de licence, de concession commerciale, d'assistance technique, de franchise internationale, de sous-traitance internationale, de coentreprises, etc. Les entreprises engagées dans ce type de relation peuvent viser plusieurs objectifs distincts, en l'occurrence : accéder aux sources de financement, acquérir des ressources complémentaires (Wang, et al., 2020), accélérer la maîtrise technologique (Nguyen, 2019), bénéficier d'un réseau relationnel et politique dans le pays visé, rechercher des débouchés et pénétrer le marché du pays d'accueil (Imane, et al., 2019).

Cependant, les CII peuvent connaître des difficultés dans la poursuite de leurs objectifs en raison des différences de profils organisationnels, stratégiques, et même culturels entre les partenaires (Cheriet & Guillaumin, 2013). En conséquence, le rôle du contrôle dans la performance des CII a préoccupé plusieurs auteurs (Balboni, et al., 2018). Ces auteurs affirment généralement que le contrôle augmente la performance de la coopération, car il permet de réduire la vulnérabilité des partenaires et à se prémunir contre l'opportunisme (Murtaza, et al., 2016). Le contrôle dans les CII fait référence au processus par lequel un partenaire étranger influence les actions de son partenaire local dans le sens de ses attentes. Il s'agit d'un ensemble de mécanismes formels et informels qui permettent aux différents partenaires d'atteindre les objectifs fixés dans le cadre de la coopération (Schaan & Beamish, 1987).

La théorie des ressources (Barney, 1991) et la théorie de l'échange social (Blau, 1964), nous ont permis de mieux comprendre la gestion des CII à travers leurs mécanismes de contrôle. Alors que la première se concentrant sur les caractéristiques des ressources qu'un partenaire étranger peut utiliser, et qui peuvent lui générer un avantage concurrentiel et des performances accrues (Barney, 1991), La seconde approche envisage la relation entre partenaires comme un échange d'activités, qu'elles soient matérielles ou immatérielles et plus ou moins onéreuses ou lucratives impliquant au moins deux individus (Homans, 1961). Selon cette perspective, la gestion de ces échanges repose davantage sur des éléments tels que la confiance, l'engagement et les normes relationnelles que sur des contrats formels (Heide & John, 1992).

Les chercheurs ont mobilisé ces théories pour mettre en évidence le fait que dans les CII, un partenaire étranger peut contrôler et agir sur la performance opérationnelle du partenaire local par cinq modes de contrôle à savoir : le capital, l'expatriation, les résultats, le comportement et la socialisation (Carney, et al., 2019 ; Kawai & Chung, 2019 ; Xu, et al., 2017).

Il n'y a cependant pas d'unanimité quant aux conclusions des études antérieures sur le sens de l'effet des modes de contrôle sur la performance opérationnelle des entreprises. Des recherches précédentes ont rapporté que la propriété étrangère a un effet positif voir négatif sur la performance opérationnelle de l'entreprise (Webster et al., 2022 ; Carney et al., 2019). Dans le même temps, la littérature reste divisée en ce qui concerne les effets positifs (Kawai et Chung, 2019 ; Wu, al., 2022) ou négatifs (Zaharie, et al., 2019) du contrôle par l'expatriation sur la performance opérationnelle de l'entreprise. De façon similaire, des résultats contradictoires subsistent quant aux effets favorables ou défavorables des contrôles par les résultats et par le comportement sur la performance opérationnelle de l'entreprise (Liang & Frösén, 2020).

Des constats similaires existent également en ce qui concerne les effets du contrôle par la socialisation sur la performance opérationnelle de l'entreprise (Xu, et al., 2017 ; Cadden, et al., 2020). Cependant, il faut remarquer que ces différents travaux ont généralement évoqué simultanément au plus deux ou trois des cinq modes de contrôle identifiés. Ce débat nous fait penser que certains modes de contrôle appliqués par les partenaires étrangers pourraient être reconnus comme étant plus appropriés que d'autres dans la recherche d'une performance opérationnelle satisfaisante des entreprises locales impliquées dans les CII. Encore plus, des recherches précédentes ont examiné les effets de certains modes de contrôle des CII sur la performance financière (Alabdullah, 2018), commerciale (Stouthuysen, 2017 ; Murtaza et al., 2020). Cependant, à l'exception de quelques travaux comme ceux de (Henrik Nielson, et al. (2018 ; Sihag & Rijdsdijk, 2019), peu de recherche ont été menés sur l'analyse des effets de ces modes de contrôle sur la performance opérationnelle des entreprises impliquées dans les CII dans notre contexte. Ce qui nous suggère la question centrale suivante : *quels sont les modes de contrôle mis en place par le partenaire étranger qui sont les plus appropriés pour stimuler la performance opérationnelle de l'entreprise locale impliquée dans une CII ?*

L'objectif est de faire une évaluation des modes de contrôle afin d'identifier ceux qui contribuent le plus à la performance opérationnelle des entreprises impliquée dans une CII.

La littérature sur la gestion des CII est abondante, mais elle concerne très peu le contexte africain et notamment le Cameroun où l'on enregistre cependant un grand nombre de CII

actives. De plus, la préoccupation des chercheurs et des dirigeants des entreprises sur ce sujet est manifeste dans nombre de pays africains où les pouvoirs publics ont défini des politiques actives de promotion des investissements étrangers. Dans leur stratégie d'amélioration de la performance opérationnelle des entreprises locales, les partenaires étrangers appliquent généralement les modes de contrôle identifiés antérieurement. D'où l'intérêt spécifique d'étudier le rôle de ces modes de contrôle sur la performance opérationnelle.

L'article s'organise autour de quatre points distincts qui constituent les sections 2,3,4 et 5. La deuxième section aborde le cadre de référence explicitant les concepts clés de l'étude et la relation supposée entre eux. La troisième clarifie la méthodologie employée pour valider le modèle proposé. La présentation et la discussion des principaux résultats obtenus au terme des analyses sont exposées en quatrième partie. Les contributions théoriques, les implications managériales, ainsi que les limites de l'étude et orientations pour des recherches ultérieures sont proposées dans la cinquième section.

## **1 Les effets des modes de contrôle sur la performance opérationnelle des CII : cadre conceptuel et hypothèses de recherche.**

### **1.1 Contrôle dans les CII : un concept multidimensionnel**

Il existe diverses perspectives pour comprendre le concept de contrôle, ce qui peut parfois entraîner des confusions, car le contrôle englobe des réalités et des représentations variées, parfois même contradictoires. La littérature reste ambiguë à l'égard de la définition du contrôle et de la mesure des variables qui lui sont rattachés. Dans les relations inter-entreprises, le concept de contrôle peut être apprécié selon deux perspectives. La première relie le contrôle au pouvoir (Frazier,1983). La seconde approche envisage le contrôle comme un processus visant à réguler et surveiller la réalisation des objectifs organisationnels (Das & Teng, 2001). C'est cette deuxième acception du contrôle que nous étudions car nous nous intéressons dans cet article au contrôle exercé par le partenaire étranger sur le partenaire local afin de protéger ses actifs et réduire ainsi le risque relationnel. Nous assimilons le contrôle aux mécanismes, règles, dispositifs et procédures formels et informels qui permettent au partenaire étranger de s'assurer que les actions du partenaire local sont conformes avec ses objectifs et ses intérêts.

La littérature s'accorde sur le fait que les partenaires étrangers peuvent agir sur la performance des partenaires locaux par cinq formes de contrôles à savoir : le capital, l'expatriation, les

résultats, le comportement et la socialisation (Carnay, et al., 2019 ; Kawai et Chung, 2019 ; Balboni, et al., 2018 ; Xu, et al., 2017).

*Le contrôle par les résultats* fait référence en une vérification de l'adéquation entre les objectifs de performance et l'atteinte de ces mêmes objectifs (Goldbach, et al., 2018). Il aide les entreprises à spécifier, surveiller et contrôler leurs résultats (Liang & Frösén, 2020). À contrario, *le contrôle par le comportement* se concentre sur la surveillance des comportements, des activités et des processus prescrits au partenaire pour atteindre les résultats souhaités (Brown & Crosno, 2019). Ce type de contrôle implique la mise en place de procédures et de règles régulatrices dans le but de dissuader les comportements déviants des partenaires et de les inciter à adopter des comportements alignés avec la réalisation des objectifs prescrits.

