

Bangladesh, Ghana et Mexique – Trois exemples de commerce électronique¹

Introduction

Dans le monde entier, les entreprises du secteur privé, qu'il s'agisse du secteur manufacturier, du tourisme ou de l'agriculture, sont en train d'adopter le commerce électronique (ou commerce-e) pour leurs transactions commerciales quotidiennes.² Dans les pays en développement, tant les grandes entreprises que les petites et moyennes entreprises (PME) ont adopté des techniques de commerce-e telles que le marketing et le service clientèle par l'entremise du web, les transactions électroniques, la gestion de l'inventaire, les systèmes électroniques d'achat/approvisionnement et le courrier électronique. Et, pourtant, malgré l'adoption rapide et croissante des techniques de commerce-e, on ne dispose pas encore de données détaillées montrant comme les sociétés, prises individuellement, utilisent le commerce-e pour faciliter leurs affaires et quels sont les coûts et les avantages liés à l'utilisation de ces techniques.³

Ce document examine comment des entreprises dans trois pays – le Ghana, le Bangladesh et le Mexique – ont commencé à intégrer les techniques du commerce-e à leurs affaires. La première- café Internet sophistiqué à Accra au Ghana – a étendu son champ d'action limité auparavant à l'accès à l'Internet pour devenir un éminent centre de création et renforcement d'entreprises et de sociétés axées sur le commerce-e. Le second, groupe de fabricants de chaussures au Bangladesh, a utilisé les techniques du commerce-e pour accroître ses exportations vers les marchés internationaux. Dans le troisième cas, celui des lignes aériennes Mexicana, un portail intégral sur le Web a permis d'élargir la panoplie des produits et les capacités des services clientèle.

Cumulées, ces trois mini études de cas dégagent certains principes essentiels montrant comment des entreprises du secteur privé petites et grandes dans des pays en développement peuvent adopter et adapter les méthodes et systèmes du commerce-e pour renforcer leurs affaires. Premièrement, même quand l'accès à des technologies d'information et de communication (TIC) d'un coût abordable s'avère difficile, les sociétés peuvent intégrer efficacement le commerce-e à leurs activités en utilisant et, parant, en renforçant l'infrastructure existante d'accès public, par exemple les télécentres. Deuxièmement, point besoin pour le commerce-e de se confiner aux transactions commerce-à-consommateur. Le commerce-e est loin de se limiter au modèle Amazon.com.⁴

¹ Michael Tetelman est l'auteur de ce document. Il est responsable supérieur de programme, Accès et Applications de technologie, dot-ORG, AED.

² Le commerce-e peut être défini comme l'emploi de modes de communication électronique (essentiellement numérique) pour faciliter les opérations commerciales dont les opérations de vente au détail, la gestion de l'inventaire ainsi que le service clientèle.

³ L'exception étant notamment E. da Costa, *Global E-Commerce Strategies pour Small Business*, 2001. The MIT Press.

⁴ Vendeur au détail de livres, établi aux Etats-Unis.

Tel qu'en témoignent ces exemples, les transactions entre entreprises et les processus hors transaction sont les formes les plus importantes du commerce-e. Il s'agit notamment de soutien technique en ligne, d'informatisation du siège de l'entreprise, de promotion sur le web et de centres d'appel à l'étranger. En troisième lieu, il est très important de faire correspondre les outils/applications du commerce-e et les attentes du marché prospectif, la culture locale ainsi que les besoins et les capacités des clients particuliers. Enfin, les initiatives du commerce-e peuvent se développer davantage si elles sont intégrées aux secteurs économiques tels que le tourisme possédant un bon potentiel de croissance.

Incubateurs d'entreprises et développement du commerce-e au Ghana

Contexte

Le Ghana a été décrit comme une merveille de l'Afrique de l'Ouest suite à ses magnifiques paysages, sa tradition de solides établissements d'enseignement et ses vastes ressources naturelles. Comptant 20 millions d'habitants, le Ghana possède un énorme potentiel économique, avec son or, son bois d'œuvre et sa production de cacao qui constituent ses principales rentrées de devises étrangères. Et, pourtant, malgré un gouvernement moderne pro-entreprise et un taux de croissance du PIB de 3% environ en 2001, le Ghana connaît encore des problèmes chroniques de chômage, de faibles revenus par habitant et d'inflation élevée. Il continue à dépendre des bailleurs de fonds internationaux pour soutenir les dépenses publiques.⁵

Ces perspectives économiques peu encourageantes n'épargnent pas non plus le secteur des télécommunications au Ghana. Devant un gouvernement qui cherche plus ou moins à libéraliser le secteur, sans trop y croire, Ghana Telecom -monopole d'état- a toujours main-mise sur le pays. Il n'existe pratiquement aucune concurrence sur le marché du téléphone mobile ou portable et la majorité des Ghanéens n'ont guère accès à des TIC abordables ou fiables. En 2001, le Ghana comptait tout juste 249 000 lignes téléphoniques fixes, d'après les estimations, à savoir un ratio d'une ligne pour 100 personnes et 2,08 portables et lignes fixes pour 100 utilisateurs ainsi que 0,19 utilisateurs Internet pour 100 personnes. Vu le manque d'infrastructure des télécommunications et des prix pour la bande passante pratiquement dix fois plus élevés qu'aux Etats-Unis, il n'est guère surprenant que l'Internet soit aussi peu répandu dans le pays.⁶

