

162310570(E)

CA1
EA
89073E
DOCS

xtérieures et
e extérieur Canada

External Affairs and
Commerce extérieur Canada

URSS:

RENSEIGNEMENTS À L'INTENTION DES

GENS D'AFFAIRES

PREMIÈRE APPROCHE DU MARCHÉ

JUILLET 1989

URSS : Renseignements à l'intention des gens d'affaires
Première approche du marché

1. Préparations

La planification est d'une importance capitale; en effet, les gens d'affaires de passage en URSS ne doivent pas s'attendre à pouvoir conclure des contrats en effectuant des visites à l'improviste. Vos rendez-vous doivent être confirmés avant votre départ, mais cette confirmation peut ne vous être donnée qu'à la dernière minute. Il est conseillé de s'y prendre deux ou trois semaines à l'avance. La Direction du commerce de l'ambassade du Canada peut vous aider à organiser vos réunions et vos visites si vous la prévenez assez longtemps d'avance.

2. Visas

En général, lorsqu'ils délivrent un visa, les Soviétiques vous autorisent, en principe, à effectuer une visite (soit à titre d'invité d'une organisation commerciale étrangère ou d'une entreprise soviétique, soit comme visiteur muni d'un visa Intourist prépayé). Le jour et l'heure de votre rendez-vous vous sont fixés de un à trois jours à l'avance. La demande de visa devrait être présentée au moins trois semaines à l'avance, soit à l'ambassade soviétique à Ottawa, soit au consulat soviétique à Montréal. La plupart des gens d'affaires canadiens voyagent avec des visas de touriste. Toutes les villes que vous visiterez en URSS devront être indiquées sur votre visa. Veuillez vous assurer, avant votre départ du Canada, qu'il n'y a pas eu d'omissions. En général, les visas sont accordés pour la période requise, mais rarement pour plus de deux mois.

3. Logement

Vos réservations d'hôtel et de déplacement en URSS sont prises par l'Agence Intourist, par l'intermédiaire des agents de voyage accrédités au Canada. L'ambassade ne peut s'occuper de vos réservations d'hôtel, mais peut vous recommander les hôtels suivants : Intourist, National, Berlin, International et Kosmos (les deux derniers sont des hôtels Sovincenter). À Moscou, les hôtels sont relativement chers, soit entre 80 et 100 roubles la nuit. Des coupons prépayés donnent droit au transport à destination et en provenance de l'aéroport (40 minutes dans chaque sens), à la chambre d'hôtel et au petit déjeuner. La plupart des immeubles possèdent

Dept. of External Affairs
 Min. des Affaires extérieures

NON - CIRCULANT
 CONSULTER SUR PLACE

JUN 4 1990
 JUN

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY
 RETOURNER À LA BIBLIOTHÈQUE DU MINISTÈRE

43-256-091

le courant alternatif de 220 volts, mais quelques-uns, plus anciens, sont encore alimentés en 127 volts. Dans la plupart des hôtels, on trouve les prises à deux fiches rondes utilisées sur le continent.

4. Douanes

À l'arrivée, vous devez déclarer tout votre argent et vos objets de valeur et garder le reçu pour le présenter à la sortie. Le contrôle des devises doit être pris au sérieux. L'importation ou l'exportation de roubles est interdite. Qui plus est, toutes les opérations de change doivent être effectuées uniquement dans les bureaux officiels que l'on peut trouver à l'aéroport et dans la plupart des hôtels. Il est conseillé de ne garder qu'une petite provision de roubles puisque, habituellement, vos principales dépenses sont prépayées et que le plus souvent, les boutiques Beriozkas acceptent les devises fortes (avec cartes de crédit) pour l'achat de souvenirs. Toute publication suspecte peut être confisquée aux douanes de l'aéroport. Les gens d'affaires qui prévoient apporter du matériel vidéo ou des échantillons publicitaires devront prévenir l'organisation hôte par télex au moins une semaine à l'avance, afin qu'elle écrive aux douanes pour demander le dédouanement. A défaut d'obtenir le dédouanement, l'entrée de vos documents publicitaires sera retardée.

5. Transport

Habituellement, on trouve des taxis stationnés à l'extérieur des hôtels Intourist. Sinon, l'hôtel peut vous appeler un taxi si vous en faites la demande une heure à l'avance. Assurez-vous que le taxi possède un taximètre. Les taxis sont reconnaissables aux damiers qui ornent les deux côtés du véhicule. Le taxi est libre lorsque la lumière placée au-dessus du pare-brise est verte. Vous pouvez héler un taxi dans la rue. Si vous désirez louer à l'heure une voiture avec chauffeur, le service de l'hôtel peut s'en occuper, si vous le prévenez suffisamment à l'avance. Les chauffeurs de taxi qui parlent ou lisent l'anglais ou le français étant peu nombreux, il est recommandé aux gens d'affaires de faire rédiger leurs adresses en russe par le service de l'hôtel. Si vous avez des notions d'alphabet cyrillique, vous pourriez utiliser le métro, qui est un moyen de transport pratique et bon marché.

6. Contact par téléphone

Dans la mesure du possible, essayer d'obtenir d'avance les numéros de téléphone de vos contacts d'affaires.

Il n'existe pas d'annuaire téléphonique de Moscou, mais habituellement, la Direction du commerce de l'ambassade peut vous aider à obtenir les numéros de téléphone de vos contacts soviétiques et à organiser des rencontres. Le visiteur devrait prendre note du numéro de téléphone de sa chambre d'hôtel, étant donné que la communication est directe et ne passe pas par un standard. Les numéros de téléphone de l'ambassade sont 241-5882, 241-5070 ou 241-4232 (ligne de fin de semaine/nuit). Ce dernier numéro est réservé aux urgences. L'ambassade est ouverte au public du lundi au vendredi de 8 h 30 à 17 h. Elle ferme de 13 h à 14 h pour le déjeuner.

7. Heures d'ouverture

Les bureaux des administrations soviétiques sont ouverts de 9 h à 18 h, du lundi au vendredi. Habituellement, il y a une pause déjeuner de 13 h à 14 h; des rendez-vous sont parfois fixés à cette heure, mais il est rare qu'ils le soient avant 10 h et ne commencent parfois qu'à 17 h. Heures d'ouverture des banques : du lundi au vendredi de 9 h 30 à 12 h 30. En général, les cartes d'affaires sont échangées au début de la première réunion. Cependant, les cadres soviétiques n'ont pas tous une carte d'affaires. Il ne faut donc pas hésiter à leur demander de vous donner par écrit leur nom, titre et numéro de téléphone. Il est recommandé de faire imprimer les cartes de visite en anglais et en russe. Habituellement, l'organisation commerciale soviétique qui reçoit fournit des interprètes de langue anglaise. De toute manière, un grand nombre de responsables commerciaux parlent l'anglais. Toutefois, de nombreuses entreprises trouvent utile, surtout lorsqu'elles se lancent dans les affaires en Union soviétique, d'engager leurs propres interprètes tant pour l'organisation de voyages que pour leurs transactions commerciales. On peut également retenir les services d'un interprète en s'adressant à l'hôtel International.

