

doc  
CA1  
EA  
93A79  
EXF

# At Your Service: The New North America

By Gail Rockburne

**T**his article is about services.

The kind of services provided when you bought the ticket for this flight. The services used in the design of your luggage. The services you'll receive when you phone home this evening.

The modern economy is built on services, built on the exchange of information and increasing reliance on co-operation and expertise to deliver services – and the

new North America is no exception. The North American Free Trade Agreement (NAFTA) is removing barriers to trade among Canada, Mexico and the United States. That includes barriers on services, on which North America's more than 220 million inhabitants depend in their daily lives. The services industry is everywhere. Even the movement of goods requires services.





t's 3 p.m. Friday; the temperature hovers around 35°C. Trailers line the highway from Laredo, Texas to Nuevo Laredo, Mexico. Frequently the line of traffic is four to five kilometres long and halted: some truck drivers stand outside their cabs shooting the breeze with their fellow drivers, others read or doze in their air-conditioned cabs.

Laredo is the busiest land route into Mexico. A steady stream of traffic flows in, Monday through Friday, 12 hours a day. Only the volume varies — some days, 2000 vehicles rumble across the bridge over the Rio Grande.

As they move closer to the border, truckers watch the flashing traffic light in the distance. Drivers know that a red light signals automatic inspection by Mexican customs.

"It's like playing the lottery. You never know when it's going to be your turn ... one out of ten vehicles is routinely stopped and thoroughly inspected," states Julio Lasky, Director of Livingston Trade Services, Mexico, a division of Livingston Group Inc., headquartered in Toronto, Ontario.

Helping products move across international boundaries is Livingston Group Inc.'s stock in trade. "Every day we help customers by providing superior quality and value in servicing their trade and logistics requirements," emphasizes Lasky. With a staff of over 2500 people in Canada and the United States, the company provides a full range of services designed to facilitate the distribution, transportation and cross-border movement of products.

The tangible component of trade is merchandise, but it is services like those provided by Livingston that move those goods across borders. And it's services that are increasingly driving the new North American market.

## SERVICING NORTH AMERICA

Nuala Beck, author of *Shifting Gears*, sees services — not manufacturing — as the driving force behind the new economy of the 1990s and beyond. Companies in the services industry provide a wide range of services, an increasing number of which are knowledge-based and

## What is "North American"?

Just as Canadian companies were beginning to understand and be somewhat comfortable with the FTA rules, along came the NAFTA. This agreement established new guidelines to determine which products "made in North America" qualify for duty-free status — new guidelines that shippers need to understand.

The NAFTA, which came into force in January 1994, will eliminate tariffs on all North American-produced goods within 15 years. In fact, the vast majority of tariffs will be gone in 10 years. "By introducing a gradual process similar to the FTA, it allows the economies and industries within Canada, the U.S. and Mexico to make the necessary internal adjustments," says Julio Lasky, Director of Livingston Trade Services, Mexico.

So how does a seasoned or novice shipper determine whether a product qualifies as North American under the NAFTA? Every product must be qualified under the new rules of origin, not under the old FTA rules. When shipping a watch, for example, the origin of every detail — from the paint on the face to the inner

workings to the watchband — must be documented.

A product that is 100 percent grown, mined and/or produced in a NAFTA country obviously qualifies as North American. It can also qualify if it has a different Harmonized System tariff

classification than the parts of which it is made, which means it has been substantially transformed in North America.

For most products, components made in a NAFTA country must comprise 60 percent of the product's retail price or 50 percent of its manufacturing cost. Special rules apply to textiles and automobiles.

"It is our role to help our customers navigate the change in rules and regulations," explains Lasky. Livingston has a NAFTA-specific expert software package called ORIGIN™ to help rapidly determine whether a particular product meets the NAFTA rules of origin and to provide a determination on the product's compliance under the NAFTA. It will also identify any non-qualifying components if the product does not comply. Also comprising the entire legal text and annexes of the NAFTA, ORIGIN™ is just one of a series of technology-based expert-system software products Livingston is developing to match the changing needs of international trade.



Julio Lasky,  
Livingston Trade Services, Mexico

1/1/90 906 95  
56905 9916/17166 50695

.63343054(E)  
.63343066(F)

innovative. Beck's research indicates that the services industry has created more than 304 000 new jobs in Canada over the past seven years, despite the recession. That represents 90 percent of all new employment created during that time.

Services represent almost three quarters of Canada's gross domestic product. According to the Conference Board of Canada, job growth will forge ahead in the services industry, with employment expanding by 1.9 percent in 1994 and 2.4 percent in 1995. At the same time, the face of employment continues to change, shifting from low-skilled to high-skilled jobs.

The companies that make up Canada's services industry are actively exploring trade opportunities in North America. Banks, transportation and engineering companies, and insurance and law firms are investigating and forming new affiliations and partnerships with companies in the United States and Mexico. Some companies have successfully gone solo, setting up their own Canadian operations in either or both countries.

Service companies seizing the partnering opportunities generated by the NAFTA are proving that alliances provide ongoing benefits to customers. Affiliation with a Mexican customs brokerage firm, for example, facilitates the movement of goods into and out of Mexico. Sergio Davila, Manager of TRAFICO INC., one of 700 brokerage firms in Laredo and a partner of Livingston, explains: "The client benefits by having a unified approach to customs, logistics and transportation issues in North America."

One of Davila's greatest challenges is to bring Mexican importers and exporters into the computer age: Canadian and U.S. brokers are already equipped with electronic data interchange (EDI) systems. Davila points out that Mexican brokers still prefer paper transactions. But in time, that must – and will – change.

The NAFTA established some new rules for Mexican customs procedures. By beginning the process of restructuring its procedures, Mexican customs is now coming in line with U.S. and Canadian practices.

One of the major changes was the introduction of a new training program for Mexico's 3100 customs officials. The benefits are already evident: graft is down, goods are moving and drug seizures are up. The Mexican government has also set up several new operating procedures: officials are rotated every 15 days, and independent contractors, hired by Mexico's Ministry of Revenue, monitor shipments 20 kilometres down the road from each border checkpoint.

Even with the new procedures, moving goods into Mexico is more complex than into the U.S. or Canada. Mexican customs law requires that all duties and fees be paid before the shipment is allowed to enter the country. In the U.S. or Canada, taxes and other fees are usually paid to customs after the goods have been cleared.

Mexican customs law also places legal responsibility for paying duties and fees on the broker, unlike the U.S. or Canada, where liability for duties and fees lies with the importer. As a result, Mexican brokerage fees are higher than

Min. of External Affairs  
Mex. Affaires extérieures  
SEP 23 1999  
LIBRARY



Southbound crossings (heavy truck) into Mexico from Laredo, Texas, exceeded 600 000 in 1993. (Photo courtesy the Laredo Chamber of Commerce.)

those in Canada or the United States. The Mexican broker is also just as liable as the importer if errors or omissions are detected on the entries, and fines, penalties and other consequences are much more severe in Mexico.

TRAFICO's Davila stresses: "By law, the Mexican broker is as responsible as the Mexican importer for accuracy of documentation. If documentation, values and tariffs are not perfect, the broker is subject to stiff fines, loss of licence, or – in extreme cases – a jail sentence." According to Davila, there is also a risk of public embarrassment, as the Mexican press has published incidents about brokers who have lost their licences or been suspended or threatened with arrest.

Mexican brokers therefore insist that duties, fees and tariffs be paid, either by the importer or the exporter, before they will clear the shipments through customs.

Because of their increased liability, Mexican brokers usually scrutinize incoming merchandise before allowing it to enter the country, to minimize their risk. Mexican brokers also prefer to operate their own facilities in the U.S. rather than

1/1 ENO-106 15  
56905 991(E)  
1/2) 166 506 95

subcontracting out to independent forwarders, to maintain control and authority.

Davila and his brokerage colleagues are actively lobbying the Mexican government to liberalize the country's stringent regulations.

## SHRINKING THE BORDERS

One of the greatest opportunities for service companies in the new North American market is, naturally, transport. Two years ago, Richard Gerth, President of Gerth Transport of Kitchener, Ontario, decided to investigate the Mexican market. He saw how manufactured products, such as those from Ontario and Quebec, could benefit the expanding consumer market in Mexico.

By approaching the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT), the Mexican Consulate and organizations like the

Canadian Council for the Americas, Gerth was able to seek out and identify potential leads.

