

Les effets des modes de contrôle sur la performance des ressources humaines dans les coopérations internationales inter-entreprises : une évaluation du point de vue des partenaires locaux au Cameroun

The effects of Form of control on human resources performance of international inter-firm cooperation: an evaluation from the point of view of local partners in Cameroon

EVINDI Cyril Thierry

Docteur

Assistant-Département Marketing et Organisation
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Appliquée
Université de Douala-Cameroun

BILONGO Robert

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

Date de soumission : 30/01/2024

Date d'acceptation : 04/03/2024

Pour citer cet article :

EVINDI.C & BILONGO.R. (2024) « Les effets des modes de contrôle sur la performance des ressources humaines dans les coopérations internationales inter-entreprises : une évaluation du point de vue des partenaires locaux au Cameroun ». Revue Française d'Economie et de Gestion, « Volume 5 : Numéro 3 ».pp : 335- 362.

Le(s) auteur(s) accepte(nt) que cet article reste en accès libre en permanence selon les termes de la licence
Creative Commons Attribution License 4.0 International



Résumé

Le but de ce papier est d'évaluer les modes de contrôle afin d'identifier ceux qui influencent le plus la performance des ressources humaines des entreprises locales impliquées dans des Coopérations Internationales Inter-entreprises (CII), du point de vue perçu par le partenaire local. Pour atteindre cet objectif, un modèle explicatif a été élaboré, suivi d'une enquête approfondie menée auprès d'un échantillon de 113 entreprises locales engagées dans des CII au Cameroun. Étant donné que l'évaluation de la performance des ressources humaines est obtenue sur une échelle catégorielle ordinaire, la régression logistique a été choisie comme méthode d'analyse confirmatoire appropriée. La qualité du modèle estimé s'est révélée satisfaisante. Les conclusions indiquent que le contrôle par le capital, par les résultats, par le comportement et par la socialisation sont les modes de contrôle jugés les plus appropriés pour soutenir la performance des ressources humaines des entreprises locales, tandis que le contrôle par l'expatriation semble être moins indiqué. Ces résultats suggèrent que les partenaires étrangers pourraient bénéficier de la mise en place d'un contrôle basé sur les formes identifiées afin d'améliorer la performance de leurs employés.

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

Abstract

The objective of this paper is to evaluate the control modes in order to identify those which contribute the most to the performance of the human resources of local companies involved in International Inter-company Cooperations (CII), from the point of view perceived by the local partner. To achieve this objective, an explanatory model was developed, followed by an in-depth survey conducted among a sample of 113 local companies engaged in CII in Cameroon. Since the evaluation of human resource performance is obtained on an ordinal categorical scale, logistic regression was chosen as the appropriate confirmatory analysis method. The quality of the estimated model was found to be satisfactory. The conclusions indicate that control by capital, by results, by behavior and by socialization are the control modes considered most appropriate to support the performance of human resources of local companies, while control by expatriation seems to be less indicated. These results suggest that foreign partners could benefit from implementing control based on the identified forms in order to improve the performance of their employees.

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

Introduction

Les coopérations internationales inter-entreprises (CII) représentent des accords à moyen ou long terme entre entreprises reposant sur des contrats et impliquant deux entreprises ou plus, juridiquement distinctes et localisées dans des pays différents (Bilongo & Evindi, 2021). Ces relations de collaboration peuvent être considérées comme de simples alliances contractuelles ou comme des partenariats de copropriété, où une entité détenue conjointement par les partenaires est créée (Lojacono, Misani & Tallamn, 2017). Les CII englobent les joint-ventures avec participation (JVI), les accords de licence, les accords de distribution, les accords de coproduction, les franchises (Fatehi, et al., 2019). Les entreprises peuvent conclure des CII dans le but de bénéficier d'économies d'échelle, rechercher des débouchés sur des marchés étrangers, accéder aux ressources complémentaires de leurs partenaires ou accélérer l'acquisition de compétences technologiques (Aggarwal & Kapoor, 2019).

Toutefois, en raison de divergences entre les partenaires en termes de culture organisationnelle, de contribution en ressources, d'objectifs de coopération et de pratiques de gestion, les CII peuvent rencontrer des difficultés dans la réalisation de leurs objectifs, entraînant leur échec (Fatehi, et al., 2019). La réussite de la CII peut être mesurée en évaluant la performance des ressources humaines du partenaire local (Laras, et al., 2021). Afin d'atteindre cet objectif de performance, les partenaires étrangers doivent instaurer des mécanismes de contrôle visant à aligner les activités ainsi que les performances des employés locaux sur les objectifs globaux de l'entreprise (Chen, et al., 2009). Par conséquent, le rôle du contrôle dans la performance des employés locaux a préoccupé plusieurs auteurs. Ces auteurs affirment généralement que le contrôle contribue à augmenter la performance des ressources humaines en améliorant leurs compétences, leurs connaissances et leurs capacités afin d'atteindre les objectifs organisationnels (Gao et al., 2021). Le contrôle au sein des CII se réfère au processus par lequel un partenaire étranger influence les actions de son partenaire local conformément à ses attentes. Il englobe un ensemble de mécanismes formels et informels permettant aux divers partenaires de réaliser les objectifs établis dans le cadre de leur coopération (Schaan & Beamish, 1987). Les théories des ressources et compétences (Barney, 1991) et celle de la connaissance (Grand, 1996) ont amélioré notre compréhension de la gestion des CII à travers leurs mécanismes de contrôle. La première se concentre sur les caractéristiques des ressources qu'un partenaire étranger peut exploiter, susceptibles de lui conférer un avantage concurrentiel (Barney, 1991), la seconde approche vise principalement à approfondir notre compréhension du rôle des connaissances dans l'obtention d'un avantage concurrentiel (Das & Teng, 2001). Les chercheurs

ont utilisé ces théories pour démontrer que, dans les CII, un partenaire étranger peut influencer et agir sur la performance des ressources humaines du partenaire local à travers cinq modes de contrôle, à savoir : le capital, l'expatriation, les résultats, le comportement et la socialisation (Carney, et al., 2019 ; Han, et al., 2019 ; Nofal, 2020).

Cependant, il n'existe pas de consensus sur les conclusions des études antérieures concernant la nature de la relation entre les modes de contrôle et la performance des ressources humaines. Des recherches antérieures ont signalé que la propriété étrangère peut avoir un impact tant positif que négatif sur la performance des employés (Webster, et al., 2022 ; Carney, et al., 2019). Parallèlement, la littérature demeure partagée quant aux effets positifs (Kang, et al., 2023 ; Lee & Kim, 2021) ou négatifs (Gaur, et al., 2007) du contrôle par l'expatriation sur la performance des employés. De manière similaire, des résultats contradictoires persistent en ce qui concerne les effets bénéfiques ou préjudiciables des contrôles basés sur les résultats et le comportement sur la performance des employés (Rahareng, 2021 ; Chew & Taylor, 2021 ; Rifa'i, 2023 ; Sitopu, et al., 2021). Des constats similaires existent également en ce qui concerne les effets du contrôle par la socialisation sur la performance des employés (Awan & Fatima, 2018).

