

Modèles d'intégration des services commerciaux : Pratiques exemplaires en matière de financement du commerce électronique

Peter Cowan et Gilles Morin[♦]

Résumé

L'émergence des chaînes de valeur mondiales (CVM) et l'utilisation croissante de techniques électroniques de gestion des chaînes d'approvisionnement dans le secteur privé présentent à la fois des défis et des débouchés pour les systèmes de facilitation du commerce et les organismes de promotion des échanges commerciaux (OPEC) traditionnels. La présente étude met en relief les possibilités dont peuvent se prévaloir les OPEC pour intégrer leurs activités conventionnelles de développement du commerce (activités de soutien à la vente) à leurs fonctions de gestion du commerce en aval (services après-vente) au moyen de plateformes électroniques. Elle fait aussi ressortir comment l'intégration du financement des transactions commerciales à de telles plateformes électroniques contribue à diminuer les risques habituels de non-paiement et à accélérer les flux de trésorerie au

[♦] Peter Cowan est conseiller principal, Gestion du commerce mondial, à Exportation et développement Canada. Gilles Morin est vice-président, Gestion du commerce mondial, à Exportation et développement Canada. Pour élaborer ce rapport, les auteurs ont été secondés par Sabina Ouimet-Storrs, William Ralston et Emma Fisher, adjoints de recherche. Ce rapport se fonde sur un rapport de recherche (TP 01/2006T) préparé pour le groupe de travail de l'APEC sur la promotion du commerce en 2007. Contact : Peter Cowan, Centre d'innovation sur la gestion du commerce mondial, Exportation et développement Canada, 151, rue O'Connor, Ottawa, Canada, K1A 1K3. Tél. : 1-613-598-2961. Courriel : pcowan@edc.ca. Les opinions exprimées dans le présent rapport sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement celles d'Exportation et développement Canada ou d'Affaires étrangères et Commerce international Canada.

sein des chaînes d'approvisionnement. Elle met également en lumière les possibilités de tirer parti des technologies de l'information et des communications (TIC) pour faciliter l'internationalisation des petites et moyennes entreprises (PME). L'étude donne à penser que, en raison de divers problèmes empêchant les réseaux de facilitation du commerce de prendre une ampleur suffisante, conjugués à d'autres facteurs externes, il existe un risque de sous-investissement du secteur privé dans les systèmes de facilitation du commerce. Dans la mesure où des tierces parties neutres jouant le rôle de parrains peuvent surmonter ou aplanir certains de ces problèmes, la participation du gouvernement peut être envisagée, surtout si les PME doivent en être les premiers bénéficiaires et profiter d'un accès accru aux marchés internationaux.

Introduction

L'économie mondiale moderne est caractérisée par une interdépendance croissante des marchés géographiques, des chaînes d'approvisionnement industrielles et des systèmes et services de facilitation du commerce. Cette intégration fonctionnelle de plus en plus étroite au sein de l'économie mondiale s'appuie sur « des capacités industrielles en rapide augmentation au sein des pays en développement, des capacités qui sont l'apanage aussi bien des entreprises locales que des sociétés affiliées d'entreprises multinationales, ainsi que sur de nouvelles approches électroniques qui permettent d'intégrer en temps réel des activités effectuées à distance. [...] En conséquence, des débouchés se sont ouverts pour permettre aux entreprises de participer à l'économie mondiale – en tant qu'acheteur, fournisseur, vendeur, distributeur, entrepreneur et fournisseur de services – d'une manière qui n'était pas envisageable il y a seulement quelques années.¹ » [trad.]

De nombreuses enseignes réputées du secteur privé telles que Dell, Acer et Wal-Mart, ainsi que des noms moins connus tels que Brooks Sports, Burton Snowboard, Columbia Sports, Golden Chang et Grupo Bimbo, ont activement suivi ce mou-

¹ Sturgeon (2006); à la page 35.

vement. Ainsi, pour de nombreuses entreprises, la gestion des chaînes d'approvisionnement à l'aide d'outils technologiques n'est plus une caractéristique optionnelle de leur modèle organisationnel; au contraire, elle est devenue une composante de base qui influence leurs modes de fonctionnement et de fabrication.

Cette tendance nouvelle représente un défi pour les organismes de promotion des échanges commerciaux (OPEC). Comme le Centre du commerce international l'a récemment fait remarquer : « Les institutions d'appui au commerce doivent [...] continuellement justifier leur existence et leur droit à demander de rares ressources. Cela n'est possible que si elles demeurent pertinentes, offrent les services requis à leurs clients exportateurs et s'efforcent de fournir les meilleurs services à un prix concurrentiel.² » [trad.] Certains OPEC, et leurs organismes connexes de facilitation du commerce, ont pris ce virage. On peut notamment citer le Korea Trade Network (KTNet), le Digital Trade and Transportation Network (DTTN) de Hong Kong, ainsi que l'organisme mexicain Nacional Financiera (Nafinsa).

Le présent rapport présente des arguments généraux expliquant pourquoi les OPEC doivent élargir la portée traditionnelle de leurs activités de promotion du commerce et relever le défi de faciliter le commerce d'intégration³ à l'ère d'Internet. Il se fonde sur une étude d'entreprises solidement implantées et faisant figure de chefs de file dans le domaine des services commerciaux intégrés, et particulièrement les services électroniques de financement des transactions commerciales. Les observations issues de l'enquête s'inscrivent dans un cadre conceptuel visant à en faciliter l'analyse, afin que l'on puisse en tirer des suggestions et des recommandations opérationnelles à l'intention des OPEC et cerner les domaines où il serait utile de réaliser des travaux de recherche plus approfondis et détaillés.

² Centre du commerce international, CNUCED/OMC (2004).

³ La terminologie/modèle « le commerce d'intégration » a été décrit par Exportation et développement Canada (EDC) dans diverses publications et dans des Plans de la Société successifs d'EDC. Voir par exemple EDC, *Aller au devant des besoins, produire des résultats : EDC dans un contexte commercial en évolution*, mémoire dans le cadre de l'examen de la Loi sur le développement des exportations, mai 2008.

Contexte et méthodologie

Fonctions et institutions de facilitation du commerce

Les diverses fonctions et les différents services qui font partie de la facilitation du commerce peuvent être commodément répartis en deux groupes, selon que ces derniers sont fournis avant la vente (services de première ligne ou services en amont) ou après la vente (exécution de la commande ou services en aval) :

- a) Les activités relatives au développement du commerce mondial (DCM) soutiennent le volet frontal du développement des opérations. Elles comprennent :
 - les systèmes de marché électronique, notamment les portails et échantillons commerciaux, les foires commerciales virtuelles et les catalogues électroniques.
 - les missions d'exportateurs et d'importateurs;
 - la création d'une image nationale (p. ex., publicité, activités promotionnelles, défense des intérêts);
 - des services de soutien aux exportations adaptés à l'entreprise (p. ex., formation des exportateurs, assistance technique, renforcement des capacités);
 - la fourniture de renseignements commerciaux, d'études de marché et de publications (notamment des renseignements sur un secteur en général ou sur une entreprise en particulier⁴) ainsi que la recherche de contacts qualifiés;
 - les services juridiques et contractuels;
 - les services de gestion des relations avec la clientèle (GRC).
- b) Les activités relatives à la gestion du commerce mondial (GCM) soutiennent quant à elles l'étape de l'exécution des opérations⁵, notamment :

⁴ Voir par exemple Lederman et al. (2007).

⁵ Un grand nombre de ces activités sont souvent associées à la gestion de la chaîne logistique, qui se limite généralement aux aspects des chaînes de valeur liés aux biens et à l'information. La GCM confère une importance égale au volet financier dans la chaîne de valeur et renforce l'intégration des trois éléments, ce qui se retrouve rarement dans les documents sur la gestion de la chaîne logistique.

- le mouvement matériel des biens (p. ex., l'approvisionnement, l'achat, le suivi);
- la gestion des flux d'information (p. ex., les bons de commande, les documents d'expédition, y compris les documents de commerce électronique, l'homologation, la conformité aux règlements et les procédures douanières);
- la prestation de services financiers liés aux chaînes d'approvisionnement (lettres de crédit, financement électronique, systèmes de paiement, etc.).

Des entités très diverses exercent ces activités de DCM/GCM, notamment :

- les organismes de crédit à l'exportation (privés et publics);
- les conseils commerciaux du secteur privé, les organismes de services commerciaux et les centres d'activités sectoriels;
- les organismes gouvernementaux spécialisés dans la promotion du commerce, notamment les marchés virtuels du gouvernement;
- les institutions financières, notamment les banques de développement, les banques spécialisées dans le commerce international et les banques commerciales;
- les organisations internationales spécialisées dans le commerce, telles que la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) par son Réseau mondial de pôles commerciaux ou GTPNet;
- de grands fournisseurs et acheteurs.

En outre, les entreprises de logistique et les fournisseurs de technologies de l'information jouent un rôle important pour faciliter les échanges.

Par le passé, les recoupements des activités étaient rares entre les organismes s'occupant du DCM, tels que les organismes conventionnels de promotion des échanges, et les organisations actives dans le domaine de la GCM, comme les fournisseurs de services logistiques. Toutefois, des liens sont maintenant en train de se forger. Parmi les premiers exemples, mentionnons la collaboration entre la Export Import Bank des États-Unis et la société de services logistiques UPS, les liens établis entre la Nafinsa du Mexique et les chaînes d'approvisionnement nationales, ainsi que

les efforts de la Korea Trade-Investment Promotion Agency (KOTRA – organisme coréen de promotion du commerce et de l'investissement) pour intégrer à ses activités de promotion du commerce des services dispensés plus en aval, tels que la négociation de contrats et la résolution des différends.

