

PIONNIERS À LA CONQUÊTE DES SERVICES

HISTOIRES D'ENTREPRENEURS
INNOVANTS



© Centre du commerce international 2009

Le Centre du commerce international est
l'agence conjointe de l'Organisation mondiale du
commerce et des Nations Unies.

Siège : ITC,
54-56, rue de Montbrillant,
1202 Genève, Suisse

Adresse postale : ITC,
Palais des Nations,
1211 Genève 10, Suisse

Téléphone : +41-22 730 0111

Fax : +41-22 733 4439

E-mail : itcreg@intracen.org

Internet : <http://www.intracen.org>

PIONNIERS À LA CONQUÊTE DES SERVICES

HISTOIRES D'ENTREPRENEURS
INNOVANTS

RÉSUMÉ À L'INTENTION DES SERVICES D'INFORMATION COMMERCIALE

2009

S-15
SER If

CENTRE DU COMMERCE INTERNATIONAL (ITC)

Pionniers à la conquête des services : Histoires d'entrepreneurs innovants

Genève : ITC, 2009. x, 110 p.

Recueil d'études de cas présentant des entreprises de service innovantes et créatives, principalement des micro-entreprises, dans des pays les moins avancés, en développement et en transition – couvre l'Argentine, Le Salvador, le Guatemala, le Paraguay et l'Uruguay; l'Afrique du Sud, le Ghana, le Kenya, et le Nigéria; le Cambodge, la Malaisie, les Philippines, Singapour et le Viet Nam; la Chine, l'Inde, le Pakistan et le Sri Lanka; met en exergue la manière dont ces entreprises ont créé de la valeur pour leurs clients en proposant de nouveaux services ou en améliorant le mode de prestation du service; étudie certains thèmes clés des études de cas et les utilise pour décrire la dynamique et les caractéristiques du secteur des services.

Descripteurs : Services, Commerce des services, Entrepreneuriat, Études de cas, Pays en développement, Pays les moins avancés, Économies en transition.

Anglais, français, espagnol (éditions séparées)

Palais des Nations, 1211 Genève 10, Suisse

Les appellations employées dans la présente publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Centre du commerce international aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Le Centre du commerce international ne prend pas position et ne garantit pas la source, l'originalité, l'exactitude, l'exhaustivité ou la fiabilité des déclarations, informations, données, conclusions, interprétations, conseils, avis ou opinions contenus dans la présente publication. Il s'agit uniquement d'un document à vocation didactique. La présentation d'une entreprise ou d'un organisme, l'exposition de son expérience, de ses pratiques commerciales ou de ses opérations, ne signifient nullement que l'entreprise ou l'organisme a l'aval du Centre du commerce international. Le Centre du commerce international ne saurait être tenu responsable de l'accessibilité et/ou des transactions qui pourraient découler des contacts internes et/ou externes, pas plus qu'il ne saurait être tenu responsable de quelque dommage ou perte qui pourrait découler de l'utilisation des informations ici présentées.

Image numérique sur la couverture : © B. Pluchon

© Centre du commerce international 2009

Tous droits réservés : aucune partie de la présente publication ne peut être reproduite, enregistrée dans une base de données ou transmise sous quelque forme que ce soit ou par tout moyen électronique, électrostatique, magnétique, mécanique, ou autre, ou sous forme de photocopie, sans autorisation écrite préalable du Centre du commerce international.

ITC/P230.F/DMD/SC/09-VIII

ISBN 978-92-9137-374-1
No. de vente des Nations Unies F.09.III.T.3

Avant-propos

D'aucuns pensent que l'innovation est l'apanage des pays riches et développés. D'autres encore pensent que les services sont limités aux économies riches, alors que les économies moins avancées reposent sur les ressources naturelles, l'agriculture et, dans une moindre mesure, l'industrie manufacturière.

Les histoires contenues dans la présente publication remettent en question ces idées reçues. Les entreprises innovantes présentées ne représentent qu'un petit échantillon des nombreux prestataires de services qui ne cessent d'innover, de créer des emplois, et de faire progresser les pays les moins avancés, les pays en développement, et les économies en transition de par le monde.

Chaque organisation mise en exergue dans la présente publication a une histoire à raconter, qu'il s'agisse d'une idée nouvelle, de la création d'un marché de niche, de surmonter des aprioris ou des obstacles réglementaires, de créer des partenariats au plan interne ou avec l'étranger, ou encore de créer un modèle d'exportation de service intelligent. Dans tous les cas ces efforts ont débouché sur la création d'entreprises innovantes qui améliorent la vie des consommateurs nationaux et étrangers, ainsi que celle de leurs employés.

Outre ces exemples de sociétés de service, deux aspects complémentaires des services sont examinés dans deux chapitres de la présente publication. Le concept de l'excellence dans le service a été étudié, de même que le lien entre le service et l'innovation en mettant l'accent sur les compétences non techniques et les structures organisationnelles idoines pour les sociétés de service.

Dès lors que vous êtes en présence d'hommes et de femmes créatifs, déterminés et entreprenants, il existe des débouchés commerciaux, indépendamment du pays, de l'âge, du niveau de développement et en dépit des obstacles.

Le Centre du commerce international remercie très sincèrement les entreprises qui ont accepté d'être interrogées par l'ITC dans le cadre de la préparation de la présente publication et qui ont partagé avec nous leurs connaissances, leur savoir-faire, et ce qu'elles ont appris.



Patricia Francis
Directeur exécutif
Centre du commerce international

Remerciements

Le présent ouvrage est une publication du Programme du commerce des services du Centre du commerce international, conçue par Samantha Jonsson avec Emmanuel Barreto et Ezequiel Mariano Guicovsky Lizarraga.

Outre les prestataires de services présentés dans la publication, l'ITC souhaite remercier les personnes et entités suivantes pour leur contribution :

- ❑ Doreen Conrad, ex Chef, Programme du commerce des services de l'ITC.
- ❑ Greg Oxtton, Consortium for Service Innovation, États-Unis d'Amérique.
- ❑ Jacqueline Lau, Service Quality Centre Ltd, Singapour.
- ❑ International Enterprise Singapore.
- ❑ Philippine Franchise Association.
- ❑ Business Processing Association Philippines (BPA/P).
- ❑ Association des Instituts de formation au commerce extérieur d'Asie et du Pacifique (ATIFTAP).
- ❑ Ministère des affaires étrangères (MAE), Philippines.
- ❑ Multimedia Development Corporation Sdn Bhd, Division marketing et stratégie de marque, Malaisie.
- ❑ Chambre de commerce de Ceylan.
- ❑ Virak Din, Cambodge.
- ❑ Les Arany, Canada.

Natalie Domeisen a assuré la gestion et la promotion de la publication. La version anglaise de ce Guide a été révisée par Alison Southby, Paul Ress et Natalie Domeisen. Albine van der Plasse et Elisabeth Vequaud ont fourni le soutien administratif. Elisabeth Vequaud et Ang Bekhor ont également fourni des contributions aux études de cas. La traduction vers le français a été effectuée par Valérie Coutarel. Carmelita Endaya a préparé l'épreuve pour l'impression.

Table des matières

Avant-propos	iii
Remerciements	v
Introduction	1
Première partie : Profils de pays et études de cas d'entreprises	3
Chapitre 1	
Afrique du Sud	5
Profil du pays	5
Études de cas	6
Acheter de l'électricité depuis un téléphone portable	6
Conjuguer soins de santé et tourisme	8
Chapitre 2	
Paraguay	11
Profil du pays	11
Étude de cas	12
La recette du succès	12
Chapitre 3	
Pakistan	15
Profil du pays	15
Études de cas	16
Punjab AgriMarketing : une première dans le domaine des partenariats public-privé	16
Commerce éthique et compétitivité responsable	18

Chapitre 4	
Guatemala	20
Profil du pays	20
Étude de cas	21
Améliorer le bien-être et l'intégrité écologique	21
Chapitre 5	
Nigéria	24
Profil du pays	24
Études de cas	25
Redéfinir le paysage financier du Nigéria	25
Bienvenue à Nollywood	27
Chapitre 6	
Philippines	29
Profil du pays	29
Études de cas	30
Une coupe de cheveux avec shampooing pour un dollar	30
Le succès retentissant de la décentralisation	32
Des films d'animation de qualité	34
Chapitre 7	
Argentine	37
Profil du pays	37
Études de cas	38
Un site web convivial et flexible	38
Le tango ne se danse pas qu'à deux	40
Chapitre 8	
Ghana	43
Profil du pays	43
Étude de cas	44
Adieu la petite monnaie, place à l'électronique!	44
Chapitre 9	
Malaisie	47
Profil du pays	47
Étude de cas	48
Autopsies numériques	48

Chapitre 10	
Sri Lanka	51
Profil du pays	51
Étude de cas	52
Poursuivre la tradition de l'impression	52
Chapitre 11	
Singapour	55
Profil du pays	55
Études de cas	56
Rester dans la course dans un Singapour en pleine mutation	56
Boulangeries-pâtisseries	58
Chapitre 12	
Kenya	61
Profil du pays	61
Étude de cas	62
Des safaris un peu particuliers	62
Chapitre 13	
El Salvador	65
Profil du pays	65
Étude de cas	66
Un vaste marché pour un petit pays	66
Chapitre 14	
Cambodge	68
Profil du pays	68
Études de cas	69
Un travail de force pour des avions poids plume	69
Pas un travail comme les autres mais le début d'une vraie carrière	71
Chapitre 15	
Inde	74
Profil du pays	74
Études de cas	75
«Oui, je le veux» en ligne	75
Verist encourage la croissance des petites et nouvelles entreprises	77

Chapitre 16	
Uruguay	79
Profil du pays	79
Étude de cas	80
Niche linguistique à l'étranger	80
Chapitre 17	
Viet Nam	82
Profil du pays	82
Étude de cas	83
Lancement réussi du secteur de l'assurance	83
Chapitre 18	
Chine	85
Profil du pays	85
Études de cas	86
Un cabinet juridique passerelle entre ses clients et le marché international	86
Approvisionnement en métaux et esprit d'entreprise	88
Deuxième partie : De l'excellence, de la pérennité et de l'innovation	91
Chapitre 19	
De l'excellence dans le service à une culture du service durable	93
Redéfinir l'expérience vécue par le client	95
Prise en considération du contexte culturel – Définition stratégique de l'expérience de vos clients!	98
Créer une marque d'expérience client – Pas seulement un excellent produit!	99
L'excellence dans le service n'est pas une fin en soi mais une entreprise de longue haleine	99
De l'excellence dans la qualité de service à une culture durable de la qualité	100
En quête d'excellence dans le service	101
Chapitre 20	
L'innovation source de valeur	102
Introduction	102
Le rôle du savoir	103
Un modèle de valeur	104
Du rôle essentiel de l'innovation dans une société de services	104
Les meilleures idées sont souvent dans un premier temps risibles	105
Quels sont les besoins de l'organisme de services?	106
L'organisme de services en tant que réseau	106
Un réseau reposant sur le savoir	107
Présence des clients	108
Du pouvoir des croyances	108
Résumé et conclusions	109

Introduction

La présente publication se veut le reflet de la diversité du commerce des services qui fleurit dans les pays en développement et dans les pays les moins avancés.

Il s'agit d'un outil à vocation didactique divertissant, informatif et stimulant. Sont ici présentées les histoires d'individus qui font bouger le commerce, quelles que soient les circonstances.

L'on a pensé trop longtemps que les services et l'innovation en matière de commerce des services étaient l'apanage des pays riches.

Ces exemples d'entrepreneuriat innovant prouvent qu'il n'en est rien et sont source d'inspiration pour les entrepreneurs en herbe. Les 28 études de cas présentées couvrent une large palette de secteurs, de marchés et de pays. Elles portent sur le développement des exportations dans des secteurs tels que le tourisme, l'éducation, les services médico-légaux, la distribution de films, la formation professionnelle, la distribution d'électricité, les soins de santé, les services juridiques, l'alimentation, la danse, la coiffure et bien d'autres encore. Ces services trouvent preneurs auprès d'entreprises parmi les 500 plus grandes entreprises américaines (Fortune 500), d'expatriés, de touristes et autres petites entreprises.

Les entreprises présentées ont été choisies pour leur offre de service innovante, pour leur offre de service sur un marché donné, ou pour leur modèle commercial par rapport à l'*Accord général sur le commerce des services* (AGCS).

Les études de cas sont regroupées par pays et précédées d'un bref profil du pays destiné à replacer le commerce des services dans leur contexte. Le profil du pays conjugue recherche documentaire et données sur le terrain, l'accent étant mis sur le commerce des services. Les cas présentés concernent des entreprises d'Afrique du Sud, d'Inde, de Chine, du Pakistan, du Kenya, d'Argentine, des Philippines, du Guatemala, du Paraguay, du Ghana, de Malaisie, de Singapour, du Sri Lanka, d'El Salvador, du Cambodge, d'Uruguay et du Viet Nam.

Chaque étude de cas a été préparée à partir d'un entretien mené dans le cadre du Programme sur le commerce des services de l'ITC, et elles sont présentées selon le même format pour en faciliter la compréhension.

Les personnes interrogées nous ont généreusement fait part des enseignements tirés et des connaissances acquises non sans peine dans le cadre de leur développement commercial international. L'innovation et la qualité de service sont apparues comme des facteurs de succès communs à toutes ces entreprises. L'autre dénominateur commun étant le rôle de la culture dans les stratégies d'exportation intelligentes.

S'agissant d'une initiative du Programme pour le commerce des services du Centre du commerce international, l'ITC espère que ces études de cas seront source d'inspiration pour les entrepreneurs et les programmes nationaux de développement du commerce qui considèrent le commerce des services comme un moyen de bâtir des économies prospères et pérennes.

Première partie

**PROFILS DE PAYS ET ÉTUDES DE CAS
D'ENTREPRISES**

Chapitre 1

Afrique du Sud

Profil du pays

Avec 11 langues officielles et plus de 4,7 millions d'habitants en 2007¹, la République d'Afrique du Sud est un pays doté d'abondantes ressources naturelles. L'exploitation minière a notamment joué un rôle clé dans son développement économique. C'est cependant le dynamique secteur des services qui contribue pour la plus grande part au PIB de l'Afrique du Sud, avec plus de 65% en 2006².

Société multiculturelle, l'Afrique du Sud est dotée d'une économie productive et industrialisée, la plus développée du continent africain. Comme le montre l'une des études de cas qui suivent, l'Afrique du Sud dispose aussi d'un secteur des TIC prospère, avec quelque 2 400 entreprises de TIC qui emploient au total plus de 200 000 personnes.³ Le secteur des TIC offre des débouchés à l'exportation pour les services liés à la déréglementation et à la privatisation du secteur des télécommunications dans le reste de l'Afrique et au Moyen-Orient. L'Afrique du Sud peut aussi se targuer d'offrir des TIC uniques et à la pointe de la technologie, conçues pour répondre aux besoins des pays en développement. En 2002 le secteur sud-africain des TIC a enregistré une croissance de 10,9% pour atteindre \$E.-U. 6 milliards de chiffre d'affaires et son taux de croissance annuel moyen s'est maintenu à 7,7% de 2002 à 2007⁴.

Le secteur des services de l'Afrique du Sud se caractérise principalement par la large palette de services offerts. À titre d'exemple, la création de mode est un secteur d'exportation de services qui existe depuis longtemps, un secteur parmi les plus prometteurs et en plein développement. La «Semaine de la mode» de Johannesburg rassemble quelque 500 tailleurs, couturiers et créateurs et est la vitrine de la mode sud-africaine qui se développe depuis plus d'un demi-siècle.

La grande diversité du secteur des services sud-africain se reflète aussi dans des secteurs établis de longue date tel celui du tourisme dans lequel des marchés de niches sont apparus, comme en atteste une des études de cas qui suit. L'Afrique du Sud est célèbre de par le monde pour son tourisme florissant et est une destination touristique très courue : en 2007 le tourisme a rapporté au pays 66 milliards de rands sud-africains⁵. Le succès de ce secteur est aussi lié à la politique favorable adoptée par le gouvernement qui vise à organiser et à promouvoir le tourisme à l'étranger.

1 Banque mondiale, South Africa at a Glance, septembre 2008. Disponible en ligne à l'adresse : http://devadata.worldbank.org/AAG/zaf_aag.pdf.

2 *Ibid.*

3 Centre du commerce international, Services Capacity and Export Potential Study: ICT and Financial Services, South Africa, octobre 2007.

4 *Ibid.*

5 OCDE, Le tourisme dans les pays de l'OCDE 2008 : Tendances et politiques.

Les services financiers sont un des secteurs les mieux développés du pays et progressent à grands pas sur les marchés internationaux. Les principales banques du pays ont toutes réalisé des investissements considérables en Afrique et fait du commerce des services une de leurs priorités⁶.

Le fait que les services aient été élevés au rang de secteur économique prioritaire atteste de leur importance pour le PIB et l'emploi. En 1995 l'Afrique du Sud est devenue membre de l'OMC et la libéralisation du commerce a commencé au début des années 90. Ayant contribué au lancement du Cycle de Doha pour le développement, l'Afrique du Sud est attachée au respect de ses obligations découlant de l'OMC.

Ce secteur vigoureux des services recèle davantage de potentiel et pourrait encore se développer et permettre de diversifier la base d'exportation nationale. Pour cela il conviendrait entre autres de mettre l'accent sur la promotion de la marque Afrique du Sud dans laquelle le pays investit depuis longtemps, et ce tant en Afrique qu'à l'étranger. Le développement de la marque contribuerait à faire évoluer les esprits et à attirer les entreprises de services sur un des continents les plus attrayants, et plus particulièrement vers l'Afrique du Sud.

Études de cas

Acheter de l'électricité depuis un téléphone portable

Expertron Group (Pty) Ltd (www.expertron.co.za)

En 1991, trois assistants de la Faculté d'ingénierie électronique de l'Université de Pretoria ont lancé une société de conseil, **Expertron**. En 2000, ils ont démissionné de l'université pour se consacrer entièrement à leur société. Expertron Group (Pty) Ltd (Expertron) conçoit des solutions de technologies de communication et d'information (TIC) destinées à permettre de surmonter les problèmes rencontrés en Afrique du Sud.

À titre d'exemple, un des services offerts par Expertron, du nom de Cell Power, permet aux consommateurs d'acheter de l'électricité auprès d'un prestataire à l'aide d'un téléphone portable. Cell Power permet de lutter contre la perte de revenus liés à la distribution d'énergie dans le pays, un problème qui n'était pas une priorité pour les entreprises de TIC des pays développés.

Le Dr Walter B. Smuts d'Expertron décrit Cell Power comme un «service d'approvisionnement en électricité à prépaiement utilisant les téléphones portables comme point de vente.» Expertron a mis au point le système Cell Power pour aider les municipalités à réduire les pertes de revenus liées aux difficultés à gérer l'utilisation de l'électricité. Cell Power permet à ces municipalités de maîtriser la distribution d'électricité et d'accroître leurs revenus.

Expertron utilise des solutions à la pointe de la technologie qui bénéficient au secteur informel des pays en développement. Cell Power, par exemple, permet aux consommateurs qui n'ont ni compte en banque ni téléphone portable d'acheter de l'électricité, alors qu'auparavant ils n'auraient eu d'autre

Nombre des solutions conçues par Expertron ne peuvent pas être achetées par des pays développés pour la simple raison qu'ils ne rencontrent pas les mêmes problèmes.

