



- gestion partagée — deux sociétés-mères au moins ont chacune un rôle actif dans la prise de décisions;
- contrôle réparti — chaque société-mère ou les gestionnaires de la coentreprise en contrôlent certains aspects;
- indépendant — les gestionnaires de la coentreprise ont beaucoup d'autonomie.

Un exemple du contrôle réparti est une coentreprise récemment formée entre un constructeur d'automobiles nord-américain et un fabricant asiatique pour la production d'un véhicule sous-compact. Les deux associés ont participé à la conception du produit, mais l'associé asiatique a exercé une part de contrôle dominante sur les achats et la fabrication, tandis que l'entreprise nord-américaine contrôlait la commercialisation, la distribution et les ventes de véhicules.

Le contrôle doit parfois être négocié ou modifié en fonction des conditions de la coentreprise particulière. Par exemple, une entreprise française dont la gamme de produits ménagers se vendait bien en Europe a formé une coentreprise avec une société québécoise qui avait une gamme de produits complémentaires et qui était bien implantée sur les marchés canadien et américain.

Les produits devaient être importés d'Europe jusqu'à ce que la demande soit nettement établie. L'entreprise française, en plus de contrôler la fabrication durant cette étape initiale, voulait exercer un certain contrôle sur les activités de développement de marché de la coentreprise. Cependant, le degré de contrôle qu'elle voulait exercer menaçait de limiter l'autonomie et la flexibilité de la coentreprise et de ses cadres, nuisant ainsi à l'aptitude de la coentreprise à répondre à la demande du marché local et entraînant des frais administratifs qui risquaient de neutraliser les avantages stratégiques éventuels de cette dernière. Dans ce cas, «l'adaptation du contrôle» a entraîné une réduction du degré de contrôle que l'associé français voulait exercer.

COÛTS ET AVANTAGES DU CONTRÔLE

Le contrôle permet à une société-mère de réduire les coûts et d'autres facteurs pouvant limiter les avantages d'une coentreprise. Si elle n'exerce aucun contrôle, une société-mère peut avoir des difficultés à appliquer sa stratégie et à atteindre ses objectifs. Ses points forts — comme son aptitude unique à réduire les coûts ou à différencier les produits — peuvent être affaiblis par son associé ou par d'autres organismes, ce qui risque de compromettre la compétence qui lui donne son avantage concurrentiel.

Le contrôle suppose souvent un engagement en matière de responsabilités et de ressources. Il peut aussi augmenter les risques, puisqu'il peut détourner l'attention et les ressources d'un organisme de ses autres activités essentielles. Plus la coentreprise et les autres activités de la société-mère sont interdépendantes, plus le coût de la coordination, de la surveillance et de l'application tend à augmenter.