Cependant, il est important de noter que la plupart de ces travaux ont généralement abordé simultanément au maximum deux ou trois des cinq modes de contrôle identifiés. Ce débat suggère que certains modes de contrôle appliqués par les partenaires étrangers pourraient être considérés comme plus appropriés que d'autres dans la quête d'une performance satisfaisante des employés locaux. De plus, des recherches antérieures ont exploré les effets de certains modes de contrôle sur la performance financière (Alabdullah, 2018), commerciale (Murtaza, et al., 2020) et opérationnelle (Bilongo & Evindi, 2023). Cependant, peu d'études ont été réalisées sur l'influence de ces modes de contrôle sur la performance des ressources humaines des entreprises locales impliquées dans les (CII) dans notre contexte. La performance des ressources humaines se réfère à la façon dont le partenaire local renforce ses compétences en favorisant le développement de sa main-d'œuvre, en acquérant des compétences et en établissant les capacités organisationnelles essentielles à la mise en œuvre de sa stratégie (Lyles et Salk, 1996). 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 des ressources humaines 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 des ressources humaines des entreprises impliquées dans une CII.

En effet, la performance du partenaire local, et par extension celle de la CII, est étroitement liée à la performance individuelle de son personnel, car, c'est à ce personnel qu'incombe la responsabilité de mettre en œuvre la stratégie et de mobiliser les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs définis dans le cadre de la CII (Saoussany & Asbayou, 2018). D'où l'intérêt spécifique d'étudier le rôle de ces modes de contrôle dans la performance des ressources humaines des entreprises locales impliquées dans les CII.

L'article est structuré autour de quatre points distincts, correspondant aux sections 1, 2, 3 et 4. La première section examine le cadre de référence, explicitant les concepts clés de l'étude et la relation présumée entre eux. La deuxième section clarifie la méthodologie utilisée pour valider le modèle proposé. Les principaux résultats obtenus à l'issue des analyses sont présentés et discutés dans la troisième partie. Les contributions théoriques, les implications managériales, ainsi que les limites de l'étude et les orientations pour des recherches ultérieures sont suggérées dans la quatrième section.

1 L'influence des modes de contrôle sur la performance des ressources humaines des CII : cadre conceptuel et hypothèses de recherche.

1.1 Contrôle dans les CII : un concept multidimensionnel

Le contrôle renvoie à des réalités et des représentations différentes et parfois fortement opposées¹. Dans les CII, le concept de contrôle peut être apprécié selon deux perspectives. La première relie le contrôle au pouvoir relatif d'un partenaire par rapport à un autre (Chen, et al., 2009). La seconde perspective considère le contrôle comme un processus qui vise à surveiller et réguler la réalisation des objectifs organisationnels (Das & Teng, 2001). Nous examinons dans cet article la deuxième conception du contrôle, et la définissons comme l'ensemble des mécanismes, règles, dispositifs et procédures, qu'ils soient formels ou informels, permettant au partenaire étranger de garantir que les actions du partenaire local sont en conformité avec ses propres objectifs et intérêts. La théorie du contrôle organisationnel identifie cinq types de contrôle spécifiques utilisés dans le cadre des CII : le capital, l'expatriation, les résultats, le comportement et la socialisation (Carnay, et al., 2019 ; Kang, et al., 2023 ; Balboni, et al., 2018 ;

¹ Le contrôle en tant que système producteur d'informations et de connaissances versus le contrôle en tant que système de surveillance et de sanction.

Yee, et al., 2017). Ces modalités de contrôle sont souvent liées, mais ne se substituent pas obligatoirement les unes aux autres (Ouchi, 1979).

Le contrôle par les résultats implique la fixation d'objectifs, la surveillance et l'évaluation des conséquences visibles des actions du partenaire local (Gao, et al., 2021). À contrario, *le contrôle par le comportement* implique la mise en place de procédures et de règles régulatrices dans le but d'inciter le partenaire à adopter des comportements alignés avec la réalisation des objectifs prescrits (Brown & Crosno, 2019). *Le contrôle par le capital*, quant à lui, renvoie à la possession d'une part majoritaire du capital social de l'entreprise par le partenaire étranger. Cette position lui confère la capacité de maintenir le contrôle des décisions stratégiques et d'assurer une gestion globale de l'entreprise (McGaughey, et al., 2020). *En revanche, le contrôle par l'expatriation* implique la désignation de cadres expatriés à des postes de gestion clés afin d'assurer la coordination et le contrôle des activités de l'entreprise locale (Singh, et al., 2019). *Le contrôle par la socialisation* représente un élément crucial du contrôle organisationnel, impliquant des processus d'interaction visant à persuader les individus d'adopter les normes, les valeurs et les objectifs collectifs comme étant les leurs, tout en garantissant qu'ils travaillent en vue d'atteindre ces objectifs (Zeng, et al., 2018).

1.2 Clarification conceptuelle de la performance des ressources humaines dans les CII.

La performance est un concept pour lequel la définition et la mesure ne font pas l'objet d'un consensus, étant donné que celle-ci dépendent de l'objectif visé, de la perspective d'analyse adoptée et du domaine d'intérêt de l'utilisateur (El Amraoui, & Hinti, 2022). Elle est un concept à la fois multidimensionnel, complexe et contingent (Affaghrou, 2023). Dans l'organisation, elle se réfère à la réalisation des objectifs établis selon des critères bien définis, qu'ils soient qualitatifs ou quantitatifs (Dinaoui & El Gnaoui, 2023). Selon Marion, et al. (2012), elle est associée à quatre principes fondamentaux : l'efficacité, l'efficience, la cohérence et la pertinence. Dans le cadre des CII, la notion de performance suscite des controverses en raison de la diversité des indicateurs de mesure à considérer. Blanchot (2006) propose une approche multi-perspectives de la performance des CII, prenant en compte la performance de l'objet de la coopération, celle de la relation, la performance globale et celle des partenaires.

Dans une vision basée sur la perspective des partenaires, une CII implique au moins deux partenaires, comprenant au moins un partenaire local et un partenaire étranger. Chacun de ces partenaires poursuit des objectifs de performance définis à partir des mesures objectives et/ou subjectives, lesquels ne peuvent être évalués qu'au niveau de l'entreprise locale. S'il est vrai que des études ont démontré une forte corrélation entre les mesures subjectives et objectives de la

performance des CII (Geringer, et Hubert, 1991), certains chercheurs, à l'instar de Nielson (2007), ont mis en garde contre l'utilisation de mesures objectives telles que la rentabilité, la croissance, la survie, la durée et la stabilité de la propriété ; notant que cela pourrait poser des problèmes de mesure. En effet, les données objectives ne reflètent pas toujours les objectifs difficilement quantifiables de la CII, et ces données sont souvent indisponibles en raison de leur nature sensible (Ren, et al., 2009). Pour surmonter la difficulté liée aux mesures objectives, les chercheurs ont exploré l'utilisation de mesures subjectives pour évaluer la performance des CII. Ces mesures englobent tous les aspects non financiers tels que, l'amélioration de l'apprentissage, et l'accumulation des compétences acquises par les employés, entre autres (Lo & Tan, 2020). En s'inspirant des études antérieures (Lyles & Salk, 1996), l'approche utilisée dans cet article envisage la performance des ressources humaines en termes d'accumulation de compétences, de savoir-faire, de capacités au sein de l'entreprise.

