

## ÉTABLIR DES LIENS DE COMMUNICATION

La communication est particulièrement importante à mesure que le champ d'activité de la coentreprise s'élargit, tout comme lorsque les associés doivent échanger beaucoup d'informations.

Les sociétés-mères doivent suivre les progrès de la coentreprise pour éviter les surprises. Ainsi, il faut cultiver les relations avec les alliés éventuels et établir et gérer de multiples relations avec chaque société-mère. Ces relations demandent de la planification et beaucoup de travail, surtout lorsque les associés ont une langue, une culture, et un style de fonctionnement différents.

Une structure de communications claire avec des personnes spécifiques dans chaque société-mère doit être établie. Les réunions fréquentes aident à éviter les surprises ou le double emploi. Elles offrent aussi un moyen de surveiller les progrès dans le sens des objectifs, favorisent les échanges d'idées, encouragent les perspectives semblables et consolident les rapports. Les visites informelles – surtout en période de démarrage lorsque le stress tend à être à son plus haut point – favorisent la communication et aident à détecter les problèmes éventuels.

## RÉSoudre LES CONFLITS

Les conflits entre les sociétés-mères ou entre une société-mère et la coentreprise sont presque inévitables.

Les conflits portent sur les points suivants :

- les échéances et les dividendes;
- la politique d'exportation;
- le financement;
- les prix de transfert;
- le choix des fournisseurs;
- la croissance par rapport aux objectifs;
- le rôle de chaque société-mère dans la gestion de la coentreprise;
- les critères d'évaluation de rendement.

On peut résoudre de nombreux conflits en se reportant au PE ou à l'entente formelle de la coentreprise. D'autres peuvent nécessiter des mécanismes spéciaux.

Une option à cet égard est de bien préciser qui a l'autorité en dernier lieu sur les décisions pour ce qui est des fonctions, des produits ou de la répartition géographique. Une autre solution est de recourir à un arbitre ou aux tribunaux pour résoudre les impasses. Cependant, les mécanismes formels adoptés pour briser les impasses peuvent réduire les possibilités de compromis et augmenter la fréquence des votes en situation d'impasse où l'un des partenaires sera perdant. La formation des cadres axée sur l'entregent, l'art d'écouter et les techniques de négociation et de résolution de conflits devraient simplifier le règlement des conflits.