"Our relationship with Transport Nuevo Laredo, our Mexican trucking partner, began via the telephone," states Gerth. Soon after, face-to-face contact was established. Then, as is normal in doing business in Mexico, a friendship was developed with the company's owners, brothers Oscar, Carlos and Eduardo Hinojosa.

"The details of our business relationship didn't evolve until a trust relationship was cemented after a week-long marathon of both business and social events," says Gerth.

"Networking continues to play a major role in developing the Mexican market. The Canada Expo '94 trade show in Mexico City last March [organized by DFAIT] gave us access to other Canadian companies that want to supply the Mexican market."

Gerth's original interest in Mexico is paying off. "Today, 40 percent of our business is bound for Mexico and other points in South America. These figures continue to grow monthly."

## Smith, Lyons and the NAFTA

Two years ago David McFadden, a partner with the law firm of Smith, Lyons, Torrance, Stevenson & Mayer, shared with a friend his vision about establishing affiliation with a Mexican law firm.

McFadden's interest in international linkages reflects a lengthy firm tradition. The firm has offices in Kiev and Hong Kong, as well as in Toronto, Ottawa and Vancouver, and it has strategic connections with firms in Washington, New York City, Chicago, Detroit and Buffalo.

"Our association with Bryan, Gonzales, Vargas and Gonzales Baz, S.C., the largest full-service law firm in Mexico, provides both our firms' clients with legal assistance in each other's market," says McFadden. "Our Canadian clients," he adds, "can have representation not only in Mexico City but in five other cities in Mexico."

McFadden continues to play a leadership role in encouraging Canadian companies to take advantage of this market. In January 1994, he arranged and conducted an intensive three-day private trade mission to Mexico City. This event had a significant impact on many of the Canadian firms that attended, such as Briggs

Environmental Canada Ltd. McFadden believes that Canadians and Mexicans share a common bond that will only be strengthened over time.

"It is up to us to learn about their country, their people and their key social, political and economic concerns," adds McFadden.



Dr. Enrique Vilatela of the Banco Nacional De Comercio Exterior is flanked by Nick Dietrich (left) and David McFadden (right), partners in the law firm of Smith, Lyons, Torrance, Stevenson & Meyer.

Russel Marcoux, President of Saskatoon-based N. Yanke Transfer Ltd., a transportation company providing general freight services across North America, also recognized the potential of the market south of the Rio Grande.

"Our affiliation with the Canadian Trucking Association provided the opportunity to begin networking with Mexican colleagues. We attended meetings from Québec City to Phoenix, San Diego to Mexico City," explains Marcoux.

Marcoux found the Canadian Embassy in Mexico City and the consulate in Monterrey invaluable in N. Yanke's efforts to research the opportunities and search for a potential Mexican partner. "Canadian government representatives suggested strategies, arranged appointments and acted as interpreters at face-to-face meetings." Marcoux and his staff knew that Canadian government officials and their Mexican counterparts were *amigos* when they greeted each other with the traditional hand clasp and embrace.

All seminars and meetings brought home the same message: research, research and research again before you take the risk. This message has now paid off for N. Yanke — beginning July 1, the company will provide regular, full service into Mexico through a partnership with a Mexican trucking firm. Marcoux was able to cement the agreement in Mexico City in March, while attending Canada Expo '94.

Now that a formal relationship is a reality, N. Yanke is expanding educational opportunities for its employees with in-house Spanish classes.

"Servicing the Mexican market is an objective and an opportunity for all employees of the company, not just senior management," adds Marcoux.

## SPANNING THE ENVIRONMENTAL FRONT

The new North American market opens the way for the expanding environmental services industry.

"After reading an article in the September 1993 issue of *CanadExport*, published by DFAIT, we decided to take a serious look at the Mexican market," says Roy Shore, President of Briggs Environmental Canada Limited of Markham, Ontario.

"For the next three months we studied the NAFTA," adds David Campbell, President of Briggs Associates Inc., a U.S. firm that, like Briggs Environmental Canada Limited, is owned by

Tundra Environmental Corporation of Edmonton, Alberta. As well, we talked to as many people as we could who had direct experience in Mexico.

"Our research," Campbell continues, "indicated that Mexican firms must connect with a U.S., Canadian, or combination of U.S. and Canadian firms in order to bid on environmental assessments on Mexican sites designed for development. Our Mexican counterparts certainly possess the engineering skill, but many lack the experience in cleaning up contaminated sites."

In January 1994, Shore participated in a three-day private trade mission to Mexico, co-ordinated by the Toronto-based law firm Smith, Lyons, Torrance, Stevenson & Mayer. "It was truly a crash course on Mexico.... Thirteen business meetings were compressed into a two-day span. We met with Mexican officials and also heard first-hand opinions from the heads of private Mexican corporations as to the potential opportunities that exist for companies that are willing to be patient and take time to understand the business climate of Mexico," says Shore.

## Borders not an issue for the I.D. Group

The I.D. Group has been selling its Canadian engineering and environmental knowledge and technology in the U.S. market for over 20 years. Currently, the Group responds to niche-oriented opportunities throughout North America from offices in western Canada, Arizona and Mexico.

The Winnipeg-based company looked south to the United States for business opportunities in the 1970s and 1980s. I.D. Systems, the company's environmental division, was asked to prepare an environmental assessment for the proposed MANDAN transmission lines from Manitoba to Nebraska. The project was done in conjunction with a small U.S. environmental group. A project office was established in Grand Forks, North Dakota, to manage the venture.

Further U.S. projects in the field of high voltage direct current transmission were carried out in Vermont, Arizona and California by Teshmont Consultants, a joint-venture affiliate of the I.D. Group that operates worldwide.

Another one of the Group's affiliates, D.R. Systems, develops, markets and installs software to assist in the management of natural

resources. The company was instrumental in establishing Applied Eco-Systems Management Inc. in Flagstaff, Arizona, in response to another client's demand. The U.S. firm specializes in forestry management, and has particular expertise in dealing with threatened and endangered species.

A chance meeting in Winnipeg with several Mexican engineering technicians from Guadalajara turned into a business opportunity for the company. "Our firm responded rapidly to their call for a waste-management study for a large industrial client. Initially, we worked on a small project with the firm," says David Farlinger, Chairman and CEO of the I.D. Group. "This

gave us an opportunity to see first-hand how the relationship functions."

Before the close of 1993, a joint venture was struck and GRUPO I.D. CANMEX S.A. de C.V. came into being. The I.D. Group brings to this partnership expertise in technology, project management and quality control that matches well with its Mexican partner's strong government and business linkages.

"We have found that Canadian firms are favourably received in Mexico," says Farlinger. "Our Mexican colleagues are positive toward Canada and Canadians. As neighbours of the U.S., we share many common experiences."

"Our commitment to the Mexican market is ongoing. We hired an in-house consultant specializing in Mexican culture and language to work with our business development and technical staff," says Farlinger. The in-house consulting will serve the company well as it grows in the Mexican market and expands into South America. For example, through Westdev International, a Calgary company, the I.D. Group recently signed a memorandum of understanding with an Argentina engineering firm, and is looking to develop this market.



The I.D. Group

Shore returned to Mexico in late March to continue discussions. "Mexican business people seem to appreciate the fact that a return visit demonstrates serious interest," he adds.

Canadian municipalities can be instrumental in helping companies take advantage of the global environment market. "The City of Calgary played a strategic role in opening the Mexican market," emphasizes John Atkinson, president of Reid Crowther, a 500-person engineering consulting firm headquartered in Calgary, Alberta. The company specializes in water and wastewater treatment issues affecting large urban areas.

### **Delta Catalytic Corporation and the NAFTA**

Delta Catalytic Corporation is gradually penetrating the Mexican petroleum industry.

The company, headquartered in Calgary, Alberta, provides engineering, procurement, construction and maintenance services to onshore energy-related industries worldwide.

Two years ago, while the NAFTA was being negotiated, Delta Catalytic began working with PEMEX, the state-owned petroleum company and the fourth-largest company in the world. Murray Propp, Delta Catalytic's Vice-President of Business Development, explains: "We were the first Canadian engineering firm to provide PEMEX with expertise in sulphur-recovery technologies. We demonstrated our expertise by performing a major sulphur-management study for the Miguel Hidalgo Refinery." Since then, Delta Catalytic has successfully marketed its proprietary sulphur-recovery technology, MCRC™, for PEMEX'S Caderyeta Refinery.