1.3 Influence des modes de contrôle sur la performance des ressources humaines des partenaires locaux

Nous soulignons ici que les cinq formes de contrôle identifiées stimulent la performance des employés des partenaires locaux. À la conclusion de cette présentation, nous proposerons un modèle conceptuel synthétisant les hypothèses de recherche.

1.3.1 Influence du contrôle par le capital sur la performance des ressources humaines des partenaires locaux

Dans la perspective de la théorie des ressources, certaines « ressources stratégiques » génèrent un avantage concurrentiel et des performances supérieures (Barney, 1991). Plus les ressources transférées au partenaire local sont critiques pour le partenaire étranger, plus celui-ci souhaiterait avoir un niveau de contrôle élevé de la CII. Ainsi, le contrôle par le capital permet au partenaire étranger d'avoir le contrôle sur les actifs et les ressources de l'entreprise locale, y compris les ressources humaines (Majoen & Tallman, 2017). Il est largement admis que les entreprises locales dont le capital social est majoritairement détenu par des étrangers peuvent bénéficier d'un transfert interne de ressources, de compétences et d'expertise, favorisant l'accumulation des connaissances, des compétences et des capacités pour les employés (Persada & Nabella, 2023). Des recherches ont également révélé une association positive entre la propriété étrangère et la performance des ressources humaines, notamment en termes d'acquisition de main-d'œuvre qualifiée (Webster, et al., 2022). Nous soutenons que les actionnaires étrangers, dotés non seulement de ressources financières mais également de compétences et d'une expertise, sont en mesure de contribuer de manière efficace à la

performance des employés locaux. À la lumière de ces arguments, nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse H1 : Le contrôle par le capital influence la performance des ressources humaines des entreprises locales impliquées dans les CII.

1.3.2 Apport du contrôle par l'expatriation à la performance des ressources humaines des partenaires locaux

Conformément à la théorie basée sur la connaissance (Grant, 1996), les expatriés représentent des vecteurs de transfert de connaissances et d'amélioration des performances des entreprises (Kang, et al., 2023). En effet, grâce à leur rôle de coordination et de transfert de connaissances, les expatriés peuvent faciliter le processus d'intégration de nouvelles connaissances dans l'entreprise locale et accroître les capacités d'absorption locale. Il est largement reconnu que les expatriés jouent un rôle essentiel dans la contribution à la performance des employés locaux par à leur implication dans l'amélioration de leurs capacités, aptitudes et compétences nécessaires dans l'exécution de leurs activités (Barba-Aragón, et al., 2023). Des travaux antérieurs ont révélé que l'emploi des expatriés dans les entreprises locales favorise de développement des employés (Kang, et al., 2023) et la productivité au travail (Lee & Kim, 2021). Nous pensons que les expatriés peuvent améliorer la performance des employés 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 des ressources humaines des entreprises locales impliquées dans les CII.

1.3.3 Contrôle par les résultats comme vecteur de performance des ressources humaines pour les partenaires locaux

Le contrôle par les résultats vise à spécifier les objectifs de performance quantitatifs et à récompenser les partenaires locaux en fonction de la mesure dans laquelle ils atteignent ces objectifs (Balboni, et al., 2018). Ce mode de contrôle contribue à la performance des ressources humaines parce qu'il permet de clarifier les objectifs des employés et à leur donner beaucoup plus de liberté et d'autonomie dans l'exercice de leurs tâches (Kashyap & Murtha, 2017), en alignant les activités ainsi que les performances des employés locaux sur les objectifs globaux de l'entreprise (Chen, et al., 2009). Le contrôle par les résultats grâce à ses mécanismes d'incitation contribue à augmenter les performances des employés en améliorant leurs

compétences, leurs connaissances, leurs capacités et productivité (Manzoor, et al., 2021). 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 des ressources humaines des partenaires locaux. Nous formulons l'hypothèse suivante :

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

1.3.4 Contrôle par le comportement et performance des ressources humaines 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 (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), et pousse ses employés à se conformer et à suivre les règles et directives imposées par l'entreprise, afin de réaliser les objectifs organisationnels (Sitopu et al., 2021). Ce mode de contrôle renforce les mesures disciplinaires des employés pour stimuler la croissance de la motivation, qui peut les encourager à rester au meilleur de leurs performances (Rifa'i, 2023). Ainsi, certains auteurs qui ont observé que le contrôle par le comportement à travers la discipline, les procédures, règles et réglementations améliore la performance des employés (Chewe & Taylor, 2021 ; Sitopu, et al., 2021). Le contrôle par le comportement pousse les employés à se conformer et à suivre les règles et responsabilités imposées par l'entreprise, et cela peut affecter leurs performances. Sur la base des différents travaux évoqués ci-dessus, nous énonçons l'hypothèse suivante :

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

1.3.5 Contrôle par la socialisation comme stimulateur de la performance des ressources humaines des partenaires locaux

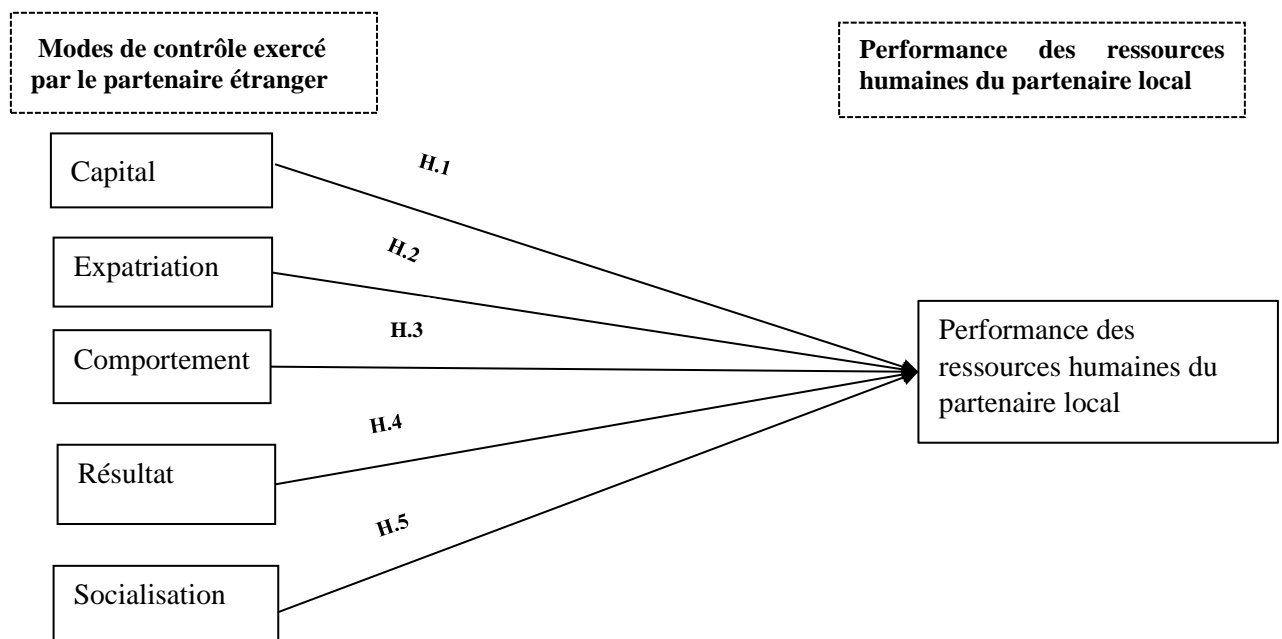
La socialisation vise à enseigner au partenaire local les valeurs, les normes et modèle de comportement souhaités par le partenaire étranger. Grâce à sa capacité à nourrir la congruence des objectifs, le sentiment d'appartenance et l'engagement, la socialisation est considérée comme une condition préalable à l'atteinte des résultats souhaités au niveau des employés et de l'entreprise (Awan & Fatima, 2018). Certains travaux ont montré que la socialisation joue un rôle important dans l'amélioration de la performance des employés (Awan & Fatima, 2018), et que l'acquisition des valeurs de l'entreprise, grâce à la socialisation peut affecter le comportement