*Le contrôle par le capital* quant à lui fait référence à la détention d'une part majoritaire du capital social de l'entreprise par le partenaire étranger. Cette position lui permet de conserver le contrôle des décisions stratégiques et d'assurer une gestion globale de l'entreprise (McGaughey, et al., 2020). À propos du *contrôle par l'expatriation*, celui-ci consiste à nommer des cadres expatriés à des postes clés de gestion pour assurer la coordination et le contrôle des activités de l'entreprise locale. L'expatriation est en outre un mode de contrôle informel qui vise le partage des valeurs, le transfert de connaissances, et plus largement de la culture du pays d'origine au sein de l'entreprise locale (Singh, et al., 2019). Enfin, *le contrôle par la socialisation* implique des processus d'interaction visant à amener les individus à accepter les normes, les valeurs et les objectifs collectifs comme étant les leurs et s'assurer qu'ils travaillent à l'atteinte de ces objectifs (Zeng, et al., 2018).

## 1.2 Clarification conceptuelle de la performance opérationnelle des CII.

La signification de la performance est polyvalente et rarement explicitement définie, malgré son utilisation fréquente dans la littérature. Il s'agit d'un concept dont la définition et la mesure ne font pas l'unanimité, car celles-ci dépendent de l'objectif poursuivi, de la perspective d'analyse adoptée, et du domaine d'intérêt de l'utilisateur (El Amraoui, & Hinti, 2022).

Dans une approche traditionnelle, la performance est un indicateur de résultats renfermant la notion de rentabilité des capitaux. Dans le contexte d'une entreprise, la performance se réfère à la concrétisation des objectifs établis. Une entreprise prospère se caractérise par son efficacité et son efficience. L'évaluation de la performance repose sur des critères mesurables, qu'ils soient qualitatifs ou quantitatifs, ainsi que sur des indicateurs de résultats (Dinaoui & El Gnaoui, 2023). Selon Marion, et al. (2012), elle est associée à quatre principes fondamentaux à savoir :

l'efficacité (*effectiveness*), l'efficience, la cohérence et la pertinence. La performance est un concept à la fois multidimensionnel, complexe et contingent (Affaghrou, 2023 ; Nabaoui, 2023).

Dans le cadre des CII, elle est source de controverses, à cause de la diversité des indicateurs et instruments de mesure à prendre en compte. Blanchot (2006) propose une approche multi-perspectives de la performance des CII qui prend en compte quatre perspectives : la performance de l'objet de la coopération, celle de la relation, la performance globale et celle des partenaires.

Dans le cadre d'une vision par la perspective des partenaires, la CII comporte au moins deux partenaires, au moins un local et un étranger. Chacun de ces partenaires a des objectifs au niveau opérationnelle. Pour le partenaire étranger, ses objectifs sont notamment l'amélioration de la productivité de l'entreprise, l'amélioration de la compétitivité des produits sur le marché, l'amélioration de la qualité des produits/services, la satisfaction des clients, la réduction des coûts (Zaharie, et al., 2019 ; Liang & Frösén, 2020). Ces objectifs ne peuvent donc être évalués qu'au niveau de l'entreprise locale impliquée dans la CII. Les objectifs du partenaire étranger rejoignent donc ceux de l'entreprise locale. Dans ce papier nous retenons que la performance opérationnelle de la CII correspond bien à celle du partenaire local. De ce fait, le responsable de l'entreprise locale apparaît comme l'interlocuteur idoine pour nous fournir une évaluation de la performance opérationnelle de la CII, qui est la combinaison des indicateurs liés à la qualité des produits et services, la conformité des produits, l'innovation, la satisfaction des clients, de réduction des coûts opérationnel, respect des délais, d'amélioration de la productivité (Zaharie, et al., 2019 ; Cadden, et al., 2020).

### **1.3 Influence des modes de contrôle sur la performance opérationnelle des partenaires locaux**

Ici, nous mettons en évidence le fait que la performance des partenaires locaux est stimulée par les cinq formes de contrôle identifiées. Au terme de cet exposé, un modèle conceptuel synthétisant les hypothèses de recherche sera présenté.

#### **1.3.1 Influence du contrôle par le capital sur la performance opérationnelle des partenaires locaux**

Dans la perspective de la théorie des ressources, certaines « ressources stratégiques » génèrent un avantage concurrentiel et des performances supérieures (Barney, 1991). En effet, lorsqu'un partenaire étranger possède des ressources qui sont transférables à un partenaire local, celui-ci

souhaite exercer un plus grand niveau de contrôle sur ces ressources (Carney, et al., 2019). À ce titre, le contrôle par le capital peut permettre au partenaire étranger d'avoir le contrôle sur les actifs et les ressources de l'entreprise afin de garantir sa performance. Les auteurs s'accordent sur le fait que les entreprises locales dont le capital social est détenu majoritairement par les étrangers peuvent bénéficier d'un transfert interne de ressources, de compétences et d'expertise, qui leur procure des avantages de performance (Carney, et al., 2019). Certains travaux ont révélé que la propriété étrangère est positivement associée à la performance opérationnelle en termes de productivité et d'acquisition de la main d'œuvre qualifiée (Webster, et al., 2022). Nous soutenons que, les actionnaires étrangers sont des acteurs disposant en plus des ressources financières, des compétences et une expertise leur permettant de contribuer efficacement à la performance opérationnelle des entreprises locales. Ces arguments nous amènent à formuler l'hypothèse suivante :

*Hypothèse H1 : Le contrôle par le capital influencerait la performance opérationnelle des entreprises locales impliquées dans les CII.*

### **1.3.2 Apport du contrôle par l'expatriation à la performance opérationnelle des partenaires locaux**

Selon la théorie des ressources et des compétences, les expatriés constituent des ressources managériales distinctes, rares et sources d'avantages concurrentiels pour les entreprises locales (Barney, 1991). Les auteurs s'accordent sur le fait que l'expatriation contribue à la performance opérationnelle parce qu'elle améliore le niveau de contrôle exercé par l'entreprise étrangère sur celle locale, améliore la coordination et le transfert de compétences (Farah, et al., 2021). Des travaux antérieurs réalisés en Europe et en Chine révèlent que l'emploi des expatriés influence positivement la performance des filiales en termes créativité de produit, de différenciation de produit, et de succès de nouveau produit, satisfaction des clients (Kawai & Chung, 2019 ; Wu, et al., 2023). Nous pensons que les expatriés peuvent améliorer la performance grâce à leurs apports en termes de diffusion de bonnes pratiques de gestion et d'organisation, et de transfert de connaissances. Ces différents travaux nous permettent d'énoncer l'hypothèse suivante :

*Hypothèse H2 : Le contrôle par l'expatriation influencerait la performance opérationnelle des entreprises locales impliquées dans les CII.*

### **1.3.3 Contrôle par les résultats comme vecteur de performance opérationnelle pour les partenaires locaux**

Le contrôle par les résultats vise à spécifier les objectifs de performance quantitatifs et à récompenser les partenaires en fonction de la mesure dans laquelle ils atteignent ces objectifs

(Stouthuysen, et al., 2017). Cette spécification des objectifs permet d'aligner les intérêts du partenaire étranger sur ceux du partenaire local afin d'atteindre le niveau de performance souhaité (Sihag & Rijdsdijk, 2019). Les deux partenaires comprennent plus précisément les attentes de leur collaboration, réduisant ainsi l'ambiguïté des rôles et augmentant la clarté des tâches, ce qui diminue à son tour les conflits d'intérêts entre partenaires, et augmente la performance. Certains travaux ont démontré que le contrôle par les résultats est positivement et significativement lié à la performance opérationnelle en termes satisfaction et acquisition de nouveaux clients (Liang & Frösén, 2020). Nous pensons que le contrôle par les résultats, grâce à la spécification des objectifs à atteindre et à l'évaluation de leur réalisation permet d'améliorer la performance opérationnelle des partenaires locaux. Les différents travaux évoqués ci-dessus nous permettent de formuler l'hypothèse suivante :

*Hypothèse H3 : Le contrôle par les résultats influencerait la performance opérationnelle des entreprises locales impliquées dans les CII.*