In addition, the company is working on a joint-venture project with McDermott Marine Corporation to improve offshore platform operations and maintenance for the Nohoah-A production complex, located in the Bay of Campeche.

"Our success in Mexico would not have happened without the initial assistance of the Canadian Embassy and the Canadian International Development Agency (CIDA)," adds Propp.

"PEMEX is a world-class organization. They have been very professional in their dealings with our people," emphasizes Propp.

In June 1993, Delta Catalytic Corporation entered the U.S. market through an alliance with Hudson Engineering Corporation, an operation based in Houston, Texas. The new company, Delta Hudson International, brings together two world-class engineering companies to provide single-source engineering construction and maintenance services for hydrocarbon-processing industries throughout the world.

"Our company's involvement in Mexico came directly through established relationships between Calgary municipal officials and their counterparts in Mexico," Atkinson said. Once these relationships were firmed up, joint-venture opportunities in wastewater treatment opened up in Mexico.

Reid Crowther also operates a research and development firm in Seattle, Washington, which develops computer software for the simulation of wastewater cycles. These tools have been applied to improve large wastewater systems in Canada, the United States and the United Kingdom.

### **LEGAL SERVICES IN THE CORRIDOR**

"Our firm has always focussed on international issues such as intellectual property and international trade," says Richard Dearden, a partner in Gowling, Strathy & Henderson, a law firm with offices in Ottawa, Toronto and Moscow.

The firm played an extensive role in both the Canada-U.S. Free Trade Agreement (FTA) and the NAFTA. "We were hired by the U.S. government to counsel and monitor the implementation of treaty obligations under the FTA and in particular Chapter 19, which provides for the review of anti-dumping and countervailing duty cases," says Dearden.

"During the NAFTA negotiations process, we worked with the U.S. firm of Shearman & Sterling about the legal ramifications of specific trade issues in both the U.S. and Canada. We travelled with the negotiation team but did not participate in any of the actual sessions."

Once the NAFTA was finalized, "we assisted the Government of Mexico by reviewing the Canadian government's implementation of its NAFTA treaty obligations," states Dearden.

"One of our main objectives in attending the recent trade show in Mexico City was to determine whether we should establish a formal or informal alliance with a Mexican law firm. A formal agreement binds us to an exclusive referral obligation, while an informal relationship allows flexibility for our clients on a case-to-case basis," explains Dearden. "Whichever we choose, it's clear an alliance is the way to go."

According to Dearden, the NAFTA sets out procedures for the development of mutually acceptable professional standards and criteria, but it does not yet set out guidelines on how law firms are to operate under the NAFTA. "These issues will probably be addressed in 1994," he says.

## PROCUREMENT LIBERALIZATION CONTINUES

"The NAFTA puts Canadian construction companies on a more equal footing with their U.S. colleagues," emphasizes Michael Makin, Senior Director of Public Affairs for the Canadian Construction Association, a 20 000-member-strong organization based in Ottawa, Ontario.

Makin says this agreement further liberalizes construction opportunities in the United States and Mexico. In fact, the largest opportunities for Canadian service companies are in the United States, where the NAFTA has expanded business potential in the following ways:

- Canadian service companies can supply their services on contracts worth more than US\$50 000;

- Canadian exporters of goods and services can compete equally on contracts with such U.S. departments and agencies as transportation, energy and the U.S. Army Corps of Engineers; and
- Canadian materials can be used in U.S. federal public works on projects worth more than US\$6.5 million.

In the Mexican market, Canadian firms have access to government procurement in such state-owned companies as PEMEX (petroleum) and CFE (electrical).

Looking back at the FTA and the NAFTA, Makin says: "The FTA created the awareness of liberalized trade and facilitated the movement of people under Chapter 15." The chapter allows for easier travel across North American borders for business people providing commercial or professional services.

### Standard Aero and the FTA

Canadian high-tech firms can compete with the best of them in the fast-paced U.S. market. Shortly after the FTA came into effect, Standard Aero won a three-year U.S. Air Force contract that positioned it as a major player on the international scene. The Winnipeg-based company, which specializes in the repair and overhaul of aircraft engines and accessories, was tasked to supply US\$10 million in labour to overhaul reduction gearboxes for the Allison T56 engines that power the U.S. Air Force's fleet of Lockheed C130 Hercules aircraft. Standard Aero, a wholly owned subsidiary of BRT plc, is now one of the world's largest independent gas turbine engine overhaul facilities.

U.S. Air Force officials were shocked by the competitiveness of Standard Aero's proposal. "They called us a few times to confirm that we had read the Request For Proposal correctly and that we completely understood the requirement," says David W. Shaw, Standard Aero's Vice-President and General Manager. Following the contract award, the Air Force dispatched 13 senior officials to visit Standard Aero's headquarters in Winnipeg to see how the work could be accomplished so efficiently. "The visit confirmed that our price was significantly better than our U.S.-based competitors, including the Air Force itself, and they left convinced that we could deliver world-class quality in world-best turn-around times," says Shaw.

"Working with officials from the U.S. government isn't much different from working with our commercial customers around the world. The bottom line is you need both a solid reputation and a strong business relationship to succeed. Standard Aero has both. Our company is recognized in the industry for delivering quality services and products in a timely fashion at a cost-effective price."

According to company officials, Standard Aero's success was the direct result of a fundamental redesign of the company through the implementation of a comprehensive Total Quality Management (TQM) program. "We have used many Japanese principles like Just In Time (JIT) to re-engineer every part of the company, from the shop floor to the soft processes of engineering, accounting and marketing. To date, we have invested over \$15 million in what we call our World Best program," explains Shaw. The company, whose

objective was to become globally competitive, drew heavily on customers to determine what the marketplace really wanted from engine-maintenance organizations.

"In the past, the U.S. government rarely solicited bids for these types of competitions, especially from Canadian companies," says Manpreet Atwal, Standard Aero's Marketing Manager of the Allison 250 product unit. "Encouraged by the FTA, the U.S. government now regularly solicits bids from us." In fact, Standard Aero is currently awaiting a U.S. Air Force competition for a major portion of the C130 aircraft fleet that could double the size of the company's largest T56-501K business unit.

For Standard Aero, the Canada-U.S. border has become almost invisible. "It's only an issue when we fail to make it seamless to our customers," explains Atwal. "Transportation and border logistics are within our control and no longer inhibit our ability to compete. In reality, the passage of the FTA did not decrease the amount of paperwork for us, nor did it complicate the movement of product through customs," says Atwal. "What has changed is the perception of the average person; misconceptions about who Standard Aero is and where we are located have all but disappeared, and we now compete in North America on a level playing field."



*Standard Aero specializes in the repair and overhaul of engines and accessories to such aircraft as the C130 Hercules pictured here.*

There are many winners under the FTA's government procurement provisions. Five years ago, Ellis-Don Construction Ltd., a 43-year-old company headquartered in London, Ontario, launched a U.S. operation in Seattle, Washington.

"We won government contracts by bidding on public projects. The competition was fierce," says John Begley, Vice-President of Ellis-Don's U.S. operations. "Our edge," adds Begley, "comes from our people power, construction approach and method of doing business."

The size of the U.S. projects varies from US\$92 million for the Native Medical Center in Anchorage, Alaska, to two projects worth US\$70 million at the University of Washington in Seattle, and US\$20 million for the Washington State History Museum in Tacoma.

Two years ago, the company opened two additional U.S. offices (in Detroit, Michigan and Atlanta, Georgia). The Atlanta office is building a station for the Metro Atlanta Rural Transit Authority, and has just won a US\$60-million contract to build the Olympic Village housing facilities on the campus of Georgia Tech, for the 1996 Olympics.

PCL Constructors Inc., Canada's largest general contractor, opened its first U.S. operations in Denver, Colorado in 1975. Headquartered in Edmonton, the company now has seven offices throughout North America, which employ 1050 salaried and approximately 2000 hourly workers. In March 1994, the company opened an office in Mexico City.

"Over 50 percent of our business comes from the U.S. market," says Joseph D. Thompson, Chairman, CEO and President of PCL. "We've been working on projects for the U.S. Army Corp of Engineers and the Bureau of Reclamations for years."

The company is presently working on close to 50 projects, including the construction of a new visitors centre at Hoover Dam, the Denver airport expansion, and the renovation and expansion of the Convention Center of Long Beach, California.

