

163680066(F)

doc
CA1
EA613
96M19
FRE

Canada



COMMERCIALISER VOS
SERVICES AU MEXIQUE : LES PREMIÈRES
ÉTAPES DE LA RÉUSSITE



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

SE PRÉPARER À EXPORTER

Commercialiser vos services au Mexique : Les premiers pas sur la voie 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 et Prospectus Inc.

Cette publication est conçue pour donner un aperçu de la façon de commercialiser des services 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, novembre 1996

N° de catalogue : E74-81/2-1996F
ISBN 0-662-81143-7

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.

Commercialiser vos services au Mexique :

Les premières étapes de la réussite

Dept. of Foreign Affairs
Min. des Affaires étrangères

FEB 11 2004

Return to Departmental Library
Retourner à la bibliothèque du Ministère

Novembre 1996

66194903

Table des matières

Introduction

En quoi l'exportation des services est-elle différente?	2
Le rôle des petites entreprises	4
Les avantages et les défis de l'exportation au Mexique	5
Les avantages	5
Les défis	6
Les objectifs et l'organisation du séminaire	8

Les éléments de la culture mexicaine

La famille	11
Les priorités	11
La structure de soutien	12
L'identité	13
La position sociale	13
Le maillage	13
La confiance	14
Les relations, les contacts, les réseaux et l'influence	14
La vie sociale	15
La loyauté	16
La déontologie et la corruption	17
Le respect	18
Le statut et la hiérarchie	18
La peur de blesser	19
La dignité et l'image	21
Le respect des femmes	21
Les formes de discours	23
Le patrimoine	24
La méfiance à l'égard des étrangers	24
La religion	25
La culture politique	26
Un pays en transition	26
La transformation du milieu des affaires	27
La transformation politique	28

Les stratégies d'exportation

Être prêt à l'exportation	30
Le processus de planification	31
Évaluer la position de la société canadienne	32
Se préparer à exporter	33
La compréhension du marché mexicain	35
La préparation d'un plan d'action détaillé	36
La promotion du service au Mexique	37

La constitution de partenariats	
Les modes de pénétration du marché.....	44
Trouver un partenaire	46
La négociation.....	47
Les ententes de partenariat	48
Les ententes d'agence et de représentation	48
La constitution d'une société.....	49
Revoir son dossier	
La mesure dans laquelle on est prêt à exporter.....	51
L'importance de la culture.....	52
La valeur des partenariats	52
Annuaire	
Ministères et services du gouvernement canadien au Canada	53
Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI)	53
Ministère de l'Industrie (MI).....	58
Revenu Canada.....	61
Agence canadienne de développement international (ACDI)	61
Agence de promotion économique du Canada atlantique (APÉCA).....	62
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DÉO)	62
Société pour l'expansion des exportations (SEE)	63
Corporation commerciale canadienne (CCC).....	65
Conseil national de recherches	67
Organismes parrains.....	68
Associations d'affaires et professionnelles	68
Ambassade du Mexique Bureaux du gouvernement mexicain au Canada	69
Banques mexicaines ayant des bureaux au Canada.....	70
Services du gouvernement canadien au Mexique	71
Ministères du gouvernement fédéral mexicain	72
<i>Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)</i>	72
Autres ministères du gouvernement	73
Autres agences et organismes.....	76
Institutions financières.....	77
Principales associations d'affaires et professionnelles.....	78

Introduction

Commercialiser vos services au Mexique



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

1 de 18

Les sociétés canadiennes qui vendent leurs produits ou leurs services sur des marchés étrangers sont confrontées à d'importants défis. Ces défis peuvent devenir des problèmes insurmontables dans les pays dont la langue et la culture des affaires diffèrent sensiblement de celles du Canada. C'est précisément le cas du Mexique. Ces obstacles peuvent être particulièrement élevés pour les prestataires de services. Ce séminaire est destiné à les aider à comprendre les avantages qu'il y a à exporter au Mexique et à leur fournir les outils pour affronter par eux-mêmes ces défis.


Objectif de cette session

À la fin de cette session, le participant devrait être en mesure de :

- reconnaître les défis particuliers que posent la vente de services au Mexique;
- comprendre les avantages et les difficultés de l'exportation; et
- savoir comment les autres sessions seront organisées.

Introduction

↳ Pourquoi les services sont-ils différents?
↳ Le rôle des petites entreprises



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

2 de 18

En quoi l'exportation des services est-elle différente?

Au sens strict, un service est un type de produit, c'est-à-dire tout ce qui est créé par le travail. De façon courante, le terme désigne des produits qui n'ont que peu ou pas de dimension tangible. Ils supposent aussi un niveau élevé d'interactions avec l'acheteur. Ces caractéristiques essentielles les distinguent des marchandises qui, elles, sont bien tangibles. Tout au long de ce séminaire, le terme produit désignera des marchandises.

Les distinctions entre les produits et les services sont fonction des types de services et de produits que l'on compare. Un cireur de chaussures et une boîte de cirages plus une brosse remplissent des fonctions très proches. Par contre, un logiciel personnalisé est très différent d'un logiciel de grande diffusion. Il y a aussi des produits, comme les pièces d'équipement machinées à la main, qui comprennent des éléments des deux types. La démarcation n'est donc pas toujours très nette entre les produits et les services. Les services ont cependant, le plus souvent, des caractéristiques qui leur sont propres :

- les services sont le plus souvent intangibles, ce qui veut dire qu'on ne peut pas les toucher, qu'ils n'ont pas de dimension physique. Ils sont aussi, en général, difficiles à quantifier ou à mesurer;
- les ventes sont conclues sur la base de promesses concernant la nature du service plutôt qu'en montrant des échantillons ou des prototypes;
- l'expérience et la crédibilité du prestataire de service jouent un rôle plus déterminant que pour le fabricant d'un produit;
- les services seront plus couramment que les produits adaptés aux besoins particuliers du client;

- les différences entre les services offerts par deux concurrents ne sont pas toujours faciles à déceler;
- les services sont, plus souvent que les produits, dispensés par des entreprises gérées par leurs propriétaires car ce sont souvent eux qui constituent le capital humain de l'entreprise, avec parfois quelques autres personnes clés;
- la clientèle des services est davantage composée de petites entreprises que de grandes car ces dernières disposent souvent à l'interne des ressources nécessaires pour répondre à leurs propres besoins;
- dans le secteur des services, ce sont les personnes et non les produits qu'on déplace; et
- les services sont beaucoup plus sensibles que les produits aux problèmes de culture et de communication car l'interaction avec les clients y joue un rôle beaucoup plus déterminant.

Ces facettes des services permettent de cerner un certain nombre de caractéristiques des prestataires de services, en particulier de ceux qui exportent. Le tableau ci-dessous donne une liste des points forts et des points faibles d'un exportateur classique de services. Si la colonne des faiblesses semble longue au premier coup d'œil, il faut réaliser que la préparation permet de toutes les corriger.

Caractéristiques d'un exportateur classique de services	
Forces	Faiblesses
Approche novatrice	Moins de 15 employés
Ciblage sélectif	Pas de plan d'exportation
Excellence du service	Peu d'expérience à l'exportation
Souplesse	Peu conscient des facteurs culturels
Capacité de livrer rapidement	Financement limité
Dynamisme	Dépend d'un petit nombre de personnes clés
Self-made-men	Pas de service de marketing
	Difficulté à recruter ou à former le personnel
	Pas de formation officielle aux affaires internationales
	Réseau de ressources inadapté en dehors du marché de base
	Pas très ouvert à la constitution de partenariats
	Peu d'aide à l'exportation d'associations industrielles

Le rôle des petites entreprises

Le Plan de promotion internationale des échanges du Canada reconnaît en même temps l'importance des exportations pour la croissance économique et le rôle essentiel des petites et moyennes entreprises (PME) sur les marchés étrangers. Ce séminaire s'intègre aux efforts du gouvernement fédéral pour aider les sociétés canadiennes de services à accroître leurs efforts d'exportation.

Les sociétés canadiennes exportatrices de services sont surtout de petites entreprises. Cela semble, au premier abord, une faiblesse étant donné les ressources qu'impose la pénétration des marchés étrangers. La rareté des ressources humaines et financières peut en effet constituer une difficulté majeure mais les PME qui ont pris les mesures nécessaires peuvent venir à bout des problèmes imputables à leur taille. C'est bien le cas au Mexique où l'évolution rapide de l'économie leur impose de s'adapter constamment à l'évolution du marché local. Or cette facilité qu'ont les petites entreprises de s'adapter constitue un avantage bien réel.

En vérité, les débouchés sont maintenant meilleurs qu'ils n'ont jamais été pour les entreprises les plus petites dans le secteur mexicain des services. L'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) permet de desservir le Mexique de façon plus facile et moins coûteuse; cela égalise les chances des petites et des grandes entreprises. L'amélioration des moyens de télécommunications et de transport facilitent aussi l'accès au Mexique.

Les avantages et les défis de l'exportation au Mexique

Faire des affaires sur les marchés étrangers présente des défis mais peut aussi se révéler gratifiant. Les sociétés de services doivent maîtriser les deux termes de l'équation avant de se lancer sur le marché mexicain.

Pourquoi exporter au Mexique?

- ↪ Dépendance réduite du marché canadien
- ↪ Volume de ventes plus élevé
- ↪ Marge bénéficiaire plus élevée
- ↪ Utilisation plus efficace du capital
- ↪ Durée de vie du service prolongée
- ↪ Coût unitaire de développement plus faible
- ↪ Acquisition de savoir et d'expérience



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

3 de 18

Les avantages

- Dépendance réduite envers le marché canadien. Une société qui se diversifie est moins vulnérable aux fluctuations de l'économie ou de certains marchés.
- Augmentation du volume des ventes. Si la société est confrontée à un marché saturé ou à une concurrence vive, le Mexique peut s'avérer une voie pour l'expansion. Il ne faut cependant pas oublier que les insuffisances concurrentielles auront aussi leurs effets néfastes au Mexique car le pays attire des fournisseurs du monde entier.
- Meilleures marges bénéficiaires. Les ventes à l'exportation, qui viennent en sus de celles réalisées sur le marché national, ne doivent pas toujours couvrir les mêmes coûts fixes.
- Utilisation plus efficace des ressources humaines et financières. Un marché plus vaste offre davantage de possibilités d'occuper le personnel et l'équipement au maximum de leurs capacités.
- Durée de vie plus longue. Comme le Mexique est encore un pays en développement, les services qui arrivent à la fin de leur vie utile au Canada peuvent trouver des débouchés au Mexique qui prolongeront cette vie utile. Cependant, comme le Mexique évolue très rapidement, il adopte de plus en plus des technologies de pointe.
- Coût unitaire de développement plus faible. Le fait de disposer de marchés plus vastes permet d'étaler davantage les coûts de la recherche et du développement.

- Acquisition de connaissances et d'expérience. Les exportateurs pourront découvrir, sur d'autres marchés étrangers, de nouvelles applications de leurs services et trouver de nouvelles façons de les adapter ou de les vendre grâce à leur expérience mexicaine.

Difficultés de l'exportation au Mexique

- ↔ Barrières culturelles
- ↔ Durée et incertitude
- ↔ Connaissance insuffisante du marché
- ↔ Documentation complexe
- ↔ Adaptation du service
- ↔ Coûts de l'exportation
- ↔ Délais d'encaissement




Les défis

- Les barrières culturelles. Le fait de ne pas parler la même langue et de faire des affaires de façons différentes complique les communications avec les clients et accroît les risques de malentendus graves.
- La durée et l'incertitude. Il faut du temps pour se familiariser avec un marché ou un milieu culturel inconnus. Se doter d'une image, s'adapter à un marché en évolution et affronter des problèmes imprévus présentent aussi des risques. Un tel projet doit être considéré comme prioritaire au sein de l'entreprise et retenir une attention constante.
- La mauvaise connaissance du marché. L'information sur les marchés est beaucoup plus difficile à obtenir au Mexique qu'au Canada. Cela accentue la complexité de la pénétration de tout nouveau marché.
- La complexité de la documentation. Même si l'adhésion à l'ALÉNA a apporté des simplifications, les formalités administratives mexicaines sont encore souvent plus lourdes qu'au Canada.
- L'adaptation du service. Il faudra parfois adapter les services aux besoins des clients mexicains, ce qui entraînera des coûts accrus de recherche et de développement.

- Les coûts d'exportation. Faire la promotion de ses services en espagnol et mettre en place un système de livraison au Mexique peuvent entraîner des coûts considérables. Les entreprises qui réussissent traitent ces coûts comme des investissements et adoptent des stratégies allant du moyen au long termes.
- Les retards au recouvrement des comptes. Il faut, en général, plus de temps pour encaisser les sommes dues au Mexique qu'au Canada.

Les objectifs et l'organisation du séminaire


Organisation de ce programme



- ↳ Éléments de la culture mexicaine

- ↳ Stratégies d'exportation

- ↳ Partenariats


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

5 de 18

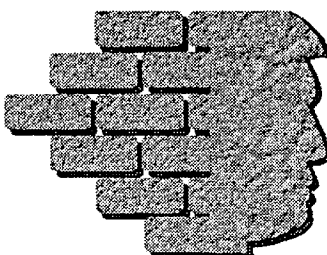
Ce séminaire veut préparer les sociétés canadiennes de services à exporter au Mexique. Il les aidera à comprendre les caractéristiques des affaires dans ce pays et à décider si c'est un marché qui leur convient. Les participants recevront des conseils sur la façon d'aborder les défis qu'ils auront à relever. Pour élaborer une stratégie de pénétration du marché mexicain qui a des chances de réussir, il faut comprendre le milieu des affaires, planifier et constituer un partenariat. Ce séminaire traitera dans des séances distinctes de chacun de ces sujets.

1. Éléments de la culture mexicaine. Cette séance sera consacrée à la compréhension des facteurs culturels qui peuvent compliquer la commercialisation des services. On y expliquera comment les Canadiens peuvent profiter de cette connaissance pour améliorer leurs communications et faire les affaires à la mode mexicaine.
2. Stratégies d'exportation. La planification concrète des exportations sera au cœur de cette séance. On y traitera les aspects fondamentaux de l'élaboration d'une stratégie concrète d'exportation. Cela nécessitera d'aborder les divers éléments d'une telle stratégie et les diverses présentations qui y sont adaptées.
3. Constitution d'un partenariat. La plupart des stratégies d'exportation supposent la mise en place d'une forme quelconque de partenariat. On abordera donc au cours de cette séance les divers types de partenariats. On s'interrogera sur les qualités que doivent avoir les partenaires et on précisera les diverses étapes de la négociation.


La séance finale sera consacrée à un examen rapide des grands thèmes du séminaire. Par la suite, les participants pourront se reporter à l'annuaire fourni en annexe pour approfondir diverses questions.


