

.63750711(F)


doc
CA1
EA617
97U51
FRE

Canada



BIEN SAISIR LA DIMENSION
CULTURELLE DES AFFAIRES AU MEXIQUE :
LA CLÉ DE LA RÉUSSITE



 Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international / Department of Foreign Affairs and International Trade
Le Secteur de l'Amérique latine et des Antilles

SE PRÉPARER À EXPORTER

Bien saisir la dimension culturelle des affaires au Mexique : la clé de la réussite

Ce document a été élaboré par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI). La recherche et la rédaction ont été réalisées par le Centre de promotion international canadien, Mercadex International, et publié par Prospectus Inc.

Cette publication est conçue pour permettre d'appréhender la dimension culturelle des affaires au Mexique; il ne prétend en aucun cas être la seule source d'information sur le sujet. Tous les collaborateurs à cette publication se sont efforcés d'éliminer toutes les erreurs et les inexactitudes. Nous incitons toutefois vivement le lecteur à ne trouver là qu'une des sources d'information sur les façons de faire des affaires au Mexique.

Toute erreur ou omission, de même que toutes les opinions exprimées ici, ne peuvent être attribuées au gouvernement du Canada. Les auteurs, la maison d'édition ou les organismes qui ont collaboré à la préparation de cet ouvrage n'assument aucune responsabilité pour les pertes que pourraient subir les entreprises à la suite d'une décision d'affaires prise à la lumière des renseignements fournis dans ce document.

© Ministère des Approvisionnements et Services, avril 1997

N° de catalogue : E74-81/1-1996F

ISBN 0-662-81144-5

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, imprimée, rentrée dans un système d'extraction ou transmise partiellement ou dans sa totalité sous quelque forme que ce soit ou par n'importe quel moyen, électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autre, sans autorisation préalable écrite de l'éditeur et de la Couronne.

Publié par Prospectus Inc.

Imprimé au Canada.

Also available in English.

Dept. of Foreign Affairs
Min. des Affaires étrangères
OCT 5 2005
Return to Departmental Library
Retourner à la bibliothèque du Ministère

**Bien saisir la dimension culturelle des
affaires au Mexique :**

la clé de la réussite

16867088

Avril 1997



Table des matières

Section 1 : Introduction

Qu'entend-on par culture?	2
Les valeurs et les comportements	3
Un aperçu du programme.....	4
Les défis auxquels les entreprises canadiennes sont confrontées.....	4
Les principaux éléments de la culture mexicaine des affaires.....	5
Les stratégies pratiques	5

Section 2 : Le défi culturel

Les risques qu'il y a à ignorer les différences culturelles	9
Les avantages qu'il y a à anticiper les différences culturelles.....	10
Les dimensions du défi culturel	11
Les défis culturels sur quatre fronts	13
Une approche de type micro ou macro aux défis culturels.....	14
Les sources d'information sur la culture	16
La recherche	16
L'expérience personnelle	17
L'expérience des autres	17
Les livres et les guides.....	18
Un partenaire mexicain.....	18
Les experts-conseils	18

Section 3 : Les éléments de la culture mexicaine

Section 4 : La famille

Les priorités.....	21
Les structures de soutien	22
L'identité	23
La position sociale	23
Le maillage	24

Section 5 : Le préalable de la confiance	
Les relations, les contacts, les réseaux et l'influence.....	26
L'élite.....	26
Les réseaux sociaux et les réseaux d'affaires	26
La vie sociale	27
La loyauté.....	28
La déontologie et la corruption	29
Section 6 : Le respect	
Le statut et la hiérarchie.....	31
La peur de blesser	32
La signification du «oui»	32
Le temps	33
La dignité et l'image	34
Le respect des femmes	35
Les femmes d'affaires	36
Les formes de discours	37
Section 7 : L'histoire et le patrimoine	
La méfiance envers les étrangers.....	40
L'image du Canada et des Canadiens.....	40
La religion	41
La culture politique	41
Un pays en transition	42
La transformation du milieu des affaires.....	43
La transformation politique.....	44
Section 8 : Les influences régionales	
La région nord.....	46
La région centre-ouest	46
La région sud.....	46
Mexico	47
La zone frontalière Mexique-États-Unis.....	47
Les villes provinciales en devenir	47

Section 9 : Les stratégies pratiques pour gérer les barrières culturelles	
Tenir compte des différences culturelles lors de la première décision	49
Utiliser son partenaire comme un filtre culturel.....	50
Recourir aux communications informelles pour éviter les heurts culturels	51
Concevoir une structure de gestion qui tient compte des barrières culturelles	52
Mettre ses activités sociales au service de sa réussite.....	53
Poser ses questions de façon novatrice pour éliminer les entraves aux communications	54
Tirer parti d'être Canadien.....	55
Section 10 : Négocier et conclure une entente	
L'approche	58
Qui contacter?.....	58
Le premier contact	59
Quand prendre contact ?.....	60
Recueillir le plus d'informations utiles.....	60
La connaissance de l'interlocuteur	61
La présentation de l'entreprise et de ses services	62
Les aspects fondamentaux de la négociation	63
Les lieux de la négociation.....	64
Avec qui conclure la transaction	64
L'échange de propositions	65
Les stratégies	67
Retenir des bases de négociation objectives :.....	67
Recherche d'avantages mutuellement acceptables :	68
Faire la distinction entre la personne et le négociateur	68
Rechercher des solutions originales et pratiques :	69
Conclure	71

Section 11 : Un plan d'action pour la promotion des échanges avec le Mexique

La base de savoir Export i sur le Mexique.....	73
Les sommaires des débouchés d'affaires	74
Les profils sectoriels	74
Les guides d'affaires	75
Les outils d'affaires.....	75
Une étude de marché	75
Se rendre au Mexique.....	78
Où obtenir de l'aide additionnelle?	82
Ambassade du Canada au Mexique	82
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI).....	83

Section 1 : Introduction





La culture mexicaine est un sujet trop vaste pour prétendre le traiter comme il convient dans un seul programme ou un seul livre d'exercice. Ce programme de formation en trois parties s'intéresse donc essentiellement aux besoins particuliers des sociétés canadiennes faisant des affaires au Mexique. S'ils veulent réussir, les gens d'affaires canadiens qui travaillent au Mexique doivent s'attendre à l'avance à constater des différences dans la façon dont les gens s'y expriment et se comportent. Ils doivent donc adapter leur comportement, tant dans les relations personnelles que d'affaires, à celui du contexte culturel dans lequel ils se trouvent. Ils doivent de plus être en mesure de prédire, ou au moins de comprendre, les réactions des mexicains à leurs propositions d'affaires et à leurs offres de produits ou de services.

Qu'entend-on par culture?

Introduction

- Qu'entend-on par la culture?
- Valeurs et comportements



 Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
Department of Foreign Affairs and International Trade

2 de 22

La culture mexicaine est un sujet vaste et complexe. Le terme «culture» a plusieurs sens. Nous le prenons ici au sens anthropologique : comme un ensemble non écrit de valeurs et de modèles de comportement transmis de génération en génération dans une société. Cette transmission ne se fait pas par un enseignement ou une formation mais tout simplement en vivant et en travaillant avec les autres membres de sa société. Chaque génération fait évoluer cet ensemble sous-jacent de valeurs, mais en modifiant son comportement et non pas en le décidant de façon bien arrêtée. Ces valeurs sont alors considérées comme «normales» sans avoir jamais été exprimées formellement.

Même si ces règles culturelles sont informelles et non écrites, elles affectent profondément la façon dont les gens communiquent et se comportent. Elles se répercutent donc sur la façon de faire des affaires. Nous étudions d'autres cultures pour parvenir à comprendre les messages transmis ou exprimés, même de façon accidentelle. Nous cherchons aussi à comprendre les principes auxquels obéissent les personnes avec qui nous traitons des affaires. Comme ces valeurs sont sensiblement différentes de celles qui nous ont été transmises, à nous Canadiens, nous devons les étudier soigneusement.

Cela est vrai pour tout marché étranger mais la culture mexicaine des affaires est particulièrement complexe. Le Mexique vient tout juste de sortir de décennies de protectionnisme. Il a été plus lent que d'autres pays à adopter les usages internationaux des affaires. Il est, de plus, en plein cœur d'une profonde mutation économique qui passe par la libéralisation des échanges, la déréglementation et la privatisation. La culture des affaires évolue en même temps que ces nouvelles règles se généralisent.

Les valeurs et les comportements

C'est ce qui explique que les cultures traditionnelles et plus récentes cohabitent dans le milieu des affaires.

Il n'est pas possible de comprendre la culture mexicaine des affaires en se contentant de cataloguer les caractéristiques et les comportements apparents des mexicains. La liste serait en effet fort longue mais c'est surtout qu'il ne s'agit là que de manifestations visibles d'un système sous-jacent de valeurs. Il est plus important, surtout dans notre monde en évolution accélérée, de comprendre les valeurs fondamentales que de se contenter de noter certains comportements qui en découlent. Une culture, par définition, évolue constamment mais ses valeurs fondamentales se modifient beaucoup moins vite que certains comportements. Quand nous parvenons à comprendre les valeurs fondamentales d'une culture, nous y devenons beaucoup plus sensibles et décelons plus facilement nos stéréotypes.

Un exemple permettra de mieux saisir l'importance de l'approche axée sur les valeurs utilisée dans ce programme. On sait que les dirigeants mexicains arrivent souvent en retard aux réunions. En vérité, c'est un stéréotype qui ne se vérifie pas toujours et qui change graduellement. C'est une manifestation des valeurs sous-jacentes de respect et de confiance. Pour instaurer la confiance, ils consacrent beaucoup de temps aux discussions personnelles à la fin des réunions. Cela prolonge celles-ci, mais il serait impoli pour eux de mettre fin aux conversations. On ne considère pas au Mexique qu'arriver en retard à une réunion est grossier parce que cela est courant — et la personne en retard peut toujours blâmer à la circulation.

Il est évidemment beaucoup plus utile au dirigeant canadien de comprendre les valeurs en jeu que de se contenter de constater des comportements différents. C'est encore plus vrai quand on sait que nombre de comportements individuels obéissent à plusieurs valeurs sous-jacentes. Il y a énormément d'interactions entre la confiance, le patrimoine et la préséance accordée à la famille.

Un aperçu du programme

Aperçu du programme

- Défis des entreprises canadiennes
- Principaux éléments de la culture mexicaine des affaires :
 - ⇒ famille
 - ⇒ confiance
 - ⇒ respect
 - ⇒ patrimoine
 - ⇒ influences régionales
- Stratégies pratiques



Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
Department of Foreign Affairs and International Trade

3 de 22

Ce programme a pour objectif de permettre au participant de comprendre les valeurs fondamentales de la culture mexicaine. Le dirigeant canadien pourra alors tirer parti de cette connaissance des subtilités culturelles pour mieux interpréter leurs interactions chez les Mexicains à qui il aura affaire. On s'efforcera donc ici, en d'autres termes, de donner aux participants les outils dont ils auront besoin pour mettre au point le style qui sera le leur en affaires au Mexique.

Les défis auxquels les entreprises canadiennes sont confrontées

La première étape de l'acquisition de ces outils est de bien comprendre l'importance de la culture pour faire des affaires au Mexique. Cela amène à se demander quels aspects de cette culture mexicaine sont les plus pertinents pour les gens d'affaires. À la section 2, on abordera cette question du point de vue des défis que les entreprises qui veulent s'implanter sur le marché mexicain auront à affronter. On y donnera aussi un cadre pour comprendre les implications pour les affaires des volets culturels traités dans les sections suivantes.

Les principaux éléments de la culture mexicaine des affaires

À la section 3, on se penchera sur l'ensemble des dimensions culturelles. Ce sera en même temps un préambule à une analyse détaillée des valeurs individuelles. On a cerné cinq éléments essentiels :

1. la famille;
2. la confiance;
3. le respect;
4. le patrimoine; et
5. les influences régionales.

Les sections 4 à 8 traitent individuellement de chacun de ces éléments de la culture mexicaine.

Les stratégies pratiques

Un fois le défi culturel et les divers éléments de la culture mexicaine des affaires bien compris, il faut aborder les conséquences pratiques. La section 9 offre des suggestions sur la façon dont les entreprises canadiennes travaillant au Mexique peuvent tirer parti de cette connaissance.

Notes :

Section 2 : Le défi culturel

Défi culturel

- Risques qu'il y a à ignorer les différences culturelles
- Avantages d'anticiper les différences culturelles
- Dimensions du défi culturel



Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
Department of Foreign Affairs and International Trade

4 de 22

Les entreprises canadiennes qui envisagent de s'implanter sur le marché mexicain sont confrontées à toute une gamme de défis culturels. Quand elles élaborent leur stratégie de pénétration du marché, elles doivent analyser diverses questions comme le risque financier, la stratégie de commercialisation, la dotation en personnel, les ententes avec les fournisseurs, les cadres juridique et réglementaire et la négociation des contrats. Toutes ces questions du monde des affaires sont fortement influencées par des facteurs culturels. Les dirigeants canadiens qui veulent réussir doivent apprendre à s'adapter aux différences entre les cultures canadienne et mexicaine et à intégrer ces différences.

Les facteurs culturels jouent un rôle important dans toute entreprise internationale, et parfois aussi pour des affaires purement canadiennes. Ce rôle est toutefois encore plus marqué au Mexique que sur la plupart des autres marchés. Cela tient en partie au fait que, pendant de nombreuses années, l'isolement économique du pays a retardé l'adoption des méthodes internationales des affaires. C'est aussi qu'on trouve au Mexique une combinaison des cultures autochtones et européennes, mais rien qui s'approche du multiculturalisme canadien. Les Mexicains ne sont pas le plus souvent conscient de la dimension culturelle de leurs comportements.

La culture mexicaine n'a commencé qu'il y a peu à s'adapter à la libéralisation des échanges et à la mondialisation des affaires. C'est ce qui explique que les gens d'affaires canadiens qui se rendent au Mexique sont confrontés à un mélange de deux Mexique, le traditionnel et le nouveau. Cela rend plus difficile la compréhension de la culture et le fait de s'y adapter.

Au Canada et aux États-Unis, comme dans de nombreuses autres régions du monde, le cadre des affaires a une dimension moins personnelle, ce qui atténue les effets de la culture. Les sociétés canadiennes ont tendance à être sensibles aux questions de culture. La recherche d'efficacité a toutefois favorisé les contacts indirects et impersonnels avec les clients, les associés, les fournisseurs et, de façon générale, toute l'infrastructure des affaires. Le télécopieur, le courrier électronique, la messagerie vocale, les appels conférence, les systèmes automatisés de commande, la publicité de masse ne sont que quelques exemples des appareils et des systèmes qui réduisent la nécessité de traiter directement avec les partenaires et les clients.


La situation est très différente au Mexique. Les Mexicains accordent une grande importance aux relations entre les personnes dans la conduite de leurs affaires. La plupart des entreprises ont accès à tous les équipements de bureau depuis le début de la décennie 1990, quand le commerce a été déréglementé. À Mexico, les gens d'affaires ont accès à Internet depuis la fin de 1994 et le réseau a pris depuis de l'expansion dans les autres régions du pays. En règle générale, les Mexicains font preuve d'une grande méfiance envers ces moyens modernes de communications tant qu'ils n'ont pas établi de relations personnelles avec un nouvel interlocuteur, et tant qu'une atmosphère de confiance ne s'est pas instaurée.


C'est pour toutes ces raisons que la culture joue un rôle plus important dans les affaires au Mexique qu'au Canada.

Les risques qu'il y a à ignorer les différences culturelles

Risques qu'il y a à ignorer les différences culturelles

- Envoyer des messages inadaptés
- Mal interpréter les messages reçus




 Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
 Department of Foreign Affairs and International Trade

5 de 22

Au Mexique, les conséquences d'une erreur reliée à la culture peuvent être lourdes, surtout si elle n'est pas expliquée ou corrigée. Les Mexicains ne mesurent pas toujours combien leur culture est particulière ni combien le milieu d'où vient leur hôte est différent du leur. Cela accroît, dans les affaires, le risque de donner accidentellement des messages inadaptés ou de mal interpréter ceux qui sont reçus.

Envoyer des messages inadaptés

Si les parties en cause n'ont pas conscience de leurs différences culturelles, le risque d'envoyer des messages inadaptés est élevé. Une petite bévue peut alors facilement être interprétée comme un signe de grossièreté ou un manque de confiance.

Prenons l'exemple suivant : une personne, qui pourrait devenir l'associé d'un Canadien au Mexique, lui présente un contact important. À la fin de la rencontre, le Canadien, par habitude, tend une carte d'affaires. L'associé mexicain éventuel y verra un signe de fin imminente de leur relation. Cette simple erreur pourrait saborder une relation prometteuse par ailleurs.


La plupart des Canadiens qui traitent des affaires à l'étranger savent qu'il y a des différences, d'un pays à l'autre, dans la façon de faire des affaires. Dans certaines régions d'Asie, les cartes d'affaires sont échangées au début d'une réunion et laissées ensuite sur la table pour permettre d'identifier facilement chaque personne pendant la discussion. Ne pas se conformer à cet usage mettrait l'hôte mal à l'aise et serait perçu comme un signe d'ignorance des usages locaux. Au Mexique, donner des cartes d'affaires à d'autres personnes que son contact direct sera reçu dans le meilleur des cas comme une impolitesse et dans le pire comme une injure.


Interprétation erronée des messages reçus

Si on ne connaît pas bien la culture mexicaine des affaires, on peut aussi interpréter de façon erronée les messages reçus. Un Canadien qui déjeune avec un associé mexicain pourra être surpris qu'on ne parle que très peu d'affaires. La conversation pourra porter sur le golf, des vacances à Venise ou n'importe quoi d'autre. Le Canadien pourrait conclure que son vis-à-vis ne s'intéresse pas aux affaires et décider de se consacrer à d'autres projets. Il pourrait aussi, ce qui serait pire, exprimer son regret que les affaires n'aient pas été abordées à table. Ce serait une faute grave. En effet, une telle discussion signifie que le Mexicain désire instaurer une relation personnelle de confiance avant de passer aux affaires.

Les avantages qu'il y a à anticiper les différences culturelles

Avantages qu'il y a à anticiper les différences culturelles

<input checked="" type="checkbox"/> Répondre aux besoins des clients	<input checked="" type="checkbox"/> Préparer des plans et des calendriers
<input checked="" type="checkbox"/> Partenariats plus efficaces	<input checked="" type="checkbox"/> Obtenir des résultats des agences
<input checked="" type="checkbox"/> Bonnes relations de travail	<input checked="" type="checkbox"/> Cibler les plans de formation
<input checked="" type="checkbox"/> Compréhension des associés	<input checked="" type="checkbox"/> Inspirer le respect et la confiance
<input checked="" type="checkbox"/> Définir des objectifs réalistes	

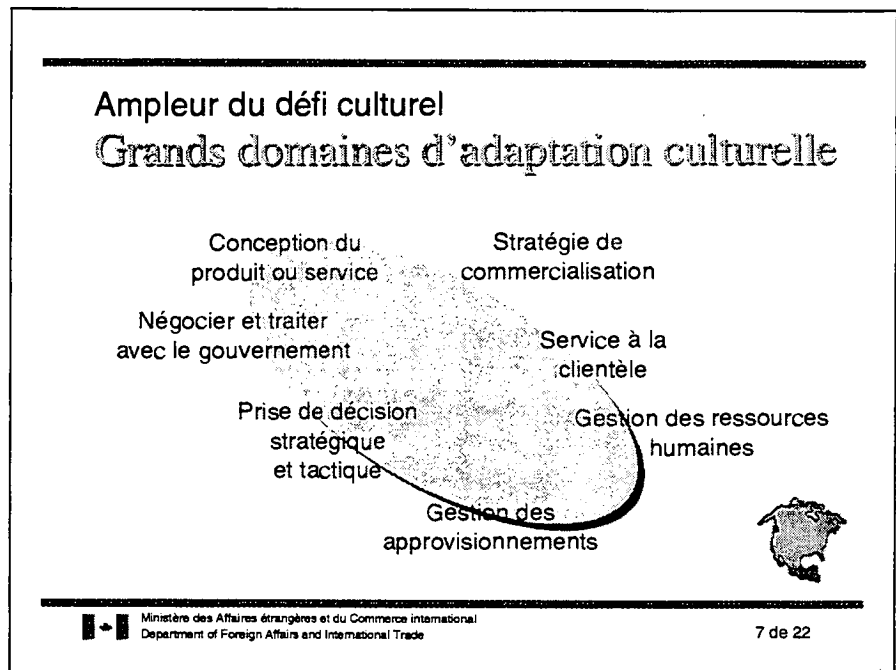
 Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
Department of Foreign Affairs and International Trade
6 de 22

Être sensibilisé aux dimensions culturelles va au-delà des efforts pour ne pas commettre d'erreurs graves. Un dirigeant canadien qui prend le temps de se familiariser avec les subtilités culturelles de ses homologues mexicains sera mieux à même d'obtenir toute une série d'effets positifs comme :

1. répondre aux besoins et aux attentes des clients mexicains;
2. travailler plus efficacement avec ses partenaires mexicains;
3. entretenir de bonnes relations avec ses employés mexicains;
4. comprendre les attentes de ses partenaires mexicains;
5. définir des objectifs réalistes;
6. préparer des plans et des calendriers plus précis;

7. obtenir des résultats des organismes gouvernementaux et réglementaires;
8. cibler les plans de formation en tenant compte des forces et des faiblesses des personnes concernées; et
9. inspirer le respect et la confiance dans le milieu mexicain des affaires.