⁶ Centre du commerce international, Services Capacity and Export Potential Study: ICT and Financial Services, South Africa, octobre 2007.

solution que de pirater le réseau. L'entreprise est sensible au tissu social des communautés dans lesquelles elle est présente, et c'est grâce à la technologie qu'elle résout des problèmes qui ne peuvent être résolus par contact direct entre des personnes.

Expertron emploie une équipe d'ingénieurs hautement qualifiés capables de répondre à toutes les demandes de leurs clients.

Les difficultés auxquelles est confrontée Expertron sont liées à la longueur des cycles de vente et à la concurrence accrue, des facteurs à l'origine de problèmes de taille pour les entreprises.

Pour soutenir la concurrence, qui copie les solutions innovantes d'Expertron, l'entreprise offre des solutions améliorées, meilleur marché, et socialement acceptables. En d'autres termes, Expertron innove sans cesse et essaye d'avoir toujours une longueur d'avance sur la concurrence.

C'est avec l'exportation de ses services sous forme de franchise qu'Expertron connaît le plus de succès. Selon le Dr Smuts, «Nous pouvons ainsi fournir la technologie en nous en remettant pour la gestion du service à des entrepreneurs locaux qui possèdent une bonne compréhension de l'économie locale et de leur environnement social.»

Expertron exporte ses services vers d'autres pays d'Afrique (Gabon, Rwanda), ainsi que vers l'Amérique du Sud (Pérou). Un de ses plus grands succès à l'exportation a été la conception de logiciels pour le Royaume-Uni. Parmi les autres marchés à l'exportation de services liés aux logiciels peuvent être cités la Belgique et les Pays-Bas. Les services d'Expertron sont offerts sous forme de franchises à l'exportation vers les pays en développement.



Les locaux d'Expertron

Expertron s'est lancée dans l'exportation vers des pays en développement grâce à des entreprises partenaires qui ont vanté ses services. Pour l'avenir la pénétration de nouveaux marchés exigera davantage de planification stratégique.

Pour décrocher des contrats de conception de logiciels pour des pays développés, Expertron a ciblé des pays européens car ils se trouvent sur le même fuseau horaire et partagent les mêmes langues (l'anglais et même le néerlandais, très proche de l'afrikaans) ainsi que des affinités culturelles (l'Afrique du Sud compte des citoyens tant d'origine anglaise que néerlandaise).

La société Expertron s'y connaît en technologie et elle comprend les besoins des pays en développement, ce qui lui confère un avantage par rapport aux autres entreprises de pays en développement (qui ne maîtrisent pas toujours la technologie) et aux entreprises de pays développés (qui ne comprennent pas toujours les problèmes à résoudre).

Expertron a démontré aux pays développés, notamment en Europe, que l'Afrique du Sud était l'endroit idéal pour sous-traiter la conception de logiciels.

Parmi les enseignements pouvant être tirés figurent :

- ❑ *Les contrats se décrochent entre individus.*
- ❑ *Les relations sont importantes.*
- ❑ *Les partenaires jouent un rôle fondamental.*
- ❑ *L'instauration de relations à long terme avec le client est essentielle au succès.*

Parmi les conseils pouvant être donnés figurent :

- ❑ *Soyez certain de bien comprendre les conséquences des taxes à l'importation/exportation sur les services avant d'établir un devis.*

Conjuguer soins de santé et tourisme

Surgeon and Safari (www.surgeon-and-safari.co.za)

Surgeon and Safari propose à des clients tant locaux qu'internationaux des soins médicaux électifs de la plus grande qualité, en clinique privée, en Afrique du Sud. Le traitement inclut :

- ❑ Une évaluation médicale poussée par le web et par courriel;
- ❑ Organisation, prestation des soins et prise en charge, avant et après l'intervention; et
- ❑ Un forfait d'hébergement.

L'entreprise a vu le jour en 1999, tirant parti des taux de change favorables pour offrir des soins de santé de la plus haute qualité en clinique privée. La marque Surgeon and Safari en déposée en Europe, aux États-Unis et en Afrique du Sud.

Pour reprendre les mots de Lorraine Melville de Surgeon and Safari, «Nous veillons à ce que chaque client bénéficie à chaque instant de soins et d'un service personnalisés et de répondre ainsi à ses besoins particuliers. Ce qui nous importe c'est la qualité et non la quantité. Nous ne sommes pas une alternative bas de gamme.»

Nous ne transigeons jamais sur la qualité pour abaisser les prix.

Surgeon and Safari a commencé à tisser des liens avec les communautés d'expatriés sur les marchés de l'assurance, offrant ses services à des compagnies d'assurance qui comprennent les avantages offerts par l'Afrique du Sud en terme de prix et de qualité des soins, comparé à ce qu'impliquerait un retour au pays d'origine pour s'y faire soigner.

Surgeon and Safari a été la première entreprise sud-africaine à proposer des traitements médicaux dans le cadre de séjours touristiques en ciblant tout particulièrement les marchés des pays développés. Le marché a évolué au fil du temps du fait de la concurrence accrue opposée par d'autres pays en développement. En réaction, Surgeon and Safari a lancé un forfait unique d'hébergement privé. L'entreprise propose une demeure spacieuse, luxueuse, privée, destinée précisément au tourisme médical, offrant un hébergement comme à la maison qui permet aux clients de récupérer dans un environnement de type «hôtel boutique».

Le principal avantage de Surgeon and Safari est la qualité constante du service et de la prise en charge médicale qui lui valent une excellente réputation et le bouche à oreille fait le reste. L'entreprise veille à constamment maintenir un dialogue ouvert et franc avec les membres de ses réseaux et ses clients.

Surgeon and Safari donne à l'ensemble de ses clients la possibilité de s'exprimer. Être toujours à l'écoute puis répondre, le cas échéant, aux besoins et préoccupations pendant et après le séjour, permet d'éviter les problèmes.

Le secteur du tourisme médical/de santé dans le monde a connu une croissance sans précédent qui a favorisé l'apparition d'entreprises concurrentes sur les marchés locaux comme sur le marché mondial. En réponse, Surgeon and Safari a décidé de rester en retrait plutôt que d'être en première ligne. Les nouveaux venus sur le marché n'offraient que des services plus bas de gamme. Surgeon and Safari propose des forfaits «convalescence» à moindre coût et enregistre aujourd'hui une croissance régulière. L'entreprise dispose aujourd'hui de sa propre résidence qu'elle a fait construire dans un quartier résidentiel huppé, entourée d'un grand jardin, et qui offre un cadre plus personnalisé pour les patients convalescents. Cette solution est préférable au séjour en hôtel classique, des hôtels qui ne répondent pas exactement aux besoins de ces clients-patients qui ne s'y sentent pas toujours à leur place et où ils se sentent vulnérables.

Surgeon and Safari cible les marchés des pays développés et d'autres pays où une partie de la population au moins gagne bien sa vie, mais qui ne disposent pas de structures de soins adéquates, comme l'Afrique sub-saharienne. Environ 60% de l'activité de Surgeon and Safari concerne l'exportation.

En ce qui concerne les safaris, Lorraine Melville déclare : «L'Afrique du Sud est LA destination de choix pour les amateurs de safaris, d'où l'utilisation du terme «Safari» dans la raison sociale de l'entreprise. Vous pouvez dire à vos amis que vous partez faire un safari en Afrique du Sud, vous faire opérer, et rentrer chez vous. À votre retour vos amis vous diront «L'Afrique t'a réussi!»

La plupart des amateurs de voyages aimeraient se rendre en Afrique et un jour dans leur vie faire un safari. Surgeon and Safari a donc décidé de répondre à cette envie de découvrir la culture et les mystères de l'Afrique, tout en satisfaisant la demande croissante de chirurgie électorive.

Nombreux sont les étrangers qui connaissent peu l'Afrique du Sud, et ce qu'ils en connaissent se limite souvent aux aspects négatifs évoqués dans les médias : SIDA, criminalité, pays sous-développé. Surgeon and Safari a mis en place des infrastructures modernes dignes des pays développés dans un pays dans lequel, contrairement au reste de l'Afrique, l'anglais est très largement parlé. L'entreprise veille à préserver ses clients de tous les aspects négatifs pour que l'expérience vécue soit uniquement positive.



Surgeon and Safari : l'expérience africaine répond à la demande croissante en matière de chirurgie électorive

La contribution de Surgeon and Safari au PIB atteint \$E.-U. 6 millions. L'entreprise a aussi créé un secteur d'activité dont la contribution à l'économie est vraisemblablement plus importante encore, bien qu'aucune statistique précise ne soit disponible.

Parmi les enseignements pouvant être tirés figurent :

- ❑ *Croire en ses rêves et en sa capacité à les réaliser.*
- ❑ *Ne jamais baisser les bras, ne jamais perdre de vue son objectif.*
- ❑ *Ne compter que sur soi-même pour atteindre ses objectifs.*
- ❑ *Garantir la qualité et un niveau de service élevé à tout moment.*

Parmi les conseils pouvant être donnés figurent :

- ❑ *Veillez à toujours offrir le même niveau élevé de service et des produits de grande qualité.*
- ❑ *Soyez honnête et ouvert dans toutes les communications.*

Chapitre 2

Paraguay

Profil du pays

Avec une population de plus de 6 millions d'individus⁷ d'origine tant américaine qu'espagnole, le Paraguay est un pays enclavé d'Amérique du Sud. Son économie de marché s'est considérablement développée, son PIB réel a fait un bond en avant pour atteindre plus de \$E.-U. 9 milliards en 2006⁸. L'économie nationale est principalement agricole, avec des exportations de soja, de bétail, de coton, de céréales et de sucre. Elle se caractérise aussi par l'importance de son secteur informel (micro-entreprises et vendeurs des rues dans les zones urbaines) ainsi que par le fait que le marché dépend du commerce international. L'importance du secteur des services va cependant croissant : sa part du PIB se situait à 60% en 2007 et il représente 40% de tous les emplois du pays⁹.

Le commerce et les transports sont essentiels au secteur des services du pays, en plus du sous-secteur des communications, lequel représente environ 13% des exportations du pays¹⁰.

Le Paraguay étant un pays sans littoral, le transport fluvial est un mode de transport important pour les marchandises. Le projet Hydrovia¹¹, projet de développement régional visant à transformer les rivières en canaux de transport des marchandises, a été approuvé par l'Argentine, la Bolivie, le Brésil, le Paraguay et l'Uruguay, bien que des préoccupations d'ordre environnemental persistent. Les aménagements prévus faciliteront les échanges commerciaux entre le Paraguay et le Brésil, des pays sans littoral.

Le Paraguay, principale source d'énergie hydraulique dans la région, a travaillé en partenariat avec l'Argentine et le Brésil pour créer deux centrales hydro-électriques binationales¹². La production et l'exportation d'électricité de ces deux centrales dégagent des recettes à l'exportation précieuses et permet d'approvisionner les pays voisins en énergie; le fleuve Panama est la principale source d'énergie hydraulique au monde¹³. L'énergie hydroélectrique produite par le Paraguay a suscité l'intérêt de différentes industries de la métallurgie et de prestataires de services connexes.

Le solide patrimoine culturel du Paraguay a une forte influence sur le secteur des services du pays. Parmi les services locaux fournis dans le pays figurent les

7 Banque mondiale, Paraguay at a Glance, septembre 2008. Disponible en ligne à l'adresse : http://devdata.worldbank.org/AAG/pry_aag.pdf.

8 *Ibid.*

9 *Ibid.*

10 OMC, Paraguay Trade Profile, octobre 2008. Disponible en ligne en anglais à l'adresse : <http://stat.wto.org/CountryProfile/WSDBCountryPFView.aspx?Language=E&Country=PY>.

11 Banque mondiale, Paraguay Country Brief. Site web : www.worldbank.org.

12 *Ibid.*

13 *Ibid.*

services liés à l'artisanat du cuir, la création de meubles et, comme nous le verrons dans l'étude de cas qui suit, les cours de cuisine. Nombre des écoles de cuisine utilisent des denrées alimentaires internationales de même que des ingrédients tropicaux et les chefs disponibles dans la région. Ces écoles de cuisine et les écoles hôtelières, ou *Escuelas de Hotelería*, qui font la renommée du Paraguay, sont une caractéristique essentielle du sous-secteur de l'enseignement privé du Paraguay.

Le Paraguay a commencé à libéraliser dans les années 80. Membre fondateur du MERCOSUR, le Paraguay est membre de l'OMC depuis 1995. Il a contracté des engagements au titre de l'Accord général sur le commerce des services (AGCS) de 1995, principalement dans les secteurs des services relatifs au tourisme et des services financiers. La libéralisation des services financiers signifie que les capitaux étrangers sont traités comme les capitaux nationaux dans la législation bancaire, ce qui encourage les investissements étrangers. Le Fondo de Garantía de Depósitos (fonds de garantie des dépôts) a considérablement renforcé la confiance dans le secteur bancaire paraguayen. En 2007, 13 banques, 14 sociétés d'épargne et de prêt et 24 sociétés de change opéraient dans le pays¹⁴.

Bien que modeste, l'industrie paraguayenne du tourisme est aussi en expansion. Le taux d'occupation des hôtels est en augmentation dans la région d'Asunción, une région bénéficiant d'une publicité mettant en avant son faible coût pour les voyages d'affaires, ainsi que son attrait pour «les touristes friands d'achats, à la recherche de biens de consommation à prix compétitifs».

Le fait que le Paraguay soit le prestataire d'électricité et de main-d'œuvre le plus efficace de la région, conjugué aux réformes politiques et économiques réalisées, est de bon augure pour l'avenir du secteur des services, grâce aussi aux débouchés offerts par le MERCOSUR et ses 200 millions de consommateurs.

Étude de cas

La recette du succès

Escuela Gastronómica Centro Garófalo SA (www.escuelagarofalo.com.py)

La Escuela Gastronómica Centro Garófalo SA (EGCG) est un institut qui se consacre à la formation continue des professionnels de la gastronomie au niveau tertiaire et universitaire. L'école est habilitée à délivrer des titres tels que Professeur d'art culinaire.

L'école propose plus d'une douzaine de cours différents, notamment : gastronomie, cuisine technique, pâtisserie, gâteaux célèbres, événementiel et cuisine internationale.

La plupart des élèves deviennent membre du réseau de l'école, et nombreux sont ceux qui font office d'ambassadeurs culturels à l'étranger.

L'EGCG conseille aussi les entreprises telles les bars, restaurants, salons de thé et hôtels, appelées à offrir des produits alimentaires de qualité supérieure.

L'EGCG a vu le jour en 1951 et s'appelait alors «Cours de cuisine des œuvres de Maria Ausiliatrice» et avait pour but de donner aux

¹⁴ Economist Intelligence Unit, service d'abonnement en ligne.

femmes les moyens de créer leur propre entreprise. À l'époque, la formation à la cuisine, alors considérée comme une activité «noble», permettait à ces femmes de gagner leur vie et de faire vivre leurs familles au Paraguay et à l'étranger.

En termes d'innovation, le Professeur Sarita Garófalo, Directrice de l'EGCG déclare : «Nous innovons chaque année en associant régulièrement à notre école des professeurs et des enseignants étrangers hautement qualifiés qui proposent des programmes d'échanges internationaux de cours de cuisine. Ceux-ci sont entièrement gratuits pour nos élèves qui peuvent ainsi se rendre, par exemple, en Argentine et au Mexique.»

L'EGCG veille avec un soin tout particulier à offrir des services personnalisés pour répondre aux besoins de chacun de ses clients, et leur donner le sentiment qu'ils bénéficient d'un service unique. Pour ce faire, l'entreprise effectue des recherches approfondies afin de parfaitement comprendre les besoins de ses clients.

Dans un premier temps la principale difficulté pour l'EGCG était une difficulté culturelle, la cuisine étant traditionnellement l'apanage des femmes. Aujourd'hui encore l'école se bat contre ce stéréotype. Autre difficulté, l'école ne bénéficie pour ainsi dire d'aucun soutien financier des pouvoirs publics.

L'école se tient informée des dernières tendances en matière de gastronomie internationale. Si l'on ajoute à cela les connaissances traditionnelles que possède l'EGCG, l'innovation est constante.

L'école offre la technologie et les infrastructures qui permettent ensuite à ses élèves de travailler au Paraguay ou n'importe où dans le monde.

Même si l'EGCG est la plus ancienne école de ce type en Amérique latine, elle est aussi à la pointe du progrès. Elle est aussi un exemple d'engagement en faveur de l'innovation.

L'EGCG exporte de diverses manières, comme notamment :

- Par sa participation aux programmes d'échange internationaux;
- Par le biais des expositions auxquelles elle participe;
 - Sa directrice donne des conférences à l'étranger sur la gastronomie paraguayenne moderne; et
 - Au travers de son programme de formation intensive en neuf mois destiné aux clients désireux de travailler à l'étranger et de posséder pour cela des compétences reconnues à l'échelle internationale.

Un pourcentage significatif des élèves de l'EGCG provient de l'étranger, de pays aussi divers que l'Afrique du Sud, l'Allemagne, l'Argentine, l'Autriche, la Bolivie, l'Espagne et les États-Unis. L'EGCG participe aussi à un programme d'échange de professeurs, lequel contribue à la promotion de la gastronomie paraguayenne.

L'EGCG participe à toutes les manifestations culturelles possibles. Elle estime que pour mettre en avant la qualité de l'environnement d'affaires du Paraguay, les entreprises privées doivent s'efforcer de le «vendre».

L'EGCG a contribué à l'effort déployé pour relever le niveau de la culture gastronomique paraguayenne. Par le biais de ses diverses activités internationales, et en faisant une promotion dynamique de la gastronomie et de la culture du pays, l'école a sans nul doute contribué à la croissance du commerce des services du Paraguay.



Sarita Garófalo (à droite) et le Professeur María Clara Benza Garófalo, fondatrice du Centro Garófalo.

Parmi les enseignements pouvant être tirés figurent :

- ❑ *Les outils essentiels du prestataire de services sont les qualifications et la formation continue.*
- ❑ *L'honnêteté est très importante, de même que la passion et l'amour dans tout ce que vous faites.*
- ❑ *Nous grandissons en même temps que nos élèves, nous les écoutons et ils nous guident dans notre auto-évaluation.*

Parmi les conseils pouvant être donnés figurent :

- ❑ *Ayez l'esprit ouvert en ce qui concerne vos objectifs dans vos activités au quotidien.*
- ❑ *Soyez généreux dans la transmission du savoir.*
- ❑ *Prônez le respect et la reconnaissance de la profession.*
- ❑ *Suivez un code de déontologie professionnelle et soyez motivé.*
- ❑ *Songez que le professionnalisme est votre meilleure arme dans l'adversité.*

Chapitre 3

Pakistan

Profil du pays

Porte du Moyen-Orient et de l'Asie centrale, le Pakistan compte quelque 160 millions d'habitants¹⁵ et jouit d'un riche patrimoine culturel. L'économie pakistanaise s'est considérablement développée ces dernières années. En 2005 et 2006, le taux de croissance du PIB s'établissait respectivement à 7,7% et 6,9%¹⁶. Représentant plus de 50% du PIB national, le secteur des services a joué un rôle clé dans la croissance économique du pays¹⁷.