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



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

11 de 17

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 ces caractéristiques culturelles communes, on n'a d'autre choix que de faire des généralisations. On en présente certaines dans ce séminaire. Les hommes et les femmes d'affaires qui se rendent au Mexique feront les leurs avec le temps.

Si utiles que soient ces généralisations pour nous permettre d'appréhender la culture mexicaine des affaires, il faut toujours garder à l'esprit que chaque personne est unique et n'y correspond pas nécessairement. 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.

Objectif de cette session

À la fin de cette session, le participant devrait être en mesure de :

- comprendre les valeurs culturelles qui sous-tendent le comportement des Mexicains;
- savoir comment ces valeurs se manifestent dans le cadre des affaires; et
- être en mesure d'éviter les impairs et de projeter une image de sensibilité à la culture mexicaine.

Peu importe la véracité d'une généralisation, si on prétend l'appliquer à un individu particulier, elle devient alors un préjugé. 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.

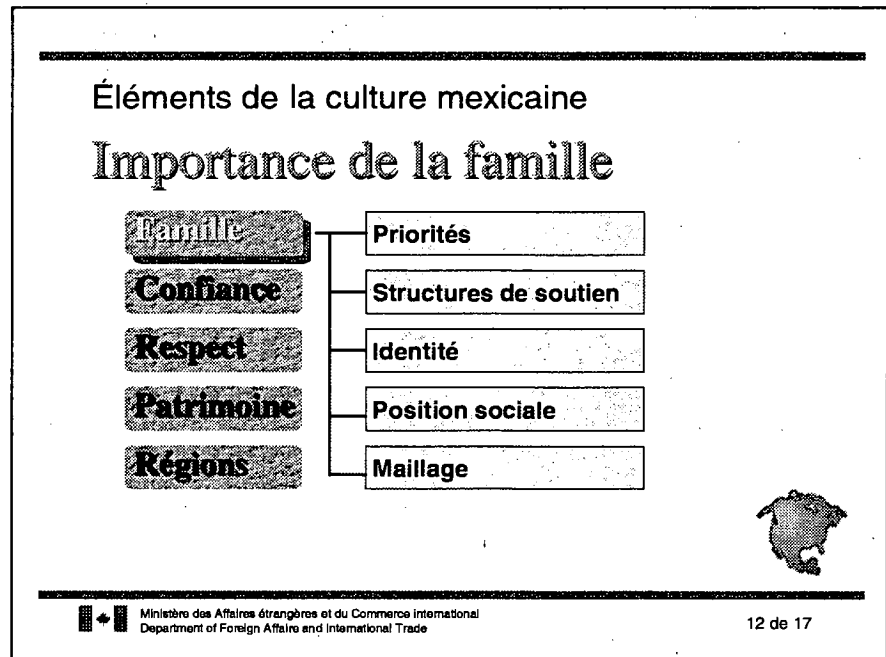
Les généralisations faites dans ce document traduisent les opinions de Canadiens qui ont l'expérience directe du Mexique. Elles ne peuvent toutefois décrire un Mexicain, pas plus que tous les Mexicains d'ailleurs. Elles ne veulent que servir de guides pour interpréter les pratiques mexicaines des affaires, 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 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; et
- ils accordent une grande importance à l'honneur, au respect et à la confiance, même si la corruption est répandue et fait partie des pratiques courantes des affaires dans certains milieux.

Ces caractéristiques ne définissent pas la culture mexicaine. Elles traduisent ses valeurs culturelles sous-jacentes. Chacun réagira à sa façon à ces forces, mais pratiquement tous les Mexicains sont influencés par celles-ci dans une certaine mesure. En ce sens, elles présentent beaucoup plus d'intérêt que les caractéristiques individuelles quand on s'efforce de comprendre le contexte en évolution des affaires au Mexique.

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. C'est elle qui a la priorité la plus élevée pour un Mexicain.

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 affaires ne sont pas importantes pour les Mexicains. C'est tout simplement qu'elles jouent un rôle moins déterminant dans la société mexicaine que dans les sociétés 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 là 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 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 philosophie de «travailler pour vivre» et

non pas de «vivre pour travailler». Cette attitude est moins prononcée dans le nord du pays, où l'influence américaine se fait sentir.

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

1. la structure de soutien;
2. l'identité;
3. la position sociale; et
4. le maillage.

La structure 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 présence 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 porte normalement les noms de famille de sa mère et de son père, même si cette forme longue n'est pas toujours utilisée. 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.

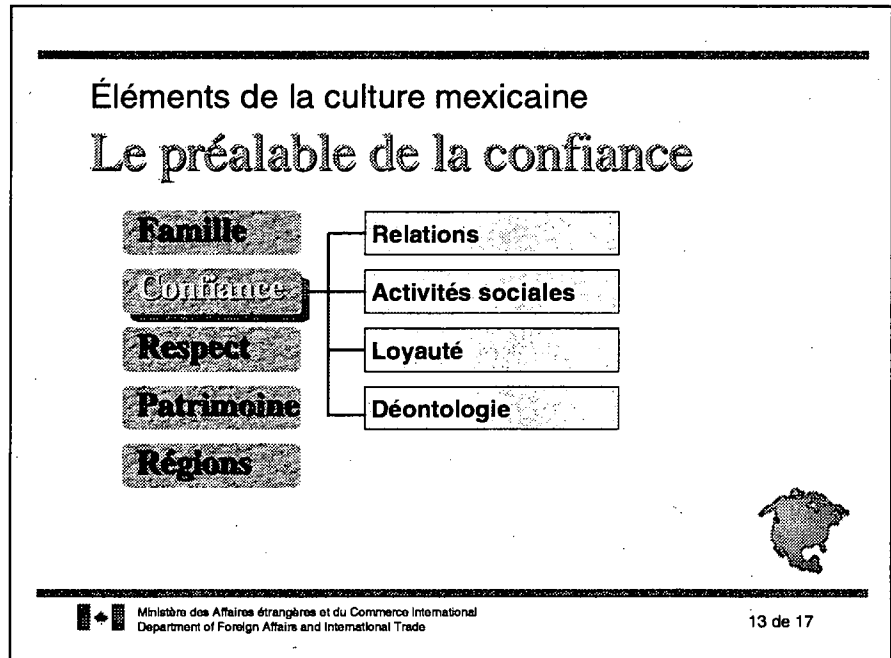
La position sociale

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 que, derrière chaque personne, il y a une famille au complet. 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 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 d'appeler son meilleur ami *mi primo* ou *mi prima* dans le cas d'une femme; et d'entendre de vieux amis s'appeler *hermano* ou *hermana*. Cela élargit encore davantage la famille ainsi que les ressources sur lesquelles ses membres peuvent compter. La famille peut aussi être source d'emploi et, de façon plus générale, de contacts et de possibilités.

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 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 qu'une entreprise n'en soit pas totalement exclue. Ils peuvent présenter les dirigeants canadiens à des membres de cette élite.

Réseaux sociaux et 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 le risque 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 manifestera beaucoup d'intérêt pour votre vie personnelle, votre famille, les endroits que vous avez visités, vous demandera si vous êtes déjà venu au Mexique et ce que vous pensez de son pays. Sans l'ombre d'un doute, il vous racontera 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 peut constituer un atout pour les Canadiens, mais à condition qu'ils offrent aussi leur 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 se tient à côté, le plus souvent derrière son *patrón*;
- l'obéissance des fils et des filles à leurs parents;
- les entreprises qui conservent les mêmes fournisseurs;
- l'appui soutenu aux partis politiques;
- les contrats d'affaires qui sont protégés;
- les promesses personnelles tenues; et
- les contrats qui sont respectés.

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 estiment qu'ils sont 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 trouve des ministères du gouvernement ou des sociétés d'État, comme clients ou comme organismes de réglementation.

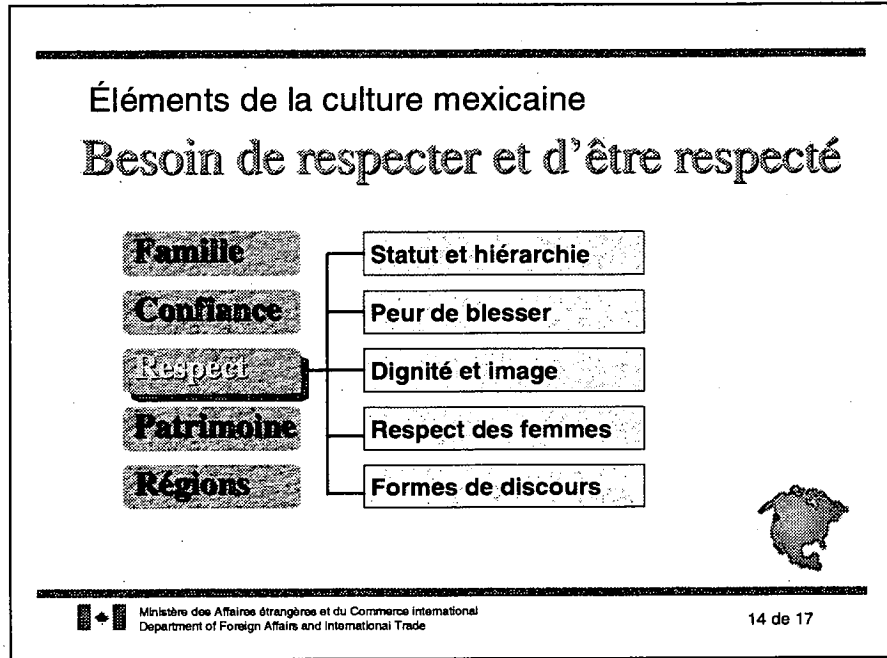
De façon ironique, la confiance joue un rôle important dans la corruption dans les affaires mexicaines. Faire bénéficier quelqu'un de faveurs, comme un renvoi d'ascenseur pour avoir bénéficié d'un traitement privilégié ou divulguer des renseignements secrets, suppose au préalable la confiance. Quand 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 soit très explicite alors que dans d'autres cas elle sera faite de façon très subtile et on pourra facilement 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 demandes 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.

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. C'est aussi probablement que les personnes en cause se faisaient déjà probablement confiance avant le moment de la prise de décisions. Dans de telles conditions, la décision reposera sans doute presque exclusivement sur des critères objectifs d'affaires.

Par contre, les gestionnaires intermédiaires ont relativement peu de pouvoir 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 jefe*, 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 «si»

L'utilisation que les Mexicains font du mot «si» (oui) est source de beaucoup de confusion dans leurs relations d'affaires interculturelles. «Si» 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 sont en effet très réticents à offenser quiconque, 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 arrivera qu'une réponse affirmative ou une réaction positive ne veuille rien dire de plus qu'un optimisme poli qui ne se traduira jamais dans les faits. Il faut veiller à éviter les malentendus qui peuvent être coûteux et gaspiller du temps. Un grand nombre de Canadiens ont été déçus de constater qu'il n'y avait pas de suivi à des voyages de vente qui semblaient prometteurs au Mexique.

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. Un oui pourrait fort bien, dans les deux cas, n'être qu'une réponse polie qui serait sans suivi. 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 s'applique aux discussions d'après réunion qui n'ont plus grand chose à voir avec 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 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 veut souvent davantage dire plus tard que demain. 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 pour contrôler les coûts sont maintenant beaucoup plus fortes.

Le Canadien qui se rend en visite au Mexique aura intérêt à bien s'habiller et à descendre dans un bon hôtel pour faire 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, *padre*, 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 mexicain des affaires, 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*.

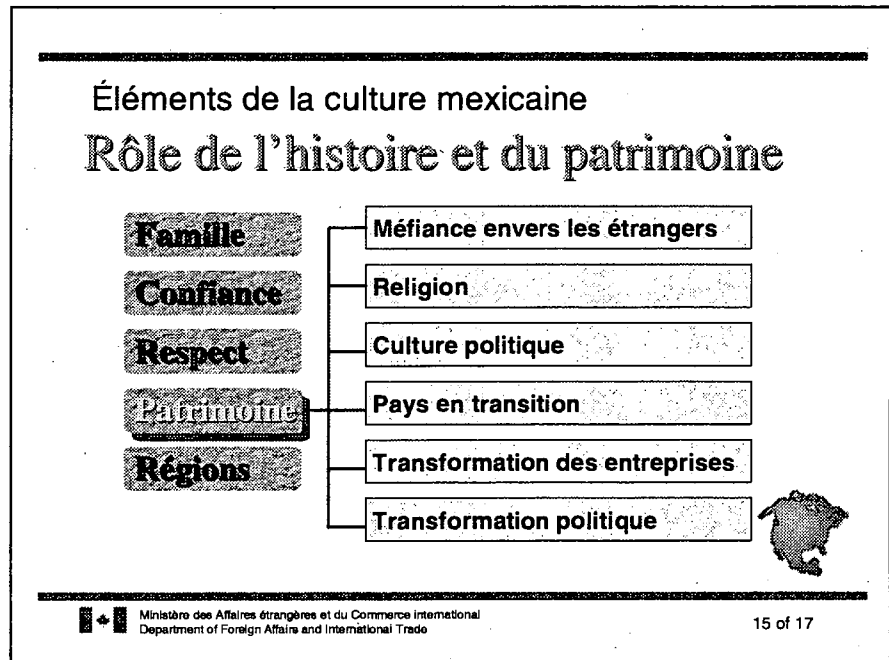
L'emploi des titres est une autre façon dont les Mexicains se manifestent du respect les uns aux autres. On confère le titre de *licenciado* même aux détenteurs d'un baccalauréat. Il est normal d'utiliser pour quelqu'un le titre correspondant à son diplôme le plus élevé. Si on ignore la formation de 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.

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 à l'égard des étrangers

Les Mexicains estiment que les étrangers ont maltraité leur pays tout au long de son histoire. Cela explique la méfiance à l'égard des étrangers, en particulier des 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. Cela a conduit à mettre en place une infrastructure industrielle parfaitement 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 *Petróleos Mexicanos (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 à 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 dynamique 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 p. 100 des Mexicains sont catholiques. 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 sont

d'origine 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. Les éléments de l'«ancien Mexique» coexistent avec le «nouveau Mexique» qui apparaît.

La culture mexicaine des affaires est maintenant en pleine mutation. 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 plus jeunes et mieux formés, souvent détenteurs de diplômes d'universités étrangères, et plus enclins à avoir une vision mondiale des affaires. 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 traditionnelle des entreprises.

Pour évaluer le degré d'évolution en 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 moins d'importance 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 soixante-dix ans. Le PRI est maintenant divisé en au moins deux grandes tendances : Les *dinosaures* constituent la vieille garde qui a refusé de perdre une partie de son pouvoir. Les réformateurs veulent un modèle de fonctionnement du parti et du gouvernement plus ouvert et plus honnête.