au travail et les performances des employés (Sugiarti et al., 2021). Nous défendons l'idée que la socialisation joue un rôle crucial dans l'amélioration de la performance des ressources humaines des entreprises en favorisant la transmission des valeurs, des croyances et des normes communes. À la lumière de nos recherches, nous formulons l'hypothèse suivante :

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

Les analyses antérieures de la littérature suggèrent que les cinq modes de contrôle identifiés pourraient exercer une influence sur la performance des ressources humaines des partenaires locaux. La figure 1 illustre le modèle de recherche que nous proposons

Figure 1 : Un modèle explicatif de la performance des ressources humaines des partenaires locaux ainsi que les hypothèses de recherche sont présentés dans la figure suivante :



2 Etude empirique relative aux effets des modes de contrôle sur la performance des ressources humaines des partenaires locaux au Cameroun : méthodologie

Cette section vise à empiriquement valider le modèle présenté dans la section précédente, qui met en lumière les liens entre les modes de contrôle et la performance des ressources humaines des partenaires locaux. Dans cette démarche, nous adoptons une approche positiviste. Les divers concepts évoqués ont été appréhendés et mesurés au moyen de variables statistiques appropriées, permettant ainsi de formaliser le modèle et de le tester à l'aide de données objectives. Pour recueillir ces données, nous avons mené une enquête approfondie auprès de

113 entreprises locales opérant dans l'économie camerounaise, engagées dans au moins une CII. Les mesures ont été effectuées à l'aide d'items de nature catégorielle et ordinale, tant pour évaluer la performance des ressources humaines que pour appréhender les niveaux d'application des différents modes de contrôle. Afin d'atteindre nos objectifs, nous avons entrepris une analyse confirmatoire de la variable de résultat, la performance des ressources humaines, en fonction des variables déterminantes des divers modes de contrôle.

2.1 Constitution de l'échantillon

La population ciblée par notre enquête englobe toutes les entreprises locales au Cameroun impliquées dans au moins une CII. Pour identifier les entreprises à enquêter, nous avons consulté un premier fichier de 407 entreprises fourni par la Chambre de Commerce, d'Industrie, des Mines et de l'Artisanat du Cameroun (CCIMA), un organisme public créé le 27 novembre 2001. Par la suite, nous avons trouvé un second fichier contenant 175 entreprises provenant de l'Agence de Promotion des Investissements (API), un organisme public créé le 1er septembre 2005. Notre base de sondage a été constituée en fusionnant ces deux fichiers, en veillant à ne compter qu'une seule fois les entreprises présentes dans les deux fichiers. Ainsi, nous avons obtenu un total de 535 entreprises dans notre base de sondage. Il est important de noter que cette base n'est pas exhaustive, car d'autres CII pourraient avoir été créées sans être répertoriées par ces deux organismes, ou après que nous ayons obtenu ces listes.

Notre échantillon a été formé de manière aléatoire, avec l'anticipation d'un faible taux de réponse. Dans l'optique d'atténuer cette éventualité, nous avons décidé de soumettre notre enquête à 50% des entreprises de notre base de sondage, soit environ 270 entreprises. Contrairement à nos inquiétudes initiales, nous avons été agréablement surpris par l'intérêt marqué des entreprises pour la problématique proposée et leur réceptivité à notre protocole d'enquête. Cela s'est traduit par une réponse positive et une volonté de contribuer à l'enquête. Sur les 270 questionnaires distribués, 224 ont été renvoyés, représentant ainsi un taux de réponse de 83%. Cependant, lors du processus de validation, certains de ces questionnaires se sont révélés non exploitables, principalement en raison de leur incomplétude. En conséquence, nous avons validé 113 questionnaires, aboutissant à un taux d'échantillonnage final de 21,12%.

2.2 Instrumentation de l'enquête

2.2.1 Elaboration du questionnaire

L'outil de collecte de données utilisé est un questionnaire élaboré dans le but de recueillir les perceptions des responsables d'entreprises concernant les divers concepts identifiés. Ce questionnaire est composé de quatre sections distinctes : la première se rapporte à la fiche

signalétique de l'entreprise, la deuxième est dédiée au fonctionnement des CII. La troisième section aborde les différentes formes de contrôle exercées par les partenaires étrangers, tandis que la quatrième se concentre sur la performance des partenaires locaux, incluant ses différentes dimensions. Les mesures des divers concepts abordés ont été élaborées en se basant sur la littérature existante sur les CII et ont été adaptées à notre contexte d'étude.

La mesure du contrôle par le capital a été inspirée par les trois modalités de réponse développées par Piaskowska et al. (2019). Cependant, nous avons introduit une quatrième modalité de réponse liée à l'absence de contrôle, afin d'inclure les CII sans prise de participation. La mesure du contrôle par le capital est établie sur une échelle ordinale, attribuant la valeur (0) en cas d'absence de contrôle du partenaire étranger, (1) en présence d'un contrôle minoritaire du partenaire étranger, (2) en cas de contrôle égal entre les partenaires, et (3) en situation de contrôle majoritaire du partenaire étranger.

Quant au contrôle par l'expatriation, il fait référence à la présence d'expatriés occupant des postes de gestion au sein de l'entreprise locale, notamment 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.

La mesure du contrôle par les résultats est établie en adaptant les items utilisés par Karmeni et al. (2017). Les responsables d'entreprises ont été interrogés sur leur perception des affirmations suivantes concernant le contrôle par les résultats exercé par le partenaire étranger : (a) nos objectifs de performance sont clairement définis par le partenaire, (b) notre partenaire effectue un suivi régulier de la réalisation de nos objectifs, (c) nous établissons régulièrement des rapports à notre partenaire, (d) nous sommes tenus de fournir des explications détaillées à notre partenaire pour justifier la non-atteinte des objectifs, (e) notre partenaire nous transmet régulièrement un rapport d'évaluation de nos performances, (f) notre partenaire évoque fréquemment la possibilité de mettre fin au contrat en cas de résultats médiocres.

La mesure du contrôle par le comportement repose sur l'adaptation d'items issus de l'étude de Kotaber et al. (2007). Les responsables d'entreprises ont été invités à exprimer leur opinion sur les affirmations suivantes relatives au contrôle par le comportement : (a) nous appliquons strictement les règles formelles, (b) nous suivons rigoureusement les procédures, (c) nous adhérons à la politique interne de notre entreprise, (d) le partenaire étranger effectue régulièrement des missions et des visites d'inspection, (e) nous observons les règles de conformité imposées par le partenaire.