Facteurs contribuant à remodeler le cadre de facilitation du commerce

Trois grands facteurs ont facilité et motivé l'établissement de liens entre les activités en amont (DCM) et en aval (GCM) de la facilitation du commerce, soit l'importance croissante des chaînes de valeur mondiales, l'apparition de plateformes électroniques de prestation de services et les nouveaux modes de financement électronique qui en découlent.

Importance croissante des chaînes de valeur mondiales (CVM)

Comme l'indiquait une récente étude du Conference Board du Canada :

« Plutôt que de produire quelque chose de A à Z dans un seul pays, les entreprises utilisent de plus en plus des intrants provenant de deux pays, si ce n'est plus, pour produire un bien unique ou fournir un service. La baisse des droits de douane, des coûts de transport et des coûts de communication, associée aux avancées technologiques, ont permis de découper la production en de plus petites tranches, et rendu cette possibilité très attrayante. Les entreprises produisent ou achètent ensuite chaque intrant, par exemple des biens tels que des pièces électroniques ou des services d'ingénierie, de l'endroit où il pourra être fabriqué ou fourni le plus efficacement. Ces dernières années, les exportations et les intrants importés qui entrent dans leur composition ont augmenté de concert, accroissant la part occupée par les composantes dans le total des échanges. On constate également une augmentation importante de l'investissement étranger direct et des ventes à l'étranger de sociétés affiliées étrangères. Prises ensemble, ces tendances nouvelles témoignent de manière pro-

bante d'un changement d'optique qui privilégie de plus en plus les chaînes de valeur mondiales ou régionales, plutôt que strictement nationales.⁶ » [trad.]

L'avènement du commerce d'intégration crée de nouveaux défis et de nouveaux débouchés pour les entreprises participant au commerce international et, en même temps, pour les institutions vouées à faciliter le commerce international.

La participation aux CVM est particulièrement importante pour les PME. Cette participation permet aux petits et moyens fournisseurs « d'accéder à des marchés mondiaux à un coût moindre que celui qu'assument habituellement les petits producteurs particuliers, en raison de la fonction d'intermédiation qui est assurée par l'entrepreneur »⁷ [trad.] En outre, « la diffusion de processus d'apprentissage parmi les partenaires de chaîne de valeur mondiale entraîne une propagation des connaissances et stimule l'amélioration du capital humain et technologique »⁸. [trad.] Les PME qui réussissent à s'intégrer dans plusieurs chaînes d'approvisionnement réalisent des économies d'échelle sous l'effet de leur spécialisation accrue, ce qui contribue à augmenter leur stabilité et à améliorer leur rendement financier. Seul inconvénient, la capacité d'exercer des activités à l'échelle internationale et de participer à des CVM dépend de l'étendue des activités d'une entreprise, de ses ressources en capital, de ses ressources humaines et de son leadership, des atouts qui font défaut à de nombreuses PME.

Par ailleurs, les PME qui participent aux CVM sont souvent des intervenants de faible valeur (sur les plans de la valeur monétaire des intrants, du contenu technologique ou de la propriété intellectuelle). Il leur est donc difficile d'exercer une influence sur les modalités de leur participation à la chaîne d'approvisionnement (qu'il s'agisse de l'établissement des prix, des délais de livraison ou des modalités de paiement). Compte tenu des nombreux défis qui se posent aux PME, il convient

⁶ Goldfarb et Beckman (2007).

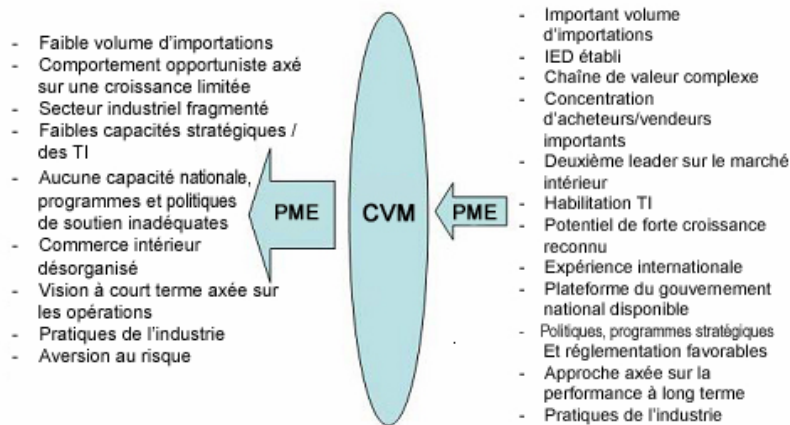
⁷ OCDE (2007).

⁸ Idem.

d'étudier plus avant les possibilités de leur offrir une aide adaptée à leurs besoins, que ce soit pour favoriser leur intégration ou améliorer leur position au sein des CVM, y compris au moyen d'une assise technologique⁹.

Comme le décrit l'illustration des forces en présence ci-dessous, de nombreux facteurs peuvent entraver (colonne de gauche) ou favoriser (colonne de droite) l'entrée des PME dans les CVM. Dans la conjoncture actuelle, les facteurs qui touchent les PME penchent fortement vers la colonne de gauche.

Facteurs favorisant l'accès des PME aux CVM



Plateformes de facilitation des services de commerce électronique (plateformes électroniques)

Ces dernières années, de nombreuses plateformes ont été créées, qui offrent un portefeuille d'outils commerciaux et d'applications technologiques commerciaux avancés. En voici quelques exemples :

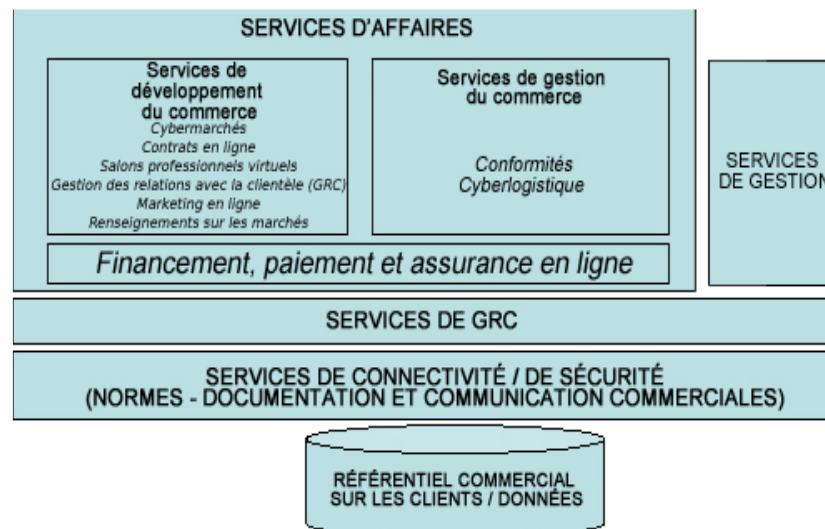
⁹ L'importance de la technologie, et plus particulièrement des TIC, pour améliorer l'internationalisation et le rendement des exportations, a été mise en évidence dans les études de Karavdic et Gregory (2004) et de Karavdic (2006); son importance dans le cadre de la gestion des relations avec les partenaires commerciaux a été démontrée par McCabe (2006).

- Alibaba, E Bay
- Taitra (Taïpei chinois)
- UTrade Hub (Corée)
- Tradelink/DTTN (Hong Kong, Chine)
- TradeNet/Trade Exchange//Lawnet/Portnet/Marinenet (Singapour)
- Projet A/B/C (Taïpei chinois)
- Nafinsa (Mexique)

Ces dernières comprennent des plateformes privées et des plateformes publiques-privées. En outre, chacune d'elles peut encore être catégorisée de nombreuses façons : plateforme de masse, d'une personne à plusieurs personnes, axée sur l'acheteur, axée sur le fournisseur, mécanismes commerciaux de respect de la conformité, plateforme de mise en relation commerciale, etc. Toutefois, la majorité des plateformes ciblent clairement des activités de GCM plutôt que des activités de DCM.

Le graphique ci-dessous présente de manière générique les fonctions de base pouvant figurer dans une plateforme électronique de facilitation du commerce.

Plateforme de facilitation du commerce Model générique



Financement électronique des transactions commerciales (FETC)

Parfois désigné sous le nom de financement des chaînes d'approvisionnement ou financement automatique, le FETC tire parti d'un investissement technologique (plateforme électronique) pour donner à l'ensemble des participants accès aux mêmes données commerciales (p. ex., bons de commande, factures et avis d'acceptation entre les membres d'une chaîne d'approvisionnement). Des déclencheurs de paiement (financement automatique), reposant sur des événements particuliers et des modalités contractuelles, viennent diminuer le risque de paiement traditionnel et accélérer les flux de trésorerie, tout en réduisant le coût du financement pour les PME fournisseurs au sein de la chaîne, puisque l'on se fonde sur la cote de solvabilité la plus élevée des acheteurs. La pratique de « l'affacturage inversé » (*reverse factoring*) en est un exemple typique¹⁰.