En réponse aux prix élevés de la connectivité en général et de l'Internet en particulier, le Ghana a été littéralement envahi de cyber-cafés. Le gros de ces cafés, environ 250, ont ouvert à Accra, cette capitale affairée et bruyante du pays. Ces cafés Internet ont joué un rôle important puisqu'ils ont fourni des services TIC d'un coût abordable, tels que le

⁵ CIA World Factbook, Ghana 2002. Refer to www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/gh.html

⁶ Nations Unies, Département des Affaires économiques et sociales/Indicateurs Millénaire - Ghana. Se rapporter à <http://millenniumindicators.un.org/unsd/mi/mi.asp>

courrier électronique, les causeries, navigations sur le Web et services de fax et de photocopie. Toutefois, aucun d'entre eux ne s'est aventuré dans le domaine de la promotion et du développement du commerce-e – du moins pas avant la création de BusyInternet car c'est à ce moment-là que les choses ont changé.⁷

Apparition de BusyInternet Au cœur même d'Accra, ville comptant environ 2,3 millions de personnes, Mark Davies, entrepreneur Internet établi aux Etats-Unis, a décidé d'ouvrir un café Internet qui allait changer pour toujours la manière dont fonctionnaient les cyber-cafés. En effet, Mark Davies avait pris pour bonne augure l'attitude progressiste du gouvernement et l'existence d'un réseau national de fibres optiques, l'un des seuls en Afrique subsaharienne. En outre, il était impressionné par les entrepreneurs pleins d'énergie qu'il rencontrait, personnes qui seraient ravis de lancer des affaires liées aux TIC, exactement du genre que pouvait fournir un cyber-café haut de gamme. Pour reprendre ses propos : « On trouve plein de gens ici intelligents et ambitieux qui veulent faire avancer ce secteur. Voyons un peu à quelle vitesse peut se développer cette industrie. Nous voulons prêter main forte et aider le Ghana à participer sur le plan régional et mondial »⁸

En 2000, Mark Davies a ouvert une société internationale de développement de TIC, BusyInternet International, à New York créant également une succursale connue sous le nom de BusyInternet Ghana. Pour l'ouverture du cyber-café à Accra, Davies a obtenu des investissements de sociétés ghanéennes locales dont Databank, société technologique appelée Soft et Fidelity Discount House. Ces sociétés détiennent la majorité des actions dans le centre alors que IFC et d'autres investisseurs sont des actionnaires minoritaires.⁹

Davies a converti une vieille usine délabrée de bouteilles de gaz pour en faire le café dont la superficie couvre plus de 4500 mètres carrés de bureaux et salles de formation. Le centre est géré dans un but lucratif et compte 50 employés. Il offre aux consommateurs accès à l'Internet (environ 1\$ pour une heure de navigation), des logiciels, copie de disques et CD et plus de 100 terminaux dans une zone ouverte en bas dans des bureaux privés avec téléphone et connectivité à l'Internet dans les salles du haut.

Le centre est dernier cri. Ses installations des plus modernes devaient en effet encourager l'utilisation des TIC. Tel que l'observe Davis, « Nous voulons avoir une image spéciale qui donne l'impression aux gens qu'ils pénètrent ici dans un monde nouveau, qu'ils vivent une expérience tout à fait nouvelle. Nous avons un créneau formidable avec les

⁷ Outre les cyber-cafés, d'autres centres ont ouvert au Ghana fournissant des services TIC ainsi que des ateliers de formation. Il s'agit des Centres d'apprentissage communautaire (CAC) ou télécentres desservant essentiellement les villes secondaires et petites villes du pays.

⁸ "Internet Business Centres Spring Up Across the Continent...Now Ghana," *Balancing Act News Update*, issue no. 52, <http://www.balancingact-africa.com/news/back/balancing-act52html>.

⁹ A. Safo, "Busyinternet Launches a Nation Onto World IT Map," *Accra Mail*, November 23, 2001. Voir <http://allafrica.com/stories/printable/2001111230024.html>

jeunes enthousiastes de l'Internet. » C'est une partie importante de ce que nous essayons de faire – créer un environnement social dont souhaitent faire partie d'autres organisations. »¹⁰

Plaque tournante du commerce-e à Accra

Davies a bien vu que ce centre pouvait être le point de départ d'une affaire qui pouvait aller plus loin que l'accès ou la formation en matière de TIC. Etant donné son importance comme un des grands centres commerciaux en Afrique de l'Ouest, Accra compte toute une panoplie de sociétés locales et multinationales dont bon nombre sont bien positionnées pour profiter des applications et services du commerce-e. Aussi, David n'a-t-il pas perdu son temps. Il a fait de BusyInternet un catalyseur de la promotion du commerce-e, aidant les sociétés à participer aux marchés d'exportation et à organiser des échanges et rencontres entre investisseurs étrangers et locaux.