Les dimensions du défi culturel

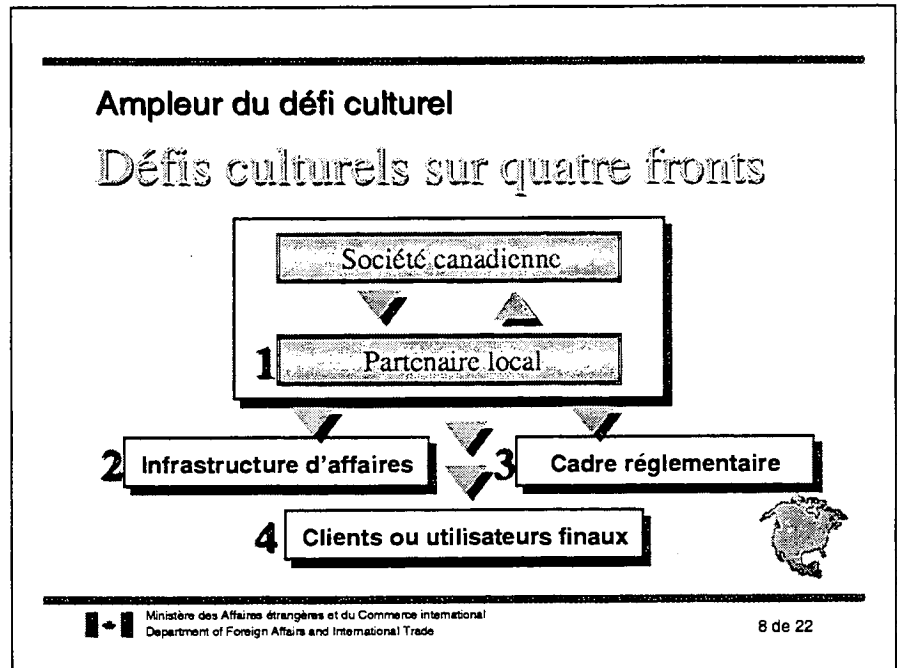


Les exportateurs canadiens de produits et de services sont confrontés à toute une gamme de défis culturels. Chaque société a cependant ses caractéristiques propres et il faut l'aborder en en tenant compte. Il est prioritaire, dès le début, d'évaluer les principaux effets des facteurs culturels sur les produits, les stratégies et les méthodes de gestion de l'entreprise. C'est une tâche complexe qu'on ne peut mener à bien qu'après que les dirigeants de l'entreprise soient parvenus à un niveau de compréhension raisonnable du contexte culturel.

Il serait utile pour le participant, dès le début, de se demander s'il y a des aspects importants de l'entreprise qu'il faudra adapter à la réalité de la culture mexicaine.

Principaux domaines d'adaptation culturelle	
Fonction d'affaires	Activités classiques d'adaptation
Conception du produit ou du service	Revoir la conception des produits pour les adapter aux besoins et aux normes mexicaines. Recalibrer l'équipement en fonction des conditions mexicaines. Adapter les services aux attentes mexicaines.
Négocier et traiter avec le gouvernement	Adapter les calendriers habituels pour intégrer les retards prolongés. Apprendre à traiter avec la bureaucratie. Faire face aux problèmes de corruption. Obtenir les permis et les certificats.
Stratégie de commercialisation	Cerner vos principaux marchés. Étudier comment les Mexicains achètent le produit ou le service. Définir une stratégie adaptée à la situation mexicaine qui ne contrevienne pas aux grands objectifs de l'entreprise. Développer des circuits locaux de distribution ou de prestation de services.
Prise de décision stratégique et tactique	Associer les partenaires mexicains dans les décisions stratégiques. Définir la ligne hiérarchique par fonction. Déléguer la responsabilité de la prise de décision en fonction des compétences. Trouver qui sont les vrais décideurs au Mexique. Se méfier des «bénéni-oui-oui». Favoriser la délégation de pouvoir.
Service à la clientèle	Transmettre la philosophie de service aux partenaires locaux. S'adapter aux besoins de services particuliers au Mexique. Former les agents mexicains de service à la technologie canadienne. Éliminer la tendance à <i>mañana</i> (remettre à plus tard) de la culture du service.
Gestion des approvisionnements	Intégrer des délais au cycle de production. Réduire progressivement les délais de livraison. Contrôler la qualité et la cohérence. Devenir un acheteur important, recevoir un traitement privilégié.
Gestion des ressources humaines	Définir avec précision les rôles de gestion. Inscrire les gestionnaires canadiens à des cours d'espagnol. Sensibiliser les Canadiens à la culture mexicaine. Former les employés mexicains, en commençant par les principes de base. Cerner les forces et les compétences particulières de la main-d'œuvre locale.

Les défis culturels sur quatre fronts



Les exportateurs canadiens doivent interagir avec les Mexicains sur quatre fronts. On entend ici qu'ils ont à traiter avec le ou les partenaires mexicains, avec l'infrastructure locale de soutien des affaires, avec le cadre réglementaire et avec les clients et les utilisateurs finaux.

Les relations entre les Canadiens et les partenaires mexicains sont relativement faciles à définir. Il faut instaurer la confiance et établir des communications franches entre les employés des deux entreprises. Ces relations imposent aussi que les partenaires apprennent à connaître leurs capacités et leurs façons de travailler respectives.

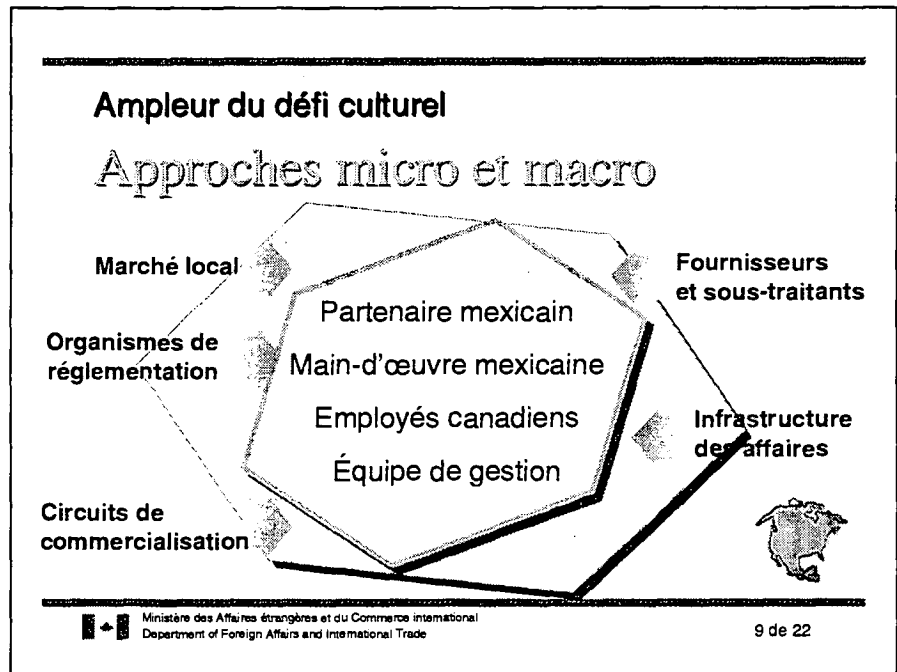
L'infrastructure locale de soutien des affaires peut être assez complexe. Elle englobe, entre autres :

- les sous-traitants;
- les institutions financières;
- les prestataires d'assurances;
- les conseillers juridiques;
- les syndicats;
- les fournisseurs de services de publicité et de communications; et
- les groupes de pression et la presse.

Le cadre réglementaire est plus complexe et englobe en général des interactions entre plusieurs ministères ou secrétariats gouvernementaux. De nombreux produits nécessitent aussi de faire l'objet d'essais et d'approbations avant de pouvoir être importés et certaines expéditions doivent toujours être accompagnées de permis spéciaux. Tous les produits

de consommation doivent se conformer à une longue liste d'exigences au sujet de l'étiquetage et chaque produit doit respecter la réglementation douanière. Certaines activités sont réservées aux citoyens mexicains. Toutes ces questions supposent de travailler avec des organismes gouvernementaux beaucoup plus bureaucratiques qu'au Canada.

Une approche de type micro ou macro aux défis culturels



Les interactions culturelles peuvent être relativement complexes au Mexique. Il y a donc avantage à faire la distinction entre deux grandes catégories de défis culturels. Les facteurs micro-culturels sont ceux qui se manifestent uniquement au sein de l'entreprise et sur lesquels cette dernière peut agir. Les facteurs macro-culturels sont ceux sur lesquels l'entreprise n'exerce aucun contrôle. Cette distinction permet de cerner les domaines dans lesquels l'entreprise peut prendre des mesures pour combiner les meilleurs éléments des cultures canadienne et mexicaine. Elle permet aussi de savoir dans quels domaines l'entreprise peut s'adapter aux influences culturelles externes.

Les défis micro-culturels

Les activités mexicaines de l'entreprise canadienne imposent des interactions entre sa propre gestion, celle de son partenaire mexicain et les employés des deux entités, tant au Canada qu'au Mexique. Ces interactions sont soumises à de nombreuses influences culturelles qui peuvent nuire à de bonnes communications. Les entreprises sont cependant en mesure de contrôler leur contexte micro-culturel. La plupart du temps, elles peuvent parvenir à une intégration culturelle réussie quand le résultat idéal est une combinaison des points forts canadiens et mexicains les plus intéressants. Les partenaires doivent être en mesure de

cerner rapidement les conflits et les problèmes qui peuvent apparaître et d'en prendre le contrôle.

Les défis macro-culturels


Les défis macro-culturels sont ceux qui ne relèvent pas du contrôle des partenaires parce qu'ils touchent aux relations avec les clients, les distributeurs, les concurrents, les organismes gouvernementaux, les fournisseurs d'infrastructure et les sous-traitants. Une autre façon de définir ces relations est de dire qu'elles sont sans lien de dépendance. Il n'est donc pas possible de les influencer de la même façon que quand il s'agit d'un partenaire. Il incombe alors à la société canadienne se s'adapter au contexte mexicain.

Une adaptation culturelle au niveau micro peut se révéler une façon très efficace de créer un cadre culturel de travail performant au niveau macro. Le partenaire mexicain peut alors tenir pleinement compte des besoins canadiens tout en servant d'interface avec les exigences de la macro-culture.


Les sources d'information sur la culture


Ampleur du défi culturel

Sources d'informations sur la culture



- ◀ Recherche
- ◀ Expérience directe au Mexique
- ◀ Expérience des autres
- ◀ Livres et guides
- ◀ Partenaires mexicains
- ◀ Experts-conseils



 Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
Department of Foreign Affairs and International Trade10 de 22

Il n'est pas réaliste d'imaginer, dans le cas de la plupart des dirigeants canadiens, qu'ils s'intégreront parfaitement à la collectivité mexicaine des affaires. Toutefois, ceux d'entre eux qui feront les efforts nécessaires pour connaître et comprendre la culture mexicaine s'attireront la sympathie et le respect de leurs homologues mexicains. C'est un processus qui prendra du temps et qui fera appel à quelques-uns des éléments suivants, ou même à tous :

- la recherche;
- l'expérience directe du Mexique;
- l'expérience des autres;
- des livres et des guides;
- les partenaires mexicains; et
- les experts-conseils.

La recherche

Il y a en général avantage à faire ses recherches au Canada avant de s'aventurer au Mexique. Le dirigeant canadien doit comprendre le contexte du secteur particulier d'activité dans lequel ses produits ou ses services seront offerts. Une bonne façon de commencer est de lire les publications d'affaires et professionnelles mexicaines. Certaines bibliothèques permettent de localiser facilement les publications qui présentent un intérêt pour l'entreprise canadienne. Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI) publie toute une série de documents sur le milieu mexicain des affaires. Une autre approche est d'interroger des dirigeants canadiens qui ont travaillé au

Mexique, ou des gestionnaires mexicains qui ont fait des affaires avec des Canadiens. Les délégués commerciaux de l'ambassade du Canada à Mexico, et des consulats de Monterrey et Guadalajara, sont également d'excellentes sources d'information.

L'expérience personnelle

Rien ne remplace l'expérience personnelle quand on veut apprendre comment les gens se comportent et pourquoi. L'expérience accumulée à l'occasion de voyages au Mexique, que ce soit pour affaires ou en vacances, sera précieuse. Des vacances classiques à Cancún ou à Acapulco permettront cependant de rencontrer davantage de touristes que de Mexicains. Pour voir les Mexicains au travail, il vaut mieux se rendre dans les grands centres d'affaires. Beaucoup de Canadiens se rendent au Mexique pour la première fois à l'occasion de foires commerciales. Il est aussi possible de demander à des sociétés mexicaines de visiter leurs installations ou de se les faire présenter. Les Mexicains sont très accueillants et fiers de leurs réalisations. Le plus souvent, ils seront ravis de montrer ce qu'ils font.

L'expérience des autres

Pour apprendre à connaître la culture mexicaine, il est beaucoup plus efficace de tirer parti de l'expérience des autres. On peut pour cela interroger des représentants d'entreprises qui ont réussi ou échoué au Mexique. Une entreprise peut avoir un point de vue très partial, en particulier si elle a échoué pour n'avoir pas choisi le bon partenaire ou pour avoir commis des erreurs dans le domaine culturel. Pour éviter ce biais éventuel, il y aura avantage à parler avec les représentants de plusieurs entreprises. La question essentielle est de savoir pourquoi elles ont réussi ou échoué. Le fait de participer à des séminaires sur la culture mexicaine et sur les questions connexes devrait donner un aperçu utile des entreprises qui ont connu des expériences variées.

Les livres et les guides

Les livres et les guides constituent une bonne introduction à la culture mexicaine car ils reposent sur l'expérience des autres. Cependant, leur contenu est périmé, en particulier depuis la dévaluation du peso et la crise économique qui a suivi. De toute façon, on ne devrait jamais considérer qu'une source d'information quelconque est en elle-même suffisante.

Un partenaire mexicain

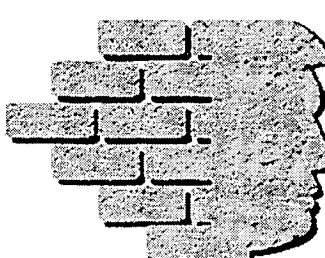
La source d'information la plus utile, à long terme, sur la culture mexicaine est probablement un partenaire mexicain. En effet, le comportement de ce partenaire jette un éclairage sur la culture mexicaine des affaires. Quand on est parvenu à une relation agréable et ouverte, ce partenaire peut s'avérer une source précieuse d'information. Il est en particulier très pratique d'avoir quelqu'un à qui on peut poser des questions quand on est dans le doute. Les Mexicains parlent le plus souvent facilement de leur culture mais un partenaire y sera encore plus enclin.

Les experts-conseils


Les experts-conseils peuvent réaliser des recherches poussées qui vont au-delà de la capacité de votre entreprise. Ils sont aussi souvent en mesure de fournir les renseignements voulus très rapidement, car ils ont déjà établi des contacts au Mexique. La collaboration entre ces experts-conseils et le personnel de l'entreprise devrait cependant être étroite pour s'assurer que les recherches ne sont pas faites en double et que les ressources ne sont pas gaspillées. L'expert-conseil agira parfois comme un instructeur, embauché par la société canadienne pour aider ses employés à atteindre les meilleurs résultats possibles.


Section 3 : Les éléments de la culture mexicaine

Éléments de la culture mexicaine



- Importance de la famille
- Confiance préalable
- Besoin de respecter et d'être respecté
- Rôle de l'histoire et du patrimoine
- Différences régionales



 Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
Department of Foreign Affairs and International Trade11 de 22

Tout comme les Canadiens, les Mexicains ont autant de différences que de similitudes entre eux. On emploie souvent le terme de culture pour décrire cet ensemble de caractéristiques. Pour étudier celle-ci, on est réduit à faire un certain nombre de généralisations. On en fait à l'occasion de ce séminaire, mais les gens d'affaires qui se rendent au Mexique feront aussi les leurs. Pour indispensables que soient de telles généralisations, il ne faut pas oublier que chaque personne a des caractéristiques, dont un caractère, qui lui sont propres. Il ne faut pas non plus négliger l'évolution rapide de la société mexicaine dans laquelle de jeunes cadres formés à l'étranger commencent à prendre les commandes des mains de la génération précédente plus traditionnelle.

Peu importe la véracité d'une généralisation, si on prétend l'appliquer à un individu particulier, elle devient alors un préjugé. Il serait aussi erroné au Mexique qu'au Canada de s'attendre à ce qu'une personne donnée ait un comportement culturel particulier. Faire preuve de sensibilité culturelle veut justement dire ne pas avoir de préjugé. C'est comprendre les valeurs qui peuvent sous-tendre le comportement de quelqu'un d'autre et la perception qu'il a de nous.

Les généralisations faites dans ce document traduisent les opinions de Canadiens qui ont l'expérience directe au Mexique. Elles ne prétendent pas décrire un Mexicain, ni tous les Mexicains. Elles ne veulent que servir

de guides pour interpréter les pratiques mexicaines des affaires, guides qui constitueront un complément précieux à l'expérience personnelle.

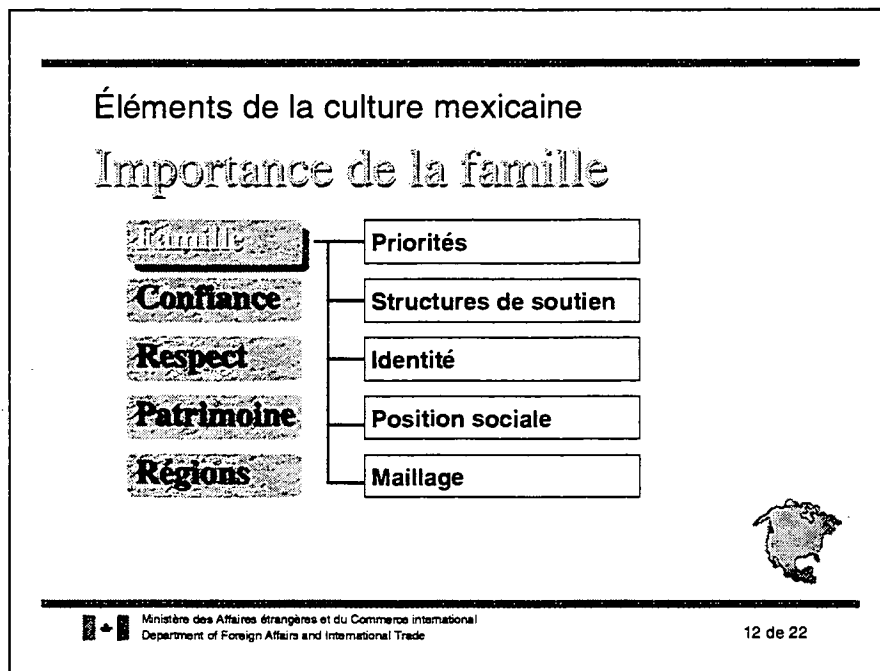
Après ces précautions, on peut aborder une série de dénominateurs communs des Mexicains qui sont dignes de mention :

- ils sont amicaux, positifs et ouverts;
- ils sont respectueux et loyaux, en particulier avec la famille et les amis;
- ils aiment avoir des relations sociales et aborder des questions personnelles qui leur tiennent à cœur, mais, en même temps, ils sont prudents et sélectifs avant d'accorder leur confiance;
- ils ont une haute estime de leur mère dans le cadre de la famille, mais pratiquent souvent la discrimination envers les femmes au travail;
- ils respectent souvent l'autorité, allant souvent jusqu'à ne pouvoir prendre une décision sans d'abord consulter leurs supérieurs;
- ils s'en remettent souvent aux réseaux sociaux et aux contacts politiques pour accroître leurs affaires;
- ils accordent une grande importance à l'honneur, au respect et à la confiance. La corruption est cependant très répandue et souvent acceptée comme un élément normal des affaires.

Ces caractéristiques ne définissent pas la culture mexicaine. Elles traduisent ses valeurs culturelles sous-jacentes. Chacun réagira à sa façon à ces forces sous-jacentes, mais pratiquement tous les Mexicains sont influencés par celles-ci dans une certaine mesure. Elles sont en cela beaucoup plus importantes que les caractéristiques individuelles étant donné que les entreprises qui veulent faire des affaires au Mexique s'efforcent de comprendre l'évolution du contexte mexicain des affaires.