Le FETC offre des avantages tangibles aussi bien aux acheteurs qu'aux vendeurs au sein d'un réseau d'approvisionnement. Voici quelques-uns des principaux avantages du FETC pour les acheteurs : des besoins moins élevés en fonds de roulement du fait de l'allongement du délai de paiement fournisseurs, une

¹⁰ L'affacturage est une pratique où un intermédiaire, généralement une société de financement ou une société d'affacturage spécialisée, rachète à la valeur actualisée les dettes dues à une entreprise. La société d'affacturage jouant le rôle d'intermédiaire avance généralement des fonds qui couvrent une importante partie des dettes dues à l'entreprise (le pourcentage variant en fonction de l'ancienneté de la créance), tout en fournissant également des services de comptabilité et de recouvrement de créances. Cette pratique permet d'accélérer les rentrées de trésorerie de l'entreprise. Dans la pratique dite de « l'affacturage inversé », l'intermédiaire ne rachète que les créances provenant d'acheteurs possédant une solide réputation de solvabilité tels que de grandes multinationales (Kappler, 2004). Dans ce cas, le risque de crédit de l'entreprise d'affacturage est fondé sur le risque de défaillance de l'acheteur et non sur celui de la PME, ce qui diminue dans les faits le coût du crédit pour la PME. Les pratiques de FETC évoluent, et la nouvelle tendance consistant à délaissier les lettres de crédit pour privilégier les comptes ouverts comme moyen de régler des opérations commerciales internationales accélère l'adoption de telles stratégies de financement par les grands acheteurs et les institutions financières mondiales. On peut trouver des études plus approfondies du FETC sur les sites Web de fournisseurs tels que www.aberdeem.com et www.tradecard.com.

réduction des frais d'administration des comptes fournisseurs en raison de la diminution des transactions manuelles et même un coût réduit des biens : un grand nombre d'acheteurs déclarent ainsi être capables de négocier de meilleurs escomptes auprès de leurs fournisseurs (jusqu'à 10 p. 100 dans certains cas). Du côté des fournisseurs, les principaux avantages du FETC comprennent un plus faible coût du capital, en raison de l'application aux créances d'un taux d'escompte privilégié découlant de l'utilisation de la cote de crédit la plus élevée des acheteurs¹¹; une certitude accrue à l'égard des flux de trésorerie compte tenu des modalités de paiement bien définies et de la visibilité de l'état des paiements; la réduction des échéances des créances en raison des possibilités de paiement anticipé offertes aux acheteurs et l'accélération des rentrées de trésorerie grâce à un financement des produits en cours de fabrication, avant la livraison, fondé sur des déclencheurs.

Il est important de faire remarquer qu'une intermédiation plus efficace du capital dans le réseau de la chaîne d'approvisionnement abaisse de manière fondamentale la cote de risque du réseau dans divers domaines allant des risques de non-paiement aux risques liés au rendement (p. ex., la livraison à temps). Parallèlement, en renforçant la confiance des participants, le FETC accroît la stabilité du réseau. Le modèle du FETC contraste avec le modèle d'approvisionnement traditionnel, fondé sur des rapports d'opposition, où l'acheteur le plus puissant cherche à obtenir du fournisseur le plus faible des concessions relatives au prix, aux modalités de paiement et à la livraison. En fait, ce « transfert des coûts » aux participants les plus faibles accroît dans les faits le coût pour l'acheteur, étant donné que le fournisseur intègre le coût plus élevé du capital dans le prix des biens. En outre, en arrachant de telles concessions au fournisseur, l'acheteur affaiblit la capacité générale de ce dernier, accroissant ainsi le risque à long terme de perturbations de la CVM.

¹¹ Jusqu'à 280 points de base dans certains cas; voir Sadlovska et Enslow (2006).

Méthode analytique

Pour mieux comprendre les nouvelles tendances dans le domaine des services commerciaux électroniques intégrés, évaluer l'effet de levier que ces nouveaux liens entre les outils de facilitation du commerce en aval et en amont pourraient avoir sur les activités de développement et de promotion du commerce, et évaluer la capacité à innover dans ce domaine, une enquête a été menée en 2006 auprès d'entreprises chefs de file solidement implantées dans le domaine des services commerciaux, et plus particulièrement dans le domaine du financement électronique des transactions commerciales.

Les organisations qui ont participé à l'enquête entrent dans diverses catégories d'institutions¹². Cela dit, tous les types d'institutions ne sont pas représentés de manière égale : les institutions du secteur privé sont ainsi moins bien représentées qu'on aurait pu l'espérer, ce qui représente un facteur limitant pour les résultats. En outre, certains types d'institutions sont représentés dans certaines économies, mais pas dans d'autres, ce qui s'explique par l'impossibilité de trouver une institution d'un type donné dans l'économie en question ou, encore, si une institution a été trouvée, d'obtenir l'accord de cette dernière pour participer à l'enquête.

Les représentants ayant participé aux rencontres organisées aux fins de l'enquête ont varié des cadres de niveau intermédiaire jusqu'aux plus hauts niveaux de direction. Les participants ont déclaré avoir à la fois le pouvoir de parler du sujet en question et l'expérience requise pour appuyer leur point de vue.

L'hétérogénéité des institutions n'a pas permis d'élaborer un questionnaire normalisé. En conséquence, à partir de recherches tirées de sources accessibles au public sur chaque institution, les entrevues ont été adaptées aux intérêts propres à l'institution en question. Cette méthode a eu pour inconvénient évident de limiter la capacité à comparer les résultats entre les institutions.

¹² Vous trouverez dans l'annexe A la liste de toutes les organisations ayant accepté d'être interrogées pour cette étude.

À mesure que l'équipe responsable de l'enquête a gagné en expérience au cours du projet, des recoupements avec les activités d'autres institutions ont été faits pendant les entrevues pour faciliter la discussion de différentes façons de faire et déterminer les caractéristiques distinctives de ces approches entre les économies, les entreprises du secteur privé et les organismes gouvernementaux. Même si cette méthode a enrichi les discussions, elle a eu l'inconvénient de limiter encore plus la comparaison directe de l'information obtenue auprès des diverses institutions participantes.

Dans ce contexte, des questions ont été posées dans cinq domaines généraux :

- Qui dirige ou influence l'élaboration et la mise en œuvre de pratiques de financement électronique des transactions commerciales? Quelles sont vos principales offres de services commerciaux (en aval et en amont)? Quel a été le taux d'adoption et quelles ont été vos principales réussites sur le marché?
- Comment les pratiques de financement commercial électronique (nouvelles et établies) influencent-elles le commerce d'intégration? Donnez des exemples d'intégration du financement des transactions commerciales au sein des chaînes de valeur (fonds de roulement, cautionnement, assurances, financement automatique).
- De quelle manière ces pratiques de financement commercial électronique sont-elles liées à des chaînes d'approvisionnement intérieures ou à des chaînes d'approvisionnement sectorielles essentielles? Avez-vous ciblé des secteurs d'activité particuliers ou vous êtes-vous fondés sur la taille des entreprises?
- Quel est le rôle des différents intervenants des secteurs public et privé dans la facilitation du commerce électronique?
- Le leadership dans les pratiques commerciales s'est-il traduit par un leadership dans les services de commerce électronique et le financement commercial électronique? Le cas échéant, de quelle manière?

En outre, les réponses reçues ont été évaluées dans une perspective conceptuelle, selon laquelle les organisations qui deviennent de grandes utilisatrices de technologies de l'information bénéficient d'un rendement accru et se distinguent de leurs concurrents. Applegate (1999) représente ce processus d'innovation accru au moyen d'un modèle par étapes du processus d'élaboration des TIC. À mesure que les entreprises progressent d'une étape à une autre, la valeur d'option (ou les possibilités de retombées accrues de l'innovation) de leur infrastructure de TIC augmente. Ces trois étapes sont les suivantes :

- Étape 1 : Des investissements technologiques dans des infrastructures réutilisables peuvent abaisser les coûts (par les économies d'échelle, l'uniformisation des données, etc.) et créer des « valeurs d'option » stratégiques pour la croissance future. Le projet C du Taïpei chinois, dont nous parlerons plus loin, est un exemple d'investissement technologique réutilisable.
- Étape 2 : Les investissements technologiques dans des processus nouveaux ou améliorés peuvent soutenir une croissance rentable par de nouvelles réductions des coûts, mais surtout par la génération de recettes. L'effort massif déployé par Singapour pour normaliser sa documentation et réduire la quantité de documents requis pour les échanges commerciaux transitant par son économie en serait un exemple dans un contexte gouvernemental.
- Étape 3 : Les investissements technologiques qui créent un avantage concurrentiel peuvent ériger des barrières entravant l'accès au marché d'autres intervenants, aidant ainsi à soutenir la rentabilité. Le cas de la Nafinsa, qui sera étudié plus loin, en est un exemple.

Enfin, en ce qui concerne les renseignements recueillis, une mise en garde évidente concerne le fait que la collecte d'information (à une exception près) n'a pas été visée par des ententes de confidentialité. Gardons par conséquent à l'esprit que l'absence de telles ententes a sans aucun doute restreint la quantité de renseignements fournis par les participants, surtout ceux du secteur privé. Dans le seul cas où une entente de confi-

dentialité a été nécessaire, les renseignements fournis dans le présent document ont été publiés avec l'accord de l'entité visée.