8. Communications

Le courrier aérien met environ dix jours entre le Canada et l'URSS. Les appels interurbains de l'URSS au Canada coûtent fort cher (trois fois plus cher qu'un appel Canada-URSS); il est conseillé de s'adresser aux services de l'hôtel ou au bureau de poste central, 7, rue Gorky, Moscou. Certains hôtels disposent maintenant d'un service interurbain automatique et il est possible de téléphoner de la chambre à d'autres villes d'URSS. L'indicatif du bureau international est 8-194. Parlez très lentement et très clairement, et

répétez les noms de personnes et de villes jusqu'à ce que l'opérateur ait bien compris. Parfois, celui-ci vous demandera la durée prévue de votre appel. De nombreux visiteurs canadiens trouvent plus commode de recevoir un appel de leur bureau le soir à l'hôtel, une fois connu le numéro de téléphone de leur chambre. Les télégrammes envoyés au Canada arrivent à destination dans les heures qui suivent et peuvent être adressés de l'hôtel ou de l'ambassade (uniquement les télégrammes courts et à caractère commercial). Il est pratiquement impossible d'obtenir des journaux occidentaux en URSS. La radio et la télévision diffusent en langue locale seulement, mais le service international de la BBC peut être capté sur ondes courtes.

9. Départs

Vous devriez demander confirmation de votre vol 48 heures avant votre départ, en téléphonant à la compagnie aérienne ou en passant par le service de l'hôtel. Vous devez vous présenter à l'aéroport Sheremetyevo de Moscou 90 minutes avant le départ. Dans cet aéroport, on trouve une banque, une boutique de souvenirs qui accepte les devises étrangères, et un snack bar. Pour tout problème concernant votre voyage, vous pouvez vous adresser au Bureau d'American Express, 21-A Sadova-Kudrinskaya, Moscou. Téléphone : 254-0671, 254-2111, 254-4305, 254-4495. Téléex : 413075 AMDXM SU.

10. Repas

Le service dans les restaurants est parfois extrêmement lent. Au buffet express de l'hôtel, le service est plus rapide et vous pouvez gagner du temps en commandant votre petit déjeuner dans votre chambre (dans les hôtels où ce service est offert). Les restaurants offrent les spécialités suivantes : le bortsch (soupe de betterave et de chou garnie de viande bouillie), la solianka (soupe au chou), les pelmenis (boulettes de viande), les blinis (crêpes russes servies avec une garniture salée ou sucrée), du boeuf stroganov, des kotletis po-kievski (poulet à la Kiev), la julienne (potage servi avec champignons), la salade de crabe, le caviar rouge ou noir (ce dernier étant très cher). La loi interdit de servir de l'alcool, y compris de la bière, avant 14 h. La vodka et les vins de Géorgie et de Moldavie sont de bonne qualité. Les heures habituelles des repas sont de 12 h à 15 h 30 pour le déjeuner, et de 18 h 30 à 21 h pour le dîner.

11. Restaurants

Si vous voulez dîner au restaurant, il est essentiel de réserver à l'avance et la réservation peut être faite par l'entremise de l'hôtel. Les restaurants et les clubs de nuit de Moscou ferment relativement tôt, vers les 23 h. Voici quelques restaurants que nous vous recommandons : le National, le Aragvi, le Berlin, le Prague (terrasse en été) et le Continental ou le Russky, dans cet hôtel moderne qu'est l'International. Vous pouvez prendre un casse-croûte au bar allemand Bierstube de ce même hôtel. Pour les grandes réceptions, déjeuners et dîners, nous recommandons le restaurant le plus cher de Moscou, soit le restaurant japonais Sakura, également de l'hôtel International. La plupart des restaurants Intourist et des magasins Beriozka acceptent les cartes de crédit (American Express, Visa et MasterCard). Un certain nombre d'excellents restaurants gérés par des coopératives existent également en différents points de la ville.

12. Cadeaux

Quoiqu'officiellement déconseillé, l'usage du pourboire se répand de plus en plus. Les cigarettes étrangères, les briquets et les insignes à motifs canadiens sont très appréciés. Vos hôtes soviétiques seront toujours heureux de recevoir des calendriers de hockey, des insignes, des stylos, des cravates, des livres illustrés sur le Canada et des calculatrices électroniques. On offre rarement de l'alcool. Une invitation à dîner ou à déjeuner dans un bon restaurant est souvent bien accueillie. Les cadeaux ne sont offerts qu'au terme de la dernière réunion.

13. Heure

Pour savoir l'heure à Moscou, ajoutez trois heures au Temps universel. Entre le 1er avril et le 30 septembre, on observe l'heure d'été. A titre de repère, Moscou est en avance de huit heures sur l'heure normale de l'Est.

14. Langues

Bien que le russe soit la langue officielle de l'URSS, certains Soviétiques parlent couramment les deux principales langues étrangères, l'anglais et l'allemand (dans cet ordre). Nous vous recommandons par ailleurs de vous familiariser avec l'alphabet cyrillique pour pouvoir lire les inscriptions publiques et les comprendre d'après leur phonétique. Vous devriez également avoir le nom de votre hôtel et l'adresse où

vous projetez de vous rendre écrits en russe pour les montrer aux chauffeurs de taxi. Moscou est une ville très étendue et il faut donc tenir compte du temps nécessaire aux trajets lorsque vous allez à vos rendez-vous. Les Soviétiques sont extrêmement ponctuels et les retards peuvent nuire au climat des négociations commerciales.

15. Divertissements et magasinage

On peut se procurer des billets pour assister aux spectacles donnés en soirée (ballet, opéra, concert, théâtre de marionnettes et cirque) en les réservant longtemps à l'avance par l'entremise de l'hôtel. En ce qui concerne les souvenirs, le plus grand magasin Beriozka de Moscou est situé en face du monastère Novodevichi, à dix minutes de taxi de l'ambassade du Canada. Dans ce magasin de deux étages, on trouve des fourrures, de la verrerie, des coffrets de laque, des poupées et des bijoux d'ambre à bon prix. Heures d'ouverture : tous les jours, même le dimanche de 10 h à 20 h (19 h le lundi).

16. Excursions

Entre deux réunions, les gens d'affaires canadiens peuvent découvrir une ville assez intéressante dont les principales attractions sont le musée des armures, l'ensemble architectural et les cathédrales du Kremlin, la Place rouge (incluant le Mausolée de Lénine), les musées d'art Pouchkine et Tretiakov, le monastère Novodevichi et une excursion d'une journée dans l'ancien centre religieux Zagorsk, au nord de Moscou. Vous pouvez mêler plaisir et affaires en visitant l'exposition des réalisations économiques nationales de l'URSS. Ce parc de pavillons et d'expositions permanentes montre tous les aspects de l'agriculture et de l'industrie soviétiques. Chaque république de l'URSS a son propre pavillon dans lequel sont présentés ses réalisations agricoles, ainsi qu'un grand nombre d'échantillons et de données descriptives. Les pavillons du cosmos et de l'énergie atomique sont les plus courus. Les expositions de bétail, de machines agricoles et de céréales sont également très intéressantes. Il faut toujours demander la permission avant de photographier des gens. Il est interdit de photographier les aéroports, les usines, les installations militaires, les chemins de fer ou toute autre scène qui pourrait être considérée comme ayant un intérêt autre que touristique. Nous vous conseillons de faire développer vos films à l'extérieur de l'Union soviétique.

17. Choix des dates et vêtements

Évitez les voyages d'affaires en août, mois où un grand nombre de fonctionnaires sont en vacances. Il est également recommandé d'éviter les deux premières semaines de mai (les 1er, 2 et 9 mai sont des jours fériés) et la première semaine de novembre (les fêtes de la Révolution sont célébrées les 7 et 8 novembre). À Moscou, la plupart des hôtels sont fermés aux étrangers pendant les périodes susmentionnées. Il est conseillé de communiquer avec l'ambassade du Canada pour s'assurer que les dates choisies ne coïncident pas avec d'importantes réunions politiques, conférences internationales ou foires commerciales, qui se tiennent souvent à Moscou. En hiver, portez des vêtements chauds, un épais manteau et un chapeau pour vous protéger les oreilles. Il est suggéré de porter également des bottes de neige et des gants fourrés. Moscou et Leningrad sont des villes connues pour leurs hivers longs et froids, avec d'abondantes chutes de neige. Il est préférable de ne pas porter de vêtements en nylon. En été, prévoyez des vêtements ou lainages légers ainsi qu'un imperméable ou un parapluie, en particulier dans la partie européenne de l'URSS. Apportez également une bonne paire de chaussures de marche. Le short n'est pas très répandu. Pour les sorties ordinaires, il n'est pas nécessaire de s'habiller en tenue de soirée. La tenue de cérémonie n'est pratiquement jamais portée. Lorsque vous visitez une ferme ou une usine, il convient de vous présenter en veste et cravate. Le service de buanderie offert dans les hôtels est acceptable, mais le nettoyage à sec laisse à désirer.