"Over the past 20 years we have been able to expand gradually in the U.S. market. This has allowed PCL to weather the economic downturns of the early 1980s and more recently," says Thompson.

All systems are go for the Canadian services industry to build its future in the new North

America. Whether they have accessed markets in the U.S. and Mexico in partnership or solo, the companies featured here — and many others — are leading the way in the expanding services economy. Livelihoods are built on what people and businesses can offer each other. Today, more than ever, what they can offer is service. Whether it's software advice, construction engineering or easing the movement of products through customs, the services industry — increasingly knowledge-based — is a cornerstone of the new North American market.

*Gail Rockburne is a writer and consultant who specializes in business development and trade relations in North America. Rockburne Associates Strategic Connections North America is based in Winnipeg, Manitoba.*

## Interested in selling services in the new North America?

The Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT) makes a wide range of information available to Canadian business people interested in the United States or Mexico. DFAIT also has the Services Industry and Transportation Division, responsible for promoting international trade in services.

DFAIT has developed a comprehensive export information kit entitled, *The Road To Success: Exporting Services to the United States*. Geared primarily to the services industry, this kit contains many features of interest and importance to any potential exporter. (Order forms are available from InfoCentre, below; the kit costs \$29.95 plus GST.) A new kit on selling to the U.S. federal government will be available in late June, free of charge. As an introduction to programs designed for the Mexican market, DFAIT has published *The New North America: Opportunities for Canadians*.

For further information on accessing the Mexican, U.S. or other services markets, contact the Department's InfoCentre at 1-800-267-8367 (Ottawa area: 944-4000); fax: (613) 996-9709.





# À votre service :

## la nouvelle Amérique du Nord

Par Gail Rockburne

### Le présent article traite des services.

Le type de services que vous avez obtenu en achetant votre billet pour ce vol; les services utilisés pour la conception de vos bagages; les services auxquels vous aurez recours lorsque vous téléphonerez à la maison ce soir.

L'économie moderne repose sur les services, sur les échanges d'information et, de plus en plus, sur la coopération et sur les entreprises spécialisées dans la prestation des services. L'Amérique

du Nord d'aujourd'hui ne fait pas exception à cette règle. L'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) supprime les barrières commerciales entre le Canada, le Mexique et les États-Unis. Ces barrières concernent notamment les services, un secteur dont dépendent quotidiennement plus de 220 millions de personnes en Amérique du Nord. L'industrie des services est présente dans tous les domaines, même dans celui des échanges de produits.





vendredi, 15 h. Dehors, le thermomètre oscille autour de 35 °C. Les remorques font la file sur l'autoroute qui sépare Laredo, au Texas, de Nuevo Laredo, au Mexique.

Souvent, cette file s'étend sur quatre à cinq kilomètres et les véhicules sont immobilisés; des camionneurs prennent l'air en causant avec leurs confrères, d'autres lisent ou somnolent dans la cabine climatisée de leur camion.

La route de Laredo est la voie d'entrée au Mexique la plus achalandée. Du lundi au vendredi, et 12 heures par jour, c'est un défilé ininterrompu. Seul le nombre de véhicules fluctue – certains jours, 2 000 d'entre eux franchissent le pont qui enjambe le Rio Grande.

À l'approche de la frontière, les chauffeurs de camions scrutent l'horizon pour savoir si les feux de circulation clignotent. Un feu rouge clignotant signifie que le service mexicain des douanes procède systématiquement à des inspections.

«C'est comme jouer à la loterie. Vous ne savez jamais quand ce sera votre tour [...] un véhicule sur 10 est arrêté et fouillé en profondeur», déclare Julio Lasky, directeur de la société Livingston Trade Services à Mexico, une filiale du Livingston Group Inc., dont le siège social est situé à Toronto, en Ontario.

La spécialité du groupe Livingston, c'est de faciliter le passage des produits d'un pays à l'autre. «Tous les jours, nous aidons des clients en leur offrant des services de commerce et de logistique de qualité supérieure», ajoute M. Lasky. Cette société, qui emploie plus de 2 500 personnes au Canada et aux États-Unis, est en mesure d'offrir un éventail complet de services conçus pour faciliter la distribution, le transport et le mouvement transfrontière de divers produits.

L'élément tangible du commerce est la marchandise, mais ce sont des services semblables à ceux du groupe Livingston qui permettent à cette marchandise de franchir les frontières. Des services qui exercent une influence de plus en plus marquée sur le nouveau marché de l'Amérique du Nord.

## LES SERVICES EN AMÉRIQUE DU NORD

Nuala Beck, auteur d'un ouvrage intitulé *Shifting Gears*, estime que les services – et non le secteur manufacturier – seront la locomotive de l'économie au cours de la décennie 1990 et des décennies subséquentes. Les entreprises de services offrent une gamme étendue de services, dont bon nombre sont innovateurs et basés sur

## Que signifie «nord-américain»?

Les entreprises canadiennes commencent tout juste à comprendre et maîtriser les règles découlant de l'ALE lorsque l'ALENA a été paraphé. Cet accord définissait de nouvelles lignes directrices concernant l'admission en franchise de droits des produits «fabriqués en Amérique du Nord», de nouvelles lignes directrices avec lesquelles les expéditeurs doivent maintenant se familiariser.

En vigueur depuis janvier 1994, l'ALENA supprimera progressivement, sur une période de 15 ans, les droits de douane sur tous les produits de fabrication nord-américaine. En fait, la plupart des droits de douane seront abolis au cours des 10 prochaines années. Selon M. Lasky, directeur de Livingston Trade Services à Mexico, l'adoption d'un processus semblable à celui prévu dans l'ALE permet à l'économie et aux industries du Canada, des États-Unis et du Mexique d'effectuer les ajustements internes nécessaires.

Alors, comment un expéditeur de métier ou un expéditeur novice peut-il savoir si un produit est considéré comme nord-américain aux termes de l'ALENA? Tous les produits doivent être conformes aux nouvelles règles d'origine, et non aux anciennes règles énoncées dans l'ALE. Ainsi, l'expéditeur qui expédie une montre doit connaître l'origine de toutes les

composantes de cette montre – de la peinture appliquée sur le boîtier aux mécanismes internes et au bracelet.

Un produit dont toutes les composantes proviennent d'un pays signataire de l'ALENA est de toute évidence un produit nord-américain. Il en va de même s'il s'agit d'un produit dont la classification

tarifaire, en vertu du système harmonisé, diffère de celle de ses composantes, ce qui signifie que ce produit a subi une transformation importante en Amérique du Nord.

Pour la majorité des produits, les composantes fabriquées dans un pays signataire de l'ALENA doivent représenter 60 p. 100 du prix de détail ou 50 p. 100 des coûts de fabrication. Des règles spéciales s'appliquent aux textiles et aux automobiles.

Afin d'aider ses clients à s'y retrouver dans les changements apportés aux règles et règlements, le groupe Livingston a un logiciel adapté aux exigences de l'ALENA appelé ORIGIN. Grâce à ce logiciel, les expéditeurs peuvent rapidement savoir si tel ou tel autre produit respecte les règles d'origine et satisfait aux autres exigences formulées dans l'ALENA. Le logiciel ORIGIN permet également de repérer tous les éléments non admissibles dans le cas d'un produit jugé non conforme. Ce logiciel comprend également le texte complet et les annexes de l'Accord de libre-échange nord-américain; il s'inscrit dans une série de logiciels techniques et spécialisés que compte élaborer le groupe Livingston afin de répondre aux besoins nouveaux du commerce international.



Julio Lasky de Livingston Trade Services, Mexique.

la connaissance. Selon les recherches menées par M Beck, l'industrie des services a créé, en dépit de la récession, au-delà de 304 000 nouveaux emplois au Canada au cours des sept dernières années, ce qui représente 90 p. 100 de tous les nouveaux emplois créés pendant cette période.

Les services génèrent près des trois quarts du produit intérieur brut du Canada. Selon le Conference Board du Canada, l'industrie des services connaîtra une augmentation de 1,9 p. 100 du nombre d'emplois en 1994 et de 2,4 p. 100 en 1995. Pendant ce temps, la nature des emplois offerts continue de se modifier, passant d'emplois peu spécialisés à des emplois très spécialisés.