Résumé des principales observations

Dans le contexte des facteurs généraux mentionnés précédemment, nous avons recensé ci-dessous quelques observations générales tirées de la recherche. Dans la majorité des cas, les institutions sont nommément identifiées comme source de l'observation, puisqu'elles la mettent en œuvre concrètement ou que les personnes interrogées ont donné leur opinion pour appuyer l'observation.

a) Initiatives privées et publiques dans le domaine des services commerciaux électroniques

Adoption de plateformes électroniques

Le rôle d'intermédiaires neutres dans la prestation de plateformes électroniques semble être établi (p. ex., KTNET, Trade Gate, DTTN, associations de normalisation). Toutefois, la définition et la dynamique de la neutralité sont probablement régies par l'équilibre des forces des parties concernées. À ce titre, la détermination des enjeux à résoudre dans des situations neutres est probablement fonction des éléments qui sont en cours de normalisation entre les concurrents ou qui ne fournissent plus un avantage concurrentiel aux parties à la plateforme.

De leur côté, les banques du secteur privé hésitent à adopter des plateformes de groupe, considérant ces plateformes comme une menace pour leurs relations avec leurs clients et redoutant l'incidence négative sur leurs marques. Par ailleurs, en conservant leurs opérations sous une forme non banalisée, elles peuvent continuer à promouvoir leurs solutions comme « uniques ».

La logique sous-jacente d'une plateforme électronique qui intègre à la fois le DCM et la GCM réside dans le fait que ces fonctions (attribution des marchés, résolution des différends, expédition, respect de la conformité, outils financiers) peuvent être banalisées et automatisées, diminuant ainsi le coût des tran-

sactions commerciales pour les participants. Toutefois, malgré l'utilisation généralisée de la technologie à des fins d'intégration et d'innovation à l'étape de la GCM du spectre des activités de facilitation du commerce, seules quelques entités (p. ex., Kotra et Nafinsa) essaient de relier ces fonctions aux fonctions de DCM en aval. Il n'existe pas non plus de preuves solides attestant d'un élan général dans cette direction.

En effet, les plateformes électroniques sont principalement perçues comme un exercice visant à favoriser l'efficacité et l'innovation des processus à l'étape initiale des activités de GCM, avec beaucoup moins d'applications dans le contexte des activités de DCM en amont. À l'appui de cette observation, mentionnons que la plupart des exemples d'innovation ont été observés au cours de la première étape du processus (mise en place d'un environnement favorable à la création de valeur). Quelques exemples ont été observés au cours de la deuxième étape (création de la valeur) ainsi qu'à la troisième étape (maintien de la valeur), sauf dans des créneaux étroits (p. ex., Hong Kong [Chine], Corée, Mexique, Singapour, Taïpei chinois). Ceci peut être révélateur du fait que l'innovation, dans la plupart des cas, indique que les meilleures pratiques d'un secteur sont copiées, un mouvement encouragé par les analyses comparatives. À cet égard, il a été observé que « [...] si toutes les entreprises d'un secteur cherchent des débouchés aux mêmes endroits, elles auront tendance à générer les mêmes innovations » [trad.] (Sawhney, 2006).

Toutefois, certains projets (le « Projet C », Nafinsa) où l'innovation a dépassé les « frontières établies » montrent le potentiel des innovations lancées aux deuxième et troisième étapes, si les aspects actuellement divergents du DCM et de la GCM peuvent être intégrés.

Intégrer les PME aux CVM

Certaines plateformes électroniques (p. ex., DTTN, Tradelink, U TradeHub, Kotra) ont généré des résultats probants et ont été adoptées par certaines PME exportatrices. Toutefois, la plupart des pays et des organismes visités ont du mal à attirer une clientèle parmi les PME (p. ex., le projet Comet en Nouvelle-Zélande

mis en œuvre par le ministère du Développement économique en 2006), et il reste encore à déterminer l'efficacité globale des plateformes électroniques publiques et privées à titre d'outils venant stimuler et appuyer le développement de nouvelles relations commerciales (importation-exportation). Ceci est principalement dû au fait que le nombre de participants a été faible. La lenteur avec laquelle les plateformes électroniques sont adoptées allonge à son tour les échéanciers d'investissement en vue d'améliorer le fonctionnement de ces dernières.

On a nettement l'impression que les PME ne sont ni les bénéficiaires des innovations faisant appel aux TIC (deuxième et troisième étapes), ni demandeuses de telles innovations. On semble se trouver à la fois devant un plafond et un plancher de verre : les institutions de part et d'autre peuvent voir à travers, mais aucune ne semble avoir un besoin impératif de le franchir. Certains allèguent que les entreprises de taille moyenne sont désormais davantage ciblées par les plateformes électroniques, à titre de prochain segment du marché à pénétrer pour stimuler la croissance (p. ex., TradeCard).

Ceci étant dit, il est important de faire remarquer qu'il existe une segmentation fondée sur les caractéristiques propres au marché. Les PME qui exercent leurs activités dans un marché où il y a de nombreux fournisseurs pour un seul acheteur risquent de se voir davantage poussées par les acheteurs à adopter des pratiques de TIC qui les intégreront aux CVM, facilitant ainsi leur internationalisation. Toutefois, pour les PME qui évoluent dans des marchés où tant les fournisseurs que les acheteurs sont nombreux, les facteurs favorisant un niveau accru d'adoption des TIC ne sont pas si élevés, et le processus d'internationalisation de ces entreprises peut en être ralenti. Pour ce dernier groupe, il semblerait que les OPEC aient un rôle à jouer pour faciliter l'adoption des pratiques de TIC, de même que les plateformes électroniques peuvent contribuer à accélérer le processus d'internationalisation.

Les paiements anticipés, l'affacturage inversé et les services d'information sur la solvabilité sont de plus en plus utilisés au sein des plateformes électroniques pour soutenir les PME (p. ex., Nafinsa, Coface, TradeCard, « Projet C »). Toutefois,

peu d'intervenants se font une priorité de combler les lacunes en matière de FETC des PME.

De plus, les OPEC semblent souvent enclins à se désengager de la conversion technologique des PME une fois que celles-ci ont atteint un certain niveau d'avancement dans l'exploitation de débouchés commerciaux à l'étranger. Ceci pose un problème aux PME clientes, étant donné que les possibilités d'adoption des TIC résident principalement dans les activités en aval de GCM dans le cadre de leur participation aux CVM, où, dans la plupart des cas, il n'existe aucun tiers neutre ayant pour mandat de continuer à faciliter l'adoption des TIC. Les plateformes de services intégrés de facilitation du commerce offertes par les gouvernements nationaux constituent la seule exception à cet égard.

Parmi les autres domaines où les services apportés par les OPEC aux PME au moyen de plateformes électroniques pourraient être améliorés, figurent la réduction des obstacles non tarifaires, la facilitation de l'accès des PME aux marchés mondiaux et l'amélioration des possibilités de jumelage entre acheteurs et fournisseurs. Toutefois, dans ces cas, il faut prévoir un horizon d'investissement plus lointain.

b) Financement électronique des transactions commerciales (FETC)

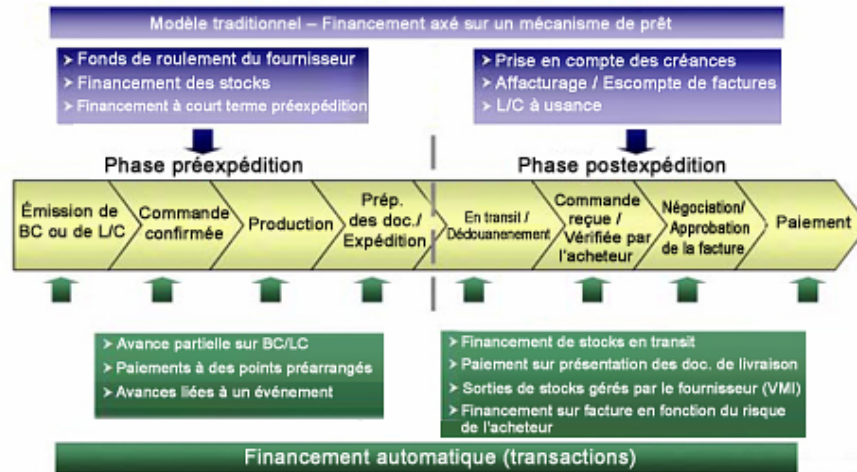
Le FETC et les systèmes d'appui connexes, tels que les systèmes de paiement sécurisés Alipay (Alibaba) et Paypal (eBay), contribuent de façon importante à faciliter les opérations entre des partenaires commerciaux inconnus. Cette observation souligne l'importance d'intégrer des mécanismes de FETC aux plateformes électroniques pour créer un climat de confiance initiale entre de nouvelles parties commerciales. Toutefois, très peu d'initiatives de partenariat public-privé ont essayé d'intégrer le FETC aux structures des CVM, ou l'ont fait avec différents degrés de réussite (p. ex., Kotra, Nafinsa).

Dans le milieu bancaire, les banques mondiales privées appuient activement le FETC (p. ex., Standard Chartered, HSBC). Ces dernières utilisent activement les investissements dans les TIC pour offrir un financement à une étape antérieure que celui

qui était offert précédemment au sein de grandes chaînes d'approvisionnement mondiales. Toutefois, elles considèrent ce financement comme un avantage commercial, étant donné qu'il représente une caractéristique qui les différencie dans le concurrentiel milieu bancaire mondial. Les banques nationales (y compris les banques commerciales canadiennes) ont tendance à être très conservatrices et accusent un certain retard dans ce domaine. Plusieurs entreprises de services logistiques offrent de telles fonctionnalités à plus petite échelle, principalement en Amérique du Nord (p. ex., Fed Ex). Des entités non bancaires peuvent offrir de nouvelles capacités (p. ex., UPS, Wal-Mart) pour une clientèle établie et des chaînes d'approvisionnement partenaires et relever d'autres acteurs habituels de leur rôle d'intermédiaires. Toutefois, seule une quantité d'information limitée a été obtenue sur ces mécanismes du secteur privé, les entreprises n'étant pas en mesure de dévoiler de renseignements autres que ceux qui figurent sur leur site Web accessible au public, pour des raisons de concurrence.