*La bande passante au Ghana est tellement rare que le simple fait de fournir une bonne connectivité à des prix au détail est un excellent modèle commercial.*¹¹

La stratégie de Davies était simple : créer une sorte d'incubateur d'entreprises au dernier étage de son centre. Il a emprunté le concept de l'incubateur du Royaume-Uni où de nombreuses petites entreprises londoniennes cherchaient à tout prix à obtenir un espace d'un coût abordable, des locations à des modalités plus souples dans le court terme et une bonne connectivité téléphonique et à l'Internet. Par l'entremise de ce concept de l'incubateur, les sociétés peuvent en effet louer une salle de réunion et obtenir les services administratifs sans devoir payer un loyer exorbitant ou engager un personnel administratif à plein temps. Ce concept de l'incubateur s'est propagé rapidement et toute une série de sociétés locales de programmation et de développement du web ont loué un espace dans l'immeuble.

*Nous voulons éviter tout ce problème de formation assistée par Internet – nous sommes davantage un service client que de développement de programme. Il existe déjà des tonnes de programmes de ce style. Nous, nous voulons simplement leur donner la plateforme dont ils ont besoin pour réussir... nous sommes une sorte de terrain d'atterrissage pour tous ceux, entreprises ou sociétés à but non lucratif, qui sont à la recherche de moyens ou d'installations pour le nouveau contexte commercial ou d'apprentissage fondé sur la technologie.*¹²

Par l'intermédiaire de son incubateur d'entreprises, BusyInternet a favorisé la croissance de l'un des exemples les plus visibles du commerce-e – les sociétés de télé-services situées à l'étranger. Ce type de sociétés servent essentiellement d'importants clients

¹⁰ Internet Business Centres Spring up X-Ross Continent...Now Ghana.'

¹¹ "Getting Ghana Going, " Esther Dyson, distribué par le New York Times Syndicate, 20 mars 2002, <http://www.edventure.com/conversation/articleprint.cfm?Counter=9396788>

¹² "Internet Business Centres Spring Up Across the Continent...Now Ghana," op cit.

multinationaux et elles se spécialisent dans le traitement de texte, le service clientèle et le télémarketing. Plusieurs raisons viennent expliquer le véritable essor de ce type de sociétés dont des frais moindres de la main-d'œuvre que dans les pays occidentaux ainsi que la géographie – de telles sociétés étant souvent situées dans un fuseau horaire plusieurs heures en avance du client. Aussi, à la fin de la journée de travail, le client peut-il encore envoyer des données à l'étranger pour un traitement de texte pendant la nuit, disposant ainsi du travail prêt le lendemain à l'ouverture des bureaux.

Un des clients les plus éminents de BusyInternet était Data Management Internationale (DMI), société du Delaware qui aide des organisations à organiser leur paperasserie, fichiers électroniques, rapports informatiques etc. DMI avait ouvert un centre de traitement de texte/données à Accra en tant que base pour numériser l'information provenant de New York. Mi 2002, ce centre de DMI situé à Accra s'occupait essentiellement du Département de la protection environnementale à New York qui avait fait appel à DMI pour gérer le traitement quotidien d'un demi-million de billets que distribue annuellement le Département. Les employés du département scannaient les billets à New York et les envoyaient tous les jours en tant que photographies numériques à la société à Accra. Ensuite, DMI saisissait les données dans une base de données qui était ainsi renvoyé à New York.¹³

Certes, le centre de DMI à BusyInternet était une véritable réussite du point de vue des affaires mais il avait également soulevé bien des controverses. D'une part, la société aurait payé les employés pratiquement le double du revenu par habitant du Ghana, raison pour laquelle probablement le bureau de DMI à Accra était littéralement inondé de demandes d'emploi. D'autre part, le centre était pris pour un atelier d'exploitation de la main-d'œuvre. Les employés travaillaient en équipe, trois fois huit, 24 heures sur 24, avec une pause d'une demi-heure et deux fois dix minutes entre les équipes. Les cadres de DMI avaient commencé à formuler des plans pour payer les employés à la vitesse de la frappe, retranchant du salaire pour chaque erreur typographique. Autre sujet de préoccupation : les retombées politiques qui accompagnent souvent la création de centres d'appel ou centres de production à l'étranger, notamment la critique voulant que ces centres enlèvent du travail aux américains. C'est la raison pour laquelle DMI a redéménagé aux Etats-Unis le centre de traitement de texte pour les clients de New York laissant le bureau d'Accra se concentrer sur d'autres clients.

Divers clients

Des leçons utiles peuvent être dégagées de l'initiative réussie de BusyInternet sur le plan incubation d'entreprises et promotion de commerce-e qui pourront servir à d'autres entreprises cherchant à promouvoir le commerce-e.