#### **1.3.4 Contrôle par le comportement et performance opérationnelle des partenaires locaux**

La théorie basée sur les ressources suggère que la logique du contrôle par le comportement repose sur la coordination des activités qui impliquent des allocations de ressources, la répartition des rôles et des tâches pour stimuler la création de valeur (Barney, 1991). Le contrôle par le comportement amène le partenaire local à respecter les règles, les directives et les pratiques établies par le partenaire étranger en vue d'atteindre les objectifs de performance prescrits (Maqsoom, et al., 2020). En examinant la relation entre le contrôle par le comportement et la performance opérationnelle, certains auteurs ont observé que le contrôle par le comportement a une influence positive et significative sur la performance de l'entreprise en termes de satisfaction client (Liang & Frösén, 2020). Nous pensons qu'en respectant les règles, les procédures et les politiques établies par le partenaire étranger, il est possible pour le partenaire local d'améliorer sa performance opérationnelle. Sur la base des différents travaux évoqués ci-dessus, nous énonçons l'hypothèse suivante :

*Hypothèse H4 : Le contrôle par le comportement influencerait la performance opérationnelle des entreprises locales impliquées dans les CII.*

#### **1.3.5 Contrôle par la socialisation comme stimulateur de la performance opérationnelle des partenaires locaux**

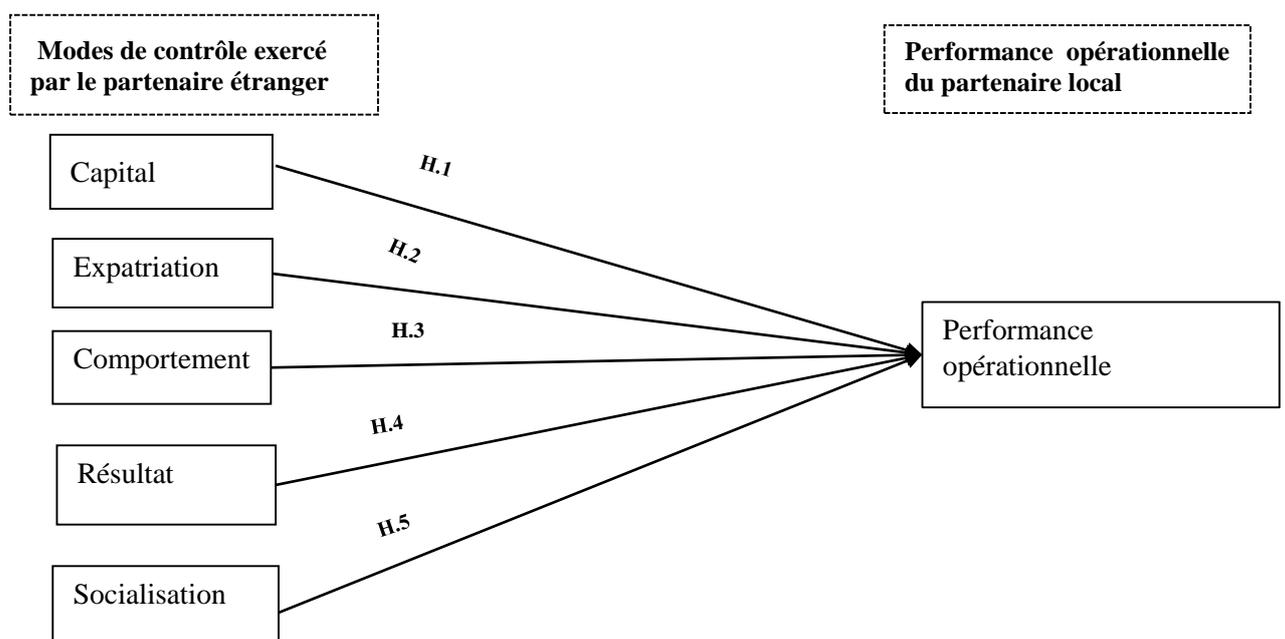
Sous le prisme de la théorie de l'échange social, la socialisation vise à établir un ensemble de normes relationnelles qui empêchent les partenaires d'agir de manière opportuniste (Das &

Teng, 2001). Ces normes relationnelles, en renforçant l'engagement, la communication mutuelle, le partage d'informations entre entreprises favorisent la réalisation de la performance opérationnelle (Cadden, et al., 2020). La socialisation contribue à la performance opérationnelle parce qu'elle favorise la compréhension mutuelle de la manière dont les rôles et les activités de chaque partenaire peuvent contribuer aux objectifs de la coopération (Chowdhury, et al., 2017). Elle nourrit la congruence des objectifs, le sentiment d'appartenance et l'engagement qui, à son tour, peut motiver les partenaires à s'acquitter efficacement de leurs responsabilités conformément aux objectifs de la coopération (Liang & Frösén, 2020). Certains travaux ont montré que les tactiques de socialisation jouent un rôle important dans l'amélioration de la performance des entreprises en termes de satisfaction clientèle (Xu et al., 2017). Nous soutenons que le contrôle par la socialisation en facilitant la transmission des valeurs, des croyances et de normes communes permet d'améliorer la performance opérationnelle des entreprises. Fondé sur ses travaux, nous proposons l'hypothèse suivante :

*Hypothèse H5 : Le contrôle par la socialisation influencerait la performance opérationnelle des entreprises locales impliquées dans les CII.*

La revue de la littérature précédente permet de postuler que les cinq modes de contrôle identifiés pourraient avoir une influence sur la performance opérationnelle des partenaires locaux. La figure 1 présente le modèle de recherche proposé :

Figure 1 : Modèle explicatif de la performance opérationnelle des partenaires locaux et hypothèses de recherche



## **2 Etude empirique relative aux effets des modes de contrôle sur la performance opérationnelle des partenaires locaux au Cameroun : méthodologie**

L'objectif de cette section est de valider empiriquement le modèle proposé dans la section précédente mettant en évidence les relations entre les modes de contrôle et la performance opérationnelle des partenaires locaux. Pour ce faire, nous nous situons dans une posture positiviste. Les différents concepts évoqués ont été appréhendés puis mesurés par des variables statistiques appropriées, afin de pouvoir exprimer formellement le modèle et le tester à l'aide des données objectives. Pour obtenir ces données, nous avons réalisé une enquête extensive auprès de 113 entreprises locales de l'économie camerounaise engagées dans au moins une CII. Les mesures ont été faites par le biais d'items de type catégorielles et ordinales tant pour l'évaluation de la performance opérationnelle que pour les niveaux d'application des modes de contrôle. Pour atteindre nos objectifs, nous avons voulu effectuer une analyse confirmatoire de la variable résultat performance opérationnelle en fonction des variables déterminantes des différents modes de contrôle.

### **2.1 Constitution de l'échantillon**

La population visée par notre enquête est constituée de toutes les entreprises locales du Cameroun engagées au moins dans une CII. Pour retrouver les entreprises enquêtées, nous avons eu accès à un premier fichier de 407 entreprises provenant de la Chambre de Commerce, d'Industrie, des Mines et de l'Artisanat du Cameroun (CCIMA) ; un organisme public créé le 27 novembre 2001. Nous avons pu ensuite trouver un second fichier de 175 entreprises provenant de l'Agence de Promotion des Investissements (API) ; organisme public créée le 01<sup>er</sup> septembre 2005. Notre base de sondage a donc ainsi été construite par la fusion de ces deux fichiers. Les entreprises apparaissant dans les deux fichiers étant comptées une seule fois, nous avons obtenu un total 535 entreprises. Cette base de sondage n'est évidemment pas exhaustive puisque d'autres CII ont pu être créées sans être identifiées par ces deux organismes ou alors après que nous ayons obtenu ces listes.

Notre échantillon a été constitué sur une base aléatoire. Dans la perspective d'un faible taux de réponses, nous avons choisi d'administrer notre enquête à 50% d'entreprises de notre base de sondage, soit environ 270 entreprises. Contrairement à nos craintes, nous avons été agréablement surpris par l'intérêt marqué par les entreprises à la problématique proposée et à la réception de notre protocole d'enquête. D'où leur réaction favorable à contribuer à cette enquête. Parmi les 270 questionnaires administrés, 224 questionnaires ont été reçus, soit un taux

de retour de 83%. Cependant, lors de la procédure de validation, certains de ces questionnaires n'étaient pas exploitables essentiellement parce qu'ils n'étaient pas totalement renseignés. Nous avons ainsi validé 113 questionnaires, soit un taux d'échantillonnage final de 21,12%.