Deux autres partis politiques mexicains ont obtenu 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 *dinosaures* ont défendu férocelement 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'œil, 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 coûts 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.

Les stratégies d'exportation

Objectifs de cette session

À la fin de cette session, les participants devraient avoir :

- appris quels sont les impératifs pour être prêts à exporter et l'importance de la planification;
- compris comment les grandes étapes du processus de planification s'appliquent à leur entreprise; et
- être en mesure de préparer un plan détaillé pour pénétrer le marché mexicain.

L'un des avantages des petites et moyennes entreprises de service est que leur organisation est souple et qu'elles n'ont pas à subir le poids d'un processus de prise de décisions complexe. Elles peuvent donc prendre rapidement les orientations données par leurs dirigeants et s'adapter avec célérité à l'évolution des circonstances. Ce mode de fonctionnement peut donner d'excellents résultats sur un marché connu. L'avantage n'est toutefois pas le même quand il s'agit de venir à bout des défis que présentent les marchés mexicains.


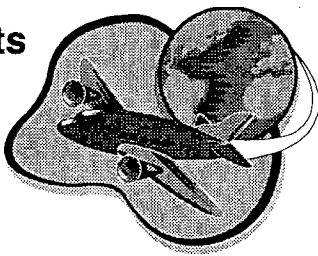
Les personnes clés dont dépendent la plupart des entreprises de service ne sont pas aussi efficaces quand elles travaillent à distance du marché. Les éléments culturels interfèrent avec les communications, même quand celles-ci se font de personne à personne. Il faut gérer les nouvelles relations avec les partenaires, les organismes de réglementation et les fournisseurs de services de logistique. Tous ces obstacles se combinent pour rendre les affaires très difficiles aux sociétés qui ne sont pas parfaitement prêtes à l'exportation. Celles qui se préparent à l'avance améliorent sensiblement leurs chances de réussite.

Être prêt à l'exportation

Stratégie d'exportation

Principaux éléments

- ↪ Service
- ↪ Engagement
- ↪ Planification



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

11 de 18

Pour un prestataire de services, être prêt à exporter veut dire trois choses :

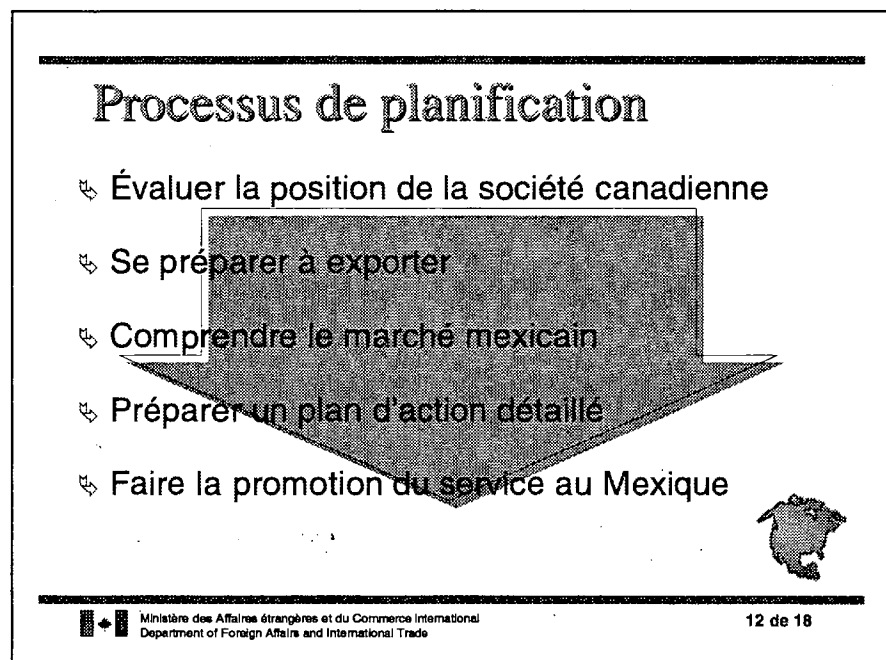
1. **Service.** Formuler une offre de service qui est adaptée au Mexique et concurrentielle sur ce marché.
2. **Engagement.** Engager les ressources humaines et financières nécessaires pour s'implanter à long terme au Mexique et présenter sous son meilleur jour l'offre de service.
3. **Planifier.** Préparer un plan stratégique détaillé.

En règle générale, les petits prestataires de services se préparent plus facilement à exporter que les petits producteurs. L'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) a réduit ou éliminé nombre des obstacles à l'exportation des services. Les qualifications professionnelles sont reconnues d'un pays à l'autre et les formalités d'obtention de visa annulées ou simplifiées. Les lois sur la propriété intellectuelle ont été renforcées et les restrictions au franchisage éliminées.

Toute entreprise qui vend des produits ou des services au Mexique doit se demander si ceux-ci sont adaptés aux acheteurs locaux. Si ce n'est pas le cas, il est souvent possible de les adapter. Dans de nombreuses entreprises de service, la difficulté la plus importante est de s'adapter à l'espagnol. Il y a toutefois de nombreux autres problèmes. C'est ainsi que ce sont essentiellement les Mexicains aisés qui seront les acheteurs les plus probables de services personnels importés et il faudra alors peut-être améliorer un service conçu pour un marché de masse. Les gens d'affaires mexicains n'ont pas accès à la même infrastructure que les sociétés canadiennes et les services visant ce marché doivent en tenir compte.

Il faut consacrer beaucoup de temps et de ressources à l'adaptation du produit et à l'élaboration d'un plan stratégique. Ce plan doit traiter de tous les éléments du processus de pénétration du marché ainsi que des objectifs et des normes qui permettront d'évaluer les résultats. Il doit aussi prévoir les mesures d'urgence et les réponses qui seront alors adaptées. Un tel plan doit également établir la distinction entre les éléments de l'entreprise qui sont adaptables et ceux qui ne le sont pas. Les exportateurs qui ont réussi ont constaté qu'il est possible de faire beaucoup de planification au Canada avant qu'une société n'engage des ressources rares au Mexique. Cette session présente, étape par étape, une approche à l'élaboration d'un plan stratégique.

Le processus de planification



Le tableau ci-joint donne une liste des étapes à franchir pour l'élaboration d'une stratégie classique d'exportation. Par contre, le processus de planification est davantage traité en fonction des cinq grandes activités qu'il suppose :

1. l'évaluation de la position de la société canadienne;
2. devenir prêt à exporter;
3. comprendre le marché mexicain;
4. préparer un plan d'action détaillé; et
5. faire la promotion du service au Mexique.

Les étapes du processus de planification

1. Préciser vos objectifs.
2. Évaluer votre capacité d'exportation.
3. Évaluer dans quelle mesure votre service est prêt à être exporté et votre organisation prête à exporter.
4. Préparer un plan d'exportation préliminaire.
5. Réaliser une étude de marché.
6. Se concentrer sur un ou deux marchés prometteurs.
7. Apprendre l'organisation et la terminologie des exportations.
8. Trouver les sources d'aide au Canada.
9. Organiser le financement et les autres formes d'aides au Canada.
10. Préciser les ressources humaines, financières et techniques nécessaires.
11. Fixer les niveaux de prix du service et la marge de manœuvre dans ce domaine.
12. Évaluer la rentabilité et la période de récupération.
13. Choisir un agent, un représentant ou un partenaire mexicain.
14. Préparer une stratégie de pénétration du marché.
15. Promouvoir et fournir le service.
16. Assurer le contrôle de la qualité.
17. Revoir et réviser le plan d'exportation.
18. Tirer les leçons des erreurs et s'adapter.

Évaluer la position de la société canadienne

Pour réussir, la société canadienne doit à la fois offrir un service concurrentiel et disposer des capacités nécessaires pour mettre en œuvre une stratégie de pénétration du marché. Exporter au Mexique peut permettre de prolonger la durée de vie d'un service, mais cela ne réussira pas à sauver une société en difficulté qui offre un service de piètre qualité. Les entreprises tentées par l'exportation devraient se poser un certain nombre de questions :

L'offre de service

- Vos services sont-ils de haute qualité?
- Êtes-vous reconnus dans votre secteur d'activités?
- Quels sont les avantages et les inconvénients de votre commercialisation?
- Quelles sont les forces et les faiblesses de votre service?

Solidité de la société

- Quelles sont les forces et les faiblesses de votre organisation?
- Détenez-vous une part respectable de votre marché local?
- Disposez-vous des capitaux nécessaires pour exporter?
- Avez-vous les ressources humaines nécessaires?
- Avez-vous d'autres projets d'exportation ou de croissance?
- Quel est votre créneau?
- Votre plan d'exportation aura-t-il des répercussions sur votre marché local?

Se préparer à exporter

Les entreprises désireuses d'exporter sous-estiment souvent le travail nécessaire pour se préparer à une nouvelle entreprise. Il s'agit là d'un effort à long terme qui nécessite un engagement important. Il ne suffit pas en effet de se contenter de demander au directeur de la commercialisation de partir en voyage et de chercher des débouchés. Il faut du temps et de l'argent pour se procurer des renseignements utiles et précis sur le marché. Les employés devront parfois apprendre une nouvelle langue et changer leur méthode de vente. Il faudra parfois de nouveaux employés et se trouver un partenaire. Il faut alors se poser les questions suivantes.

Engagement et expérience

- Quels sont nos objectifs à court, à moyen et à long terme?
- Comment définissons-nous et évaluons-nous les «résultats»?
- Sommes-nous prêts à attendre les résultats?
- Quel est notre niveau de souplesse?
- Avons-nous l'expérience de la gestion du commerce international?
- La haute direction s'est-elle engagée à long terme à faire des affaires au Mexique?
- Notre personnel est-il prêt à participer activement au processus?
- Tout le monde travaille-t-il à l'atteinte du même objectif?
- Pourrons-nous continuer à servir nos clients canadiens alors que nous développerons le marché mexicain?
- Sommes-nous prêts et en mesure de développer simultanément plusieurs projets et d'investir toutes les ressources financières et humaines nécessaires?

Compétences culturelles

- Notre connaissance de l'espagnol et de la culture mexicaine est-elle suffisante?
- Avons-nous au moins un négociateur principal maîtrisant l'espagnol?
- Sommes-nous prêts à investir dans des services de formation linguistique en espagnol?
- Parlons-nous une troisième langue?
- Nos cadres supérieurs sont-ils prêts à se déplacer et à commercialiser nos services?
- Y a-t-il des membres du personnel qui seraient prêts à déménager au Mexique, au besoin?
- Comprenons-nous la culture interne de nos clients?

Questions financières

- Avons-nous besoin de financement? Pouvons-nous l'obtenir? Comment?
- Quel est le taux de rendement prévu des coûts de développement du marché?
- Pouvons-nous nous permettre d'attendre les résultats?

Différenciation du service et questions techniques

- Qui utilise notre service? Sert-il à une industrie, à un groupe d'âge ou à des groupes sociaux particuliers?
- L'utilisation de notre service nécessite-t-elle des conditions techniques particulières? Celles-ci se retrouveront-elles au Mexique à un prix concurrentiel?
- L'utilisation de notre service dépend-elle de conditions climatiques ou géographiques? Celles-ci se retrouveront-elles au Mexique à un prix concurrentiel?
- Notre client devra-t-il acheter l'infrastructure nécessaire pour mettre en œuvre notre service? Sera-t-elle disponible au Mexique à un prix concurrentiel?
- Disposons-nous des ressources nécessaires pour faire face à une demande importante?
- Serons-nous en mesure de garantir l'excellence du service? Comment?
- Quel type de soutien après vente pouvons-nous fournir (ou notre partenaire)?
- Est-il possible de modifier ou d'adapter nos services? Le faut-il? Quels coûts sommes-nous prêts à encourir?

- Serons-nous en mesure de former comme il faut nos partenaires et nos clients?
- Quelles modifications nos clients devront-ils mettre en œuvre pour tirer pleinement parti de nos services?
- Est-il possible de protéger comme il convient nos droits reconnus par la loi?
- Dans quelle mesure notre propriété intellectuelle est-elle vulnérable? Faisons-nous confiance à notre partenaire?

La compréhension du marché mexicain

Commercialiser un service au Mexique veut dire se vendre soi-même. L'approche utilisée pour la vente doit donc être adaptée en fonction des caractéristiques locales. Elle doit intégrer les pratiques locales, être crédible et accorder le respect voulu à la façon mexicaine de faire les choses. Pour y parvenir, il faut une compréhension en profondeur du marché local. Les questions essentielles à se poser sont, entre autres, les suivantes.

Profil du pays

- Connaissons-nous assez bien le système politique?
- Comprenons-nous le fonctionnement de l'infrastructure physique du Mexique?
- Connaissons-nous le système de transport?
- Quelles sont les caractéristiques démographiques du pays?
- Quel est le contexte réglementaire?
- En savons-nous assez sur l'économie?
- Quel est le cadre juridique au Mexique?

Pratiques culturelles et commerciales

- Quelles sont les implications de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA)?
- Quels sont les circuits de commercialisation pour notre service?
- Quels sont les usages en termes de commercialisation, de crédit et de règlement pour des services comparables?
- Quelles sont les procédures d'appel d'offres dans le secteur public, à la fois officiellement et dans la réalité?
- Quelles sont les pratiques de gestion de personnel en vigueur et les obligations de l'employeur?
- Quels réseaux utilise-t-on pour commercialiser des produits ou des services comparables ou recueillir des renseignements sur le marché?
- Quelles sont les principales associations commerciales? Comment peut-on s'en faire connaître?

- Quel est le niveau de résistance à des services étrangers comme le nôtre?
- Comprenons-nous le risque pour notre client?

La demande

- Quelle est la taille du marché pour notre service au Mexique?
- Quel est le taux de croissance possible du marché?
- Comment le comportement des consommateurs affecte-t-il la demande pour notre service?
- Quelle adéquation y a-t-il entre les capacités uniques de notre entreprise et le marché mexicain?
- Quelle est la répartition géographique de la demande?
- Pouvons-nous quantifier la demande du secteur public pour notre service?
- Pouvons-nous quantifier la demande du secteur privé pour notre service?
- Le gouvernement mexicain a-t-il des priorités ou des plans qui auront des conséquences sur la demande pour notre service?
- La situation financière de nos clients les plus probables est-elle saine?

La concurrence et les réseaux

- Qui sont les principaux intervenants au Mexique (mexicains et étrangers)? Quelle est leur taille et où sont-ils implantés?
- Pourrions-nous considérer l'un de nos concurrents comme un partenaire éventuel?
- Ses services pourraient-ils constituer un complément aux nôtres? Est-il possible d'envisager une alliance stratégique?
- Avons-nous pris tous les contacts nécessaires au Mexique et au Canada? Sont-ils utiles et fiables?
- À quelles sociétés canadiennes pouvons-nous demander des précisions sur leur expérience au Mexique?
- Est-il possible de joindre notre service à un autre produit ou service?