Les entreprises qui composent l'industrie canadienne des services explorent activement les débouchés commerciaux qu'offre l'Amérique du Nord. Les banques, les entreprises de transport, les compagnies d'ingénieurs-conseils, les compagnies d'assurances et les bureaux d'avocats cherchent à ouvrir de nouvelles filiales aux États-Unis et au Mexique, et à s'associer à des sociétés de ces deux pays. Certaines sociétés ont déjà réussi à manœuvrer seules dans l'un ou l'autre pays.

Les sociétés de services qui se prévalent des possibilités qu'offre l'ALENA pour se trouver des partenaires ne manquent pas de constater que de telles alliances profitent à leur clientèle. Ainsi, le fait de s'associer à une société mexicaine de courtiers en douane facilite l'importation et l'exportation de produits au Mexique. Sergio Davila, directeur de TRAFICO INC., l'une des 700 maisons de courtage de Laredo et l'un des partenaires de Livingston, explique ainsi la situation : «Le client a tout avantage à ce qu'on recoure à une approche intégrée pour régler les questions de douanes, de logistique et de transport en Amérique du Nord.»

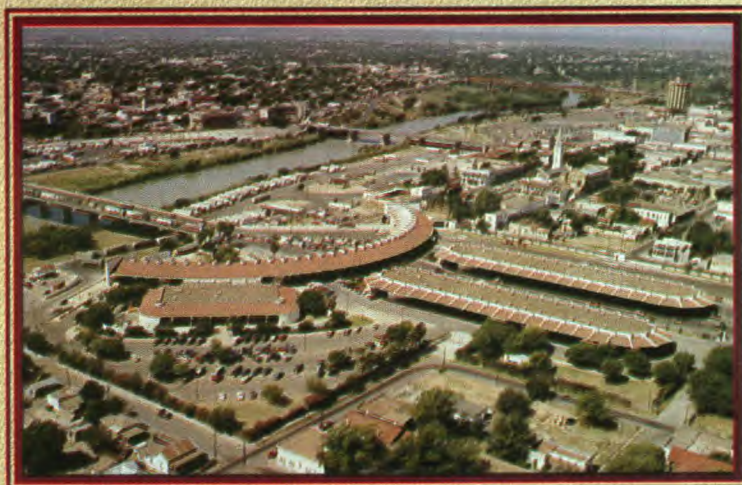
Selon M. Davila, l'un des plus grands défis consiste à faire entrer les importateurs et exportateurs mexicains dans l'ère de l'informatique : les courtiers canadiens et américains utilisent déjà des systèmes d'échange de documents informatisés (EDI) tandis que les courtiers mexicains préfèrent encore les transactions sur papier. Mais cette situation est appelée à changer; ce n'est qu'une question de temps.

L'ALENA a eu pour effet de soumettre le régime douanier mexicain à de nouvelles règles. Le processus de restructuration en cours permet progressivement aux douanes mexicaines d'adopter des formalités semblables à celles qui sont en usage aux États-Unis et au Canada.

L'un des changements les plus importants a consisté à mettre sur pied un nouveau programme de formation à l'intention de 3 100 fonctionnaires des douanes mexicaines. Les résultats sont déjà tangibles : la corruption est à la baisse, les marchandises circulent mieux et les saisies de drogues sont de plus en plus nombreuses. Le gouvernement mexicain a également mis en place plusieurs nouveaux procédés opérationnels : les fonctionnaires sont mutés tous les 15 jours et le ministère mexicain du Revenu embauche des entrepreneurs pour inspecter les cargaisons à 20 kilomètres passés chacun des poste de contrôle douanier.

Mais en dépit de ces nouvelles procédures, l'expédition de marchandises au Mexique demeure une opération plus complexe qu'aux États-Unis ou au Canada. La législation douanière mexicaine exige que tous les droits soient acquittés avant que les marchandises ne puissent entrer au Mexique. Aux États-Unis et au Canada, les taxes et autres droits sont habituellement payés une fois les marchandises dédouanées.

En vertu de la loi douanière mexicaine, c'est le courtier qui doit acquitter les frais et droits tandis qu'aux États-Unis et au Canada, cette obligation incombe à l'importateur. Ce qui explique pourquoi les frais de courtage sont plus élevés au Mexique qu'aux



Plus de 600 000 camions lourds traversaient la frontière entre Laredo, au Texas, et le Mexique en 1993. Photo : courtoisie de la Chambre de commerce de Laredo.

États-Unis et au Canada. Le courtier mexicain est tenu tout aussi responsable que l'importateur si des erreurs ou des omissions sont décelées dans les déclarations; en outre, les amendes, les pénalités et autres conséquences désagréables sont beaucoup plus considérables au Mexique.

Le directeur de TRAFICO insiste sur le point suivant : «En vertu de la loi, le courtier mexicain est responsable, au même titre que l'importateur, de l'inexactitude des documents fournis. S'il se glisse des erreurs dans les documents, dans le calcul de la valeur en douane et des tarifs douaniers, le courtier est passible d'amendes sévères, il risque de perdre son permis ou même, dans des cas extrêmes, d'être condamné à une peine d'emprisonnement.» Selon M. Davila, le courtier risque également sa réputation dans la mesure où la presse mexicaine a déjà dénoncé des incidents impliquant des courtiers ayant perdu leurs licences, ayant été suspendus ou menacés d'arrestation.

Les courtiers mexicains insistent donc pour que l'importateur ou l'exportateur acquitte tous les droits de douane avant le dédouanement des marchandises expédiées.

Compte tenu de leurs responsabilités accrues, les courtiers mexicains inspectent d'habitude minutieusement les marchandises importées avant d'autoriser leur entrée au pays, et ce afin de minimiser

leurs risques. Histoire de ne pas perdre le contrôle, les courtiers mexicains préfèrent également administrer eux-mêmes leurs affaires aux États-Unis plutôt que de confier cette tâche à des expéditeurs indépendants.

M. Davila et ses collègues courtiers font pression auprès du gouvernement mexicain pour qu'il assouplisse ses règlements.

## LE RESSERREMENT DES FRONTIÈRES

C'est le secteur des transports qui offre aux entreprises de services les débouchés les plus considérables sur le nouveau marché nord-américain. Il y a deux ans, Richard Gerth, président de Gerth Transport, situé à Kitchener, en Ontario, a décidé d'explorer le marché mexicain. Il a découvert comment des produits fabriqués en Ontario et au Québec pouvaient trouver preneurs sur le marché mexicain en pleine expansion.

### Smith, Lyons et l'ALENA

Il y a deux ans, David McFadden, un partenaire du cabinet d'avocats Smith, Lyons, Torrance, Stevenson & Mayer, discutait avec un ami de la possibilité de s'associer à un cabinet d'avocats mexicain.

L'intérêt manifesté par M. McFadden pour les relations internationales s'inscrit tout à fait dans les traditions de la société qui possède déjà des bureaux à Kiev et à Hong Kong, ainsi qu'à Toronto, Ottawa et Vancouver, et qui entretient des liens stratégiques avec des sociétés de Washington, New York, Chicago, Détroit et Buffalo.

«Notre association avec Bryan, Gonzales, Vargas et Gonzales Baz, S.C., le plus gros bureau d'avocats du Mexique, nous permet d'offrir, dans nos pays respectifs, des services d'aide juridique aux clients de nos deux sociétés, explique M. McFadden. Nos clients canadiens peuvent être représentés non seulement à Mexico mais également dans cinq autres villes du Mexique.»

M. McFadden continue de jouer un rôle de direction en encourageant les sociétés canadiennes à profiter de ce marché. En janvier 1994, il a organisé et dirigé une mission commerciale privée, d'une durée de trois jours, à Mexico. Cet événement a eu des retombées importantes pour bon nombre des sociétés canadiennes participantes, notamment pour la Briggs Environmental Canada Ltd.

M. McFadden estime que les Canadiens et les Mexicains ont des affinités qui ne peuvent que se consolider avec le temps et que les Canadiens doivent s'efforcer de comprendre les principaux problèmes sociaux, politiques et économiques du Mexique.



Le D<sup>r</sup> Enrique Vilatela de la Banco Nacional de Comercio Exterior est entouré de Nick Dietrich (à gauche) et David McFadden (à droite), partenaires dans le cabinet d'avocats Smith, Lyons, Torrance, Stevenson et Meyer.

En s'adressant au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), au consulat mexicain et à des organisations telles que le Conseil canadien pour les Amériques, M. Gerth a pu repérer les créneaux qui semblaient les plus prometteurs.