La mesure du contrôle par la socialisation repose sur l'adaptation d'items issus des travaux de Karmeni et al. (2017). Les responsables des entreprises locales ont été invités à partager leur opinion sur les affirmations suivantes relatives au contrôle par la socialisation : (a) notre partenaire organise fréquemment des visites inter-entreprises entre les employés locaux et étrangers, (b) notre partenaire organise régulièrement des activités sociales, (c) notre partenaire met en place des séminaires et des formations destinés au personnel de l'entreprise, (d) notre partenaire encourage la mobilité internationale des employés.

Afin de mesurer la *performance des ressources humaines locales* nous nous appuyons sur les items développés par Abdul Wahab et al. (2010). Il a été demandé aux répondants quelle était leur opinion sur les affirmations ci-après, relatives à leur performance de leur employés obtenue du fait de leur accord de coopération : (a) la compétence de nos employés s'est améliorée (b), l'efficacité opérationnelle des employés s'est améliorée, (b) la productivité au travail de nos employés s'est améliorée (c), les connaissances et savoir-faire acquis par les employés se sont améliorées. Les items de ces modes de contrôle ont été mesurés par des échelles ordinales à 5 niveaux partant de « 1-pas du tout d'accord » à « 5-tout à fait d'accord ».

La phase de test du questionnaire a été menée de janvier à février 2019, impliquant la participation de sept responsables d'entreprises locales. Ce processus a été essentiel pour rectifier les erreurs éventuelles survenues lors de la conception du questionnaire et garantir la fluidité ainsi que la compréhension des termes utilisés. De plus, cette étape nous a permis d'estimer la durée moyenne de l'enquête à environ 20 minutes

2.2.2 Procédure d'administration du questionnaire

L'enquête a été réalisée sur une période de cinq mois, de mars à juin 2019. Le questionnaire était spécifiquement destiné au Directeur Général, qui avait la possibilité de le compléter personnellement ou de déléguer cette tâche à l'un de ses collaborateurs. Le remplissage du questionnaire pouvait se dérouler en notre présence ou être effectué en auto administration. Ce dernier cas était applicable aux entreprises situées à une distance géographique considérable ou difficiles d'accès. Dans ces situations, nous avons expédié 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**

Considérons deux items d'une même question, mesurés sur la même échelle ordinale. Si un individu présente une propension à choisir la même modalité sur les deux items, on peut considérer que ces deux items expriment la même réalité spécifique à cette question. Par conséquent, ces deux items vont donc jouer le même rôle dans notre analyse et pourront être interchangeables. Ainsi, il n'est pas nécessaire de conserver les deux items pour la suite de l'analyse. 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 notoire 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 utilisée pour le test est le Kappa de Cohen, calculé à partir du croisement des deux variables. Le Kappa est une mesure d'accord/désaccord, représentée par un nombre sans dimension dont la valeur est comprise entre -1 à +1. Ce test statistique permet de décider si le Kappa est significativement différent de 0 et positif (indiquant un accord), s'il est significatif et négatif (indiquant un désaccord), ou s'il reflète une indépendance entre les choix (c'est-à-dire ni accord ni désaccord). Afin de réduire le nombre d'items, il est recommandé de ne pas retenir simultanément deux items considérés comme étant en accord lors de nos analyses. À cet effet, nous suggérons 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 en accord et du point de vue différentiel sont identiques et substituables.

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

Il est à noter que les items qui ne sont pas en accord avec d'autres items sont maintenus dans l'analyse. Lorsqu'il y a deux items en accord, l'un des deux est sélectionné. En cas de trois

items ou plus, nous nous appuyons sur les mesures d'accord du tableau croisé obtenu en annexé 1, 2, 3 et 4 et retenons l'item présentant les niveaux d'accord les plus élevés avec les autres items. Il est important de souligner que le choix de l'item à conserver est arbitraire et basé sur une logique stricte, mais cela n'affecte pas les résultats, car n'importe lequel des items en accord aurait pu être retenu. Le Tableau 1 ci-dessous présente les items conservés après l'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_RH01	Les compétences de notre personnel se sont améliorées	Wahab et al. (2010)	Likert à 5 points

Source : auteur

2.3.2 Analyse par la régression logistique

Étant donné que la variable dépendante est à la fois ordinaire et multinomiale, nous opterons pour une régression logistique multinomiale sur variable ordinaire, dans laquelle toutes les variables explicatives sont également multinomiales. Les variables retenues pour l'analyse sont répertoriées dans le Tableau 2 ci-dessous.

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

<i>Variable expliquée</i>	<i>Item retenu</i>
Performance Ressources Humaines	PERF_RH 01
<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 présenté dans cet article se concentre uniquement sur les effets principaux des facteurs, excluant l'étude des interactions entre les variables explicatives. Pour obtenir les

résultats, la modalité de référence de la variable dépendante est définie comme étant la dernière modalité lorsqu'elles sont ordonnées par valeurs croissantes, soit la modalité 5. Parallèlement, nous avons choisi une méthode de sélection automatique des variables et la technique choisie est celle de la procédure de sortie. Le logiciel SPSS 20 nous a permis de traiter les données.

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 des ressources humaines des partenaires locaux.

Tableau 3 : synthèse des résultats du test des hypothèses.

Variables explicatives	Modèle						
	Performance en ressources humaines						
	Estimate	Std.Error	Wald	E(β)	Sig.	Hypothèses	Résultats
CONT_CAPITAL	1,724	1,091	6,238	5,606	0,013	H1	Confirmée
CONT_EXPAT	0,944	0,697	1,834	2,570	0,176	H2	Rejetée
CONT_COMP	2,733	0,893	17,491	15,378	0,000	H3	Confirmée
CONT_RESUL	1,961	0,996	3,878	7,106	0,039	H4	Confirmée
SOCIAL	2,913	0,854	11,635	18,411	0,001	H5	Confirmée
VIFs	<2,198						
Probabilité -2Log (Chi-deux)	67,848						
Probabilité (Sig.)	0,000						
Qualité d'ajustement (Déviance)	159,445						
Probabilité (Sig.)	0,784						
Pseudo R-carré (McFaden)	0,252						
Lignes parallèles (Chi-deux)	73,84						
Probabilité (Sig.)	0,59						

Source : synthèse des résultats issus de SPSS

Tableau 4 : le reclassement

Classification						
Niveau Observé	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	83,3%
Plutôt en désaccord	0	2	2	3	0	38,6%
Indifférent	0	0	21	4	1	85,8%
Plutôt d'accord	2	2	7	29	4	65,9%
Tout à fait d'accord	0	0	0	4	12	76,0%
Pourcentage global	14,8%	3,7%	27,8%	38,0%	15,7%	74,2%

Source : synthèse des résultats issus de SPSS

Le tableau 3 révèle que la valeur de Chi-deux du modèle est 67,848. Ce test est statistiquement significatif ($p=0,000 < 0,05$; $ddl=16$). Ce qui 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 des ressources humaines 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 des ressources humaines à 78,4 %. 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 25,2 % 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.