Tous reconnaissent que les plateformes automatiques sont l'avenir des pratiques commerciales; toutefois, le débat est ouvert quant au rythme à laquelle cette fonctionnalité sera adoptée au-delà des grands acheteurs et de leurs fournisseurs de première catégorie, qui utilisent des procédures avancées de gestion de la chaîne logistique. La figure suivante illustre la migration qui s'est produite, des formes traditionnelles de financement du commerce sur papier vers des formes automatiques de financement du commerce, ainsi que la gamme accrue de produits conceptuellement disponibles, grâce à la présence et à l'utilisation de plateformes électroniques.

Le modèle de financement des chaînes d'approvisionnement (FCA)



Le potentiel de ce concept est également reconnu par de nombreux acteurs à l'extérieur du secteur strictement privé; toutefois, la demande ne suit pas, sauf dans des situations particulières généralement fondées sur des besoins propres au pays ou dans le cadre d'une offre de produit complémentaire à des produits déjà établis. Kotra semble vouloir tenter l'expérience d'offrir des services financiers en ligne; toutefois sa démarche s'inscrit encore dans un environnement prototype. Par conséquent, hormis le « Projet C » (Taïpei chinois) et la Nafinsa (Mexique), aucune plateforme publique ou privée en ligne n'a encore été mise au jour qui possède une fonctionnalité de FETC automatique pleinement opérationnel. Ces deux cas sont décrits dans l'encadré ci-dessous.

Projet C – Taïpei chinois

Le « Projet C » (ministère des Affaires économique – MOEA, 2004) poursuit sur la lancée des projets A et B, deux premières étapes d'un « Plan vitaminé », qui a été mis en œuvre avec succès en 2000-2001 afin de promouvoir le commerce électronique dans l'industrie des technologies de l'information (TI)¹³.

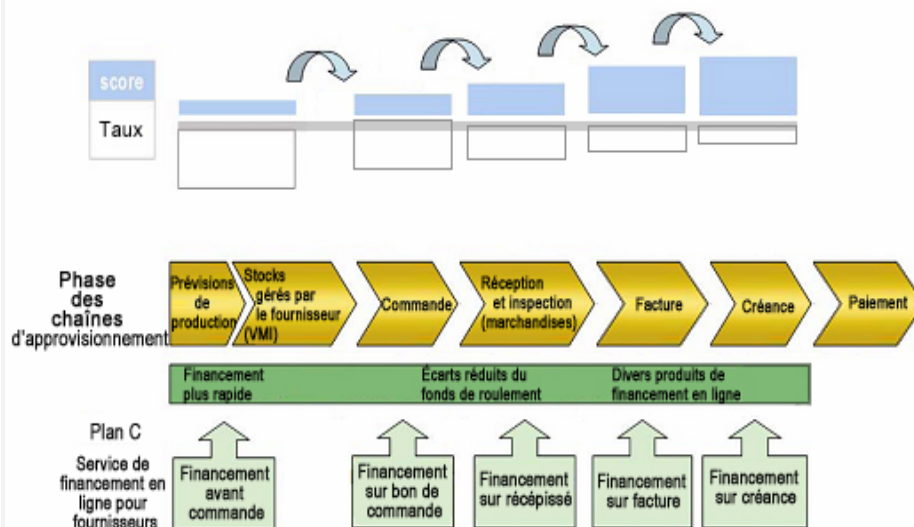
- Le projet A consistait à aider de grandes entreprises mondiales spécialisées dans les TI (IBM, Compaq et HP) et de grands fabricants de TI du Taïpei chinois à établir une chaîne logistique où les processus d'affaires électroniques sont utilisés à chaque étape, depuis la conception jusqu'à l'approvisionnement.
- Le projet B consistait à aider les principaux fabricants de TI du Taïpei chinois et plus de 1 800 de leurs fournisseurs de composants à créer des chaînes d'approvisionnement similaires, où les solutions d'affaires électroniques englobent les étapes allant de l'approvisionnement à la fabrication.
- Le projet C a poursuivi dans la lancée de cette réussite puisque l'objectif consistait à fournir des services bancaires électroniques sur Internet, tout en mettant l'accent sur les besoins de liquidité des sous-traitants associés au principal fournisseur qui ancrerait la chaîne d'approvisionnement dans le Taïpei chinois.

Les principaux points à résoudre dans le projet C résidaient dans l'utilisation du papier dans la majorité des paiements, sous forme de chèques écrits (ce qui rend plus difficile la planification du fonds de roulement); dans l'utilisation de lettres de crédit et de lettres de gage par la majorité des banques, dont le traitement manuel exige plus de temps (ce qui complique égale-

¹³ Le « Plan vitaminé » comprenait deux autres étapes : le projet D visait l'adoption des processus d'affaires électroniques par les fournisseurs de services logistiques ainsi que les fabricants de semi-conducteurs et de matériel de TI du Taïpei chinois; tandis que le projet E était axé sur des modèles interactifs d'affaires électroniques, favorisant la collaboration entre les clients, les fournisseurs et les partenaires dans le domaine de la conception de technologies à l'étape de l'élaboration de nouveaux produits. La migration, ces dernières années, d'une grande partie de la fabrication de matériel en Chine continentale a empêché la mise en œuvre de nouvelles mesures dans ces domaines et réduit l'incidence quantitative des étapes A-B-C.

ment la planification du fonds de roulement); et, plus souvent qu'autrement, dans la nécessité de fournir une couverture bancaire pour obtenir du financement (ce qui peut compromettre la disponibilité des capitaux du fonds de roulement). Le projet C a réglé le problème de la planification du fonds de roulement en permettant aux fournisseurs d'accéder à des capitaux plus tôt dans le processus de production et en supprimant les processus manuels liés aux paiements; il a résolu la question de la disponibilité du fonds de roulement en leur donnant accès à des fonds non garantis, accroissant ainsi leurs liquidités.

Les banques participantes ont accès aux renseignements relatifs à la chaîne logistique (date de la commande, accusé de réception des marchandises, émission de la facture, écritures dans les comptes créditeurs, etc.). Les banques transmettent ensuite les fonds au sous-traitant visé, dans le cadre d'une approche progressive fondée sur une structure décroissante des coûts, à mesure que la transaction passe de son point d'origine à l'étape de l'exécution. Le déroulement des opérations de ce processus est illustré ci-après (MOEA, 2004).



Au moment de la visite dans le Taïpei chinois en mars 2006, on jugeait que le programme avait donné de bons résultats pour les raisons suivantes :

- Au début de 2004, près de 24 milliards de TWD (nouveaux dollars de Taïwan) avaient été décaissés dans le cadre du projet C et plus de 21 000 fournisseurs en avaient bénéficié. Les fonds décaissés étaient en fait des fonds additionnels, de sorte que le programme n'avait pas simplement déplacé des mécanismes de financement établis;
- Le coût du financement avait diminué d'au plus 2 p. 100;
- Le taux de défaut de paiement était plus bas que celui des prêts traditionnels.

Toutefois, certaines questions structurelles commençant à limiter le potentiel d'expansion du programme ont également été dégagées. Ces limitations relèvent de plusieurs catégories :

- Le traitement des paiements ne semblait pas entrer dans les priorités en matière de TI des grands fabricants et acheteurs des chaînes d'approvisionnement. Les chèques sur papier sont encore la norme.
- Le programme a été lancé dans une économie possédant d'importantes liquidités financières, de sorte que ce mécanisme particulier concurrençait d'autres sources de fonds. Il semble que, même si le programme a généré de la valeur, son « caractère inédit » a peut-être été surestimé.
- Les institutions financières réévaluaient leur participation au programme à la lumière d'intérêts stratégiques. Dans certains cas, ceci a conduit l'institution à fournir un appui continu, mais sans faire la promotion du programme. Dans au moins un cas, l'institution financière concernée s'est retirée du programme parce que le mécanisme ne servait tout simplement pas les intérêts stratégiques (profil du produit, image de marque) que l'entreprise souhaitait promouvoir.

Le projet C a été, et continue probablement d'être, un exemple montrant clairement que l'intégration des biens, de l'information et des aspects financiers de la GCM peut mener à l'adoption de pratiques novatrices. Voici deux exemples de pratiques propres à la deuxième étape :

1. La réelle innovation du projet C n'a pas été l'amélioration associée à l'automatisation des processus existants, mais l'utilisation de systèmes de gestion de la chaîne logistique de tierces parties, découlant des projets A et B, pour fournir

aux banques de l'information transparente, opportune et exacte. La prestation par les grands fabricants – les principaux clients des institutions financières décaissant les fonds – des renseignements à la base de leurs transactions, a suffisamment rassuré les banques sur le fait que les fournisseurs honoreront leurs obligations de paiement pour qu'elles acceptent d'octroyer du crédit sans exiger de garanties, de nantissement ou de cautionnement, comme cela avait été le cas précédemment.

2. De nouvelles tendances sont apparues, telles que l'octroi de crédit additionnel, la prestation de fonds plus tôt que ne le veut la pratique habituelle des institutions financières dans ce secteur (p. ex., avant que le bon de commande ne soit passé), ainsi que la modification apparente des exigences en matière de cautionnement et de nantissement des institutions financières participantes.