18. Généralités

Pour conclure, les exportateurs qui découvrent l'Union soviétique éprouveront probablement, lors de leurs premiers contacts d'affaires, un certain nombre de sensations, à savoir :

- a) Frustration : Les affaires sont souvent menées à un rythme lent, mais les visiteurs devraient se montrer patients, car si les discussions se poursuivent, c'est que l'acheteur soviétique est toujours intéressé. Il n'est pas rare que des hommes d'affaires doivent attendre dans leur chambre d'hôtel un appel qui semble ne jamais venir. Sans fournir aucune explication ni même vous avertir, votre interlocuteur soviétique peut ne pas donner signe de vie pendant des jours;

- b) Isolement : Les hôtels pour étrangers sont isolés et leurs clients ont peu de contacts avec les gens du pays. Les communications avec le monde extérieur sont difficiles, et on peut avoir l'impression de perdre le contrôle des événements;

- c) Intimidation : Dans un État centralisateur, l'acheteur contrôle la situation. À l'évidence, les délégués commerciaux soviétiques sont fiers de leurs qualités de négociateurs, et leurs exigences peuvent être excessives, voire extravagantes, lorsqu'il s'agit de signer un premier contrat. C'est parfois jusque dans les moindres détails du contrat que le nouveau venu est mis à l'épreuve, qu'il s'agisse du prix, de la quantité, de la livraison, de l'emballage ou des procédures d'arbitrage.

UNION SOVIÉTIQUE : CHIFFRES ET DONNÉES

NOM OFFICIEL : Union des Républiques socialistes soviétiques (URSS)

POPULATION : 287 500 000 habitants
(janvier 1989)
Taux de croissance annuel : 1 % en moyenne

DENSITÉ DE POPULATION : 12,7 personnes au km²

GROUPES ETHNIQUES : Russes, 52 %
Ukrainiens, 16 %
plus de 100 autres groupes ethniques, 32 %

PRINCIPALES VILLES (1986) :

Moscou (la capitale)	8 703 000
Leningrad	4 901 000
Kiev	2 495 000
Tachkent	2 073 000
Bakou	1 722 000
Kharkov	1 567 000
Minsk	1 510 000
Gorky	1 409 000
Novossibirsk	1 405 000

SUPERFICIE : 22 404 200 km²
35,5 % de forêts
16,8 % de pâturages et de terres fourragères
10,2 % de terres cultivées
37,2 % autres

LANGUES : Russe (langue officielle); plus de 200 langues et dialectes (au moins 18 langues parlées par plus de 1 million de personnes); groupe slave : 75 %; autres langues indo-européennes : 8 %; langues altaïques : 12 %; langues ouraliennes : 3 %; langues causasiennes : 2 %.

TAUX D'ALPHABÉTISATION : 99,8 %

RELIGION : 18 % de russes orthodoxes, 9 % de musulmans, 3 % de juifs, protestants, orthodoxes géorgiens et catholiques romains. La population est athée à 70 %.

CLIMAT :

Du nord au sud, l'URSS comprend plusieurs régions climatiques : climat polaire, climat subarctique et continental humide; climat subtropical et semi-aride. Les pluies sont plus abondantes sur les côtes de la Baltique, de la mer Noire, de la mer Caspienne et sur la côte est de la Russie asiatique. Les températures sont les suivantes :

Moscou : - 9,4C (15F) en janvier
18,3C (65F) en juillet
Précipitations
annuelles - 630 mm

Vladivostok : - 14,4C (6F) en
janvier
18,3C (65F) en
juillet
Précipitations
annuelles - 599 mm

JOURS FÉRIÉS :

Jour de l'an (1er janvier)
Jour de l'armée et de la marine
soviétiques (23 février)
Journée internationale de la femme
(8 mars)
Célébrations du 1er mai
(1er et 2 mai)
Jour de la victoire (9 mai)
Fête de la constitution (7 octobre)
Fêtes de la Révolution d'octobre
(7 et 8 novembre)

HEURES DE BUREAU :

Gouvernement : lundi-vendredi
9 h - 18 h
(déjeuner :
12 h - 13 h)

Banques : lundi - vendredi
9 30 - 12 h 30
samedi : 9 h - 11 h 30

POIDS ET MESURES :

Système métrique

HEURE LOCALE :

GMT+3 heures à Moscou, autres
fuseaux horaires vers l'Est,
jusqu'à GMT+13 heures

COURANT ÉLECTRIQUE : 127 et 220 volts, courant alternatif
Utilisation la plus fréquente - alternatif, 220V, 50 Hz

DEVISES : 100 kopecks = 1 rouble
Taux de change : 1 rouble = 1,91 \$CAN (février 1989)

SYSTÈME POLITIQUE : État socialiste, composé de 15 républiques. Les 2 250 membres du Congrès des députés du peuple, dont certains ont gagné leur siège aux élections nationales de mars 1989, choisiront parmi eux 750 représentants pour le Soviet suprême. Le Président sera ensuite élu par le Soviet suprême.

PARTIS POLITIQUES : Le Parti communiste est le seul parti politique reconnu.

SECRETAIRE DU PARTI : Mikhaïl Gorbatchev (mars 1985)

Produit matériel net (PMN) - Composantes (1986);

Consommation 74,0%
Investissement 26,0%

Provenance du PMN (1986) :

Secteurs minier et manufacturier	44,0%
Agriculture, foresterie et pêche	21,0%
Commerce de gros et de détail	17,0%
Construction	12,0%
Transport, entreposage et communications	6,0%

Composantes du commerce extérieur (1987)

	<u>Exportations</u>	<u>Importations</u>
Carburant et matières premières	47,5%	-----
Machines, instruments et matériel de transport	15,5	41,4%
Produits chimiques	3,0	7,6
Métaux de base	4,4	5,7
Bois, pâtes et papiers	3,1	1,2
Fibres textiles et fils	1,5	1,5
Tissus, vêtements et chaussures	---	7,7
Produits alimentaires	1,5	15,5
Autres	23,5	19,4

Destination/Provenance du commerce extérieur (1987) :

	<u>Exportations</u>	<u>Importations</u>
Pays socialistes :	62,2%	65,9%
Allemagne de l'Est	11,2	11,7
Tchécoslovaquie	9,9	11,4
Pologne	9,6	10,4
Europe de l'Ouest :	20,1	19,7
Allemagne de l'Ouest	3,4	4,3
Italie	2,6	2,8
Finlande	2,5	3,4
Autres pays :	17,7	14,4
Canada	0,1	0,7
E.-U.	0,4	1,5
Japon	1,4	2,7

Source : Economist Intelligence Unit, Country Profile, URSS, premier trimestre 1989.

