

Gestion

Les gestionnaires mexicains les plus âgés ont grandi et ont été formés dans un milieu fortement protégé et dans lequel l'État était omniprésent dans la vie économique. Nombre d'entre eux peuvent encore travailler pour de grandes sociétés traditionnelles qui doivent encore adopter les techniques modernes de gestion ou changer leurs méthodes d'exploitation. Certaines de ces entreprises peuvent mettre du temps à reconnaître que leur environnement évolue et qu'elles doivent suivre la tendance.

Il y a cependant une génération de gestionnaires plus jeunes qui jouent un rôle de plus en plus influent dans le cours des choses. De nombreuses personnes de cette génération ont été formées à l'extérieur du Mexique dans de prestigieuses écoles de gestion. Ce sont des administrateurs brillants et énergiques qui maîtrisent bien les dernières techniques de gestion. Il est courant que certains d'entre eux consacrent de longues heures à mettre en place les approches les plus innovatrices à la fabrication, à l'assurance de la qualité et au développement organisationnel. On retrouvera quantité de ces gestionnaires dans les grandes sociétés innovatrices et sophistiquées qui sont des leaders de la transformation économique du Mexique.

Le Mexique, comme le Canada, profite également d'un nombre de plus en plus important de PME. Ces entreprises comprennent à la fois des kiosques alimentaires appartenant de façon traditionnelle à des familles, de petits commerces de détail et des installations de fabrication. On y retrouve aussi un nombre croissant d'entreprises qui se spécialisent dans le commerce et les services commerciaux, la commercialisation et la consultation. Nombre de ces entreprises font preuve d'une énergie d'entrepreneurs qui traduit à la fois la détermination traditionnelle de survivre dans l'adversité et une reconnaissance tout à fait contemporaine au besoin de s'adapter à un contexte plus dynamique et plus concurrentiel.

Les styles de gestion sont très différents entre le Canada et le Mexique. Il est nécessaire d'être sensibles à cet écart dans la façon de faire des affaires pour instaurer des relations de travail fructueuses au Mexique. Les gens d'affaires canadiens qui ont de l'expérience sur ce marché citent un certain nombre de problèmes de gestion qui ont une grande importance :

- il faut souvent deux ou trois fois plus de temps que prévu pour faire quelque chose. La patience et la résistance sont des vertus indispensables pour le représentant d'une entreprise étrangère;

- les gestionnaires mexicains prennent une approche plus paternaliste à la gestion et à la résolution des problèmes que les Canadiens. Une des conséquences de cette approche est que les employés ne feront pas de commentaires sur les erreurs ou les omissions de leur directeur;
- la hiérarchie et les traditions sur les lieux de travail font qu'il est difficile d'inciter à la prise de décisions aux niveaux inférieurs;
- les gestionnaires mexicains ont besoin d'incitation et de formation pour leur insuffler un sens de leur responsabilité de l'efficacité en termes de coût des activités qu'ils gèrent;
- l'embauche se fait le plus souvent en passant par des conseillers en recrutement, en échangeant des renseignements de bouche à oreille et par relations familiales ou autres. Les statistiques démontrent de façon continue une pénurie de gestionnaires intermédiaires compétents; et
- les sociétés étrangères qui se sont installées au Mexique ont constaté qu'il est de la première importance d'avoir un Mexicain parmi les gestionnaires de leurs entreprises.

L'utilité et la force de ces gestionnaires mexicains tient au fait qu'ils peuvent établir et entretenir des relations harmonieuses à la fois avec leurs supérieurs et leurs subordonnés. Leur faiblesse tient à leur inaptitude à prendre des décisions et à s'en remettre de façon excessive à leurs supérieurs pour prendre ces décisions. En règle générale, les gestionnaires mexicains intermédiaires se consacreront à la mise en œuvre des décisions plutôt qu'à leur planification. Ils auront tendance à résoudre les conflits en s'en remettant à l'autorité et à la hiérarchie plutôt qu'en recherchant des consensus.