

LA VENTE

MOORE CORPORATION

Pour Moore Corporation, de Toronto, le Mexique n'est plus une nouveauté puisqu'elle y travaille depuis plus de 40 ans. Basée dans l'État de Mexico, la filiale de la société canadienne conçoit et fabrique des formulaires d'affaires, des documents à expédier en grande quantité et des utilitaires pour les imprimantes au laser. Si la société s'est implantée au Mexique, c'est parce que, déjà à cette époque, elle croyait à la capacité et au potentiel de croissance du pays. Sa confiance était pleinement justifiée et elle continue d'ailleurs d'y investir.

La structure administrative de Moore au Mexique est minimale car elle s'aperçoit qu'un marché aussi concurrentiel exige une organisation sans rien d'excédentaire. Elle recrute son personnel sur place et lui laisse énormément de marge de manœuvre pour gérer les activités locales. Il arrive souvent qu'elle fasse venir des spécialistes au Mexique pour fournir une assistance technique, mais elle s'assure toujours que, dans la mesure du possible, cette expertise est transmise au personnel local. L'entreprise a une politique de rotation de ses cadres internationaux afin qu'ils acquièrent de l'expérience dans divers marchés. Tous les Canadiens qui vont en poste au Mexique doivent d'abord apprendre l'espagnol et se familiariser avec les coutumes locales.

L'importance que Moore accorde aux compétences locales se trouve également dans le domaine du marketing. Elle fait appel à une société mexicaine spécialisée pour réaliser ses études de marché et intègre ses résultats dans sa planification. Moore embauche des représentants des ventes mexicains; ils sont donc à même de vite conquérir la confiance de ses 10 à 15 000 clients.

On sait chez Moore qu'au Mexique il faut plus longtemps qu'au Canada pour parvenir à une entente. Les Canadiens doivent s'ajuster à des us et coutumes différents. Il faut parfois du temps avant qu'un Mexicain ne paie ses dettes et, le moment venu, il vaudra mieux lui rendre visite en personne que de lui adresser une facture.

Moore a par contre constaté que certaines régions du pays s'américanisent. Monterrey en est un excellent exemple. Dans l'ensemble, l'économie s'accélère si ce n'est de la correction brutale en 1995, à la suite de la dévaluation du peso, de décembre 1994. Albert Taylor, représentant de Moore au Mexique, explique que «les Mexicains sont bien décidés à accroître leur niveau de vie et ils sont prêts pour cela à travailler dur. On sent la volonté marquée de réaliser des progrès pour se diriger vers la prospérité.» La société Moore est convaincue que le Mexique adopte une vision à plus long terme qui est indispensable pour aboutir aux changements durables dont le pays a besoin.

La promotion et la publicité : Les sociétés mexicaines n'accordent pas autant d'attention à la promotion et à la publicité que les sociétés canadiennes ou américaines. Comme les Mexicains manifestent une préférence marquée pour les importations, en particulier en provenance des États-Unis, une grande partie de la publicité mexicaine est typiquement nord-américaine.

Le *Consejo Nacional de Publicidad*, le Conseil national de publicité, un organisme privé financé par les 125 associations et sociétés membres coordonne les campagnes de publicité et est le plus important client des médias au Mexique. Le Mexique a une infrastructure de publicité bien développée qui met l'accent sur la publicité dans les journaux, les magazines et à la radio et à la télévision. Environ 320 journaux et 220 magazines importants sont publiés au Mexique. La circulation totale des journaux atteint presque 10 millions d'exemplaires par jour.

Environ 10 millions de ménages mexicains ont un poste de télévision. Sept réseaux de télévision diffusent leurs émissions dans toute la république. Dans certaines régions du pays, on reçoit des émissions américaines par câble ou au moyen d'antennes paraboliques. Plus de 900 stations de radio émettent à travers le pays et la plupart sont commerciales. On évalue que le nombre de postes de radio au Mexique est de l'ordre de 22 millions. Sur les 2,7 milliards de dollars US dépensés en publicité au Mexique en 1991, 60 pour 100 ont été consacrés à la publicité télévisée, 20 pour 100 à la publicité radiophonique, 15 pour 100 à la presse et 5 pour 100 à la publicité extérieure. La publicité est d'ailleurs relativement peu coûteuse. Une minute de publicité aux heures de grande écoute sur le plus important réseau de télévision, *Televisa*, coûte 10 000 dollars US. Une page de publicité dans *El Universal*, un grand quotidien distribué à 120 000 exemplaires peut coûter jusqu'à 6 000 dollars US.

La stratégie de détermination des prix : Au Mexique, il ne faut pas se fier aux formules standard de détermination des prix car elles peuvent amener à fixer des prix trop élevés. Il faut réaliser des études de marché pour déterminer quels prix sont acceptables sur le marché. Une fois qu'on a défini une niche du marché, on peut alors faire preuve de plus de souplesse pour la fixation du prix.

Le crédit et le recouvrement : Au Mexique, la plupart des ventes se font au comptant ou avec une lettre de crédit. La plupart des fournisseurs font crédit aux clients qu'ils connaissent bien afin d'être plus concurrentiels. L'aptitude d'une entreprise à déterminer la cote de crédit, à collecter les comptes en souffrance ou à récupérer les dettes non payées est limitée. Les banques mexicaines peuvent aider à faire des vérifications de crédit et il y a des sociétés privées qui se spécialisent dans ce domaine. On peut obtenir des lignes de crédit par l'intermédiaire de la Société pour l'expansion des exportations dans le cas de ventes de certains types de produits et de services.