

du niveau de préparation à l'exportation, sur la planification des exportations et sur les pratiques d'affaires. Il donne également une liste de contacts utiles. On peut l'obtenir en s'adressant à l'InfoCentre du MAÉCI.

## CE QUE LES CANADIENS ONT À OFFRIR

Le Canada et les Canadiens ont une excellente réputation au Mexique. Le Canada étant, avec le Mexique, l'un des signataires de l'ALÉNA, les sociétés canadiennes de services y bénéficient aussi d'avantages particuliers. La technologie et les compétences canadiennes sont souvent perçues comme faisant partie des meilleures du monde. Les Canadiens, et c'est tout aussi important, ont la réputation de faire preuve de souplesse et d'être des gens ouverts, respectueux des autres et prêts à s'adapter aux besoins et au contexte d'un client étranger. Les prestataires canadiens de services qui se rendent au Mexique devraient profiter de cette excellente réputation.

## BIEN COMPRENDRE LA CULTURE MEXICAINE

### JOHN L. ROBINSON, DÉCORATEUR D'INTÉRIEURS, TORONTO (ONTARIO)

John L. Robinson est un décorateur d'intérieurs de Toronto qui vit et travaille au Mexique depuis plusieurs années. Il a vu beaucoup d'étrangers arriver avec de grands projets pour repartir fort déçus. «Je ne crois pas qu'on souligne suffisamment l'importance des différences culturelles. C'est l'obstacle le plus difficile à surmonter pour les étrangers et il faut faire attention de ne pas sous-estimer l'incidence de cet élément sur la conduite des affaires», dit-il.

M. Robinson a vu s'effondrer de grands et beaux projets, très sophistiqués, simplement parce que le personnel expatrié était incapable de s'ajuster à la façon de faire des affaires au quotidien. «Ce n'était pas seulement une question de langue, mais surtout de culture. Il est tout à fait possible de comprendre les mots sans en saisir réellement le sens», affirme M. Robinson en parlant des nombreuses nuances que les Mexicains peuvent apporter dans ce qu'un étranger peut facilement considérer comme une simple conversation.

Selon M. Robinson, il serait sage pour les nouveaux arrivants sur le marché mexicain de chercher un associé qui soit «non seulement bilingue, mais aussi biculturel. Pour s'adapter à la culture mexicaine, il faut non seulement y consacrer beaucoup de temps, de patience et de sensibilité, mais aussi savoir que les Mexicains sont parfois réticents à traiter avec les Nord-Américains. Selon M. Robinson, «les deux parties éprouvent certaines insécurités et il est important de bien les comprendre. Mais il s'empresse de souligner que les barrières culturelles ne devraient pas empêcher quelqu'un de vendre ses services sur le marché mexicain. M. Robinson, lui, aime la chaleur et la générosité des Mexicains; il adore travailler avec eux.

Étant habitués au commerce international, les Canadiens peuvent profiter de leurs expériences multiculturelles. Il est essentiel, au Mexique comme sur tout autre marché étranger, que les visiteurs d'affaires soient attentifs aux valeurs culturelles des gens avec qui ils traitent. Cela nécessite qu'ils aient une connaissance minimale des principaux traits de la culture du pays dans lequel ils se trouvent.

Les Mexicains sont fiers et nationalistes et ont un sens marqué de l'humour. La situation et le pouvoir personnels sont importants et les relations ont une dimension hiérarchique plus affirmée qu'au Canada. L'avancement d'une carrière est autant fonction de la loyauté personnelle que des réalisations professionnelles. Les Mexicains sont très chatouilleux au sujet de leur dignité personnelle, qu'il s'agisse d'une réalité ou d'une simple perception.

Les négociations d'affaires se déroulent le plus souvent dans une atmosphère officielle et de cérémonie. On semble y mettre davantage l'accent sur la recherche de relations idéales que sur l'analyse objective et la recherche de solutions pragmatiques aux problèmes. On laissera les subordonnés conclure les détails de l'entente, ce qui permet aux dirigeants d'instaurer un climat chaleureux et une atmosphère collégiale auxquels aucun conflit en suspens ne viendra nuire. Si les dirigeants doivent intervenir pour résoudre des difficultés, ils le feront le plus souvent en privé et sur une base personnelle.

Les leaders du milieu mexicain des affaires ont un charme personnel et de bonnes relations. On dit d'un bon leader qu'il a de l'*ubicación*, c'est-à-dire qu'il connaît les bonnes personnes. Il est assez courant de voir les cadres supérieurs affirmer leur pouvoir en imposant leurs décisions. Le pouvoir tient davantage à la personne qui occupe un poste qu'au poste lui-même et un organigramme est peu révélateur de la *palanca*, de l'influence, de quelqu'un. Il est souvent difficile de se faire une opinion sur le pouvoir d'un homologue mexicain quand on ne sait pas à quel réseau il appartient et quelles sont ses relations. L'importance de quelqu'un se manifeste parfois par la présence d'un assistant personnel lors des réunions. Il se peut alors fort bien que cet assistant ait plus de pouvoir que des cadres mieux payés. Dans ce contexte, comme l'objectif est le pouvoir, sa délégation serait un non-sens.