LISTE DE CONTRÔLE À L'INTENTION DES EXPORTATEURS CANADIENS

Préface

Depuis l'accession de Mikhaïl Gorbatchev au poste de secrétaire général du parti communiste en 1985, l'attention du monde des affaires s'est centrée sur la réforme économique en Union soviétique. La question qui intéresse particulièrement les observateurs, c'est de voir dans quelle mesure l'accélération de la modernisation et la décentralisation au plus haut niveau peuvent influencer sur les possibilités commerciales offertes par le marché soviétique aux compagnies occidentales. L'URSS est à un tournant, comme l'attestent la glasnost, la perestroïka (c'est-à-dire réorganisation et renouveau économique), l'augmentation de l'efficacité industrielle et de la productivité de la main-d'oeuvre, le rééquipement, le recyclage des déchets et la création de coentreprises, autant de nouveaux signes des temps.

L'URSS reconnaît que pour réduire les insuffisances économiques - notamment l'approvisionnement en produits alimentaires et biens de consommation - tout en améliorant sa technologie et la compétitivité de ses exportations, elle doit modifier radicalement sa pensée et sa structure économiques. Pour que l'URSS puisse rester la troisième puissance économique du monde et garder son statut si précieux de superpuissance, elle doit accélérer le rythme de production et accroître le rendement des secteurs agricole et industriel.

Compte tenu de la tendance à la baisse des prix mondiaux du pétrole et du coût prohibitif des importations de produits alimentaires en devises fortes (en particulier les céréales), le Canada peut mettre à profit la compétence de classe internationale qu'il a acquise dans deux secteurs prioritaires, à savoir la moyenne et haute technologie appliquée à l'agriculture et à l'extraction du pétrole et du gaz. Pour les besoins de la liste de contrôle de marketing proposée ci-dessous, nous nous limiterons principalement à l'agrotechnologie.

Si certains éléments particulièrement enthousiastes de la presse et des milieux d'affaires occidentaux ont pu, dans un premier temps, se laisser séduire par le vent de réforme économique de l'ère Gorbatchev, les relations commerciales avec l'URSS exigeront toujours de la patience, de la persévérance, des contacts et des compétences spéciales. À Moscou, les habitudes commerciales demeurent extrêmement exigeantes. En effet, les négociateurs et la clientèle soviétiques fixent des conditions spéciales qui requièrent, de la part des Canadiens, un investissement considérable en temps et en argent et des qualités d'habiles diplomates, ce

qui n'est pas toujours facile, même pour les sociétés canadiennes les plus grandes et les mieux établies, qui ont l'habitude de méthodes plus directes.

Cependant, le fait que plus de cent des meilleures sociétés et banques occidentales aient ouvert des bureaux à Moscou prouve qu'il est rentable, grâce à des méthodes appropriées, de commercialiser des biens et des services. La liste de contrôle qui suit vise à fournir aux exportateurs et aux fonctionnaires canadiens que la question intéresse un résumé de ce qu'il faut faire et ne pas faire sur le marché soviétique, avec son originalité souvent déroutante.

Introduction au marché soviétique

1. Dans une économie dirigée, pour savoir si un certain produit canadien répond ou non aux besoins du marché, il faut commencer par se familiariser avec le plan quinquennal. Le Plan (1986-1990) de l'Union soviétique fait ressortir les principaux points faibles qui doivent être corrigés, souvent à l'aide de produits sophistiqués venant de pays occidentaux. Il existe, en théorie, un marché potentiel pour un produit d'exportation, si celui-ci peut contribuer à résoudre l'un des problèmes économiques suivants :
 - a) Diminution de la main-d'oeuvre disponible et ralentissement de la croissance de la population active, au moment où la productivité des travailleurs est particulièrement faible par rapport aux normes des pays industrialisés.
 - b) Niveau relativement peu élevé d'automatisation et nécessité accrue d'utiliser les ressources plus efficacement en gaspillant moins (c.-à-d. moins de matériaux pour chaque unité de production). Principaux secteurs frappés par la pénurie de main-d'oeuvre : construction, industries du transport et des aliments légers; le secteur agricole est peu mécanisé et le réseau de transport/entreposage est étiré jusqu'à l'extrême limite.
 - c) Lenteur à opérer le transfert de nouvelles découvertes scientifiques, du stade de la conception à celui de l'application générale et de la commercialisation.
 - d) Augmentation du coût d'extraction des matières premières comme le pétrole et le gaz, les minéraux, le charbon et les produits forestiers dans des régions de plus en plus éloignées et inhospitalières de l'Arctique et de la Sibérie, où

les conditions atmosphériques difficiles sont similaires à celles du Canada. L'équipement d'exploration et de forage géologiques et la machinerie d'exploitation minière sont vétustes.

- e) Nécessité de moderniser les usines de production existantes et d'améliorer la qualité et la fiabilité techniques des produits d'exportation tels que la machinerie (incluant les pièces de rechange), les véhicules, les instruments et les appareils. La construction de machines plus perfectionnées (en particulier de voitures et de camions) est une priorité pour l'ensemble du pays.
 - f) Nécessité de passer d'une "croissance extensive" à une "croissance intensive" pour essayer de trouver un nouveau moteur de croissance post-industrielle destiné à remplacer le secteur pétrolier en perte de vitesse.
 - g) Étranglement des secteurs du transport et des communications dans un pays qui couvre onze fuseaux horaires.
 - h) Constructions peu soignées, entretien médiocre des immeubles, gaspillage d'énergie; besoins croissants en matière de protection de l'environnement.
 - i) Dans le domaine agricole, nécessité d'améliorer : les méthodes de culture en les adaptant aux conditions défavorables à la croissance des plantes; la mécanisation agricole en vue d'obtenir de meilleures semences et récoltes tout en réduisant l'érosion du sol; la capacité d'entreposage en vue d'éliminer un gaspillage excessif; l'élevage des animaux en vue de bonifier les espèces; la production de viande et de produits laitiers; l'alimentation du bétail et les soins vétérinaires; le traitement et l'emballage des aliments pour offrir un meilleur choix aux consommateurs.
2. En étudiant le marché soviétique, les gens d'affaires ne devraient pas perdre de vue le fait que l'URSS est un important pays producteur et commerçant. Malgré sa faible production, sa dimension en fait, en termes absolus, l'un des plus grands producteurs agricoles au monde. Malgré une série de récoltes désastreuses causées principalement par le mauvais temps et une situation géographique défavorable, l'URSS est le premier producteur mondial de blé, de pommes de terre, de sucre et de lait. Elle rivalise avec les États-Unis

pour le coton, et avec l'Australie pour la laine. En ce qui concerne la pêche, elle n'est surpassée que par le Japon pour le volume des prises. Par contre, l'URSS est le plus gros importateur mondial de céréales, du fait notamment de pertes de 20 à 30 % de ses récoltes.

Dans un autre domaine, l'Union soviétique est le premier producteur de pétrole et le deuxième producteur de gaz naturel au monde. En outre, elle est au premier rang mondial pour la production de minerai de fer, de fonte, d'acier brut, de manganèse, de zinc, de nickel, de plomb, de tungstène et de titane. En plus de produire et de faire le commerce des matières premières, l'URSS s'est taillée une réputation enviable pour ses exploits dans le domaine de la recherche scientifique (en particulier en mathématiques et en physique). Elle vend également des brevets de technologie de pointe et des machines utilisées dans le secteur de l'industrie lourde (technologie de fabrication de l'acier et machines-outils, par exemple).