¹³ R. Worth, "In New York Tickets, Ghana Sees Orderly City," New York Times, 7 juillet 2002, via www.busyinternet.com

Utiliser les centres d'accès public pour un soutien et une subvention croisée des activités de commerce-e de nature commerciale. Cela permet aux sociétés d'adopter progressivement des applications de commerce-e et d'éviter le coût élevé du matériel informatique et des logiciels ou le recrutement du personnel informatique. De plus, les sociétés peuvent cumuler leur achat de connectivité et permettre ainsi au centre public d'assumer le coût de la bande passante et de l'électricité, coût élevé dans bien des pays en développement. Enfin, ces types de centres publics – et de manière générale, les incubateurs d'entreprises – peuvent encourager une sorte d'enrichissement croisé des stratégies commerciales dont les stratégies de commerce-e.

Etre au courant des éventuelles conséquences négatives des activités liées au commerce-e et créer des mécanismes souples pour relever ces défis. Rien n'est venu prouver que DMI était effectivement un atelier aux conditions de travail déplorables où la main-d'œuvre était exploitée bien que l'observation dévoile un aspect très important et souvent négligé du commerce-e. A l'exemple de contextes de travail de nature plus traditionnelle, les conditions des employés d'entreprises de commerce-e sont parfois ardues. Aussi, les planificateurs et praticiens du développement doivent-ils s'assurer que les bonnes conditions de travail figurent dans le projet du commerce-e. A cet effet, on peut notamment mettre en exergue la responsabilité sociale entre le bailleur de fonds et le bénéficiaire ciblé aux fins de vérifier que les ouvriers sont bien traités. Les praticiens peuvent également intégrer des indicateurs de qualité du travail et conditions de transparence à leurs pratiques de suivi et d'évaluation.

L'industrie de la chaussure au Bangladesh utilise les outils du commerce-e pour prospérer¹⁴

Contexte

Quelle que soit l'aune de mesure, le Bangladesh est l'un des pays les pauvres au monde. A la fin de 2002, environ 36% de la population du pays qui compte 133 millions de personnes vivait en dessous du seuil de pauvreté et le taux de chômage se situe à environ 35%. La corruption dans les secteurs public et privé, l'inefficacité des entreprises étatiques et la résistance au changement de la part de syndicats puissants et d'autres bureaucrates sont autant de freins qui ont entravé tout effort de réforme économique et politique. Tel que le récapitule tel rapport, « ...le Bangladesh reste une nation pauvre, surpeuplé et mal gouverné. »¹⁵

Le secteur des télécommunications n'a pas été épargné par ces problèmes. Moins de 1% du Bangladesh a accès à une ligne fixe ou téléphone mobile et, d'après les estimations, une personne sur mille utilise l'Internet.¹⁶

¹⁴ Cette vue d'ensemble a été préparée par Judith E. Payne avec l'assistance des membres de l'équipe IRIS. Imran Shauket, Directeur du projet JOBS, Bangladesh, Asif Ahmed et Faisal Saeed.

¹⁵ CIA World Factbook, Bangladesh 2002.

¹⁶ Office des technologies de télécommunications, Administration internationale du Commerce, Département américain du Commerce, Profil nationaux des télécommunications : Bangladesh

C'est dans ce contexte difficile que le Programme Opportunités de travail et Soutien commercial (JOBS) – sous l'égide de l'USAID - cherchait à promouvoir des services de développement commercial d'un caractère novateur et à montrer comment les sociétés pouvaient exploiter divers outils de commerce-e pour mener leurs affaires. Autre objectif clé : voir si les sociétés qui ont adopté ces outils augmentent effectivement et de manière sensible leurs exportations ainsi que les recettes pour les commerces locaux et l'emploi pour les femmes.¹⁷

Le programme JOBS a notamment encouragé les fabricants de chaussures du Bangladesh à adopter les techniques du commerce-e aux fins d'augmenter les exportations de chaussures vers le Japon. Si, d'une part, le Bangladesh ne semblait pourtant pas un endroit propice à une initiative de développement des exportations axée sur les techniques du commerce électronique, d'autre part les exportations de chaussures vers le Japon s'élevaient à 160 000 paires pour une valeur de 2,6 millions de dollars US dont la majeure partie était fabriquée par deux ou trois fabricants seulement au Bangladesh.

Des outils d'importance critique ciblant les services de développement commercial

Le personnel et les fabricants JOBS ont utilisé une étude de marché systématique pour comprendre les besoins de leurs futurs clients et configurer les types d'outils de commerce-e qu'ils devront utiliser.

Premièrement, le programme et les fabricants JOBS ont décidé que le Japon continuerait à être la cible prioritaire de la stratégie de marketing axée sur le commerce-e. En effet, et c'était une des raisons de cette décision, le Japon n'imposait pas de droits d'importation sur les biens du Bangladesh. Ensuite, le projet a réalisé une vaste étude de marché par l'entremise de plusieurs sites web offrant une information sur le marché nippon, en particulier l'industrie de la chaussure et tout particulièrement les exportations de chaussures du Bangladesh.