La préparation d'un plan d'action détaillé

Le processus de planification nécessite d'étudier une vaste gamme de solutions de remplacement. Progressivement, toutes celles-ci convergent pour constituer un plan d'action pratique à l'exportation. Celui-ci doit être suffisamment détaillé pour orienter les activités de l'ensemble de l'équipe de projet au fur et à mesure que l'entreprise progresse. Une fois l'ébauche réalisée, il faut l'évaluer en se posant les questions suivantes :

- Le plan d'exportation est-il suffisamment détaillé?

- Ce plan laisse-t-il suffisamment de place à la souplesse?
- Quelles sources de renseignements mexicaines, canadiennes ou étrangères pourraient fournir davantage de renseignements?
- Savons-nous quelle aide il est possible d'obtenir auprès du gouvernement et d'associations?

La forme du plan d'exportation est propre à chaque entreprise. Il n'est pas rare, même si certains plans sont préparés exclusivement à l'interne, de les concevoir avec suffisamment de soin pour être en mesure de les montrer à des partenaires ou aux organismes fournissant une aide financière.

Présentation classique d'un plan d'exportation

Antécédents de l'entreprise et aperçu
 Objectifs
 Historique de l'entreprise envisagée
 Analyse du marché mexicain
 Description des services à exporter
 Stratégie de commercialisation
 Stratégie de négociation
 Plan financier
 Procédures d'évaluation
 Principaux risques et mesures d'urgence

La promotion du service au Mexique

Faire la promotion du service au Mexique



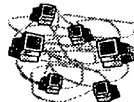
↳ Maillage

↳ Relations personnelles



↳ Contacts professionnels et séminaires

↳ Foires commerciales



↳ Presse, marketing direct et Internet



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

13 de 18

Une fois la stratégie de pénétration du marché lancée, il faudra soutenir vos efforts pour promouvoir l'entreprise et ses services. Cela va bien au-delà des problèmes manifestes de distribution incorporés au plan

stratégique. La commercialisation des services au Mexique exige que le prestataire commence par devenir crédible sur ce marché. La gestion réussie de l'entreprise impose également de se procurer continuellement des renseignements sur le marché. La constitution de réseaux et de relations sociales font partie des méthodes importantes pour y parvenir. Les autres méthodes comprennent la participation aux foires commerciales et l'utilisation des communications électroniques.

Le maillage

Le maillage ou constitution de réseaux améliore l'importance, la performance et la viabilité d'une entreprise. Les réseaux efficaces aident les petites entreprises à réussir à faire concurrence contre des organismes beaucoup plus importants. Ces réseaux peuvent permettre de recueillir des renseignements sur le marché et aider l'entreprise à adapter ses services pour qu'ils répondent aux besoins locaux.

Quand un tel réseau est en place, on peut le faire fonctionner au moyen de contacts réguliers. Cela permet de s'assurer qu'on a connaissance des meilleurs débouchés possibles et qu'on prend alors rapidement les mesures qui s'imposent. Avoir des communications régulières avec les contacts dans les principales organisations clientes est de la toute première importance. La meilleure façon d'y parvenir au Mexique est souvent de rendre visite en personne, en particulier au début d'une relation. Des communications par téléphone et télécopieur ne conviennent le plus souvent qu'une fois que la confiance s'est établie entre les personnes. Un partenaire local, ou une société canadienne faisant déjà des affaires au Mexique, peuvent beaucoup accélérer ce processus.

Une autre approche est de participer aux comités de travail d'associations industrielles. L'adhésion est obligatoire pour les sociétés mexicaines et ce type d'organisation constitue une bonne source de contacts. Ces associations se sont également vu confier un rôle déterminant dans l'harmonisation des normes à la suite de l'entrée en vigueur de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA). Une autre tactique qui a donné de bons résultats est de s'offrir pour faire des exposés à l'occasion d'événements particuliers à l'industrie ou de rédiger des articles pour les publications commerciales.

Contacts importants

L'Ambassade du Canada et les consulats de Monterrey et Guadalajara.

La Direction du Mexique du MAÉCI à Ottawa et les Bureaux de commerce international dans toutes les provinces.

Les bureaux du gouvernement mexicain, au Canada et au Mexique, y compris *Bancomext* et le *Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)*, Secrétariat au commerce et au développement industriel.

Les associations mexicaines concernant les industries visées par l'entreprise.

Les relations personnelles

Les Mexicains aiment faire des affaires avec les gens qu'ils connaissent. Ils ont besoin, en particulier quand il s'agit de services, d'instaurer une relation de confiance avant d'en venir aux affaires. Les premières discussions portent le plus souvent sur des sujets personnels, en particulier la famille, les amis et les voyages mais rarement sur des questions d'affaires importantes.

Les acheteurs mexicains de services placent le plus souvent la confiance envers leurs fournisseurs en tête des autres considérations d'achat. Cela veut dire que les nouveaux venus sur le marché doivent consacrer énormément de temps à devenir crédibles et à leur image avant de faire des propositions précises. Des réussites antérieures au Canada aident à acquérir cette crédibilité. Par contre, l'image est soumise à des perceptions plus superficielles. On pense en particulier à la qualité des brochures et de la papeterie ainsi qu'à la tenue et au comportement du vendeur. De bonnes compétences en communication constituent un actif important dans ce contexte. À plus long terme, une amitié réelle se développe souvent. Dans un milieu dans lequel la loyauté entre amis est une valeur culturelle forte, cela peut présenter des avantages importants pour les affaires. Se constituer un réseau de relations personnelles doit donc faire partie intégrante de la commercialisation du service.

Les contacts professionnels et les séminaires

Après les relations personnelles, le meilleur moyen de promotion est les références professionnelles de bouche à oreille données par les contacts qui ont établi votre crédibilité au Mexique. Les acheteurs institutionnels en particulier recherchent des références auprès de contacts mutuels. Les clients satisfaits sont un outil de vente très efficace et vous pouvez citer leurs propos dans vos brochures de promotion. Les techniques traditionnelles de commercialisation peuvent être efficaces avec des clients pris individuellement.

Une autre technique de promotion efficace est de faire des exposés à l'occasion de séminaires professionnels et d'activités de l'industrie. Les Mexicains sont particulièrement désireux d'en apprendre davantage sur les nouvelles technologies. Le Canada bénéficie d'une solide réputation d'excellence technologique et ce type de présence permet d'associer des fournisseurs donnés à des compétences canadiennes particulières.

Des outils de promotion comme les essais gratuits ou à tarif réduit, les premières consultations gratuites et les séminaires ou des publications également gratuits sont des outils populaires auprès des clients pris isolément. Une autre façon de faire la distinction entre votre société et ses concurrents est au niveau de la garantie.

Les documents promotionnels doivent être en espagnol. Il faut prendre soin de traduire correctement les noms commerciaux et les slogans.

L'exemple le plus notoire d'échec en ce domaine est l'automobile Nova. En espagnol, cela veut dire «ne marche pas».

Les foires commerciales

Les foires et les événements commerciaux sont très courus au Mexique, surtout parce que de nombreux acheteurs n'ont pas les ressources voulues pour se rendre à l'étranger y chercher des fournisseurs. Nombre de sociétés canadiennes qui ont réussi au Mexique indiquent que ces événements, souvent parrainés par le Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI) leur ont permis de se présenter au Mexique. Une société canadienne peut participer à titre d'exposant si elle peut supporter les coûts et si elle est prête à répondre à la quantité de demandes d'information qui peuvent suivre. Les petites entreprises peuvent avoir recours au stand du Canada à de nombreuses foires commerciales comme point de départ de leurs activités et cela est beaucoup moins coûteux. Quelle que soit la solution retenue, les foires commerciales peuvent permettre d'établir des contacts avec des clients et des partenaires éventuels. Une autre technique efficace est d'y participer comme orateur ou d'assister à des séminaires techniques à l'occasion de ces foires commerciales.


La presse, la commercialisation directe et Internet

La télévision, la radio et la presse écrite sont bien développées au Mexique. En réalité, on estime que la télévision est le moyen de communication le plus efficace pour la commercialisation des services. Le télémarketing et les autres techniques de commercialisation directe ne sont pas encore développés au Mexique. Les campagnes de sollicitation par lettre présentent un intérêt limité, surtout parce que le système postal est peu fiable et parce que les clients n'y sont pas habitués.


Même si les établissements mexicains d'enseignement sont reliés depuis longtemps à Internet, l'accès commercial est encore relativement récent. De nombreux Mexicains ont maintenant accès à des ordinateurs, mais il est courant que les ordinateurs et les adresses de courrier électronique soient partagés. Cela pose le problème de la confidentialité. De plus, dans les organisations traditionnelles, les employés utilisent les ordinateurs et transmettent les messages aux principaux décideurs. L'Internet n'est pas encore perçu comme un moyen informel de communication et d'échange comme dans de nombreux autres pays. Certains Mexicains sont horrifiés par les fautes de frappe et d'orthographe et les autres signes de relâchement qu'ils voient dans les messages transmis par courrier électronique. Les Canadiens devraient utiliser un style de rédaction officiel, garder à l'esprit que ce type de communication n'est pas nécessairement confidentiel et ne pas s'attendre nécessairement non plus à une réponse immédiate.


La constitution de partenariats

Partenariat



- ↪ Modes de pénétration du marché
- ↪ Trouver un partenaire
- ↪ Négocier le partenariat




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

14 de 18

Objectifs de cette session

À la fin de cette session, les participants devraient :

- connaître les divers modes de pénétration du marché mexicain;
- comprendre les avantages et les inconvénients des partenariats;
- réfléchir au type de partenaire qui serait le mieux adapté pour leur société; et
- être en mesure d'entamer les négociations avec un partenaire éventuel.

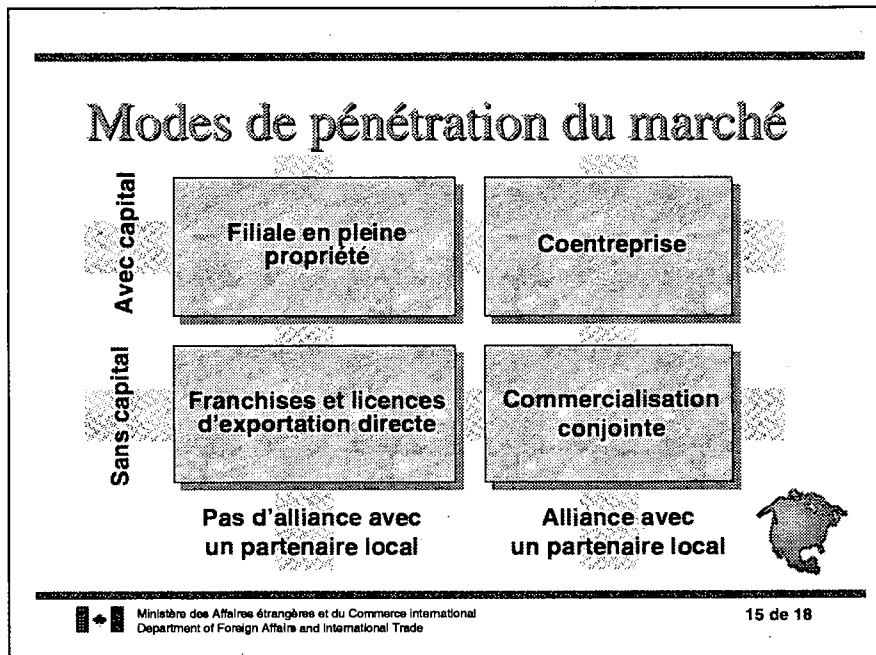
Les sociétés canadiennes qui ont réussi au Mexique disent le plus souvent que l'instauration d'une relation avec un associé mexicain a été un élément essentiel de leur stratégie de pénétration du marché. C'est ce qu'on entend souvent par la constitution d'un partenariats mais cela n'implique pas nécessairement un partenariat officiel au sens où on le comprend au Canada. Un partenaire mexicain peut être un agent, un représentant, un partenaire dans une coentreprise ou faire partie d'une alliance stratégique. Même si certaines entreprises plus importantes choisissent de monter leur propre filiale mexicaine, certaines formes de partenariats sont couramment choisies par les PME. Desservir le marché mexicain directement à partir du Canada ne convient que pour un petit nombre de marchés spécialisés. C'est ainsi que certaines écoles canadiennes de langue commercialisent des services au Mexique mais

les fournissent au Canada. Dans la plupart des cas, une présence visible et à long terme est essentielle sur le marché local.

Dans une situation classique, le savoir-faire canadien en technologie et en gestion est échangé contre une connaissance du marché, des contacts locaux et une main-d'œuvre à valeur ajoutée fournie par le partenaire mexicain. Les sociétés mexicaines sont le plus souvent intéressées par ce type d'entente, même s'il faut du temps pour mettre en place des relations personnelles sous-jacentes.

Le plan d'exportation devrait comprendre les détails du type de partenariat nécessaire, ainsi que des lignes directrices pour le choix du partenaire. Un partenaire peut être un concurrent éventuel, ou une société qui se trouve dans un domaine d'activité non concurrentiel mais connexe. Qu'on retienne une solution ou l'autre, il est essentiel que les deux entreprises partagent des valeurs et des objectifs clés et aient toutes deux le désir de travailler ensemble.

Les modes de pénétration du marché



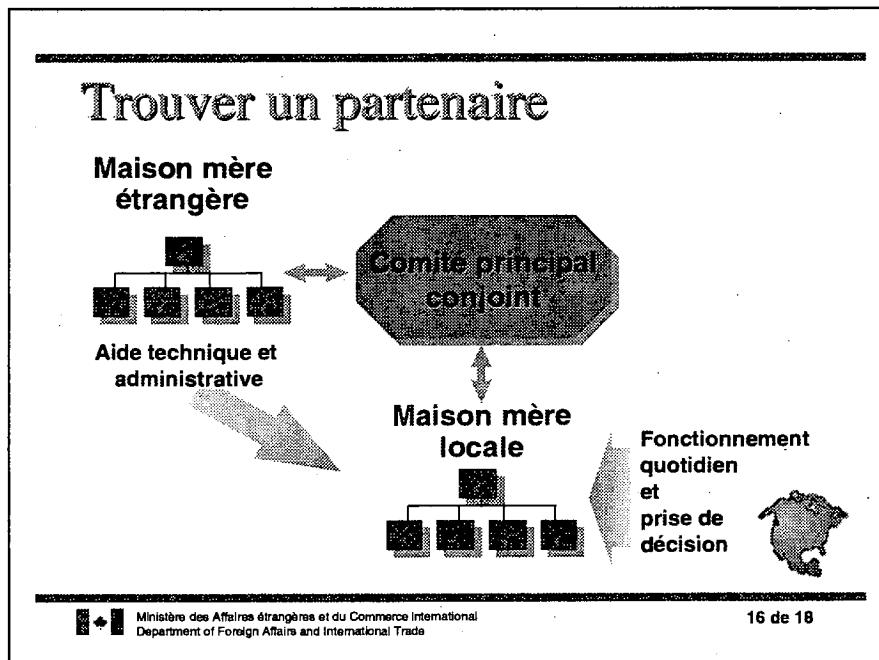
Plusieurs types d'ententes de partenariat ont permis la réussite de sociétés canadiennes. On peut citer :

- La commercialisation conjointe : les sociétés canadiennes coopèrent pour commercialiser ou produire leurs services respectifs. Cela se fait souvent en échange d'honoraires ou de pourcentage des ventes. Cette méthode est utilisée couramment dans les cas où les prestataires mexicains de services désirent combler des trous dans leurs offres de services.