La section 4 traite de la famille, qui est centrale dans la vie mexicaine, au point de souvent prendre le pas sur les affaires. La section 5 explique le rôle de la confiance qui est un préalable essentiel aux affaires avec des Mexicains. À la section 6, on abordera le concept de respect et le besoin qu'ont la plupart des Mexicains d'être respectés. L'influence de l'histoire et du patrimoine sur la société mexicaine feront l'objet de la section 7. Enfin, la section 8 donne un aperçu général des influences culturelles régionales. S'il est bien évident que tous ces éléments sont interreliés dans une certaine mesure, cette distinction est une façon pratique de mettre l'accent sur les éléments qui affectent le climat des affaires. Il ne faut pas s'attendre à ce que cela couvre tous les aspects de la culture mexicaine, mais les Canadiens qui veulent faire des affaires au Mexique disposeront alors d'une excellente base pour affiner leurs analyses.

Section 4 : La famille



La famille est l'entité la plus importante de la vie mexicaine. Elle se trouve au cœur de l'identité de la personne, de ses attitudes et de son comportement. De plus, c'est à l'unité familiale qu'un Mexicain accordera son plus haut niveau de priorité.

Les priorités

Les activités et les obligations familiales l'emportent en général sur les questions d'affaires ou personnelles. Cela ne veut pas dire que les Mexicains estiment que les affaires ne sont pas importantes, mais la réussite en affaires joue un rôle moins important dans la société mexicaine que dans nombre de cultures occidentales et asiatiques. Pour nombre de Mexicains, les personnes qui accordent une priorité trop élevée aux affaires manquent de recul. Il se peut qu'ils admirent les personnes qui se consacrent ainsi à leur réussite, mais il est peu probable qu'ils s'identifient à elles ou leur fassent vraiment confiance.

Les dirigeants canadiens traitant des affaires au Mexique devraient être prêts à tolérer les absences et les rendez-vous manqués pour des raisons familiales. Cela peut être une excuse pratique, mais il y a une dimension culturelle bien réelle à ne pas négliger. Il n'y a pas au Mexique de programmes sociaux avancés. Les soins des enfants, des personnes malades et des personnes âgées incombent donc entièrement à l'unité familiale.

L'incompréhension que les étrangers ont des priorités familiales au Mexique est à l'origine de la piètre réputation de la déontologie mexicaine. Les Mexicains aiment travailler et apprendre. Ils adoptent par contre généralement une attitude de «travailler pour vivre» et non pas «vivre pour travailler». Cette attitude est moins prononcée dans le nord du pays, où l'influence américaine s'est fait sentir.

En échange de l'attention, du temps et des ressources qui lui sont consacrées, la famille assure un certain nombre d'avantages importants. On peut les regrouper en quatre grandes catégories :

1. structure de soutien;
2. identité;
3. positionnement social; et
4. maillage.

Les structures de soutien

Au Mexique, les mécanismes de soutien sociaux et économiques comme le bien-être social, l'éducation, les soins de santé et l'assurance-chômage ne sont pas aussi développés qu'au Canada. La famille comble l'écart. Elle est source de sécurité, de stabilité et constitue un refuge. En échange, les Mexicains affichent une loyauté sincère et pas remise en question envers leur famille, en particulier leurs parents. Le cycle se répète avec chaque génération, ce qui fait que les enfants deviennent le filet de sécurité de leurs parents pour leurs vieux jours. Les petits-enfants voient la façon dont leurs parents traitent leurs propres parents, et les priorités familiales sont renforcées et perpétuées.

Cette préséance de la famille dans la vie mexicaine a conféré un rôle important à la mère. Elle est la personne centrale qui prend la plupart des décisions concernant le ménage et les enfants. Même si le principal gagne-pain de la famille est le père, c'est en général la mère qui gère les revenus du ménage et prend les décisions d'achat. C'est elle aussi qui décide en matière d'éducation, de discipline, de loisirs familiaux et qui renforce les valeurs.

Il n'est pas rare qu'un homme célibataire dans la trentaine vive chez ses parents, même s'il est en mesure de subvenir à ses besoins. Dans le cas d'une femme célibataire, il est mal vu qu'elle ait son propre appartement. «Pourquoi?» se demandera-t-on alors. Il est courant que, même après le mariage, des couples occupent une partie de la maison des parents de l'un d'eux. Cela dépend toutefois de la situation économique de la famille et n'est plus aussi courant qu'auparavant.

Les Mexicains trouvent étrange que les gens d'affaires du Canada aient l'habitude de quitter le foyer familial avant le mariage. Ils pourraient fort bien vous demander : «Pourquoi avez-vous déménagé? Étiez-vous en désaccord avec vos parents?» Indépendamment de la réponse, la question pourra surprendre les Canadiens qui ne sont pas habitués à entendre des

questions aussi personnelles dans le milieu des affaires. Les Mexicains font l'hypothèse que la famille est très importante pour tout le monde et jugent à-propos de poser des questions sur la famille de quelqu'un car c'est pour eux une façon de manifester une préoccupation naturelle et un intérêt. Il convient alors de répondre franchement et de se sentir libre de poser des questions comparables.

Les visiteurs canadiens réalisent souvent que manifester un vif intérêt pour les familles de leurs homologues mexicains est un élément important pour instaurer de bonnes relations d'affaires. Un tel intérêt est une façon efficace et acceptable de prolonger une relation.

L'identité

Au Mexique, l'origine d'une personne définit souvent son identité. La façon dont les Mexicains choisissent les noms de leurs enfants montrent bien l'importance du lignage. Un Mexicain conserve normalement le nom de famille de son père et de sa mère, dans cet ordre. C'est ainsi que le nom officiel du président mexicain est Ernesto Zedillo Ponce de León, mais la plupart des communiqués de presse gouvernementaux le désignent uniquement sous le nom de président Ernesto Zedillo.

Il peut être utile d'accorder de l'attention à ces données sur la famille pour comprendre les relations de pouvoir. Même si cela commence à changer, il y a encore au Mexique beaucoup d'entreprises familiales et le népotisme est une réalité acceptée.

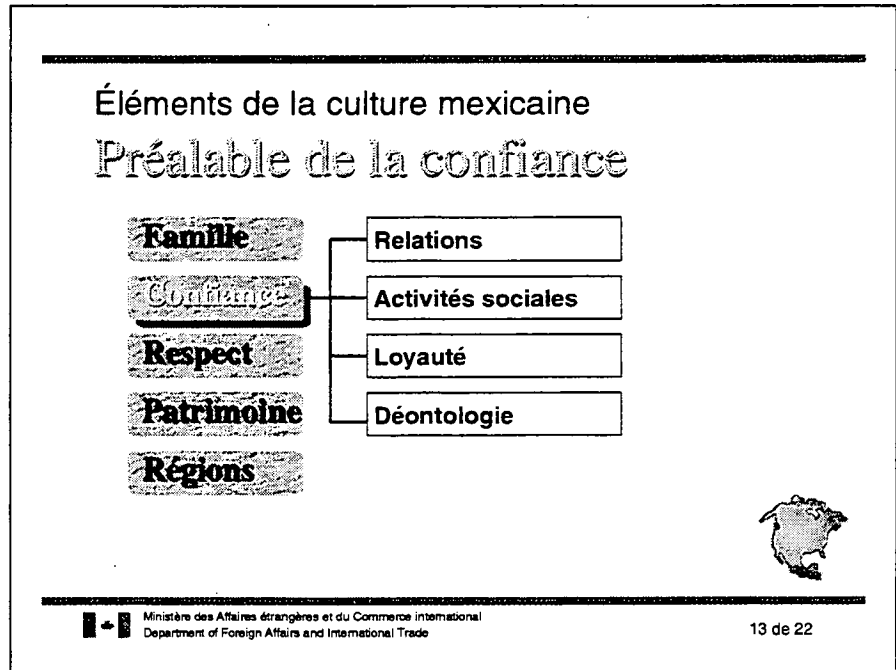
La position sociale

Dans la plupart des cas, la situation sociale d'un Mexicain est déterminée à la naissance et le nom d'une personne ouvrira ou fermera souvent des portes dans la vie sociale et professionnelle. Les Mexicains savent qu'il y a toute une famille derrière chaque personne. Si la famille est puissante et riche, on en déduit que c'est la situation de tous les membres de cette famille. Être originaire d'une bonne famille au Mexique offre des avantages importants en affaires parce qu'on a ainsi accès à d'autres personnes issues de bonnes familles. C'est pourquoi les réseaux sociaux deviennent rapidement des réseaux d'affaires.

Le maillage

Le sens qu'on donne à la famille au Mexique est très élargi. Les cousins sont considérés comme des frères, les cousins de second et de troisième niveaux comme des premiers cousins. Les oncles, les tantes et les grands-parents (*compadres*) forment la «famille immédiate». Les amis proches font en réalité partie de la famille aussi. Il est courant que quelqu'un désigne son meilleur ami comme «cousin» (*mi primo* ou *mi prima*), et que les vieux amis s'adressent l'un à l'autre en s'appelant «frère» ou «sœur» (*mi hermano* ou *mi hermana*). Cela élargit encore davantage la famille ainsi que les ressources sur lesquelles ses membres peuvent compter. La famille peut également assurer un emploi et être une source essentielle de contacts et de possibilités.

Section 5 : Le préalable de la confiance



Il est très important pour les Mexicains d'avoir confiance et d'inspirer confiance. Cette confiance est essentielle dans une société dans laquelle on accorde peu de crédibilité au système juridique. Dans ce contexte, il est indispensable d'avoir confiance dans l'honnêteté et la fiabilité personnelles des gens pour faire des affaires avec eux.

Cette confiance est une autre raison pour laquelle les Mexicains tendent à se fier si fortement aux relations familiales. Une personne qui trahit la confiance entache l'image de toute la famille. Il est donc plus sûr de faire des affaires avec des membres de familles fiables. Cela explique dans une certaine mesure le népotisme rampant qu'on constate dans les affaires mexicaines.

Les relations, les contacts, les réseaux et l'influence

Il est plus facile d'instaurer la confiance dans le cadre d'un réseau familial, mais cette confiance est à la base de toutes les relations. L'intérêt de quelqu'un qui est en affaire, comme associé, dépend dans une large mesure de ses relations. Dans le milieu mexicain des affaires, mentionner le nom des gens qu'on connaît est un véritable passe-temps. Une personne qui a la confiance de gens influents se verra conférer une plus grande influence parce qu'elle semble plus fiable. Il est donc excellent pour les affaires de disposer d'un réseau d'amis qui repose sur la confiance.

Les gens d'affaires mexicains appartiennent à des réseaux d'affaires et sociaux de divers niveaux qui déterminent ensuite la réussite de leurs entreprises. On pénètre le plus souvent ces cercles fermés de personnes qui se font confiance grâce à des liens familiaux, à des relations d'affaires ou en occupant des postes au gouvernement.

L'élite

Au Mexique, comme dans la plupart des cultures latines, une personne fait ou non partie de l'élite des affaires qui détient l'essentiel du pouvoir économique. L'exclusion de ce cercle d'influence peut avoir un effet néfaste sur n'importe quelle entreprise. Un Canadien aura rarement accès à cette élite de plein droit. Par contre, les partenaires mexicains peuvent aider à ce que l'entreprise n'en soit pas totalement exclue. Le partenaire mexicain peut ouvrir des portes pour permettre aux dirigeants canadiens d'avoir dans une certaine mesure accès à cette élite puissante.

Les réseaux sociaux et les réseaux d'affaires

Alors que les Canadiens s'efforcent d'isoler leur travail de leur vie personnelle, les Mexicains tendent à faire le contraire. On estime qu'il est bon pour les affaires de devenir des amis personnels de ses associés, surtout parce que cela réduit la possibilité d'être trompé et accroît les possibilités d'affaires découlant d'un traitement privilégié.

Mélanger les affaires et le plaisir est une façon très efficace d'emporter la confiance et de développer des relations d'affaires. Cela ne veut toutefois pas dire que les Mexicains sont cyniques dans leurs relations personnelles. Ils sont sincères en amitié et aussi désireux de vous inspirer confiance que d'avoir confiance en vous.

La vie sociale

Les Canadiens qui se rendent en voyage d'affaires au Mexique signalent assez souvent que les dirigeants mexicains semblent passer une grande partie de leur journée de travail à des repas et à d'autres fonctions qui semblent déboucher sur relativement peu de possibilités commerciales. En apparence, ils peuvent avoir l'air de ne jamais travailler. En réalité, ces activités répondent à des objectifs d'affaires importants. Plus important encore, elles aident à instaurer l'amitié et la confiance avant d'en venir aux affaires. On assiste à ce genre d'activité avant et pendant les réunions, lors des repas d'affaires et même avant et après les négociations.

Il y a des relations étroites entre l'amitié, les affaires et la confiance dans la culture mexicaine des affaires. Un Mexicain ne peut pas faire totalement confiance à un partenaire en affaires tant qu'ils ne sont pas amis. C'est pourquoi il est courant, lors des premières rencontres, de parler de tout sauf d'affaires. Cela peut durer pendant un certain temps, ce qui frustrera souvent les dirigeants canadiens qui ont en général hâte de parler affaires. Ce qui semble cependant une perte de temps pour un Canadien remplit une fonction d'affaires essentielle pour son homologue mexicain. Ce type de rencontre offre la possibilité de :

- trouver qui vous êtes;
- vous montrer qui ils sont;
- décider si on peut vous faire confiance;
- devenir votre ami; et
- vous convaincre que vous pouvez leur faire confiance.

Comme ces éléments jouent un rôle essentiel en affaires, il serait malvenu de commencer à parler affaires immédiatement quand vous rencontrez pour la première fois vos homologues mexicains. Cette première rencontre aura probablement lieu à l'occasion d'un déjeuner ou d'un dîner. Votre homologue mexicain manifesterait beaucoup d'intérêt pour votre vie personnelle, votre famille, les endroits que vous avez visités, vous demanderait si vous êtes déjà venu au Mexique et ce que vous pensez de son pays. Sans l'ombre d'un doute, il vous raconterait ses propres histoires et des anecdotes. Une telle conversation pourra durer pendant trois heures sans qu'il soit fait allusion aux affaires. Si votre avion arrive en soirée et que vous avez un dîner le soir, il sera temps de parler affaires le matin suivant. Le temps passant, et quand vous commencerez à vous sentir à l'aise, les discussions sociales diminueront et vous pourrez alors en venir aux affaires.

Les Mexicains sont suspicieux par nature, parfois les uns des autres et, pour des raisons historiques, en particulier des Américains. Cela constitue un avantage pour les Canadiens, mais il faut que cela aille dans les deux sens en leur offrant votre confiance. Être invité à un domicile mexicain est un honneur et une offre sincère d'amitié. Le moment sera probablement inadapté pour parler affaires. Si les associés mexicains ont la possibilité de se rendre au Canada, les inviter chez vous sera considéré comme un geste marquant d'amitié et de respect.

La loyauté

On s'attend à la loyauté tant en affaires qu'au sein de la famille. C'est une des raisons pour lesquelles le népotisme est si répandu et si largement accepté. Un membre de la famille qui travaille pour l'entreprise a donc deux raisons pour qu'on lui fasse confiance. De la même façon, la confiance débouche sur la loyauté et c'est ce qui explique pourquoi les gens d'affaires mexicains s'efforcent d'obtenir la confiance de leurs homologues en affaires.

Au Mexique, la loyauté se manifeste de diverses façons :

- un employé qui se tient à côté, en général derrière, son *patrón*;
- les entreprises qui conservent les mêmes fournisseurs;
- les contrats qui sont respectés;
- les contrats d'affaires qui sont protégés;
- l'appui soutenu aux partis politiques;
- les promesses personnelles tenues; et
- l'obéissance des fils et des filles à leurs parents.

La déontologie et la corruption

Le Mexique se débarrasse progressivement de la corruption qui a été pendant longtemps l'un de ses traits dominants. Malgré cela, les demandes de dessous de table et de pots-de-vin constituent encore un obstacle aux affaires internationales. Un grand nombre de sociétés ne les pratiquent que parce qu'elles les estiment nécessaires à leur survie.

Le niveau de corruption dépend de l'industrie concernée. La corruption est plus élevée dans les secteurs d'activité où l'on retrouve des ministères du gouvernement ou des sociétés d'État, comme clients ou comme organismes de réglementation.

De façon ironique, la confiance joue un rôle important dans la corruption dans les affaires mexicaines. Faire bénéficier quelqu'un de faveurs, comme un «renvoi d'ascenseur» pour avoir bénéficié d'un traitement privilégié ou divulguer des renseignements secrets, suppose au préalable la confiance. Quand un associé mexicain se vante d'une relation avec un représentant du gouvernement, il peut vouloir laisser entendre un niveau de confiance qui lui permettra de discuter ouvertement d'une entente frauduleuse.

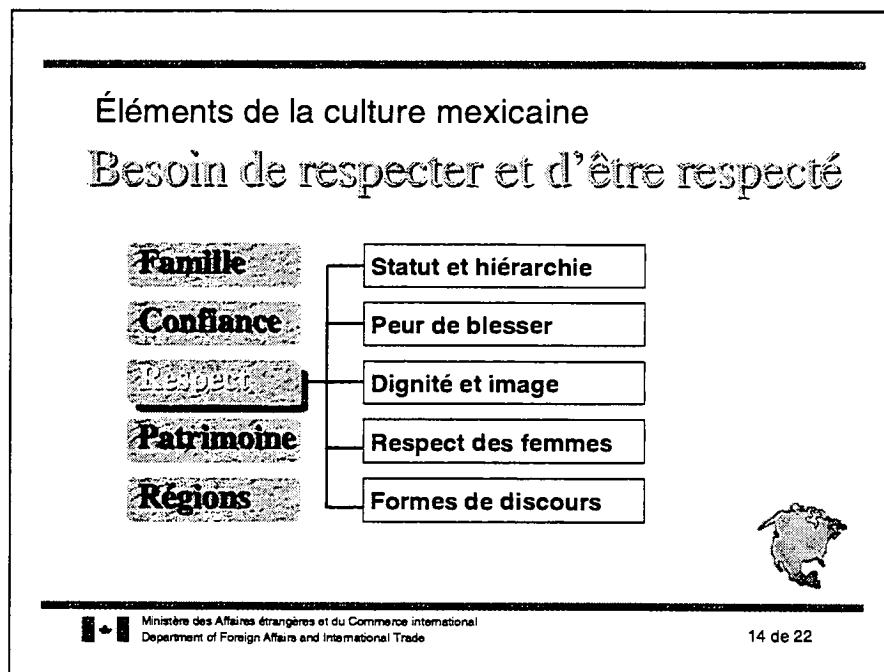
Au Mexique, on appelle un pot-de-vin *la mordida* ce qui, au sens littéral, veut dire une petite bouchée. Il arrive que la demande de *mordida* soit très explicite et dans d'autres cas qu'elle soit si subtile qu'il soit facile de mal l'interpréter.

C'est là l'élément de différence culturelle le plus difficile à appréhender pour les dirigeants canadiens. Les sociétés mexicaines accordent une grande valeur à leurs contacts politiques et un partenaire mexicain pourra juger qu'il est essentiel de verser un pot-de-vin. Les sociétés canadiennes confrontées à ce type de demande à répétition pourront devoir chercher un autre partenaire.

Au fur et à mesure que l'économie se modernise, la corruption semble moins répandue. Une nouvelle entreprise devrait donc démarrer sur des bases commerciales saines. S'il est vrai que les contacts peuvent aider à faire démarrer une entreprise, on ne peut pas s'y fier pour rendre une entreprise rentable à long terme. C'est un des domaines de la culture des affaires dans lesquels on devrait s'attendre à ce que les partenaires mexicains adoptent les valeurs canadiennes.

Notes :

Section 6 : Le respect



Que ce soit de façon consciente ou inconsciente, les Mexicains sont influencés par un besoin excessif de respect. Ils éprouvent un besoin marqué de protéger leur dignité, de défendre leur honneur et de se protéger de toute attaque sur leur caractère ou leur réputation. Cela s'applique aussi dans l'autre sens. Ils sont en effet très attentifs à ne pas blesser les autres, y compris les étrangers. Cette crainte de blesser quelqu'un explique certains comportements qui peuvent paraître étranges et déroutants pour les Canadiens.

Le statut et la hiérarchie

Dans les entreprises mexicaines, le pouvoir de décision est concentré au niveau supérieur de la gestion, au sein duquel se trouvent parfois les propriétaires de l'entreprise. Là, la prise de décisions est assez rapide du fait de la concentration du pouvoir. Cela contraste avec la culture corporative canadienne qui s'efforce normalement de procéder par consensus. Un autre élément est que, à ce niveau supérieur, la confiance existait déjà bien avant qu'il ne faille prendre la décision et que celle-ci obéira pour l'essentiel à des critères d'affaires objectifs.

Par contre, les gestionnaires intermédiaires ont relativement peu de pouvoirs de décision. Il faudra peut-être avoir des discussions qui traîneront en longueur avec des subordonnés avant que ceux-ci ne transmettent le dossier à *el jeffe*, le patron. Les relations entre les divers niveaux de gestion au Mexique reposent sur une hiérarchie verticale solide, qui en règle générale ne délègue pas ses pouvoirs. Le respect se

manifeste par une subordination absolue. La meilleure façon de contourner ce problème est de ne traiter qu'avec le niveau le plus élevé de la gestion, ou même avec le propriétaire de l'entreprise. Il faudra pour cela qu'un Canadien de rang équivalent participe aux missions au Mexique.