Une fois l'industrie bien ciblée, l'équipe a utilisé les sites web pour trouver un expert de la conception de chaussure convenant au marché japonais. Cet expert est venu au Bangladesh pour revoir les conceptions de chaussure et préparer les entreprises à assister à une foire importante de la chaussure qui se tenait au Japon. De fait, l'équipe du projet a identifié la foire via des études de marché sur le web et toutes les inscriptions pour assister à la foire ont également été faites par l'entremise du web. En guise de préparation à cette foire, l'équipe du projet a également payé pour l'accès réservé aux membres uniquement à des sites clés japonais de l'industrie de la chaussure pour que puissent en profiter certaines industries ciblées du Bangladesh. Grâce à ce site, ils ont pu prendre connaissance des détails concernant la conception de la chaussure, la mode à venir, l'analyse des tendances et autres intervenants de l'industrie. En fonction de cette

¹⁷ Mis en oeuvre par IRIS (Réforme institutionnelle et Secteur informel), Centre à l'Université du Maryland. Voir <http://www.iris.umd.edu/adass/proj/bangladesh.asp>. Voir également Fiche de données de programmes de l'USAID: Bangladesh; <http://www.usaid.gov/country/ane/bd/388-005.html>

information, le programme a fourni une formation aux entreprises portant sur la conception de produits, les méthodes de production ainsi que le contrôle de la qualité.

Une fois les fabricants et l'équipe du projet armés de cette information particulière sur l'industrie, l'équipe JOBS a collaboré avec les fabricants utilisant le courrier électronique pour communiquer avec les acquéreurs japonais et pour mettre au point des sites web offrant des informations type marketing et des visites virtuelles des usines. En réponse aux demandes des futurs clients, les fabricants de la chaussure ont établi des adresses électroniques pour communiquer rapidement et facilement avec les éventuels clients. Les fabricants ont également organisé des visites virtuelles des usines sur un site web pour renforcer la confiance dans la qualité de leur production et leur capacité à livrer rapidement et de manière satisfaisante la commande.

L'équipe JOBS a reconnu que les techniques de marketing du commerce-e dépendaient de plusieurs médias de communication et, partant, a aidé trois sociétés à mettre au point des CD-ROM pour huit entreprises du Bangladesh qui assistaient à la foire. Les CD-ROM renseignaient les futurs clients sur les modèles des fabricants, les capacités des usines, les échantillons, le contexte de travail, les capacités de production et de contrôle de la qualité et offraient une visite virtuelle des usines. Selon l'équipe du projet JOBS, les CD-ROM ont nettement augmenté la confiance chez les acquéreurs japonais.

Suite à toutes ces initiatives du programme, les entreprises du Bangladesh ont commencé à recevoir des commandes de la part d'acheteurs japonais. L'essentiel de la communication avec les acheteurs se faisait par courrier électronique, réduisant ainsi les coûts de la communication par fax et services de messagerie rapide. Souvent, les acheteurs envoyaient des images des produits qu'ils souhaitaient ou d'ajustements nécessaires dans les échantillons envoyés. En outre, certaines entreprises du Bangladesh ont pu utiliser le commerce électronique pour trouver et acheter les matières premières auprès de nouveaux fournisseurs.

Résultats : Croissance des revenus, emploi, compétences en commerce-e et confiance

Après la première année, les exportations de chaussures ont augmenté passant de 160 000 paires à 200 000 (4,4 millions de dollars US). En 2001, les exportations avaient grimpé à 933 000 paires pour une valeur de 20,5 millions de dollars US. Au départ, trois entreprises exportaient des chaussures vers le Japon et, par la suite, ce nombre a augmenté à 10. Pratiquement, 200 nouveaux emplois ont été créés. Ces gains ont également profité aux femmes pauvres des villages avoisinant les usines. En effet, les chaussures destinées à l'exportation exigeaient du travail manuel qui ne pouvait pas être fait à l'usine et, partant, les usines sous-traitaient ce travail à un groupe de femmes des villages qui travaillaient à domicile puis venaient livrer à l'usine. Par exemple, une des usines de fabrication de chaussures avait recruté ainsi quatre groupes de femmes, au nombre de 120, pour qu'elles fassent les broderies à la main.

Certaines leçons

Le commerce-e n'est pas la panacée du développement commercial. Le programme JOBS a bien insisté sur le fait que les applications du commerce-e n'étaient pas la seule composante importante d'un développement réussi car il fallait également que les fabricants ré-alignent et restructurent entièrement leurs ventes et stratégies de marketing. Le commerce-e peut surtout être efficace quand il s'inscrit dans le cadre d'un développement commercial de nature complète avec analyse de l'industrie pour cibler les bonnes industries, formation, amélioration de la qualité du produit, etc.

Les techniques du commerce-e servent à répondre aux besoins de clients particuliers. Dans le cas du Bangladesh, le personnel JOBS et les fabricants ont bien fait attention de ne pas essayer de tout faire, de suite, pour tout le monde. Ils ont reconnu qu'ils avaient une capacité limitée de diversifier et d'écouler leurs marques et que la meilleure solution consistait à segmenter leur marché et à partir de cette base. En effet, en exécutant les commandes avec satisfaction pour un ensemble donné d'acquéreurs reconnus, les fabricants pouvaient se forger une bonne réputation et les clients de bouche-à-oreille allaient se charger eux-mêmes de faire la publicité aux fabricants.