3. Malgré la performance précédemment enregistrée par l'URSS (partie 2), le Parti et l'équipe de gestion de M. Gorbatchev se montrent de plus en plus impatients devant des échecs répétés et la lenteur des progrès pour transformer l'inertie et le recours à des méthodes désuètes en une économie fondée sur la diligence, la compétence, l'innovation, l'initiative et une formation organisationnelle plus dynamique. En conséquence, une campagne nationale à long terme a été lancée pour promouvoir la décentralisation et l'octroi de primes d'encouragement dans l'espoir d'éliminer les obstacles dans les secteurs clés déjà mentionnés. Parmi les orientations et les objectifs de la réforme qui intéressent les débouchés traditionnellement statiques offerts aux produits occidentaux, citons :
 - a) Davantage d'initiative laissée aux travailleurs ruraux pour permettre aux exploitations agricoles de vendre librement le surplus de leur production;
 - b) la motivation des entreprises en leur permettant de se procurer des devises fortes, dans l'espoir d'accroître les exportations vers l'Occident et le Japon;
 - c) l'introduction d'une loi de l'offre et de la demande;
 - d) une liberté plus grande accordée aux entreprises pour signer des contrats entre elles, sans intervention du gouvernement central;

- e) la réduction de la portée du pouvoir central dans le cadre du Gosplan;
 - f) la reconnaissance du chômage et des faillites;
 - g) le regroupement d'entreprises étatisées en "trusts", suivant l'exemple du système est-allemand du "Kombinat";
 - h) des élections libres pour les postes de gestion dans les entreprises;
 - i) la création sur le territoire soviétique, de coentreprises avec des sociétés occidentales;
 - j) une réduction de la dépendance vis-à-vis des exportations de produits énergétiques;
 - k) la réduction des importations de produits alimentaires, réglées en devises fortes.
4. Les exportateurs se livrent une vive concurrence pour percer sur le marché soviétique, étant donné les conditions plus favorables accordées, sur le plan commercial, par l'URSS au Comecon et à certains pays comme la Finlande, la Turquie et l'Inde. Le commerce sert souvent à récompenser une performance politique. Les Soviétiques sont également sensibles à tout déséquilibre commercial bilatéral qui n'est pas en leur faveur; or, le Canada a toujours enregistré un excédent commercial important par rapport à l'URSS. Les Soviétiques seront donc plus enclins à acheter un produit d'exportation tchécoslovaque qu'un produit canadien. Mis à part ses achats annuels de céréales, l'URSS limite ses importations en devises fortes en provenance de l'Occident à l'achat de machines, d'équipement et de technologies hautement spécialisés et techniquement supérieurs à ce qu'elle produit. Voici un aperçu général de la position concurrentielle de différents pays sur le marché soviétique:
- a) République fédérale d'Allemagne : à titre de principal fournisseur occidental de l'URSS, la RFA exporte de l'énergie, des produits chimiques, des outils et des industries de biens de consommation. La RFA cherche actuellement à étendre leurs ventes au domaine agricole;
 - b) France : tous les secteurs, en particulier l'agriculture et l'alimentation;
 - c) Japon : les avantages d'une coopération à long terme ont incité un grand nombre d'entreprises

japonaises à ouvrir des bureaux de commerce à Moscou. Le Japon fournit principalement de la technologie servant à l'extraction et au traitement des ressources énergétiques et à accès, en retour, aux matières premières;

- d) Royaume-Uni : domine dans le secteur du génie industriel (produits chimiques) et de l'industrie lourde. La Chambre de commerce du R.-U. a ouvert un bureau de commerce à Moscou en 1987;
 - e) Finlande : des conditions spéciales de paiement (acceptation de roubles) établies pour les importations de pétrole ont permis à la Finlande de fournir à la fois de la technologie de pointe et des services de construction (p. ex., brise-glaces et hôtels).
5. Enfin, il est préférable qu'une pénurie persistante de devises fortes, résultant de la baisse des prix du pétrole, et un pouvoir décisionnel accru (incluant les transactions en devises fortes) accordé aux régions et aux entreprises en matière de dépenses entraînent à l'avenir une augmentation de la demande d'achats compensés. Les pressions exercées sur l'Union soviétique pour qu'elle augmente ses recettes à l'exportation avant d'engager de nouvelles dépenses pourraient déboucher sur des accords de commerce de compensation (en particulier des échanges compensés) et de crédit-bail. Malheureusement, le ministère soviétique du Commerce extérieur et les organismes (OCE) qui s'y rattachent n'ont pas réussi jusqu'à présent à établir un réseau de marketing adéquat à l'étranger qui leur permette d'obtenir des résultats rapides. Le ministère préfère généralement éviter ce genre d'échanges, et il faudra sans doute du temps pour que ses fonctionnaires parviennent à en maîtriser les rouages complexes.
6. Sur le plan financier, l'URSS jouit de longue date d'une excellente réputation pour ce qui est du respect des échéances du remboursement de ses dettes. Avant la perestroïka toutefois, un contrat d'affaires passé en URSS comportait la garantie fondamentale du gouvernement. Il n'en est plus ainsi à l'heure actuelle; en vertu de la loi soviétique sur les entreprises d'État, le gouvernement de l'URSS n'assume plus la responsabilité en ce qui concerne les activités légales des entreprises ou des coopératives soviétiques.

L'exportateur canadien qui établit des relations commerciales avec des organismes soviétiques inconnus,

a donc intérêt à obtenir des garanties bancaires auprès de la Vnesheconombank avant de livrer la marchandise. Jusqu'ici, l'insolvabilité soviétique n'a pas touché beaucoup de transactions, mais la réduction de l'intervention du gouvernement central entraîne des risques plus élevés en ce qui touche les paiements.

7. Décentralisation des mécanismes du commerce extérieur

La plupart des entreprises soviétiques ont obtenu en avril 1989 le droit de se lancer dans le commerce extérieur, et nombreuses seront celles qui en profiteront. Au début, ce phénomène donnera lieu à une certaine confusion et retardera les transactions commerciales. Néanmoins, si l'on choisit judicieusement ses partenaires soviétiques, les chances d'établir de nouvelles relations commerciales sont excellentes. Cette décentralisation entraînera une hausse des coûts de commercialisation du fait qu'il faudra couvrir de plus grandes distances pour livrer la marchandise directement aux utilisateurs et aux nouveaux acheteurs. De plus, des problèmes de crédit ne manqueront pas de surgir, un grand nombre de ces nouveaux intervenants ayant une capacité de crédit inconnue et détenant des avoirs limités en devises fortes. La décentralisation n'ira pas non plus sans un rétrécissement des possibilités de commerce compensé, du fait que chaque entité acheteuse cherchera à financer ses achats à partir des ventes réalisées par sa propre entreprise.

8. Coentreprises

En Union soviétique, les relations commerciales à long terme dépendent de plus en plus de la conclusion d'accords de coentreprises entre des organismes nationaux et des sociétés occidentales. Ces associations peuvent être très complexes en raison des problèmes découlant de l'établissement à plein temps d'employés occidentaux en URSS, de l'approche à adopter à l'égard des techniques de gestion soviétiques et du rapatriement des bénéficiaires, le rouble étant une devise non convertible. Si vous désirez de plus amples renseignements sur la façon de procéder, nous vous conseillons de communiquer avec la Direction de l'expansion du commerce en URSS et en Europe de l'Est (RBT), ministère des Affaires extérieures, 125, promenade Sussex, Ottawa (Ontario) K1A 0G2; téléphone : 996-7107; télex : 053-3745, ou avec la Direction commerciale de l'ambassade du Canada, 23 Starokonyushenny Pereulok, Moscou, URSS.

9. Coopératives

Depuis avril 1989, les coopératives de production soviétiques, entreprises créées et gérées par des particuliers et non par le gouvernement, sont autorisées à faire du commerce avec l'étranger. La réglementation pertinente n'était pas encore connue au moment d'aller sous presse, mais on prévoit que les coopératives de production qui sont enregistrées légalement pourront établir des contacts commerciaux avec des entreprises occidentales. Il est très difficile d'obtenir des renseignements sur le degré de solvabilité de ces nouvelles organisations, de nombreux gestionnaires étant des néophytes dans le domaine des affaires. Toutefois, leur manque d'expérience est souvent largement compensé par la motivation et le sens de l'initiative, deux qualités qui, selon le gouvernement, faisaient fréquemment défaut aux organismes de commerce extérieur.