- Les accords de licence : les sociétés canadiennes accordent une licence pour l'utilisation de leur technologie, de leur brevet ou de leurs autres propriétés intellectuelles à un associé mexicain. La société mexicaine fournit le service, en respectant les méthodes et les procédures de contrôle de qualité définies au Canada.
- Les franchises : une forme de licence dans laquelle le franchisé adopte une stratégie d'exploitation et de commercialisation préparée à l'avance, y compris l'achat des principaux intrants dans certains cas.
- Les consortiums pour des projets précis : des groupes de sociétés complémentaires, du Canada et du Mexique, se regroupent pour faire une soumission commune sur un projet précis. Si elles obtiennent le projet, elles peuvent alors donner à leur entente une forme d'alliance plus permanente.
- Les coentreprises à long terme : une coentreprise est une entreprise indépendante de ses sociétés mères. Cette configuration sert souvent à éviter les restrictions imposées à la propriété étrangère. Elle offre l'avantage que tous les partenaires sont protégés par la responsabilité limitée.

Avantages du partenariat	Défis du partenariat
Réussir à pénétrer rapidement le marché	Problèmes de contrôle de la qualité
Acquérir la connaissance du marché local	Risques pour la propriété intellectuelle
Favoriser la prise de conscience culturelle	Risque pour la réputation si le partenaire ne remplit pas sa part du contrat
Surmonter les barrières linguistiques	Les différences culturelles peuvent causer l'incompréhension et le désaccord entre les parties
Accroître l'acceptation de l'offre de services	Les contrats complexes nécessitent d'y consacrer du temps
Combiner les compétences	Profil atténué sur le marché si le partenaire domine
Réduire les coûts de lancement	Nécessite du temps pour gérer la relation
Fournir l'accès à des contacts locaux	Incompatibilités possibles entre les dirigeants
Réduire le besoin de sous-traitance locale	Liberté d'action limitée pour les deux partenaires
Créer par synergie de nouvelles capacités	
Accroître la capacité de desservir plusieurs marchés	
Profiter de l'achalandage d'autres entreprises	
Créer un sentiment de permanence	
Accroître la capacité de réaction aux besoins des clients	
Accélérer les accréditations professionnelles	
Réduire les risques	

Trouver un partenaire



Les sociétés mexicaines s'y prennent de diverses façons pour trouver des partenaires mexicains. Un grand nombre ont recours aux services de l'ambassade du Canada à Mexico et à ceux de délégués commerciaux des consulats de Monterrey et de Guadalajara. Certains font appel à leur réseau de contacts au Canada et au Mexique. D'autres participent à des foires commerciales ou à des événements industriels au Mexique. Indépendamment de la méthode précise retenue, l'entreprise doit avoir une idée précise du type de partenaire qu'elle recherche et doit être prête à consacrer énormément de temps à cette recherche.

Dans la plupart des cas, il n'y a pas de partenaire idéal. Il est donc important de connaître les domaines dans lesquels on peut faire des compromis et ceux dans lesquels cela n'est pas possible. L'essentiel est de trouver des capacités et des philosophies d'affaires complémentaires dans les domaines les moins propres à la souplesse. Dans les autres secteurs, il faudra faire certaines concessions mutuelles.

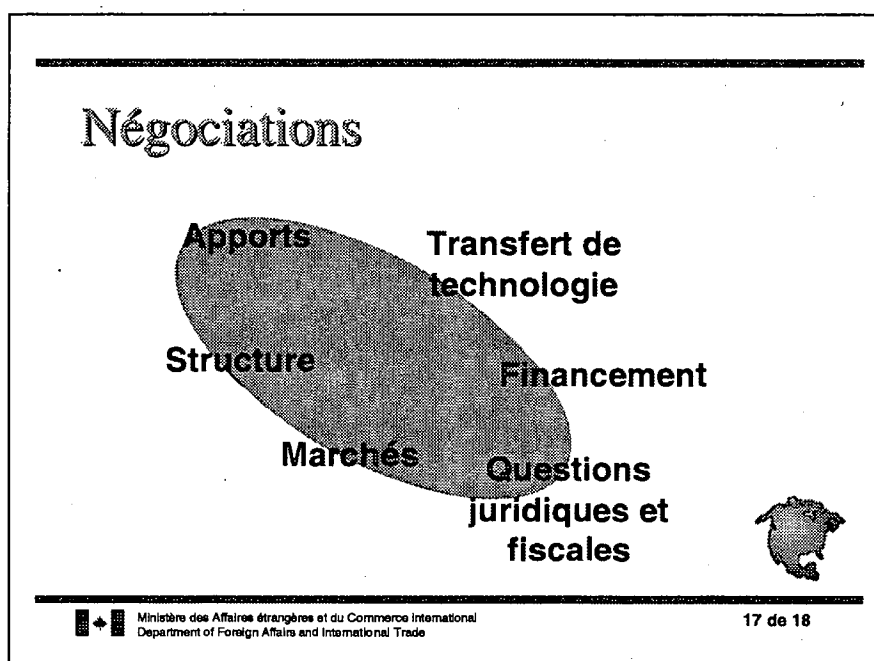
De façon courante, un partenariat entre des sociétés canadiennes et mexicaines permet de transférer les compétences canadiennes en technologie et en gestion en échange d'une connaissance et d'un accès au marché local. Le fait que les deux parties possèdent ces avantages respectifs ne suffit pas à conclure que l'adéquation est satisfaisante. Il faut tenir compte d'un grand nombre d'autres considérations. De plus, les rôles des deux parties dans le fonctionnement et la gestion du partenariat seront influencés par leurs forces respectives.

Il est rare qu'un équilibre parfait entre les responsabilités et les apports constitue la solution idéale. Une approche consiste à mettre en place un comité conjoint principal pour définir les orientations politiques et de stratégie du partenariat. Ensuite, les contacts directs entre le personnel

de gestion et le personnel technique des deux entreprises sont favorisés. Cela permet d'échanger au maximum les compétences, indépendamment de la structure hiérarchique de la gestion. Par contre, les coentreprises indépendantes qui ont nécessité des investissements importants nécessiteront la nomination de gestionnaires locaux qui se consacreront au partenariat même.

Caractéristiques essentielles à analyser chez un partenaire	
Offres de service	Taille et emplacement
Objectifs stratégiques	Qualifications du personnel
Culture d'entreprise	Compétences en gestion
Connaissance du marché	Politiques de ressources humaines
Capacités de service	Stratégies de commercialisation
Solidité financière	Réputation et achalandage
Contacts et relations	Autres forces et faiblesses

La négociation



Quand on a trouvé un candidat éventuel au partenariat, l'étape suivante est de négocier une entente de partenariat. Cette entente doit définir clairement dès le début les rôles des partenaires. Cela concerne non seulement l'ensemble de la gestion de la société, mais également les rôles de chacun dans la prestation du service.

Les Mexicains ont tendance à aborder de telles négociations avec une approche officielle et en tentant d'éviter la confrontation. Les dirigeants canadiens devront faire attention à ce désir de maintenir une atmosphère polie de leurs homologues mexicains. Cela ne devrait toutefois pas les

empêcher d'aborder les problèmes qui pourraient menacer le partenariat par la suite. Dans la plupart des cas, il vaut mieux que les principaux décideurs soient disponibles; tout en permettant aux autres de s'occuper des détails quotidiens. De cette façon, le responsable évite les conflits de personnalité et peut intervenir pour trouver une sortie au cul-de-sac et résoudre les conflits.

Les négociateurs devraient tenir compte des principes suivants :

- les objectifs stratégiques de l'alliance doivent être clairs pour les deux partenaires;
- les partenaires doivent s'engager envers les objectifs et favoriser la coopération;
- l'alliance doit être structurée et gérée de façon efficace;
- les capacités des partenaires doivent se compléter; et
- les partenaires doivent être bien informés, avoir des attentes raisonnables et alimenter constamment le flot de communications.

Les ententes de partenariat

Pour conclure une entente avec des partenaires éventuels, il faut absolument préciser, entre autres, les éléments suivants :

- l'apport et les fonctions respectives des divers partenaires;
- la structure de l'alliance;
- les marchés à viser et les responsabilités individuelles pour cette fonction;
- la façon dont la technologie sera transférée;
- la façon d'obtenir le financement; et
- les problèmes juridiques et de fiscalité.

Les ententes d'agence et de représentation

Se doter d'une présence locale grâce à un agent ou à un représentant est souvent une transition pour tester le marché mexicain et le partenaire éventuel. Quand cela donne des bons résultats, on passe souvent par la suite à un partenariat réel. Les questions additionnelles à aborder peuvent comprendre les éléments suivants :

- une description du service à vendre;
- le territoire au Mexique couvert par l'entente, la durée de celle-ci et les conditions de paiement de la commission;
- les responsabilités en matière de promotion, de publicité et de coûts connexes;
- les responsabilités en matière de formation des clients;
- les ententes et les responsabilités pour le suivi du service;

- une disposition de non-concurrence;
- les conditions de détermination de prix et de paiement en ce qui concerne le service;
- l'accès aux clients finaux;
- les restrictions et les responsabilités des parties; et
- la protection des droits concernant la propriété intellectuelle.

La constitution d'une société


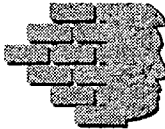

Si le partenariat devient une coentreprise, il faudra constituer une société mexicaine. Cela peut prendre au Mexique de un à deux mois, selon la complexité du projet. Les investisseurs étrangers doivent choisir parmi diverses formes juridiques d'organisation. La plus courante est la *Sociedad Anónima de Capital Variable, (S.A. de C.V.)*, qui est l'équivalent de la plupart des sociétés canadiennes. Elle permet à la fois la responsabilité limitée et un montant de capital variable.

Il faudra à cette étape consulter un avocat, et probablement un comptable mexicains. La personne qui enregistre une société doit avoir un statut juridique au Mexique. La méthode courante est que la société canadienne délègue ses pouvoirs à un avocat au Mexique. Les firmes juridiques ou les banques canadiennes peuvent être en mesure de recommander une firme mexicaine d'avocats. On peut également à ce sujet s'adresser à l'Ambassade du Canada à Mexico et aux consulats de Monterrey et de Guadalajara pour obtenir des noms.

Notes

Revoir son dossier


Révision






↪ Se préparer à exporter

↪ Importance de la culture

↪ Intérêt du partenariat



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

18 de 18

Dans ce séminaire on a mis l'accent sur trois principes importants qui devraient guider le comportement des sociétés canadiennes de service qui s'intéressent au marché mexicain. On les passera ici rapidement en revue.

La mesure dans laquelle on est prêt à exporter

Tout d'abord, on insiste sur la nécessité pour les sociétés canadiennes de se préparer à exporter avant de se lancer dans l'aventure mexicaine. Dans le cas des sociétés de service, le fait d'être prêt à exporter fait appel à trois éléments importants :

1. une offre de service adaptée aux besoins mexicains et concurrentielle sur le marché mexicain;
2. un engagement de la haute direction à rendre les ressources humaines et financières nécessaires disponibles; et
3. un plan stratégique d'ensemble.

Les PME qui dominent le secteur canadien des services sont confrontées à des défis à ces trois niveaux. Le séminaire a toutefois montré comment une approche systématique permet de venir à bout de ces barrières tout en conservant les forces inhérentes aux petites entreprises. On a décrit et recommandé l'utilisation d'un processus de planification formel qui devrait permettre d'y parvenir.

L'importance de la culture

En second lieu, le séminaire met l'accent sur le fait que la commercialisation des services au Mexique nécessite d'accorder une attention particulière aux éléments culturels. Les Mexicains aiment traiter les affaires avec des gens qu'ils connaissent, même quand il ne s'agit pas de produits sans dimension physique. La nature intangible des offres de service signifie que les prestataires canadiens de services doivent se vendre eux-mêmes en premier lieu avant de pouvoir obtenir des ventes. Cela accroît sensiblement l'importance qu'il y a à reconnaître les facteurs culturels et leurs conséquences sur la façon de traiter les affaires.

La valeur des partenariats

Enfin, ce séminaire souligne la valeur des partenariats avec une société mexicaine pour pénétrer le marché. On décrit un partenariat classique dans lequel l'entreprise canadienne apporte son savoir-faire en technologie et en gestion alors que le partenaire mexicain fait profiter de sa connaissance du marché et donne accès à celui-ci.

Annuaire

Ministères et services du gouvernement canadien au Canada

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. Pour obtenir des conseils sur la façon d'exporter, on commencera par s'adresser à l'**InfoCentre**, qui est en mesure de donner des renseignements sur les programmes et les services touchant aux exportations. 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) :

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

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.

Direction du Mexique

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) 996-5547

Télécopieur : (613) 996-6142

Centres de commerce international

Les Centres de commerce international sont répartis dans tout le pays afin que les entreprises implantées dans les régions puissent facilement s'y adresser pour obtenir diverses formes d'aide à l'exportation. Partageant les locaux régionaux du ministère de l'Industrie (MI), les centres relèvent du MAÉCI et comptent un délégué commercial au sein de leur personnel. Ils aident les entreprises à déterminer si elles sont ou non prêtes à exporter, à mener à bien leurs travaux de recherche et de planification des marchés. Leur personnel donne aussi aux entreprises l'accès aux programmes gouvernementaux conçus pour promouvoir les exportations et obtient l'aide de la Direction du développement du commerce à Ottawa et des conseillers commerciaux à l'étranger. Adressez-vous au Centre de commerce international le plus proche.