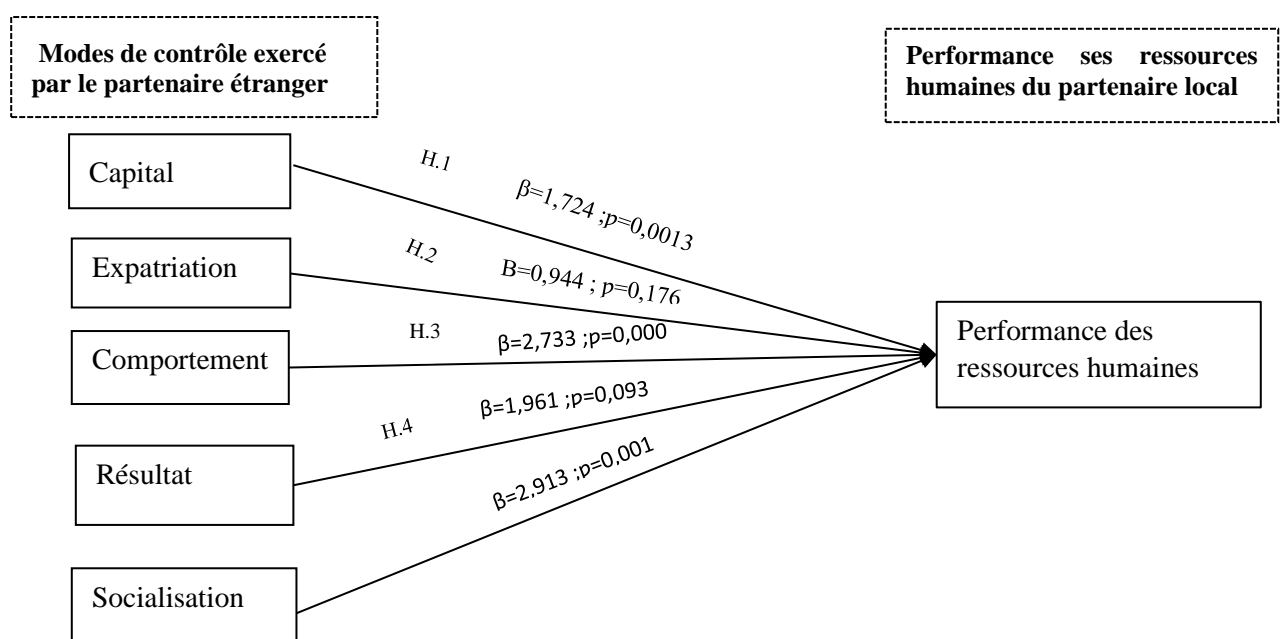
De façon spécifique, le contrôle par le capital, par les résultats, par le comportement et le contrôle par la socialisation sont positivement et significativement associés à la performance des ressources humaines. Cela est confirmé en examinant les coefficients positifs et significatifs du contrôle par le capital ($\beta = 1,724$; $\rho = 0,013$), du contrôle par les résultats ($\beta = 1,961$; $\rho = 0,039$), du contrôle par le comportement ($\beta = 2,733$; $\rho = 0,000$) et du contrôle par la socialisation ($\beta = 2,913$; $\rho = 0,001$). Par ailleurs, les entreprises dans lesquelles les étrangers

détiennent une part importante du capital ont 5,6 fois plus de chance d’avoir une forte amélioration de la performance des ressources humaines, alors que celles dans lesquelles le contrôle par les résultats est important ont 7,1 fois plus de chance d’avoir une forte amélioration de la performance des employés. De même, les entreprises dans lesquelles le contrôle par le comportement est important ont 15,3 fois plus de chance d’avoir une forte amélioration de la performance des employés. Aussi, celles dans lesquelles les pratiques de socialisation sont importantes ont 18,4 fois plus de chance d’avoir une forte amélioration de la performance des employés. Ce résultat indique que plus l’intensité de ces modes de contrôle augmente, plus il est probable que le niveau de performance des ressources humaines des partenaires locaux s’améliore, toute chose égale par ailleurs. Au regard de ces résultats, l’hypothèse H1, l’hypothèse H3, l’hypothèse H4 et l’hypothèse H5 sont validées. Cependant, les résultats révèlent que le contrôle par l’expatriation n’est pas significativement associé à la performance des ressources humaines des partenaires locaux. Ce manque d’influence est observé à travers le signe du coefficient de la performance des ressources humaines ($\beta = 0,944$; $\rho = 0,176$).

Par ailleurs, les entreprises dans lesquelles les expatriés occupent les postes de management ont 2,57 fois plus de chance de n’avoir aucune amélioration de la performance de leurs employés. Ceci indique que l’augmentation de l’intensité de ce mode de contrôle n’a aucun effet sur la performance des ressources humaines des partenaires locaux, toute chose égale par ailleurs. L’hypothèse H2 est rejetée.

Au terme de la présentation des résultats, la figure 2 présente le modèle validé comme suit :

Figure 2 : modèle explicatif validé de la performance des ressources humaines des partenaires locaux



Discussion des résultats

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

Pour le contrôle par le capital, le seul coefficient significatif est positif (1,724). Nous pouvons donc dire que le contrôle par le capital contribue favorablement à la performance des ressources humaines des partenaires locaux. Ces conclusions sont cohérentes avec la théorie de la connaissances (Grant, 1996) qui soutient que la propriété étrangère facilite l'acquisition des connaissances technologiques des entreprises nationales, encourageant l'innovation technologique et le développement de la main-d'œuvre professionnelle locale (Nofal & al., 2020), que le développement des compétences des employés locaux joue un rôle central dans les responsabilités des actionnaires étrangers. 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 du travail et d'acquisition des compétences qualifiées des employés (Webster, et al., 2022 ; Carney, et al., 2019 ; Xu, et al., 2022).

En ce qui concerne le contrôle par l'expatriation, le seul coefficient non significatif est positif (0,944). Nous concluons que l'expatriation n'a aucune influence sur la performance des ressources humaines des partenaires locaux. Une justification potentielle de ce résultat inattendu peut résider dans le problème d'adaptation interculturelle des expatriés (Kang, et al, 2023). En effet, l'incapacité de l'expatrié à s'adapter au nouvel environnement de travail peut être source de blocage dans le transfert de connaissances et le développement des compétences des employés locaux. En outre, la rencontre de différentes cultures managériales provoque souvent des incompréhensions, des frictions et des blocages, sources de coûts et de dysfonctionnements (Singh, et al.,2019 ; Koch, et al., 2016).

Ces résultats, bien que contraires à nos prévisions rejoignent les conclusions des auteurs comme Gaur et al (2007) au Japon qui, en utilisant la régression logistique binaire sur un échantillon de 2952 filiales, ont trouvé que l'utilisation d'une proportion trop élevée d'expatriés en tant que managers entraîne une baisse de la productivité au travail de la filiale, en particulier dans les filiales situées dans des environnements institutionnels distants.