Portail Web et tourisme – le cas de la compagnie aérienne Mexicana

Données générales

Le secteur du tourisme est l'un des domaines les plus prometteurs du commerce-e.¹⁸ En effet, il s'agit d'un secteur important dans un grand nombre de pays en développement et, par ailleurs, l'essentiel de la « valeur ajoutée » de la transaction entre acquéreur et vendeur dépend de la qualité et de la vitesse de communication des données plutôt que la livraison d'un produit tangible. Par exemple, les sociétés de tourisme et les agences de voyages réalisent un bénéfice en étant l'intermédiaire entre le consommateur et le fournisseur primaire (hôtel, paquebot de croisière, lignes aériennes) et en s'occupant des réservations en ligne ou encore en faisant des descriptions attirantes de la destination du touriste.

C'est à l'industrie aérienne que revient le mérite des premières utilisations du commerce-e. En effet, c'est l'industrie aérienne qui a créé les premières « bourses » d'échanges informations électroniques commerce-à-commerce (business-to-business ou B2B). L'industrie était également la première à mettre au point des systèmes de réservation électronique et à les transformer en système de distribution mondiale.¹⁹

On pouvait penser que ce serait une jeune ligne aérienne débutante qui allait innover et utiliser le commerce-e sur l'Internet plutôt qu'une compagnie plus ancienne et mieux établie. Et pourtant, c'est justement le contraire qui est arrivé. De fait, l'une des premières à arriver dans l'industrie en ligne était Mexicana Airlines, société au quatrième rang des

¹⁸ Etude du commerce-e CNUCED, étude de M. Tetelman, étude BCG en Amérique latine.

¹⁹ B. Smith, D. Gunther, B. Venkatesh Rao et R. Ratliff, "e-commerce and Operations Research in Airline Planning, Marketing and Distribution," 2000.

plus grandes au monde – privatisée au début des années 90 – avec 6000 employés desservant actuellement plus de neuf millions de clients par an.²⁰

Ce qui rend ce cas particulièrement pertinent pour les praticiens du développement, c'est que Mexicana a commencé à se concentrer sur la plate-forme des affaires en ligne alors même que l'utilisation des cartes de crédit et de l'Internet au Mexique (et de manière plus générale en Amérique latine) était pratiquement inexistante. Pour résoudre ce dilemme, Mexicana a soigneusement adapté et élargi sa plate-forme et applications en ligne pour répondre aux nouveaux besoins et capacités de ses consommateurs. De fait, Mexicana a façonné les besoins et capacités de ses consommateurs.

Elargir la plate-forme du commerce-e

En 1995, Mexicana a établi sa présence en ligne et, en 1997, elle devenait la première ligne aérienne à offrir un site web en Amérique latine. Tout en reconnaissant que le commerce-e pouvait être un élément clé de sa croissance, la société a bien réalisé que l'infrastructure était inadéquate pour soutenir des applications plus avancées. Aussi, Mexicana s'est concentré sur les versions précédentes de son site web pour compléter et renforcer ses fonctions centrales et fournir uniquement les services fondamentaux (par exemple, permettre aux passagers de faire des réservations en ligne). Toutefois, alors que la société élargissait de plus en plus sa base de clients et que les applications Internet devenaient moins chères et plus disponibles, Mexicana prenait de plus en plus confiance sachant qu'elle pouvait renforcer sa présence en ligne.

En 2000, la société étendait sa plate-forme du commerce-e en perfectionnant et en modernisant son site web pour en faire un portail complet. Mexicana souhaitait notamment utiliser le portail pour développer les ventes de billets en ligne et faciliter les communications entre clients et employés. La société pensait également au portail comme moyen facilitant la segmentation de marché, à savoir offrir une information adaptée à des clients particuliers. Enfin, la société voulait voir si elle pouvait utiliser une plus grande plate-forme en ligne pour accroître les recettes et diminuer les coûts, encourager les clients à acheter des produits secondaires (par exemple, les voyages forfaitaire) et améliorer le service clientèle dans des domaines tels que les réservations.

Mexicana a recruté deux entreprises, Vignette et Electronic Data Systems (EDS), pour aider à mettre au point le contenu du site web et créer des systèmes robustes et fiables pour les protocoles de réservations et de communications. Tous les intervenants s'étaient mis d'accord en concevant ces systèmes et contenus plus perfectionnés : le portail devait être d'emploi facile pour tous les types de clients et il devait reposer sur une infrastructure à échelle glissante pour s'étendre et grandir parallèlement à la demande du marché. Cherchant ainsi à rendre ce portail plus utilisable, Mexicana a créé un système permettant aux utilisateurs non techniques de ses divers services commerciaux de créer et de mettre à jour régulièrement un contenu personnalisé répondant aux intérêts particuliers des clients.

²⁰ L'information pour cette étude de cas sur Mexicana Airlines est tirée des études de cas EDS - Mexicana Airlines (www.eds.com/case_studies/case_mexicana_airlines.shtml) et Vignette, "Mexicana Airlines flies high with Vignette Technology (www.vignette.com).