PRATIQUES COMMERCIALES EN UNION SOVIÉTIQUE

1. Confrontés à un système décisionnel souvent mystérieux et frustrant, les exportateurs canadiens devront faire preuve de beaucoup de patience pendant le long processus d'établissement d'une relation commerciale fiable avec des bureaucrates réticents à prendre des risques et avec des clients exigeants. En URSS, les décisions en matière d'importation, qui reposent sur un lourd processus d'approbation, peuvent prendre des semaines, voire des années, et il est difficile, même aux sociétés bien établies, de comprendre pourquoi une offre a été rejetée ou acceptée, et qui en a décidé ainsi. Malgré la réorganisation du commerce extérieur entreprise le 1^{er} janvier 1987, le ministère du Commerce extérieur de l'URSS et ses organismes demeurent les principaux dépositaires de renseignements sur le marché mondial, c.-à-d. prix, conditions du marché, fournisseurs sérieux, etc. De même, les gestionnaires des entreprises industrielles et agricoles sont les principales sources de renseignements pour connaître les besoins des usines ou savoir ce qu'elles peuvent produire et à quel prix.

2. Les exportateurs doivent comprendre que dans la machine bureaucratique, le chevauchement des tâches peut entraîner des retards. Les directeurs généraux des organisations de commerce extérieur sont écrasés par leurs responsabilités de gestion quotidiennes, qui consistent notamment à superviser les études de marché, les opérations juridiques et de change et la politique du personnel. Parallèlement, dans le système soviétique où les fonctionnaires ont de longue date la mauvaise habitude de ne pas déléguer leurs pouvoirs, on constate une insuffisance étonnante de personnel de secrétariat et de bureau, de salles de conférences et même de téléphones, de machines à écrire et de photocopieurs. Dans les organismes de commerce extérieur et dans les ministères, la tendance à centraliser la gestion entre les mains d'une seule personne est malheureusement renforcée par la réticence de nombreux bureaucrates, qui craignent que des subordonnés ne commettent de graves erreurs lorsque le patron est en vacances, en congé de maladie ou en voyage d'affaires. Ce genre de problèmes de coordination et de planification, caractéristiques du système, fait bien souvent perdre des ventes et entraîne, pour les gens d'affaires, des frais supplémentaires. En raison de ces complications, l'exportateur devra investir davantage de temps, d'efforts et d'argent pour établir sa crédibilité et se faire une réputation sur le marché soviétique. Prenez

garde à ne jamais confondre rigidité et inertie bureaucratiques avec un comportement volontairement trompeur.

3. L'acheteur soviétique recherche invariablement un approvisionnement sûr, une qualité fiable, un rendement constant, des pièces de rechange, un soutien technique et la livraison du produit en bon état, conformément à la lettre et à l'esprit du contrat. Pour satisfaire l'acheteur éventuel, les exportateurs doivent transmettre les bons signaux par les voies appropriées et au bon moment. Une fois qu'il a établi qu'il existe un marché potentiel pour ses produits, l'exportateur doit prendre des décisions déterminantes sur la manière d'aborder ce marché. En résumé, il devra considérer ce qui suit : combien de voyages les vendeurs devront-ils effectuer en URSS? Comment créer une demande pour le produit? Réponse : rendre visite aux utilisateurs, faire de la publicité ou distribuer des brochures spécialisées en langue russe, participer aux foires commerciales et aux missions dirigées par le gouvernement, organiser des expositions ou des séminaires pour des entreprises privées, recevoir au Canada des missions d'acheteurs ou d'utilisateurs, signer une entente de coopération technologique ou obtenir que la presse soviétique signale les qualités exceptionnelles d'un produit.
4. En théorie, la meilleure façon de déterminer le potentiel d'un marché est d'écrire à l'OCE ou à l'utilisateur concerné, selon le produit. Cependant, les demandes de renseignements par écrit et les visites de suivi peuvent ne pas donner les résultats escomptés, ce qui amène souvent les exportateurs à renoncer à leurs démarches. Les agents commerciaux soviétiques sont extrêmement occupés et, par conséquent, sont parfois tentés de limiter le nombre de visiteurs en informant l'entreprise canadienne qu'il n'y a pas de demande pour son produit. Certaines sociétés occidentales ont accepté cette information erronée et abandonné leur campagne de marketing, pour se rendre compte par la suite que des concurrents occidentaux plus persévérants avaient réussi à figurer au nombre des importateurs.
5. Les exportateurs expérimentés associent habituellement leurs cadres supérieurs aux activités de marketing menées en URSS, afin de démontrer l'intérêt qu'ils portent, au plus haut niveau, aux relations de l'entreprise avec les Soviétiques. Ce genre de négociations ne se limite pas toujours au seul aspect technologique; il peut en effet y avoir des considérations d'ordre stratégique, qui dépassent le mandat des ingénieurs et des vendeurs. Une fois la

vente conclue, le meilleur moyen d'obtenir d'autres commandes est de faire preuve d'excellence dans l'exécution du contrat, surtout en ce qui concerne le respect des délais et la qualité du soutien technique. Les premières impressions sont importantes et les Soviétiques ont la mémoire longue; ils n'oublient ni les déceptions ni les affronts. Voici quelques conseils sur la façon de faire des affaires avec les Soviétiques :

- a) Innovation : les méthodes de marketing employées doivent être souples. La formation d'une coentreprise avec des firmes de pays tiers comme la Finlande, l'Inde et la Turquie pourrait être avantageuse. Il peut également être utile de considérer une opération de compensation pour la vente au Canada ou dans un pays tiers d'une partie ou de la totalité du produit de l'échange. La formation d'un consortium permet aux entreprises de partager les risques et les frais élevés des étapes initiales du marketing. Avant de lancer une campagne publicitaire, centrez votre approche sur l'achat pour attirer l'attention des Soviétiques.

- b) Aide de l'ambassade : demandez aide et conseils aux délégués commerciaux en poste à l'ambassade du Canada à Moscou. En même temps, renseignez-vous auprès de la mission commerciale soviétique à Ottawa sur le potentiel du marché. Vous pourriez mettre à profit l'accord signé entre les Chambres de commerce du Canada et de l'URSS, établissant un conseil commercial dont le siège est à Ottawa, pour demander une recommandation et obtenir conseil auprès de la Chambre et du Conseil du commerce de l'URSS. Les délégués commerciaux peuvent vous fournir des indications sommaires sur les débouchés éventuels, et vous recommander des agents commerciaux et de marketing à contacter. Ils peuvent également organiser des réunions et assurer le suivi de visites de prospection. Informez-vous des possibilités d'aide financière offertes dans le cadre du PDME.

- c) Agents : au départ, il n'est pas absolument nécessaire d'avoir un agent de marketing à Moscou. N'engagez un agent qu'après la signature d'une lettre d'intention ou d'un contrat, qui laisse entrevoir la possibilité d'autres commandes. Pour les foires commerciales et les séminaires sur le commerce, certaines sociétés préfèrent prospecter elles-mêmes le marché, avec l'appui logistique d'un expert en marketing établi

à Moscou. Bon nombre des grandes maisons de commerce du Japon et de l'Europe de l'Ouest ont notamment des bureaux à Moscou. Les agents peuvent vous signaler de nouveaux débouchés en se tenant au courant des projets de grands travaux, d'investissements et d'importations. Ils peuvent également établir et maintenir des relations personnelles fort utiles avec la clientèle et les OCE, en assurant le suivi nécessaire.

