

TEMPRANO ASSOCIATES INC.

Temprano Associates est un bureau d'architectes installé à Ottawa qui a réussi à commercialiser ses services au Mexique. Son entrée sur ce marché a commencé quand le propriétaire, M. Eliseo Temprano, a été invité au Mexique pour discuter des conséquences de l'adoption, alors éventuelle, de l'ALÉNA comme membre de 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'ALÉNA. «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 d'ailleurs de chances de combler chacun des partenaires et de déboucher sur des relations durables. C'est pourquoi, au lieu de chercher à 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.

également être limité à une première exploration des possibilités de coopération à l'avenir. Si le rôle d'une des parties est d'apporter son savoir-faire au projet, elle pourra alors offrir des droits sur ses brevets en échange de parts dans l'entreprise.

Où trouver des capitaux : Cela dépend beaucoup du financement auquel chaque partenaire a accès. Outre le financement disponible auprès du système bancaire commercial, l'associé canadien peut avoir droit à une aide financière provenant de divers programmes fédéraux. Il est également possible d'obtenir du financement au Mexique, même si celui-ci coûte souvent de 1 à 2,5 pour 100 de plus pour le capital qu'au Canada. Le taux précis qui sera facturé dépendra cependant de la qualité de l'emprunteur et de la nature de l'investissement. Une partie de l'écart entre les taux est due aux risques qu'on associe encore aux entreprises mexicaines. On espère que cette perception s'évanouira avec le temps. Une bonne partie du coût additionnel du capital mexicain s'explique cependant par l'importante bureaucratie des banques mexicaines elles-mêmes. La privatisation de ces banques devrait résoudre ce problème entre le court et le moyen termes. Les gouvernements des États et divers programmes de stimulants créés au Mexique peuvent également aider à donner accès à des sources locales de financement ou à des stimulants. Les spécialistes financiers du secteur privé peuvent également aider à trouver du financement ou des garanties. L'importance et la réputation de l'une des parties peuvent rendre possible l'émission d'actions au Mexique, selon la nature du projet et les conditions du marché du moment.

Les risques et les récompenses : La bonne volonté de chacune des parties à prendre des engagements financiers dans un partenariat dépendra également des autres possibilités d'investissement auxquelles elle a accès. Si la participation à cette relation permet à l'une des parties de s'attendre à des rendements plus élevés pour des risques moindres que les autres solutions, ce partenaire pourra alors être prêt à accroître son apport en échange d'un plus grand nombre d'actions.

L'énoncé des critères financiers : La société canadienne devra formuler des critères financiers qui faciliteront la définition des objectifs de performance financière ainsi que les objectifs d'investissement, de financement du risque, d'émissions de nouvelles actions, de bénéfices non répartis et de gains par action. La société devra également énoncer clairement dès le début ses intentions en ce qui concerne les financements additionnels, les sources éventuelles de nouveaux fonds, les principaux ratios financiers et les objectifs de dividendes. Enfin, il faudra bien décrire l'organisation et la structure qui devront être utilisées pour la gestion financière de l'entreprise envisagée.

Il est possible d'évaluer les résultats d'un partenariat au Mexique en se servant des mêmes critères de succès que ceux qu'on utilise au Canada. Il vaut par contre mieux prendre une vision à long terme de l'entreprise puisqu'il faudra probablement plusieurs années avant d'en retirer des rendements substantiels. L'objectif de toute entreprise est cependant en dernier recours de générer des profits. Il faudrait donc que l'entente précise clairement la façon dont les partenaires traiteront ces profits. Certaines ententes prévoient que le versement de tous dividendes sera reporté ou que ceux-ci seront réinvestis pendant les premières années de l'entreprise. De plus, certaines entreprises s'entendent pour transférer leur part des profits à leur compte au moyen de prix de cession ou de contrats de service. Il est possible qu'à long terme les partenaires aient des points de vue différents sur le ré-investissement des profits ou leur distribution aux associés. On peut éviter ce type de difficultés en précisant dans l'entente à quel rythme les partenaires veulent voir leur nouvelle entreprise grossir et en tirant les conséquences qui en découlent pour l'utilisation des profits.