Nafinsa Productivas – Mexique

En 2000, détectant un grave problème de liquidités parmi les PME mexicaines, le gouvernement du Mexique a ordonné à la Nafinsa¹⁴, une banque de développement d'État, d'établir un mécanisme fondé sur les TI pour faciliter l'accès des PME à des liquidités « structurelles », dans le but de stimuler leur croissance et de soutenir l'internationalisation de leurs activités.

En 2007, la plateforme comptait environ 115 000 petits et moyens fournisseurs, dont environ 85 000 étaient des participants actifs. La plateforme prend appui sur plus de 600 acheteurs, ces derniers allant des organismes publics fournissant des services aux citoyens mexicains (ce qui représente un vote de confiance du gouvernement mexicain à l'égard du rendement opérationnel de la Nafinsa) à d'importantes sociétés d'État gérant les installations électriques et énergétiques, en passant par de grands acheteurs du

¹⁴ Au milieu de l'année 2007, la responsabilité opérationnelle de la plate-forme électronique a été transférée de la Nafinsa à l'OPEC du Mexique (Bancomext). Ce changement de mains est principalement dû au fait que la plate-forme a été reconnue comme un précieux outil de promotion commerciale pour les exportateurs mexicains.

secteur privé (magasins de détail, boulangeries, chaînes d'hôtels). Le volume des opérations sur la plateforme a augmenté pour atteindre environ 12 milliards de dollars américains annuellement.

Pour la majorité des participants, leur présence dans ce système est principalement motivée par la stabilité financière des principaux membres de leurs chaînes d'approvisionnement respectives. Leur participation à cette plateforme réduit le risque de rendement financier médiocre des fournisseurs, ce qui atténue les risques.

En ce qui concerne les acheteurs, leur adhésion à la plateforme leur permet d'obtenir des délais de paiement prolongés de leurs fournisseurs (période de 15-30 jours prolongée à 90 jours), ce qui a un effet immédiat et positif sur leurs besoins en fonds de roulement et leurs pratiques de gestion de l'encaisse.

Pour ce qui regarde les fournisseurs, leur participation consolide leur réputation, puisque ce sont les acheteurs qui les invitent sur la plateforme. Du point de vue de la gestion de l'encaisse, les fournisseurs sont désormais passés d'un délai de paiement à court terme (15 à 30 jours nets) à un délai de paiement le jour suivant une fois que la somme à payer a été reconnue par l'acheteur et affichée sur la plateforme électronique. Une fois la créance affichée, le fournisseur peut la vendre immédiatement, au besoin, à un taux réduit fondé sur la cote de solvabilité de l'acheteur, ce qui lui donne accès à des liquidités beaucoup plus tôt qu'auparavant.

Étant donné que les acheteurs des créances sont des institutions financières qui participent à la plateforme¹⁵, elles peuvent établir un suivi documenté du rendement avec d'autres institutions financières. Ceci leur a permis d'octroyer aux fournisseurs des prolongements de crédit (en dehors de la plateforme) pour d'autres activités (achats de biens d'équipement, fusions et acquisitions), lesquelles n'auraient pas été possibles sans cette plateforme.

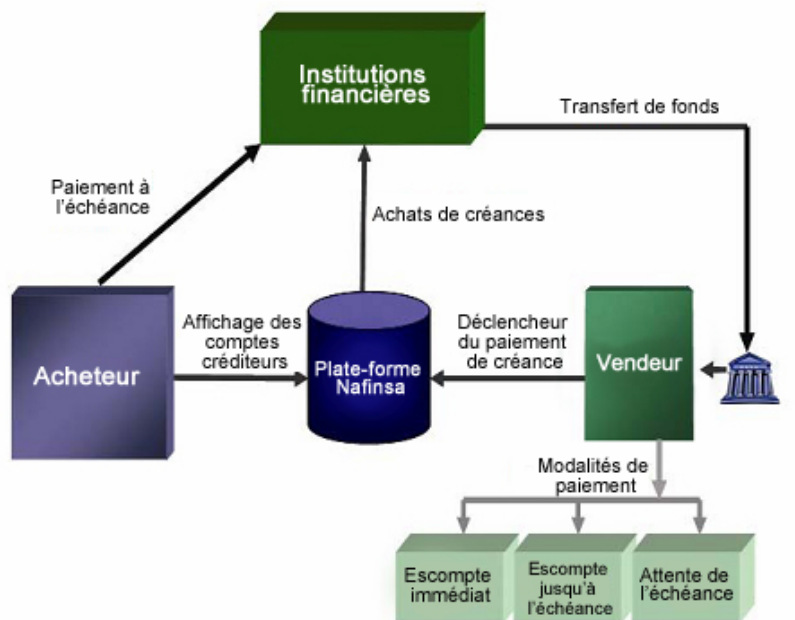
Pour leur part, les institutions financières achètent désormais des éléments d'actif qui n'étaient pas disponibles avant et

¹⁵ Il convient également de faire remarquer que les institutions financières participantes comprennent des banques traditionnelles (institutions de dépôt), ainsi que d'autres institutions financières telles que des entreprises d'affacturage.

utilisent la capacité de crédit sous-exploitée des acheteurs, faisant office d'agent de majoration de crédit. Ceci leur a permis d'octroyer du crédit additionnel aux acheteurs et les a aidés à resserrer leurs liens avec ceux-ci et à mesure que leurs activités prenaient de l'expansion, aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale. La plateforme a particulièrement bénéficié aux sociétés d'affacturage du Mexique, étant donné que les volumes d'affacturage ont augmenté de manière importante.

Voici comment se déroule concrètement une opération :

1. Un programme de Cadenas Productivas est établi avec un grand acheteur.
 2. La Nafinsa héberge la plateforme pour l'échange de données.
 3. Les fournisseurs sont invités par l'acheteur à s'enregistrer pour effectuer des opérations sur la plateforme. Des modalités types sont négociées (généralement 90 jours nets) (hors ligne).
 4. L'acheteur émet un bon de commande à l'intention du fournisseur (hors ligne).
 5. Le fournisseur accomplit les travaux et soumet une facture à l'acheteur (hors ligne).
 6. Les biens sont reçus. Lorsque la facture est acceptée par l'acheteur, le fournisseur est avisé au moyen d'un affichage sur la plateforme de la somme à payer par l'acheteur (créance du fournisseur).
 7. À cette étape, le fournisseur a trois possibilités :
 - i) escompter immédiatement la créance à divers taux, affichés sur la plateforme, en se fondant sur le risque de crédit de l'acheteur; ii) escompter la créance à n'importe quel moment jusqu'à sa date d'échéance ou iii) attendre la date d'échéance du paiement (c.-à-d., 90 jours nets à compter de l'affichage sur la plateforme).
 8. En cas de créance escomptée, la limite de crédit de l'acheteur auprès de l'institution financière est réduite.
 9. Selon la mesure choisie à l'étape 7, les fonds sont versés au fournisseur sans frais ni remise, le jour suivant, par l'institution financière.
 10. L'acheteur effectue le paiement à l'institution financière en fonction des modalités de paiement négociées à l'étape 3.
- La plateforme est illustrée dans le graphique ci-dessous.



Cette plateforme offre divers exemples de pratiques novatrices pouvant être catégorisées comme appartenant à l'étape 2 – création de valeur.

- La plateforme a permis aux institutions financières participantes d'atténuer l'exposition au risque des partenaires des chaînes d'approvisionnement de l'acheteur.
- La plateforme a permis à des PME participantes d'avoir accès à des liquidités accrues.
- La plateforme a amélioré les modalités de paiement aussi bien des acheteurs que des fournisseurs.
- L'établissement de la pratique de « l'affacturage inversé » sur la plateforme, soutenue par un cadre juridique approprié en matière de commerce électronique, a revitalisé la pratique financière traditionnelle sur papier.
- En plaçant plusieurs banques sur la même plateforme, qui soumissionnent le même élément d'actif, la plateforme a offert un choix de partenaires financiers aux PME (quelque chose d'assez rare puisque la relation bancaire traditionnelle

est fondée sur la structure d'une banque unique offrant tous les services financiers à une PME cliente).

- La plateforme a servi d'outil, aussi bien pour les fournisseurs que pour les acheteurs, pour promouvoir le commerce transfrontière et satisfaire les commandes transfrontalières.

On pourrait soutenir que cette plateforme pourrait également être considérée comme une innovation à l'étape 3 – maintien de la valeur – étant donné que les entreprises ont été « invitées » sur la plateforme, un processus qui constitue en quelque sorte une barrière pour les entreprises extérieures à la plateforme et, du même coup, qui soutient la valeur des entreprises qui en font partie. Parallèlement, il convient de noter que, du point de vue du gouvernement, cette plateforme visait à abolir les barrières à la participation des PME, et elle a atteint précisément cet objectif¹⁶.

Une mesure de la réussite de la plateforme de la Nafinsa réside dans le fait que ce modèle a été repris depuis dans certaines économies d'Amérique centrale par la Banque centraméricaine d'intégration économique (BCIE). À l'heure actuelle, un certain nombre de grands acheteurs de la plateforme mexicaine utilisent celle-ci pour acquitter leurs obligations de paiement à l'égard des fournisseurs venant de ces économies qui l'ont récemment adoptée. Il semble que la plateforme de la Nafinsa pourrait devenir la norme dans cette région.

Un des attraits du modèle de la Nafinsa réside dans le fait qu'il ne dépend pas des CVM. Il peut être initialement fondé sur des chaînes d'approvisionnement nationales, puis étendu à l'extérieur pour soutenir des chaînes d'approvisionnement régionales, ce qui facilite son application dans des économies en développement.