- d) Foires commerciales : la plupart des entreprises s'accordent à dire qu'une participation aux foires commerciales est un moyen efficace de se faire une réputation et de s'implanter sur un marché. En fait, aucune entreprise ne compte sur sa participation à une foire pour augmenter ses ventes à court terme. C'est plutôt à long terme qu'il faut en attendre des retombées. Une seule participation ne suffit pas. C'est en continuant de participer régulièrement aux foires d'un pays qu'une entreprise obtiendra des résultats. Elle peut choisir entre la grande foire spécialisée, réservée à certains secteurs industriels, formule que préfère l'URSS; les expositions spécialisées, réservées uniquement aux entreprises étrangères, les foires nationales "solo" organisées par les gouvernements occidentaux (expositions générales ou spécialisées) ou les expositions privées qui visent une catégorie cible de visiteurs. Avant de choisir l'une de ces formules, les entreprises doivent déterminer : quels sont, parmi leurs concurrents directs, ceux qui ont participé à ce genre d'événement; si les organisateurs ont l'intention de tenir un colloque d'experts dans le cadre de la foire; quels autres types d'événements spéciaux peuvent être prévus pour attirer des acheteurs influents.

Plusieurs mois avant la foire, dressez une liste des noms ou titres des responsables de l'OCE, du personnel de l'entreprise ou de l'établissement, susceptibles d'influencer les décisions finales en matière d'achats.

Envoyez une lettre à chacune des personnes dont le nom figure sur la liste pour l'informer des produits que votre entreprise a l'intention de présenter et joignez-y une brochure en russe, décrivant chacun des produits. Demandez à ces personnes de vous faire des suggestions sur la présentation d'autres produits de votre gamme.

Quelques semaines avant la foire, écrivez une autre lettre à tous ceux qui vous ont répondu. Remerciez-les de leur collaboration et proposez-leur de vous rencontrer à votre stand pendant la foire.

Dans le mois qui suit la foire, écrivez à tous vos contacts et aux visiteurs de votre stand. Envoyez-leur un questionnaire pour connaître leur opinion sur les produits exposés; à partir des réponses, évaluez l'incidence de la foire sur la clientèle visée.

- e) Séminaires : l'expérience des entreprises montre que la tenue d'activités plus spécialisées, comme les colloques et les présentations spéciales, ont un plus grand impact sur les ventes que les foires et les expositions commerciales. Dans le cadre de ces activités, des spécialistes et des techniciens peuvent faire des exposés et des démonstrations à l'intention de chercheurs chargés par leur établissement d'évaluer les produits, des directeurs d'achat des OCE et même des utilisateurs concernés. Ces colloques sont toujours bien accueillis en Union soviétique, car ils privilégient la présentation organisée de données techniques complexes ayant trait à des produits, des matériaux et des procédés compliqués, que les acheteurs ont du mal à bien comprendre.

Dans ce genre d'activité, la clé du succès est de bien choisir ses acheteurs. Les frais qu'entraîne la présence de spécialistes à une exposition privée peuvent se justifier par la présentation du même colloque dans les pays voisins.

Les colloques et les présentations privées ne devraient avoir lieu que lorsque la société a lancé son produit sur le marché. Un produit peut être lancé après une exposition ou une foire commerciale générale. Si les acheteurs de l'OCE ou du ministère client ont déjà entendu parler du produit, par curiosité, ils se présenteront plus nombreux au colloque, même si le produit n'est pas très bien connu sur le marché. L'idéal serait que ces activités soient parrainées par un ministère, l'OCE, un établissement ou un comité d'État (tel le Comité de la science et de la technologie). Une entente de coopération peut donner lieu à des échanges ayant pour but de lier connaissance.

- f) Publicité : d'après les entreprises, la publicité surtout dans la presse spécialisée soviétique, donne des résultats positifs à long terme. Vous pouvez confier vos annonces à l'Agence nationale de publicité, qui les fera paraître dans des revues spécialisées ou à caractère général, en fonction du profil de la demande potentielle pour votre produit. Les gestionnaires d'usines et des diverses entreprises de produits finis qui lisent la publicité des sociétés occidentales peuvent obtenir des renseignements supplémentaires sur les produits en s'adressant à l'OCE responsable ou directement à la compagnie. Vous pourriez contacter le Comité d'État de la science et de la technologie et son OCE (Vneshtekhnika), qui se spécialise dans l'essai de produits occidentaux en URSS. Les publications spécialisées sur les nouveaux produits devraient être envoyées régulièrement à la Division du catalogue des industries, Bibliothèque nationale publique des sciences et des techniques, Ploshchad Nogina 2/5, Moscou.
- g) Budget : attendez-vous à ce que vos frais de commercialisation soient plus élevés qu'en Occident, et ce pour les raisons suivantes : préparation d'offres plus détaillées; coût et fréquence de voyages; inclusion dans l'offre de pièces de rechange; prise en charge des frais de voyage en Occident de techniciens de l'Europe de l'Est, et frais de représentation beaucoup plus élevés pour les bureaux locaux. Les aspects techniques et financiers de votre proposition seront examinés avec attention. Une offre sérieuse vous aidera à acquérir une bonne réputation et pourrait améliorer ultérieurement vos perspectives même si vous n'obtenez pas immédiatement un contrat.
- h) Barrières : le succès d'un bon produit dépend d'une bonne communication. À part la barrière de la langue, l'exportateur canadien dispose de renseignements insuffisants sur les exigences particulières de l'acheteur, les normes techniques (notamment les règlements relatifs à l'hygiène, aux contrôles et aux certificats), sur les conditions d'utilisation et les besoins du destinataire, les offres concurrentielles et les concurrents étrangers. Les communications au sein de la bureaucratie soviétique sont également difficiles; les acheteurs ne sont pas nécessairement les utilisateurs, et recherchent d'abord des prix plus avantageux au détriment des besoins ou de la qualité.

- i) Vive les grandes sociétés : les acheteurs soviétiques donnent la préférence aux grandes sociétés occidentales car ils se sont rendu compte qu'il est plus facile et plus commode de traiter avec des partenaires moins nombreux mais offrant une grande variété de produits, et avec lesquels une confiance s'est établie sur une longue période. En outre, les grandes compagnies sont financièrement plus solides, ce qui leur permet de faire face à des frais de marketing plus élevés et de supporter des délais plus longs avant de rentabiliser leurs investissements.

- j) Manque de coordination : en général, vous constaterez que le client potentiel n'a ni objectifs ni priorités clairs, et qu'il se montre indécis. En outre, il est souvent difficile aux Soviétiques de savoir qui détient le pouvoir décisionnel au sein des administrations responsables de l'industrie et de l'agriculture. Parfois, la division commerciale de l'ambassade sert de lien entre l'acheteur et l'utilisateur, en faisant valoir les possibilités d'un nouveau produit.

- k) Les négociations : votre entreprise devrait envoyer une équipe de négociateurs spécialisée dans chacun des aspects des négociations. Par exemple, les clauses techniques devraient être confiées à un ingénieur, et les questions commerciales ou juridiques, à un expert en contrats qui connaît bien les lois soviétiques. Dans la plupart de cas, l'équipe de négociateurs se compose de deux personnes et, dans certains cas, d'une troisième qui agit comme avocat. Dans certaines circonstances, il est conseillé d'être accompagné d'un interprète ou d'une personne prenant des notes. Le groupe canadien devrait avoir les pleins pouvoirs de négocier des accords juridiquement valides, même si les discussions prennent une tournure imprévue. Il sera parfois nécessaire que des cadres supérieurs soient présents dès le début des entretiens, ou encore, que de hauts responsables se tiennent prêts à intervenir en cas d'impasse. La partie soviétique se compose habituellement de représentants de l'OCE et des utilisateurs, ainsi que d'un interprète ou secrétaire, lequel fait aussi fonction d'agent du protocole, escortant les délégations dans les salles de réunions.