A la fin du projet de mise à jour, Mexicana avait mis au point un portail intégral sur le web (www.mexicana.com) qui permet aux clients de faire des réservations, d'acheter les billets et de mettre au point leurs propres voyages organisés (y compris les forfaits tout compris offerts par Mexicana). Ils peuvent également vérifier aisément leurs programmes de fidélisation. Cherchant à encourager l'utilisation du portail chez les consommateurs, Mexicana a également démarré un programme appelé Mex-E-Savers qui fournit des prix spéciaux via le site web.

Le nouveau portail a renforcé les transactions commerciales de la société dans plusieurs domaines. Premièrement, il a permis à Mexicana d'apporter une information très pertinente à ses consommateurs. En effet, le portail prend l'information donnée par le client quand ce dernier s'inscrit pour la première fois et encourage le consommateur à créer son propre profil avec ses préférences. Ensuite, la ligne aérienne compile l'information relative aux voyages organisés en fonction de l'âge du client, de sa situation matrimoniale, de la base géographique et d'autres aspects démographiques. Le portail attire également les clients en fournissant une information aux restaurants et hôtels locaux et il donne des renseignements officiels sur les voyages, par exemple sur les questions de visa et autorisation.

Chose tout aussi importante, Mexicana a utilisé cette mise à jour pour renforcer ses capacités de transactions électroniques. Certes, l'utilisation de la carte de crédit restait problématique au Mexique, à l'instar du reste de l'Amérique latine, et pourtant, la plateforme en ligne avait incorporé un système très sûr et renforcé. Le système de Mexicana est capable d'examiner le compte du client automatiquement pour déterminer s'il dispose de l'argent nécessaire pour payer le billet. Une fois la somme confirmée sur la carte de crédit du client, alors l'agent des ventes conclut la vente en envoyant une confirmation électronique au client qui dispose déjà de la page de profil du consommateur, compilée par Mexicana.

Le portail constituait également une composante faisant partie intégrante de la stratégie de Mexicana qui cherchait à établir des partenariats avec d'autres grandes lignes aériennes (dénommé « Star Alliance »).²¹

Par le biais de cette alliance, Mexicana et ses partenaires ont fourni aux voyageurs divers services tels que les programmes de fidélisation sur ses propres lignes et d'autres lignes et, ainsi, Mexicana peut profiter de la base de clients des autres lignes aériennes.

En gros, le portail ainsi mis à jour a permis à Mexicana Airlines d'augmenter nettement ses affaires. Et, en 2002, la société mobilisait 1 million de dollars par mois au titre des ventes en ligne et nouvelles recettes tant pour les billets d'avion traditionnels que les voyages organisés. Les ventes de billets d'avion en ligne ont augmenté, passant de 20% à

²¹ Star Alliance compte Air Canada, Air New Zealand, ANA, les lignes autrichiennes, bmi british midland, Lauda Air, Lufthansa, Mexicana, SAS Scandinavian Airlines System, Singapore Airlines, Thai Airways International, Tyrolean Airways, United Airline et Varig.

30% des ventes totales de billets alors que les coûts de l'Internet ont diminué de 15 à 20%. La société a également amélioré sa capacité de travailler en ligne en général.

Certaines leçons

Priorité au consommateur lors de la conception de l'application et de la technologie

Mexicana a mis au point son portail Internet en examinant d'abord les besoins et les capacités des clients et en remontant ensuite la filière pour mettre en place un système fait sur mesure pour ses clients. Tel que le démontre ce cas, Mexicana n'a pas été intimidé par le manque initial d'Internet ou de cartes de crédit sur sa place du marché. En fait, la société a d'abord cherché à utiliser sa plate-forme pour compléter ses affaires traditionnelles et ensuite elle a tâté le terrain avec une formule de commerce-e efficace par rapport aux coûts. Mexicana a ensuite augmenté judicieusement son investissement dans la plate-forme en ligne afin de profiter de la présence croissante de l'Internet chez les consommateurs mexicains.

De même, ceux qui se trouvent dans des environnements où l'Internet n'est pas très utilisé n'ont pas besoin d'attendre avant de lancer des initiatives du commerce-e. De fait, des praticiens du développement ou des sociétés dans des pays en développement peuvent réaliser des analyses de leurs industries locales avant d'adopter les technologies du commerce-e dans le cadre de leurs affaires. Il faudra notamment examiner l'utilisation des TIC par les clients, leurs capacité à réaliser des transactions électroniques, leur niveau de connaissance et l'ampleur du réseau personnel nécessaire pour vendre un produit plutôt que des capacités techniques. Une fois l'analyse terminée, on peut mettre sur pied des projets de commerce-e d'un caractère réaliste susceptibles d'avoir un impact prononcé.

Savoir que les coûts de démarrage peuvent être élevés pour maintes applications de commerce-e.

Mexicana était fermement engagé à perfectionner sa capacité de commerce-e dans toute la gamme de son cycle commercial, de la mise au point et diffusion du contenu de marketing jusqu'aux transactions électroniques. Les sociétés qui cherchent à investir dans les applications du commerce-e doivent effectuer une analyse approfondie et réaliste des types de processus qu'ils veulent soumettre au commerce-e. Cette analyse devra couvrir divers aspects dont les types de clients et de fournisseurs, les principaux coûts et recettes, les techniques adéquates du commerce-e et les technologies disponibles.²²

Mise en garde et conclusions²³

²² Pour une vue d'ensemble utile montrant comment les sociétés peuvent soupeser les coûts et les avantages du commerce-e, se reporter à J. Payne, "E-Commerce Readiness for SME in Developing Countries: A Guide for Development Professionals, " document à paraître de l'Académie pour le Développement de l'Education/LearnLink, 2002.