«Nous avons eu un premier contact par téléphone avec la société de camionnage Transport Nuevo Laredo, notre partenaire mexicain», explique M. Gerth. Peu de temps après, des représentants des deux sociétés se sont rencontrés en personne. Puis, comme le veut la tradition dans le monde des affaires au Mexique, des liens d'amitié ont été établis avec les propriétaires de la compagnie, les frères Oscar, Carlos et Eduardo Hinojosa.

«Avant de nous entendre sur les divers détails de notre collaboration, il a d'abord fallu créer des liens de solide amitié avec eux, ce qui a nécessité une semaine complète d'activités sociales et de discussions d'affaires», explique M. Gerth.

«Il est très important de s'associer à des sociétés locales pour conquérir le marché mexicain. La foire commerciale Canada Expo 94 (organisée par le MAECI) qui s'est tenue en mars dernier à Mexico nous a fourni l'occasion de rencontrer d'autres sociétés canadiennes désireuses d'écouler leurs produits sur le marché mexicain.»

M. Gerth est bien content de s'être intéressé au Mexique. «Aujourd'hui, dit-il, 40 p. 100 de notre chiffre d'affaires est réalisé au Mexique et dans d'autres pays d'Amérique du Sud. Et ce pourcentage augmente tous les mois.»

Russel Marcoux, président de N. Yanke Transfer Ltd., une société de transport de Saskatoon spécialisée dans les services de transports généraux en Amérique du Nord, est également conscient de toutes les possibilités qu'offre le marché situé au sud du Rio Grande.

Voici comment il voit les choses : «Le fait d'être membre de l'Association canadienne du camionnage nous fournit l'occasion de créer des liens avec des collègues mexicains. Nous assistons à des réunions qui ont lieu tantôt à Québec ou à Phoenix, tantôt à San Diego ou à Mexico.»

Monsieur Marcoux estime que l'ambassade du Canada à Mexico et le consulat canadien à Monterrey lui ont fourni une aide fort précieuse dans sa recherche d'un éventuel partenaire mexicain : «Les représentants du gouvernement canadien nous ont suggéré des stratégies, ils nous ont organisé des rendez-vous et ont agi comme interprètes lors des rencontres. À la manière dont ils se donnaient la main et s'embrassaient, comme le veut la coutume mexicaine, il était évident que les représentants du gouvernement canadien et leurs homologues mexicains étaient des *amigos*.»

Tous les séminaires et toutes les rencontres se terminent toujours sur la même note : effectuer des recherches, et encore des recherches, avant de prendre des risques. Ce message s'est avéré profitable pour la société N. Yanke qui, à compter du 1<sup>er</sup> juillet prochain, dispensera régulièrement des services au Mexique grâce à son association avec une société mexicaine de camionnage. M. Marcoux a pu finaliser l'entente au mois de mars à Mexico, où il participait à Canada Expo 94.

La collaboration entre les deux sociétés étant devenue officielle, N. Yanke offre maintenant à ses employés la possibilité de suivre des cours d'espagnol car, comme le rappelle M. Marcoux : «Les services offerts au Mexique concernent tous les employés de la société, et non seulement les dirigeants.»

## UN COUP D'ŒIL DU CÔTÉ DE L'ENVIRONNEMENT

Le nouveau marché nord-américain offre de nouveaux débouchés à l'industrie florissante des services de protection de l'environnement.

«C'est après avoir lu un article paru dans le numéro de septembre 1993 de *CanadExport*, une revue publiée par le MAECI, que nous avons décidé de nous intéresser sérieusement au marché mexicain», affirme Roy Shore, président de Briggs Environmental Canada Limited, une entreprise de Markham, en Ontario.

«Nous avons passé les trois mois suivants à étudier l'ALENA. Nous avons également multiplié les contacts avec des personnes jouissant d'une expérience directe du travail au Mexique. Nos recherches nous ont permis d'apprendre que les sociétés mexicaines devaient s'associer à une société américaine ou canadienne,

ou encore à une société canado-américaine, pour être autorisées à présenter une soumission relativement aux évaluations environnementales des territoires mexicains voués à l'aménagement, d'expliquer David Campbell, président de Briggs Associates Inc., une société américaine qui appartient, tout comme la Briggs Environmental Canada Limited, à la Tundra Environmental Corporation, située à Edmonton. Nos homologues mexicains possèdent certainement les compétences techniques nécessaires mais bon nombre d'entre eux n'ont pas beaucoup d'expérience dans l'assainissement des lieux contaminés.»

En janvier 1994, M. Shore a participé à une mission commerciale privée d'une durée de trois jours au Mexique; cette mission était coordonnée par le cabinet d'avocats de Toronto Smith, Lyons, Torrance, Stevenson & Mayer. «C'était vraiment un cours intensif sur le Mexique. [...] Treize rencontres d'affaires en deux jours! Nous avons rencontré des fonctionnaires mexicains et nous avons écouté des dirigeants de sociétés mexicaines nous expliquer les débouchés possibles pour les entreprises qui sont prêtes à se montrer patientes et à prendre le temps de comprendre le climat qui règne dans le milieu des affaires au Mexique», explique M. Shore.

## Il n'y a plus de frontières pour le Groupe I.D.

Il y a plus de 20 ans que le Groupe I.D. exporte son savoir et sa technologie en matière de génie et d'environnement aux États-Unis. Le groupe exploite actuellement certains marchés à créneaux, à la grandeur de l'Amérique du Nord, à partir de bureaux situés dans l'Ouest du Canada, en Arizona et au Mexique.

Cette société de Winnipeg a commencé à explorer les possibilités d'affaires aux États-Unis dans les années 1970 et 1980. I.D. Systems, une filiale spécialisée en protection de l'environnement, a été invitée à réaliser une évaluation environnementale dans le cadre du projet MANDAN, un projet de lignes de transmission entre le Manitoba et le Nebraska. L'étude était réalisée en collaboration avec un petit groupe écologique américain. Un bureau a été aménagé à cet effet à Grand Forks, dans le Dakota du Nord.

D'autres projets, dans le secteur de la transmission de courant continu à haute tension, ont été réalisés au Vermont, en Arizona et en Californie par la firme Teshmont Consultants, une entreprise en coparticipation affiliée au Groupe I.D., dont les activités s'étendent à tous les coins du globe.

D.R. Systems, une autre filiale du Groupe, conçoit, commercialise et installe des logiciels facilitant la gestion des ressources naturelles. À la demande d'un autre client, cette société a

contribué à la création d'Applied Eco-Systems Management Inc., à Flagstaff, en Arizona. Cette société américaine se spécialise en gestion de l'exploitation forestière et s'intéresse tout particulièrement à la question des espèces menacées d'extinction.

Une rencontre fortuite à Winnipeg avec plusieurs techniciens en génie civil de Guadalajara, au Mexique, s'est transformée en proposition d'affaires pour la société. «Notre société a réagi promptement à l'offre de réaliser une étude de gestion des déchets pour le compte d'un gros client industriel. Nous avons au préalable participé à un petit projet avec cette société, explique M. Farlinger, président et directeur général du Groupe I.D. Cette expérience nous avait permis de constater sur place en quoi pouvait consister notre collaboration.»

Avant la fin de 1993, la formation d'une entreprise conjointe a été proposée et c'est ainsi que GRUPO I.D. CANMEX S.A. de C.V. a vu le jour. L'apport du Groupe I.D. à cette coentreprise? Ses connaissances techniques, et son expertise en gestion de projets et en contrôle de la qualité. Pour sa part, le partenaire mexicain fait bénéficier l'entreprise de ses rapports étroits avec le gouvernement et le milieu des affaires.

«Nous avons constaté que les sociétés canadiennes étaient bien accueillies au Mexique, ajoute M. Farlinger. Nos collègues mexicains sont bien disposés à l'égard du Canada et des Canadiens. En tant que voisins des États-Unis, nos expériences sont souvent semblables.»

«Nous sommes installés sur le marché mexicain pour y demeurer. Nous avons retenu les services d'un conseiller-maison, un spécialiste de la langue et de la culture du Mexique, qui travaille avec le personnel technique et le personnel de l'expansion commerciale», souligne M. Farlinger. La présence de ce conseiller devrait aider la société à conquérir de nouveaux marchés tant au Mexique qu'en Amérique du Sud. Ainsi, par l'intermédiaire de Westdev International, une société de Calgary, le Groupe I.D. a signé récemment un protocole d'entente avec une firme d'ingénierie argentine et explore présentement les possibilités de ce marché.