- l) Délégués commerciaux étrangers : les négociateurs soviétiques sont maintenant plus instruits, plus jeunes, plus pragmatiques et plus directs, ce qui

rend le dialogue plus intelligible, plus normal et plus aisé. Ils s'intéressent davantage aux sciences économiques, au droit, à la gestion et au génie qu'à l'idéologie. Les plaisanteries et le bavardage ne sont pas de mise comme en Occident. Ils vous invitent rarement chez eux, à un spectacle ou à une activité sportive. Des déjeuners sont offerts à l'occasion, mais seuls y assistent les représentants de chaque organisation soviétique, les conjoints restant à la maison. La vodka et les autres spiritueux sont aujourd'hui rarement servis aux réceptions officielles, et ne devraient jamais être offerts en cadeau. Les Soviétiques répondent rarement à l'avance aux invitations (RSVP). Il faut les prévenir au moins une semaine à l'avance pour les inviter à déjeuner, à dîner ou à une réception.

- m) Ennemis du risque : les Soviétiques ont la réputation d'être des négociateurs extrêmement durs, expérimentés et bien préparés. Cependant, ils sont très réticents à prendre des risques car si la transaction est un succès, ils n'en tirent pas grand avantage sur le plan personnel. Par contre, si elle tourne mal, le négociateur peut avoir de graves ennuis. En Union soviétique, les négociateurs aiment donc obtenir des certitudes. Les contrats sont élaborés de manière à prévoir toutes les éventualités. Condition primordiale, le contrat doit contenir une clause d'arbitrage minutieusement rédigée (Chambre de commerce soviétique à Moscou ou, de préférence, Stockholm) pour décourager les différends. Les Soviétiques préfèrent avoir recours à la négociation plutôt qu'à l'arbitrage ou au droit commercial pour régler les différends. Ils utilisent un contrat standard, souvent sous forme de formule à remplir. Prêtez une attention particulière aux clauses concernant la livraison, car de lourdes amendes sont généralement prévues en cas de livraison incomplète ou de non-respect des délais. La clause habituelle "cas de force majeure" contient la formule classique "circonstances indépendantes de notre volonté", mais cela ne concerne pas, en principe, les grèves, les lock-out ou autres conflits de travail. Les amendes, qui varient de 5 à 10 % de la valeur du contrat, sont strictement appliquées.
- n) Brochures : prévoyez la distribution de brochures en russe, bien illustrées et contenant beaucoup de détails techniques (système métrique). Évitez les brochures publicitaires trop luxueuses qui

décrivent la compagnie plutôt que les avantages comparatifs du produit. Mettez l'accent sur les chiffres et les données pour convaincre les ingénieurs et les spécialistes que votre produit est supérieur sur le plan technique et qu'il pourrait contribuer à la réalisation des objectifs. L'Académie des sciences s'est ajoutée récemment aux organismes qui donnent traditionnellement accès au marché, à savoir : le ministère du Commerce extérieur et ses organismes (pour les produits de base en particulier), les ministères responsables des industries (pour la machinerie et l'équipement) et le Comité d'État de la science et de la technologie (pour la technologie de pointe et la technologie clés en main en général).

- o) Tactiques de l'acheteur : négocier avec des bureaucrates de niveau moyen ou inférieur est une perte considérable de temps et d'argent. En Union soviétique, vos frais initiaux seront plus élevés que dans la plupart des économies de marché, mais pour certaines compagnies, le profit à long terme justifie l'effort. Il est important de gravir les échelons de la hiérarchie aussi vite que possible pour s'adresser au niveau ministériel, où se prennent les décisions importantes, surtout en ce qui concerne les gros contrats. Vous pourrez être amené à négocier en étant soumis à d'importantes contraintes, tant sur le plan financier que sur celui des délais, alors que les Soviétiques se plaisent à contredire leurs offres. Par exemple, un des scénarios suivants pourrait se présenter :
 - i) les Soviétiques négocient d'abord avec le plus faible ou le moins expérimenté des concurrents en vue de fixer les conditions de base pour d'autres négociations;
 - ii) ils vous révèlent les offres de vos concurrents;
 - iii) ils ont presque toujours le temps de leur côté et ne se sentent pas comme vous soumis à des délais serrés;
 - iv) les équipes de négociateurs peuvent changer complètement et souvent, à n'importe quelle étape des discussions;
 - v) la partie soviétique essaiera d'abord d'établir les tarifs et ensuite d'ajouter plusieurs autres exigences. En conséquence, vous ne devriez jamais fixer votre prix définitif avant qu'il y ait accord complet sur chaque point;

- vi) souvent, l'acheteur laissera entendre que le contrat est plus important qu'il ne l'est en réalité, afin d'obtenir une réduction du prix de l'unité ou de meilleures conditions;
- vii) l'acheteur soviétique n'hésitera pas à négocier en même temps avec votre concurrent, parfois dans la pièce voisine.
- p) Comment répondre : ne craignez pas de vous comparer à vos principaux concurrents. Soyez prêt à interrompre les négociations. Avant d'entamer les discussions, vous devez fixer vos conditions concernant le prix, la livraison, la formation et l'installation. Soulevez les points les plus difficiles au début des négociations pour avoir le temps d'arriver à un compromis et de surmonter les obstacles. Commencez par établir un ordre du jour et notez le nom de toutes les personnes présentes autour de la table. Dans un premier temps, l'acheteur laissera souvent "filtrer" des informations sur ses exigences en matière d'achat, mais fera traîner les discussions pendant plusieurs mois pour faire baisser les prix. Souvent, l'acheteur annonce que les fonds doivent être dépensés et les marchandises livrées avant la fin de l'année en vous laissant entendre que son offre "est à prendre ou à laisser". Les Soviétiques sont sensibles au protocole et, à un moment donné, il faut qu'un cadre canadien de haut niveau se rende à Moscou. Un président-directeur général ou un vice-président peut ouvrir des portes et faciliter l'accès au niveau décisionnel supérieur.
- q) Stimuler l'intérêt : organisez une activité parrainée par le gouvernement du Canada (p. ex. au cours d'une visite ministérielle), qui comporte la signature d'un protocole de coopération, d'une lettre d'intention ou d'un accord préliminaire. Invitez à vos frais le responsable soviétique désigné au siège de la société au Canada. Organisez des visites de l'entreprise et des réunions d'affaires avec des représentants de haut niveau de l'entreprise et du gouvernement. Invitez par écrit les milieux officiels les plus élevés à participer à un programme d'une semaine offrant le plus grand nombre possible d'activités de type commercial.
- r) Persuasion : si l'acheteur ou l'utilisateur s'intéresse sincèrement à votre produit, il se peut que vous soyez invité à présenter un

séminaire technique à Moscou. Il se pourrait que vous soyez tenu de faire cette présentation (au moyen de recours audio-visuels) (en russe) afin de provoquer une décision d'achat. Évitez de donner trop de renseignements "gratuits" et contentez-vous plutôt, afin d'appâter votre auditoire, de ne révéler que les avantages concernant l'efficacité, la productivité et la qualité.

- s) Suivi : la clé réside dans les rencontres personnelles. Rien ne peut remplacer les contacts directs réguliers. Une fois que la première vente est effectuée, un bon agent installé dans la région (à Moscou) ou en Europe de l'Ouest (p. ex., Suisse, Vienne, Helsinki ou Londres) peut être désigné avec le concours de la Direction commerciale de l'ambassade du Canada. Il est plus rentable de passer par un agent que de négocier directement du Canada. Si vous vendez déjà vos produits en Europe de l'Est ou à Cuba, par exemple, assurez-vous d'en informer votre partenaire soviétique car ce type d'activité soutient et renforce le niveau de confiance qu'il est indispensable d'atteindre.