¹⁶ De manière générale, l'innovation technologique peut abolir les barrières (ou permettre leur démantèlement) et faire évoluer les modèles commerciaux (p. ex., le cybermarché de GHX), même si au niveau de chaque entreprise – la base à partir de laquelle l'approche « par étapes » d'Applegate en matière d'innovation a été élaborée – l'objectif consiste à soutenir la capacité à créer de la valeur.

Discussion

Il est indubitable que la facilitation du commerce est actuellement transformée par la conversion progressive des différentes fonctions connexes sous la forme de plateformes de commerce électronique. Cette tendance s'observe dans la plupart des OPEC, où des systèmes de gestion des relations avec la clientèle ont été, ou sont actuellement, mis en place. Toutefois, les OPEC n'ont exploité qu'une petite partie du plein potentiel d'intégration des fonctions de DCM en amont aux fonctions de GCM situées en aval, et ce, malgré certains projets très ambitieux et bien conçus tels que le « Plan vitaminé » du Taïpei chinois. Par conséquent, il advient que la plupart des OPEC ne tirent pas pleinement partie du potentiel des plateformes électroniques et ne les utilisent pas de façon intégrée pour offrir des services tels que des foires commerciales virtuelles, des catalogues en ligne, des contrats virtuels ou des liens directs vers des cybermarchés. Une intégration plus poussée de toute la gamme de fonctions de DCM/GCM, combinée à des investissements soutenus dans l'exploration de données et l'intégration des fonctions de gestion des relations avec la clientèle, pourrait donc ouvrir la voie à des innovations accrues au niveau des produits, des services et des processus commerciaux. Plus particulièrement, l'articulation des services de DCM autour des services transactionnels (FETC, GCM) pourrait avoir un important effet de catalyseur sur la création de liens de confiance entre des parties non liées. Cette façon de procéder pourrait ainsi donner une forte impulsion au commerce (en raison de perceptions réduites des risques) et contribuer de façon constructive à lier, ou à imbriquer sur le plan opérationnel, les services de développement commercial et des fonctions non traditionnelles, telles que les services virtuels de vérification de la conformité et de douane et les services de logistique par voie électronique.

Rôle de la politique publique

Il semble y avoir deux raisons principales à la portée limitée de l'intégration observée à ce jour. Premièrement, on peut mention-

ner la difficulté d'atteindre un rayon d'action suffisant pour assurer la durabilité et la rentabilité de la plateforme, principalement en raison du fort taux d'attrition des participants (qui reflète le taux de mortalité naturel des entreprises, les fusions et acquisitions, ainsi que le retrait stratégique des marchés). Deuxièmement, il existe divers facteurs externes inhérents à de tels réseaux; en conséquence, étant donné qu'il est peu probable que le parrain ou l'organisateur de réseau récolte la pleine valeur générée par le réseau, il existe un risque de sous-investissement par le secteur privé.

Ces considérations portent à croire qu'un partenariat public-privé pourrait être requis, surtout si les principaux bénéficiaires visés sont les PME (comme dans le modèle de la Nafinsa). Le rôle du secteur public semble d'autant plus important, puisque la création d'une plateforme neutre facilite la participation des PME, que l'adhésion de ces dernières à de telles plateformes accroît le nombre de PME actives à l'étranger et que cette participation rehausse le taux de rendement global.

La présence du secteur public (p. ex., à des fins d'approvisionnement) aiderait également à stabiliser les plateformes à long terme, compte tenu du risque que des dirigeants du secteur privé réorientent leurs activités à l'étranger pour des raisons concurrentielles (comme cela a été le cas pour l'industrie des TI du Taïpei chinois).

Leçons tirées de pratiques exemplaires à l'échelle internationale

Du point de vue de la politique publique, ces plateformes devraient être considérées comme une infrastructure économique de base, c'est-à-dire comme un catalyseur et un moteur de rendement futur, et non pas comme un outil générant un rendement immédiat sous la forme, par exemple, d'une augmentation des exportations ou des exportateurs à court terme. Par conséquent, ces plateformes constituent avant tout des investissements stratégiques à long terme, même si les économies qui les ont adoptées ont fait état de retombées importantes à court terme, sous la forme d'économies de frais de traitement et de volumes com-

merciaux accrus, parmi les avantages dégagés aux toutes premières étapes de leur mise en œuvre.

Compte tenu de la nature à long terme de tels projets, de la vaste gamme de fonctions pouvant y être intégrées et du grand nombre de participants aussi bien du secteur public que du secteur privé, un plan stratégique bien agencé s'impose (tel que le « Plan vitaminé » du Taïpei chinois). L'exemple de la Nafinsa montre que de tels projets peuvent être élaborés sur une plateforme nationale et, une fois qu'ils ont atteint des résultats fructueux, être utilisés comme un outil d'internationalisation, comme le fait le Mexique.

De tels efforts d'intégration peuvent être fondés sur une plateforme électronique existante du gouvernement, considérée comme à la fine pointe de la technologie dans son domaine (financement, sécurité des échanges, facilitation des échanges, échanges d'entreprises à entreprises et de gouvernement à entreprises, etc.). Il pourrait aussi être utile de solliciter d'autres entités du secteur public possédant des connaissances ou des capacités pertinentes (p. ex., banques de développement commercial du secteur public ou organismes prenant des risques de crédit), afin de tirer parti des connaissances tacites ou codifiées qu'elles pourraient avoir (sélection d'homologues étrangers sur des cybermarchés, entre autres).

Dans le fond, les modèles qui ont été mis en relief dans ces travaux de recherche sont tous des exemples de partenariats public-privé (PPP) visant la mise en place de plateformes mixtes. Le secteur public a peut-être conféré à la plateforme un facteur de « neutralité/confiance », mais les produits, services et compétences du secteur privé ont été nécessaires à maintes reprises, afin d'assurer le développement et l'intégration de cette dernière. Voici quelques exemples des produits et services qui pouvaient être inclus dans ces plateformes :

- un répertoire national de lettres de crédit;
- des mécanismes de facturation et de paiement électroniques;
- des services d'évaluation du crédit, au niveau de l'économie, à l'égard des acheteurs étrangers et des vendeurs nationaux, puisque la cote de crédit forme la pierre

- angulaire pour établir des relations de confiance et abolir la barrière électronique de l'anonymat;
- une base de données d'agents commerciaux qualifiés;
- des processus de règlement des différends;
- des outils de négociation des contrats;
- des mécanismes de cautionnement;
- des programmes de paiement anticipé des fournisseurs.

Les efforts publics-privés observés pour mettre en place des plateformes mixtes ont clairement été des exemples de compromis entre les capitaux « patients » du gouvernement et les intérêts des entreprises des économies en question.

Enfin, si les principaux bénéficiaires doivent être les PME, les économies doivent pouvoir répondre aux attentes en matière de services des PME dans l'environnement « à contact réduit » des plateformes électroniques, tout en maintenant le rendement sur le plan de coûts de ces dernières. La majorité des PME ne sont peut-être pas prêtes à fonctionner dans cet environnement (étant des entreprises qui privilégient le mode de vie plutôt que la croissance). En conséquence, il est important de cibler la participation de la minorité des PME qui sont axées sur la croissance plutôt que celles qui sont axées sur le mode de vie¹⁷.

Conclusion

Le milieu du développement commercial et les activités de soutien connexes ont considérablement évolué depuis 2001, année où le Centre du commerce international s'est penché sur l'opinion que les PME se faisaient des TIC comme outils de développement commercial. Cette enquête a abouti à la conclusion générale qui suit :

« [...] la connectivité est considérée comme un outil de communication intéressant, mais pas comme un aspect es-

¹⁷ Le concept d'exportateur axé sur le mode de vie indique que l'entreprise en question a atteint un niveau de résultats dont le propriétaire exploitant est tout à fait satisfait et qui répond aux possibilités d'exportation de manière opportuniste plutôt que dans un souci stratégique de soutenir la croissance.

sentiel de la compétitivité. L'utilisation des TIC a été reconnue comme importante pour établir une culture commerciale moderne et novatrice au sein de l'entreprise; toutefois, on considère qu'elle n'a aucune incidence directe, ou une incidence minimale, pour accroître les perspectives de ventes ou les économies au niveau des achats.

Peu de dirigeants d'entreprises interrogés ont considéré la stratégie Web comme un élément à part entière de leurs activités générales. Ils ne croyaient pas non plus que l'application des TIC deviendrait un élément fondamental de leur stratégie de développement commercial à long terme. La grande majorité est encore loin de la transaction électronique homogène en raison de difficultés perçues pour mettre en place des modalités de financement et de paiement ainsi que des applications douanières et fiscales en ligne. » [trad.] (CCI 2000, p. 23)

La présente étude démontre que toutes les difficultés perçues, telles que celles qui sont énoncées dans l'extrait qui précède, ont maintenant été aplanies. La technologie est suffisamment avancée et a fait ses preuves, comme en témoignent les exemples de mise en œuvre donnés ici. L'étude souligne également les possibilités offertes aux OPEC d'introduire d'autres innovations en intégrant leurs activités de DCM en amont aux fonctions de GCM situées en aval, ainsi que le potentiel d'utilisation des TIC pour faciliter les efforts d'internationalisation des PME, même s'il faut reconnaître que la participation du gouvernement peut s'avérer nécessaire sous une forme ou une autre.