À propos du contrôle par les résultats, nous remarquons que le seul coefficient positif est significatif (1,961). Nous pouvons donc retenir que ce mode de contrôle agit favorablement sur la performance des ressources humaines parce qu'il permet au partenaire étranger de spécifier

les exigences de résultats explicites attendus, de mesurer leur réalisation et d'appliquer les récompenses ou les sentions au partenaire local (Das et Teng, 2001). Cette conclusion rejoint les résultats des travaux antérieurs qui ont montré le contrôle par les résultats, grâce à la surveillance et au suivi de la réalisation des résultats influence favorablement la performance des employés (Alawaqleh, 2021), et que les récompenses intrinsèques telles que le développement des employés, la reconnaissance et la rémunération ont un effet significatif et positif sur la performance des employés au Pakistan (Manzoor, et al., 2021) et au Kenya (Chepkemoi, 2018), et que au Nigéria les incitations sont significativement corrélés à la productivité des employés (Daniel, 2019).

Concernant contrôle par le comportement, nous remarquons que le seul coefficient positif est significatif (2,548). Ce constat nous permet de déduire que ce mode de contrôle agit favorablement sur la performance des ressources humaines. Cela suggère qu'au Cameroun, en mettant en place les procédures standard, des règles et routines formalisées (Chen, et al., 2009), le contrôle par le comportement accroît la performance des employés. Cette conclusion rejoint les résultats des travaux antérieurs qui ont montré que le contrôle par le comportement à travers le respect de la discipline, des règles et procédures accroît la performance des employés en Zambie (Chewe & Taylor, 2021) et que la mise en œuvre des procédures opérationnelles standards a un effet significatif et positif sur la performance des employés (Rahareng, 2021 ; Sitopu, et al., 2023).

Relatif au contrôle par la socialisation, le modèle nous donne deux coefficients significatifs et positifs (2,913 ; 3,688). On en déduit que le contrôle par la socialisation contribue à l'amélioration de la performance des ressources humaines des partenaires locaux. Cela suggère que, si les partenaires étrangers et locaux développent les interactions sociales permanentes, qui facilitent le partage des valeurs, des normes, et une compréhension commune, les employés locaux pourront acquérir des compétences et connaissances sociales nécessaires pour assumer leur rôle dans l'organisation et devenir plus productifs (Chen, et al., 2009). Cette conclusion corrobore des recherches précédentes qui ont démontré que la socialisation organisationnelle favorise la performance des employés (Yee, et al., 2017) et que grâce au partage des valeurs organisationnelles, la socialisation contribue à la performance des employés (Salih & Ahmed, 2019 ; Sudrajat, et al., 2021).

Conclusion

En se basant sur la théorie des ressources et compétences et celle des connaissances, l'objectif de cet article était d'analyser l'influence des modes de contrôle sur la performance des ressources humaines des partenaires locaux impliqués dans les CII

Les résultats indiquent 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 principale contribution réside dans la clarification du lien entre le contrôle et la performance ressources humaines des CII. En se fondant sur une perspective multidimensionnelle du contrôle (Balboni, et al., 2018), nos résultats suggèrent que la nature multidirectionnelle du contrôle constitue un aspect crucial qui mérite une exploration approfondie dans les recherches sur les CII. Les résultats mettent en lumière l'importance de distinguer les différents rôles joués par les cinq modes de contrôle dans la prédiction de la performance des employés locaux. En effet, cette performance est positivement influencée uniquement par les modes de contrôle par le capital, le comportement, les résultats et la socialisation. Alors que le contrôle par l'expatriation semblerait avoir aucun effet sur la performance des employés. En mettant en évidence les effets individuels variés que ces différents modes de contrôle peuvent exercer sur la performance des ressources humaines, notre étude enrichit la compréhension de la relation entre le contrôle et la performance, permettant ainsi de concilier les résultats contradictoires observés dans les études empiriques existantes (Wu, et al., 2022 ; Liang & Frösén, 2020).

D'un point de vue managérial, il est essentiel que les dirigeants comprennent que différents modes de contrôle peuvent avoir des incidences variables sur la performance des ressources humaines de l'entreprise locale. L'impact directement positif des modes de contrôle contrôles par le capital, le comportement, les résultats et la socialisation sur ce type de performance suggère que les partenaires étrangers devraient considérer ces modes de contrôle comme des éléments fondamentaux de leurs mécanismes de contrôle. Cependant, l'utilisation du contrôle par l'expatriation devrait tenir compte des impératifs d'adaptation interculturelle et des facteurs internes liés à l'expatrié tel que sa motivation, sa volonté de transférer les connaissances, ses compétences,

Les conclusions de cette étude sont sujettes à certaines limites qui éclairent également les orientations des futures recherches. Tout d'abord, cette étude n'a pas formellement examiné les effets interactifs potentiels entre les différents types de contrôle. Il serait peut-être bénéfique d'explorer davantage les synergies résultant de la coexistence de plusieurs de ces modes de contrôle. De plus, la future recherche pourrait envisager l'intégration de la confiance dans le modèle proposé, soit en tant que complément aux autres modes de contrôle ou comme un modérateur.

**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	
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 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	
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 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		

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

Source : enquête quantitative

**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=0,000*	K=0,486 p=0,000*
		Accord satisfaisant		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=0,000*	K=0,670 p=0,000*
	Accord satisfaisant		Accord satisfaisant		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 moyen		Accord satisfaisant
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 moyen		Accord moyen	
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 satisfaisant			Accord moyen
CONT_RESULT06	K=0,486 p=0,000*	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 faible		Accord moyen	

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

Source : enquête quantitative

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	

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

Source : enquête quantitative

Annexe 4: Résultats du test d'accord/désaccord Kappa sur les items de la variable performance des ressources humaines

	PERF_ RH01		PERF_ RH02		PERF_ RH03		PERF_ RH04		PERF_ RH05	
PERF_ RH01			K= 0,650	p=0,000*	K= 0,442	p=0,000*	K= 0,452	p=0,000*	K= 0,423	p=0,000*
			Accord satisfaisant		Accord moyen		Accord moyen		Accord moyen	
PERF_ RH02	K= 0,650	p=0,000*			K= 0,523	p=0,000*	K= 0,442	p=0,000*	K= 0,350	p=0,000*
	Accord satisfaisant				Accord moyen		Accord moyen		Accord faible	
PERF_ RH03	K= 0,442	p=0,000*	K= 0,523	p=0,000*			K= 0,423	p=0,000*	K= 0,201	p=0,000*
	Accord moyen		Accord moyen				Accord moyen		Accord faible	
PERF_ RH04	K= 0,352	p=0,000*	K= 0,442	p=0,000*	K= 0,423	p=0,000*			K= 0,453	p=0,000*
	Accord faible		Accord moyen		Accord moyen				Accord moyen	
PERF_ RH05	K= 0,323	p=0,000*	K= 0,367	p=0,000*	K= 0,229	p=0,000*	K= 0,302	p=0,000*		
	Accord faible		Accord faible		Accord faible		Accord faible			

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

Source : enquête quantitative.

REFERENCES

Alabdullah, T. T. Y. (2018). The relationship between ownership structure and firm financial performance: Evidence from Jordan. *Benchmarking: An International Journal*. doi.org

Abdul Wahab, S., Abdullah, H., Uli, J., et Rose, R. C. (2010): "Age of joint venture, inter-firm technology transfer and local firms' performance". *Asian Social Science*, 6(2)

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).