La loyauté envers le patron est très forte au Mexique et cela peut avoir des conséquences négatives d'un point de vue canadien. Cette loyauté implique en effet souvent de toujours être d'accord avec ses supérieurs. C'est surtout le cas des gestionnaires intermédiaires qui prennent des ordres mais pas de décisions. Les sociétés canadiennes peuvent exercer une influence bénéfique en dotant les principaux employés mexicains du pouvoir de prendre des décisions et d'agir.

La peur de blesser

Un élément important du besoin mexicain de respecter et d'être respecté est un désir excessif d'éviter de blesser autrui. Il s'agit là d'une valeur très forte qui se manifeste à la fois dans le langage et dans le concept du temps des Mexicains.

La signification du «oui»

L'utilisation que les Mexicains font du mot «oui» est source de beaucoup de confusion dans les relations d'affaires interculturelles des Mexicains. «Oui» peut en effet vouloir dire «peut-être» ou même «non». L'obsession que les Mexicains ont pour la politesse et pour sauver les apparences peut être contreproductive. Ils hésitent beaucoup à blesser quelqu'un, en particulier quelqu'un qu'ils ne connaissent pas bien. Cela les amènera souvent à répondre «oui» à une question quand, en vérité, ils aimeraient dire «non». Il arrive aussi qu'un «oui» ou une manifestation positive ne corresponde qu'à un optimisme poli qui ne se concrétisera jamais dans l'action. Les malentendus peuvent s'avérer coûteux et prendre beaucoup de temps.

C'est ainsi que si vous proposez une approche de vente efficace au Canada, puis demandez à votre partenaire mexicain s'il est d'accord, il est plus que probable qu'il vous répondra oui. Si vous lui demandez si vos explications étaient claires, la réponse sera encore oui. Vous pourrez alors être tenté de croire que la réunion s'est très bien déroulée. Il se pourrait en réalité que la stratégie proposée n'ait pas été comprise ou que votre auditoire ait des réserves sur son efficacité. Dans d'autres cas, un oui ou une réaction favorable pourrait simplement correspondre à un optimisme poli qui ne se traduira jamais dans l'action. Le cadre canadien pourrait alors rentrer chez lui en ayant le sentiment d'avoir réussi, sentiment qui s'évanouirait progressivement en ne recevant jamais l'appel téléphonique ou la télécopie promise.

Pour un Mexicain, il est plus important de manifester du respect que d'avoir des communications claires. Il est donc indispensable d'apprendre

à bien faire la distinction entre un «oui» qui veut vraiment dire oui et un «oui» de politesse.

Le temps

On dit souvent que le temps s'écoule à son propre rythme au Mexique et que les Mexicains ont un concept du temps différent de celui des autres Nord-Américains. Cela est vrai dans une certaine mesure. Il n'est pas rare qu'un cadre mexicain ait jusqu'à une heure de retard à une réunion. Les gestionnaires canadiens ne devront pas l'interpréter comme une négligence ou un manque de respect. Ce sera sans doute une autre conséquence de la volonté d'éviter de blesser quelqu'un et du désir de lui manifester du respect. Ce retard sera en effet probablement imputable à la prolongation de la réunion précédente. Pour un Mexicain, il est plus blessant d'interrompre de façon abrupte une réunion que d'être en retard à la suivante. Cela est vrai même si la plupart des réunions se terminent par des discussions qui traînent en longueur sur d'autres sujets que les affaires. Il est toujours possible, pour sauver les apparences, d'imputer l'arrivée tardive à la circulation étant donné que les rues congestionnées de Mexico fournissent une excuse facile.

L'arrivée aux réunions

Il est relativement courant qu'une réunion commence une demi-heure plus tard que prévu et finisse avec une heure de retard. Ce retard se répercute sur toute la journée. Comme la culture mexicaine n'accorde pas une grande importance à la ponctualité, cela se produit facilement, en particulier quand il y a parmi les participants des fonctionnaires ou des gestionnaires traditionnels. Dans la culture mexicaine des affaires, personne n'est surpris ni blessé par les retards parce qu'on s'y attend. Les Mexicains oublient facilement que de tels retards sont surprenants pour les étrangers.

Pour les Canadiens, de tels retards apparaîtront parfois comme une perte de temps précieux. Il vaut cependant mieux les accepter comme un trait culturel bien enraciné et planifier son temps en conséquence. Les Canadiens devraient quant à eux afficher leurs valeurs culturelles en étant à l'heure. S'il y a toujours des retards, faites reporter les réunions si vous devez attendre plus de trente minutes. Les Mexicains n'en seront pas vexés. Ils apprendront que pour vous le temps est précieux et feront preuve de plus de ponctualité.

Les retards sont moins courants dans le nord du pays. Il est également peu probable qu'un dirigeant mexicain soit en retard pour une première réunion avec un nouveau contact.

Le syndrome de «mañana»

Un autre volet du concept mexicain du temps est le manque de rigidité des délais. Les Mexicains ont horreur des délais et terminent souvent en retard

ce qui devrait à nos yeux être terminé à temps. Cela correspond à l'aspect détendu de la culture mexicaine des affaires et n'est pas un signe de fainéantise ou de manque d'intérêt. Les Canadiens devraient s'efforcer de ne pas conclure trop rapidement quand un travail important est en retard. Ce type de comportement n'est d'ailleurs pas plus répandu que dans les autres pays en développement. De plus, le fait de ne pas respecter un délai n'est pas perçu comme une parole non tenue. Demain ne veut pas nécessairement dire demain. Cela peut tout simplement vouloir dire plus tard. C'est aussi que les obligations familiales et sociales viennent en premier et les affaires ensuite.

Le syndrome de *mañana* prend ses racines dans l'importance accordée au respect dans la culture mexicaine. L'idée de décevoir quelqu'un, en particulier quelqu'un qui exerce un pouvoir, met la plupart des Mexicains mal à l'aise. C'est pourquoi ils préfèrent dire *mañana* à non. Cela veut le plus souvent dire plus tard et personne ne s'attend à ce que le demain soit pris au sens littéral. Pour certains Mexicains, *mañana* est une façon polie de dire non, pas maintenant ou encore ce serait bien si c'était possible pour demain mais n'y comptez pas trop.

La dignité et l'image

Protéger et améliorer sa dignité et son image peuvent être des activités à temps presque complet pour un cadre mexicain et cela peut s'avérer très coûteux. L'une des façons dont les Mexicains s'attirent le respect est d'afficher l'importance qu'ils s'attribuent à eux-mêmes. Au Mexique, étaler un peu de richesse peut mener loin. Les Mexicains peuvent s'avérer très matérialistes quand ils estiment devoir se positionner. La façon dont ils s'habillent, la voiture qu'ils conduisent, la montre qu'ils portent, le crayon qu'ils utilisent et même l'école à laquelle leurs enfants sont inscrits, tous ces éléments contribuent à l'image du cadre mexicain et donc au respect qu'il impose.

Une autre méthode utilisée par certains cadres mexicains pour améliorer leur image aux yeux de leurs associés en affaires est d'avoir un trop gros nombre d'employés au bureau et à la maison. Par contre, la situation économique actuelle du Mexique a réduit le personnel pléthorique dans une certaine mesure car les pressions sont maintenant beaucoup plus fortes pour contrôler les coûts.

Le Canadien qui se rend en visite au Mexique aura intérêt à bien s'habiller et à descendre dans un bon hôtel pour faire une bonne impression. Par contre, les Mexicains ont du goût. Trop s'afficher peut amener à considérer le visiteur comme un *naco* (quelqu'un de démodé).

Les cadeaux jouent un rôle important lors des premières réunions ou des invitations officielles au domicile d'un associé. Quand on se rend en visite au domicile de quelqu'un, il est normal de n'offrir un cadeau qu'à la maîtresse de maison. Les Mexicains voient là le comportement d'un hôte cultivé et raffiné.

Le respect des femmes

On respecte énormément les femmes dans leur rôle de mère au sein de la famille mexicaine. La pire insulte à faire à un Mexicain est de douter de l'honneur de sa mère. Par contre, de façon traditionnelle, les femmes ont un rôle servile en dehors de la famille et, à travail égal, elles sont beaucoup moins payées que les hommes. Les attitudes envers les femmes se traduisent également dans la langue et dans le phénomène du *machismo*.

Dans le langage courant, le terme de père, *pendre*, se retrouve souvent dans des expressions favorables ou positives alors que le terme de mère, *madre*, est associé à des éléments négatifs. On trouve de nombreux exemples de ce type dans les expressions utilisées par les Mexicains qui deviennent vite manifestes pour un observateur étranger. Peu de Mexicains sont conscients du sexisme de ces expressions et autant les femmes que les hommes les utilisent. Elles traduisent cependant combien l'état dépendant des femmes est répandu dans la société mexicaine.

Le *machismo* désigne une masculinité exagérée, probablement une manifestation de fierté de soi et de la famille. Il se manifeste entre les hommes dans les activités sociales et est davantage destiné à impressionner les autres hommes que les femmes. Le *machismo* désigne la sous-évaluation générale de l'aptitude des femmes à prendre soin d'elles-mêmes et à surévaluer leur besoin de protection. Cela conduit à un traitement chevaleresque, mais condescendant des femmes. En règle générale, les femmes mexicaines s'attendent à ce comportement qui est considéré comme poli et masculin.

Le *machismo* disparaît graduellement de la société mexicaine et les étrangers ne devraient pas essayer d'adopter cette attitude comme preuve d'intégration. Les femmes occupent des rôles plus importants dans le milieu des affaires et les influences étrangères commencent à obliger les dirigeants masculins à tenir compte, au moins en parole, de la libéralisation des femmes. Tant qu'il continue à y avoir une double norme sexiste, les visiteurs canadiens auront intérêt à ne pas faire d'hypothèse particulière sur le rôle d'une femme donnée.

Les femmes d'affaires

La société mexicaine est dominée par les hommes et a une longue tradition d'attitude paternaliste. Les Mexicains qui dirigent les affaires et les organismes gouvernementaux sont toutefois des gentlemen au sens classique. Dans le milieu des affaires mexicains, le respect est essentiel et les femmes ont l'avantage dans ce domaine. On refusera rarement une réunion à une femme et elle sera le plus souvent traitée avec la plus grande courtoisie.

Par contre, au Mexique, les femmes d'affaires devront souvent faire davantage état de leurs compétences que leurs homologues masculins. Elles pourront éprouver de la difficulté à accéder aux réseaux d'information informels. Toutefois, indépendamment du sexe, les Mexicains manifestent beaucoup de respect pour les compétences et le savoir.

Malgré la politesse des Mexicains, les femmes d'affaires doivent s'attendre à l'occasion à des commentaires un peu protecteurs et condescendants. La présence d'un associé masculin réduira ce problème, même s'il s'agit d'un subordonné. Une Canadienne peut animer la discussion, mais la présence d'un homme semble réduire le malaise que ressentent les hommes d'affaires mexicains plus traditionnels dans ce cas.

Les formes de discours

Les orateurs espagnols utilisent des formes familières et formelles de discours, comme les Français. Au singulier, *usted* est la forme polie qui correspond à «vous». C'est un signe de respect d'utiliser *usted* quand on rencontre quelqu'un pour la première fois et on passe ensuite progressivement au *tú* quand on apprend à mieux se connaître. C'est une bonne chose que de passer au *tú* parce que cela montre qu'on devient plus familier et qu'une relation de confiance pourrait s'instaurer. En Amérique latine, on n'utilise pratiquement jamais la forme familière au pluriel *vosotros* et on devrait toujours s'adresser à des groupes en disant *ustedes*.

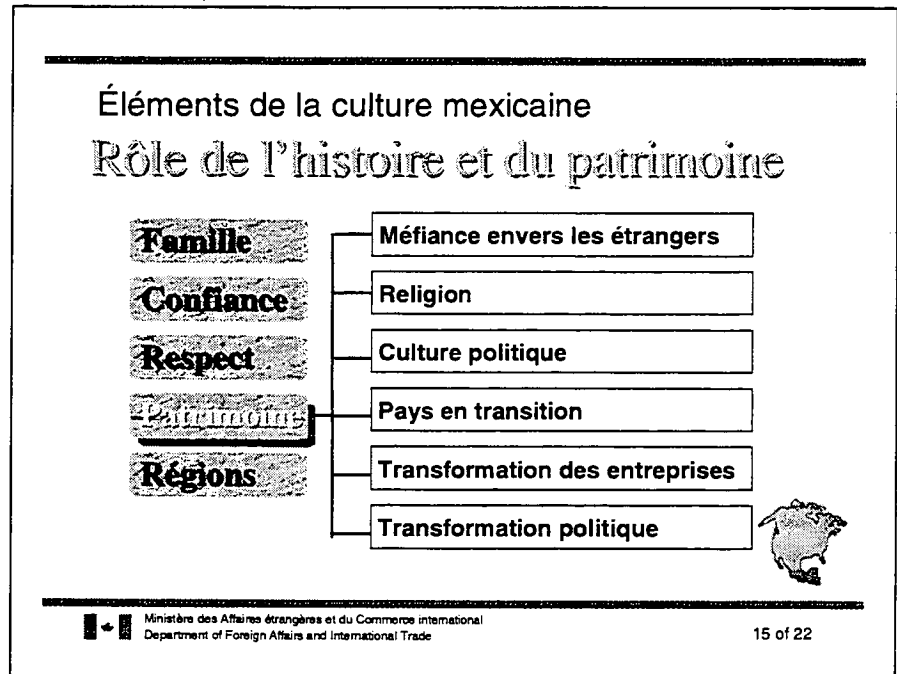
L'emploi des titres est une autre façon dont les Mexicains se manifestent du respect les uns aux autres. On confère le titre de *licenciado* même aux détenteurs d'un baccalauréat. Il est normal d'utiliser pour quelqu'un le titre correspondant à son diplôme le plus élevé. Si on ignore la formation de quelqu'un, on peut s'adresser à lui en utilisant *Señor* ou *Señora* au risque de sous-évaluer sa formation. La plupart des Mexicains préféreront gonfler sciemment la formation d'une personne plutôt que de prendre le risque d'être irrespectueux. C'est pour eux une attitude plus digne. Il faut toujours faire l'hypothèse que quelqu'un du milieu des affaires est au moins *Licenciado*, et dans certains cas *Ingeniero*. Si on donne à un étranger un titre qu'il n'a pas, les Mexicains n'estiment pas malhonnête de ne pas le corriger, comme ce serait le cas au Canada. Si vous donnez l'impression d'un cadre supérieur, comme étranger, on vous appellera probablement *Ingeniero* ou *Ingeniera* et un spécialiste dans un domaine technique se verra appeler *Doctor*. Il faut y voir des signes de respect et non pas comprendre qu'on vous attribue précisément ce titre.

Quand on s'adresse à une femme subordonnée, on peut utiliser le terme *Señorita* à moins de savoir avec certitude qu'elle est mariée, auquel cas il faudra dire *Señora*.

Titres professionnels		
Diplôme	Titre	Abréviation
Baccalauréat	Licenciado, Licenciada	Lic., Lda.
Maîtrise	Licenciado, Licenciada	Lic., Lda.
Doctorat	Doctor, Doctora	Dr., Dra.
Architecte	Arquitecto, Arquitecta	Arq., Arqta.
Ingénieur	Ingeniero, Ingeniera	Ing., Ing.

Notes :

Section 7 : L'histoire et le patrimoine



L'histoire turbulente du Mexique, qui a été réglée à la fois par des révolutions internes et des ingérences étrangères, a exercé une influence marquée sur la culture du pays. Les Mexicains sont très fiers de leur histoire et sont influencés de nombreuses façons par leur héritage culturel. Le Mexique moderne est une combinaison de descendants des peuples «indiens» précolombiens et des envahisseurs européens. *Les Mestizos* sont un mélange des deux.

Cet héritage combiné met quelque fois à mal la fierté des Mexicains. En effet, s'ils sont très fiers de leur origine indienne, ils peuvent être très chatouilleux si on insiste sur leurs caractéristiques indiennes. Les grandes disparités économiques entre les personnes d'origine indienne et européenne s'expliquent dans une large mesure par le racisme. Il y a une forte corrélation entre la couleur de la peau et le statut social et économique. Les Mexicains ne sont pas ouvertement racistes mais il y a manifestement une barrière entre les cultures. Les Canadiens traitant des affaires au Mexique devraient éviter de faire quelque référence que ce soit aux antécédents ou aux caractéristiques raciales d'une personne.

La méfiance envers les étrangers

Les Mexicains estiment que les étrangers ont maltraité leur pays tout au long de son histoire. Cela explique leur méfiance envers les étrangers, en particulier les Américains. Les Canadiens bénéficient d'un avantage important car les Mexicains les estiment différents des Américains.

Cette méfiance a accentué la tendance nationaliste et le protectionnisme économique. Ces politiques ont abouti à la création d'une infrastructure industrielle complètement intégrée. Par contre, l'incapacité du Mexique à respecter les normes internationales dans ce contexte protégé a fait diminuer l'importance de la qualité. Malgré la libéralisation de l'économie au cours des dernières années, les Mexicains sont encore fortement nationalistes. Cette histoire a fortement freiné les mesures que le gouvernement voulait prendre en privatisant les principales sociétés d'État, en particulier *PEMEX*, la société pétrolière d'État.

L'image du Canada et des Canadiens

Les Canadiens ont une réputation de peuple raisonnable et digne de confiance. Les Mexicains, qui estiment qu'ils sont sur un pied d'égalité en termes culturels et ont des valeurs et des objectifs comparables, les apprécient. Ils indiquent souvent estimer que nous sommes plus ouverts que les Américains lorsqu'il s'agit de nous adapter aux façons de faire mexicaines. De plus, le fait que le Canada et le Mexique aient pour tradition de résister à la forte influence américaine confère aux deux pays des points communs.

Les Mexicains du milieu des affaires ont constaté et apprécié la facilité avec laquelle les Canadiens s'adaptent au Mexique. Même si le Canada n'a encore qu'une petite part du marché mexicain, ses exportations à destination du Mexique ont augmenté plus rapidement que celles des États-Unis au cours des dernières années. Cela porte à croire que cette image des Canadiens offre des avantages réels. Par contre, les Mexicains estiment parfois que le style moins agressif du dirigeant canadien traduit un manque de perspicacité en affaires. Les acheteurs mexicains signalent souvent que les Canadiens qu'ils ont rencontrés n'ont pas fait de suivi après avoir laissé une première bonne impression.

La religion

Environ 95 pour 100 des Mexicains sont catholiques romains. Certains estiment que la religion est ce qui exerce le plus d'influence sur la culture mexicaine. Cela devient de moins en moins vrai alors que le Mexique modernise son économie et intègre la culture occidentale. Comme au Canada, de nombreux jeunes sont moins religieux que leurs parents.

Certains Mexicains sont des catholiques dévots et accordent une grande importance à la présence à l'église le dimanche. Ceux qui ne pratiquent pas avec autant d'assiduité sont encore fortement influencés par les effets que la religion a eu sur la famille. En règle générale, la religion leur donne des valeurs plus traditionnelles, en particulier en ce qui concerne les relations entre les hommes et les femmes. Il y a au Mexique un grand nombre de congés religieux qui sont considérés comme des vacances, même par les non-pratiquants.

Les catholiques mexicains se distinguent des autres à travers le monde par leur vénération pour certains saints, qui dans de nombreux cas est d'inspiration précolombienne. Il y a de nombreux sanctuaires à la *Virgen de Guadalupe*, la sainte patronne du Mexique. Les Mexicains utilisent des expressions qui font souvent référence à *Dios* (Dieu) même chez ceux qui ne sont pas religieux. On pense en particulier à des expressions faisant référence à la chance ou à la malchance comme dans *Así lo quiso Dios* (Dieu l'a voulu ainsi) et *Si Dios quiere* (Si Dieu le veut). Il faut voir là des formes linguistiques plutôt que des manifestations d'une foi religieuse.

La culture politique

La vie politique mexicaine est caractérisée par un État fortement centralisé. Le système politique actuel du Mexique a évolué dans un contexte où des personnages influents contrôlaient effectivement le pays. Ils distribuaient la terre, organisaient le travail pour soutenir le gouvernement et limitaient la puissance du milieu des affaires. Ils ont également réduit l'influence des étrangers en nationalisant les secteurs ferroviaires et pétroliers.

Il était naturel, pour des personnes exerçant une telle influence économique, d'attribuer des faveurs et d'en attendre en retour. Avec le temps, ces pratiques ont mis en place la bureaucratie énorme, lente et parfois corrompue qui gouverne le Mexique aujourd'hui. Le président Zedillo a promis de réformer et de décentraliser ce système pour mettre en œuvre un nouveau fédéralisme. Cependant, il n'y a pas dans le pays de tradition démocratique et la plupart des observateurs estiment qu'il faudra de nombreuses années pour y parvenir.