## 2.2 Instrumentation de l'enquête

### 2.2.1 Elaboration du questionnaire

L'outil de collecte des données est le questionnaire dont l'objectif est de recueillir la perception des responsables d'entreprises sur les différents concepts identifiés à savoir les modes de contrôle et la performance commerciale. Ce questionnaire comprend quatre sections : la première concerne la fiche signalétique de l'entreprise. La deuxième consacrée au fonctionnement des CII. Les formes de contrôle exercées par les partenaires étrangers constituent la troisième section. La performance des partenaires locaux ainsi que ses dimensions ont fait l'objet de la quatrième section. Les mesures des différents concepts évoqués ont été développées sur la base de la littérature existante sur les CII et adaptées à notre contexte d'étude.

La mesure du *contrôle par le capital* a été inspirée des trois modalités de réponse développées par Piaskowska, et al. (2019). Toutefois, nous y avons ajouté une autre modalité de réponse liée à l'absence de contrôle, pour intégrer les CII sans prise de participation. Le contrôle par le capital est mesuré par une échelle ordinale prenant la valeur (0) s'il y a absence de contrôle du partenaire étranger, (1) s'il y a un contrôle minoritaire du partenaire étranger, (2) s'il y a un contrôle égal entre partenaires, et (3) s'il y a un contrôle majoritaire du partenaire étranger.

Le *contrôle par l'expatriation* désigne la présence des expatriés à des postes de gestion de l'entreprise locale en particulier les postes de Directeur Général et Directeur Général Adjoint. Cette variable est dichotomique, prenant la valeur (1) si au moins un ressortissant étranger occupe un poste de responsabilité dans l'entreprise et (0) dans le cas contraire.

Le *contrôle par les résultats* est mesuré en adaptant les items utilisés par Karmeni, et al. (2017). Il a été demandé aux responsables d'entreprises quelle était leur opinion sur les affirmations ci-après relatives au contrôle par les résultats tel qu'exercé par le partenaire étranger : (a) nos objectifs de performance sont parfaitement définis par le partenaire, (b) notre partenaire assure un suivi régulier de la réalisation de nos objectifs, (c) nous faisons régulièrement des rapports à notre partenaire, (d) nous devons fournir des explications détaillées à notre partenaire pour justifier la non atteinte des objectifs, (e) notre partenaire nous envoie de façon régulière un rapport d'évaluation de nos performances, (f) notre partenaire menace souvent de mettre fin au contrat lorsque nos résultats sont mauvais.

Le *contrôle par le comportement* est mesuré à partir des items adaptés de l'étude de Kotaber, et al. (2007). Il a été demandé aux responsables d'entreprises quelle était leur opinion sur les affirmations ci-après relatives au contrôle par le comportement : (a) nous appliquons rigoureusement les règles formelles, (b) nous appliquons rigoureusement les procédures formelles, (c) nous respectons la politique interne de notre entreprise, (d) le partenaire étranger réalise régulièrement des missions et visites d'inspection, (e) nous respectons les règles de conformité exigées par le partenaire.

Le *contrôle par la socialisation* est mesuré par des items adaptés des travaux de Karmeni, et al. (2017). Il a été demandé aux responsables des entreprises locales quelle était leur opinion sur les affirmations ci-après relatives au contrôle par la socialisation: (a) notre partenaire organise souvent des visites inter-entreprises entre les employés locaux et ceux étrangers, (b) notre partenaire organise souvent des activités sociales, (c) notre partenaire organise des séminaires et formations à l'attention du personnel de l'entreprise, (d), notre partenaire encourage la mobilité internationale des employés.

Afin de mesurer la *performance opérationnelle* des partenaires locaux, nous nous appuyons sur les items développés par Wang, et al. (2014). Il a été demandé aux répondants quelle était leur opinion sur les affirmations ci-après, relatives à leur performance opérationnelle obtenue du fait de leur accord de coopération : (a) la satisfaction clientèle de notre entreprise s'est améliorée, (b) nous avons réduit les coûts opérationnels, (c) la qualité des produits/services de notre entreprise s'est améliorée, (d) notre productivité s'est améliorée, (e) nous avons réduit nos délais de production/livraison. Les items de ces modes de contrôle ont été mesurés par des échelles ordinales à 5 niveaux allant de « 1-pas du tout d'accord » à « 5-tout à fait d'accord ». Le test du questionnaire a été réalisé de janvier à Février 2019 auprès de sept responsables d'entreprises locales. Ce test a permis de corriger les erreurs commises lors de l'élaboration du questionnaire et de s'assurer de la fluidité et de l'intelligibilité des termes employés. Aussi, avons-nous pu, par la même occasion estimer la durée moyenne de l'enquête à 20 minutes.

### **2.2.2 Procédure d'administration du questionnaire**

L'enquête a été menée sur une durée de cinq mois de Mars à Juin 2019. Le questionnaire était directement adressé au Directeur Général qui pouvait soit le renseigner lui-même ou alors faire appel à un de ses collaborateurs. Le remplissage du questionnaire pouvait se faire en notre présence ou en auto administration. Ce dernier cas correspondant aux entreprises

géographiquement éloignées ou difficiles d'accès, pour lesquelles, nous avons envoyé le questionnaire par la poste.

## 2.3 Traitement et analyse des données

### 2.3.1 Epuration des variables

- *Principe d'épuration des variables*

Lors de la conception du questionnaire, certaines variables peuvent être opérationnalisées par le biais de plusieurs items qui sont mesurés sur la même échelle ordinale, représentant chacun une sensibilité particulière. Après l'observation, nous pouvons nous poser la question si ces items ressortent vraiment une certaine spécificité ou alors si les choix relatifs à ces items par un même individu ne sont pas identiques ou tout au moins proche d'un item à l'autre. La procédure d'épuration a justement pour but de réduire le nombre d'items en ne conservant que ceux qui présentent une différence spécifique des autres.

- *Exploitation du test d'accord/désaccord*

Soit deux items d'une même question mesurés sur la même échelle ordinale. Si un individu quelconque présente une propension à choisir la même modalité sur les deux items, nous pouvons considérer que les deux items expriment la même réalité spécifique à cette question. Ces deux items vont donc jouer le même rôle dans notre analyse et pourront être substitués l'un à l'autre indifféremment. Il n'est donc pas utile de conserver les deux items pour la suite.

Nous pouvons considérer que : quand les choix de la plupart des individus pour les deux items correspondent à des modalités proches, il y a accord entre les deux items, si les modalités choisies par les individus sont plutôt généralement opposées, les deux items sont en désaccord et finalement s'il n'y a pas de lien notable entre les modalités choisies sur les deux items, il y a indépendance, c'est-à-dire ni accord, ni désaccord. Le contexte ainsi décrit correspond bien à une situation d'application du test d'accord/désaccord (Cohen, 1960).

La statistique du test est le Kappa de Cohen calculé à partir du croisement des deux variables. Le Kappa est la mesure d'accord/désaccord, un nombre sans dimension dont la valeur est comprise entre -1 et +1. Ce test statistique permet de décider si Kappa est significativement différent de 0 et positif (accord), si Kappa est significatif et négatif (désaccord) ou le cas échéant, s'il y a indépendance entre les choix (ni accord/ni désaccord).

Dans l'objectif de réduire le nombre d'items, deux items réputés en accord ne devraient pas être retenus simultanément dans le cadre de nos analyses. Nous proposons donc la procédure suivante comme méthode d'épuration.

- Obtenir la valeur de K de tout couple d'items de la variable et dresser un tableau croisé des valeurs de Kappa pour tous les items de la même variable ;
- Identifier les valeurs de Kappa positives et significatives.

Deux items qui présenteraient un Kappa significatif et positif sont accord et du point de vue différentiel sont identiques et substituables.

- Choix de l'item à retenir après épuration des données.

Notons que les items qui ne sont pas en accord avec d'autres items sont conservés dans l'analyse. Si nous avons deux items en accord, nous en choisissons un des deux. Si nous avons trois items et plus, nous nous basons sur les mesures d'accord du tableau croisé obtenu en annexe 1,2, 3 et 4, et retenons l'item qui présente les niveaux d'accord les plus élevés avec les autres items. De plus, nous notons que le choix de l'item à conserver est un choix arbitraire et purement logique, mais cela n'influence pas les résultats ; puisque nous aurions pu retenir n'importe lequel des items parmi le groupe d'items en accord entre eux. Le tableau 1 ci-dessous présente les items retenus après épuration des données.