Terre-Neuve	Centre de commerce international Place Atlantic 215, rue Water, bureau 504 C.P. 8950 St. John's (Terre-Neuve) A1B 3R9 Téléphone : (709) 772-5511 Télécopieur : (709) 772-2373
Île-du-Prince-Édouard	Centre de commerce international Mail Confederation Court 134, rue Kent, bureau 400 C.P. 1115 Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard) C1A 7M8 Téléphone : (902) 566-7400 Télécopieur : (902) 566-7450
Nouvelle-Écosse	Centre de commerce international 1801, rue Hollis C.P. 940, succursale postale «M» Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 2V9 Téléphone : (902) 426-7540 Télécopieur : (902) 426-2624
Nouveau-Brunswick	Centre de commerce international 1045, rue Main, unité 103 Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1H1 Téléphone : (506) 851-6452 Télécopieur : (506) 851-6429
Québec	Centre de commerce international 5, Place Ville-Marie, 7 ^e étage Montréal (Québec) H3B 2G2 Téléphone : (514) 496-4636 Télécopieur : (514) 283-8794

Ontario	Centre de commerce international Édifice Dominion Public 1, rue Front ouest, 4 ^e étage Toronto (Ontario) M5J 1A4 Téléphone : (416) 973-5053 Télécopieur : (416) 973-8161
Manitoba	Centre de commerce international 330, av. Portage, 8 ^e étage C.P. 981 Winnipeg (Manitoba) R3C 2V2 Téléphone : (204) 983-4540 Télécopieur : (204) 983-2187
Saskatchewan	Centre de commerce international Édifice S.J. Cohen 119, 4 ^e Avenue sud, bureau 401 Saskatoon (Saskatchewan) S7K 5X2 Téléphone : (306) 975-5315 Télécopieur : (306) 975-5334
Alberta <i>*Le bureau d'Edmonton dessert également les Territoires du Nord-Ouest.</i>	Centre de commerce international Place Canada 9700, av. Jasper, pièce 540 Edmonton (Alberta) T5J 4C3 Téléphone : (403) 495-2944 Télécopieur : (403) 495-4507 Centre de commerce international 510, 5 ^e Rue s.-o., bureau 1100 Calgary (Alberta) T5P 3S2 Téléphone : (403) 292-6660 Télécopieur : (403) 292-4578
Colombie-Britannique <i>*Le bureau de Vancouver dessert également le Yukon.</i>	Centre de commerce international 300, rue West Georgia, bureau 2000 Vancouver (Colombie-Britannique) V6B 6E1 Téléphone : (604) 666-0434 Télécopieur : (604) 666-8330

Réseau mondial d'information sur les exportations (Exportations WIN)

Exportations WIN est un système informatisé conçu par le MAÉCI pour aider les agents de développement du commerce du Canada en poste à l'étranger à faire correspondre les besoins qu'ils y constatent aux capacités des sociétés canadiennes. Ce système fournit aux agents du gouvernement fédéral des renseignements sur les capacités, l'expérience et l'intérêt de plus de 23000 exportateurs canadiens. Pour s'inscrire au réseau Exportations WIN, téléphonez au (613) 996-5701, ou télécopiez au 1 800 667-3802 ou au (613) 944-1078.

Programme de développement des marchés d'exportation (PDME)

Le PDME est le principal programme de promotion des exportations du MAÉCI. Il vient en aide à toute une gamme d'activités afin d'aider les sociétés canadiennes à accroître leur part des marchés d'exportation.

Le PDME peut fournir une aide financière allant jusqu'à 50 pour 100 des dépenses admissibles. Il est à noter qu'il s'agit d'une contribution remboursable et non d'une subvention, et qu'elle doit être préalablement approuvée par les autorités responsables. Les activités admissibles comprennent, entre autres :

- les stratégies de développement des marchés qui peuvent bénéficier d'une aide financière pour les voyages, la participation à des foires commerciales et les activités d'appui à la commercialisation, dans le cadre d'un des volets du plan de commercialisation de l'entreprise;
- les entreprises novices à l'exportation qui peuvent recevoir de l'aide pour cerner des possibilités précises d'exportation, soit au moyen de visites d'identification de marchés d'exportation ou de participations à des foires commerciales internationales;
- la préparation de soumissions pour des projets d'immobilisations à l'étranger dont les appels d'offres ont été lancés à l'échelle internationale;
- les activités des associations commerciales ou industrielles nationales, qui ne sont pas des organisations de vente, menées pour le compte des sociétés qui en sont membres.

Le programme fournit également une aide pour certains types d'activités planifiées par les gouvernements comme les missions commerciales à l'étranger de représentants d'entreprises canadiennes et les missions d'acheteurs et de représentants des gouvernements. Pour obtenir des renseignements de nature générale, téléphoner à l'InfoCentre au numéro 1 800 267-8376. Pour présenter une demande d'aide, s'adresser au Bureau du commerce international le plus près de chez vous.

Financement international

Le MAÉCI vient en aide aux exportateurs canadiens qui s'efforcent d'instaurer des relations commerciales multilatérales financées par les institutions de financement internationales (IFI). Les exportateurs canadiens et les associations commerciales peuvent alors avoir accès à des données sur les marchés, parvenir à une meilleure compréhension de la concurrence et déterminer s'il est possible et rentable pour eux de s'attaquer à des marchés. Le MAÉCI peut également fournir des renseignements et des conseils sur les programmes d'aide financés par le gouvernement canadien et aider les sociétés à élaborer des stratégies efficaces d'exportation. Pour de plus amples renseignements, adressez-vous à :

Direction des finances internationales

Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
Édifice Lester B. Pearson
125, prom. Sussex
Ottawa (Ontario) K1A 0G2
Téléphone : (613) 995-7251
Télécopieur : (613) 943-1100

Programme d'apports technologiques (PAT)

Géré par le MAÉCI et pris en charge localement par le Conseil national de recherches, ce programme est conçu pour aider les entreprises canadiennes à localiser, acquérir et adopter les technologies étrangères en faisant la promotion de la collaboration internationale. Le ministère de l'Industrie (MI) contribue également à la promotion de ce programme. Les agents de celui-ci répondent aux demandes visant à déterminer l'origine et les possibilités de technologie pour instaurer la coopération entre des entreprises canadiennes et étrangères. Ce programme viendra également en aide aux sociétés canadiennes qui procèdent à des visites exploratoires à l'étranger afin de trouver les technologies étrangères qui les intéressent et de négocier leur acquisition. Pour de plus amples renseignements, téléphonez au (613) 993-5326.

Programme de développement de l'investissement

La Direction générale de l'investissement et de la technologie s'affaire à promouvoir le Canada auprès des investisseurs étrangers comme une destination intéressante et concurrentielle pour leurs éventuels investissements. Elle encourage particulièrement ceux qui prennent la forme de nouvelles usines et de matériel, de coentreprises ou de partenariats stratégiques. La Direction cherche surtout à attirer des investissements qui font venir de nouvelles technologies au Canada, un élément clé de la création de nouveaux emplois et de possibilités de développement économique. Elle aide également les entreprises canadiennes à trouver des partenaires d'investissement international et à accéder aux sources étrangères de capitaux et de technologies. La Direction générale de l'investissement et de la technologie assure un appui aux pdg de filiales canadiennes de multinationales qui cherchent à attirer au Canada les mandats de fabrication et de recherche-développement. En outre, elle surveille et analyse les tendances d'investissement et la perception du Canada comme destination de ces investissements. La Direction travaille étroitement avec les directions géographiques du MAÉCI de même qu'avec les agents d'investissements en poste en l'étranger, les autorités provinciales et municipales ainsi qu'avec les organismes professionnels et commerciaux. Pour de plus amples renseignements, communiquez avec la :

Direction générale de l'investissement et de la technologie
 Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
 Édifice Lester B. Pearson
 125, prom. Sussex
 Ottawa (Ontario) K1A 0G2
 Téléphone : (613) 995-4128
 Télécopieur : (613) 995-9604

Ministère de l'Industrie (MI)

Le MI s'est vu confier à sa création un vaste mandat pour améliorer la capacité concurrentielle de l'industrie canadienne en stimulant la croissance des entreprises canadiennes, en favorisant un milieu d'affaires juste et efficace tant pour les sociétés que pour les consommateurs, et en encourageant le commerce dans les domaines de la science et de la technologie. En ce qui concerne les petites entreprises, ce ministère a été doté de responsabilités particulières :

- élaborer, mettre en œuvre et promouvoir des politiques nationales favorisant la capacité concurrentielle de l'industrie canadienne à l'échelle internationale, l'amélioration du développement industriel, scientifique et technologique, et l'amélioration de la productivité et de l'efficacité de l'industrie.
- promouvoir la mobilité des biens, des services et des facteurs de production au Canada;

- développer et mettre en œuvre des politiques nationales mettant l'accent sur l'entrepreneurship ainsi que le lancement, la croissance et l'exportation des petites entreprises;
- élaborer et mettre en œuvre des politiques et des programmes nationaux concernant les avantages industriels découlant des politiques d'achats de biens et de services par le gouvernement du Canada; et
- promouvoir et fournir des services de soutien à la commercialisation des biens, des services et de la technologie provenant du Canada.

Les bureaux régionaux travaillent directement avec les sociétés canadiennes afin de promouvoir le développement industriel, scientifique et technologique. Ils aident leurs clients à tirer parti des possibilités sur un marché international concurrentiel en leur fournissant des services dans le domaine des renseignements d'affaires, du développement technologique et industriel ainsi que du développement commercial. Le MI assure également la promotion et la gestion de tout un ensemble de programmes et de services.

Les bureaux régionaux du MI offrent les avantages particuliers suivants :

- l'accès aux renseignements et à l'expertise sur le commerce et la technologie;
- l'accès à des réseaux nationaux et internationaux;
- une base de connaissances du secteur industriel;
- des locaux communs avec les Centres de commerce international en liaison avec le MAÉCI et les représentations commerciales canadiennes à l'étranger;
- un intérêt particulier pour les nouvelles sociétés et les compagnies seul; et
- des renseignements d'affaires.

Pour de plus amples renseignements, téléphonez au (613) 941-0222.

Centre de services aux entreprises

Ministère de l'Industrie
235, rue Queen, 1^{er} étage, tour Est
Ottawa (Ontario) K1A 0H5
Télécopieur : (613) 957-7942

Bureau de renseignements de l'ALÉNA

Ministère de l'Industrie
235, rue Queen, 5^e étage, tour Est
Ottawa (Ontario) K1A 0H5
Télécopieur : (613) 952-0540

Réseau d'approvisionnement et de débouchés d'affaires (RADAR)

Le RADAR est une base de données informatisée qui contient des renseignements sur 25 000 sociétés canadiennes. On y trouve des renseignements de base sur les produits, les services et les activités, qui sont utiles aux clients éventuels. Le système a été créé en 1980 par le ministère de l'Industrie (MI), conjointement avec les gouvernements provinciaux participants. Le RADAR devait, au début, permettre aux délégués commerciaux du MAÉCI dispersés dans le monde de trouver des sociétés canadiennes capables de tirer parti des possibilités des marchés étrangers. Aujourd'hui, plus de 11 000 abonnés canadiens et internationaux utilisent le système pour trouver des fournisseurs canadiens. La majorité des abonnés sont des sociétés canadiennes. Pour obtenir de plus amples renseignements, composez le (613) 954-5031.

Service de renseignements commerciaux

Ce service fournit aux entreprises canadiennes des renseignements détaillés sur les marchés, par produits. Il aide les entreprises à tirer parti des possibilités locales, d'exportation, de transfert de technologie et de nouveaux investissements dans le domaine de la fabrication. Les sociétés canadiennes utilisent ces renseignements pour prendre leurs décisions en ce qui concerne la fabrication, le développement de produits, la commercialisation et l'élargissement des marchés. Les renseignements peuvent être fournis de façon à répondre aux besoins spécifiques des clients. Des rapports particuliers précédemment publiés sont également disponibles sur demande. La base de données est mise à jour trimestriellement et annuellement. Ce service est offert gratuitement par télécopieur, courrier ou téléphone. Pour de plus amples renseignements, communiquez avec la :

Direction générale de l'information stratégique

Ministère de l'Industrie
235, rue Queen, 1^{er} étage, tour Est
Ottawa (Ontario) K1A 0H5
Téléphone : (613) 954-5031
Télécopieur : (613) 954-1894

Revenu Canada

La Direction générale des programmes douaniers de Revenu Canada donne des renseignements sur l'ALÉNA en espagnol à son Bureau d'aide ALÉNA — Espagnol. On peut également se procurer les publications de Revenu Canada ainsi que les avis des douanes en téléphonant ou en télécopiant au Bureau de renseignements ALÉNA. Pour de plus amples renseignements, communiquez avec le :

Bureau d'aide ALÉNA — Espagnol
Téléphone : (613) 941-0965

Bureau de renseignements ALÉNA
Revenu Canada, Direction générale des programmes douaniers
191, av. Laurier ouest, 6^e étage
Ottawa (Ontario) K1A 0L5
Téléphone : 1 800 661-6121, ou (613) 941-0965
Télécopieur : (613) 952-0022

Agence canadienne de développement international (ACDI)

Une source importante de financement éventuel des entreprises canadiennes au Mexique est le fonds spécial disponible par le canal de l'ACDI dans le cadre du Programme de coopération industrielle connu sous le nom d'INC. Ce programme vise à aider financièrement les sociétés du secteur privé canadien qui cherchent à établir des relations d'affaires à long terme comme des coentreprises ou à conclure des accords de licence dans des pays en développement. L'INC appuie donc le développement des liens avec le secteur privé mexicain. Il encourage les sociétés canadiennes qui échangent leurs compétences et leurs expériences avec des partenaires mexicains et d'autres pays. Toute une série de mécanismes de l'INC aident les entreprises à mettre en place des accords de collaboration mutuellement avantageux pour des transferts de technologie et des créations d'emplois au Mexique.

Cinq mécanismes de l'INC aident les entreprises canadiennes admissibles à réaliser des études et fournissent des conseils professionnels aux clients éventuels. Quand un projet concerne l'amélioration de l'environnement, le transfert de technologie, l'aide au développement pour les femmes, la formation ou la création d'emplois, il est fortement recommandé de s'adresser à l'ACDI dès le début du projet. Un critère important pour l'ACDI est que le projet crée des emplois au Mexique sans en menacer d'autres au Canada. En vérité, la plupart des projets qui ont reçu l'aide de l'ACDI ont entraîné des augmentations nettes d'emplois au Canada. Pour de plus amples renseignements, communiquez avec la :

Direction de la coopération industrielle

Agence canadienne de développement international
200, prom. du Portage
Hull (Québec) K1A 0G4
Téléphone : (819) 997-7905/7906
Télécopieur : (819) 953-5024

Agence de promotion économique du Canada atlantique (APÉCA)

Les entreprises du Canada atlantique qui veulent exporter au Mexique peuvent être admissibles à l'aide de l'agence. Celle-ci travaille conjointement avec des entrepreneurs de la région atlantique dans le but de promouvoir une activité économique autosuffisante dans cette partie du pays.