Le secteur des services du Pakistan a toujours été étroitement lié aux principales branches d'activité du pays, à savoir l'agriculture et les textiles. Cependant, ces dernières années des sous-secteurs tels que les TIC, l'externalisation des processus d'affaires (BPO), le bâtiment, l'ingénierie, ainsi que les services fournis aux entreprises et les services financiers ont fait leur apparition sur le devant de la scène.

La main-d'œuvre jeune et énergique souvent formée à l'étranger a été un ingrédient clé du succès du secteur des services. Le pays dispose d'une abondante main-d'œuvre anglophone, de nombreux professionnels qualifiés, et le coût du travail y est par-ailleurs bas. La croissance rapide du secteur des télécommunications a considérablement stimulé l'expansion des exportations de services du Pakistan. Depuis 2000, le secteur a enregistré une amélioration de la qualité du service offert, une augmentation du nombre d'abonnés, il offre une plus grande variété de services, un plus grand champ d'intervention et ses coûts ont diminué. Une étude de cas mettant en exergue la robustesse des services de BPO atteste de la croissance de l'économie pakistanaise et des services de pointe offerts par ce sous-secteur.

Membre de l'OMC depuis 1995, le Pakistan a libéralisé ses services bancaires et financiers, de même que ses différents sous-secteurs des télécommunications¹⁸. Les réformes macroéconomiques entreprises qui impliquent notamment des privatisations, une amélioration de la protection de la propriété intellectuelle et des mesures d'incitation à l'investissement étranger direct, contribuent à accroître le potentiel à l'exportation de services du pays. Parmi les sous-secteurs de services qui recèlent un fort potentiel à l'exportation figurent les services professionnels, les services de construction, les services de santé et médicaux et

15 Banque mondiale, Pakistan at a Glance, septembre 2008. Disponible en ligne à l'adresse : http://devdata.worldbank.org/AAG/pak_aag.pdf.

16 *Ibid.*

17 *Ibid.*

18 Centre du commerce international, Services Capacity in Pakistan: A national report, septembre 2005.

les TIC. Le secteur du tourisme recèle lui aussi un potentiel, le pays pouvant se targuer de paysages variés et d'une des civilisations les plus anciennes qui soient, à savoir la civilisation de la Vallée de l'Indus¹⁹.

Les services permettent d'accroître la valeur des biens et produits de base de faible valeur. Comme le montre l'étude de cas ci-dessous, l'offre de services de qualité, l'adoption de politiques et le partage des connaissances en matière de services, pour des produits de base donnés ou à titre indépendant, est une tendance prometteuse qui se dessine au Pakistan.

Études de cas

Punjab AgriMarketing : une première dans le domaine des partenariats public-privé

Punjab AgriMarketing Company – PAMCO (www.pamco.bz)

PAMCO a vu le jour à l'initiative du Gouvernement du Punjab (la plus vaste province du Pakistan), dans le cadre de son dispositif de partenariats public-privé.

L'entreprise, créée en 2005, a pour objectif principal d'attirer les investissements privés dans le secteur agricole, et ce par le biais d'interventions ciblées destinées à supprimer les contraintes liées à l'offre en matière de commercialisation, de distribution et de manutention des produits de base périssables.

PAMCO est dirigée par un conseil d'administration composé à la fois de fonctionnaires des pouvoirs publics et de représentants des milieux d'affaires privés. Les dirigeants de l'entreprise sont des professionnels du secteur privé, y compris le PDG.

PAMCO est un organisme de service. Il offre ses services au secteur privé pour permettre des investissements ciblés dans les opérations d'ajout de valeur après récolte ainsi que dans la commercialisation des produits de base agricoles périssables.

Le concept «d'organisme ami du secteur privé», doté d'un mandat social, est considéré comme novateur.

La politique de l'entreprise (voir *www.pamco.bz*) consiste en une offre de service détaillée en sept points, laquelle précise son rôle en tant qu'incubateur des investissements dans le secteur agricole.

PAMCO est parrainée par le secteur public. Il n'en demeure pas moins qu'elle investit directement dans des projets essentiels à l'instauration de liens avec les investissements du secteur privé. PAMCO soutient par ailleurs des exportateurs du secteur privé par la prestation de produits et de services de commercialisation et de développement des marques.

Au Pakistan, l'idée d'une collaboration entre les secteurs public et privé est totalement nouvelle et unique.

La politique de PAMCO, qui couvre une large palette d'activités allant de la prestation de capital-risque à l'appui pour la commercialisation, est aussi particulièrement innovante. Elle consiste en un projet de bien collectif, sans aucun but lucratif.

¹⁹ Pakistan Tourism Development Corporation, Explore Pakistan.
Site web : www.tourism.gov.pk/explore_pakistan.html.



Le PDG de PAMCO, Mansoor Arifeen, parle aux médias de PAMCO et de ses effets positifs sur l'économie pakistanaise.

Le fait que PAMCO soit un organisme à but non lucratif lui permet d'assumer un rôle d'intermédiaire honnête entre les investisseurs du secteur privé, les organismes publics, les institutions financières et, plus important, les producteurs de produits de base agricoles périssables.

PAMCO veille à toujours être à la pointe de l'innovation en démontrant à toutes les parties prenantes les avantages d'un organisme capable de créer des synergies entre les secteurs public et privé, et qui leur permet d'utiliser leurs ressources de manière plus efficace et d'accroître le revenu national.

L'approche de PAMCO est étudiée par d'autres pays en développement, tout particulièrement en Asie du sud-est.

Selon Mansoor Arifeen, PDG, «La plus grande difficulté pour PAMCO a toujours été de devoir mettre en place un cadre conceptuel structuré et un processus décisionnel efficace».

Le partenariat public-privé étant avant-gardiste, PAMCO a dû démontrer au secteur privé qu'il pouvait investir en toute confiance dans des initiatives rassemblant tant des participants du secteur public que du secteur privé.

En tant qu'organisme à but non lucratif, le financement d'opérations autonomes s'est avéré un défi de taille. Les initiatives lancées ont une durée de gestation longue et le financement des pouvoirs publics n'est pas illimité.

PAMCO a prouvé qu'il pouvait, de manière novatrice, jeter un pont entre le secteur public et le secteur privé, et ce en créant un environnement d'affaires offrant de solides débouchés et apte à garantir le succès des investissements dans le secteur privé.

PAMCO a contribué à la croissance du commerce des services pakistanais en créant un environnement plus favorable aux entreprises, qui encourage l'esprit d'entreprise, l'investissement, contribue à la croissance du commerce et accroît les chances de succès pour ceux qui n'ont pas peur de prendre des risques.

Parmi les enseignements pouvant être tirés figurent :

- ❑ *La mise en œuvre de plans et de stratégies n'est pas chose facile.*
- ❑ *Les succès du passé donnent confiance en l'avenir.*
- ❑ *La création d'organismes de service conçus pour coordonner les idées, faciliter leur mise en œuvre et leur permettre de murir, pour promouvoir les contacts entre entreprises, accroît les revenus des parties prenantes, améliore la rentabilité des milieux d'affaires et favorise la croissance de l'économie nationale.*
- ❑ *La persévérance, l'objectivité et le travail sont d'importants facteurs de succès.*

Parmi les conseils pouvant être donnés figurent :

- ❑ *Connaissez vos points forts et vos points faibles.*
- ❑ *Concentrez-vous sur vos points forts et travaillez constamment à corriger vos points faibles.*
- ❑ *Créez un réseau d'organismes partageant les mêmes valeurs et en mesure de vous apporter stabilité, crédibilité et accès à des ressources auxquelles vous n'auriez pas accès seul.*

Commerce éthique et compétitivité responsable

Responsible Business Initiative – RBI (www.RBIpk.org)

RBI, un service de conseil aux entreprises, a vu le jour en 1998 et est le premier prestataire de services pakistanais qui se concentre uniquement sur la responsabilité des entreprises.

C'est en partant du constat que les pratiques commerciales responsables améliorent la compétitivité et que la responsabilité sociale représente un investissement et non une charge que l'entreprise a été lancée.

L'organisme permet aux multinationales, aux sociétés nationales et aux branches d'activité locales de participer au phénomène mondial de la citoyenneté d'entreprise responsable. Il procède pour cela par le partage des connaissances, le renforcement des capacités et l'engagement participatif. Il met en présence des représentants des pouvoirs publics, d'organismes internationaux, d'organisations non gouvernementales (ONG), des milieux universitaires, d'associations, des médias et des maîtres à penser, en leur offrant une enceinte d'apprentissage et d'action neutre.

Parmi les services en rapport avec la responsabilité sociale des entreprises (RSI) offerts par RBI figurent :

- Programmes de sensibilisation et de formation;
- Recherche primaire et secondaire;
- Élaboration et diffusion de politiques générales et de systèmes;
- Mobilisation de l'opinion publique en faveur de la RSI;
- Analyse des lacunes;
- Audits sociaux et environnementaux;
- Solutions de RSI personnalisées;
- Facilitation du dialogue entre les parties prenantes;
- Gestion du changement stratégique;
- Élaboration d'outils, de cadres et de lignes directrices;
- Vérification par tierce partie;
- Rapports sociaux;
- Renforcement des capacités des entreprises éthiques;
- Conception de systèmes de mise en conformité;
- Formation et suivi personnalisés;
- Recrutement et prise de fonctions du personnel chargé de la RSI;
- Liens internationaux et sensibilisation; et
- Formation continue pour modifier et accroître la portée des interventions.

RBI se considère comme un «catalyseur» de citoyenneté d'entreprise, une position innovante en soi qui révèle qu'il ne s'arrête pas à la simple prestation de services.

Ambreen Waheed, Directeur exécutif, explique ce qui fait qu'RBI est unique en ces termes : «En tant que réservoir fiable de compétences et de ressources liées à la RSI au Pakistan et à l'étranger, RBI a ceci d'unique qu'il représente une alternative citoyenne aux consultants en RSI.»

RBI se distingue des autres par sa philosophie qui repose sur les principes de l'apprentissage participatif et du dialogue entre les parties prenantes. Les principales innovations de l'organisme portent sur la conception de processus de RSI qui garantissent le respect des réclamations des clients, ainsi que l'intégrité des services ou produits fournis. RBI est en mesure de répondre aux questions de RSI à mesure qu'elles se posent, et ce en offrant aux clients de solutions qui leur conviennent.

Faire comprendre le modèle participatif, inclusif et «facilitateur» de RBI n'a pas été chose facile, notamment parmi les professionnels du commerce qui considèrent la compétitivité comme un moyen d'éliminer les plus faibles.

RBI préserve son avantage au plan de l'innovation en œuvrant pour faire de la concurrence des alliés ou des partisans. Pour ce faire il constitue des réseaux et des partenariats.

L'essentiel des services offerts par RBI est exporté, la demande de services liés à la RSI découlant d'un changement d'attitude dans les pays développés. En tant que catalyseur, RBI jette des ponts entre consommateurs et prestataires, entre des chaînes d'approvisionnement de plus en plus étendues qui englobent des cultures, des régions et des systèmes de pensée différents.

Se lancer dans l'exportation a été une décision stratégique pour RBI qui visait alors des clients clés plutôt que des régions géographiques.

L'image de RBI est étroitement liée à l'image que les gens se font du Pakistan. En faisant ce qu'elle fait et en le faisant bien, RBI fait office d'ambassadeur pour son pays.

Grâce aux succès enregistrés par RBI, le cadre de politique générale relatif aux pratiques commerciales responsables s'est amélioré de manière notable. RBI a par ailleurs réussi à sensibiliser l'opinion à l'importance de l'éthique dans les affaires et de la compétitivité responsable.

RBI a contribué au développement d'une culture du respect des normes sociales et du commerce équitable, ce qui a sans aucun doute eu un effet positif sur l'économie grâce aux nouveaux débouchés créés.

Parmi les enseignements pouvant être tirés figurent :

- Plus RBI a partagé, plus elle a appris.*
- Plus RBI investit dans l'appui au client, plus elle est aidée.*

Parmi les conseils pouvant être donnés figurent :

- Concevez des produits en fonction de vos compétences et de vos valeurs.*
- Investissez dans l'établissement de partenariats; ce sont vos plus grands atouts.*

Chapitre 4

Guatemala

Profil du pays

Le pays compte quelque 13 millions d'habitants et affiche une solide culture maya. La stabilisation macroéconomique a représenté un facteur clé de croissance économique. Le secteur agricole, principal employeur, produit essentiellement du sucre, du café et de la banane. C'est toutefois le secteur des services qui représente le secteur économique le plus important, avant environ 60% du PIB en 2007²⁰.

Baigné d'histoire et de culture ancienne, le secteur du tourisme représente une partie importante de l'industrie des services du pays. Le marché de niche du tourisme présenté dans l'étude de cas ci-dessous atteste de la réussite de ce secteur. En 2006, 1,5 millions de touristes ont visité le Guatemala²¹ et les recettes découlant du tourisme ont atteint \$E.-U. 1 milliard la même année²². Conscient de l'importance du tourisme en termes de recettes et d'emploi, le gouvernement s'est efforcé de favoriser son expansion. Le secteur a bénéficié de l'amélioration des infrastructures et notamment de travaux publics favorables au tourisme, tels la construction de cinq nouveaux aéroports et la modernisation des aéroports existants. Le tourisme a aussi bénéficié de l'assouplissement des restrictions de voyage entre El Salvador, le Guatemala et le Honduras.

Le secteur financier du Guatemala a également connu une expansion rapide, le nombre de banques et d'autres institutions financières ayant notamment considérablement augmenté. Cette croissance a été possible grâce à la libéralisation du système financier dans les années 90. La principale place boursière du Guatemala, la Bolsa Nacional de Valores, a été créée à Guatemala City en 1987, suivie d'une autre en 1994, la Corporación Bursátil.

Membre de l'OMC depuis 1995, le Guatemala a vu sa croissance progresser grâce à la libéralisation. La privatisation des entreprises de télécommunications d'État et l'adoption en 1996 d'une nouvelle loi sur les télécommunications²³ ont favorisé l'expansion du secteur des télécommunications. L'essentiel du secteur des services a été ouvert, notamment grâce à la participation du Guatemala à l'Accord de libre-échange de l'Amérique centrale (ALEAC) avec les États-Unis, entré en vigueur entre les deux pays en 2006. Par le biais de contrats et d'autres relations avec des entreprises guatémaltèques, les entreprises étrangères peuvent offrir des services professionnels sous licence dans le pays. Les recettes

20 Banque mondiale, Guatemala at a Glance, septembre 2008. Disponible en ligne à l'adresse : http://devdata.worldbank.org/AAG/gtm_aag.pdf.

21 Economic Intelligence Unit, abonnement en ligne.

22 *Ibid.*

23 OMC, Guatemala : janvier 2002, disponible en ligne à l'adresse : www.wto.org/french/tratop_f/tp186_f.htm.

en devises du Guatemala augmentent grâce aux renvois de fonds considérables de l'importante communauté d'expatriés, dont bon nombre vivent aux États-Unis.

Outre la libéralisation, des mesures clés destinées à améliorer la transparence et à renforcer la gouvernance ont été adoptées par le Gouvernement guatémaltèque. La promotion de l'investissement étranger est devenue prioritaire et en 2007 les flux d'IED représentaient environ 19% du PIB²⁴. Qui plus est, la Loi sur l'investissement étranger garantit aux investisseurs étrangers l'accès au marché de la plupart des secteurs des services. Une législation a été adoptée pour renforcer le cadre juridique de protection des droits de propriété intellectuelle, un élément clé de l'expansion du commerce des services du Guatemala.

Étude de cas

Améliorer le bien-être et l'intégrité écologique

Spa-Med-Holiday (www.spa-med-holiday.com)

Spa-Med-Holiday organise des «Semaines bien-être» à Antigua, Guatemala, pour cadres dirigeants stressés ou retraités en manque de vitalité et désireux de se soustraire au stress des villes. Spa-Med-Holiday est spécialisée dans la balnéothérapie thermique (traitement spa), dont certaines techniques s'inspirent de la culture maya locale.

La balnéothérapie est généralement associée à des séjours écologiques et des sorties culturelles, ce qui fait de ces «Semaines bien-être» une formule agréable et abordable offrant un maximum d'avantages et de variété dans un laps de temps minimum.

Les professionnels de la santé guatémaltèques offrent des soins de qualité pour une fraction de ce que coûteraient les mêmes services en Europe ou aux États-Unis. Lorsque des clients se rendent au Guatemala pour y suivre des traitements médicaux ou cosmétiques, ils peuvent aussi y trouver des médecines alternatives, comme des médicaments homéopathiques ou des remèdes autochtones à base de plantes.

C'est fin 2007 que Spa-Med-Holiday a été créée (de même que son site web www.spa-med-holiday.com), conscients qu'il existait dans l'hémisphère nord un marché pour les modes de vie plus sains, les vacances différentes, et les soins de santé et de bien-être abordables.

Ses créateurs ont aussi pris conscience que la demande du marché pouvait être satisfaite au Guatemala.

Spa-Med-Holiday estime que les vacances santé devraient être agréables et offrir de nombreuses autres possibilités, telles que des cours privés (yoga ou méditation, langue espagnole, danse), le cinéma, les achats, les spectacles, et les dîners à l'extérieur. Les participants doivent aussi pouvoir bénéficier de traitements médicaux auprès de spécialistes, pour une fraction du prix de ces traitements aux États-Unis ou au Canada.

24 CNUCED, Rapport sur l'investissement dans le monde 2008. Disponible en ligne à l'adresse : www.unctad.org/sections/dite_dir/docs/wir08_fs_gt_en.pdf.

Spa-Med-Holiday a ceci d'unique qu'elle :

- ❑ S'efforce de minimiser son impact sur l'environnement;
- ❑ Défend le tourisme durable; et
- ❑ Bénéficie aux communautés maya qui cultivent et produisent les huiles essentielles 100% bio utilisées en balnéothérapie.

Il s'agit d'un mode de vie qui améliore le bien-être tout en préservant l'intégrité écologique. En plus de dégager des bénéfices, les entreprises devraient respecter l'humain et la planète.

Selon Cecile Billiet, la philosophie de Spa-Med-Holiday est la suivante 'Toute opération commerciale devrait se faire dans le respect du principe des «Marchés éthiques»' (www.ethicalmarkets.com), une philosophie et un mouvement promu par l'économiste et visionnaire mondialement connu Hazel Henderson.

Pour Spa-Med-Holiday, la principale difficulté consiste à faire connaître le programme de «Semaine bien-être» à l'étranger, notamment aux États-Unis.

Spa-Med-Holiday instaure avec ses clients une relation de confiance. La priorité première de l'entreprise est le bien-être de l'individu. Elle se concentre sur les besoins du client et fait montre de souplesse dans ses activités.

Le programme «Semaine bien-être» est exclusivement conçu pour les marchés d'exportation d'Amérique du nord et du nord de l'Europe.