Un pays en transition

L'économie protégée du Mexique lui a permis de conquérir son indépendance et de mettre l'accent sur la fierté nationale. La dépendance envers les fournisseurs locaux a par contre empêché les producteurs mexicains d'accéder aux technologies de niveau mondial. Il leur est difficile de faire concurrence, avec une économie de plus en plus mondialisée et de répondre aux besoins de la population mexicaine en augmentation. Quand les prix du pétrole se sont effondrés au début des années 1980, il est devenu plus difficile de subventionner la consommation nationale à partir des exportations de ressources naturelles. Le gouvernement a réagi en lançant toute une gamme de réformes économiques qui ont déréglementé l'économie, libéralisé les échanges et privatisé plus de 1 000 sociétés d'État. L'entrée en vigueur de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) a encore accentué ce processus de libéralisation.

Les modifications imputables à ces réformes sont désignées au Mexique sous le terme de «restructuration». Ce processus a encore été accéléré par la dévaluation abrupte du peso en décembre 1994. Ce sont ces forces qui expliquent les changements importants à la façon de faire des affaires des Mexicains et la culture mexicaine des affaires en est maintenant à une phase de transition. Les éléments de l'«ancien Mexique» coexistent avec le «nouveau Mexique» qui apparaît. Cela se constate à la fois dans les secteurs public et privé. Les Mexicains qui estiment faire partie de ce «nouveau Mexique» seront probablement plus ouverts à discuter de ces changements mais, dans une certaine mesure, tous sont influencés par l'évolution du cadre des affaires et de la politique.

La transformation du milieu des affaires

Les dynasties d'affaires qui ont profité de monopoles virtuels et de contrats gouvernementaux lucratifs sont maintenant confrontées à la compétition mondiale pour la première fois. L'efficacité devient un objectif important parce que les ventes dépendent de plus en plus de l'efficacité plutôt que des relations familiales et politiques. La nécessité de respecter les normes internationales de qualité des produits a également rompu nombre de lignes d'approvisionnement bien établies. Un grand nombre d'entreprises familiales ont été rachetées par les grands *Grupos* mexicains et d'autres ont constitué des partenariats avec des sociétés étrangères, venant surtout des États-Unis. L'ancienne mentalité est encore présente dans de nombreux secteurs d'activité, mais ceux-ci sont de plus en plus soumis aux pressions concurrentielles, à la fois de la classe moyenne qui augmente et des sociétés multinationales.

La plupart des dirigeants mexicains aiment faire état de leurs relations politiques et d'affaires, ou de celles de leurs collègues, de leur famille ou de leurs amis. De telles prétentions sont souvent vraies mais leur intérêt n'est pas aussi fort qu'ils le laissent entendre. Si un partenaire éventuel mentionne de telles relations, cela ne veut pas nécessairement dire qu'elles font partie de «l'ancien Mexique». C'est peut-être tout simplement qu'il estime que les relations sont importantes pour les affaires. Cela peut être vrai mais, avec le temps, ces contacts personnels deviendront de moins en moins importants pour la rentabilité à long terme.

Si une société canadienne envisage un partenariat à long terme, elle aura probablement avantage à chercher des sociétés mexicaines qui ont fait leur la nouvelle culture des affaires. Les dirigeants de ces entreprises sont souvent plus jeunes et mieux formés, souvent détenteurs de diplômes d'universités étrangères. Ils auront probablement une vision plus globale. La nouvelle culture des affaires est également moins hiérarchique que l'ancienne, même si on y constate nombre de tendances bien enracinées qui viennent de la culture corporative traditionnelle.

Pour évaluer le degré d'évolution dans ce sens d'une société mexicaine, on cherchera à voir le nombre de niveaux de gestion qu'on y trouve. On estimait, par le passé, que le nombre d'employés au niveau inférieur, même s'ils ne faisaient rien, était une indication du statut. La crise économique a contraint les sociétés plus souples à accorder davantage d'importance à la rentabilité qu'au statut.

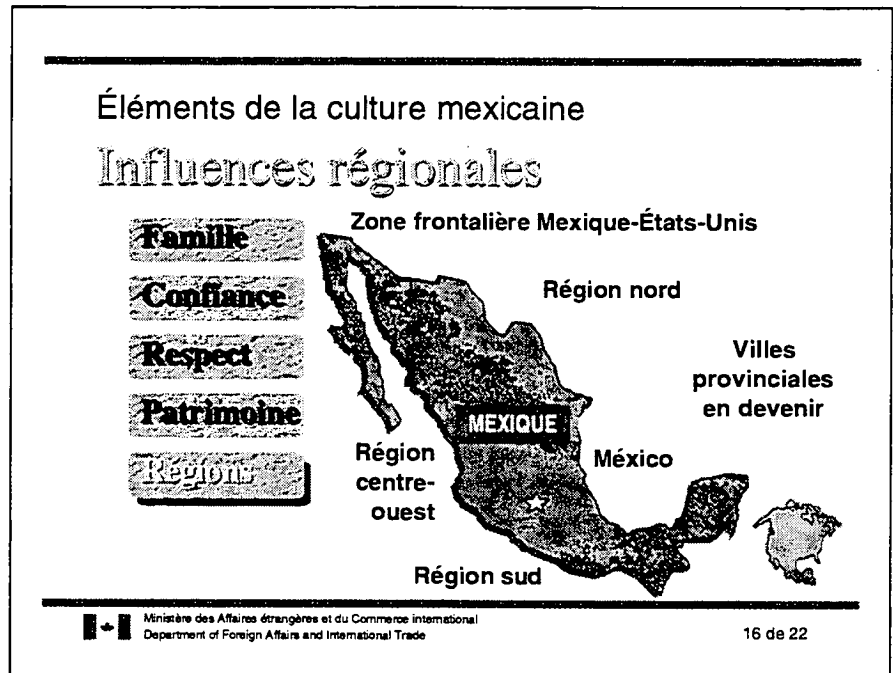
La transformation politique

Un élément du «nouveau Mexique» est l'apparition d'une transformation politique. Le président Zedillo a lancé d'importantes réformes qui réduiront progressivement la culture de domination, de contrôle et de corruption perpétuée par le *Partido Revolucionario Institucional (PRI)*, Parti révolutionnaire institutionnel, au gouvernement depuis près de 70 ans. Le *PRI* est maintenant divisé en au moins deux grandes tendances : les *Dinosaurés*, la vieille garde, qui a refusé de perdre le contrôle et les réformateurs qui insistent pour mettre en œuvre un modèle plus ouvert et plus honnête de fonctionnement du parti et du gouvernement.

Deux autres partis politiques mexicains ont obtenu un appui populaire plus manifeste au cours des dernières années et emporté des victoires importantes au niveau des États. Des membres de l'Opposition ont également été nommés à des postes importants par le président Zedillo. Pendant ce temps, les *Dinosaurés* ont défendu férocement le statu quo. De nombreux observateurs estiment que l'assassinat du candidat présidentiel du *PRI*, Luis Colosio, a été organisé par la vieille garde parce qu'il était partisan des réformes progressives et ne cachait pas ses opinions.

Au premier coup d'oeil, la situation politique actuelle du Mexique pourrait inciter les Canadiens à conclure que le climat politique, en particulier depuis la crise économique, n'est pas très favorable pour les nouvelles affaires. Il est difficile de vendre de nouveaux produits et de nouveaux services en arguant de leur efficacité en termes de coût si les forces du marché ne s'appliquent pas librement dans toute l'économie. On a cependant assisté à des modifications profondes de la culture politique sous-jacente. Le respect du pouvoir qui n'était pas remis en question est maintenant chose du passé. Les attaques sans précédent contre le président sortant Carlos Salinas le montrent bien. Avec le temps, le secteur privé s'adaptera à ces modifications et les pots-de-vin seront de moins en moins efficaces.

Section 8 : Les influences régionales



Les sections précédentes de cet ouvrage ont traité de la culture mexicaine comme s'il s'agissait de quelque chose d'homogène. Il n'est pas surprenant d'apprendre qu'il y a un certain nombre d'influences régionales importantes qui affectent le milieu des affaires. On peut sentir, voir et même goûter la diversité culturelle du Mexique. Chaque région du pays a son propre état d'esprit, sa cuisine, sa musique, ses usages, ses priorités et ses influences économiques. On peut diviser le pays en six grandes régions :

1. la région nord;
2. la région centre-ouest;
3. la région sud;
4. Mexico;
5. la zone frontalière Mexique-États-Unis; et
6. les villes provinciales en devenir.

La région nord

La région nord est centrée autour de la ville de Monterrey, industrielle et moderne. Les *Norteños* ont la réputation d'une forte déontologie et d'un solide sens de l'économie. Ils sont également relativement dynamiques et utilisent une approche directe pour la résolution des problèmes. La région est riche en ressources minérales, bien que le mauvais terrain et le climat dur aient imposé aux pionniers d'être résistants et industriels. Les *Norteños* estiment être les descendants de cette tradition de pionniers.

Monterrey a profité de la proximité des États-Unis en ayant accès aux installations et aux technologies dont le reste du pays ne dispose pas. L'influence américaine a également fait que l'atmosphère des affaires à Monterrey ressemble beaucoup à celle d'une ville américaine. Dans la plupart des cas, les gens d'affaires de Monterrey ne partagent pas la culture d'affaires dilettante du reste du pays. La popularité croissante du base-ball, y compris l'arrivée d'équipes professionnelles dans un certain nombre de villes du nord, montre bien l'influence américaine.

La région centre-ouest

La ville de Guadalajara est au centre de cette région. C'est le pays des *mariachi*, c'est-à-dire à la fois le meilleur et le pire du stéréotype mexicain tel que l'entendent nombre d'étrangers. Le milieu des affaires a de façon traditionnelle été dominé par des entreprises familiales et agricoles. Toutefois, au cours des dernières années, la croissance industrielle a été si forte que toute la région en a été profondément modifiée. Guadalajara, la seconde ville du Mexique en importance, déborde d'activités. La croissance a été alimentée essentiellement par les entreprises mexicaines dynamiques de taille moyenne et les filiales de multinationales. L'influence croissante de gestionnaires modernes et sophistiqués a transformé l'ambiance traditionnelle de *siesta*. Malgré cela, l'atmosphère de travail reste relativement détendue et les *tapatíos* — nom donné aux habitants — sont encore considérés comme faciles à vivre.

La région sud

Dans la région sud du Mexique, le temps semble figé par rapport au reste du pays. Les propriétaires terriens conservateurs des États de Oaxaca, du Yucatán et du Chiapas maintiennent une forme d'esprit pratiquement coloniale, accentuée par des institutions sociales, politiques et économiques archaïques. Les affaires reposent sur des liens paternalistes et sont prises dans des relations gérées par un esprit de classe. On y retrouve d'ailleurs qu'assez peu d'infrastructures et d'activités modernes pour les affaires. Les gens de cette région sont souvent plus détendus et plus faciles à vivre qu'ailleurs au Mexique. Il n'empêche que les tensions de classe et une répartition de la richesse et des revenus particulièrement déséquilibrée nuisent à une image qui paraîtrait par ailleurs presque idyllique. L'apparition de la violence au Chiapas en janvier 1994, et la difficulté à résoudre ce conflit par la suite, illustrent bien cette réalité. La jungle des régions montagneuses isolées a permis à des collectivités indigènes de survivre et nombre d'habitants ne parlent que des langues autochtones. Ces collectivités ne se manifestent dans l'économie que pour y vendre leur café, leur maïs et leur artisanat sur les marchés locaux.

Mexico

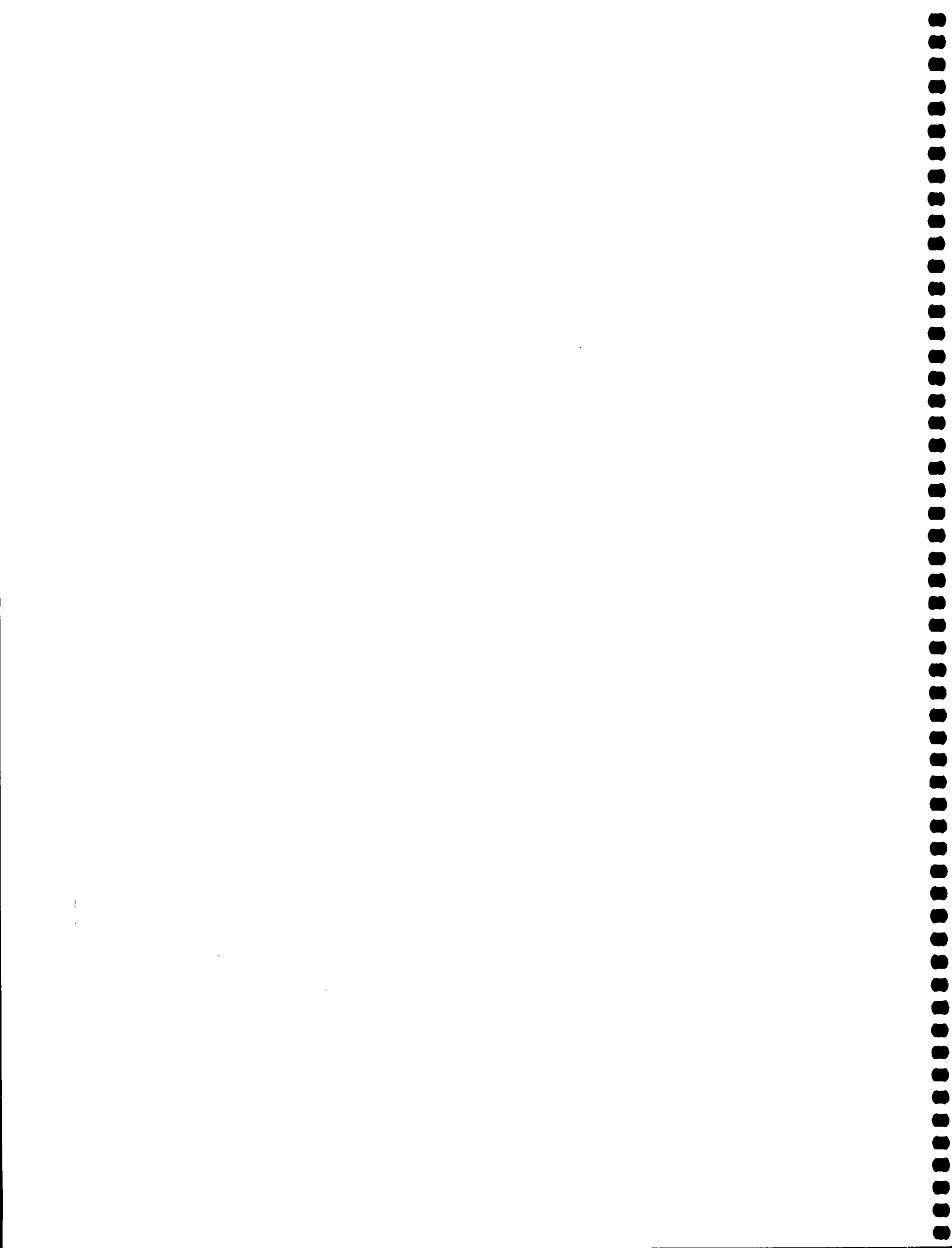
La zone fortement urbanisée de Mexico et des alentours est le centre traditionnel des affaires, de l'industrie et du gouvernement. Les entreprises y sont souvent modernes, dynamiques et à vocation internationale. C'est là que la manifestation du pouvoir est la plus visible et la plus tangible et que se retrouvent à la fois les plus riches et les plus pauvres. La mentalité du milieu des affaires de la *Capital* s'aligne de plus en plus avec celle des pays voisins du Mexique, au nord. Même si Mexico a une dimension profondément mexicaine, la ville a beaucoup en commun avec New York, Londres et Tokyo quand il s'agit du milieu international des affaires. C'est là, dans le *Distrito Federal*, (*el DF*), district fédéral, que les noyaux les plus traditionnels des affaires, de la politique et de la culture se retrouvent. Même si l'économie mexicaine est de plus en plus décentralisée, un grand nombre de décisions doivent encore passer, d'une façon ou d'une autre, par la *Ciudad de México*.

**La zone frontalière
Mexique-États-Unis**

La zone frontalière du Mexique et des États-Unis a un certain nombre de caractéristiques distinctives. C'est là que les cultures et les économies mexicaines et américaines ont le plus d'interactions directes. Les grandes villes de cette région, *Ciudad Juárez* et *Tehuacan*, ont pris de l'ampleur en même temps que le nombre de *maquiladoras* appartenant à des étrangers augmentait. Une grande partie de la population est composée de travailleurs venus d'autres régions du Mexique. La concentration de personnes déplacées et en transit renforce les influences économiques et culturelles américaines. Aussi, cette zone frontalière a subi une évolution culturelle beaucoup plus rapide que le reste du Mexique. Le style d'affaires est fortement influencé par les dirigeants américains. L'atmosphère rappelle la combinaison de sophistication et de décontraction qu'on retrouve à Houston.

**Les villes provinciales en
devenir**

En plus des cinq grandes régions, il y a plusieurs villes en croissance et prometteuses présentant un intérêt pour les entreprises canadiennes, même si elles ne constituent pas réellement une région. On pense en particulier à des villes comme Puebla, Veracruz, Tampico, León, Aguascalientes, Zacatecas, Durango et Culiacán. Chacun de ces centres se trouve dans l'une des zones géographiques ayant sa propre culture traitée dans cette section. Elles ont toutefois en plus des similitudes qui vont au-delà des distinctions régionales. Il s'agit dans tous les cas de centres relativement importants et à croissance rapide qui desservent leur arrière-pays. Comme elles ont été jusqu'à maintenant un peu étouffées par les grands centres, elles restent relativement sous-développées. Elles sont parvenues à leur niveau actuel de développement surtout par leurs propres efforts. Leur isolement traditionnel fait qu'elles se trouvent en seconde position et que leurs infrastructures d'affaires sont généralement assez peu développées. Malgré cela, elles sont désireuses d'aller de l'avant et de participer à la transformation économique qui balaie le Mexique.



Section 9 : Les stratégies pratiques pour gérer les barrières culturelles

Stratégies pratiques

- Tenir compte des différences culturelles lors de la première décision
- Utiliser son partenaire local comme un filtre culturel
- Recourir aux communications informelles pour éviter les heurts culturels
- Concevoir une structure de gestion qui tient compte des barrières culturelles
- Mettre ses activités sociales au service de sa réussite
- Poser ses questions de façon novatrice pour éliminer les entraves aux communications
- Tirer parti du fait d'être Canadien



Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
Department of Foreign Affairs and International Trade

17 de 22

Tenir compte des différences culturelles lors de la première décision

Les sociétés canadiennes qui échouent au Mexique en font presque toujours porter le blâme sur les problèmes de partenariat. Nombre d'entre elles indiquent que le problème de base a été le choix d'un mauvais partenaire. C'est souvent là une façon de dire que les éléments culturels n'ont pas été évalués parfaitement avant de conclure l'entente.

Il est manifeste que le choix attentif d'un partenaire est un élément essentiel de réussite. Les sociétés canadiennes doivent cependant aussi envisager la possibilité que leurs produits ou leurs services ne conviennent pas au marché mexicain.

La première analyse de faisabilité de l'entreprise devrait cerner avec précision les éléments culturels :

- Est-ce que les forces de la société canadienne sont transférables sur le marché mexicain?
- Les partenaires canadien et mexicain ont-ils tous deux conscience des différences culturelles? Sont-ils en mesure et désireux de s'adapter?
- Est-ce que le personnel mexicain a les compétences nécessaires pour s'occuper des produits ou des services canadiens? Si non, est-il possible de le former?

- Le niveau d'engagement est-il suffisant des deux côtés pour garantir qu'ils consacreront suffisamment de temps et de ressources financières à l'entreprise?
- Le calendrier du projet tient-il compte du rythme plus lent des affaires au Mexique?

Pour répondre à ces questions, il faut étudier soi-même attentivement le fonctionnement du partenaire éventuel. Si l'analyse laisse entrevoir que la réponse à n'importe laquelle de ces questions est non, la société canadienne pourra devoir se chercher un autre partenaire. Elle pourra aussi décider de ne pas s'implanter au Mexique. La plupart des sociétés canadiennes qui ont échoué estiment que leur produit aurait été viable sur le marché mexicain avec un bon partenaire.

Utiliser son partenaire comme un filtre culturel

Comprendre un partenaire mexicain et s'adapter à lui peut paraître complexe et prendre beaucoup de temps. C'est par contre beaucoup plus facile que de faire la même chose avec les clients, les responsables de la réglementation et les fournisseurs locaux. C'est précisément l'une des raisons pour lesquelles nombre de sociétés canadiennes choisissent de se trouver un partenaire mexicain. Dans la plupart des partenariats entre Canadiens et Mexicains, le principal élément que peut offrir le partenaire mexicain est l'accès au marché local, le plus souvent en échange de technologie et de savoir-faire en gestion. Même si elles ne le font pas de façon systématique, les entreprises mexicaines et canadiennes qui collaborent comme partenaires sont soumises assez rapidement à un processus d'adaptation culturelle bilatéral. Pour elles, c'est une question de survie de l'entreprise. Au cours de ce processus, les deux parties prendront l'habitude de voir le partenaire mexicain utilisé comme un filtre culturel par le partenaire canadien.