L'APÉCA vient en aide aux entreprises qui veulent développer leurs marchés actuels en élaborant des plans de commercialisation. Les efforts de l'agence portent sur le suivi des possibilités commerciales découlant de l'évolution économique mondiale ainsi que sur des communications visant à promouvoir la région, des missions commerciales et des activités connexes et une meilleure coordination avec les organismes fédéraux et provinciaux qui ont un rôle à jouer dans les domaines des possibilités commerciales et des investissements. Pour de plus amples renseignements, communiquez avec :

Agence de promotion économique du Canada atlantique

Centre Blue Cross
644, rue Main
C.P. 6051
Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 9J8
Téléphone : 1 800 561-7862
Télécopieur : (506) 851-7403

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DÉO)

DÉO assure la coordination des activités fédérales qui ont des conséquences sur la croissance de l'économie dans l'Ouest. Le ministère travaille en partenariat avec les gouvernements des provinces de l'Ouest, les associations d'affaires et industrielles et les communautés afin de stimuler l'économie de cette partie du pays.

Le programme «New Directions» contribuera à un meilleur positionnement des sociétés de l'Ouest sur les marchés d'exportation en améliorant leur compétitivité sur les marchés nationaux et mondiaux.

Le ministère n'accorde plus de prêts individuels aux sociétés; il cherche plutôt à créer des partenariats novateurs dans les secteurs public et privé. Ces partenariats pourront répondre aux divers besoins d'information, de services commerciaux et de capital des petites et moyennes entreprises, particulièrement dans les secteurs à forte croissance essentiels à la diversification de l'économie de l'Ouest canadien.

L'un des nouveaux produits qui met l'accent sur le développement des exportations est le Programme d'emploi en commerce international. Cette initiative fédérale-provinciale instaure des liens entre les sociétés de l'Ouest qui se consacrent à l'exportation et les nouveaux diplômés du second cycle. Le programme atteint deux objectifs socio-économiques d'importance : fournir aux entreprises le personnel supplémentaire dont elles ont besoin pour pénétrer les nouveaux marchés, et donner aux nouveaux diplômés l'occasion d'acquérir une précieuse expérience. Les projets qui relèvent de ce programme peuvent durer de un à trois ans. Ceux qui sont approuvés deviennent admissibles à une aide qui se situe entre 7 500 \$ pour un projet d'un an et un maximum de 37 500 \$ par diplômé. Pour de plus amples renseignements, communiquez avec la :

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Édifice Cargill
240, av. Graham, bureau 712
C.P. 777
Winnipeg (Manitoba) R3C 2L4
Téléphone : (204) 983-4472
Télécopieur : (204) 983-4694

Société pour l'expansion des exportations (SEE)

La SEE est un organisme financier ouvert à sa clientèle, dont l'objectif est d'aider les entreprises canadiennes à se tailler une place sur les marchés mondiaux. Elle offre une vaste gamme de services de gestion du risque, y compris des assurances et du financement, aux entreprises canadiennes et à leurs clients de par le monde.

Les programmes de la SEE entrent dans quatre grandes catégories :

- des assurances sur le crédit à l'exportation, couvrant les crédits à moyen et à long terme;
- des assurances et des garanties de bonne fin protégeant les exportateurs et les institutions financières en cas d'exécution des divers instruments de garantie de bonne fin émis généralement par des banques ou d'autres établissements de sécurité;
- des assurances sur les investissements à l'étranger couvrant, entre autres, les risques politiques auxquels les nouveaux investissements canadiens à l'étranger sont exposés; et
- le financement à moyen et à long terme des exportations pour les acheteurs étrangers de produits et de services canadiens.

La SEE a établi de solides relations avec les principaux organismes des secteurs public et privé au Mexique et en Amérique latine. Les exportateurs peuvent composer le (613) 598-2860 pour obtenir de plus amples renseignements.

Les petits exportateurs, dont les ventes à l'étranger ne dépassent pas un million de dollars CAN, peuvent s'adresser à l'équipe chargée des nouveaux exportateurs, au 1 800 850-9626.

Les exportateurs du secteur des technologies de l'information peuvent s'adresser à l'équipe des technologies de l'information de la SEE, au (613) 598-6891.

Pour de plus amples renseignements sur la gamme complète des services de la SEE, s'adresser à l'un des bureaux suivants :

- | | |
|--|---|
| Ottawa | Société pour l'expansion des exportations
151, rue O'Connor
Ottawa (Ontario) K1A 1K3
Téléphone : (613) 598-2500
Télécopieur : (613) 237-2690 |
| Vancouver | Société pour l'expansion des exportations
One Bentall Centre
505, rue Burrard, bureau 1030
Vancouver (Colombie-Britannique) V7X 1M5
Téléphone : (604) 666-6234
Télécopieur : (604) 666-7550 |
| Calgary | Société pour l'expansion des exportations
510, 5 ^e Rue s.-o., bureau 1030
Calgary (Alberta) T2P 3S2
Téléphone : (403) 292-6898
Télécopieur : (403) 292-6902 |
| Winnipeg
<i>*Dessert le Manitoba
et la Saskatchewan.</i> | Société pour l'expansion des exportations
330, av. Portage, 8 ^e étage
Winnipeg (Manitoba) R3C 0C4
Téléphone : (204) 983-5114
Télécopieur : (204) 983-2187 |
| Toronto | Société pour l'expansion des exportations
Édifice de la Banque nationale
150, rue York, bureau 810
C.P. 810
Toronto (Ontario) M5H 3S5
Téléphone : (416) 973-6211
Télécopieur : (416) 862-1267 |
| London | Société pour l'expansion des exportations
Centre Talbot
148, rue Fullarton, bureau 1512
London (Ontario) N6A 5P3
Téléphone : (519) 645-5828
Télécopieur : (519) 645-5580 |

Montréal Société pour l'expansion des exportations
Tour de la Bourse
800, Carré Victoria, bureau 4520
C.P. 124
Montréal (Québec) H4Z 1C3
Téléphone : (514) 283-3013
Télécopieur : (514) 878-9891

Halifax Société pour l'expansion des exportations
Purdy's Wharf, Tour 2
1969, rue Upper Water, bureau 1410
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3R7
Téléphone : (902) 429-0426
Télécopieur : (902) 423-0881

Corporation commerciale canadienne (CCC)

La Corporation commerciale canadienne (CCC), une société d'État, apporte une aide précieuse aux exportateurs canadiens qui vendent leurs produits ou leurs services à des gouvernements étrangers ou à des organismes internationaux. Elle joue alors le rôle d'un entrepreneur ou mandataire principal et garantit au client étranger la vente des produits ou des services canadiens.

La CCC atteste des moyens financiers et techniques de l'exportateur auprès de l'acheteur étranger et lui garantit le respect des dispositions du contrat. L'implication de la CCC dans une vente constitue, pour les fournisseurs canadiens, un appui tangible de leur gouvernement. Leur crédibilité et leur capacité concurrentielle en sont rehaussées aux yeux de leurs clients étrangers. Ils sont alors souvent en mesure de négocier des dispositions contractuelles et des conditions de paiement plus avantageuses.

La CCC met à la disposition des entreprises toute une série de moyens pour accéder à des marchés spécialisés, comme ceux du ministère américain de la défense par exemple. Elle peut aussi aider les exportateurs qui commercent avec des acheteurs étrangers du secteur privé.

Les services offerts par la Corporation, et la crédibilité qui les accompagne, présentent un intérêt tout particulier pour les petites et moyennes entreprises (PME) canadiennes dont beaucoup n'ont pas encore de réputation internationale. En 1993 et 1994, près de 70 pour cent des entreprises qui ont fait appel à la CCC étaient des PME. La CCC a récemment lancé le Programme de paiements progressifs qui facilitera l'obtention de financement avant l'expédition pour les PME.

Le Programme de paiements progressifs a été élaboré en coopération avec les institutions financières du Canada. Ce programme rend le financement avant expédition des exportations plus accessible aux exportateurs des PME. Les exportateurs négocient en effet une marge de

crédit auprès de leur principale institution financière qui sera affectée à une vente à l'exportation précise. Le plus souvent, le coût de cet emprunt sera comparable à celui d'une marge de crédit classique. Le programme est disponible pour les transactions faites aussi bien avec des gouvernements étrangers qu'avec des acheteurs du secteur privé.

Ce programme est destiné à permettre la collaboration efficace de l'exportateur, de sa banque et de la CCC pour que l'exportation soit une réussite. Cela se passe le plus souvent de la façon suivante :

- La CCC commencera par étudier, avec l'entreprise exportatrice, la possibilité qu'elle participe à l'entente. Son analyse portera essentiellement sur les risques associés à cet éventuel contrat et sur sa structure. La méthode de paiement du client doit lui être acceptable.
- Quand le résultat de cette évaluation est favorable, la CCC et l'institution financière de l'exportateur concluent une entente préalable sur le financement de l'exportation avant l'expédition. Les négociations peuvent alors commencer avec le client dans les limites des paramètres convenus entre l'exportateur et la CCC.
- La CCC jouera alors normalement le rôle d'entrepreneur ou de mandataire principal dans la transaction pour fournir les garanties de bonne fin qui serviront de base aux paiements échelonnés.
- Une fois l'entente conclue, la CCC collaborera avec l'exportateur et veillera, en suivant l'évolution des travaux, au respect des engagements de bonne fin. L'institution financière de l'exportateur procédera aux paiements échelonnés en fonction de l'avancement des travaux et des coûts encourus du projet.
- La CCC se fera payer par le client de l'exportateur et versera les sommes reçues à l'institution financière.

Pour obtenir de plus amples informations sur la CCC, s'adresser au :

Siège social

Corporation commerciale canadienne
50, rue O'Connor, 11^e étage
Ottawa (Ontario) K1A 0S6
Téléphone : (613) 996-0034
Télécopieur : (613) 995-2121
Télex : 053-4359

Conseil national de recherches

Les sociétés canadiennes qui souhaitent réussir sur le marché mexicain peuvent avoir besoin de technologies additionnelles pour améliorer leurs capacités concurrentielles. Le Conseil national de recherches du Canada travaille avec les sociétés canadiennes de toutes tailles pour élaborer et mettre en œuvre des technologies leur conférant des avantages économiques. Le Conseil supervise le Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI), un réseau national pour la diffusion et le transfert de technologies. Il gère également la base de données de l'Institut canadien de l'information scientifique et technique (ICIST).

Le réseau PARI contribue au processus de développement, d'accession, d'acquisition, de mise en œuvre et d'utilisation de la technologie dans toute l'industrie canadienne. Ce réseau existe depuis cinquante ans et a acquis la réputation d'être un des programmes les plus souples et les plus efficaces du gouvernement fédéral. Le PARI tire parti d'un vaste réseau regroupant plus de 190 bureaux dans près de 90 localités, de nombreux centres provinciaux de technologie, des laboratoires du Conseil de recherches même et d'instituts de recherche, les ministères du gouvernement fédéral et les agences de transfert technologique dans les universités canadiennes. Pour de plus amples renseignements, adressez-vous au :

Programme d'aide à la recherche industrielle

Conseil national de recherches du Canada
Chemin Montréal
Bâtiment M-55
Ottawa (Ontario) K1A 0R6
Téléphone : (613) 993-1770
Télécopieur : (613) 952-1086

Institut canadien de l'information scientifique et technique

Conseil national de recherches du Canada
Chemin Montréal
Bâtiment M-55
Ottawa (Ontario) K1A 0S2
Téléphone : (613) 993-1600 ou 1 800 668-1222
Télécopieur : (613) 952-9112

Associations d'affaires et professionnelles

Le Conseil canadien pour les Amériques (CCA)

Le CCA est un organisme à but non lucratif. Il a été créé en 1987 pour promouvoir les intérêts commerciaux en Amérique latine et dans les Antilles. Le CCA assure la promotion d'événements et de programmes destinés à augmenter le volume des affaires et à mettre en place des réseaux de contacts entre le Canada et les pays de la région.

Conseil canadien pour les Amériques

Bureaux de la direction
145, rue Richmond ouest, 3^e étage
Toronto (Ontario) M5H 2L2
Téléphone : (416) 367-4313
Télécopieur : (416) 367-5460

Alliance des manufacturiers et des exportateurs canadiens (AMEC)

99, rue Bank, bureau 250
Ottawa (Ontario) K1P 6B9
Téléphone : (613) 238-8888
Télécopieur : (613) 563-9218

Alliance des manufacturiers et des exportateurs canadiens (AMEC)

75, boul. International, 4^e étage
Etobicoke (Ontario) M9W 6L9
Téléphone : (416) 798-8000
Télécopieur : (416) 798-8050

Chambre de commerce du Canada

55, rue Metcalfe, bureau 1160
Ottawa (Ontario) K1P 6N4
Téléphone : (613) 238-4000
Télécopieur : (613) 238-7643

Forum pour la formation en commerce international Inc.

155, rue Queen, bureau 608
Ottawa (Ontario) K1P 6L1
Téléphone : (613) 230-3553
Télécopieur : (613) 230-6808

Centre d'information linguistique

240, rue Sparks, RPO
C.P. 55011
Ottawa (Ontario) K1P 1A1
Téléphone : (613) 523-3510

Service d'invitations ouvertes à soumissionner

C.P. 22011
Ottawa (Ontario) K1V 0W2
Téléphone : 1 800 361-4637 ou (613) 737-3374
Télécopieur : (613) 737-3643

Association canadienne de normalisation

178, boul Rexdale
 Rexdale (Ontario) M9W 1R3
 Téléphone : (416) 747-4000
 Télécopieur : (416) 747-4149

Conseil canadien des normes

45, rue O'Connor, bureau 1200
 Ottawa (Ontario) K1P 6N7
 Téléphone : (613) 238-3222
 Télécopieur : (613) 995-4564

**Ambassade du Mexique
 Bureaux du gouvernement
 mexicain au Canada**

L'Ambassade du Mexique et les bureaux consulaires mexicains au Canada peuvent fournir de l'aide et des conseils aux sociétés canadiennes qui ont besoin de connaître les modalités d'immigration qui s'appliquent au personnel devant travailler au Mexique. Pour de plus amples renseignements, communiquez avec :

Ambassade du Mexique

45, rue O'Connor, bureau 1500
 Ottawa (Ontario) K1P 1A4
 Téléphone : (613) 233-8988
 Télécopieur : (613) 235-9123

Consulat du Mexique à Ottawa

45, rue O'Connor, bureau 1500
 Ottawa (Ontario) K1P 1A4
 Téléphone : (613) 233-6665
 Télécopieur : (613) 235-9123

Autres consulats généraux du Mexique au Canada**Consulat général du Mexique**

2000, rue Mansfield, bureau 1015
 Montréal (Québec) H3A 2Z7
 Téléphone : (514) 288-2502/4916
 Télécopieur : (514) 288-8287

Consulat général du Mexique

199, rue Bay, bureau 4440
 C.P. 266, Succursale «Commerce Court Ouest»
 Toronto (Ontario) M5L 1E9
 Téléphone : (416) 368-2875/8141/1847
 Télécopieur : (416) 368-8342

Consulat général du Mexique

810-1139, rue Pender ouest
 Vancouver (Colombie-Britannique) V6E 4A4
 Téléphone : (604) 684-3547/1859
 Télécopieur : (604) 684-2485

Commissions commerciales mexicaines à l'étranger

La Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) est la commission commerciale du Mexique. Elle a des bureaux au Canada, où

elle offre des services de crédit, de garanties d'exportation et de conseils aux sociétés mexicaines qui veulent faire des affaires au Canada.