Le Guatemala a été choisi par Spa-Med-Holiday pour ses opérations pour les raisons suivantes :



Piscines thermales à Amatitlan

- ❑ Il s'agit d'un petit pays riche d'histoire et de culture;
- ❑ Son peuple est courtois et doux, notamment du fait de ses racines maya;
- ❑ Il dispose d'excellents professionnels de la santé qualifiés dans de nombreux types de traitements médicaux;
- ❑ Il est géographiquement très proche des États-Unis, son principal marché;
- ❑ Des vols directs desservent 11 villes des États-Unis;
- ❑ Miami n'est qu'à deux heures de vol; et
- ❑ Il existe aussi des vols directs entre Guatemala City et Madrid, Espagne.

Spa-Med-Holiday fait de son mieux pour donner une image positive du Guatemala en faisant en sorte que chaque visiteur reparte avec une bonne impression du pays.

Spa-Med-Holiday contribue à la croissance du commerce des services du Guatemala en positionnant le pays parmi les destinations de tourisme santé et bien-être de première catégorie.

Parmi les enseignements pouvant être tirés figurent :

- ❑ *Les professionnels de la santé du Guatemala sont parmi les meilleurs, tant en médecine alternative qu'en médecine conventionnelle (allopathique), et ils méritent d'être mieux connus et appréciés à leur juste valeur à l'étranger.*
- ❑ *Les avantages de la médecine maya méritent d'être étudiés plus avant et partagés.*
- ❑ *Le tourisme santé et bien-être gagnerait à être désigné comme une priorité nationale à l'exportation.*
- ❑ *L'obtention d'un agrément international bénéficierait au secteur de la santé et du bien-être.*

Parmi les conseils pouvant être donnés figurent :

- ❑ *Réalisez des études de marché approfondies.*
- ❑ *Répondez aux désirs du marché cible.*

Chapitre 5

Nigéria

Profil du pays

Décrit comme «le cœur de l'Afrique»²⁵, le Nigéria, situé en Afrique de l'ouest, est la plus vaste économie de marché d'Afrique subsaharienne, avec une population d'environ 140 millions d'habitants²⁶. Aujourd'hui encore c'est le pétrole qui règne en maître au Nigéria, tant au plan politique qu'au plan économique. Celui-ci est à l'origine de l'essentiel des recettes publiques et à l'exportation²⁷. Le secteur des services du Nigéria est assez peu développé et ne représentait que quelque 20% du PIB en 2005²⁸.

Ce chiffre s'explique par les nombreuses difficultés rencontrées par le pays à l'exportation. En tant qu'économie en développement, le Nigéria se doit de se faire une réputation d'exportateur de service à l'échelle internationale. Se pose également le problème de la méconnaissance du commerce des services et le manque de données y relatives, comme cela est le cas dans bien des économies. En outre, les restrictions imposées en matière de visa (problème qui concerne là encore de nombreux pays) sapent les efforts déployés par les prestataires de services professionnels pour exporter. Le commerce mondial des services dépend dans une très grande mesure des infrastructures de télécommunications, à la fois en tant que service indépendant et comme facteur de production indispensable à la prestation d'autres services. Les services de télécommunications ont commencé à s'améliorer au Nigéria au début des années 90 grâce à l'octroi de licences d'opérateurs de télécommunications privés et à la modification de la réglementation.

Les réformes économiques des années 90 ont contribué à la croissance, certes lente mais régulière, du secteur des services du pays. Le Nigéria, Membre de l'OMC depuis 1995, a entamé ces réformes pour libéraliser l'économie plus avant, limiter l'intervention du gouvernement sur le marché et diversifier la base d'exportation du Nigéria. Une attention particulière a aussi été accordée à la régularité de la procédure, la transparence et les questions de responsabilité²⁹.

Le commerce des services du Nigéria a également été favorisé par l'abondante main-d'œuvre qualifiée essentiellement formée à l'étranger. Les Nigériens sont aussi connus pour leur pragmatisme et leur esprit d'entreprise. En outre, le fait

25 Site web du Ministère de l'information et de la communication du Nigéria, www.heartofafrica.com/.

26 Site web de la Commission nationale de la population, www.population.gov.ng.

27 Conseil de promotion des exportations du Nigéria, Secrétariat du Commonwealth, *A Framework of National Export Strategy for the Federal Republic of Nigeria, 2005–2010*.

28 Banque mondiale, Nigeria at a Glance, septembre 2008. Disponible en ligne à l'adresse : http://devdata.worldbank.org/AAG/nga_aag.pdf.

29 Centre du commerce international, *Service Trade Capacity Study: Nigeria – A project to promote further participation of developing countries in the General Agreement on Trade in Services (GATS)*, 2007, p.9. Également évoqué dans : Ministère fédéral du commerce du Nigéria, Politique commerciale du Nigéria, Abuja, 2002.

que l'anglais soit la langue officielle des secteurs public et privé est de très bon augure pour la diversification de la base d'exportation du pays. Comme le montrent les études de cas qui suivent, notamment dans les sous-secteurs du cinéma et des finances, les services sont bien placés pour contribuer à la diversification commerciale du Nigéria.

Études de cas

Redéfinir le paysage financier du Nigéria

Afrinvest (West Africa) Limited (www.afrinvest.com)

Afrinvest est une société de placement à participation majoritaire créée pour offrir des services de placement de premier ordre dans toute l'Afrique de l'ouest. L'entreprise travaille sur quatre grandes lignes d'activité : recherche de placements, négoce de titres, gestion de portefeuille et banque d'investissement.

Afrinvest a été créée en décembre 2005 suite à la prise de participations de la Afrinvest International dans la Securities Transactions & Trust Company Limited («SecTrust»), une société opérant depuis 1995 en tant que société de courtage intégrée, de gestion de portefeuille et de recherche de placements, jouissant d'une réputation enviable dans le secteur des services financiers nigériens.

Afrinvest emploie des professionnels expérimentés compétents dans les domaines du contrôle financier, des opérations financières, des ressources humaines, des services généraux, des systèmes de technologie de l'information, de la gestion du risque, des structures réglementaires et juridiques.

Selon Ike Chioke d'Afrinvest, «si la société est unique en son genre sur les marchés de la banque d'investissement et les marchés des capitaux, c'est pour les raisons suivantes :

- Connaissance des marchés, des milieux d'affaires et de l'environnement réglementaire africains;
- Recherches approfondies, analyses et recommandations basées sur des faits;
- Respect de normes professionnelles très strictes et discrétion; et
- Offre de solutions innovantes, conçues sur mesure pour répondre aux besoins précis des clients.

Afrinvest est très attachée à l'innovation, pilier de son activité. La société considère que ses collaborateurs et sa culture d'entreprise sont un avantage concurrentiel de poids.

Afrinvest repère, attire, renforce et fidélise les professionnels dynamiques de classe mondiale qui compose son équipe. La société prend grand soin de ses employés, comme en atteste son plan d'évolution de carrière et les prestations offertes (salaires en partie fixes, en partie variables, plan d'option d'achat d'actions et distribution de dividendes).

La culture d'entreprise d'Afrinvest repose sur les piliers de l'esprit d'entreprise, intégrité et le travail d'équipe. Lorsqu'elles se conjuguent, ces valeurs offrent un lieu de travail propice à l'initiative et à l'innovation, où toutes les conditions sont réunies pour que l'individu puisse exprimer son talent.

Parce qu'elle connaît une croissance rapide, Afrinvest est confrontée à de nombreux défis. Pour commencer, le fait que le secteur financier du Nigéria soit

relativement peu développé limite les possibilités de commercialisation de structures de pointe et complexes. Qui plus est, l'entreprise pâtit de l'insuffisance des infrastructures de l'environnement dans lequel elle opère.

Afrinvest exporte ses services vers le Ghana depuis 2006. Depuis lors, la société est aussi intervenue dans un certain nombre de transactions entre le Nigéria et l'étranger, y compris une cotation à la London Stock Exchange avec certificat représentatif de la propriété d'actions (GDR) et une souscription d'euro-obligations.

La mission d'Afrinvest se définit comme suit :

- ❑ Offrir des services financiers de premier ordre;
- ❑ Mise en évidence des possibilités d'investissement; et
- ❑ Création de richesse.

L'Afrique de l'ouest, premier marché d'Afrinvest, a été choisie au terme d'études ayant révélé que les marchés émergents de la région présentaient une propension à la croissance. Parmi les autres facteurs positifs figuraient la disponibilité de capacités internes en financement d'entreprise, en gestion d'actifs, en analyse financière, en négoce de titres et en services consultatifs.

Depuis sa création, Afrinvest a démontré sa capacité à offrir des services de banque d'investissement de premier ordre aux clients de toute l'Afrique de l'ouest, y compris aux entreprises et aux particuliers. La société s'efforce continuellement de faire mieux et plus pour ses clients, d'accroître sa valeur ajoutée et de se différencier par son approche.

En tant que précurseur, Afrinvest a considérablement contribué au développement du commerce des services du Nigéria, comme en attestent les premières transactions qui ont fait date dans son histoire, notamment :

- ❑ Émission de GDR hors bourse par la United Bank for Africa, une société d'Afrique sub-saharienne;
- ❑ L'inscription en bourse d'un fonds à revenu fixe libellé en dollar, le Nigerian International Debt Fund, au Nigéria;
- ❑ Émission d'obligations liées à l'inflation par le Gouvernement du Ghana;
- ❑ Fusion de United Bank of Africa et Standard Trust Bank au Nigéria;
- ❑ Émission d'euro-obligations et émission de GDR cotés en bourse par la Guaranty Trust Bank, une société d'Afrique sub-saharienne; et
- ❑ Une fusion bancaire transfrontières en Afrique sub-saharienne, par IBTC-Chartered Bank Plc et Stanbic Nigeria Limited (membre du Standard Bank Group).

Afrinvest s'efforce de proposer des solutions financières de premier ordre, innovantes et optimales, conçues sur mesure pour répondre aux besoins de ses clients. La société a joué un rôle clé dans la redéfinition du paysage des services financiers nigériens.

Parmi les enseignements pouvant être tirés figurent :

- ❑ *Les employés sont l'épine dorsale du secteur des services.*
- ❑ *Bien traiter ses employés est la clé de la prospérité de l'entreprise.*

Parmi les conseils pouvant être donnés figurent :

- ❑ *Consolidez votre assise nationale avant de vous lancer à l'exportation.*

Bienvenue à Nollywood

Kraftman Production (www.maduc.net)

Kraftman Production a vu le jour en 1995 et est devenue une des sociétés de production parmi les plus diversifiées de Nollywood, l'industrie cinématographique du Nigéria et le troisième producteur de longs métrages au monde.

L'entreprise a fait œuvre de pionnier à Nollywood en créant le premier établissement de formation entièrement dédié à l'industrie cinématographique, le Lagos Film Institute. L'entreprise s'est montrée très constante, même dans l'adversité, son Directeur, Madu Chikwendu, ayant redéfini le genre du film d'action, développant l'idée d'un organisme faitier destiné aux metteurs en scène, co-fondateur de la Directors Guild of Nigeria, et ayant lancé le magazine Movie Nigeria qui se veut la voix de l'industrie, pour contrer la presse négative qui lui était faite.

Kraftman Production est aussi le pionnier du téléchargement de films de Nollywood sur téléphone mobile. L'opération a été organisée en collaboration avec l'entreprise 3WC propriétaire du serveur et l'opérateur de téléphonie mobile MTN, Kraftman Production étant responsable de l'approvisionnement exclusif en contenu sur le serveur en question.

Le lancement de la 3G au Nigéria a créé de nouveaux débouchés dans ce domaine, notamment pour le deuxième opérateur national, GLO, lequel soutient le téléchargement de films à grand renfort de publicité. Kraftman Production est également en train de préparer une offre combinée sur Internet pour le contenu africain.

Les principales difficultés rencontrées par Kraftman Production ont trait à :

- ❑ L'infrastructure, ou plutôt à l'absence d'infrastructures. L'entreprise doit la plupart du temps recourir à des générateurs pour son approvisionnement en électricité. L'électricité bien moins coûteuse fournie par le réseau électrique national n'est pas disponible de manière régulière.
- ❑ La diversité culturelle : le Nigéria compte plus de 250 tribus, ce qui fait qu'il est bien souvent difficile de se mettre d'accord sur les histoires à raconter. Qui plus est, en cas de violation des dispositions contractuelles, les procédures judiciaires prennent souvent un temps considérable.

Chikwendu explique comment l'entreprise se maintient à la pointe de l'innovation : «Nous sommes en prise directe avec la technologie, suivons de près les tendances et le comportement des consommateurs. Nous assistons aux grands salons et événements internationaux y compris Cannes, Berlin et d'autres.»

Notre politique d'entreprise consiste à mettre en évidence certains aspects du comportement des consommateurs et à les influencer.

Le nombre de cinémas multiplex au Nigéria a augmenté. Les films projetés sont essentiellement des productions hollywoodiennes, Kraftman Production a donc travaillé avec les professionnels de la branche pour instaurer des quotas qui lui permettront d'exporter par le biais de licences de diffusion. La demande internationale de films nigériens est énorme mais il n'existe pas de procédure d'exportation à proprement parler. Les films

sont bien souvent vendus à l'étranger trois fois plus chers qu'ils ont été achetés au Nigéria, principalement à des personnes d'origine africaine.

Kraftman Production s'est lancée dans l'exportation car il existait une demande pour ses services et que des clients potentiels avaient contacté l'entreprise. Bien qu'elle ait organisé une campagne publicitaire musclée, Kraftman Production ne crée pour ainsi dire jamais la demande, elle se contente de satisfaire la demande existante.

L'entreprise ne ménage pas ses efforts pour tenir ses promesses. Il s'agit là en effet du meilleur moyen de donner d'elle l'image d'une entreprise avec laquelle il fait bon travailler.

L'entreprise a contribué à la croissance du commerce des services du Nigéria en créant et en assurant la prestation de services de production et de distribution professionnels.

Parmi les enseignements pouvant être tirés figurent :

- ❑ *Il est très important de garantir la qualité.*

Parmi les conseils pouvant être donnés figurent :

- ❑ *Demandez le paiement comptant avant la livraison, et veillez à la qualité.*

Chapitre 6

Philippines

Profil du pays

Avec plus de 7 000 îles situées en Asie du sud-est et une population de 84,6 millions d'habitants en 2006³⁰, les Philippines ont vu leur économie s'ouvrir de manière substantielle ces vingt dernières années du fait des mesures de libéralisation, de privatisation et de déréglementation adoptées par les pouvoirs publics. Les Philippines ont connu de grands changements en 2006, la croissance du PIB réel ayant franchi la barre des 5%³¹. Le secteur des services, qui représentait cette année là plus de la moitié du PIB, a joué un rôle clé dans cette croissance³².

La main d'œuvre anglophone hautement qualifiée et ses solides infrastructures de TIC, conjugués à des liens culturels très forts avec les États-Unis et à une réelle culture du service à la clientèle, ont contribué à la réussite du secteur national des services. Les renvois de fonds des travailleurs philippins à l'étranger ont par ailleurs fait monter en flèche les recettes à l'exportation.

L'externalisation des processus d'entreprise (BPO) est un sous-secteur florissant du secteur des services qui a généré quelque \$E.-U. 5 milliards de recettes en 2007³³. En fait, la International Data Corporation a classé la ville de Manille parmi les dix premières destinations de BPO en Asie-Pacifique, en deuxième position juste après Bangalore³⁴. Le secteur de la BPO, tout comme la plupart des secteurs des services, à un poids non négligeable, non seulement en termes économiques mais aussi en termes de développement social, de l'individu. Le sous-secteur offre des débouchés aux groupes désavantagés, tels les femmes en situation difficile, les jeunes, les personnes âgées et les personnes handicapées, ainsi que ceux qui vivent dans des zones non métropolitaines.

Le secteur du franchisage a lui aussi enregistré une croissance vigoureuse, le nombre de franchises étant passé de 50 au début des années 90 à près de 1 000 en 2008³⁵. Le franchisage est considéré par la Philippine Franchising Association comme un facteur important de croissance économique et constitue un modèle économique qui a fait ses preuves dans le pays et est mûr pour l'exportation³⁶.

30 Banque mondiale, Philippines at a Glance, septembre 2008. Disponible en ligne à l'adresse : http://devdata.worldbank.org/AAG/phl_aag.pdf.

31 *Ibid.*

32 *Ibid.*

33 Business Processing Association of the Philippines, Offshoring and Outsourcing Roadmap Philippines: Roadmap 2010, 1^{er} octobre 2007.

34 *Ibid.*

35 Site web de la Philippine Franchise Association, www.philippinefranchiseassociation.com/.

36 *Ibid.*

Les Philippines sont un pays de contraste, à la croisée de nombreuses cultures, aux influences espagnoles, malaisiennes, chinoises, américaines et tribales autochtones, conjuguées à des confessions religieuses diverses. Le pays est membre de l'OMC depuis 1995³⁷ et membre de l'ANASE.

Comme l'illustrent les études de cas qui suivent, les services, grâce à une main-d'œuvre de premier ordre, dans des secteurs à forte valeur ajoutée tels les services d'animation, le franchisage et les meilleures pratiques de BPO, ont réalisé des progrès notables sur la voie de la réalisation de l'énorme potentiel du pays en matière de commerce des services.

Études de cas

Une coupe de cheveux avec shampoing pour un dollar

Reyes Haircutters (www.reyeshaircutters.co)

«Mon idée à P 49,99 en a fait rire plus d'un, et l'on m'a dit qu'elle était vouée à l'échec. Mais j'ai décidé de faire confiance à mon intuition» se souvient Les Reyes. C'est ainsi qu'en 2001 **Reyes Haircutters (RHC)** a vu le jour, laquelle est aujourd'hui devenue une chaîne comptant plus de 200 salons aux Philippines.

Les Reyes, fondateur et PDG de RHC, vient d'une famille profondément enracinée dans l'industrie de la beauté. Après un bref passage dans la marine américaine, il a rejoint l'entreprise de son frère, pour finalement se lancer seul dans les affaires en créant un nouveau créneau de marché. Il ne l'a jamais regretté.

RHC est un salon de beauté qui offre des services et des produits abordables, comme par exemple des coupes de cheveux, des couleurs, des traitements capillaires et des lignes de produits tels des shampoings et des après-shampoings.

Selon Les Reyes, «La décision la plus originale qu'ait pris RHC a peut-être été d'appliquer des prix bien plus bas que ceux du reste de la branche et de mettre le service à la portée des masses. Pour P 49,99 (environ un dollar américain), vous pouvez vous faire faire un shampoing et une coupe de cheveux. L'entreprise se considère comme le «Salon ng Bayan», ou le «Salon du peuple», un salon de proximité pour chacun des membres des familles philippines.»

L'approche la plus innovante de RHC a consisté à se tailler une part de marché grâce à sa fine connaissance de la culture et à créer par là même une entreprise en franchise.

Les Reyes savait que les Philippines accordent une grande importance à leur apparence physique, de même qu'il savait que, indépendamment de leur statut social, les Philippines sont prêts à dépenser le fruit de leur labeur pour prendre soin de leur apparence et se sentir bien. La suite, tout le monde la connaît. Elle a même donné naissance à un livre par Lloyd Abria Luna, *Believe in Yourself: The story that made Reyes Haircutters*. RHC est l'histoire d'un homme, d'une intuition et de nombreux succès, une histoire source d'inspiration.