Il incombe en général au partenaire mexicain de présenter le produit canadien sur le marché local de la meilleure façon possible. Cela sera plus rentable si les deux parties comprennent les attentes et les contraintes de l'autre. Il y a là bien évidemment des dimensions culturelles. La différence est que le partenaire mexicain travaille dans son propre milieu. Les Canadiens doivent apprendre à évaluer la performance de leur partenaire dans le cadre de la culture mexicaine. L'objectif devrait être de faire appel au partenaire mexicain pour évaluer de nouvelles idées et pour éviter des erreurs culturelles coûteuses.

Recourir aux communications informelles pour éviter les heurts culturels

Des heurts culturels se produisent quand les différences entre les cultures canadiennes et mexicaines nuisent gravement à la relation. Dans les cas extrêmes, cela peut mettre fin à l'entreprise.

De façon classique, les problèmes sont déclenchés par des réactions individuelles à des différences culturelles plutôt que par les différences elles-mêmes. Les dirigeants qui savent à quoi s'attendre sont moins exposés à agir d'une façon qui sera perçue négativement. S'il incombe aux deux parties de venir à bout des obstacles culturels, un vendeur canadien qui se rend en visite au Mexique doit bien évidemment être celui qui essaie le plus de s'adapter. C'est une bonne stratégie, au moins au début, que d'essayer de faire les affaires «à la mexicaine». Au fur et à mesure que la relation s'approfondira, les communications informelles permanentes entre les parties les aideront à comprendre comment leurs différences culturelles peuvent intervenir.

On évitera les heurts culturels quand les deux parties accepteront qu'il y a des différences entre les cultures et que cela ne veut en aucun cas dire que l'une d'elles est meilleure que l'autre. Cette attitude conduit à penser que la meilleure solution est de combiner les meilleurs aspects des deux cultures. Dans de nombreux cas, c'est la réaction aux différences culturelles qui est à l'origine des problèmes, et non pas les différences elles-mêmes. Cela se produit par exemple quand les attentes des Canadiens sont appliquées aux situations mexicaines. De la même façon, les Mexicains ne peuvent pas s'attendre à avoir un partenaire étranger et à mener leurs affaires de la même façon qu'auparavant.

Les communications informelles avec un partenaire mexicain sont une bonne façon d'éviter les surprises. Ce type de conversation sur les écarts entre les deux cultures, sur la façon dont ceux-ci affectent les affaires, peuvent attirer l'attention sur les conflits éventuels avant qu'ils ne deviennent des problèmes. Il est sage d'éviter de faire des observations sur la culture mexicaine qui pourraient être perçues comme condescendantes ou offensantes. La meilleure approche est de dire comment les choses se font chez vous et de laisser l'associé mexicain exprimer une opinion sur sa propre culture.

Concevoir une structure de gestion qui tient compte des barrières culturelles

La structure de gestion d'une coentreprise Canada-Mexique sera bien évidemment différente de celle d'une entreprise canadienne. Dans une coentreprise canadienne classique, la plupart des communications entre les sociétés mères se font au niveau de la haute direction. Dans un partenariat mexicain, il sera aussi nécessaire d'avoir une structure du genre comité conjoint principal. Sa principale fonction sera de fournir les orientations stratégiques et de prendre les grandes décisions tactiques.

Dans une coentreprise canadienne, les décisions quotidiennes sont le plus souvent déléguées par le comité conjoint à un cadre supérieur responsable du fonctionnement de la coentreprise. Cette personne délègue ensuite ses pouvoirs en fonction des besoins. Toutefois, c'est une structure qui sera probablement mal adaptée à un partenariat canadien-mexicain.

Une des difficultés avec le style traditionnel de gestion mexicain est qu'il ne favorise ni l'initiative ni la prise de décisions aux niveaux inférieurs. Le style de gestion d'une coentreprise dépend dans une large mesure de l'apport relatif des deux partenaires. Indépendamment des caractéristiques particulières de l'entente, il est toutefois essentiel de s'attendre à voir les différences culturelles se manifester lors de la conception de cette structure de gestion.

Une solution est de mettre en place des liens de communication horizontaux au niveau fonctionnel entre le personnel des entreprises canadiennes et mexicaines qui est affecté à l'entreprise. Cela lui donne un accès direct aux compétences canadiennes sans avoir à franchir les divers niveaux de la hiérarchie. Ce type de structure ne donne de bons résultats que si le gestionnaire de la coentreprise peut s'adapter à une structure organisationnelle plus horizontale que celle qu'on trouve en général au Mexique.

Mettre ses activités sociales au service de sa réussite

Au Mexique, on fait beaucoup de choses lors des repas. Une fois que vous avez appris à connaître votre collègue mexicain, il n'est pas impoli de parler affaires pendant les repas. En vérité, il s'y attendra. Les Canadiens devraient tirer profit de cette caractéristique de la culture mexicaine en invitant leurs associés au restaurant.

Le repas le plus productif est le petit déjeuner parce que les chances d'être en retard sont réduites et que la durée de la réunion est connue d'avance. Les déjeuners ont souvent un caractère moins officiel et peuvent traîner. De plus, au Mexique le déjeuner est un repas important, souvent pris en groupe, ce qui fait que les contacts de personne à personne sont plus difficiles. Le dîner est le repas le plus social et peut durer très longtemps. C'est lors de celui-ci qu'on essaiera de convaincre quelqu'un, ou d'obtenir une faveur. Le dîner a souvent une dimension relativement officielle et il est courant que la personne qui a invité s'occupe de l'addition. Par ailleurs, discuter en termes amicaux de qui paiera l'addition est quelque chose d'acceptable à tous les repas.

Les poignées de main sont très importantes, même entre amis et associés d'affaires. Quand la relation est plus proche, l'*abrazo* (embrassade) est courant. Il faut aussi savoir que les Mexicains aiment donner des cadeaux à de nombreuses occasions et qu'il est alors normal de donner en retour un cadeau d'une valeur équivalente ou légèrement inférieure quand l'occasion se présentera.

Poser ses questions de façon novatrice pour éliminer les entraves aux communications

L'un des aspects négatifs des différences culturelles entre les Canadiens et les Mexicains est que les différences de style peuvent créer d'importantes entraves aux communications. C'est ainsi que le désir des cadres mexicains de manifester du respect les empêche souvent d'être directs. Cela est particulièrement vrai s'ils ne comprennent pas une partie d'un exposé ou s'ils ne sont pas d'accord. Le mot oui peut vouloir dire oui, mais aussi non ou peut-être.

Voici quelques façons pratiques de vous assurer que votre interlocuteur vous a bien compris, qu'il y a entente, qu'il accepte ce que vous lui proposez et que cela l'intéresse :

- Posez des questions ouvertes plutôt que des questions imposant de répondre par oui ou par non. Faites vous une opinion sur le niveau de compréhension par la nature de la réponse qui vous est donnée.
- Posez fréquemment des questions. Si la discussion est allée trop loin, les participants mexicains pourraient être embarrassés de reconnaître qu'ils n'ont pas compris certains des éléments principaux.
- Favorisez le dialogue, même quand vous faites un exposé. Cela vous aidera à détecter le niveau réel d'intérêt et de compréhension de vos interlocuteurs.
- Si vous avez l'impression que votre auditeur mexicain ne comprend pas une explication, répétez d'une façon différente afin de ne pas manifester que vous craignez qu'il n'ait pas compris.
- Si vous décelez un intérêt ou que votre vis-à-vis mexicain vous fait part de son désir de passer à l'étape suivante, définissez les étapes à venir avec lui. Obtenez un accord de la partie mexicaine sur les mesures à prendre ensuite, comme par exemple de vous adresser une télécopie au Canada, qui constitueront la première étape concrète. Aucune action de leur part traduira un manque d'intérêt.
- Demandez à votre contact mexicain de vous offrir ses suggestions sur la façon d'organiser la stratégie d'affaires.
- Offrez à vos contacts mexicains la possibilité de poser des questions plus tard, après qu'ils auront eu le temps d'y réfléchir.
- Donnez des explications individuelles plutôt qu'en groupe. Les groupes seront plus portés à répondre oui sans que cela soit significatif, en particulier si des subordonnés se trouvent en présence de leurs supérieurs.

Tirer parti d'être Canadien

Les Canadiens bénéficient d'un avantage au Mexique parce qu'ils ont la réputation d'avoir bon caractère et de faire preuve de souplesse. Les Mexicains estiment qu'ils sont tout à fait prêts à adapter leurs façons de faire aux conditions mexicaines. Les Américains et les Asiatiques, par opposition, ont la réputation d'importer leur production et leurs systèmes de commercialisation en l'état, sans les adapter. C'est pourquoi les Mexicains qui traitent avec eux sont circonspects dès le début.


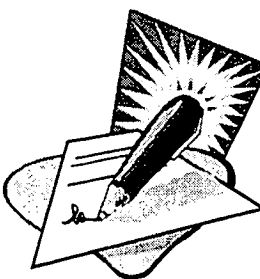
S'il est important qu'une entreprise canadienne fasse preuve de souplesse au Mexique, il est aussi indispensable qu'elle conserve ses éléments de style canadien qui sont essentiels à sa réussite. L'entreprise canadienne qui respecte les différences culturelles devrait attendre de la souplesse en retour. Le fait que les entreprises canadiennes n'aient pas au départ cette réputation de manque de souplesse rendra d'ailleurs la chose plus facile. La réputation de compétence technologique que le Canada s'est acquise facilitera aussi la tâche des Canadiens qui s'efforcent de vendre leurs idées à des associés mexicains.


Notes :

Section 10 : Négocier et conclure une entente

Négocier et conclure une entente

- L'approche
- Les négociations
- Les stratégies
- Conclure



 Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
Department of Foreign Affairs and International Trade18 de 22

Une bonne compréhension des questions culturelles est essentielle pour négocier une entente commerciale au Mexique. La société canadienne qui maîtrise cette dimension des affaires accroît sensiblement ses chances de conclure une entente, mais, de plus, cette entente répondra bien à ses besoins et à ceux de son nouveau partenaire et réduira au minimum les risques ultérieurs d'incompréhension.

L'approche

L'approche

- Qui contacter?
- Le premier contact
- Quand prendre contact?
- Recueillir le plus d'informations utiles
- La connaissance de l'interlocuteur
- La présentation de l'entreprise et de ses services



Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
Department of Foreign Affairs and International Trade

19 de 22

Qui contacter?

Qui prend les décisions au sein des entreprises mexicaines? Comme pour toute transaction commerciale, il est inutile de vanter les mérites de ses produits ou de ses services à un interlocuteur qui ne prend pas part à la décision ou qui n'y joue aucun rôle.

- Dans une PME mexicaine, il faudra généralement s'adresser au principal dirigeant qui sera le plus souvent l'un des principaux actionnaires, sinon le seul. L'exercice du pouvoir réel est très concentré dans les entreprises mexicaines.
- Il se peut également que le dirigeant de la PME mexicaine réfère le Canadien à une autre personne ou un autre service avec qui poursuivre la discussion. Un employé ainsi mandaté par sa haute direction prendra sa tâche très au sérieux. Il faudra cependant veiller à ce que ce dirigeant soit mis au courant de l'évolution des pourparlers car c'est lui qui prendra la décision finale.
- Dans les grandes organisations, le choix du premier contact dépendra de l'objectif visé. Selon qu'on voudra constituer une alliance stratégique ou simplement vendre son produit, on ne s'adressera pas à la même personne. Il faut dès le début trouver le véritable preneur de décision. Sans cela, on risque de présenter son projet à un interlocuteur mexicain qui ne se montrera intéressé que par politesse. S'il décide ensuite de vous référer à la bonne «cible», cette dernière pourra hésiter à vous recevoir, s'offusquant de n'avoir pas avoir été contactée la première, ce qui témoigne à ses yeux d'une mauvaise connaissance de son entreprise.

Au Mexique, les titres des personnes peuvent parfois nous induire en erreur. Le directeur des achats d'une entreprise n'aura pas nécessairement une influence déterminante sur l'adoption d'un nouveau produit si la décision relève du président ou du directeur de l'usine. Toutes ces informations supposent une analyse préalable de l'entreprise cible.

- Dans une entreprise du secteur public, la lourdeur bureaucratique ajoutera au temps nécessaire pour rejoindre la personne voulue.

Voilà pourquoi il importe de trouver le nom et le titre du véritable preneur de décisions, c'est-à-dire de la personne à qui s'adresser. On pourra contacter des clients, des fournisseurs (offrant des produits non concurrentiels), des consultants et même des employés de l'organisation visée pour trouver ces renseignements.

Le premier contact

Lors des premiers contacts avec un Mexicain, on évitera la télécopie, la poste et le courrier électronique. N'oublions pas que le contact humain est essentiel et incontournable pour susciter l'intérêt et gagner la confiance des Mexicains.

Un fabricant canadien de portes et fenêtres qui voulait exporter ses produits au Mexique a décidé de chercher un distributeur mexicain. Après une semaine de recherche de noms et de coordonnées de distributeurs éventuels, il a envoyé des télécopies en anglais à une trentaine d'entre eux en leur expliquant ses intentions et en faisant appel à leurs services sur le terrain. La seule réponse reçue est venue près de deux mois plus tard et ne faisait aucunement allusion aux produits que proposait le fabricant de portes et fenêtres.

Dans les PME mexicaines, le télécopieur remplace mal les communications verbales. Il importe de savoir que ce sont souvent les secrétaires et les réceptionnistes qui s'occupent du télécopieur, ce qui leur permet de faire le tri des télécopies à transmettre à leur patron. Il se peut donc que votre message ne parvienne jamais à son destinataire. Une conversation (téléphonique ou en personne) entre le responsable de l'entreprise canadienne et son prospect mexicain constitue sans doute la meilleure approche, en particulier lorsque le Canadien est en mesure de mentionner qu'il a été référé par un Mexicain de bonne réputation et connu du destinataire.

Une entreprise canadienne qui prend contact pour la première fois avec un homme d'affaires mexicain a intérêt à faire état de sa nationalité. Non seulement les Canadiens ont-ils une bonne image au Mexique mais le fait de venir d'un pays étranger, autre que des États-Unis, et de s'exprimer en espagnol avec un certain accent suscitent souvent la curiosité chez les Mexicains. On pourra se présenter de la sorte :

Buenos días (ou Buenas tardes), habla el Sr. Daniel Martin de la compañía XYZ de Canada...»
(Bonjour, ici Daniel Martin de la société XYZ du Canada...).

Sachant que vous êtes canadien, il est fort probable la personne qui répond s'efforcera d'acheminer la communication au destinataire.

Au Mexique, comme ici, les secrétaires de direction et les réceptionnistes filtrent les communications pour permettre aux dirigeants de se consacrer aux priorités de l'entreprise. Il ne faut pas les percevoir comme un obstacle mais plutôt comme une aide pour accéder à la bonne personne et pour recueillir des renseignements importants. Il est aussi bon de se souvenir qu'elles sont beaucoup plus sensibles aux marques de courtoisie et de respect que leurs homologues canadiennes.

Il faudra donc tenter d'établir un rapport harmonieux avec cette personne, engager une conversation en lui indiquant votre nationalité et la nature de

vos activités, puis lui préciser que vous vous intéressez à sa société et aux produits ou aux services de celle-ci. Vous pourrez alors tenter d'obtenir d'elle des informations sur la personne à contacter. Si cette réceptionniste persiste à obtenir plus de précisions sur l'objet de l'appel, il faudra toujours rester très courtois et répondre par une formule générale suivie d'une question comme dans l'exemple ci-dessous :

Canadien : Bonjour Madame (ou Monsieur). Pourrais-je, s'il vous plaît, parler au Licenciado Pérez Unda?

Réceptionniste : C'est à quel sujet?

Canadien : Nous cherchons une forme d'alliance stratégique au Mexique et j'aimerais savoir si votre entreprise commercialise des licences de fabrication de progiciels?

Répondez d'abord de façon générale à la question posée, puis enchaînez avec une question plus technique qui incitera peut être la réceptionniste à acheminer la communication à la personne désirée.

Pour composer avec la bureaucratie de la fonction publique, on aura avantage à faire appel à son réseau de contacts ou celui de son partenaire mexicain afin d'obtenir rendez-vous plus rapidement. Il y a également intérêt à connaître un membre influent de la fonction publique et à préciser que c'est lui qui vous a conseillé de téléphoner.

Quand prendre contact ?

L'étape suivante consiste à savoir à quel moment cette personne est la plus facile à rejoindre. Le moment idéal pour un premier contact dépend des habitudes de chaque dirigeant mais ils sont souvent plus accessibles et mieux disposés le matin et en début de semaine. Si le représentant canadien a un bon contact avec la réceptionniste, elle pourra peut-être le conseiller efficacement.

Recueillir le plus d'informations utiles

Plus on en sait à l'avance sur la personne qu'on désire rencontrer, et sur sa société, et plus on a de chances de parvenir à ses fins. Il sera en effet plus facile de retenir l'attention de son vis-à-vis et de susciter son intérêt.

Les Canadiens doivent retenir que, lors d'un premier contact avec un partenaire mexicain, ce ne sont pas leurs produits ou leur entreprise qu'ils doivent promouvoir d'abord mais eux-mêmes.

Une démarche de prospection improvisée a très peu de chances de réussir au Mexique. Les grandes différences culturelles, personnelles et d'affaires, imposent de plus à l'entreprise canadienne de redoubler d'efforts dans sa quête d'informations clés qui lui permettront de trouver à qui s'adresser efficacement et de préparer de bons arguments de vente.

Les probabilités de réussite sont toujours plus élevées avec une stratégie bien étoffée que lorsqu'on s'en remet au hasard.

La connaissance de l'interlocuteur

Les décisions d'affaires sont souvent prises au Mexique sur des critères quelque peu différents de ceux des Canadiens. On peut mentionner qu'il n'est pas rare qu'un employé mexicain refuse une promotion par crainte de ne pas disposer d'assez de temps pour sa famille. On rencontre aussi des dirigeants d'entreprises qui accordent volontiers plus d'importance à leur famille qu'à leurs affaires.

On fait ici l'hypothèse qu'on a déjà réalisé une étude de marché pour préciser le segment de marché visé, les entreprises intéressantes et les personnes à qui il faut s'adresser. Toutefois, cela ne suffit pas. Il faut examiner avec soin le processus de décision des gens d'affaires car il exercera une influence sur l'issue de la négociation.

Il faut se rappeler que les Mexicains essaient de commencer par se faire une opinion d'un nouvel interlocuteur afin de prévenir toute difficulté ultérieure et de réduire le risque d'avoir recours aux tribunaux.

Il faut donc développer graduellement une relation de confiance avec son interlocuteur mexicain en s'ouvrant à lui mais aussi en lui posant des questions parfois même d'ordre personnel, sans pour autant lui laisser croire qu'on procède à un interrogatoire. Le Canadien doit chercher à comprendre les besoins de son vis-à-vis mexicain, ses problèmes, ses préoccupations ainsi que les critères auxquels il se réfère lorsqu'il négocie ou prend des décisions d'affaires. Durant toute cette phase de familiarisation, le représentant canadien doit toujours manifester son intérêt et son respect envers son prospect mexicain.

Qui plus est, le dirigeant canadien devra apprendre à décoder et à intégrer des informations tant implicites qu'explicites et toutes aussi personnelles que professionnelles. Il arrive fréquemment que la dimension informelle et subjective du processus de décision des gens d'affaires mexicains contribue à désarçonner les Canadiens qui veulent faire affaires dans ce marché.

On fera tout son possible pour remettre à son interlocuteur mexicain des documents en espagnol (fiches techniques, offres de services, lettres, télécopies, contrats...). Cela fera la différence par rapport aux représentants d'autres pays qui ne s'expriment qu'en anglais avec les Mexicains. Les Canadiens qui prennent part aux pourparlers devraient acquérir un vocabulaire d'une trentaine de mots en espagnol : une vingtaine de termes techniques et une dizaine de formules de politesse.

L'interlocuteur mexicain ne doit pas avoir l'impression ou le sentiment que le représentant canadien débarque en colonisateur ou en conquistador sur son territoire. Toute attitude de supériorité, de condescendance de même que toute allusion à l'effet de provenir d'un pays industrialisé risqueraient de faire avorter une négociation.

Ce n'est pas tout de s'adresser au preneur de décision. Il faut aussi savoir comment il prend ses décisions. Il faudra être attentif tout au long des rencontres à noter tout ce qui concerne les politiques internes et le processus de décision, à percevoir toutes les hésitations de son interlocuteur mexicain.

La présentation de l'entreprise et de ses services

L'objectif du représentant canadien est de convaincre son interlocuteur mexicain d'acheter son produit ou encore de parvenir à un accord avec lui. Pour y parvenir, il a tout intérêt à développer une argumentation qui non seulement lui permettra de faire face aux objections du client mexicain mais qui convaincra également ce dernier que l'offre canadienne est attrayante. Là encore, on voit l'utilité des recherches faites précédemment. Le Canadien peut à la rigueur évoquer certaines statistiques ou caractéristiques du marché mexicain favorables à sa cause. Il fera ainsi preuve du travail déjà effectué et du sérieux de sa démarche.