**Banques mexicaines ayant
des bureaux au Canada**

Banco Nacional de México (Banamex), Banco de Comercio (Bancomer) et Banca Serfin sont des banques du secteur privé qui offrent des services spécialisés par l'intermédiaire de leurs centres internationaux d'information sur le commerce. Ces centres sont branchés sur un réseau informatisé de communication qui leur donne accès à de nombreuses bases de données économiques, gouvernementales et financières à travers le monde. Ces banques sont implantées partout au Mexique et ont des bureaux à Toronto.

Banco Nacional de México (Banamex)
1, Place First Canadian, bureau 3430
C.P. 299
Toronto (Ontario) M5X 1C9
Téléphone : (416) 368-1399
Télécopieur : (416) 367-2543

Banco de Comercio (Bancomer)
The Royal Bank Plaza
Tour Sud, bureau 2915
C.P. 96
Toronto (Ontario) M5J 2J2
Téléphone : (416) 956-4911
Télécopieur : (416) 956-4914

Banca Serfin
Place BCE, Tour du Canada Trust
161, rue Bay, bureau 4360
C.P. 606
Toronto (Ontario) M5J 2S1
Téléphone : (416) 360-8900
Télécopieur : (416) 360-1760

**Services du gouvernement
canadien au Mexique****Section des affaires commerciales
Ambassade du Canada au Mexique**

La Section des affaires commerciales de l'Ambassade du Canada à Mexico peut fournir une aide précieuse aux entreprises canadiennes qui souhaitent s'implanter au Mexique. Les délégués commerciaux connaissent bien le marché et feront tout en leur pouvoir pour aider une entreprise canadienne à s'installer au Mexique.

Note : Pour téléphoner à Mexico, il faut composer 0-11-52-5 devant les numéros locaux. Pour rejoindre les autres villes du Mexique, consulter la liste des indicatifs internationaux au début de votre annuaire téléphonique afin d'y trouver l'indicatif régional voulu.

Section des affaires commerciales

Ambassade du Canada au Mexique
Schiller No. 529
Apartado Postal 105-05
Col. Polanco
11560 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 724-7900
Télécopieur : 724-7982

Consulat canadien

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

Consulat canadien

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

Délégation du Québec

Ce bureau, qui représente le gouvernement du Québec, s'occupe d'une vaste gamme de questions. Pour ses activités commerciales, il fait la promotion des débouchés mexicains d'affaires auprès des sociétés québécoises et les aide à se préparer à la conquête de ce marché.

Délégation du Québec

Taine No. 411
Col. Bosques de Chapultepec
11580 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 250-8208
Télécopieur : 254-4282

Chambre de commerce du Canada au Mexique

La Chambre de commerce du Canada à Mexico — *Cámara de Comercio de Canadá en México* — regroupe des entreprises canadiennes actives sur le marché mexicain. Son principal objectif est de fournir des renseignements et de permettre des contacts aux sociétés canadiennes qui désirent faire des affaires au Mexique.

Chambre de commerce du Canada au Mexique

a/s Bombardier
Paseo de la Reforma No. 369, Mezzanine
Col. Juárez
06500 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 729-9903, 207-2400
Télécopieur : 208-1592

**Ministères du
gouvernement fédéral
mexicain**

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)

Ce ministère du gouvernement fédéral mexicain a la charge de développer l'industrie du pays et de faciliter la croissance des échanges commerciaux internationaux et nationaux. Il administre les politiques d'approvisionnement et de prix, définit celles qui réglementent la distribution et la consommation des produits agricoles, de l'élevage, de la forêt, des mines et de la pêche. Le *SECOFI* fait aussi la promotion du commerce extérieur et fixe les tarifs douaniers et les prix officiels. Il étudie et choisit les stimulants fiscaux nécessaires à la promotion de l'industrie. Les bureaux du *SECOFI* cherchent des investissements à réaliser dans tout le Mexique et favorise le commerce des entreprises locales. Il peut constituer une source précieuse d'information.

Secrétariat au commerce et au développement industriel

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)
Sub-Secretaría de Promoción de la Industria y el Comercio Exterior
Insurgentes Sur No. 1940-P.H.
Col. Florida
01030 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 229-6560/6561, 229-6100
Télécopieur : 229-6568

Autres ministères du gouvernement**Secrétariat à l'agriculture, à l'élevage et au développement rural***Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR)*

Insurgentes Sur No. 476, Piso 13

Col. Roma Sur

06760 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 584-0786/0271/6288

Télécopieur : 584-2699

Secrétariat aux communications et aux transports*Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT)*

Av. Universidad y Xola, Cuerpo C, P.B.

Col. Narvarte

03020 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 530-3060, 538-5148/0450

Télécopieur : 519-9748

Secrétariat à la défense nationale*Secretaría de la Defensa Nacional (SDN)*

Blv. Avila Camacho y Av. Industria Militar

Col. Lomas de Sotelo

11640 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 395-6766, 557-8971

Télécopieur : 557-1370

Secrétariat à l'énergie*Secretaría de Energía (SE)*

Insurgentes Sur No. 552

Col. Roma Sur

06769 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 564-9789/9790, 584-4304/2962

Télécopieur : 564-9769, 574-3396

Ministère du District fédéral*Departamento del Distrito Federal (DDF)*

Plaza de la Constitución

Esquina Pino Suárez, Piso 1

Col. Centro

06068 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 518-1100, 782-2088/3000

Télécopieur : 542-1429

Secrétariat aux finances et au crédit public

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)

Palacio Nacional

1er. Patio Mariano

Col. Centro

06066 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 518-5420 à 29

Télécopieur : 542-2821

Secrétariat à l'environnement, aux ressources naturelles et aux pêcheries

Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP)

Periférico Sur No. 4209

Col. Jardines en la Montaña

14210 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 628-0602/0605

Télécopieur : 628-0643/0644

Secrétariat aux affaires étrangères

Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE)

Ricardo Flores Magón No. 1, Piso 19

Col. Guerrero

06995 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 782-3660/3765

Télécopieur : 782-3511

Secrétariat à la santé

Secretaría de Salud (SS)

Lieja No. 8, Piso 5

Col. Juárez

06600 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 553-7670/7940

Télécopieur : 286-5497

Secrétariat à la planification et au budget

Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP)

Palacio Nacional, Patio de Honor, Piso 4

Col. Centro

06740 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 542-8762/8763

Télécopieur : 542-1209

Secrétariat à l'intérieur

Secretaría de Gobernación (SG)
Abraham González No. 48
Col. Juárez
06699 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 566-8188/3132, 592-1141
Télécopieur : 546-7388

Secrétariat du travail et du bien-être social

Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)
Periférico Sur No. 4271, Edificio A
Col. Fuentes del Pedregal
14140 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 645-3715/5466
Télécopieur : 645-2595

Secrétariat à la Marine

Secretaría de Marina (SM)
Tramo H. Escuela Naval Militar 861
Eje 2 Oriente No. 861
Col. Cipreses
04830 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 684-8188
Télécopieur : 684-8188 poste 4328

Secrétariat à l'éducation publique

Secretaría de Educación Pública (SEP)
Argentina No. 28, Piso 2
Col. Centro
06029 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 510-2557, 512-0358, 328-1000/1067
Télécopieur : 518-4350, 5218293

Secrétariat au tourisme

Secretaría de Turismo (SECTUR)
Presidente Masaryk No. 172, Piso 8
Col. Polanco
11587 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 250-8171/8228
Télécopieur : 254-0014

Secrétariat au développement social

Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)
Av. Constituyentes No. 947
Edificio B, Planta Alta
Col. Belén de la Flores
01110 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 271-8481/1616
Télécopieur : 271-8862

Secrétariat du contrôleur général

Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM)

Insurgentes Sur No. 1735 – P.B.

Ala Norte, Oficina 22

Col. Guadalupe Inn

01020 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 662-2762/3263, 663-3636

Télécopieur : 662-4511

Commission commerciale du Mexique

Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT)

Av. Camino a Santa Teresa No. 1679

Piso 12, Ala Sur

Col. Jardines del Pedregal

01900 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 652-8422/8620, 327-6000

Télécopieur : 652-9408

Autres agences et organismes

Le Conseil mexicain de l'investissement — *Consejo Mexicano de Inversión (CMI)* — est une coentreprise à but non lucratif du gouvernement du Mexique et du secteur financier privé. Il a été créé pour venir en aide aux investisseurs étrangers. On peut obtenir des renseignements sur la façon dont le Conseil peut aider les investisseurs auprès de l'Ambassade du Mexique ou des services consulaires mexicains gérés par *Bancomext* à Vancouver, à Toronto et à Montréal.

Conseil d'investissements du Mexique

Consejo Mexicano de Inversión (CMI)

Paseo de la Reforma No. 915

Col. Lomas de Chapultepec

11000 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 202-7804

Télécopieur : 202-7925

La Chambre nationale de l'industrie de la transformation —

Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA)

offre toute une gamme de services aux sociétés qui souhaitent faire des affaires au Mexique. Elle fournit des renseignements sur la réglementation et les procédures du gouvernement, ainsi que des conseils sur le commerce, des informations sur les stimulants fiscaux disponibles, sur les parcs industriels et sur les coentreprises. Un service distinct de la Chambre réalise des études de la situation économique du Mexique alors que la Division des affaires internationales met l'accent sur la promotion des échanges commerciaux.

Chambre nationale de l'industrie de la transformation*Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA)*

Av. San Antonio No. 256

Col. Ampliación Nápoles

03849 México, D. F.

Mexique

Téléphone : 563-3400

Télécopieur : 563-5381

Institutions financières**Banque centrale du Mexique***Banco de México*

Tacuba No. 4, Piso 1

Col. Centro

06059 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 512-5817, 237-2378

Télécopieur : 237-2370

La Banque nationale de développement — *Nacional Financiera*

(NAFIN) fournit du financement aux PME et fait la promotion du développement économique et régional. Pour contribuer au développement des entreprises au Mexique, elle offrira du capital de risque aux entrepreneurs étrangers participant à des coentreprises mais aussi aux entreprises nationales.

Banque nationale de développement*Nacional Financiera (NAFIN)*

Insurgentes Sur No. 1971, Piso 13

Col. Guadalupe Inn

01020 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 325-6000, 661-7165/4044

Télécopieur : 325-6042, 661-8418

Bancomer — *Banco de Comercio* se spécialise dans le financement des PME. Elle s'occupe aussi du financement des volets mexicains de coentreprises. Ses agents peuvent servir d'intermédiaires entre les investisseurs étrangers et leurs partenaires mexicains.

Banco de Comercio, S.A. (BANCOMER)

Av. Universidad No. 1200

Col. Xoco

03339 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 621-3301/3302, 621-0034

Télécopieur : 621-3988

Bourse de Mexico

Bolsa Mexicana de Valores
Reforma No. 255
Col. Cuauhtémoc
06500 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 208-8174
Télécopieur : 591-0534

Commission bancaire nationale

Comisión Nacional Bancaria y de Valores
Insurgentes Sur No. 1971
Col. Guadalupe Inn
01020 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 724-6900/6000
Télécopieur : 724-7364, 661-3608

Principales associations d'affaires et professionnelles

Il y a au Mexique un certain nombre de chambres de commerce et d'organismes professionnels qui peuvent fournir de l'aide et des conseils aux sociétés canadiennes. La qualité de leurs services variera beaucoup et vous aurez avantage à vérifier auprès d'un représentant canadien quelle organisation répond le mieux à vos besoins.

Association mexicaine de l'industrie automobile

Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, A.C. (AMIA)
Ensenada No. 90
Col. Condesa
06100 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 272-1144
Télécopieur : 272-7139

Association nationale des importateurs et des exportateurs de la République du Mexique

Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (ANIERM)
Monterrey No. 130
Col. Roma
06700 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 564-8618/9218
Télécopieur : 584-5317

Conseil des entreprises mexicaines sur les affaires internationales

Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales (CEMAI)
Homer No. 527, Piso 7
Col. Polanco
11570 México, D.F.
Mexique
Téléphone : 250-7033
Télécopieur : 531-1590

Confédération mexicaine des employeurs*Confederación Patronal de la República Mexicana*

Insurgentes Sur No. 950, Piso 1 y 2

Col. del Valle

03100 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 687-6465/6467

Télécopieur : 536-2160

Confédération mexicaine des chambres nationales de commerce*Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (CONCANACO)*

Balderas No. 144, Piso 3

Col. Centro

06079 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 709-1559

Télécopieur : 709-1152

Chambre nationale de commerce de Mexico*Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México (CANACO)*

Paseo de la Reforma No. 42

Col. Juárez

06030 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 592-2677/2665

Télécopieur : 705-7412, 592-3571

Chambre nationale de l'industrie de la construction*Cámara Nacional de la Industria de la Construcción (CNIC)*

Periférico Sur No. 4839

Col. Parques del Pedregal

14010 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 665-0424, 424-7400

Télécopieur : 606-6720

Chambre nationale de l'industrie du vêtement*Cámara Nacional de la Industria del Vestido (CNIV)*

Tolsá No. 54

Col. Centro

06040 México, D.F.

Mexique

Téléphone : 578-0788, 761-6541, 588-7664

Télécopieur : 578-6210

Institut national de la statistique, de la géographie et de l'informatique*Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI)*

Edificio Sede

Av. Héroe de Nacosari No. 2301 Sur

Fraccionamiento Jardines del Parque

20270 Aguascalientes, Aguascalientes

Mexique

Téléphone : 918-6947

Télécopieur : 918-6945

LIBRARY E A / BIBLIOTHÈQUE A E



3 5036 01041151 3

DOCS
CA1 EA613 96M19 FRE
Commercialiser vos services au
Mexique : les premières étapes de
la réussite. --
66194903



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