Tableau 1 : items retenus après épuration des données

Variables	Mesures	Origine de l'échelle	
CONT_COMP 01	Nous appliquons rigoureusement les règles formelles dans notre entreprise	Kober, et al. (2007)	Likert à 5 points
CONT_RESUL 02	Notre partenaire/siège assure un suivi régulier de la réalisation de nos objectifs.	Karmeni (2017)	Likert à 5 points
CONT_SOCIAL03	Notre partenaire/ siège organise des formations à l'attention du personnel de l'entreprise	Karmeni, et al. (2017)	Likert à 5 points
PERF_OPE04	La qualité de vos produits/services s'est améliorée.	Adapté de Wang, et al (2014)	Likert à 5 points

*Source* : auteur

### 2.3.2 Analyse par la régression logistique

La variable expliquée étant ordinale et multinomiale, il s'agira donc d'une régression logistique multinomiale sur variable ordinale où toutes les variables explicatives sont aussi multinomiales. Le tableau 2 ci-dessous présente les variables retenues pour l'analyse.

Tableau 2 : variables retenues pour l'analyse par la régression logistique

<i>Variable expliquée</i>	<i>Item retenu</i>
Performance opérationnelle	PERF_OPE 04
<i>Variables explicatives</i>	<i>Item retenu</i>
Le capital	CONT CAP
L'expatriation	CONT-EXPAT
Le comportement	CONT_COMP 02
Les résultats	CONT_RESUL 03
La socialisation	CONT_SOCIAL04

*Source* : auteur

Le modèle proposé dans cet article ne prend en compte que les effets principaux des facteurs, car nous ne souhaitons pas étudier les interactions entre les variables explicatives. Afin d'obtenir les résultats, la modalité de référence de la variable dépendante est celle qui est classée la dernière lorsque les modalités sont ordonnées par valeurs croissantes, soit la modalité 5. Dans le même temps, nous avons opté pour une méthode de sélection automatique des variables et la technique choisie est celle de la procédure de sortie. Le traitement des données par SPSS 20.

## 2.4 Estimation et évaluation du modèle de régression logistique

Les tableaux 3 et 4 ci-dessous présentent les résultats de l'estimation et de l'évaluation globale du modèle de régression logistique permettant d'évaluer l'influence des modes de contrôle identifiés sur la performance opérationnelle des partenaires locaux.

**Tableau 3** : synthèse des résultats du test des hypothèses.

Variables explicatives	Modèle						
	Performance opérationnelle						
	Estimate	Std.Error	Wald	E( $\beta$ )	Sig.	Hypothèses	Résultats
CONT_CAPITAL	1,534	0,668	5,277	4,636	<b>0,022</b>	H1	Confirmée
CONT_EXPAT	2,237	0,693	10,429	9,365	<b>0,001</b>	H2	Confirmée
CONT_COMP	2,548	1,261	7,922	12,781	<b>0,005</b>	H3	Confirmée
CONT_RESUL	0,077	0,719	0,12	1,080	0,914	H4	Rejetée
SOCIAL	-0,208	0,703	0,088	0,812	0,767	H5	Rejetée
VIFs			<2,198				
Probabilité -2Log (Chi-deux)			36,677				
Probabilité (Sig.)			0,000				
Qualité d'ajustement			189,879				
Probabilité (Sig.)			0,711				
Pseudo R-carré (McFaden)			0,146				
Lignes parallèles (Chi-deux)			52,784				
Probabilité (Sig.)			0,294				

*Source* : synthèse des résultats issus de SPSS

**Tableau 4** : le reclassement

Niveau Observé	Classification					
	Niveau Prédit					
	Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Indifférent	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Pourcentage correct
Pas du tout d'accord	14	0	0	1	0	93,3%
Plutôt en désaccord	0	2	2	3	0	28,6%
Indifférent	0	0	21	4	1	80,8%
Plutôt d'accord	2	2	7	29	4	65,9%
Tout à fait d'accord	0	0	0	4	12	75,0%
Pourcentage global	14,8%	3,7%	27,8%	38,0%	15,7%	72,2%

*Source* : synthèse des résultats issus de SPSS

Le tableau 3 révèle que la valeur de Chi-deux du modèle est 36,677. Ce test est statistiquement significatif ( $p=0,000 < 0,05$  ;  $ddl=16$ ). Ce amène à conclure que le modèle final est significatif et permet de mieux prédire la probabilité qu'il y ait une forte amélioration de la performance opérationnelle des partenaires locaux que ne le fait le modèle incluant seulement la constante. Par ailleurs, une confrontation des valeurs prédites aux valeurs observées à partir du Chi-deux du rapport de vraisemblance indique que le modèle prédit correctement la performance opérationnelle à 71,1%. Ce qui permet de conclure que le modèle est bien ajusté aux données. Aussi, l'examen de la valeur du  $R^2$  de McFadden montre que 14,6 % de la variance de cette performance est expliquée par les modes de contrôle. Dans le même temps, le tableau 4 de reclassement nous présente la façon donc le modèle a reclassé les entreprises dans leurs modalités observées. Nous observons que peu d'entreprises (7) ont sélectionné la modalité plutôt en désaccord. Les répondants en désaccord préférant sans doute exprimer leur désaccord relatif en choisissant directement *pas du tout d'accord*. Hormis ce groupe, le taux de bon reclassement nous paraît plutôt satisfaisant. Nous allons retenir notre modèle comme suffisamment fiable et utilisable pour les interprétations et les conclusions.

### **3 Effet des modes de contrôle sur la performance opérationnelle des partenaires locaux : résultats de la recherche et discussion**

Les résultats de cette étude montrent que les effets des modes de contrôle sur la performance opérationnelle varient en fonction du type de contrôle mis en place par le partenaire étranger.

#### **3.1 Le contrôle par le capital comme catalyseur de la performance opérationnelle des partenaires locaux**

Les résultats de l'étude révèlent que le contrôle par le capital est positivement et significativement associé à la performance opérationnelle ( $\beta = 1,534$ ;  $\rho = 0,022$ ). Ce résultat indique que plus l'intensité de ce mode de contrôle augmente, plus il est probable que le niveau de performance opérationnelle des partenaires locaux s'améliore, toute chose égale par ailleurs. Par ailleurs, les entreprises dans lesquelles les étrangers détiennent une part importante du capital ont 4,6% fois plus de chance d'avoir une forte amélioration de la performance opérationnelle. *L'hypothèse H1 est acceptée*. Nous pouvons donc dire que le contrôle par le capital contribue favorablement à la performance opérationnelle de l'entreprise locale. Ces conclusions sont cohérentes avec la théorie des ressources et compétences (Barney, 1991) selon laquelle les actionnaires étrangers sont des acteurs disposant en plus des ressources financières, des compétences et une expertise internationale leur permettant de contribuer efficacement à la

création de valeur dans les entreprises où ils détiennent la majorité du capital. Les résultats trouvés vont dans le sens des travaux antérieurs qui ont démontré qu'en Afrique Subsaharienne, la propriété étrangère était positivement associée à des niveaux plus élevés de performance en termes de productivité et d'acquisition de main d'œuvre qualifiées (Webster et al., 2022 ; Wu, et al., 2022). À la différence de ces auteurs qui ont mis l'accent que les gains de productivité, notre étude a ajouté un autre aspect, l'amélioration de la qualité des produits et services qui semble occuper une place importante dans l'évaluation de la performance opérationnelle des CII au Cameroun.

### **3.2 Effet du contrôle par l'expatriation sur la performance opérationnelle des partenaires locaux**

Le contrôle par l'expatriation est positivement associé à la performance opérationnelle des partenaires locaux ( $\beta = 2,237$ ;  $\rho = 0,001$ ). Ceci indique que plus l'intensité de ce mode de contrôle augmente, plus il est probable que le niveau de performance opérationnelle des partenaires locaux s'améliore, toute chose égale par ailleurs. Par ailleurs, les entreprises dans lesquelles les expatriés occupent les postes de management ont 9,36 % fois plus de chance d'avoir une forte amélioration de la performance opérationnelle. L'hypothèse *H2 est confirmée*. Nous concluons que l'expatriation contribue favorablement à la performance opérationnelle de l'entreprise locale. Ces conclusions sont cohérentes avec la théorie des ressources et compétences (Barney, 1991) selon laquelle les expatriés constituent des ressources managériales distinctes, rares et économiquement intéressantes, source d'avantage concurrentiel pour les entreprises locales. Les résultats trouvés vont dans le sens des travaux antérieurs qui ont démontré que les expatriés, grâce à une bonne adaptation au nouvel environnement, peuvent améliorer le développement de nouveaux produits et services et la satisfaction des clients dans les filiales (Wu, et al., 2023 ; Kim, 2023). Bien que ces auteurs (Wu, et al., 2023) aient pris en compte les facteurs (motivation et facteurs d'hygiène) qui affectent l'adaptation de l'expatrié et la performance de l'entreprise, notre étude apporte un plus dans la compréhension du rôle de l'expatrié dans la performance opérationnelle de l'entreprise.