Comme dans toute négociation, il faut chercher à répondre aux besoins de son interlocuteur. Celui-ci se demandera comment ou dans quelle mesure le nouveau fournisseur canadien lui permettra d'être plus concurrentiel et d'accroître ses profits au Mexique. D'où l'importance de connaître les impératifs et les objectifs d'affaires de l'homologue mexicain.. Le défi est souvent d'offrir une solution originale qui convaincra le Mexicain des avantages de la proposition.

Le Canadien devra prévoir les objections de son vis-à-vis Mexicain. Il ne faut cependant pas toujours les devancer, c'est-à-dire y répondre avant même qu'il ne les exprime. La présentation ne doit pas en effet se transformer en monologue. Il faut se rappeler que les Mexicains n'émettent pas toujours leurs objections d'une façon très explicite ou évidente, si bien qu'il peut s'avérer parfois laborieux pour le représentant de bien évaluer la situation. Un Mexicain qui ne veut pas déplaire peut même acquiescer et se montrer favorable aux arguments avancés par le Canadien, sans pour autant y croire. Le seul remède est d'instaurer un climat de confiance qui incitera le Mexicain à formuler ses opinions, ses questions et ses objections.


Une erreur courante des entreprises canadiennes lors de négociations avec des sociétés mexicaines est de présenter d'abord sa position puis ensuite de tenter de la défendre. Prenons l'exemple de cet importateur mexicain de composantes électriques qui avait demandé à son fournisseur canadien de lui consentir un crédit. Ce dernier commence par affirmer que c'est impossible puis explique sa décision.


Dès l'instant où le Canadien annonce son refus, l'importateur mexicain se désintéresse de la suite. En procédant à l'inverse, en analysant d'abord la situation et en concluant avec sa décision, il aurait conservé l'attention de son interlocuteur jusqu'à la fin de son exposé.

Les aspects fondamentaux de la négociation

Négociations

- Les lieux de la négociation
- Avec qui conclure la transaction
- Le contenu de l'entente
- L'échange de propositions




 Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
 Department of Foreign Affairs and International Trade

20 de 22

Si le premier contact est prometteur et que votre présentation a été bien reçue, l'étape suivante sera l'ouverture des négociations. On abordera invariablement les caractéristiques du produit, sa structure de prix, les conditions de crédit, les modalités de paiement, l'exclusivité, les coûts de transport, les droits de douane et le soutien technique. Les objections porteront presque toujours sur ces questions. C'est pourquoi le représentant canadien doit connaître son sujet à fond et avoir toute la latitude nécessaire pour négocier.

Il faut tenter de comprendre les attentes de son vis-à-vis sur ces questions. C'est ainsi qu'une des conséquences de la crise financière qui a secoué récemment le Mexique est que les gens d'affaires s'y montrent dorénavant plus attentifs aux conditions de crédit de leurs fournisseurs. Certains attachent même plus d'importance au financement qu'au prix d'un produit. Le paiement devrait toujours se faire en dollar américain, même si un Mexicain essaiera souvent de négocier en peso pour se protéger des variations importantes de sa monnaie par rapport au dollar américain. Quant au prix, l'entreprise canadienne devra tenir compte de tous ses postes de coût (coût usine, fret, assurances, droits de douane, commissions, bénéfice) et des prix pratiqués par la concurrence au Mexique.

Les Canadiens ont intérêt à situer leur relation d'affaires avec des partenaires mexicains dans le long terme et à ne pas chercher à réaliser des transactions ponctuelles et occasionnelles sur ce marché.

Les lieux de la négociation

Dans la mesure où le nombre de personnes prenant part à la négociation est restreint, les gens d'affaires mexicains apprécieront que vous les invitiez à poursuivre la négociation au restaurant. Cette invitation sera d'autant plus indiquée si vous êtes parvenu dans vos négociations à résoudre certaines questions. Elle sera aussi perçue comme une façon de consolider cette entente et de montrer que vous ne voulez pas uniquement signer un contrat et déguerpir. S'il y a plus de cinq négociateurs, les échanges devront alors avoir lieu au bureau, dans une salle de réunion par exemple, afin de permettre à chacun de s'exprimer en toute liberté et de se concentrer sur l'objet de la discussion. Dans certains cas, les négociations pourront se poursuivre sur un parcours de golf; ce sera par exemple l'occasion d'essayer de convaincre son interlocuteur d'un point précis de la négociation.

Il arrivera que l'interlocuteur mexicain invite le négociateur canadien à son domicile pour qu'il fasse la connaissance de sa famille. C'est une manifestation d'intérêt non négligeable. Il vaudra alors mieux s'abstenir de parler affaires, à moins que son hôte ne le fasse. Même dans ce cas, on évitera de s'appesantir.

Le négociateur canadien pourra aussi inviter un ou plusieurs Mexicains à se rendre au Canada afin de visiter les installations de son entreprise et son pays. Cela peut supposer que la société canadienne prendra à sa charge tout ou partie des coûts. Ce sera néanmoins une occasion de faire découvrir au Mexicain l'entreprise canadienne, de lui présenter les gens qui y travaillent et de mettre en valeur les produits ou les services de la société tout en développant une amitié avec son partenaire mexicain, amitié qui se révèle souvent une condition essentielle à la conclusion d'un accord.

Avec qui conclure la transaction

Selon la nature et l'importance de l'entente en cours de négociation, les deux équipes iront de la forme la plus simple, un négociateur pour chaque partie, à des équipes plus complètes assistées de professionnels. Il importe que les représentants des deux côtés de la table aient les mêmes niveaux de responsabilité ou assument des fonctions comparables.

Le représentant de l'entreprise canadienne doit vérifier si son interlocuteur mexicain est bien autorisé à négocier et à signer un accord au nom de sa société. Le fait de signer ou même de négocier une entente avec un employé non habilité à cette fonction risque non seulement de ne pas être valide mais peut également nuire aux relations ultérieures avec le véritable décideur. Celui-ci se sentira en effet probablement vexé de ne pas avoir été contacté en premier et n'hésitera pas à retarder ou même à interrompre les pourparlers avec le Canadien.

Les gens d'affaires mexicains sont des négociateurs expérimentés et respectueux. Ils ne dévoilent pas facilement leur jeu et on ne découvre leurs véritables intentions et objectifs qu'au fur et à mesure que la négociation progresse.

Dans le cas d'une transaction commerciale simple (vente d'un produit de consommation, par exemple), il est inutile de faire appel à un juriste ou à un autre professionnel mais s'il s'agit d'un accord de licence, d'un partenariat ou de quelque autre forme d'alliance stratégique, cela devient une nécessité.

Quelle que soit la nature de la transaction ou du projet, il faut rédiger une entente ou un contrat précisant notamment les droits et les obligations de chaque partie. À titre d'exemple, un contrat d'agence pourrait s'inspirer du modèle de contrat de la Chambre de commerce internationale qui aborde les sujets suivants :

1. l'identité des parties;
2. la définition des produits et du territoire;
3. la définition des fonctions de l'agent et du fabricant;
4. les obligations de l'intermédiaire;
 - respect des exigences et protection des intérêts du fabricant;
 - promotion des ventes et organisation du réseau de distribution;
 - publicité, foires et événements industriels;
 - clause de non concurrence;
 - utilisation des marques du fabricant;
 - support technique et garantie envers les clients;
 - stock minimum;
 - chiffre de ventes minimum;
5. les obligations du fabricant;
 - acceptation des commandes;
 - exclusivité (territoires, clients, produits, secteurs);
 - information de l'intermédiaire, matériel publicitaire...;
 - rémunération de l'agent;
6. clauses particulières;
 - négociation des affaires;
 - solvabilité des clients, du croire;
 - commission.

L'échange de propositions

Dès qu'un interlocuteur mexicain accepte d'examiner une première proposition d'affaires, on peut parler de manifestation d'intérêt, sinon de curiosité de la part de ce dernier. Après quoi, si l'interlocuteur procède à une contre-proposition, son intérêt devient alors explicite, encore que parfois modeste compte tenu des exigences formulées à ce stade.

Toutefois, le processus est bel et bien enclenché et un accord est désormais probable entre les deux parties. En revanche, la présentation d'une contre-proposition signifie également que la proposition précédente a été rejetée et que la partie l'ayant présentée n'est plus liée par cette première offre. Voilà pourquoi il importe de mesurer soigneusement toutes les dispositions des propositions échangées entre les parties.

Au Mexique, la négociation entre les gens d'affaires ne peut se traduire par un simple échange de télécopies sur lesquels on retrouve des informations ayant trait au produit, au prix, à la quantité exigée, aux termes de crédit, etc. Les Mexicains aiment s'entretenir avec leurs interlocuteurs et prennent plaisir à marchander. Il n'y a qu'à faire un tour au marché de l'artisanat à la *Ciudadela* ou encore au marché *Central de abastos* à Mexico pour s'en convaincre. On échange des arguments, des propositions et des positions qu'on abandonnera par la suite, mais qui sont souvent révélateurs, jusqu'à la conclusion d'un accord (ou la rupture du dialogue) entre les parties.

Toutefois, dans le cadre d'un plan d'exportation et d'expansion au Mexique, on doit se demander si un tel processus de marchandage ne risque pas de porter atteinte à la relation d'affaires à long terme qu'on veut instaurer. Le touriste ne reviendra probablement demain faire des achats au même endroit; le vendeur ne cherchera donc pas à le fidéliser mais à faire le plus de profit possible. Les deux entreprises qui négocient se situent dans une perspective différente.

En effet, les gens d'affaires canadiens veulent conclure une transaction qui incitera leurs partenaires mexicains à poursuivre ou préserver leurs activités commerciales ou industrielles. En d'autres termes, il faut se préoccuper de l'avenir des relations avec son futur partenaire ou client. Les Canadiens doivent cependant mesurer que la crise financière qui a touché le Mexique pousse nombre d'entreprises à chercher des bénéfices immédiats.

Avec ses incessants allers et retours, le marchandage est un processus lent. Les positions de départ sont très éloignées d'un juste milieu. Les deux négociateurs sont bien conscients qu'il s'agit de minimiser les concessions et de sauver les apparences. Le risque est d'aboutir à une relation d'adversité. La partie adverse est perçue comme un ennemi qu'il faut vaincre par des ruses et des menaces. Plus il y aura de négociateurs (membres d'un comité, juristes, financiers, etc.) et plus le processus sera laborieux. À l'inverse, la méthode souple (chercher à tout prix à préserver une relation cordiale en faisant des concessions) n'offre pas davantage de chances de parvenir à un accord judicieux. En effet, une des parties s'estimera lésée d'avoir trop cédé, même si cela ce sera passé sans heurt.

Les stratégies

Les stratégies

- Retenir des bases de négociation objectives
- Recherche d'avantages mutuellement acceptables
- Faire la distinction entre la personne et le négociateur
- Recherche de solutions originales et pratiques



Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
Department of Foreign Affairs and International Trade

21 de 22

Afin de parvenir à une entente judicieuse et durable, il faut respecter les quatre conditions suivantes :

1. Retenir des bases de négociation objectives;
2. Rechercher des bénéfices mutuellement acceptables;
3. Faire la distinction entre la personne et le négociateur
4. Rechercher des solutions originales et pratiques.

Retenir des bases de négociation objectives :

Tous les critères et les arguments présentés lors de la négociation doivent reposer sur des bases solides et objectives. Si le client mexicain prétend que le prix du produit est trop élevé. Il faudra lui faire préciser son affirmation en lui demandant «Plus élevé que quoi? Le Canadien ne peut se contenter d'un «Votre prix est trop élevé !» ou «...plus élevé que la concurrence». Il faut savoir à quel concurrent on fait allusion afin de faire une comparaison valable et de mettre en évidence les différences et les avantages des produits offerts. Il faut s'assurer d'aborder toutes les questions pertinentes et importantes de la négociation. Ainsi on ne doit pas hésiter à aborder les points épineux afin de clarifier toute question qui laisserait place à la confusion ou à la suspicion.

Dans le cadre des négociations pour créer un partenariat ou une alliance stratégique avec un partenaire mexicain, il est tout indiqué de conclure un accord intérimaire portant sur les règles de la négociation, sur les objectifs généraux de chaque partie, sur la confidentialité des pourparlers ainsi que sur un échéancier à observer.

Recherche d'avantages mutuellement acceptables :

Il est normal que dans certains cas les intérêts des deux parties soient opposés. Par exemple, l'un cherche le prix le plus bas et l'autre le plus élevé. Seulement, chaque partie recherche néanmoins autre chose qu'un prix et c'est d'ailleurs là l'essentiel de la transaction. En effet, le Mexicain n'achète pas un produit uniquement en raison de son prix mais surtout pour sa fonction. De même, le représentant canadien ne vend pas un produit exclusivement pour percevoir un revenu mais également pour satisfaire son client et le persuader d'acheter de nouveau.

Les positions des négociateurs ont parfois pour effet de dissimuler les motifs fondamentaux de chacun d'eux. Lorsqu'on se cantonne sur ses positions, on oublie parfois ses véritables objectifs ainsi que ceux de son partenaire. La recherche d'un accord où tout le monde gagne consiste à concilier les intérêts de chacun. Plus on se concentre sur les questions de fond et plus rapidement on parviendra à une entente.

Faire la distinction entre la personne et le négociateur

Il ne faut jamais sous-estimer l'amour-propre des Mexicains. Lorsqu'on est amené à émettre une critique, il faut s'assurer de ne pas l'adresser directement au Mexicain car ce dernier ne manquera pas de l'associer à sa propre personne. Les négociateurs mexicains s'assoient à la table de négociation avec leurs perceptions, leurs priorités ainsi que leur propre schème de valeurs et croyances. Ceux-ci accordent une très grande importance au respect des uns envers les autres. Ils s'attendent à ce que leurs interlocuteurs partagent les mêmes valeurs.

Qu'elle soit ou non Justifiée, une critique adressée directement à un Mexicain aurait pour effet de placer ce dernier sur la défensive. On ne devra pas alors se surprendre de l'interruption du dialogue ou encore de la suspension indéfinie des pourparlers. Cela peut sembler puéil aux yeux du négociateur canadien mais c'est ainsi et l'ignorer pourrait mettre en péril le projet et réduire à néant tous les efforts investis dans la négociation.

Le Canadien doit s'efforcer de parvenir à une entente honorable en permettant à son vis-à-vis de sauver les apparences. Si un acheteur canadien amorce la négociation avec un fournisseur mexicain en exigeant qu'il lui offre son «meilleur prix», il lui fera une offre probablement intéressante mais hésitera par la suite à l'améliorer car ce serait convenir qu'il n'a pas donné son «meilleur prix» au début. Il faut donc laisser à son partenaire toute la latitude nécessaires pour améliorer son offre et ne jamais lui donner à penser que vous voyez son jeu.

Faire la distinction entre la personne et le négociateur exige une bonne compréhension des enjeux et des besoins respectifs, un talent aiguisé de

communicateur, une bonne dose de discernement et un regard tourné vers les relations futures.

Pour bien s'entendre avec quelqu'un, il faut l'écouter attentivement et s'efforcer de comprendre son point de vue. Le Mexicain doit réaliser que le Canadien comprend sa position, il pourra alors lui accorder sa confiance. Il faut bien évidemment être sincère car autrement le Mexicain ne tardera pas à avoir des doutes, ce qui mettra en péril la transaction.

Rechercher des solutions originales et pratiques :

Le résultat de la négociation ne doit pas être perçu comme une victoire ou comme une défaite mais plutôt comme la possibilité d'établir une relation d'affaires assortie d'avantages réciproques. Cela suppose d'être effectivement persuadé que la transaction négociée procure des avantages mutuels aux deux parties.

Au Mexique, les histoires de pots-de-vin font encore surface, dans le secteur privé comme dans le secteur public. Les Canadiens ne sont pas tenus d'adopter ces usages mexicains, en régression, pour négocier avec ces derniers. Cependant, les représentants d'entreprises canadiennes doivent souvent faire preuve d'imagination et emprunter une stratégie de négociation qui se distingue favorablement de celle utilisée par la concurrence, bien que toujours adaptée au contexte mexicain.

La recherche d'une solution novatrice aura davantage de chances de réussir si le représentant canadien prête attention aux hésitations éventuelles de son interlocuteur mexicain au cours de la négociation. On ne peut appréhender la pensée ou anticiper les réactions de celui-ci s'il n'exprime jamais ses opinions ou ses objections. Il faut donc engager un dialogue avec le Mexicain et tâcher de connaître la source et les fondements des objections qu'il formule.

L'interlocuteur mexicain doit être convaincu, dès le début des négociations, que la proposition de l'entreprise canadienne est sérieuse. Il faudra entretenir ce sentiment tout au long des pourparlers de manière à établir et à préserver un climat de confiance. C'est ainsi qu'un négociateur canadien qui réduirait plusieurs fois son prix sans rien exiger en retour donnerait l'impression à son interlocuteur mexicain que sa proposition de départ n'était pas raisonnable. Le dialogue ci-dessous entre un acheteur mexicain et un vendeur canadien d'équipement d'emballage de produits pharmaceutiques illustre une approche possible.

Mexicain : À 2 500 \$, c'est vraiment trop cher pour ce type de pièce.

Canadien : Vous voulez dire trop cher par rapport à quels produits au juste?

Mexicain : Par rapport aux pièces qu'offre mon fournisseur actuel : USPAK.

- Canadien : Ah ! Je vois. Seulement, il ne faut pas oublier que mes composantes vont permettre à vos machines d'atteindre une capacité de production supérieure qu'avec celles de votre fournisseur actuel et j'offre en plus des options qui permettront une automatisation accrue de vos procédés d'emballage.
- Mexicain : Je n'ai pas besoin de ces options d'automatisation puisque la main-d'œuvre chez nous est abondante et abordable.
- Canadien : Très bien ! Alors dans ce cas si je retire cette composante d'automatisation je peux ainsi soustraire la somme de 700 \$ du prix qui s'établit désormais à 1 800 \$.
- Mexicain : Mais à 1 800 \$ votre prix est à peu près identique à celui de USPAK. Je ne vois aucun intérêt à changer de fournisseur? Il faudrait que votre prix soit encore plus bas.
- Canadien : Bien sûr. Je comprends votre point de vue... Écoutez ! Quelles conditions de crédit avez-vous avec USPAK?
- Mexicain : Je paie par lettre de crédit, au moment de l'achat.
- Canadien : Voici ce que je peux vous offrir : puisque je suis intéressé à vous avoir comme client, je vous propose donc un règlement par lettre de crédit à paiement différé de 30 jours, si bien entendu vous acceptez de prendre en charge les frais d'installation de l'équipement.
- Mexicain : Ça me paraît intéressant... il faudrait que j'y pense.

Au lieu de céder sur le prix et de vendre un produit répondant plus ou moins aux besoins du client, il vaut mieux chercher à adapter le produit, dans la mesure du possible, et trouver une solution originale à la satisfaction des deux parties. Évidemment, plusieurs autres éléments peuvent entrer en considération lors de la négociation, notamment l'assistance technique, le support promotionnel, les pièces de rechange...

Il faut se souvenir que les dirigeants mexicains sont très sensibles au prix, aux conditions de crédit et aux possibilités de réduction des coûts ou d'augmentation des revenus. L'exemple ci-dessus témoigne également de l'importance pour le Canadien de connaître les produits et stratégies de la concurrence afin de pouvoir y réagir.



Une des causes fréquentes de l'échec des négociations avec les sociétés mexicaines est l'absence de suivi de la part des entreprises canadiennes. Lorsque les négociations durent plusieurs semaines ou plusieurs mois, il faut entretenir les relations avec l'homologue mexicain et répondre à toutes ses questions jusqu'à la fin des pourparlers, c'est-à-dire jusqu'à l'acceptation ou non de la proposition. Entamer des discussions avec un client mexicain éventuel pour le négliger par la suite risque non seulement de nuire au projet mais aussi de compromettre toute tentative ultérieure de pénétration de ce marché.


Conclure

Conclure

Conditions essentielles

- un climat de confiance
- à l'avantage des deux parties



Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
Department of Foreign Affairs and International Trade

22 de 22

La minute de vérité est arrivée. Il est temps de conclure la transaction qui est la raison d'être de tous les efforts déployés depuis le début de la négociation. Il reste à vérifier que certaines conditions indispensables sont bien remplies :

- Il doit y avoir déjà un climat de confiance entre les interlocuteurs canadiens et mexicains; et
- les deux parties doivent être convaincues que cette transaction leur apportera les avantages qu'elles en attendent.

Si ces conditions ne sont pas remplies, c'est qu'on a sauté une étape ou qu'on n'a pas été suffisamment attentif aux préoccupations de l'autre partie; il faut alors s'armer de patience et reprendre la négociation aux étapes précédentes, ou conclure à l'échec. La clé est de bien saisir à quel moment l'écart s'est creusé entre la réaction réelle de votre interlocuteur et la perception que vous en avez eue.