37 OMC, Les Philippines et l'OMC. Page web à l'adresse : www.wto.org/french/thewto_f/countries_f/philippines_f.htm.

Les Reyes est convaincu que RHC doit toujours avoir une longueur d'avance sur ses concurrents. Il veille personnellement à ce que RHC soit toujours informée des dernières tendances en matière de beauté et de commercialisation. RHC a son propre centre de formation dans lequel son personnel est tenu informé des nouveautés au sein de l'entreprise et de la branche en général.

Les Reyes comprend ce que cela signifie pour RHC de se lancer à l'internationale. L'entreprise cible essentiellement la diaspora philippine. RHC a cinq salons à l'étranger, aux États-Unis et au Royaume-Uni. L'entreprise a prévu d'ouvrir d'autres salons à l'étranger, dans un premier temps pour servir les communautés philippines, pour ensuite élargir sa clientèle.

La décision de se lancer dans l'exportation était la suite logique de son expansion aux Philippines même, où elle est passée d'un seul salon à plus de 200 en l'espace d'à peine six ans. L'entreprise a aussi estimé que les Philippines de l'étranger constituaient un énorme marché ne demandant qu'à être exploité. Pour son expansion à l'étranger, RHC a opté pour le franchisage, une solution qui a aidé l'entreprise à se développer de manière exponentielle.

RHC a contribué à la croissance du commerce des services des Philippines en exportant ce concept du franchisage qui impliquait de faire la promotion des Philippines, de sensibiliser la clientèle et de donner du pays une image positive.

En proposant des soins de beauté de qualité supérieure au plus grand nombre à un prix raisonnable, Reyes a démontré les préférences culturelles des Philippines. La volonté d'investir dans son apparence personnelle en dépit des difficultés économiques met en lumière l'optimisme de ce peuple, lequel ne peut que renforcer l'idée qu'il fait bon faire affaire avec des Philippines.

Comme le rapporte Reyes, «Nous avons créé l'entreprise dans le seul but d'aider, en particulier les femmes. Indépendamment des bénéfices, nous nous sommes demandés comment nous pourrions contribuer à réduire le chômage tout étant source d'inspiration pour d'autres.»

Parmi les enseignements pouvant être tirés figurent :

- ❑ *L'innovation continue est une des clés du succès.*
- ❑ *Le franchisage se prête parfaitement au développement des services.*
- ❑ *Il est essentiel de comprendre le marché.*
- ❑ *Le travail et la persévérance, en dépit des revers, finissent toujours par payer.*
- ❑ *Le service à la clientèle est essentiel.*

Parmi les conseils pouvant être donnés figurent :

- ❑ *Enregistrez une croissance soutenue et réussissez dans votre propre pays avant de vous lancer sur les marchés internationaux.*

Le succès retentissant de la décentralisation

Sitel Philippines Corporation (www.sitel.com)

Sitel Philippines Corporation (Sitel) offre des services de sous-traitance de centre de contact, notamment : service à la clientèle; support vente et identification de prospects; service d'assistance technique; soutien B2B (entreprise à entreprise) et B2C (entreprise à client); services administratifs; et services de tchat et de courrier électronique.

Sitel a vu le jour en décembre 2000, et en janvier 2007 elle est devenue la plus grande société d'externalisation de centre d'appel au monde.

Sitel est une entreprise à capitaux américains qui a choisi de s'installer aux Philippines et est aujourd'hui un exemple d'investissement étranger direct (IED) réussi. Parmi les facteurs clés ayant présidé au choix des Philippines figuraient la main-d'œuvre anglophone disponible ainsi que des infrastructures de télécommunications de classe mondiale. L'investissement aux Philippines s'inscrivait dans la stratégie d'exportation à long terme de l'entreprise. Les investissements réalisés par Sitel ont eu plusieurs retombées positives pour les Philippines en termes d'emploi, d'évolution de carrière et de formation.

Le principal avantage professionnel de Sitel tient à son système d'exploitation global, lequel repose sur trois éléments : une organisation type, avec des rôles et des responsabilités clairement définis et les formations qui vont de pair; un ensemble de procédés et de procédures de gestion du centre de contact; ainsi qu'une norme de performance opérationnelle à l'aune de laquelle l'entreprise mesure la conformité par le biais d'un programme d'audit et de certification.

Sitel est une entreprise maintes fois récompensée. Parmi les distinctions obtenues figurent : Entreprise de sous-traitance des centres de contact la plus digne de confiance; 1^{ère} Chambre de commerce américaine aux Philippines, Prix d'excellence RSE; Prix du Global Services Magazine et de Global Services 100. Sitel a par ailleurs été sélectionnée par la International Association of Outsourcing Professionals pour figurer sur sa liste des 100 premières entreprises d'externalisation au monde 2008.

Depuis 2006, J.D. Power and Associates (chercheurs et experts en qualité produit et satisfaction de la clientèle) ont décerné 55 distinctions à des clients Sitel. En ce qui concerne les succès des clients Sitel, le PDG Dave Garner déclare : «Nous préférons indéniablement que nos clients se voient décerner des prix pour le travail que nous réalisons pour eux, et nous resterions en coulisses en nous efforçant d'être un prestataire de services exceptionnel.»

Sitel est reconnue pour son caractère innovant, notamment pour les efforts déployés pour atteindre les villes de la campagne.

La décision de décentraliser a connu un succès retentissant, elle a permis d'abaisser les taux d'attrition et d'attirer d'avantage de talents.

Un porte-parole de l'entreprise décrit en ces termes ce qui fait de Sitel une entreprise unique : «Sitel est unique en ce sens que nous estimons que notre réputation est ce que nous avons de plus précieux». Nous faisons donc en sorte d'offrir à nos clients rien moins que ce qui se fait de mieux. À la tête de Sitel se trouvent des dirigeants expérimentés qui possèdent ensemble près d'un siècle d'expérience dans le domaine des solutions de service à la clientèle exemplaires. Mais au-delà de ces curriculums vitae se trouvent des être humains dont l'objectif est de faire en sorte que nos clients en aient pour leur argent.»

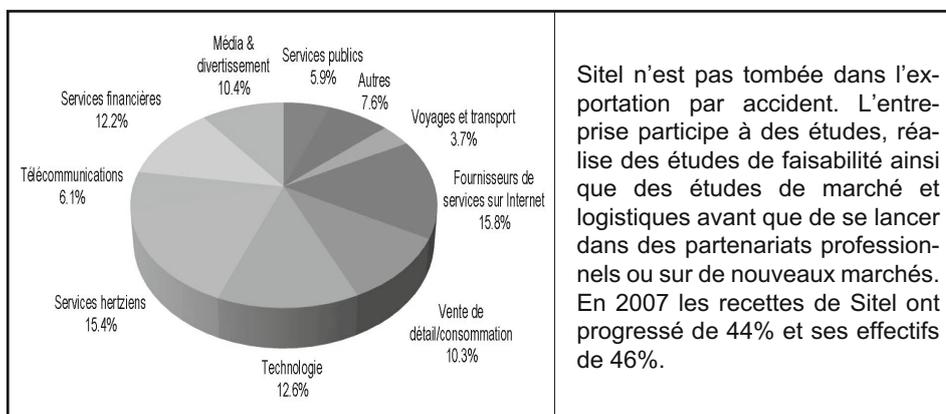
Sitel doit sa réussite au fait qu'elle a su exploiter les compétences d'une main-d'œuvre anglophone éduquée, aux infrastructures développées des Philippines, à sa culture d'entreprise fondée sur le service ainsi qu'au travail en partenariat qui garantit la satisfaction grandissante des clients et les fidélise.

La plus grande difficulté consiste pour Sitel à conserver en tout temps la main-d'œuvre dont elle a besoin. Pour pallier ce problème, l'entreprise a instauré des programmes de fidélisation de ses collaborateurs, lesquels comprennent une initiative dont le but est de trouver un juste équilibre entre travail et vie privée, une évaluation des besoins en formation et un plan de carrière. Sitel offre à ses employés des indemnités et des prestations avantageuses, de même que des installations de toute première catégorie comme par exemple une salle de sport et des programmes de mise en forme.

Avant de pouvoir vendre ses services, Sitel a dû «vendre» les Philippines. Elle a mis l'accent sur les aspects positifs du pays (son peuple, un environnement d'affaires à l'occidentale, d'excellentes infrastructures technologiques, une politique économique favorable aux entreprises, un environnement sûr et la qualité de vie) pour faire oublier les aspects plus négatifs (instabilité politique, problèmes de sécurité, corruption et infrastructures inadaptées).

Le fait que Sitel ait réussi à penser comme ses clients a joué un rôle fondamental dans l'élaboration de son modèle d'activité, lequel permet aux clients d'améliorer sans cesse leurs résultats. À l'heure où la concurrence fait rage au plan international, il s'agit là d'un atout majeur qui permet à Sitel de préserver sa compétitivité.

Sitel exporte 100% de sa gamme de procédés d'appui en matière de services à des clients d'Amérique du nord, d'Amérique du sud, d'Europe et de la région Asie-Pacifique. Le graphique ci-dessous contient une ventilation de la clientèle de Sitel.



Parmi les enseignements pouvant être tirés figurent :

- ❑ *Il est important de trouver des partenaires fiables sur les marchés desservis.*
- ❑ *L'IED doit être considéré comme un modèle, pour autant qu'il offre des débouchés «significatifs» pour l'économie locale.*
- ❑ *Établir des partenariats à long terme avec les clients étrangers de même qu'avec des universitaires et des partenaires professionnels locaux.*
- ❑ *Parmi les facteurs de succès figurent : la passion pour l'excellence, une réalisation impeccable, et le respect des promesses faites.*
- ❑ *La constance dans les résultats est essentielle.*

Parmi les conseils pouvant être donnés figurent :

- ❑ *Évitez les problèmes relationnels.*
- ❑ *Veillez à assurer un encadrement fort.*
- ❑ *Veillez à parvenir à la rentabilité et à la stabilité financière (dans un délai raisonnable pour les parties prenantes).*
- ❑ *Réduisez le taux de rotation du personnel.*

Des films d'animation de qualité

Top Peg Animation & Creative Studio Inc. (www.toppeganimation.com)

Top Peg Animation & Creative Studio Inc. (Top Peg Studio) s'est lancée dans la production de films d'animation en novembre 1996. La société a été créée par un groupe de réalisateurs et de cadres de l'animation désireux de créer un studio d'externalisation et de sous-traitance.

Le studio jouit d'une excellente réputation due à la qualité de ses productions d'animation. Il a travaillé avec les Studios Disney et la Warner Brothers sur toute une palette de films, de séries télévisées et d'autres projets.

La société a commencé à produire des films philippins en 2003. *Tutubi Patrol (Dragonfly Patrol)* a été la première série d'animation pour enfant entièrement philippine produite par Top Peg Studio. La série a remporté le prix ANAK TV décernés aux programmes pour les enfants et les familles par la Southeast Asian Foundation for Children and Television.

En 2004, Top Peg Studio a élargi son offre de contenu local à d'autres pays d'Asie et aux communautés de Philippines à l'étranger, y compris en Allemagne et aux États-Unis où ses programmes ont été présentés lors de conférences et d'ateliers pour les enfants. La série a aussi été exportée à Hong Kong et en Indonésie et doublée en langue locale. Dans le même temps, Top Peg Studio s'est lancée dans diverses activités de commercialisation internationale qui lui ont permis de décrocher des contrats avec le Canada, la France, l'Italie, l'Espagne et les États-Unis. Le studio a fini par renoncer à tous ses contrats d'externalisation locaux pour se concentrer sur ses clients internationaux. Il n'en demeure pas moins que la série Tutubi Patrol a attiré l'attention de producteurs locaux et que de nouvelles possibilités de production d'œuvres d'animation locales ont été offertes à la société. Le programme d'animation Jobert qui en a découlé est sorti début 2009, dans le pays et dans le monde entier.

Top Peg Studio est un studio d'animation à part entière qui produit des animations en deux dimensions (2D), en trois dimensions (3D) et flash, à trois stades de production :

- ❑ Pré-production (storyboard, dessin des personnages/décors/accessoires, X sheet et Lipsync);
- ❑ Production (animation, peinture numérique, compositing et montage); et
- ❑ Post-production (musique et effets sonores, projet/DVD final, publicités, dessin logo et graphisme, animation Flash pour l'apprentissage en ligne, jeux Flash, production de contenu original pour la télévision ou le cinéma, et formation en animation de base et professionnelle).

Selon Grace A. Dimaranan, «La créativité du personnel de Top Peg Studio est ce qui fait toute l'originalité de la société. Les employés méritants de la société

bénéficient chaque année de programmes de mise en valeur de leurs compétences, afin de tirer le meilleur parti de chacun. L'évaluation du potentiel du personnel aide l'entreprise à répartir les tâches et à garantir la production de produits de qualité.»

La valeur de Top Peg Studio réside dans le savoir-faire et le niveau de compétence de ses artistes et des éléments clés chargés de superviser la production, affectueusement appelés le Noyau dur.

Top Peg Studio a contribué à la croissance du commerce des services des Philippines en décrochant des contrats à l'étranger, en créant de nouveaux emplois, et en aidant à aiguiser les compétences des travailleurs de la branche.

Top Peg Studio préserve son caractère innovant en formant uniquement des artistes maison pour leur permettre d'intégrer le Noyau dur. Cette approche empêche que d'autres copient les formations offertes et les productions.

Avoir accès aux derniers logiciels, technologies et équipements n'a pas été chose facile, non seulement pour l'entreprise, mais pour l'ensemble de la branche. La principale difficulté pour Top Peg Studio a été de trouver les personnes idoines pouvant être formées pour acquérir le savoir-faire requis dans le domaine de l'animation.

L'exportation a d'emblée été un élément fondamental de la stratégie commerciale de l'entreprise, les États-Unis représentant son principal marché. 60% des recettes de Top Peg Studio proviennent de son activité à l'étranger et 40% de son activité locale.

L'évolution historique des exportations de Top Peg Studio révèle que les contrats de sous-traitance locaux ont précédé les contrats d'externalisation. De

1996 à 2003, l'entreprise a travaillé en sous-traitance dans le pays pour Disney, Hanna Barbera, Cartoon Network, Warner Brothers et des programmes japonais. De 2003 à 2008, l'entreprise a décroché des contrats directement du Canada, de France, d'Allemagne, d'Italie, de Malaisie, de République de Corée, de Singapour et des États-Unis.

Top Peg Studio a veillé à se tailler une réputation et à se vendre avec l'aide du Animation Council of the Philippines (ACP). Le bouche à oreille des clients continue de fonctionner et de leur valoir de nouveaux contrats. Les activités de commercialisation stratégique de l'entreprise (bandes de démonstration



Le personnel de Top Peg au travail

de qualité, participation à des salons, présence dans les réseaux internationaux, et participation à des foires, conférences et missions commerciales) portent également leurs fruits.

L'entreprise fait un usage intensif de la technologie pour distribuer ses productions de qualité et est en concurrence avec des productions à bas prix provenant d'autres pays. Le studio a activement participé aux efforts de création et de promotion d'une marque-service de l'industrie de l'animation des Philippines, y compris à l'initiative «Plus de 20 années de créativité talentueuse au service de la qualité» de l'ACP.

La volonté de produire des contenus originaux a aussi contribué au commerce des services en augmentant la valeur des exportations des Philippines grâce à la création de contenu.

Parmi les enseignements pouvant être tirés figurent :

- ❑ *Le monde du numérique met en valeur le travail des animateurs et des artistes tout en leur permettant de travailler plus rapidement, mais la créativité et la conceptualisation sont le fruit de la pensée humaine, un facteur de production qu'aucun logiciel ne saurait remplacer.*
- ❑ *Accepter trop de travail nuit à la qualité de l'animation et retarde souvent la livraison, ce qui entraîne la perte de recettes et sape la confiance des clients, donne lieu à des pénalités, épuise les individus et gaspille les talents.*

Parmi les conseils pouvant être donnés figurent :

- ❑ *N'ayez pas les yeux plus gros que le ventre, n'acceptez pas plus que ce que vous pouvez gérer.*
- ❑ *Investissez dans le talent, les compétences humaines et les artistes avant d'investir dans les logiciels, l'équipement et la technologie.*

Chapitre 7

Argentine

Profil du pays

Avec sa capitale, Buenos Aires, connue sous le nom de «Paris du sud», ce pays à forte influence européenne jouit d'une des économies les plus puissantes d'Amérique du sud. Après avoir traversé plusieurs crises économiques au cours du vingtième siècle, l'économie argentine renaît et a enregistré une croissance réelle de son PIB de plus de 8% au cours des cinq dernières années³⁸. En dépit de l'importance de son secteur agricole très compétitif, de ses ressources naturelles considérables et de sa base industrielle diversifiée, c'est le secteur des services qui est à l'origine de la plus grande part du PIB national, avec plus de 50%³⁹.

Le commerce des services en Argentine est grandement favorisé par la main-d'œuvre hautement qualifiée disponible dans le pays. Avec plus de 39 millions d'habitants⁴⁰, le pays affiche un taux d'alphabétisation de 97%⁴¹. Si l'espagnol est la langue officielle, l'italien et l'anglais sont aussi très parlés, ce qui devrait favoriser l'expansion et la diversification des services exportés vers l'Europe.

Comparée à d'autres pays d'Amérique latine, l'Argentine est dotée d'infrastructures relativement bonnes. Le secteur des télécommunications connaît une croissance rapide depuis sa déréglementation en 2000, le réseau ferroviaire et le réseau routier sont très étendus, et le pays dispose de ports importants, ce qui facilite l'exportation.

Comme le montre une des études de cas qui suivent, l'un des principaux sous-secteurs de services de l'Argentine est celui du tourisme. Avec quelque 3 millions de touristes qui visitent le pays chaque année, ce secteur affiche une croissance record⁴². Le gouvernement est conscient de l'importance du tourisme, considéré comme un vecteur de revenus et d'emploi pour l'économie⁴³.

Membre de l'OMC depuis 199,5⁴⁴ l'Argentine a considérablement libéralisé son secteur des services pendant les années 90. Elle a aussi contracté des engagements au titre de l'AGCS, lesquels facilitent notamment l'établissement des prestataires étrangers de services financiers autres que d'assurance, ainsi que la reconnaissance des professionnels étrangers.

38 Fonds monétaire international, Perspectives de l'économie mondiale avril 2008. Page web à l'adresse : www.imf.org/external/french/pubs/fti/weo/2008/01/pdf/c1f.pdf.

39 Banque mondiale, Argentina at a Glance, septembre 2008. Disponible en ligne à l'adresse : http://devdata.worldbank.org/AAG/arg_aag.pdf.

40 *Ibid.*

41 *Ibid.*

42 Site web du Secrétariat au tourisme de l'Argentine, www.turismo.gov.ar/eng/menu.htm.

43 *Ibid.*

44 OMC, Base de données sur le commerce des services. Page web à l'adresse : <http://tsdb.wto.org/default.aspx>.

Le secteur du tourisme est en plein développement, et la population argentine très lettrée a lancé des projets visant à attirer des étudiants étrangers pour imprimer un nouvel élan aux exportations de services d'éducation et de formation. La libéralisation à grande échelle du secteur des services et sa diversification (l'agriculture ne domine plus) offrent davantage de possibilités d'expansion et de diversification du commerce des services.