- Aggarwal, V. S., & Kapoor, M. (2019). Knowledge transfer among international strategic alliance partners and its impact on innovation performance. *International Journal of Strategic Business Alliances*, 6(4), 203-216
- Alawaqleh, Q. A. (2021). The effect of internal control on employee performance of small and medium-sized enterprises in Jordan: The role of accounting information system. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 855-863.
- Awan, N. A., & Fatima, T. (2018). Organizational socialization and supervisor rated job performance: The moderating role of value congruence. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 12(2), 651-669
- 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.
- Barba-Aragón, M. I., Sanz-Valle, R., & Sanchez-Vidal, M. E. (2023). Human resource management, absorptive capacity, and reverse knowledge transfer.
- 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
- Blanchot, F. (2006). Alliances et performances : un essai de synthèse. Working paper CREPADRM (1), 1-43.
- Brown, J. R., & Crosno, J. L. (2019). Process and output control in marketing channels: Toward understanding their heterogeneous effects. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(4), 735-753.
- 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.
- Chen, D., Park, S. H., & Newburry, W. (2009). Parent contribution and organizational control in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1133-1156
- Chewe, B., & Taylor, T. K. (2021). Disciplinary procedures, employee punctuality and employee performance at Ndola city Council (Zambia). *African Journal of Social Sciences and Humanities Research*, 4(2), 32-48

- Chepkemoi, J. (2018). Effect of incentives on employee performance At Kenya forest service Uasin Gishu county. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(3), 26-32.
- 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 Sous-Massa. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(9).
- Daniel, C. O. (2019). Effects of incentives on employee's productivity. *International Journal of Business Marketting and Management*, 4(1).
- 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).
- Fatehi, K., Choi, J., Fatehi, K., & Choi, J. (2019). International strategic alliance. *International Business Management: Succeeding in a Culturally Diverse World*, 217-239
- Gao, W., Wang, Y., & Qian, L. (2021). Control mechanisms and role performance: The moderating effects of social interaction. *Journal of Inter-Organizational Relationships*, 27(1-2), 27-37.
- Gaur, A. S., Delios, A., & Singh, K. (2007). Institutional environments, staffing strategies, and subsidiary performance. *Journal of Management*, 33(4), 611-636.
- Geringer, J. M. et Hebert, L (1991): "Measuring performance of international joint ventures." *Journal of international Business Studies*,22(2), 249-263
- Grant, R. M. (1996):"Toward a knowledge-based theory of the firm." *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Han, L., Zhang, S., Ma, P., & Gao, Y. (2019). Management control in international joint ventures in the infrastructure sector. *Journal of Management in Engineering*, 35(1), 04018051.
- 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.
- Kashyap, V., & Murtha, B. R. (2017). The joint effects of ex ante contractual completeness and ex post governance on compliance in franchised marketing channels. *Journal of Marketing*, 81(3), 130-153.

- Kang, Y., Kim, R., & Whang, U. (2023). International knowledge transfers and capital structure of multinational affiliates: Evidence from expatriate managers as the transfer agents. *Journal of Multinational Financial Management*, 68, 100801.
- Koch, P. T., Koch, B., Menon, T., et Shenkar, O. (2016): " Cultural friction in leadership beliefs and foreign-invested enterprise survival". *Journal of International Business Studies*, 47(4), 453-470
- 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.
- Laras, T., Jatmiko, B., & Nugroho, F. J. H. T. (2021). The influence of organizational citizenship behavior (ocb) and organizational culture on the performance of education employees as mediated by job satisfaction (survey at the private university of Sleman regency in Yogyakarta). *Kinerja*, 25(2), 307-332.
- Lee, S., & Kim, M. (2021). Expatriate Staffing and Foreign Affiliate's Labor Productivity: Contingent on Foreign Production Intensity and Cultural Distance. *Journal of Korea Trade*, 25(1), 133-151
- 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.
- Lo, F. Y., & Tan, R. (2020). Determinants of international subsidiaries' performances: a multi-level perspective of the subsidiary and parent company. *International journal of emerging markets*, 15(4), 746-766.
- 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.
- Lyles, M. A., & Salk, J. E. (1996). Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context. *Journal of international business studies*, 27, 877-903.
- 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*.
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic rewards and employee's performance with the mediating mechanism of employee's motivation. *Frontiers in psychology*, 12, 563070.

- Marion, A.& Asquin, A., et Everaere, C. (2012). Diagnostic de la performance de l'entreprise : Concepts et méthodes. Dunod, Paris
- 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.
- Mjoen, H., et S. Tallman (1997): "Control et performance in international joint ventures." *Organization science*, 8(3), 257-274
- 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.
- Nielsen, B. B. (2007). Determining international strategic alliance performance. *International Business Review*, 16(3), 337-36
- Nofal, M. (2020, April). The effect of foreign ownership on firm performance: evidences from Indonesia. In 3rd Asia Pacific International Conference of Management and Business Science (AICMBS 2019) (pp. 237-242). Atlantis Press
- Ouchi, W. G. (1979): "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms." *Management Science*, 25(9), 833-848
- Persada, I. N., & Nabella, S. D. (2023). The influence of compensation, training, competence and work discipline on employee performance pt. Luas retail Indonesia. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 1(4), 291-303.
- 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.
- Rahareng, S. (2021). The Impact of Implementing Standard Operating Procedures and Supervision on Employee Performance. *BJRM (Bongaya Journal of Research in Management)*, 4(1), 26-33.
- Ren, H., Gray, B., & Kim, K. (2009). Performance of international joint ventures: What factors really make a difference and how?. *Journal of Management*, 35(3), 805-832
- Rifa'i, A. A. (2023). Impact of Work Discipline on Employee Performance. *JURNAL EMA*, 1(01), 1-8

- Salih, D., & Ahmed, A. (2019). The impact of organizational values on employee performance, an empirical study on banking industry in Kurdistan Region. *Management Science Letters*, 9(8), 1199-1206.
- Saoussany, A., & Asbayou, M. (2018). La performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 2(3).
- Schaan, J. L. & Beamish, P. W. (1987). Joint-venture general managers in LDCs
- Singh, D., Pattnaik, C., Lee, J. Y., et 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.
- Sitopu, Y. B., Sitingjak, K. A., & Marpaung, F. K. (2021). The influence of motivation, work discipline, and compensation on employee performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 72-83
- Sudrajat, Y. A., & Hartono, A. (2022). Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable. *Journal Research of Social, Science, Economics, and Management*, 2(1), 43-55.
- Sudrajat, Y. A., & Hartono, A. (2022). Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable. *Journal Research of Social, Science, Economics, and Management*, 2(1), 43-55.
- Webster, A. & Okafor, G., & Barrow, C. (2022). Foreign ownership and firm performance in Sub-Saharan Africa. *Transnational Corporations Review*, 14(4), 418-437
- Xu, J., Liu, Y., & Abdoh, H. (2022). Foreign ownership and productivity. *International Review of Economics & Finance*, 80, 624-642.
- Yee, P. O. H. U. I., & Yao, L. I. U. (2017). Organizational socialization, job autonomy and job performance in public secondary schools of Malaysia: Organizational citizenship behavior as mediator. *International Journal of Business and Administration Research Review*, 328-340.
- Zeng, R., Grøgaard, B., et Steel, P. (2018). "Complements or substitutes? A meta-analysis of the role of integration mechanisms for knowledge transfer in the MNE network." *Journal of World Business*. 53(4), 415-432.