### **3.3 Le contrôle par les résultats comme vecteur de performance opérationnelle des partenaires locaux**

Le contrôle par les résultats semble ne pas être associé à la performance opérationnelle ( $\beta = 0,077$ ;  $\rho = 0,914$ ). Ce résultat indique que l'augmentation de l'intensité de ce mode de contrôle n'influence pas le niveau de performance opérationnelle des partenaires locaux toute

chose égale par ailleurs. De plus, les entreprises dans lesquelles le contrôle par les résultats est important ont 1,08 fois plus de chance de n'avoir aucune amélioration de la performance opérationnelle. *L'hypothèse H3 est rejetée.* Nous pouvons donc retenir que le contrôle par les résultats n'influence pas la performance opérationnelle des partenaires locaux. Ces résultats, bien que contraires à nos prévisions rejoignent les conclusions de Rijdsdijk et Ven den End (2011) au Pays-bas, qui n'ont trouvé aucun effet significatif du contrôle par les résultats sur la performance en termes de réduction des coûts, de délais et de qualité des produits.

### **3.4 Influence du contrôle par le comportement sur la performance opérationnelle des partenaires locaux**

Le contrôle par le comportement est positivement et significativement associé à la performance opérationnelle des partenaires locaux ( $\beta = 2,548$  ;  $\rho = 0,005$ ). Ce résultat indique que plus l'intensité de ce mode de contrôle augmente, plus il est probable que le niveau de performance opérationnelle des partenaires locaux s'améliore, toute chose égale par ailleurs. De plus, les entreprises dans lesquelles le contrôle par le comportement est important ont 12,78 fois plus de chance d'avoir une forte amélioration de la performance opérationnelle. *L'hypothèse H4 est acceptée.* Ce constat nous permet de déduire que ce mode de contrôle agit favorablement sur la performance opérationnelle. Les résultats trouvés confirment la théorie basée sur les ressources et compétences selon laquelle la logique du contrôle par le comportement repose sur la coordination des activités qui impliquent des allocations de ressources, la répartition des rôles et des tâches pour stimuler la création de valeur (Barney, 1991). Cette conclusion rejoint les résultats des travaux antérieurs qui ont montré que le contrôle par le comportement favorise la performance en termes de satisfaction des clients et de conquête de nouveaux clients (Sihag & Rijdsdijk, 2019 ; Liang & Frösén, 2019). Bien que ces auteurs (Sihag & Rijdsdijk, 2019) aient montré l'effet complémentaire des modes de contrôles par le résultat, le comportement et le clan sur la performance, notre étude apporte un plus à la compréhension de l'effet individuel du contrôle par le comportement sur la performance des partenaires locaux.

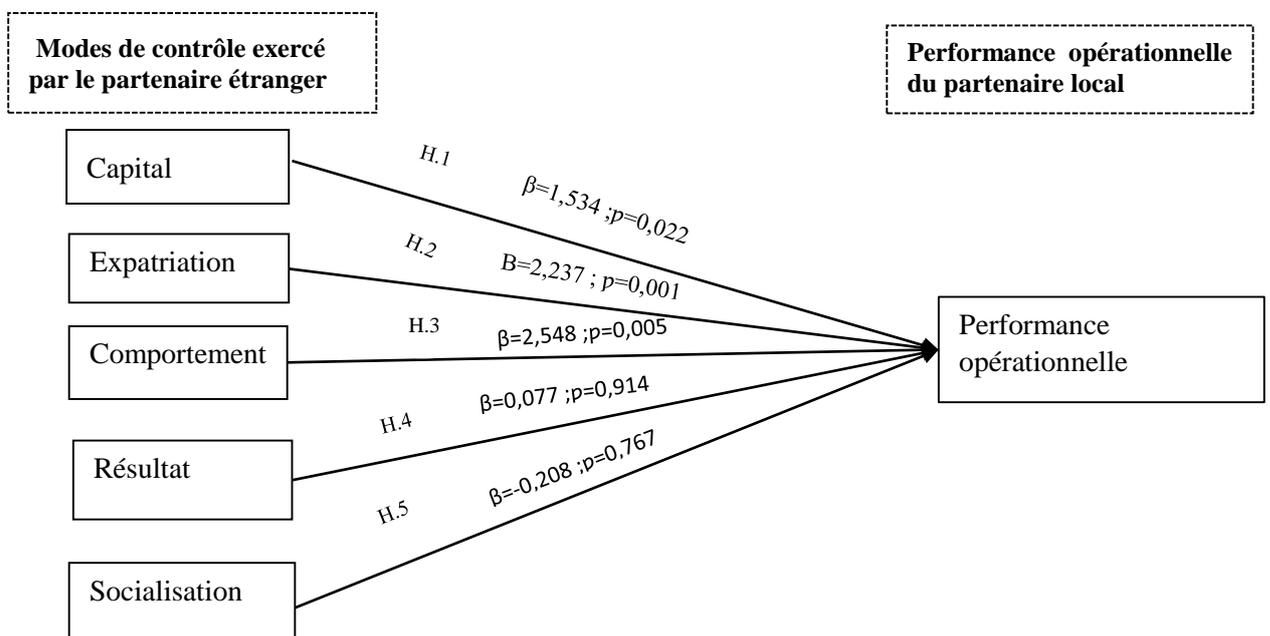
### **3.5 Rôle du contrôle par la socialisation dans la performance opérationnelle des partenaires locaux**

Le contrôle par la socialisation semble ne pas être associé à la performance opérationnelle au regard du signe de son coefficient ( $\beta = -0,208$  ;  $\rho = 0,767$ ). Ce résultat indique que l'augmentation de l'intensité de ce mode de contrôle n'influence pas le niveau de performance opérationnelle des partenaires locaux toute chose égale par ailleurs. Cette étude montre qu'au

Cameroun, le contrôle par la socialisation semble ne pas être significativement associé à la performance opérationnelle des entreprises. De plus, les entreprises dans lesquelles le contrôle par les résultats est important ont 0,81 fois moins de chance de n’avoir aucune amélioration de la performance opérationnelle. *L’hypothèse H5 est rejetée.*

Une justification potentielle de ce résultat inattendu peut résider dans le fait que, la distance géographique entre partenaires et le manque de ressources financières rendent certaines activités de socialisation comme les formations à l’étranger, les visites inter site, les déplacements d’employés, les conférences moins fréquentes. Aussi, certains responsables locaux considèrent ces activités de socialisation comme un investissement dans la relation source de coûts, mais sans bénéfice réel et visible. Ces résultats, bien que contraires à nos prévisions rejoignent les conclusions des auteurs comme Liang et Frösén (2020) qui ont montré que le contrôle par la socialisation a un impact négatif sur la performance en termes de satisfaction clientèle et d’acquisition de nouveaux client. Au terme de la présentation des résultats, la figure 2 présente le modèle validé comme suit :

**Figure 2** : modèle explicatif validé de la performance opérationnelle des partenaires locaux



### Conclusion

En s’appuyant sur la théorie des ressources et compétences et celle de l’échange social, cet article visait à mettre en évidence l’influence des modes de contrôle sur la performance opérationnelle des partenaires locaux engagés dans les CII. Les résultats révèlent que les modes de contrôles par le capital, l’expatriation, le comportement sont positivement et

significativement associés à la performance opérationnelle des entreprises locales. En revanche, le contrôle par les résultats et celui par la socialisation semblerait avoir un effet négatif sur cette performance. Cette étude propose des contributions théoriques et managériales pertinentes.

Sur le plan théorique, la contribution majeure réside dans la compréhension du lien entre le contrôle et la performance des CII. S'appuyant sur une vision multidimensionnelle du contrôle (Balboni, et al, 2018), nos résultats suggèrent que le caractère multidirectionnel du contrôle est un facteur pertinent qui doit être exploré en détail dans les recherches sur les CII. Les résultats montrent l'importance de distinguer les différents rôles joués par les cinq modes de contrôle dans la prévision de la performance opérationnelle des partenaires locaux. En effet, cette performance n'est influencée positivement que par le contrôle par le capital, l'expatriation et le comportement, tandis que le contrôle par les résultats et la socialisation n'ont aucun effet significatif. En montrant les effets individuels variés que différents modes de contrôle peuvent avoir sur la performance de la CII, enrichissent nos connaissances sur les relations entre contrôle et performance, réconciliant ainsi les résultats contradictoires observés dans les études empiriques existantes (Wu, al., 2022 ; Liang & Frösén, 2020).

