

CHOISIR UNE STRUCTURE DE CONTRÔLE

Le choix d'une structure de contrôle dépend des caractéristiques et des objectifs des associés.

- Les coûts de contrôle des coentreprises indépendantes sont les moins élevés.
- Les coentreprises à associé dominant arrivent en deuxième place sur ce point.
- Les coentreprises à contrôle réparti doivent prévoir une plus grande coordination entre les associés, et leurs coûts sont plus élevés.
- Les coentreprises à gestion partagée doivent prévoir en général une coordination encore plus grande entre les sociétés-mères, et leurs coûts de contrôle sont les plus élevés.

MÉCANISMES DE CONTRÔLE

Les mécanismes de contrôle positifs favorisent certaines actions. Les mécanismes de contrôle négatifs empêchent la coentreprise de faire certaines choses.

Le contrôle positif est exercé par la société-mère par des moyens informels, comme la dotation en personnel, les rapports hiérarchiques, la participation à la planification ou à l'établissement des budgets d'investissement, et les visites d'affaires ou de courtoisie à la coentreprise. Le contrôle négatif est exercé au moyen d'ententes formelles, du pouvoir d'approbation et de refus et par le conseil d'administration de la coentreprise.

La structure de contrôle doit être établie en fonction du rendement de la coentreprise ainsi que des changements dans les exigences stratégiques, dans l'environnement ou dans les opérations internes.

Un fabricant allemand de pièces d'automobiles a formé une coentreprise avec une entreprise de l'Ontario pour fournir des sous-ensembles de véhicules sur le marché nord-américain. L'entreprise allemande voulait exploiter son savoir-faire technique dans la conception et la fabrication de produits et réaliser de plus grandes économies d'échelle dans la production des principales composantes, tout en surmontant les contraintes dues à sa présence limitée sur le marché nord-américain. L'associé de l'Ontario avait des contacts dans plusieurs grandes entreprises automobiles nord-américaines ainsi que l'infrastructure et le savoir-faire nécessaires pour gérer un effectif canadien, mais voulait améliorer sa technologie de fabrication.

Au début, pour garantir un transfert de technologie efficace, l'entreprise allemande a exercé un contrôle rigoureux sur l'usine de la coentreprise et envoyé une équipe d'ingénieurs au Canada pour surveiller l'installation de l'équipement et aider à former les employés. Un certain nombre d'employés canadiens ont été envoyés en Allemagne pour observer les opérations de l'associé et acquérir une formation supplémentaire axée sur la technologie de fabrication.

Durant la première année, l'entreprise allemande a surveillé de près les opérations canadiennes pour minimiser le taux de défauts et garantir la réussite du transfert de compétences. Par la suite, le contrôle de la fabrication a été confié à l'associé de l'Ontario et aux gestionnaires de la coentreprise. Il y a toujours sur les lieux un cadre technique de la société-mère dont les fonctions relèvent plus de la consultation que de la prise de décisions. Ainsi, à mesure que les besoins de la coentreprise changeaient, la structure de contrôle changeait également pour s'adapter à l'évolution des besoins stratégiques.