Le Groupe I.D.

M. Shore est retourné au Mexique à la fin de mars afin de poursuivre les échanges amorcés. Et d'ajouter : «Les hommes d'affaires mexicains semblent apprécier une seconde visite, qui est une preuve d'un intérêt véritable.»

Les municipalités canadiennes peuvent contribuer en aidant les sociétés à se prévaloir du marché mondial qu'est celui de la protection de l'environnement. Comme le souligne John Atkinson, président de Reid Crowther, une compagnie d'ingénieurs-conseils de Calgary qui emploie 500 personnes : «La ville de Calgary a joué un rôle déterminant dans la percée que nous avons effectuée sur le marché mexicain.» Cette société se spécialise dans le traitement de l'eau et des eaux usées dans les grandes villes.

## La Delta Catalytic Corporation et l'ALENA

La Delta Catalytic Corporation est en voie de se tailler une place au sein de l'industrie pétrolière mexicaine.

Cette société, dont le siège social est situé à Calgary, en Alberta, offre, dans différents pays du monde, des services d'ingénierie, d'approvisionnement, de construction et d'entretien aux industries côtières œuvrant dans le secteur de l'énergie.

Il y a deux ans, pendant la négociation de l'ALENA, la Delta Catalytic commençait à travailler en collaboration avec PEMEX, une société d'exploitation pétrolière de l'État et la quatrième plus importante entreprise de ce genre au monde. Voici ce qu'explique Murray Propp, vice-président à l'expansion commerciale de la Delta Catalytic : «Nous avons été la première firme canadienne d'ingénierie à mettre à la disposition de PEMEX notre technologie de récupération du soufre. Nous avons démontré nos compétences en réalisant une importante étude sur la gestion du soufre pour la raffinerie Miguel Hidalgo.» Depuis lors, la Delta Catalytic a réussi à mettre en marché, au nom de la raffinerie Caderyeta, propriété de la PEMEX, sa technologie de récupération du soufre, MCRC<sup>MC</sup>.

La société participe également à un projet conjoint avec la McDermott Marine Corporation, projet ayant pour but d'améliorer les opérations et l'entretien des plates-formes côtières du complexe de production Nohoah-A, situé dans la baie de Campeche.

«Nous n'aurions pas obtenu un tel succès au Mexique sans l'aide que nous ont fournie au début l'ambassade du Canada et l'Agence canadienne de développement international», ajoute M. Propp.

«PEMEX est une entreprise de classe internationale. Cette société a fait preuve d'un grand professionnalisme dans ses transactions avec notre personnel», insiste M. Propp.

En juin 1993, la Delta Catalytic Corporation a effectué une percée sur le marché américain en s'associant avec la Hudson Engineering Corporation, une société de Houston, au Texas. La nouvelle société, la Delta Hudson International, réunit deux entreprises d'ingénierie de calibre international et est ainsi en mesure d'offrir, partout dans le monde, des services exclusifs de génie, de construction, et d'entretien aux industries spécialisées dans la transformation des hydrocarbures.

«L'action de notre société au Mexique est une retombée directe des rapports établis entre les fonctionnaires municipaux de Calgary et leurs homologues du Mexique», affirme M. Atkinson. C'est la consolidation de ces rapports qui a ouvert la possibilité de coentreprises dans le domaine du traitement des eaux usées au Mexique.

Reid Crowther dirige également une opération de recherche et développement à Seattle, dans l'État de Washington, dont le but est de mettre au point un logiciel simulant les cycles des eaux usées. Cet outil a permis d'améliorer d'importants systèmes de traitement des eaux usées au Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni.

## LES SERVICES JURIDIQUES ET L'ALENA

«Notre société s'est toujours intéressée aux questions internationales telles que la propriété intellectuelle et le commerce international», fait remarquer Richard Dearden, partenaire de Gowling, Strathy & Henderson, un cabinet d'avocats qui possède des bureaux à Ottawa, à Toronto et à Moscou.

Ce cabinet d'avocats a participé de près à l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis (ALE) et à l'ALENA. «Le gouvernement des États-Unis a retenu nos services à titre de conseillers et nous a chargés de surveiller la mise en œuvre des obligations découlant du traité de libre-échange entre le Canada et les États-Unis et tout particulièrement du chapitre 19 qui régit les causes portant sur l'antidumping et les droits compensateurs», précise M. Dearden.

«Pendant les négociations de l'ALENA, nous avons examiné, en collaboration avec la société américaine Shearman & Sterling, les aspects juridiques de certains problèmes de commerce entre les États-Unis et le Canada. Nous avons accompagné l'équipe de négociation mais nous n'avons participé à aucune des séances», explique M. Dearden.

Lorsque l'ALENA a été finalisé, «nous avons aidé le gouvernement du Mexique à comprendre comment le gouvernement canadien mettait en œuvre les obligations découlant de ce traité», ajoute M. Dearden.

«Lorsque nous avons décidé de participer à la foire commerciale qui s'est tenue récemment à Mexico, l'un de nos principaux objectifs était de décider de l'opportunité d'établir une alliance formelle ou informelle avec un bureau d'avocats mexicain. Une entente formelle nous crée des obligations d'exclusivité en ce qui concerne la recommandation des clients tandis qu'une entente informelle nous permet d'effectuer de telles recommandations au cas par cas. Quel que soit notre choix, il est clair que nous devons conclure une alliance.»

Toujours selon monsieur Dearden, l'ALENA décrit les modalités devant conduire à l'élaboration de normes professionnelles mutuellement acceptables, mais reste muet en ce qui concerne les règles de fonctionnement des cabinets d'avocats. «Ces questions seront probablement soulevées en 1994», fait-il observer.

## LA LIBÉRALISATION DES MARCHÉS PUBLICS SE POURSUIT

«L'ALENA place davantage les entreprises canadiennes de construction sur un pied d'égalité avec leurs homologues américaines», affirme Michael Makin, directeur principal des affaires publiques à l'Association canadienne de la construction, une organisation qui compte 20 000 membres et dont le siège social est situé à Ottawa.

Selon M. Makin, cette entente ouvre de nouveaux débouchés dans la construction aux États-Unis et au Mexique. Mais surtout aux États-Unis où l'ALENA produit les effets suivants :

- les entreprises de services canadiennes peuvent offrir leurs services pour les marchés d'une valeur supérieure à 50 000 dollars américains;

- les exportateurs canadiens de produits et services peuvent présenter des soumissions pour des contrats offerts par des ministères et organismes américains œuvrant dans les secteurs des transports et de l'énergie ainsi que par le U.S. Army Corps of Engineers;
- des matériaux canadiens peuvent être utilisés pour réaliser des travaux publics fédéraux à la condition que la valeur des projets dépasse 6,5 millions de dollars américains.

Au Mexique, des sociétés canadiennes peuvent vendre leurs produits au gouvernement par l'intermédiaire d'entreprises de l'État telles que la PEMEX (pétrole) et la CFE (électricité).

En ce qui concerne l'ALE et l'ALENA, M. Makin estime que «l'ALE a suscité un intérêt pour la libéralisation des échanges commerciaux et le chapitre 15 de l'Accord facilite la libre circulation des personnes». Ce chapitre permet en effet aux gens

## Standard Aero et l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis

Les entreprises canadiennes de pointe peuvent concurrencer les entreprises les plus dynamiques du marché américain. Peu après l'entrée en vigueur de l'ALE, la société Standard Aero a réussi à obtenir un contrat de trois ans avec la U.S. Air Force, se taillant ainsi une place de choix sur la scène internationale. Cette société de Winnipeg, qui se spécialise dans la réparation et la remise en état des moteurs et accessoires d'avion, a décroché un contrat de 10 millions de dollars américains pour la remise en état des boîtes de réduction de moteurs Allison T56 que la U.S. Air Force utilise dans ses Hercules Lockheed C130. La société Standard Aero, une filiale de BRT plc, est devenue l'un des plus importants centres de révision de turbomachines au monde.