Études de cas

Un site web convivial et flexible

Oportunista.com (www.oportunista.com)

Mario Zuker a eu l'idée de cette entreprise en 2001, suite à la crise économique ayant frappé l'Argentine. Aujourd'hui connue sous le nom de Oportunista.com, l'entreprise a été lancée en août 2007 après avoir plusieurs fois changé de nom.

Oportunista.com est essentiellement une entreprise basée sur Internet et qui vend de l'hébergement hôtelier. Elle réunit des offres d'hébergement en hôtel et, par le biais d'un système de vente innovant, permet au client de choisir son hébergement à un «prix fixe» (PF) ou à un «prix baissier» (PB).

C'est la forte croissance du tourisme international en Argentine, principalement dû à un taux de change favorable, qui a motivé la création de l'entreprise. Le secteur de l'hôtellerie a, par voie de conséquence, lui aussi enregistré une croissance importante, mais l'ensemble de la branche avait besoin de publicité. Internet s'est alors logiquement imposé, offrant une solution idéale et bon marché.

Lorsque le client achète à «prix fixe», il est assuré de bénéficier d'un prix inférieur au prix habituellement pratiqué. Lorsqu'il achète à un «prix baissier», en plus de bénéficier d'un prix déjà inférieur au prix habituellement pratiqué, une réduction quotidienne est pratiquée jusqu'à ce que le séjour ou l'offre trouve preneur. Il s'agit en substance d'une enchère inversée.

Les clients d'Oportunista.com peuvent réserver des séjours dans différents établissements, et ce par le biais d'un site web convivial et flexible. Dans les grands centres touristiques de l'Argentine, des rabais de 50% et plus sont pratiqués. Oportunista.com envoie par ailleurs à ses abonnés un bulletin d'information qui contient les dernières offres en date, des nouvelles et des articles de fond.

La marque *Escapadas Argentinas* est un nouveau concept touristique qui repose sur une communication vigoureuse et toute une palette de meilleures offres pour mettre les voyages à la portée de tous.

Mario Zuker et Luis Marinansky d'Oportunista.com expliquent, «Nous utilisons différents supports de communication, notamment Internet, les guides d'hôtels et de voyage, ainsi que la radio. Nous sommes en passe de lancer notre propre magazine bimensuel format journal pour faire le lien entre le client et l'hôtel.»

Oportunista.com pratique à tous les niveaux la politique de la porte ouverte, ce qui garantit une excellente communication et crée un environnement qui facilite la conception et le lancement rapides de nouveaux produits et services.

Oportunista.com a ceci d'unique qu'elle a réussi à répondre à la demande d'hébergement à bas prix, et ce à l'aide d'une plate-forme internet créée sur mesure. La clé du succès de ce

système réside toutefois dans la main-d'œuvre hautement qualifiée de l'entreprise. Le personnel d'Oportunista.com reçoit systématiquement une formation qui lui permet de répondre à la demande des touristes en utilisant la technologie. L'entreprise se maintient à la pointe de l'innovation en se tenant informée de l'évolution du marché et en répondant aux nouvelles demandes.

Cette stratégie permet à l'entreprise de garder une longueur d'avance sur ses concurrents, notamment ceux qui ont tendance à la copier.

Plusieurs autres initiatives lui permettent aussi d'innover sans cesse et de rester compétitive, comme par exemple : des programmes de fidélisation; un suivi quotidien personnalisé avec les établissements participants; un examen de l'activité sur sa page web; des services de planification de sa stratégie commerciale; des bulletins d'information hebdomadaires pour les abonnés (et bientôt des jeux en ligne dotés de prix); ainsi qu'une ligne d'assistance téléphonique personnalisée et une assistance par courriel.

La réticence des clients à conclure des transactions commerciales en ligne a été la principale difficulté à laquelle l'entreprise a dû faire face. Avec le temps, son honnêteté, le soin et le contrôle du site Oportunista.com devraient permettre de venir à bout de ces réticences.

L'entreprise a étudié de près le problème de l'instabilité économique périodique du pays et a ainsi su proposer des solutions de remplacement qui ont permis aux clients de poursuivre leurs voyages dans différentes conditions.

La conception de logiciels a été un des grands problèmes auxquels Oportunista.com a été confrontée, et plus précisément le besoin de souplesse pour faire actualiser le site et permettre l'utilisation immédiate des innovations technologiques. Il s'agit là d'un défi que l'entreprise se doit de relever au quotidien.

Oportunista.com a enregistré une augmentation appréciable du nombre de membres inscrits depuis l'étranger, notamment de pays d'Amérique du sud. Bien que pour l'heure l'entreprise se concentre sur le marché argentin, elle a l'intention de se lancer à l'internationale. Le modèle commercial d'Oportunista.com se prête parfaitement au franchisage parce qu'il peut être reproduit dans la plupart des pays du monde.

Différentes activités à visée exportative ont été lancées. Le contenu des sites de l'entreprise est en cours de traduction dans d'autres langues et des contacts ont été pris en Espagne, pays choisi pour faire office de porte d'entrée vers l'Europe.



Personnel d'Oportunista.com

Oportunista.com vante les avantages offerts par l'Argentine aux entreprises, notamment grâce à des taux de change favorables. Elle met par ailleurs en avant le fait qu'il fait bon faire affaire avec les entreprises argentines car elles sont bien gérées, créatives, innovantes, sensibles aux différences culturelles et souples.

Oportunista.com a contribué à la croissance du commerce des services de l'Argentine en aidant l'industrie du tourisme à promouvoir ses produits et services, et en collaborant à des manifestations culturelles propices au développement du tourisme telles des festivals de tango, des salons, des foires commerciales et des événements gastronomiques à travers le pays.

Parmi les enseignements pouvant être tirés figurent :

- ❑ *Une vision claire et des objectifs précis et réalisables sont la clef d'une réussite durable.*
- ❑ *Il est essentiel que le personnel soit hautement qualifié, formé et motivé.*
- ❑ *Une idée innovante peut produire de grands effets.*

Parmi les conseils pouvant être donnés figurent :

- ❑ *Offrez un soutien humain et personnalisé qui tienne compte du marché.*

Le tango ne se danse pas qu'à deux

TangoTaxiDancers (www.tangotaxidancers.com)

TangoTaxiDancers est une agence qui fournit à Buenos Aires des professeurs et des partenaires de tango professionnels qui travaillent sur la scène du tango argentin. L'entreprise a vu le jour en 2007, encouragée par l'expansion du secteur du tourisme argentin qui a signifié une augmentation marquée du nombre de visiteurs venant en Argentine précisément pour danser le tango. TangoTaxiDancers a constaté que des danseurs peu scrupuleux ou sans aucune formation pénétraient le marché et que des services de grande qualité, sûrs, professionnels et fiable étaient nécessaires. L'essentiel de l'activité de l'entreprise consiste en la prestation de partenaires de danse professionnels, et accessoirement de professeurs de tango.

L'entreprise propose des cours de danse, basés sur sa méthode d'apprentissage personnelle, selon une formule «satisfait ou remboursé». Parmi les autres services fournis figurent : des cours particuliers conçus sur mesure; des cours classiques en groupe; des danseurs professionnels engagés à l'heure pour accompagner les clients à leurs cours, pour s'entraîner ou se rendre dans les milongas (manifestations ou soirées dans lesquelles le tango est dansé); des animations privées ou publiques ainsi que des démonstrations de danse.

TangoTaxiDancers a ceci d'unique que sa priorité est la satisfaction du client/de l'élève. Elle fait montre d'une grande souplesse et s'efforce de répondre aux attentes de ses clients, voire de les dépasser.

L'entreprise s'enquiert constamment de l'avis de ses clients comme de ses danseurs. Elle éprouve toutefois parfois des difficultés à concilier les besoins de tous ses clients. La charge de travail de TangoTaxi Dancers n'est pas régulière. Maintenir la motivation pendant les périodes creuses n'est pas chose facile.

Nous prêtons constamment attention des besoins de nos clients et innovons le cas échéant, en lançant, par exemple, de nouveaux services et modes de prestation, et en plaçant la barre toujours plus haut en termes de qualité.

Pour pouvoir exporter la culture de la danse, les clients et la population du pays dans lequel le client va passer du temps doivent comprendre les services offerts, apprendre à les utiliser et à les respecter. Des trésors de patience sont nécessaires pour expliquer que TangoTaxiDancers a pour but d'aider les clients ou de leur permettre d'apprécier la danse en tant que forme d'art. Cela prend aussi énormément de temps d'expliquer à

la population locale que l'arrivée d'étrangers ne constitue pas une menace pour leur culture.



TangoTaxiDancers garde un œil sur la concurrence et évalue les habitudes des clients. L'entreprise est convaincue que son personnel, ses programmes de formation, ses règles éthiques, son organisation et sa structure sont des modèles et à l'avant-garde.

L'essentiel de l'activité d'exportation de TangoTaxiDancers consiste à offrir des services aux touristes étrangers qui viennent en Argentine pour apprendre et goûter au plaisir d'un tango authentique. Lorsqu'ils rentrent chez eux, ils emportent les compétences et le savoir acquis en Argentine.

TangoTaxiDancers a à deux reprises envoyé des danseurs au Festival du Tango de Miami, mais sans grands résultats. Sa principale erreur aura été de ne pas contrôler de plus près le choix du personnel et de ne pas s'assurer qu'il comprenne la nature du travail pour lequel il était payé. Nombreux sont ceux qui pensent, à tort, que quiconque sait danser le tango peut être un TangoTaxiDancer, alors que ce travail exige un sens aigu du contact, de la patience, de l'énergie et du dévouement vis-à-vis des clients. L'entreprise a toutefois tiré les enseignements de cette expérience et a l'intention de prendre part à d'autres festivals de tango et de danse de par le monde.

Les principaux services offerts aux touristes à Buenos Aires sont aujourd'hui bien établis et bien compris. À l'inverse, lorsque des danseurs ont été envoyés à l'étranger, ces «exportations» ont été relativement soudaines, se sont faites de manière spontanée et sans grande préparation.

TangoTaxiDancers est aujourd'hui consciente du fait que l'exportation de ces services exige une planification et des études préalables. À titre d'exemple :

- Les danseurs doivent être en possession d'un passeport pour pouvoir travailler à l'étranger au pied levé;
- L'entreprise sait qu'elle doit tenir compte dans son prix du temps consacré aux tâches administratives;
- Les groupes qui se rendent à l'étranger doivent être supervisés par un responsable;
- Les critères de participation à des projets doivent être clairement établis; et
- TangoTaxiDancers a une marque et une réputation à préserver.

L'entreprise suit des règles d'éthique professionnelle et personnelle très strictes, ce qui impressionne les clients et permet de les fidéliser. En outre, c'est le bouche à oreille qui attire la plupart des nouveaux clients vers l'entreprise.

Les clients de TangoTaxiDancers rentrent dans leurs pays respectifs avec une image très positive de Buenos Aires et de ses habitants, ce qui pousse d'autres touristes à faire le déplacement. Ceci est une bonne chose pour l'entreprise ainsi que pour les autres services culturels, hôteliers et de restauration offerts.

Eduardo Amarillo de TangoTaxiDancers explique : «Nous essayons d'influencer les prestataires de services que nous rencontrons et de leur expliquer l'intérêt de bien traiter les clients et de leur offrir ce qui se fait de meilleur. Cette approche va dans une certaine mesure à l'encontre de l'approche traditionnelle à court terme qui vise essentiellement à obtenir le plus d'argent possible des touristes, sans se demander s'ils en ont pour leur argent, et sans s'inquiéter de l'image qu'ils vont se faire du pays et de son peuple.»

Parmi les enseignements pouvant être tirés figurent :

- ❑ *Faire systématiquement preuve de souplesse et être ouvert à toute suggestion est toujours payant.*
- ❑ *Il n'existe pas un seul modèle commercial lorsque vous vous lancez dans un nouveau service.*
- ❑ *Ne vous fiez pas aux apparences : les choses sont bien souvent plus compliquées qu'il n'y paraît.*

Parmi les conseils pouvant être donnés figurent :

- ❑ *Ne pensez pas que tout va marcher comme sur des roulettes.*
- ❑ *Faites preuve de souplesse et d'inventivité lorsque les choses tournent mal.*
- ❑ *À tout problème sa solution.*

Chapitre 8

Ghana

Profil du pays

Le Ghana jouit d'un climat tropical, sa population atteint 23 millions d'habitants,⁴⁵ et son économie a dans une grande mesure toujours été influencée par ses ressources naturelles. Le pays possède de grandes richesses naturelles, et est connu pour sa production et ses exportations de minerais et de bois d'œuvre.⁴⁶ De grandes quantités de cacao sont aussi produites par le secteur de l'agriculture. Ce secteur vigoureux, pilier de longue date de l'économie ghanéenne, représentait près de 40% du PIB en 2006.⁴⁷

En dépit de l'importance de l'agriculture et de la production de minerais pour l'économie ghanéenne, le secteur des services progresse et représentait lui aussi près de 40% du PIB en 2006.⁴⁸ L'importance du secteur des services a été reconnue par le Gouvernement du Ghana, lequel s'est efforcé de diversifier la base d'exportation du pays. Des réformes économiques, notamment des privatisations, l'accent mis sur la stabilité économique, la transparence et l'efficacité du secteur public, ont eu un effet positif sur l'expansion du commerce des services.

Le secteur des services du Ghana a déjà connu le succès dans certains sous-secteurs clés tels le tourisme et les services financiers, en plus des renvois de fonds de la diaspora africaine⁴⁹. La réhabilitation des sites historiques et le développement de l'écotourisme dans le Parc national de Kakum ont permis au secteur du tourisme de se développer de manière substantielle ces dernières années. Le Ghana est un des principaux points d'entrée des touristes occidentaux qui visitent l'Afrique pour la première fois, et son secteur du tourisme devrait selon toutes vraisemblances enregistrer une croissance moyenne de plus de 4,1% par an au cours des décennies à venir⁵⁰, grâce notamment au tourisme culturel, y compris au pèlerinage sur la route des esclaves bien connu des afro-américains⁵¹. Des débouchés existent dans le domaine des investissements étrangers directs (IED) en termes d'offre d'hébergement⁵².

Le secteur des services financiers s'est lui aussi considérablement développé au cours des dix dernières années, comme en atteste l'étude de cas ci-dessous. Le

45 Banque mondiale, Ghana at a Glance, septembre 2008. Site web à l'adresse : http://devdata.worldbank.org/AAG/gha_aag.pdf.

46 Site web du Portail officiel du Ghana, www.ghana.gov.gh/.

47 Banque mondiale, Ghana at a Glance.

48 *Ibid.*

49 Banque mondiale, Ghana Country Brief, octobre 2008. Disponible en ligne à l'adresse : <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/AFRICAEXT/GHANAEXTN/0,,menuPK:351962~pagePK:141132~piPK:141107~theSitePK:351952,00.html>.

50 Site web de Centre de promotion des investissements du Ghana, www.gipc.org/gh/Pages.asp?id=74.

51 Site web officiel de l'Office du Tourisme du Ghana, www.touringghana.com.

52 Centre de promotion des investissements du Ghana.

Gouvernement ghanéen est bien décidé à soutenir son secteur des services financiers en renforçant différentes instances de réglementation financière. La Universal Banking Business Licence introduite en 2003⁵³ devrait déboucher sur une concurrence accrue dans le secteur bancaire, ce qui est de bon augure pour les futures exportations de services financiers. Le secteur des services financiers profite aussi du développement du marché de l'assurance, vie et non-vie, de la consolidation des meilleures pratiques dans le domaine des services de microfinance, et de la présence des marchés des capitaux. La Ghana Stock Exchange (GSE, bourse du Ghana), créée en 1990, ainsi que la Securities and Exchange Commission SEC, commission des titres et de change), ont adopté des règles qui régissent les opérations des investisseurs, des sociétés de courtage, des entreprises cotées en bourse et des prestataires de services connexes, et ce dans le but de faciliter le commerce des services⁵⁴.

La réussite des sous-secteurs de services clés et les mesures adoptées par les pouvoirs publics pour les soutenir vont aider le Ghana, membre de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'ouest (CEDEAO)⁵⁵ et Membre de l'OMC depuis 1995, à réaliser pleinement son énorme potentiel et à diversifier ses exportations de services.

Étude de cas

Adieu la petite monnaie, place à l'électronique!

eTranzact Ghana Ltd (www.etranzact.com.gh)

eTranzact Ghana Ltd (eTranzact) est entrée en fonctionnement en 2006. C'est l'idée de faire de l'Afrique une société qui ne connaîtrait plus les paiements en espèces qui a poussé à lancer cette entreprise.

eTranzact offre une plateforme de paiement électronique pour les banques, les commerçants et les particuliers, laquelle leur permet d'opérer des transactions sans utiliser de liquidités. Ils peuvent ainsi transférer des fonds de différentes manières, notamment grâce à des dispositifs mobiles, par Internet, et des terminaux aux points de vente (TPV).

Parmi les services spécialisés proposés par eTranzact figurent notamment :

- Banque mobile (vérification du solde des comptes, cinq dernières transactions, transferts d'argent, etc.);
- Services Telco (téléphones mobiles à prépaiement et recharge d'unités);
- Services aux commerçants (règlement de factures de biens et de services par téléphone mobile et Internet);
- Commandes et paiements (de marchandises commandées par le biais de dispositifs mobiles et par Internet);
- Passerelle de paiement (pour les compagnies aériennes, les ambassades, les sites de commerce électronique, les écoles, etc.);
- Système de recouvrement des paiements en ligne (frais de scolarité, perception des taxes et impôts publics, etc.); et
- Facilitation des exportations de services (à l'aide des technologies mobiles et de paiement par Internet).

53 PricewaterhouseCoopers Ghana, Services financiers. Page web à l'adresse : www.pwc.com/extweb/industry.nsf/docid/5aad03fa0361699180256f510029434f.

54 *Ibid.*

55 Europa World Plus, Ghana: Economic Affairs Online, uniquement sur abonnement.

George Babafemi, Responsable des opérations chez eTranzact Ghana Ltd, résume en ces termes ce qui fait de l'entreprise une entreprise unique : «Nos services sont uniques car ils permettent au titulaire de la carte de procéder au paiement de différentes façons, de manière pratique, dans un environnement sûr. Créée en Afrique en partant de rien, eTranzact est la première application de paiement en ligne au monde qui soit réellement polyvalente (canaux multiples, applications multiples, services bancaires multiples) et qui fonctionne en ligne en temps réel. Par ailleurs, les services fournis aux négociants peuvent être entièrement personnalisés pour satisfaire leurs besoins avec précision.»

La principale difficulté pour eTranzact a été de faire accepter ces nouveaux procédés commerciaux. Le passage des transactions essentiellement réglées en espèces aux transactions électroniques a constitué un énorme changement pour la population.

L'entreprise préserve son avantage par rapport à la concurrence en poursuivant constamment ses recherches pour garantir la prestation de services de première catégorie.

