

## ASSUREZ-VOUS D'AVOIR LES BONNES PERSONNES EN PLACE

### MOORE CORPORATION

Pour Moore Corporation, de Toronto, le Mexique n'est plus une nouveauté puisqu'elle y travaille depuis plus de quarante ans. Basée dans l'Etat de Mexico, la filiale de la société canadienne conçoit et fabrique des formulaires d'affaires, des documents à expédier en grande quantité et des utilitaires pour les imprimantes au laser. Si la société s'est implantée au Mexique, c'est parce que, déjà à cette époque, elle croyait à la capacité et au potentiel de croissance du pays. Sa confiance était pleinement justifiée et elle continue d'ailleurs d'y investir.

La structure administrative de Moore au Mexique est minimale car la société s'est aperçue qu'un marché aussi concurrentiel exige une organisation sans rien d'excédentaire. Elle recrute son personnel sur place et lui laisse énormément de marge de manœuvre pour gérer les activités locales. Il arrive souvent qu'elle fasse venir des spécialistes au Mexique pour fournir une assistance technique, mais elle s'assure toujours que, dans la mesure du possible, cette expertise est transmise au personnel local. L'entreprise a une politique de rotation de ses cadres internationaux afin qu'ils acquièrent de l'expérience dans divers marchés. Tous les Canadiens qui vont en poste au Mexique doivent d'abord apprendre l'espagnol et se familiariser avec les coutumes locales.

L'importance que Moore accorde aux compétences locales se retrouve également dans le domaine du marketing. Elle fait appel à une société mexicaine spécialisée pour réaliser ses études de marché et intègre ses résultats dans sa planification. Moore embauche des représentants des ventes mexicains; ils sont donc à même de vite conquérir la confiance de ses 10 à 15 000 clients.

On sait chez Moore qu'au Mexique il faut plus longtemps qu'au Canada pour parvenir à une entente. Les Canadiens doivent s'adapter à des us et coutumes différents. Il faut parfois du temps avant qu'un Mexicain ne paie ses dettes et, le moment venu, il vaudra mieux lui rendre visite en personne que lui adresser une facture.

Moore a par contre constaté que certaines régions du pays s'américanisent. Monterrey en est un excellent exemple. Dans l'ensemble, l'économie s'accélère si ce n'est de la correction brutale effectuée en 1995 à la suite de la dévaluation du peso de décembre 1994. Albert Taylor, représentant de Moore au Mexique, explique que «les Mexicains sont bien décidés à accroître leur niveau de vie et ils sont prêts pour cela à travailler dur. On sent la volonté marquée de réaliser des progrès pour se diriger vers la prospérité.» La société Moore est convaincue que le Mexique adopte une vision à plus long terme qui est indispensable pour aboutir aux changements durables dont le pays a besoin.

Une fois que vous avez structuré les objectifs de votre société au Mexique, vous devez monter l'équipe à qui il incombera de mettre en œuvre votre stratégie. Un élément essentiel du processus sera de trouver un partenaire convenable et de négocier une entente.

Votre équipe peut être composée de membres venant de divers secteurs et de divers niveaux de gestion de votre entreprise, en veillant à ce que ses membres aient la maîtrise de toutes les questions qui pourraient affecter le partenariat, des grandes préoccupations stratégiques aux détails juridiques et techniques. L'équipe doit commencer par faire le travail de base, se familiariser avec la situation de l'entreprise, rédiger des ébauches d'entente et adopter des positions de négociation, et enfin étudier les candidatures éventuelles. Les personnes qui composent cette équipe doivent être conscientes des écarts culturels et être en mesure de les combler. Dans le cadre de communications pluriculturelles, les nuances, la mauvaise interprétation du langage gestuel et même de l'humour peuvent rapidement se transformer en obstacles majeurs.

Outre votre équipe, vous aurez besoin d'un leader pour votre aventure mexicaine. L'entreprise doit nommer au moins une personne ayant assez d'entregent pour provoquer les choses. Le leader devient le catalyseur essentiel et le promoteur du partenariat au sein de l'entreprise. Cette personne en est la force motrice et assume la responsabilité de la création du partenariat; elle agit également souvent comme négociateur en chef. Un gestionnaire de niveau mondial serait la meilleure personne pour diriger une telle équipe. De façon idéale, cette personne fera preuve de souplesse, aura une excellente connaissance de la situation de l'entreprise, maîtrisera bien l'espagnol et aura l'expérience du marché mexicain ou d'autres marchés étrangers.

Nombre des personnes qui ont participé à la définition de la stratégie de partenariat de l'entreprise, et dans la négociation du partenariat qui apparaît à la suite de cet exercice stratégique, se verront confier sa mise en œuvre. Elles doivent avoir suffisamment de pouvoir pour que les choses aillent de l'avant, plus une solide compréhension des cultures et des pratiques respectives des deux sociétés partenaires. Ces personnes doivent être compétentes dans leur rôle technique et de gestion normale et avoir bien évidemment de fortes compétences en relations interpersonnelles. Elles doivent être capables d'écouter de façon active, en mesure de détecter les éléments non dits et cachés par l'autre partie et de trouver des compromis raisonnables. Pour pénétrer le marché mexicain, il faut apprendre un nouvel ensemble complet de compétences. L'entreprise canadienne devra évaluer attentivement les compétences linguistiques de ses principaux gestionnaires, leur niveau de familiarité et de réceptivité envers les autres cultures et leurs attitudes devant le nouveau défi d'affaires.

La réussite de la gestion d'un partenariat va au-delà des défis organisationnels. Elle nécessite de faire face aux particularités des usages sociaux et corporatifs mexicains. Ces usages peuvent constituer des barrières infranchissables pour certaines entreprises canadiennes cherchant des alliances au Mexique. La réussite dépend dans une large mesure de la qualité et de la compétence des participants, en particulier du directeur général. Trouver la bonne personne pour gérer la relation, ou pour gérer les contacts permanents entre les partenaires, est essentiel.