

## TEMPRANO ASSOCIATES INC.

Temprano Associates est un bureau d'architectes installé à Ottawa qui a réussi à commercialiser ses services au Mexique. Son activité sur ce marché a commencé quand le propriétaire, M. Elseo Temprano, a été invité au Mexique pour discuter des conséquences de l'adoption, alors éventuelle, de l'ALENA comme membre du Canadian Architectural Council.

Les architectes mexicains ont été agréablement surpris par l'aisance de M. Temprano en espagnol au point d'avoir signalé que très peu de leurs relations d'affaires américaines s'adressaient à eux dans leur langue. Cela lui a donné accès à un vaste réseau de contacts dans tout le Mexique. M. Temprano en a profité pour donner des conférences sur l'architecture, le Canada et l'ALENA. «Laissez vos vieilles habitudes chez vous, adaptez-vous et faites vous de nouvelles relations», dit-il. Il a fort bien réalisé que sa connaissance de la langue et de la culture mexicaine avait été un atout déterminant. Il estime cependant que sa stratégie douce s'en remettant aux contacts personnels et à la patience pour établir des relations d'affaires durables a été la bonne.

Elle commence d'ailleurs à s'avérer payante. Nombre des contacts mexicains de M. Temprano ont en effet commercialisé ses techniques architecturales à charpente en bois et lui signalent maintenant des possibilités concrètes d'affaires. Son bureau conçoit en ce moment un centre regroupant des bureaux et un centre d'exposition à Mexico. Ses collègues lui ont aussi remis le FCARM National Architects Award et en ont fait un architecte honoraire de Mexico.

M. Temprano conclut de son expérience mexicaine que les Mexicains ont une mauvaise connaissance des capacités et des compétences canadiennes. Ce pays offre, malgré cela, d'excellentes possibilités de partenariat pour les secteurs canadiens de la planification, de la protection de l'environnement, du transfert de technologies adaptées, de la gestion de projets, des communications (au sens d'enquêtes d'opinion publique), et d'approbation de procédés. Ce ne sont peut-être pas des domaines dans lesquels les architectes canadiens travaillent beaucoup, mais les besoins, et donc les possibilités de faire des affaires, y sont importants.

M. Temprano conseille aux entreprises canadiennes de chercher des solutions à contenu mexicain pour répondre aux besoins mexicains. Les Mexicains sont des gens fiers qui tiennent à leur indépendance et qui apprécient les solutions de coopération apportant un partage des avantages. Les partenariats à parts égales ont davantage de chances de combler chacun des partenaires et de déboucher sur des relations durables. C'est pourquoi, au lieu de tenter d'ouvrir un bureau ou de recruter du personnel au Mexique, M. Temprano cherche des associés dans les villes où les projets auxquels il travaille le justifient.

La culture mexicaine évolue cependant. Le gouvernement et les entreprises mettent au défi les pratiques traditionnelles d'affaires. La jeunesse de la population active et la libéralisation du contexte de réglementation ont donné naissance à un nouvel esprit du «faire tout ce qu'on peut» qui s'insinue progressivement dans la société et les entreprises. Malgré cela, les vieilles habitudes ont la vie dure.

Les honneurs ont une grande importance. La personne d'affaires sensée traite d'abord avec la personne puis avec le problème. Pour cette raison, il ne faudra jamais réprimander un employé devant ses pairs. Cela pourrait provoquer des torts irréparables. On apprécie beaucoup la discrétion et la délicatesse dans de telles circonstances.

Les gens d'affaires canadiens qui ont une grande expérience du Mexique ont beaucoup parlé de la réticence des Mexicains à dire «non». Il arrive parfois qu'un nouveau venu canadien ait du mal à s'habituer à interpréter le «oui» qu'il a reçu en réponse à une question. Il est difficile d'admettre, pour un Mexicain, qu'il n'a pas la réponse et il aura tendance à être très poli et courtois en tout temps. Il vaut mieux pour lui, ne pas répondre que de donner de mauvaises nouvelles. La délicatesse est ici un atout essentiel et rien ne remplace l'expérience.

Les personnes ayant une bonne maîtrise de la langue espagnole et connaissant bien les intérêts des sociétés canadiennes sont indispensables à toute négociation. Cela reste vrai même quand les dirigeants mexicains et les cadres de la société de l'autre côté de la table s'expriment très bien en anglais. Même dans les cas où on dispose d'excellentes traductions, le problème de la langue reste une barrière quand on veut faire des affaires au Mexique. Il ne s'agit pas tant de traduire avec précision les mots mais de bien saisir les nuances et d'interpréter les signes. Les Canadiens qui font des affaires au Mexique doivent s'efforcer d'aller au-delà des mots afin de comprendre l'esprit dans lequel on mène une transaction donnée.

Le choix et la formation du personnel pour gérer des partenariats internationaux seront lourds de conséquences sur la mesure dans laquelle l'entreprise pourra faire face aux problèmes des différentes cultures. Ces gestionnaires doivent être en mesure :

- d'apprécier le point de vue de leur partenaire;
- de comprendre comment le comportement des diverses parties est perçu par le partenaire;
- d'exprimer leurs idées afin que leurs homologues puissent comprendre facilement à la fois leurs intentions et le message communiqué;
- de gérer le stress et l'ambiguïté; et
- d'être eux-mêmes sensibles aux antécédents culturels des autres et adapter leur style de gestion à la situation dans laquelle le partenariat fonctionne.