Offrir un service de paiement en ligne primé permet de conserver en banque les sommes restant disponibles, ce qui aide l'économie et contribue au développement du commerce.

eTranzact opère actuellement en Afrique du Sud, en Côte d'Ivoire, au Nigéria, au Royaume-Uni et au Zimbabwe. Des opérations ont été lancées dans d'autres pays d'Afrique tels le Liberia et le Sierra Leone.

L'entreprise travaille aussi avec des entreprises étrangères présentes au Ghana. Un des plus gros clients d'eTranzact est Amadeus, basé à Madrid, Espagne.

Les services de eTranzact seront bientôt proposés à la diaspora africaine. L'entreprise va offrir de rapatrier les fonds des travailleurs émigrés de par le monde vers leur pays d'origine, et ce en utilisant la technologie eTranzact.

Il est important pour eTranzact de disposer de partenaires stratégiques à l'étranger, tout comme d'être présente dans certains pays tels le Royaume-Uni. Se lancer dans l'exportation a été pour eTranzact une décision stratégique. L'entreprise savait qu'il existait un marché africain, rassemblant des pays pauvres comme des pays riches, un marché sur lequel toute solution permettant de réduire les risques liés au transport d'argent serait la bienvenue.

eTranzact a réussi à faire comprendre qu'il fait bon travailler avec les entreprises ghanéennes de manière innovante, notamment :

- ❑ En mettant en avant la stabilité politique du Ghana;
- ❑ En vantant les excellentes infrastructures disponibles (vaste réseau de téléphonie mobile); et
- ❑ En mettant en exergue le fait qu'il n'existe aucun obstacle réglementaire dans le pays.



Parmi les enseignements pouvant être tirés figurent :

- ❑ *Chacun à sa manière de travailler qui lui est propre.*
- ❑ *La capacité d'adaptation et la souplesse, notamment en termes de prix, sont les clés de la réussite.*

Parmi les conseils pouvant être donnés figurent :

- ❑ *Informez-vous sur le pays vers lequel vous allez exporter.*
- ❑ *Réalisez au moins une étude de marché sommaire.*
- ❑ *Comprenez parfaitement les besoins du marché.*
- ❑ *Trouvez un partenaire.*
- ❑ *Répondez aux besoins des clients et adaptez-vous à eux pour les satisfaire.*

Chapitre 9

Malaisie

Profil du pays

Pendant des centaines d'années, la Malaisie a été un jalon important sur la route internationale des épices. Ce pays d'Asie du sud-est qui produit traditionnellement des matières premières telles le caoutchouc et l'étain, avec une population de 26 millions d'habitants⁵⁶, dispose aujourd'hui d'une économie diversifiée, d'une industrie manufacturière et d'un secteur des services solides. En 2006 le secteur des services représentait plus de 40% du PIB et l'industrie près de 50%, la part de l'agriculture s'établissant à 8,7%⁵⁷.

Le commerce des services de la Malaisie a enregistré une croissance soutenue, notamment dans les secteurs du tourisme, des TIC, de la finance et de la construction qui ont connu ces dernières années une progression substantielle. Depuis 2003, les mesures adoptées par le gouvernement visent à développer les activités à valeur ajoutée du secteur des services, et notamment à attirer l'investissement dans les technologies de pointe, les technologies médicales et les produits pharmaceutiques. Une des mesures clés adoptées en faveur du secteur des services a été le lancement du Troisième plan directeur en faveur de l'industrie (IMP3). Lancé en 2006, l'IMP3 restera en vigueur jusqu'en 2020 et vise à permettre le développement de certains sous-secteurs tels l'éducation et la formation, le tourisme, les services fournis aux entreprises et professionnels, et les TIC⁵⁸.

L'État prospère de Malaisie se caractérise par sa grande diversité culturelle. Malais, Chinois, Indiens et d'autres groupes autochtones y cohabitent en effet. La langue officielle du pays est le Bahasa Melayu (malais) mais de nombreuses autres langues asiatiques et l'anglais sont également largement parlées. La Malaisie, comme le montre l'étude de cas qui suit, offre un marché de niche pour les sociétés de services qui tiennent compte de la culture musulmane du pays. Différentes branches d'activité prospèrent dans le pays, telle la banque islamique qui offre des produits et des services bancaires islamiques innovants, alors que l'industrie alimentaire halal connaît une croissance rapide dont l'objectif est de faire de la Malaisie une plaque tournante de l'alimentation halal ou des denrées alimentaires autorisées par la religion musulmane.

Membre de l'OMC depuis 1995, la Malaisie a libéralisé certains de ses secteurs de services tels le tourisme et l'enseignement privé, et a fait la promotion des

56 Banque mondiale, Malaysia at a Glance, septembre 2008, http://devdata.worldbank.org/AAG/mys_aag.pdf.

57 *Ibid.*

58 Ministère du commerce international et de l'industrie de la Malaisie, IMP3. Disponible auprès de la Professional Services Development Corporation, site web www.miti.gov.my.

services manufacturiers, de santé et de construction⁵⁹. Il existe des débouchés à l'exportation dans le secteur des services de santé, d'éducation, de construction et professionnels tels les services de prestation de conseil et d'architecture⁶⁰.

L'omniprésence de la langue anglaise, une population éduquée et le fait que l'administration de la propriété privée a été renforcée sont autant de facteurs clés pour la croissance du commerce des services national. En outre, les TIC ont permis aux prestataires de services, petits et grands, de promouvoir et de proposer leurs services en ligne. Des campagnes de sensibilisation aux engagements contractés par la Malaisie au titre de l'AGCS ont été lancées pour accroître la compétitivité nécessaire pour soutenir la concurrence accrue des prestataires de services étrangers liée à la mondialisation⁶¹.

Étude de cas

Autopsies numériques

INFOVALLEY Group of Companies (www.infovalley.net.my)

INFOVALLEY est une société de technologie intégrée des sciences de la vie dont les trois grands domaines d'activité sont :

- ❑ La bioinformatique (solutions logicielles personnalisées pour la gestion et la conception de biotechnologies par l'élaboration, l'analyse et la visualisation des opérations scientifiques);
- ❑ Les biotechnologies (kits de diagnostic moléculaire et bioservices); et
- ❑ L'informatique médicale (informatique de haute performance et visualisation en haute définition, outils analytiques et de navigation conçus sur-mesure, essentiellement pour un usage médico-légal).

INFOVALLEY exporte des services de santé ainsi que des services en amont de recherche-développement dans la technologie liée à la santé. Elle emploie 35 personnes à son siège de Kuala Lumpur, Malaisie, et emploie 25 personnes à Bangalore, Inde.

L'entreprise a été créée en 2000 dans l'idée d'en faire un géant de la technologie des sciences de la vie offrant des solutions d'avant-garde dans le but de créer des valeurs socioéconomiques.

INFOVALLEY est leader mondial dans le domaine des autopsies numériques. La religion musulmane interdit les autopsies, à moins que la loi ou une raison médicale ne l'exige. En Malaisie, un décret favorable aux autopsies numériques a été adopté, lequel stipule que priorité doit être donnée à l'autopsie numérique de préférence à l'autopsie classique. Si l'autopsie numérique permet d'établir la cause du décès avec précision, alors l'autopsie classique est inutile.

Mathavan A. Chandran, PDG du groupe, explique : «Nous offrons un service d'autopsie numérique, une solution logicielle qui repose sur un environnement informatique des plus

INFOVALLEY à ceci d'unique qu'elle sait tirer le plus grand parti de son vaste corpus de connaissances. Elle crée de la valeur en offrant des solutions technologiques innovantes.

59 OMC, Malaysia : Strategies for the Liberalization of the Services Sector, 2005. Disponible en ligne à l'adresse : www.wto.org/english/res_e/booksp_e/casestudies_e/case25_e.htm.

60 *Ibid.*

61 *Ibid.*

performants. Elle crée un organisme virtuel de haute-définition qui permet au médecin légiste de procéder à un examen post-mortem, de consigner toutes les constatations présentant un intérêt et d'établir un rapport conforme à la norme internationale en vigueur en la matière.»

La principale difficulté pour l'entreprise a été de trouver les ressources humaines dont elle avait besoin, et plus précisément de trouver des candidats possédant une capacité d'adaptation au changement hors du commun. En outre, une entreprise mondiale telle qu'INFOVALLEY relève de front le défi de la différence culturelle en innovant pour tenir compte de la diversité culturelle.

L'environnement compétitif dans lequel opère INFOVALLEY fait d'elle une entreprise dynamique. Elle ne cesse de placer la barre de plus en plus haut. L'entreprise se concentre sur la constitution d'un capital humain doté de compétences supérieures et sur les défis professionnels à relever qui débouchent indirectement sur une amélioration de la qualité du service offert.

L'entreprise exporte depuis 2005. Parmi ses actuels marchés d'exportation figurent l'Australie, les États-Unis, l'Inde, l'Indonésie, le Royaume-Uni, Singapour, et la Thaïlande. Les exportations représentent moins de 10% des recettes de l'entreprise, recettes qui proviennent essentiellement de la vente de bioinformatique.

INFOVALLEY a été conçue pour servir le marché mondial et des projets d'expansion dans d'autres pays ont été préparés, notamment pour concéder sous licence le service d'autopsie numérique.

INFOVALLEY a vocation à exporter. Son plan de développement stratégique est en place depuis la création de l'entreprise. Selon Mathavan A. Chandran, «En tant que leader du marché en Malaisie, nous avons étendu notre présence sur le marché de l'Asie du sud-est. L'étape suivante consistera à pénétrer les marchés européen et américain.»

INFOVALLEY s'est associée à des entreprises de renommée mondiale telles Intel, Oracle, SGI, Illumina et GE Healthcare, et ce dès le début, afin de s'assurer que chaque membre soit jugé à l'aune des normes les plus élevées possibles. Les alliances de marques et la cohabitation ont ainsi permis à INFOVALLEY d'améliorer son image.

INFOVALLEY est étroitement associée au principal organisme de TIC du Gouvernement de la Malaisie, la Multimedia Development Corporation (MDeC). Grâce à cette association et à l'appui de MDeC, INFOVALLEY peut aujourd'hui se vendre à l'internationale, plus rapidement et de manière plus rentable qu'elle l'aurait pu par le passé.

INFOVALLEY a contribué à la croissance du commerce des services de la Malaisie. Seul prestataire de services très pointus pouvant être commercialisés dans le monde entier, elle se trouve en position de leader et, par association, la Malaisie aussi.

Parmi les enseignements pouvant être tirés figurent :

- ❑ *Le capital humain est le seul vrai atout et capital de l'entreprise.*
- ❑ *La compétitivité de l'entreprise tient dans ses employés.*
- ❑ *Il n'existe aujourd'hui qu'un marché : le marché mondial.*
- ❑ *Pour parfaitement comprendre les difficultés du marché, il est nécessaire de nouer des contacts directs avec les représentants du marché.*
- ❑ *Toutes les activités de l'entreprise doivent être de niveau mondial.*

Parmi les conseils pouvant être donnés figurent :

- ❑ *Veillez à trouver LE partenaire local idéal, même si cela prend du temps.*

Chapitre 10

Sri Lanka

Profil du pays

État insulaire situé au sud de l'Inde, le Sri Lanka était jadis un pays à économie essentiellement agricole, mais aujourd'hui les services sont un important facteur de croissance pour l'économie nationale. En 2006⁶² les services employaient environ 40% de la main-d'œuvre et représentaient 56,5% du PIB en 2007⁶³. Le Sri Lanka compte près de 20 millions d'habitants⁶⁴.

Le secteur des services s'est développé principalement dans les domaines du négoce, du transport et des services financiers. L'industrie des télécommunications a connu une croissance rapide, le nombre total de lignes téléphoniques fixes ayant atteint 1,2 millions en 2005, et ces dernières années les marchés de la téléphonie mobile se sont eux aussi développés⁶⁵.

Les possibilités de commercialisation des services ont été considérablement augmentées par l'amélioration de la connectivité par les TIC, outre le fait que le secteur des TIC en pleine expansion a mis l'accent sur la formation et la conception de logiciels. La réputation de Colombo en matière d'externalisation s'améliore et la demande progresse en conséquence. Le haut niveau d'anglais, le faible coût de la main-d'œuvre comparé aux marchés voisins, ainsi que les compétences professionnelles disponibles, sont de bon augure pour le développement de ce sous-secteur.

L'industrie de l'impression est un des sous-secteurs des services clés du Sri Lanka. Avec 4 000 imprimeries, le secteur emploie plus de 40 000 personnes.⁶⁶ Les sociétés d'impression offrent des services sophistiqués qui satisfont aux normes internationales – maisons de séparation de couleurs, emballages imprimés (agendas, célèbres étiquettes du thé sri-lankais, entre autres), impression de livres et commerciale – autant d'atouts à l'exportation. L'investissement dans les technologies et la disponibilité à s'adapter pour satisfaire aux normes internationales (comme par exemple par la création de

62 Europa World Plus, Sri Lanka : Economic Affairs.

63 Banque mondiale, Sri Lanka at a Glance.

64 Banque mondiale, Sri Lanka at a Glance, septembre 2008. Disponible en ligne à l'adresse : http://devdata.worldbank.org/AAG/Ika_aag.pdf.

65 Economist Intelligence Unit, Global Technology Forum, Sri Lanka telecoms: Services boom continues, juillet 2006. Disponible en ligne à l'adresse : http://globaltechforum.eiu.com/index.asp?layout=rich_story&doc_id=9002&title=Sri+Lanka+telecoms%3A+Services+boom+continues&channelid=4&categoryid=30.

66 Site web du Conseil de promotion des exportations du Sri Lanka, www.srilankabusiness.com/trade_info/srilankaproduct/printing.htm.

maisons de négoce de l'impression offrant des forfaits d'impression, y compris des services de finissage d'impression et de reliure⁶⁷) permettent au pays de se placer plus haut dans la chaîne de valeur des services.

Membre de l'OMC depuis 1995, et partie à de nombreux accords commerciaux bilatéraux et régionaux, le Sri Lanka est prêt à faire fond sur la croissance du commerce des services, en particulier dans les secteurs du tourisme, des TIC, et de l'impression.

Comme le montre l'étude de cas ci-dessous, le Sri Lanka s'adapte aux besoins du marché international pour offrir non pas seulement des services mais des solutions.

Étude de cas

Poursuivre la tradition de l'impression

Graphitec Pvt. Ltd (www.graphitec.biz)

Graphitec Pvt. Ltd (Graphitec) est une entreprise d'impression offset et d'emballage, certifiée ISO 9001:2000 et lauréate de nombreux prix. L'entreprise a fait l'objet d'un audit et a été approuvée par Disney World pour fabriquer des produits d'emballage Disney.

Graphitec a vu le jour en 1990 dans des circonstances économiquement difficiles. Le fondateur de l'entreprise, Sudath Silva, pensait que l'économie allait alors se redresser et que le moment était bien choisi pour lancer l'entreprise.

L'entreprise produit des articles aussi divers que des étiquettes, des livres, des rapports annuels, des brochures, des notices de produits, des affiches, des cartes de vœux, des cartes de visite, des calendriers, ainsi que des emballages uniques pour denrées alimentaires, cosmétiques et cadeaux.

La devise de Graphitec illustre son caractère unique : «Bâtisse sur le roc et non sur le sable, que vos efforts résistent aux assauts du temps.» Selon Sudath Silva, «Chez Graphitec, nous sommes très à cheval sur la qualité dans tout ce que nous faisons. Nos procédés, nos technologies et nos forces vives travaillent en synergie pour produire une qualité inégalée dans l'industrie de l'impression sri-lankaise et sur les marchés d'exportation.»

Graphitec est une entreprise moderne reposant sur un socle de qualité. Elle est dotée de son propre code de conduite, lequel définit les normes élevées qui régissent les opérations quotidiennes de l'entreprise. Le code de conduite évoque, entre autres, la conformité aux lignes directrices ISO 9001:2000, le rejet du travail des enfants, de toute forme de discrimination, et l'attachement à la protection de l'environnement.

La parfaite compréhension et le respect intégral des paramètres de qualité, conformément à la demande du marché, sont des caractéristiques propres à Graphitec. En outre, la souplesse (travail d'équipe), la rapidité (réingénierie et adaptation sous 24 heures), et le respect des délais de livraison (taux de succès de 95%) sont autant de concepts novateurs qui permettent à l'entreprise de se distinguer de ses concurrentes sur le marché.

67 *Ibid.*

Graphitec tire sa compétitivité de sa parfaite connaissance de ce qui se passe sur le marché mondial. L'entreprise suit de près les tendances, la mode, et le comportement des utilisateurs finaux. La connaissance à l'instant T est l'arme ultime contre la concurrence. Elle permet à l'entreprise de prendre des décisions professionnelles intelligentes et de garder son avance sur la concurrence, notamment sur ceux qui copient ses produits et ses services.

Ces 25 dernières années, les entreprises sri lankaises ont été confrontées à de nombreuses difficultés allant de récessions économiques à l'instabilité politique et sociale, de taux d'intérêt élevés à l'inflation et à des problèmes d'équilibre entre travail et vie privée. Pour survivre et prospérer, les milieux d'affaires sri lankais ont dû travailler dur et à faire preuve de créativité.

Les forces du marché qui dictent l'offre de produits et de services au Sri Lanka sont très différentes de celles qui existent sur le marché international. Pour accroître ses chances de succès, l'entreprise a beaucoup investi dans l'identification des produits et des services adaptés aux différents marchés. Les recherches effectuées par Graphitec lui ont notamment permis de pénétrer avec succès le marché de l'UE et d'enregistrer ainsi une augmentation substantielle de ses exportations.

30% environ des ventes annuelles de Graphitec sont réalisés à l'exportation. L'entreprise exporte des livres vers le Royaume-Uni, des matériels promotionnels vers les Maldives, des livres vers l'Afrique de l'ouest (dans le cadre d'un accord conclu avec une organisation religieuse dont le siège se trouve aux Etats-Unis), des périodiques vers l'Inde et l'Afrique de l'ouest, et des emballages cadeaux vers les États-Unis.

Se lancer à l'exportation a été une décision stratégique pour l'entreprise. Alors que Graphitec s'était imposée comme acteur de poids sur le marché national, elle a pris conscience que le marché sri-lankais arrivait à saturation. L'exportation s'est alors logiquement imposée pour permettre à l'entreprise de se développer. Après des recherches approfondies et une préparation attentive, Graphitec a choisi de commencer par viser le marché de l'UE.

Graphitec s'est fixé des règles de conduite auxquelles elle ne déroge jamais :

Graphitec a contribué à la croissance du commerce des services du Sri Lanka. L'entreprise a encaissé des devises étrangères et fait connaître l'offre sri-lankaise de produits et de services de qualité en général, et la sienne en particulier.

- ❑ Lorsque nous songeons à la sueur et aux larmes versées ainsi qu'aux joies ressenties, nous prenons conscience que nous nous sommes enrichis grâce aux partenariats conclus au fil du temps;
- ❑ Les partenariats fondés sur la confiance se transforment en amitié;
- ❑ Graphitec est une communauté fondée sur les valeurs de la qualité et de la famille, et il s'agit d'une communauté de clients qui sont aussi des amis;

- ❑ Les amitiés ne sont pas sacrifiées sur l'autel du profit; et
- ❑ Il arrive un moment où calculer les coûts et payer le prix n'ont plus d'importance et où tout ce qui importe c'est la valeur.