Les principales conclusions concernant les avantages de l'intégration du FETC aux plateformes électroniques sont les suivants :

- financement plus rapide des fournisseurs;
- coût de financement amélioré pour les fournisseurs;
- possibilités améliorées de gestion de l'encaisse, aussi bien pour l'acheteur que pour le fournisseur;
- plus faible taux de créances irrécouvrables;
- nouvelles possibilités de croissance pour les institutions financières;

- capacité d'aller au-delà des frontières d'une économie donnée.

Toutefois, dans le même temps, plusieurs obstacles ont été observés :

- Ces plateformes peuvent compromettre l'image de marque et les objectifs stratégiques des entreprises, soulevant ainsi quelques réticences face à leur adoption.
- Elles dépendent essentiellement de la volonté de l'acheteur d'utiliser sa capacité de crédit sous-exploitée ou d'accorder de façon continue la priorité au capital limité qu'il a investi dans un tel projet.

La plupart des OPEC semblent en être aux premières étapes de cet effort d'intégration et d'innovation. Cependant, si elles décident de ne pas poursuivre dans cette voie, elles devront assumer un coût de renonciation, dont seule leur principale clientèle, les PME, payera le prix à mesure que le commerce mondial continue d'évoluer.

Références

- Applegate, Lynda M. 1999. « Making the Case for IT », *Financial Times Mastering Information Management Series*, 29 mars 1999.
- Goldfarb, Danielle et Kip Beckman. 2007. *Canada's Changing Role in Global Supply Chains* (Ottawa, Conference Board du Canada, mars 2007).
- Centre du commerce international CNUCED/OMC. 2004. *TPO Best Practices: Strengthening the Delivery of Trade Support Services* (Genève, Centre du commerce international CNUCED/OMC).
- Centre du commerce international CNUCED/OMC et State Secretariat for Economic Affairs (Secrétariat d'État aux affaires économiques), ITC Executive Forum 2000, « Export Development in the Digital Economy », *International Trade Forum*, numéro 4/2000.
- Kappler, Leora. 2004. *The Role of "Reverse Factoring" in Supplier Financing of Small and Medium Sized Enterprises* (Washington, Groupe de recherche sur le développement, Banque mondiale).
- Karavdic, Munib et Gary Gregory. 2004. « Integrating e-commerce into existing export marketing theories: A contingency model », *Marketing Theory*, Volume 5(1): 75 -104.
- Karavdic, Munib. 2006. *E-commerce and export performance* (New York, Cambria Press).
- Lederman, Daniel, Marcelo Olarreaga et Lucy Payton. 2007. « Export promotion agencies: What works and what doesn't? », *Document de recherche stratégique n° 4044 de la Banque mondiale*, novembre 2006 (révisé en mars 2007).
- McCabe, Bruce. 2006. *Engaging trading partners in e-business* (Canberra, ministère des Communications, des Technologies de l'information et des Arts).

- Ministère des Affaires économiques, Taïpei chinois. 2004. Projet C pour le e-Asia Award de 2004 (utilisation interne).
- Ministère du Développement économique, gouvernement de Nouvelle-Zélande. 2006. *Central Online Management and Export Trade (COMET) Accelerator Project Report*
http://www.med.govt.nz/templates/MultipageDocumentTOC_____23758.aspx.
- OCDE. 2007. « Enhancing the Role of SMEs in Global Value Chains », document d'information, Conférence mondiale de l'OCDE, Tokyo, 31 mai-1^{er} juin 2007.
- Sadlovska, Viktoriya. 2006a. « Sourcing from Low-Cost Countries? Supply Chain Financing and Technology Innovations May Help Extend LCCS Benefits », mémoire de recherche (Boston, Aberdeen Group, 2 novembre 2006).
- Sawhney, Mohanbir, Robert C. Wolcott et Inigo Arroniz. 2006. « The 12 different ways for companies to innovate », *MIT Sloan Management Review*, 47(3): 75-81.
- Sturgeon, Timothy J. 2006. « Conceptualiser le commerce d'intégration : Le cadre des chaînes de valeur mondiales », *Les recherches en politique commerciale 2006*, sous la direction de Dan Ciuriak (Ottawa, ministère des Affaires étrangères et du Commerce international).

ANNEXE A : Organisations ayant participé à l'étude

AUSTRALIE

Organismes de promotion du commerce	Austrade www.austrade.gov.au
Organismes de crédit à l'exportation	Export Finance and Insurance Corporation [société de financement et d'assurance des exportations] (www.efic.gov.au)
Banques	Westpac (www.westpac.com.au) ANZ (www.anz.com) Bibby Financial Services (www.bibby.com.au)
Cybermarchés/ Sociétés de génie logiciel	Red Wahoo (www.redwahoo.com)
Milieu universitaire	
Logistique	TradeGate (www.tradegate.org.au)
Autre	Australian Government Information Management Office [bureau australien de gestion de l'information gouvernementale] (www.agimo.gov.au) Australian Customs Service [service des douanes de l'Australie] (www.customs.gov.au) Standards Australia [service des normes de l'Australie] (www.standards.org.au)

CHINE

Organismes de promotion du commerce	China Council for the Promotion of International Trade [conseil chinois pour la promotion du commerce international] (www.ccpit.org)
Organismes de crédit à l'exportation	
Banques	BNP Paribas (www.enercomxp.bnpparibas.com)
Cybermarchés/ Sociétés de génie logiciel	
Milieu universitaire	
Logistique	
Autre	China International Electronic Commerce Center [centre international chinois du commerce électronique] (www.ec.com.cn) APEC E – Commerce Business Alliance (www.apecceba.org)

HONG KONG

Organismes de promotion du commerce	Hong Kong Trade Development Council [conseil du développement commercial de Hong Kong] (www.tdctrade.com)
Organismes de crédit à l'exportation	Hong Kong Export Credit Insurance Corporation [société d'assurance-crédit à l'exportation de Hong Kong] (www.hkecic.com) Coface HK (www.coface.hk)
Banques	Standard & Chartered (www.standardchartered.com) Exonomy (www.exonomy.com) HSBC (www.hsbc.com.hk)
Cybermarchés/ Sociétés de génie logiciel	Alibaba (www.alibaba.com) Core Solutions (www.coresolutions.com)
Milieu universitaire	
Logistique	UPS (www.upscapital.com)
Autre	Office of the Government Chief Information Officer [bureau du dirigeant principal de l'information du gouvernement] (www.oGCMo.gov.hk) Tradelink (www.tradelink.com.hk) Digital Trade and Transportation Network Ltd. (www.hk-dttn.com) GS1 HK (www.gs1hk.org)

JAPON

Organismes de promotion du commerce	
Organismes de crédit à l'exportation	
Banques	Mizuho Bank (www.mizuho.co.jp)
Cybermarchés/ Sociétés de génie logiciel	
Milieu universitaire	
Logistique	Polisa (www.polisa.or.jp)
Autre	E Comm (www.ecom.jp) JastPro (www.jastpro.org) Rosetta Net (www.rosettanet.gr.jp)

CORÉE

Organismes de promotion du commerce	KOTRA (www.kotra.or.kr)
Organismes de crédit à l'exportation	Korea Export Insurance Corporation [société d'assurance à l'exportation de la Corée] (www.keic.or.kr) The Export-Import Bank of Korea (www.koreaexim.go.kr)
Banques	
Cybermarchés/ Sociétés de génie logiciel	EC 21 (www.ec21.com)
Milieu universitaire	
Logistique	
Autre	KTNET (www.ktnet.com); KITA (www.kita.org) LG Nortel (www.lg-nortel.com)

NOUVELLE-ZÉLANDE

Organismes de promotion du commerce	New Zealand Trade and Enterprise (www.nzte.govt.nz)
Organismes de crédit à l'exportation	The Treasury [le Trésor] (www.treasury.govt.nz)
Banques	
Cybermarchés/ Sociétés de génie logiciel	
Milieu universitaire	
Logistique	
Autre	State Services Commission [commission des services d'État] (www.e.govt.nz) Ministry of Economic Development [ministère du Développement économique] (www.med.govt.nz) Export New Zealand [service des exportations de Nouvelle-Zélande] (www.exportnewzealand.org.nz)

SINGAPOUR

Organismes de promotion du commerce	
Organismes de crédit à l'exportation	Coface Singapore (www.cofacerating.com.sg)
Banques	Overseas Chinese Banking Corporation (www.ocbc.com) Development Bank Singapore (www.dbs.com)
Cybermarchés/ Sociétés de génie logiciel	Crimson Logic (www.crimsonlogic.com)
Milieu universitaire	
Logistique	APL Logistics (www.apllogistics.com)
Autre	Singapore Customs [douanes de Singapour] (www.customs.gov.sg) Infocom Development Authority (www.ida.gov.sg) Standards, Productivity and Innovation Board [conseil des normes, de la productivité de l'innovation] (www.spring.org.sg)

TAÏPEI CHINOIS

Organismes de promotion du commerce	Bureau of Foreign Trade [bureau du commerce extérieur] (www.trade.gov.tw)
Organismes de crédit à l'exportation	Export Import Bank (www.eximbank.com.tw)
Banques	Huan Nan Commercial Bank (www.hncb.com.tw) Changhwa Commercial Bank (www.chb.com.tw) China Trust Commercial Bank (www.chinatrust.com.tw)
Cybermarchés/ Sociétés de génie logiciel	Trade Card Asia Pacific (www.tradecard.com)
Milieu universitaire	National Sun Yat-Sen University (www.oia.nsysu.edu.tw)
Logistique	
Autre	