Sur le plan managérial, les dirigeants doivent être conscients que différents modes de contrôle peuvent avoir des impacts différents sur la performance opérationnelle de l'entreprise locale. L'impact positif direct des contrôles par le capital, l'expatriation et le comportement sur les performances indique que les partenaires étrangers devraient considérer ces modes de contrôles comme l'épine dorsale de leurs mécanismes de contrôle. Cependant, le contrôle par les résultats devrait être utilisé avec précaution car la spécification des objectifs attendus, la surveillance de la conformité des résultats aux objectifs fixés peuvent créer des réticences et de conflits en partenaires. En outre, les activités de socialisation peuvent servir de « facteurs d'hygiène » renforçant l'impact des autres modes de contrôles sur la performance (Liang & Frösén, 2020). Les résultats de cette étude sont sujets à certaines limites qui éclairent également les orientations des futures recherches. D'une part, cette étude n'a pas pris en compte formellement les effets interactifs potentiels des différents types de contrôle. Il serait peut-être utile de mieux cerner les synergies éventuelles de la coexistence de plusieurs de ces modes de contrôle. D'autre part, l'intégration de la confiance dans le modèle proposé, soit en tant qu'un complément aux autres modes de contrôle doit faire l'objet de recherches futures.

**Annexe 1 : Résultats du test d'accord/désaccord Kappa sur les items de la variable contrôle par le comportement**

	CONT_COMP01		CONT_COMP02		CONT_COMP03		CONT_COMP04		COMT_COMP05	
CONT_COMP01			K=0,684	p=0,000*	K=0,445	p=0,000*	K =0,400	p=0,000*	K =0,439	p=0,000*
			Accord satisfaisant		Accord moyen		Accord moyen		Accord moyen	
CONT_COMP02	K =0,684	p=0,000*			K= 0,434	p=0,000*	K =0,517	p=0,000*	K =0,328	p=0,000*
	Accord satisfaisant				Accord moyen		Accord moyen		Accord faible	
CONT_COMP03	K =0,445	p=0,000*	K =0,434	p=0,000*			K =0,497	p=0,000*	K =0,321	p=0,000*
	Accord moyen		Accord moyen				Accord moyen		Accord faible	
COMT_COMP04	K =0,400	p=0,000*	K =0,517	p=0,000*	K =0,497	p=0,000*			K =0,234	p=0,000*
	Accord moyen		Accord moyen		Accord moyen				Accord faible	
COMT_COMP05	K =0,239	p=0,000*	K =0,328	p=0,000*	K =0,321	p=0,000*	K =0,234	p=0,000*		
	Accord faible		Accord faible		Accord faible		Accord faible			

**Annexe 2 : Résultats du test d'accord/désaccord Kappa sur les items de la variable contrôle par les résultats**

	CONT_RESULT01		CONT_RESULTP02		CONT_RESULTP03		CONT_RESULTP04		CONT_RESULTP05		CONT_RESULTP06	
CONT_RESULT01			K= 0,599	0,000*	K= 0,456	p=0,00*	K= 0,394	0,000*	K= 0,486	p=0,00*0	K= 0,486	p=0,000*
			Accord satisfaisant		Accord moyen		Accord faible		Accord moyen		Accord moyen	
CONT_RESULT02	K= 0,599	p=0,000*			K= 0,603	p=0,000*	K= 0,394	p=0,000*	K= 0,527	p=0,00*0	K= 0,670	p=0,00*0
	Accord satisfaisant				Accord satisfaisant		Accord faible		Accord moyen		Accord satisfaisant	
CONT_RESULT03	K= 0,456	p=0,000*	K= 0,603	p=0,000*			K= 0,522	p=0,000*	K= 0,607	p=0,000*	K= 0,394	p=0,000*
	Accord moyen		Accord satisfaisant				Accord moyen		Accord satisfaisant		Accord faible	
CONT_RESULT04	K= 0,394	p=0,000*	K= 0,394	p=0,000*	K= 0,522	p=0,000*			K= 0,487	p=0,000*	K= 0,39	p=0,00*
	Accord faible		Accord faible		Accord moyen				Accord moyen		Accord faible	
CONT_RESULT05	K= 0,486	p=0,000*	K= 0,527	p=0,000*	K= 0,607	p=0,000*	K= 0,487	p=0,000*			K= 0,486	p=0,000 *
	Accord moyen		Accord moyen		Accord satisfaisant		Accord moyen				Accord moyen	
CONT_RESULT06	K= 0,49	p=0,00	K= 0,527	p=0,000*	K= 0,39	p=0,00*	K= 0,394	p=0,000*	K= 0,486	p=0,000 *		
	Accord moyen		Accord moyen		Accord faible		Accord faible		Accord moyen			

**Annexe 3 : Résultats du test d'accord/désaccord Kappa sur les items de la variable contrôle par la socialisation**

	CONT_SOCIAL01		CONT_SOCIAL02		CONT_SOCIAL03		CONT_SOCIAL04		CONT_SOCIAL05	
CONT_SOCIAL01			K= 0,660	p=0,000*	K= 0,416	p=0,000*	K= 0,283	p=0,000*	K= 0,302	p=0,000*
			Accord satisfaisant		Accord moyen		Accord faible		Accord faible	
CONT_SOCIAL02	K= 0,660	p=0,000*			K= 0,416	p=0,000*	K= 0,271	p=0,000*	K= 0,339	p=0,000*
	Accord satisfaisant				Accord moyen		Accord faible		Accord faible	
CONT_SOCIAL03	K= 0,288	p=0,000*	K= 0,416	p=0,000*			K= 0,456	p=0,000*	K= 0,496	p=0,000*
	Accord faible		Accord moyen				Accord moyen		Accord moyen	
CONT_SOCIAL04	K= 0,283	p=0,000*	K= 0,271	p=0,000*	K= 0,456	p=0,000*			K= 0,415	p=0,000*
	Accord faible		Accord faible		Accord moyen				Accord moyen	
CONT_SOCIAL05	K= 0,302	p=0,000*	K= 0,339	p=0,000*	K= 0,496	p=0,000*	K= 0,415	p=0,000*		
	Accord faible		Accord faible		Accord moyen		Accord moyen			
CONT_SOCIAL06	K= 0,369	p= 0,000*	K= 0,32	p= 0,000 *	K= 0,416	p=0,000 *	K= 0,583	p= 0,00*	K= 0,383	p=0,000*
	Accord faible		Accord faible		Accord moyen		Accord satisfaisant		Accord faible	

**Annexe 4:** Résultats du test d'accord/désaccord Kappa sur les items de la variable performance opérationnelle.

	PERF_OPE01		PERF_OPE02		PERF_OPE03		PERF_OPE04		PERF_OPE05	
<b>PERF_OPE01</b>			K= 0,194	p=0,000	0,220	p=0,000	K= 0,346	p=0,000	K= 0,162	1
			Accord très faible		Accord faible		Accord faible		Accord très	
<b>PERF_OPE02</b>	K= 0,194	p=0,000			K= 0,381	p=0,000	K= 0,227	p=0,000	K= 0,348	1
	Accord très faible				Accord faible		Accord faible		Accord f	
<b>PERF_OPE03</b>	K= 0,220	p=0,000	K= 0,381	p=0,000			K= 0,201	p=0,001	K= 0,222	1
	Accord faible		Accord faible				Accord faible		Accord f	
<b>PERF_OPE04</b>	K= 0,446	p=0,000	K= 0,227	p=0,000	K= 0,201	p=0,001			K= 0,443	1
	Accord moyen		Accord faible		Accord faible				Accord n	
<b>PERF_OPE05</b>	K= 0,162	p=0,001	K= 0,348	p=0,000	K= 0,222	p=0,000	K= 0,343	p=0,000		
	Accord très faible		Accord faible		Accord faible		Accord faible			

NB : \*  $\rho < 0,000$  test Kappa significatif.

