

## LA GESTION

La répartition de la propriété peut toutefois être moins importante que la façon dont le partenariat sera géré. En négociant celui-ci, veillez à avoir votre mot à dire dans les activités qui ont une importance stratégique pour vos intérêts. Vous disposerez ainsi d'une plus grande influence pratique au quotidien dans les domaines essentiels que ne pourraient simplement vous le garantir vos titres de propriété.

Il y a quatre façons de définir le contrôle de la gestion dans une coentreprise.

1. Partenaire dominant : un partenaire domine le processus de prise de décision. Cette situation est relativement facile à gérer.
2. Gestion partagée : chaque partenaire joue un rôle actif dans les décisions opérationnelles et stratégiques. Les coentreprises à gestion partagée sont celles qui sont le plus exposées aux conflits mais, comme les deux partenaires ont leur mot à dire, chacun a également davantage de possibilités de se faire entendre et il est plus probable qu'on parviendra à des compromis efficaces.
3. Contrôle partagé : chaque partenaire exerce un contrôle dans des domaines précis. On espère dans un tel cas que les partenaires assument leurs responsabilités dans des domaines leur permettant d'atteindre leurs objectifs stratégiques. Comme aucun des deux partenaires n'a de contrôle décisif sur l'entreprise, il est très important de veiller à la coordination et à l'entretien d'objectifs clairs.
4. Indépendance : le directeur général de la coentreprise assume la responsabilité des décisions. Tous les partenaires doivent alors reconnaître et respecter l'autonomie de la coentreprise.

La responsabilité entraîne des coûts. Quelle que soit l'entreprise qui exerce le contrôle des activités, elle doit disposer des ressources et de la volonté d'assumer ses responsabilités. Il ne faut pas négliger le fait que ce contrôle de la gestion d'une coentreprise détournera son attention d'autres activités dans la société mère et pourrait entraîner une augmentation des frais généraux et d'administration, des coûts de contrôle, de mise en œuvre des décisions et des ressources humaines.

Il y a avantage à garder à l'esprit le fait que les entreprises indépendantes sont celles qui entraînent les coûts de contrôle les plus faibles. Les ententes de partenaire dominant sont légèrement plus coûteuses et celles à contrôle partagé sont encore plus coûteuses. Les entreprises à gestion partagée sont de loin les plus complexes et les plus coûteuses à contrôler étant donné qu'il faut davantage de coordination entre les partenaires.