On ne saurait trop insister sur l'importance que les relations humaines et la confiance ont pour les gens d'affaires mexicains. Elles déterminent souvent la réussite ou l'échec des négociations. À ce stade, les deux parties ont déjà investi beaucoup de temps à négocier pour parvenir à un accord. Sans précipiter les choses, le Canadien doit intervenir. Attendre que le Mexicain accepte explicitement la proposition est risqué. S'il s'accorde un délai de réflexion avant de prendre une décision, les chances de conclure l'affaire sont nettement réduites car on sait fort bien que les chances de réussite sont beaucoup plus élevées lorsque celui qui fait l'offre prend l'initiative de conclure la transaction. L'exemple ci-dessous propose une conclusion à la négociation entre le fabricant canadien d'équipement d'emballage et son client mexicain.

- Canadien : Voyez-vous, non seulement ces pièces vous permettront de réduire le nombre de vos produits défectueux, mais elles contribueront également à augmenter votre capacité de production de 15 %.
- Mexicain : Oui, je comprends...
- Canadien : Vous savez aussi que nous offrons une assistance technique et une possibilité de payer à 30 jours par lettre de crédit à paiement différé. Vous allez constater très tôt que vous avez fait une bonne affaire. Alors quelle est la quantité de composantes dont avez-vous besoin pour la première commande?

Le représentant canadien s'efforce de résumer rapidement les principaux avantages de son produit. Il surveille en même temps la réaction du client mexicain, puis l'invite à se prononcer de façon non équivoque sur l'accord. Sans pour autant se montrer démesurément confiant, le Canadien doit se comporter comme si la conclusion de la transaction représentait l'enchaînement naturel et évident des pourparlers.

L'accord verbal doit être suivi de la signature, par les deux parties, d'une entente écrite qui précise les dispositions dont les interlocuteurs ont convenu. Ce contrat doit être produit et signé dans les heures ou les jours qui suivent.

Enfin, il faut garder à l'esprit que la meilleure garantie d'atteindre ses objectifs dans une relation d'affaires au Mexique est d'avoir tenu compte des dimensions culturelles, d'avoir établi une relation de confiance avec son nouveau partenaire et d'avoir négocié des dispositions répondant aux principales attentes des deux parties. Le contrat n'est que la forme écrite de cette entente et rien ne pourra contraindre un partenaire réticent à faire preuve de toute la bonne volonté qui fera la différence entre la réussite et l'échec.

Section 11 : Un plan d'action pour la promotion des échanges avec le Mexique

Les sociétés canadiennes qui font l'effort de découvrir la culture mexicaine des affaires verront de nombreuses possibilités leur apparaître. Toutefois, les différences culturelles ne sont pas le seul obstacle à la pénétration du marché mexicain. L'information sur les marchés est beaucoup plus difficile à obtenir au Mexique qu'au Canada. De nombreuses organisations ne sont pas encore parfaitement adaptées au nouveau contexte du marché et des concepts comme la divulgation de renseignements sur les entreprises et l'imputabilité du service public sont encore nouveaux. Même quand l'information est disponible, les communications peuvent se révéler lentes et peu fiables.

Le système des marchés publics et la réglementation peuvent paraître complexes et tortueux à une société qui arrive sur ce marché. Il faut également penser à adapter les produits, les services et les documents de promotion en fonction des goûts mexicains. Pour compliquer tous ces problèmes, les conditions des affaires évoluent rapidement sous l'avalanche des réformes économiques du gouvernement mexicain.

Dans ce contexte, il est essentiel pour réussir de se préparer soigneusement et d'être en mesure de s'adapter à des conditions en évolution permanente. Cela ne remplace en rien les études de marché bien faites au Mexique, ni la nécessité de se constituer un réseau et d'établir des contacts. Pour que tous vos efforts se révèlent aussi rentables que possible, le Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI) offre de l'aide, tant au Canada qu'au Mexique, au moyen de son Plan d'action pour la promotion des échanges avec le Mexique.

La base de savoir Export i sur le Mexique

L'aide aux exportateurs éventuels commence avec la base de savoir Export i sur le Mexique. Il s'agit d'une collection mise à jour continuellement de sommaires des débouchés d'affaires, de profils sectoriels, de guides d'affaires et d'outils d'affaires. Ces publications sont disponibles auprès de l'InfoCentre au 1 800 267-8376 ou aux Centres de commerce international au Canada. Un catalogue de ces publications est disponible auprès de l'InfoCentre au 1 800 267-8376 ou auprès de la Direction du Mexique, Téléphone : (613) 996-5547; Télécopieur : (613) 996-6142; ou <http://www.dfait-maeci.gc.ca>.

Les sommaires des débouchés d'affaires

Un sommaire des débouchés d'affaires est un document qui comporte en général moins de dix pages. Il est conçu pour être transmis par télécopieur mais on peut également se le procurer en format imprimé. Dans la plupart des cas, il s'agit de résumés des profils sectoriels existants. Pour quelques secteurs, ils s'inspirent d'une étude de rapports de recherche publiés qui servent à la préparation en cours de profils sectoriels.

Les profils sectoriels

Les profils sectoriels sont des documents complets qui ont le plus souvent une soixantaine de pages. Il s'agit d'ouvrages imprimés. Ils reposent sur une analyse détaillée de rapports de recherche publiés, et sur des entrevues détaillées, en personne, avec les principaux intervenants du marché et les responsables du gouvernement du Mexique. Chacun porte sur un secteur industriel particulier et fournit un ensemble cohérent de renseignements d'affaires pratiques. Chacun s'intéresse à un secteur industriel particulier et fournit un ensemble cohérent de renseignements d'affaires pratiques :

- les caractéristiques uniques du secteur;
- un aperçu du secteur;
- le détail des principaux sous-secteurs;
- une étude statistique des importations du Mexique;
- une étude des tendances récentes du marché et des débouchés qui se font jour pour les produits;
- les profils des principaux clients et concurrents;
- un résumé du cadre réglementaire;
- des stratégies de pénétration du marché suggérées, y compris le rôle des intermédiaires;
- où obtenir de l'aide au Canada; et
- les premiers contacts au Mexique.

Les sociétés qui cherchent des débouchés au Mexique peuvent approfondir ces rapports en prenant contact avec les sources de renseignements indiquées et en demandant des exemplaires de rapports plus récents. On fournit une liste de contacts à jour.

Les guides d'affaires

Les guides d'affaires sont des manuels traitant de grandes questions relatives à la pénétration du marché mexicain. Chacun traite d'un aspect du milieu des affaires que les sociétés canadiennes ont jugé être un obstacle à la pénétration du marché. On y aborde des sujets comme la documentation et la réglementation sur les exportations, les marchés publics et le financement des exportations.

Les outils d'affaires

Les publications d'outils d'affaires fournissent des renseignements de référence sur l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA), la structure tarifaire, les problèmes juridiques, les possibilités de promotion et les programmes d'aide du gouvernement canadien. On y traite également dans les grandes lignes de l'économie mexicaine et du contexte des affaires, en plus d'y présenter toute une diversité d'outils de planification des exportations.

Une étude de marché

Les sommaires des débouchés d'affaires et les profils sectoriels de Export i, source d'information sur le Mexique, fournissent des informations de nature générale sur le marché mais pas de renseignements sur ce dernier. Il faut pour ces derniers une compréhension détaillée des produits, des compétences et des plans stratégiques d'une société. Les délégués commerciaux peuvent aider les sociétés canadiennes à recueillir des renseignements sur le marché en facilitant les contacts avec des acheteurs et des partenaires éventuels. Ils peuvent aussi indiquer des sources auprès desquelles il est possible de se procurer des informations et des renseignements plus détaillés sur le marché. Dans la plupart des cas, leur objectif sera d'orienter la société canadienne dans la bonne direction plutôt que de recueillir eux-mêmes des renseignements détaillés. Leur travail sera nettement plus productif si l'entreprise parcourt les rapports qui peuvent la concerner avant de se rendre au Mexique. Le fait de disposer d'un profil écrit de l'entreprise, de ses produits et de ses services, sans oublier ses attentes sur le marché mexicain, peut également permettre de démarrer le processus de consultation plus rapidement. (voir la Liste de vérification de l'exportateur à la page 79).

Le Service des délégués commerciaux du Canada est un outil important auquel ont accès les exportateurs canadiens. Ces ressources regroupent des délégués commerciaux en poste au Mexique, ainsi que la Direction du Mexique au Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI) à Ottawa. La Direction du Mexique s'occupe de la gestion d'ensemble des relations bilatérales avec le Mexique, dans tous ses aspects, y compris la promotion du commerce et des investissements. Pour utiliser ces ressources de façon efficace, les entreprises devraient les considérer comme faisant partie intégrante de leur stratégie commerciale

d'ensemble. Cela revient à dire qu'il faut leur fournir l'information dont ils ont besoin pour faire leur travail de façon efficace. Cela veut aussi dire qu'il faut préparer un plan global de commercialisation avant de demander leur aide et les informer de la mise en œuvre de la stratégie de pénétration du marché.

La première étape est de choisir le marché cible. Certaines sociétés essaient de viser un trop grand nombre de marchés à la fois et gaspillent leurs ressources ainsi que celles des délégués commerciaux. Les sociétés canadiennes qui ont réussi au Mexique ont toujours affirmé que la meilleure approche est de choisir soigneusement les marchés cibles en fonction de l'adéquation entre les capacités de l'entreprise et des besoins mexicains bien définis. Ce processus de ciblage suppose de tenir compte de l'évolution actuelle du Mexique. Il faudra un an ou plus pour s'implanter au Mexique. C'est donc au marché de l'année prochaine qu'il faut s'intéresser et non pas à celui de l'année dernière. S'inscrire à Exportations WIN facilitera l'accès à l'information qui peut aider à orienter ces premières décisions. On trouvera de plus amples détails sur Exportations WIN dans la section sur les contacts de ce document.

L'étape suivante pour l'entreprise est de procéder à une étude de marché préliminaire en fonction des renseignements disponibles dans la base de savoir Export i, source d'information sur le Mexique. Une entreprise peut commencer par lire le sommaire des débouchés d'affaires qui la concerne, disponible par télécopieur. Si son intérêt est soutenu, elle pourra alors se procurer les profils sectoriels des secteurs qui la touchent, et éventuellement certains des guides d'affaires.

Cela fait, si l'entreprise veut s'intéresser plus précisément à un débouché au Mexique, elle s'adressera à un délégué commercial qui aura besoin de renseignements détaillés sur l'entreprise et sur ses attentes. Une liste de vérification des renseignements nécessaires est reproduite à la fin de cette section. Si possible, il faudra également fournir de la documentation de promotion, de préférence en espagnol. Ces documents aideront le délégué commercial à présenter la société à ses contacts mexicains. Fournir des renseignements additionnels sur la société et ses objectifs au Mexique peut également aider le délégué commercial à faire un travail plus productif. On peut par exemple joindre à son dossier des exemplaires de communiqués de presse, des listes de prix et d'autres renseignements qui présenteront la société sous son meilleur jour. Le délégué commercial devra aussi être informé de tout contact actuel ou de toute relation avec un agent que l'entreprise pourrait avoir au Mexique.

Les communications avec le délégué commercial se feront par téléphone, télécopieur, courrier électronique ou courrier. Le courrier peut être lent au Mexique et il peut s'écouler plusieurs mois avant de pouvoir compléter deux ou trois communications bilatérales avec ce moyen. Malgré des améliorations récentes, les lignes téléphoniques mexicaines ne sont pas encore fiables et les communications par télécopieur n'aboutissent pas toujours. Les méthodes de communication à privilégier sont donc le courrier électronique et les services de messageries.

Les entreprises doivent également avoir conscience du fait que des questions complexes nécessitent parfois, dans le milieu des affaires mexicain, du temps pour y répondre. Les délégués commerciaux n'ont pas toujours facilement accès aux types de renseignements qu'on juge courants au Canada. Les concepts de divulgation et de responsabilité publique des organismes gouvernementaux sont assez vagues dans ce pays. On considère souvent être propriétaire de l'information qu'on détient et on la garde jalousement. Le meilleur outil de recherche au Mexique est donc le contact personnel et cela, beaucoup plus qu'au Canada. De plus, les dirigeants mexicains passent souvent une grande partie de la journée en dehors de leurs bureaux et il n'est pas toujours facile de les joindre. Il est donc, pour toutes ces raisons, fortement conseillé de faire autant de recherches que possible avant de quitter le Canada en accordant tout le temps nécessaire à cette cueillette de renseignements.

Se rendre au Mexique

Se rendre en personne au Mexique est essentiel pour une société qui veut finaliser sa stratégie de pénétration du marché. Il faut en général plusieurs voyages. Avant de décider de s'implanter dans ce pays, les sociétés canadiennes devront vérifier qu'elles sont bien prêtes à faire ce lourd investissement en temps et en argent qui est indispensable. Au Mexique, les affaires se passent de façon relativement formelle et il faut parfois du temps pour instaurer des relations personnelles. Les entreprises qui ont réussi dans ce pays signalent toujours qu'il leur a fallu beaucoup plus de temps qu'elles ne s'y attendaient et que cela leur a coûté beaucoup plus cher. Ce type d'engagement à long terme nécessite l'appui total de la haute direction. Il faut aussi de la patience et de la persévérance pour établir des relations d'affaires dans le milieu des affaires relativement formel du Mexique.

Les Canadiens se rendant en visite au Mexique sont bien reçus, mais certains ont réduit à zéro la bonne impression qu'ils avaient commencé par faire en ne faisant pas le suivi. Au Mexique, cela peut beaucoup nuire à la réputation du Canada et en particulier à celle d'exportateurs plus sérieux. De plus, le fait de ne pas suivre comme il convient l'étiquette en vigueur dans le milieu des affaires se répercute de façon néfaste sur le délégué commercial qui a organisé la rencontre et peut l'empêcher d'établir des contacts personnels par la suite. Au fur et à mesure que la société affine sa stratégie de pénétration du marché mexicain, elle devra tenir le délégué commercial informé de ses progrès.

Un élément important de la réussite des exportateurs éventuels est de parvenir à bien comprendre la culture d'affaires mexicaine et ses modalités de fonctionnement. Quand ils se rendent en visite au Mexique, les représentants d'une entreprise doivent être à l'heure aux rendez-vous et annuler officiellement tous ceux auxquels ils ne pourront pas se rendre. Il faudrait toujours faire parvenir une lettre de suivi à la personne qu'on a rencontrée, avec copie au délégué commercial, ce qui facilitera l'établissement d'une relation d'équipe. On pourra se procurer de plus amples informations sur la dimension culturelle des affaires au Mexique en consultant la base de savoir Export i, source d'information sur le Mexique.

Liste de vérification de l'exportateur pour informer le délégué commercial en poste à l'étranger

NOTE : Cette liste de vérification, transmissible par télécopieur, est conçue pour résumer les renseignements qu'une société exportatrice doit fournir au délégué commercial en poste à l'étranger afin d'obtenir son aide. La liste, une fois remplie et adressée à une délégation commerciale située dans le marché cible, constituera un document d'information pour le délégué commercial. Pour obtenir de plus amples informations, reportez-vous à la brochure intitulée «Travailler avec votre délégué commercial» et publiée par le MAÉCI. Vous pouvez vous la procurer auprès de l'InfoCentre au 1 800 267-8376 ou au (613) 944-4000. Télécopieur : (613) 996-9709.

Nom de la société	
Adresse Rue	
Personne-contact Téléphone Président de la société Autres agents ou contacts à l'exportation au Mexique	
Profil de la société Date de création Nombre d'employés Ventes (facultatif) Ventes à l'exportation	
Produits ou services Décrivez le produit ou le service et énumérez deux ou trois des principaux arguments de vente.	
Page 1 de 3	

<i>Liste de vérification de l'exportateur (suite)</i>	
<p>Nommez quelques-uns de vos clients importants</p>	
<p>Expérience à l'exportation de la société</p> <p>Dressez la liste des pays dans lesquels vous êtes actuellement présent et précisez votre niveau de réussite. Le cas échéant, précisez également le type d'agent que vous cherchez.</p>	
<p>Arguments de vente de la société</p> <p>Énumérez cinq ou six éléments importants qui font que votre société devrait intéresser des agents éventuels (p. ex. politique de service, formation de l'agent, etc.).</p>	
<p>Concurrents</p> <p>Dressez la liste des marques de commerce, noms de sociétés, villes et pays de vos principaux concurrents.</p>	
<p>Prévisions</p> <p>Donnez vos prévisions de ventes pour les trois prochaines années. Précisez les grands secteurs industriels cibles et les clients éventuels avec autant de détail que possible.</p>	
Page 2 de 3	

<i>Liste de vérification de l'exportateur (suite)</i>	
<p>Méthode de distribution des produits</p> <p>Décrivez comment vous aimeriez distribuer votre produit (p. ex., directement, par l'intermédiaire d'un agent ou d'un distributeur, etc.).</p> <p>Indiquez la structure de prix que vous avez à l'esprit.</p>	
<p>Caractéristiques d'un agent efficace pour vos produits</p> <p>Décrivez en détail les caractéristiques, l'expérience, les antécédents qu'un bon agent devrait avoir pour vendre vos produits.</p>	
<p>Commentaires</p> <p>Donnez, sur votre société, des renseignements additionnels sur votre société qui vous paraissent utiles pour instaurer des contacts à l'étranger.</p>	
<p>Page 3 de 3</p>	

**Où obtenir de l'aide
additionnelle?**

Ambassade du Canada au Mexique

La Direction du commerce et de l'économie de l'Ambassade du Canada à Mexico et les consulats canadiens de Monterrey et Guadalajara peuvent fournir une aide de premier ordre aux Canadiens qui s'intéressent au marché mexicain. Les délégués commerciaux connaissent bien le marché et feront tout en leur pouvoir pour aider une entreprise canadienne à s'installer au Mexique.

Ambassade du Canada

Direction du commerce et de l'économie
Schiller No. 529
Col. Polanco
Apartado Postal 105-05
11560 México, D.F.
Mexique
Téléphone : (416) 674-7410
Télécopieur : (011-525) 724-7982

Consulat canadien

Edificio Kalos, Piso C-1
Local 108-A
Zaragoza y Constitución
64000 Monterrey, Nuevo León
Mexique
Téléphone : (011-528) 344-3200
Télécopieur : (011-528) 344-3048

Consulat canadien

Hotel Fiesta Americana
Local 30-A
Aurelio Aceves No. 225
Col. Vallarta Poniente
44110 Guadalajara, Jalisco
Mexique
Téléphone : (011-523) 616-6215
Télécopieur : (011-523) 615-8665

**Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
(MAÉCI)**

Le **MAÉCI** est le ministère du gouvernement fédéral canadien auquel il incombe le plus directement de travailler au développement des échanges commerciaux. C'est à l'**InfoCentre** qu'on devrait s'adresser en premier lieu pour obtenir des renseignements sur les marchés d'exportation. Ce centre aide à trouver rapidement des solutions aux problèmes d'exportation et à accéder au réseau de renseignements commerciaux du MAÉCI. Il peut aussi fournir aux entreprises intéressées des publications spécialisées dans le domaine des exportations.

InfoCentre

Téléphone : 1 800 267-8376 ou (613) 944-4000

Télécopieur : (613) 996-9709

FaxLink : (613) 944-4500

Babillard électronique de l'InfoCentre (BÉI) :

1 800 628-1581 ou (613) 944-1581

Internet : <http://www.dfait-maeci.gc.ca>

La Direction du Mexique du Secteur de l'Amérique latine et des Antilles s'occupe de la promotion des échanges commerciaux avec le Mexique. Il y a plusieurs délégués commerciaux à l'Ambassade du Canada à Mexico ainsi qu'aux consulats de Monterrey et de Guadalajara. Les délégués commerciaux peuvent fournir toute une gamme de services, comme présenter les sociétés canadiennes à d'éventuels clients au Mexique, fournir des conseils sur les canaux de commercialisation, aider ceux qui souhaitent participer à des foires commerciales, contribuer à trouver des sociétés mexicaines qui conviennent comme agent et compiler des renseignements de crédit et d'affaires sur les éventuels clients étrangers.

Secteur de l'Amérique latine et des Antilles

Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

Édifice Lester B. Pearson

125, prom. Sussex

Ottawa (Ontario) K1A 0G2

Téléphone : (613) 996-3927

Télécopieur : (613) 996-6142

LIBRARY E A / BIBLIOTHÈQUE A E



3 5036 01025298 2

DOCS

CA1 EA617 97U51 FRE

Bien saisir la dimension culturelle
des affaires au Mexique : la cle
la réussite. --

16867088



Équipe Canada • Team Canada



Ministère des Affaires étrangères
et du Commerce international

Department of Foreign Affairs
and International Trade

Le Secteur de l'Amérique latine et des Antilles

InfoCentre

Télécopieur : (613) 996-9709

FaxLink : (613) 944-4500

Sans frais : 1-800-267-8376

Téléphone : (613) 944-4000

Babillard 1-800-628-1581

électronique : (613) 944-1581