## REFERENCES

- Alabdullah, T. T. Y. (2018). The relationship between ownership structure and firm financial performance: Evidence from Jordan. *Benchmarking: An International Journal*. doi.org
- Affaghrou, W. (2023). La performance de la coopération inter-organisationnelle des Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire : Cas des groupements de la région Sousse Massa. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(1).
- Balboni, B. & Marchi, G., & Vignola, M. (2018). The moderating effect of trust on formal control mechanisms in international alliances. *European Management Review*, 15(4), 541-558.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management* 17(1), 99-120.
- Blanchot, F. (2006). Alliances et performances : un essai de synthèse. Working paper CREPADRM (1), 1-43.
- Blau, P.M. (1964). Exchange and power in social life. New York : Wiley
- Brown, J. R. & Crosno, J. L. (2019). Process and output control in marketing channels: Toward understanding their heterogeneous effects *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Cadden, T. & Cao, G., & Yang, Y., & McKittrick, A., & McIvor, R., & Onofrei, G. (2021). The effect of buyers' socialization efforts on the culture of their key strategic supplier and its impact on supplier operational performance. *Production Planning & Control*, 32(13), 1102-1118
- Carney, M. & Estrin, S. & Liang, Z. & Shapiro, D. (2019). National institutional systems, foreign ownership and firm performance: The case of understudied countries. *Journal of World Business*, 54(4), 244-257.
- Cheriet, F. & Guillaumin, P. (2013). Les déterminants de la satisfaction des partenaires engagés dans des coopérations inter-entreprises : Cas des fruits et légumes en Méditerranée. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 17(4), 210-224.
- Chowdhury, M. & Jayaram, J., & Prajogo, D. (2017). The influence of socialisation and absorptive capacity on buyer's innovation performance. *International Journal of Production Research*, 55(23), 7022-7039.
- Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and psychological measurement*, 20(1), 37-46.
- Das, T. K. & B.-S. Teng (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization studies*, 22(2), 251-283
- Dinaoui, M., & El Gnaoui, L. (2023). La gouvernance et la performance des organisations : une étude de cas des organisations de l'économie sociale et solidaire dans la région de Souss–Massa. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(9).
- El Amraoui, H., & Hinti, S. (2022). La performance de l'entreprise : histoire d'un concept (1950–2020). *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(5).
- Farah, B. & Chakravarty, D. & Dau, L., et Beamish, P. W. (2021). Multinational enterprise parent-subsidary governance and survival. *Journal of World Business*, 101271.

Frazier, G. L. (1983): Interorganizational exchange behavior in marketing channels: a broadened perspective." *Journal of Marketing*, 47(4), 68-78.

Frösén, J.& Luoma, J.& Jaakkola, M.& Tikkanen, H., & Aspara, J. (2016). What counts versus what can be counted: The complex interplay of market orientation and marketing performance measurement. *Journal of Marketing*, 80(3), 60-78.

Goldbach, T.& Benlian, A.& Buxmann, P. (2018). Differential effects of formal and self-control in mobile platform ecosystems: Multi-method findings on third-party developers' continuance intentions and application quality. *Information & Management*, 55(3), 271-284..

Heide, J.B.& G. John (1992). Do Norms Matter in Marketing Relationships? *Journal of Marketing*, 56: 4, 32-44

Henrik Nielsen, Thomas Borup Kristensen, Lawrence P. Grasso, (2018). The performance effects of complementary management control mechanisms, *International Journal of Operations & Production Management*

Homans, G.C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York: Harcourt Brace Jovanovich

Karmeni, K.& de La Villarmois, O.& Mansouri, F. (2017). Contrôle et innovation : étude de l'effet médiateur de la diffusion des connaissances dans les réseaux de franchise. " *Comptabilité Contrôle Audit*, 23(3), 63-95.

Imane, H., Abdel-Madjud, D., & Robert, J. (2019). Coopérations inter-entreprises euro-méditerranéennes : quels impacts des alliances sur la performance des entreprises du textile et de l'habillement en Tunisie ? *Les Cahiers du CEDIMES*, 93.

Kawai, N.& Chung, C. (2019). Expatriate utilization, subsidiary knowledge creation and performance: The moderating role of subsidiary strategic context. *Journal of World Business*, 54(1), 24-36.

Kim, E. (2023). Top management staffing and subsidiary performance under home-country uncertainty. *Asian Business & Management*, 22(4), 1513-1543.

Kotabe, M.& Dunlap-Hinkler, D.& Parente, R., & Mishra, H. A. (2007). Determinants of cross-national knowledge transfer and its effect on firm innovation: *Journal of international business studies*, 38(2), 259-282.

Liang, X. & Frösén, J. (2020). Examining the link between marketing controls and firm performance: The mediating effect of market-focused learning capability. *Journal of Business Research*, 109, 545-556.

Lojacono, G.& Misani, N.& Tallman, S. (2017). Offshoring, local market entry, and the strategic context of cross-border alliances: The impact on the governance mode. *International Business Review*, 26(3), 435-447.

Marion, A.& Asquin, A., et Everaere, C. (2012). Diagnostic de la performance de l'entreprise : Concepts et méthodes. Dunod, Paris.

Maqsoom, A.& Hamad, M., & Ashraf, H.& Thaheem, M. J. & Umer, M. (2020). Managerial control mechanisms and their influence on project performance: an investigation of the moderating role of complexity risk. *Engineering, Construction and Architectural Management*.

- McGaughey, S. L.& Raimondos, P.& la Cour, L. (2020). Foreign influence, control, and indirect ownership: Implications for productivity spillovers. " *Journal of International Business Studies*, 51(9), 1391-1412.
- Murtaza, S.& Habib, A.& Khan, A. (2021). Do ownership and board characteristics enhance firm performance? A corporate governance perspective. *Journal of Public Affairs*, 21(3), 2515.
- Nabaoui, A. (2023). Performance : concepts, approches et modèles. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(11).
- Nguyen, H. L.& Larimo, J.& Wang, Y. (2019). Control, innovation and international joint venture performance: The moderating role of internal and external environments. *International Business Review*, 28(6), 1-1.
- Piaskowska, D.& Nadolska, A., & Barkema, H. G. (2019). Embracing complexity: Learning from minority, 50-50, and majority joint venture experience. *Long Range Planning*, 52(1), 134-153.
- Rijsdijk, S. A. & van den Ende, J. (2011). Control combinations in new product development projects." *Journal of Product Innovation Management* 28(6): 868-880.
- Schaan, J. L.& Beamish, P. W. (1987). Joint-venture general managers in LDCs
- Sihag, V.& Rijsdijk, S. A. (2019): Organizational controls and performance outcomes: A meta-analytic assessment and extension. " *Journal of management studies*, 56(1), 91-133.
- Singh, D.& Pattnaik, C.& Lee, J. Y.& Gaur, A. S. (2019). Subsidiary staffing, cultural friction, and subsidiary performance: Evidence from Korean subsidiaries in 63 countries. *Human Resource Management*, 58(2), 219-234.
- Stouthuysen, K.& Slabbinck, H.& Roodhooft, F. (2017). Formal controls and alliance performance: The effects of alliance motivation and informal controls. *Management Accounting Research*, 37, 49-63.
- Wang, L.& Jin, J. L.& Yang, D.& Zhou, K. Z. (2020). Inter-partner control, trust, and radical innovation of IJVs in China: A contingent governance perspective. *Industrial Marketing Management*, 88, 70-83.
- Wang, Z.& N. Wang. H. Liang (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance." *Management decision* 52(2): 230-258.
- Webster, A.& Okafor, G., & Barrow, C. (2022). Foreign ownership and firm performance in Sub-Saharan Africa. *Transnational Corporations Review*, 14(4), 418-437
- Wu, S., Fan, D., & Dabasia, A. J. (2023). Expatriate adjustment and subsidiary performance: a motivation-hygiene perspective. *International Journal of Manpower*, 44(1), 1-18.
- Xu, L., & Cui, N., & Qualls, W., & Zhang, L. (2017). How socialization tactics affect supplier-buyer co development performance in exploratory and exploitative projects: the mediating effects of cooperation and collaboration " *Journal of Business Research*, 78, 242-251.
- Xu, J., Liu, Y., & Abdoh, H. (2022). Foreign ownership and productivity. *International Review of Economics & Finance*, 80, 624-642.
- Zaharie, M.& Poór, J.& Ratiu, P., & Osoian, C. (2019). International assignments, human capital resources and Csubsidiary performance in CEE countries *Multinational Business Review*