Les représentants de la U.S. Air Force ont été impressionnés par le caractère concurrentiel de la proposition de Standard Aero. «Ils nous ont téléphoné à quelques reprises pour s'assurer que nous avions bien lu l'appel d'offres et que nous en comprenions les exigences», rappelle David W. Shaw, vice-président et directeur général de la Standard Aero. Après l'adjudication du contrat, la U.S. Air Force a envoyé 13 hauts fonctionnaires au siège social de la Standard Aero à Winnipeg avec le mandat de vérifier comment le travail pouvait être accompli de manière si efficace. «Ils sont repartis convaincus que nos prix étaient beaucoup plus intéressants que ceux de nos concurrents américains, y compris l'Air Force elle-même, et que nous étions en mesure de leur fournir des services de classe internationale dans les meilleurs délais d'exécution au monde», explique M. Shaw.

«Les rapports avec les fonctionnaires du gouvernement

américain ne sont pas très différents de ceux que nous entretenons avec nos clients habituels ailleurs dans le monde. Pour réussir, il faut avant tout avoir une bonne réputation et entretenir d'intenses relations d'affaires. C'est le cas de Standard Aero. L'industrie aéronautique sait maintenant que Standard Aero offre des services et des produits de qualité, à des prix concurrentiels et dans des délais opportuns», poursuit M. Shaw.

Selon les représentants de la société, Standard Aero doit son succès à la réorganisation complète qu'a nécessitée la mise en œuvre d'un programme de gestion de la qualité totale. Comme l'explique M. Shaw : «Nous avons eu recours à bon nombre de principes japonais, comme la livraison juste-à-temps, pour repenser chaque opération de la société, des travaux réalisés en atelier à l'organisation de l'usinage des méthodes, à la comptabilité et au marketing. À ce jour, nous avons investi plus de 15 millions de dollars dans un programme de classe internationale.» La société, qui s'était donné pour objectif de devenir concurrentielle sur le marché mondial, a abondamment consulté ses

clients afin de déterminer ce qu'ils attendaient réellement des entreprises d'entretien de moteurs.

«Autrefois, le gouvernement américain sollicitait rarement des soumissions pour ce genre de contrats, et surtout pas de sociétés canadiennes, souligne Manpreet Atwal, directeur du marketing pour l'Allison 250 chez Standard Aero. Depuis l'adoption de l'ALE et de l'Accord sur le partage de la production de défense, le gouvernement américain nous fait régulièrement parvenir des appels d'offres.» En fait, la Standard Aero se prépare à répondre à un appel d'offres de la U.S. Air Force pour la remise en état d'une bonne partie des moteurs d'avions C130 faisant partie de la flotte aérienne américaine; l'obtention d'un tel contrat pourrait amener la société à doubler la taille de son plus important groupe commercial affecté au T56-501K.

Pour Standard Aero, la frontière qui sépare le Canada des États-Unis est devenue presque invisible. «La question se pose uniquement lorsque nous ne parvenons pas à en faire oublier l'existence à nos clients, explique M. Atwal. En ce qui concerne le transport et la traversée des frontières, notre logistique est au point et ne nous empêche absolument pas d'être concurrentiels. Dans les faits, la ratification de l'ALE n'a ni simplifié le travail de bureau, ni compliqué le passage de nos produits aux douanes, ajoute M. Atwal. Ce qui a changé, c'est la perception du client moyen; plus personne n'ignore les activités et l'emplacement de Standard Aero, et notre territoire de vente est l'Amérique du Nord tout entière, où les règles du jeu sont les mêmes pour tout le monde.»



Standard Aero se spécialise dans la réparation et la remise en état des moteurs et accessoires d'avions tel le Hercules C130, photographié ici.

d'affaires offrant des services commerciaux ou professionnels de se déplacer plus facilement en Amérique du Nord.

Les dispositions de l'ALE concernant les achats gouvernementaux font de nombreux heureux. Il y a cinq ans, la Ellis-Don Construction Ltd., une société de London, en Ontario, en affaires depuis 43 ans, s'est lancée à la conquête du marché américain à Seattle, dans l'État de Washington.

«Nous avons décroché des marchés publics. La concurrence était féroce, affirme John Begley, vice-président des opérations de la Ellis-Don aux États-Unis. Notre légère supériorité tient aux compétences de notre personnel, à nos méthodes de construction et à notre manière de faire des affaires.»

L'un des projets réalisés aux États-Unis a une valeur de 92 millions de dollars américains; il s'agit d'un centre médical autochtone à Anchorage, en Alaska. Deux autres projets ont des valeurs respectives de 70 millions et 20 millions de dollars américains, le premier à l'Université de Washington, à Seattle, et le second au musée d'histoire de l'État de Washington, à Tacoma.

Il y a deux ans, Ellis-Don a ouvert deux autres bureaux aux États-Unis (à Detroit, au Michigan, et à Atlanta, en Géorgie). Le bureau d'Atlanta est en train de construire une station pour la Metro Atlanta Rural Transit Authority et vient tout juste d'obtenir un contrat de 60 millions de dollars américains pour la construction des logements du Village olympique sur le campus de Georgia Tech, en prévision des Jeux olympiques de 1996.

PCL Constructors Inc., le plus gros entrepreneur général au Canada, a tenu ses premières activités en sol américain en 1975, à Denver, au Colorado. Cette société, dont le siège social est situé à Edmonton, possède sept bureaux en Amérique du Nord et compte 1 050 employés salariés et environ 2 000 travailleurs horaires. En mars 1994, la société a ouvert un bureau à Mexico.

«Nous réalisons plus de 50 p. 100 de notre chiffre d'affaires aux États-Unis, explique Joseph D. Thompson, président et directeur général de la PCL. Nous travaillons depuis des années à des projets du U.S. Army Corps of Engineers et du Bureau of Reclamation.»

La PCL a présentement près de 50 projets en marche, dont la construction d'un nouveau centre des visiteurs au barrage Hoover, l'agrandissement de l'aéroport de Denver, et la rénovation et l'agrandissement du centre des congrès de Long Beach, en Californie.

«Au cours des 20 dernières années, nous avons graduellement augmenté nos activités sur le marché américain. Ce qui a permis à notre société de tenir le coup pendant la récession du début des années 1980 et des dernières années», ajoute M. Thompson.

Différentes voies s'offrent aux entreprises canadiennes de services désireuses d'assurer leur avenir dans la nouvelle Amérique du Nord. Qu'elles se soient

taillé une place seules ou avec des partenaires sur les marchés des États-Unis et du Mexique, les sociétés dont nous venons de parler, et bien d'autres, sont de bons exemples de l'essor que connaît présentement l'industrie des services. La prospérité découle de ce que les personnes et les entreprises peuvent s'offrir les unes les autres. Et aujourd'hui, l'accent est mis sur les services. Qu'il s'agisse de conseils sur les logiciels, de services techniques en construction ou de services de courtage en douane, l'industrie des services, de plus en plus fondée sur le savoir, est la pierre angulaire du nouveau marché nord-américain.

*Gail Rockburne est rédactrice et consultante; ses domaines de spécialisation sont le développement des entreprises et les relations commerciales en Amérique du Nord. La société Rockburne Associates Strategic Connections North America est située à Winnipeg, au Manitoba.*

### **Vous voulez vendre vos services dans la nouvelle Amérique du Nord?**

Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) met de nombreux documents d'information à la disposition des entreprises canadiennes intéressées à faire des affaires aux États-Unis et au Mexique. Le Ministère a également confié à la Direction de l'industrie des services et des transports la responsabilité de promouvoir le commerce international des services.

Le MAECI a préparé une trousse complète d'information sur les exportations, intitulée *La route du succès : Exportation de services vers les États-Unis*. Conçue tout spécialement à l'intention de l'industrie des services, cette trousse contient de nombreux documents d'une grande utilité pour l'exportateur éventuel. (On peut se procurer des bons de commande en s'adressant à InfoCentre; les trousseaux coûtent 29,95 \$, plus la TPS.) À la fin du mois de juin paraîtra une nouvelle pochette de renseignements sur les ventes au gouvernement américain que les personnes intéressées pourront obtenir gratuitement. Le Ministère a aussi fait publier un document intitulé *Le nouveau visage de l'Amérique du Nord : Les débouchés qui s'offrent à l'entreprise canadienne*, qui présente les programmes visant le marché mexicain.

Pour de plus amples renseignements sur l'accès aux marchés des services mexicain et américain, prière de s'adresser à InfoCentre, au numéro 1-800-267-8367 (région d'Ottawa : 944-4000); télécopieur : (613) 996-9709.



Photo de couverture : Gloria H. Chomica/Masterfile  
Illustrations photographiques : Robert Gross  
Conception et production : The Graphic Adworks