²³ Les conclusions de ce document sont tirées de "E-Commerce Readiness for SME's in Developing Countries : A Guide for Development Professionals, " préparé par AED par Judith E. Payne, novembre 2002.

Conçues correctement, les techniques du commerce électronique peuvent aider les sociétés à trouver de nouveaux partenaires, à promouvoir leurs produits sur de nouveaux marchés, à réduire les coûts de fonctionnement et à mettre au point de nouveaux produits. Et, pourtant, la seule installation de telle ou telle application de commerce-e n'est pas suffisante pour garantir une bonne rentabilité.

Le commerce-e ne profite pas à tous les secteurs économiques, de la même manière ou avec le même effet. En profiteront bien davantage des secteurs qui ont des activités reposant sur une utilisation importante de l'information ou des produits et services qui peuvent être utilisés ou livrés électroniquement. Ces secteurs sont notamment ceux des services financiers, de l'éducation, des services professionnels tels que les consultations et les services publics. L'industrie du tourisme qui revêt une importance capitale dans de nombreux pays en développement est également en train d'être transformée puisque toute l'information dont on a besoin les touristes pour choisir leur itinéraire peut être partagée électroniquement.

Et, pourtant, il existe diverses manières dont même les secteurs avec des produits fragiles, lourds ou volatiles peuvent utiliser de manière rentable les techniques du commerce-e pour leurs affaires avec les clients et les fournisseurs : fixer les prix, passer les commandes, améliorer de nombreuses transactions concernant la conception de produits (et la collaboration), le soutien aux clients et la documentation/distribution de produits. L'industrie des fleurs est un bon exemple avec ses produits très fragiles et périssables qui peut utiliser judicieusement les outils du commerce-e, suivant les enchères électroniques entre acquéreurs à Amsterdam et vendeurs dans le monde entier (y compris en Afrique de l'Est).²⁴

Suivant le secteur des PME, son adoption du commerce électronique peut être de nature défensive afin de rester compétitif face aux concurrents, surtout dans le secteur du tourisme. Dans d'autres cas, une PME fera appel au commerce électronique pour prendre de l'avance sur d'autres intervenants d'un caractère moins novateur dans son secteur et utilisera donc les TIC pour forger de nouveaux partenariats avec des entreprises travaillant avec le commerce-e dans d'autres pays.²⁵

Certes, les aspects commerce-à-clients sont les plus connus, entourés d'une vaste publicité, dans le domaine du commerce-e et, pourtant, c'est du commerce-à-commerce que seront retirés les plus grands profits. Les commerces et entreprises dans les pays en développement qui vendent des produits qu'utilisent d'autres commerces sont les premiers qui devraient évaluer la manière dont ils peuvent profiter du commerce électronique.

²⁴ Voir Humphrey, John, *Business-to-business e-commerce and access to global markets: exclusive or inclusive outcomes ?* Institute of Development Studies, version finale, janvier 2002. Chapitre VII de ce document, Références utiles, numéro 22)

²⁵ Pour une analyse de l'impact du commerce-e sur diverses industries, voir Mann, Catherine L., "Electronic Commerce, Networked Readiness and Trade Competitiveness, in Kirkman, Geoffrey, P.K. Cornelius, J.D. Sachs, K.Schwab, *The Global Information Technology Report: Readiness for the Networked World*, World Economic Forum, New York, 2002 (Chapitre VII de ce document, Références utiles, numéro 24)

Et, chose la plus importante, le commerce-e n'est pas une panacée pour la croissance et le développement des commerces. Un grand nombre d'entreprises ont essayé et se sont heurtés à un échec car le commerce-e n'est pas forcément facile à utiliser. Les PME de certains pays en développement hésitent à utiliser le commerce électronique car l'essentiel des Web est en anglais et, dans d'autres pays, c'est le coût élevé de l'Internet qui constitue le frein. De fait, l'utilisation du commerce-e exige un investissement initial considérable du point de vue temps, capitaux et efforts.

Tel que le montrent les trois exemples du Ghana, du Bangladesh et du Mexique, le commerce-e est un outil qui peut aider une société bien gérée à obtenir de meilleurs résultats. Toutefois, avant d'entrer sur la scène électronique, les sociétés (et les praticiens du développement) devraient vérifier que :

- La capacité organisationnelle et de marketing de la société est solide ;
- L'infrastructure des TIC est adéquate pour soutenir l'application ;
- Les personnes qui utilisent les TIC disposent des compétences nécessaires ; et
- L'engagement pour re-définir les affaires existe bel et bien.

Une fois ces facteurs en place – et avec un peu de chance – toutes sortes d'améliorations rentables et durables ne manqueront pas de venir.