Parmi les enseignements pouvant être tirés figurent :

- ❑ *Les entreprises doivent être souples et être capables de s'adapter à toutes les situations, aux aléas politiques et économiques, aux changements mondiaux et technologiques.*
- ❑ *La recherche de nouveaux clients ne doit jamais cesser, et rien n'est jamais acquis.*

Parmi les conseils pouvant être donnés figurent :

- ❑ *Commencez par vous constituer un marché national.*
- ❑ *Offrez la meilleure qualité possible.*
- ❑ *Respectez les normes internationales applicables à votre branche d'activité et maintenez vos normes de procédés.*
- ❑ *Apprenez de vos erreurs.*
- ❑ *Étudiez les marchés intérieurs potentiels afin de préparer votre personnel à exporter.*
- ❑ *Réalisez une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) de votre entreprise.*
- ❑ *Préparez un plan de commercialisation à l'exportation.*

Chapitre 11

Singapour

Profil du pays

Plaque tournante stratégique de l'Asie du sud-est, Singapour est devenu une puissance économique internationale incontournable. Grâce à son port parmi les plus actifs au monde, ainsi qu'à son réseau routier bien développé et ses services de compagnies aériennes, Singapour est un centre important tant pour le transport aérien que pour le transport maritime axé sur le commerce international. Le secteur des services est un puissant moteur de développement économique, preuve en est le fait qu'il représentait 70,5% du PIB en 2007⁶⁸.

Société multiethnique, Singapour compte quatre langues officielles – le malais, le chinois, l'anglais et le tamoul – parlées par sa population qui dépasse les 4,5 millions d'habitants⁶⁹. L'élargissement de la base d'exportation de Singapour a été considérablement favorisé par le niveau très élevé d'anglais parlé, par les capacités considérables de travail en réseau de sa main-d'œuvre ainsi que par l'importance qu'attache cette dernière aux relations. Des installations de télécommunications et d'Internet de la plus meilleure qualité garantissent des communications rapides pour le commerce international des services.

Le secteur des services a également considérablement bénéficié des mesures de politique générale très favorables adoptées par les pouvoirs publics et destinées à abaisser le coût des transactions et à développer l'économie basée sur les connaissances, tout en favorisant l'apparition d'offres à plus grande valeur ajoutée⁷⁰. Ajoutez à cela une solide réglementation des droits de propriété intellectuelle visant à protéger, promouvoir et favoriser l'innovation. Les sous-secteurs clés du secteur des services de Singapour sont ceux des services financiers sophistiqués, des services de transport de grande qualité, ainsi que des services d'éducation et de formation solides, y compris de formation continue tout au long de la vie.

Membre de l'OMC depuis 1995⁷¹, Singapour est un fervent partisan du libre échange et maintient peu d'obstacles au commerce. Des restrictions existent dans quelques secteurs, mais elles sont pour la plupart progressivement levées comme dans le cas des télécommunications, de l'approvisionnement en énergie

68 Europa World Plus, Singapour: Economic Affairs, sur abonnement en ligne uniquement. www.europaworld.com/entry/gh.is.51.

69 Euromonitor International, Singapour: Country factfile.

70 Economist.com, Singapore factsheet, novembre 2008. Disponible en ligne à l'adresse : www.economist.com/countries/Singapore/profile.cfm?folder=Profile-FactSheet.

71 OMC, Singapour et l'OMC. Page web à l'adresse : www.wto.org/french/theWTO_f/countries_f/singapore_f.htm.

et des secteurs bancaires. Cette libéralisation vise à améliorer l'efficacité en général⁷², Membre de l'ANASE et de l'APEC, Singapour est très attaché au régionalisme.

Une main-d'œuvre hautement qualifiée, des infrastructures de premier ordre et l'attachement à l'efficacité, conjugués à une culture du service, ont permis à Singapour de se faire une réputation internationale de prestataire de services de grande qualité. Dans les secteurs du franchisage et des services de formation (notamment pour tendre vers l'excellence), les prestataires de services innovants offrent le meilleur du commerce des services, comme en attestent les études de cas ci-dessous.

Études de cas

Rester dans la course dans un Singapour en pleine mutation

Nanyang Polytechnic (www.nyp.edu.sg)

Le **Nanyang Polytechnic (NYP)**, créée en 1992, propose des formations supérieures sanctionnées par un diplôme aux étudiants tant nationaux qu'internationaux, et ce dans toute une palette de disciplines aussi diverses que l'ingénierie, les TIC, le design, les médias interactifs et numériques, les sciences chimiques et de la vie, les affaires, et les sciences de la santé.

Le NYP propose actuellement 33 formations à temps plein sanctionnées par un diplôme à quelque 15 000 étudiants. Il s'agit d'une entité publique, et les frais de scolarité des étudiants nationaux sont partiellement subventionnés par le Gouvernement de Singapour. Le NYP encourage aussi la formation tout au long de la vie par le biais de ses programmes d'éducation et de formation continues destinés aux adultes qui travaillent, de même qu'elle soutient les entreprises et l'industrie par le biais des services professionnels et techniques proposés.

Le NYP est un établissement d'enseignement à vocation mondiale de tout premier ordre. Elle propose des programmes et des services internationaux par le biais de sa filiale détenue à 100%, le NYP International (NYPi). Le NYPi a pour mission de valoriser la marque du polytechnique dans le domaine de l'enseignement et de la formation techniques au-delà des frontières de Singapour, et de renforcer ses partenariats et collaborations internationaux existants.

Le NYP a officiellement vu le jour le 1^{er} avril 1992. En février 1993, l'Institut germano-singapourien, l'Institut franco-singapourien et l'Institut nippon-singapourien ont été transférés du Economic Development Board au NYP.

Selon Alexius Oh, «La force du NYP repose sur deux piliers : un enseignement efficace et une culture de l'innovation omniprésente, les deux étant liés.»

La culture de l'innovation est présente dans toutes les opérations de l'institut polytechnique, tant dans sa manière de former ses étudiants et de mettre en valeur les capacités de ses gens, que dans la manière dont il s'organise et apprend en tant qu'organisme.

⁷² Economist.com, Singapore factsheet.

L'enseignement efficace offert est le fruit d'un réel travail pédagogique, lequel puise essentiellement dans les capacités d'innovation de l'institut polytechnique.

Parmi les exemples d'innovation du NYP peuvent être cités :

- ❑ Le concept de Teaching Factory® (création sur le campus d'un réel environnement de travail), qui sert aussi de modèle pour l'enseignement technique à l'étranger.
- ❑ Une approche décloisonnée (travail d'équipe multidisciplinaire et transversalité dans l'organisme) qui va jusqu'à l'inclusion du Technology Park (regroupement des synergies de cinq écoles).
- ❑ Le système AES® (partage de l'expérience cumulée, en d'autres termes l'innovation dans la gestion du savoir).

L'enseignement polytechnique est pavé d'embûches, notamment : mise en valeur des capacités du personnel pour lui permettre de suivre les progrès de la science et de la technologie; savoir en tout temps répondre aux besoins de l'industrie; répondre aux besoins de l'enseignement et de la formation continue de ceux qui travaillent; et trouver les ressources qui permettront d'adopter les nouvelles technologies et de les adapter aux différentes applications.

Son approche innovante de l'enseignement conjuguée à son attachement à l'excellence dans l'innovation permettent au NYP d'être toujours dans l'air du temps et de s'adapter au paysage économique changeant de Singapour.

En exportant ses compétences et son expérience en matière d'enseignement technique et professionnel vers plusieurs pays de la région, le NYP élargi son réseau d'amis et de partenaires et contribue aux efforts déployés par Singapour pour se créer une clientèle par ses voisins. Trois programmes internationaux d'envergure du NYP peuvent être cités à titre d'exemple :

- ❑ Projet de réforme de l'enseignement professionnel entre la Banque mondiale et la Chine (prestation de formations et de services de conseil pour contribuer à la réforme du système de l'enseignement technique/professionnel auquel sont associées 82 écoles de quatre provinces chinoises).
- ❑ Projet de l'Institut de formation professionnelle du Parc industriel de Suzhou (élaboration d'un plan pour l'institut, prestation de programmes de formation destinés au personnel de haut niveau, et échanges portant sur les modèles pédagogiques et de gestion).
- ❑ Projet d'initiative pour l'intégration de l'ANASE (formation de formateurs en TIC, programme sur 5 ans visant à aider le Cambodge, la République démocratique populaire lao, le Myanmar et le Viet Nam à constituer un réservoir de talents dans le domaine des TIC).



Des étudiants en plein travail dans un environnement d'apprentissage intégré proche des conditions de travail réelles

Comme l'explique Alexius Oh, «L'enseignement supérieur était jusqu'ici l'apanage des universités, or l'économie a également besoin de techniciens bien formés et possédant des connaissances et des compétences à jour pour satisfaire aux besoins en main-d'œuvre de l'industrie.»

Le NYP a créé sa propre marque unique d'enseignement et de formation techniques et professionnels. Son concept de Teaching Factory® constitue une approche pédagogique à ce point innovante qu'il a été adopté par d'autres établissements de formation étrangers, ce qui a, entre autres, contribué à promouvoir l'image de Singapour sur la scène internationale.

Le NYP fait également tout son possible pour que davantage d'élèves soient exposés à un environnement international. À titre d'exemple

peut être citée l'initiative des Overseas Student Project Centres (centres de projets des étudiants à l'étranger). Le NYP a établi un partenariat avec le Beijing Information Technology College pour créer un Centre de projets des étudiants NYP sur le campus de cette université. Le centre donne aux étudiants un avant-goût de l'étranger, leur permet de se préparer pour leurs futurs postes dans d'autres pays.

Dans le centre, les étudiants sont plongés dans la culture du pays, ils travaillent sur des projets industriels réels avec des étudiants nationaux. Les participants ont ainsi l'occasion de faire l'expérience du travail à l'étranger et de nouer leurs premiers contacts professionnels. La formule a connu un succès tel qu'un deuxième centre du même type a été créé en 2008 à l'Institut de formation professionnelle du Parc industriel de Suzhou.

Parmi les enseignements pouvant être tirés figurent :

- ❑ *Pour préserver son avance sur la concurrence, il faut innover sans cesse.*
- ❑ *Suivre l'évolution de l'industrie et de la technologie est essentiel, tant pour la direction que pour les employés.*

Parmi les conseils pouvant être donnés figurent :

- ❑ *Constituez un solide réseau d'organismes partenaires;*
- ❑ *Partagez le savoir et l'expérience accumulés.*

Boulangeries-pâtisseries

BreadTalk Pte Ltd (www.breadtalk.com)

Le Groupe BreadTalk a vu le jour en 2000, fruit de la créativité de son Président et fondateur, le visionnaire George Quek.

BreadTalk est un groupe à vocation culinaire déjà récompensé qui comprend :

- ❑ 200 boulangeries-pâtisseries BreadTalk;
- ❑ 24 cafés locaux ToastBox;
- ❑ 5 restaurants Din Tai Fung;
- ❑ 27 points de vente Food Republic;
- ❑ 2 boutiques J. Co. Donuts & Coffee (15 prévues d'ici 3 ans);
- ❑ Le concept de restauration The Station Kitchen (différentes cuisines : CHARCOAL Yakimiku, AH WOK – cuisine locale –, et ALLEY Tapas Bar);
- ❑ The Bistro (cosmopolitain).

Selon Joyce Koh, Vice-président senior du Groupe BreadTalk, «La créativité et l'innovation sont au cœur des valeurs de notre entreprise.»

BreadTalk est connu pour ses concepts stylés, pérennes, attrayants, et qui suscitent l'intérêt.

George Quek, fondateur de l'entreprise, a révolutionné le monde de la boulangerie-pâtisserie en rajeunissant un secteur perçu comme en perte de vitesse. Il a créé des boutiques stylées, temples de verre et d'acier, bien éclairées, meublées et dotées de cuisines entièrement visibles. Le personnel porte des uniformes élégants et très stylés.

De nouveaux petits pains, toasts et gâteaux aux noms exotiques et ayant une histoire sont proposés à la vente. Chaque produit est cuit sur place, remplissant l'air d'une odeur alléchante. Pour couronner le tout, la marchandise est conditionnée dans de jolis emballages et boîtes.

BreadTalk a été confronté à diverses difficultés, notamment :

- Faire en sorte d'être visible pour permettre à la marque de se développer, ce qui a nécessité de trouver des emplacements de première catégorie dans des centres commerciaux de premier ordre.
- Les restrictions douanières applicables aux ingrédients entrant dans la composition de ses produits et des problèmes juridiques dans certains pays, problèmes qui pourraient empêcher BreadTalk d'ouvrir les points de vente souhaités.

BreadTalk est convaincu de l'intérêt d'être un précurseur et un chef de file. L'entreprise s'efforce d'être la meilleure dans tout ce qu'elle entreprend et d'innover sans cesse.

La créativité est le moteur de BreadTalk et sa motivation première. Parmi les nombreux exemples de stratégies innovantes adoptées par BreadTalk et qui font qu'il est encore plus difficile de la copier peut être citée la rénovation de ses magasins pour leur donner un coup de jeune.

Son équipe de recherche-développement interne, composée de consultants internationaux, est le fer de lance de l'innovation en matière de produits et vise sans cesse à satisfaire les palais exigeants de ses clients du monde entier.

Il existe des magasins BreadTalk en Chine, à Hong Kong (Chine), en Inde, en Indonésie, en Malaisie, au Moyen-Orient, aux Philippines, en République de Corée, au Taipei chinois, et en Thaïlande.



Pain frais et pâtisseries dans une boutique BreadTalk

Singapour est un pays relativement petit. Pour qu'une entreprise cotée en bourse telle que BreadTalk puisse poursuivre sa croissance, elle doit se développer au-delà des frontières nationales. Avant de pénétrer de nouveaux marchés, BreadTalk étudie leur situation économique, leur population, leurs données démographiques, leur dynamisme culturel, leur situation socioéconomique ainsi que les possibilités de trouver des partenaires et de créer des franchises.

Pour que dans l'esprit des gens germe l'idée qu'il fait bon travailler avec une entreprise de Singapour, BreadTalk doit :

- Afficher des résultats positifs;
- Faire la preuve de sa capacité à former des gens;
- Faire la preuve de sa capacité à reproduire des concepts commerciaux à l'étranger;
- Prouver qu'il existe une demande; et
- Tenir ses promesses.

Depuis l'ouverture de son premier magasin, BreadTalk a reçu des milliers de demandes de renseignements et d'offres de création de franchises ou de partenariats. L'entreprise étudie avec soin toutes les demandes pour s'assurer qu'elles satisfont à ses critères de sélection.

Depuis qu'elle existe, BreadTalk a créé des milliers d'emplois. Elle jouit d'une grande estime et est considérée comme un modèle d'entreprise exportatrice.

Parmi les enseignements pouvant être tirés figurent :

- ❑ *Étudier chaque nouveau débouché avec attention.*
- ❑ *Choisir LE bon partenaire.*

Parmi les conseils pouvant être donnés figurent :

- ❑ *Établissez d'emblée toutes les conditions et obligations qui régissent le partenariat.*
- ❑ *Faites preuve de patience et trouvez le partenaire qui pourra offrir vos services sans compromis.*
- ❑ *Étudiez le marché pour être sûr qu'il se prête à un développement sur le long terme.*

Chapitre 12

Kenya

Profil du pays

Situé en Afrique de l'est, le Kenya est souvent décrit comme «Le berceau de l'humanité». Avec une population proche des 35 millions d'habitants⁷³, le pays a souffert de conflits internes. La croissance économique a commencé à s'accélérer après une longue période de stagnation. Les produits agricoles, les produits de l'horticulture et le thé ont toujours été des exportations clés pour l'économie nationale. Toutefois, avec près de 60% du PIB⁷⁴, le secteur des services du Kenya occupe aujourd'hui une place importante dans l'économie. Le commerce des services est bien établi et un certain nombre de sous-secteurs jouent un rôle clé, y compris le tourisme, les services commerciaux et le transport⁷⁵, avec l'Union européenne (UE), les États-Unis et le Marché commun de l'Afrique de l'est et de l'Afrique australe (COMESA).

Centre commercial et financier de l'Afrique de l'est, Nairobi (capitale du Kenya) est une importante plate-forme de transport et de communication pour la région. Le gouvernement est conscient de l'importance qu'il y a à développer le secteur des télécommunications (y compris par la privatisation du système de télécommunications), lequel influence dans une grande mesure le succès des autres secteurs de services. Le développement à grande échelle des infrastructures et la privatisation du secteur sont en cours. Un projet de construction d'un câble en fibre-optique sous-marin a été lancé, qui reliera les Émirats arabes unis au Kenya, dans le but de réduire les coûts de connexion à Internet et d'améliorer l'accès à la bande passante.

Les mesures très favorables au développement des télécommunications adoptées par le gouvernement jouent un rôle important dans la croissance de son secteur naissant de l'externalisation des processus d'entreprise (BPO) dans le domaine des TIC. L'introduction de mesures d'incitation et les nombreuses possibilités d'investissement suscitent l'intérêt pour ce secteur. S'agissant du développement du secteur des TIC, l'un des principaux avantages du Kenya est sa main-d'œuvre hautement qualifiée. Nombre d'employés du secteur des TIC sont diplômés de facultés d'informatique et, depuis les années 80, l'on estime que 1,1 millions de Kenyans ont suivi une formation en informatique⁷⁶. Des cours d'informatique sont aujourd'hui aussi inscrits aux programmes des écoles

73 Banque mondiale, Kenya at a Glance, septembre 2008. Disponible en ligne à l'adresse : http://devdata.worldbank.org/AAG/ken_aag.pdf.

74 *Ibid.*

75 Centre du commerce international, *Services Trade Capacity Study: Project to promote participation of developing countries in the GATS*, Kenya 2005.

76 Autorité kenyane responsable des zones franches industrielles pour l'exportation, Secteur des TIC du Kenya, 2005. Disponible en ligne à l'adresse : www.epzakenya.com/UserFiles/File/ictKenya.pdf.

et d'autres instituts de formation. Les possibilités de formation se multiplient et la mise en valeur des services professionnels est considérée comme un important facteur de croissance de l'économie kenyane.

Membre de l'OMC depuis 1995, le Kenya a réformé son secteur des services financiers où les taux d'intérêt et les taux de change ont été libéralisés au début des années 90. Le Kenya est un précurseur du secteur de la banque mobile, un service novateur qui permet aux abonnés de transférer de l'argent par SMS à d'autres utilisateurs de téléphones. Le tourisme est l'un des secteurs de services les plus prospères du Kenya, ses recettes ayant atteint \$E.-U. 612 millions en 2006⁷⁷.

Alors que le pays suscite de plus en plus la confiance à l'échelle internationale, le tourisme (comme en atteste l'étude de cas ci-dessous) devrait selon toute vraisemblance être le premier sous-secteur à réaliser son potentiel à l'exportation, suivi des sous-secteurs de la BPO, des services comptables, des services financiers non bancaires et de l'assurance. L'investissement étranger direct semble être le dénominateur commun des exportations de services du Kenya, lesquelles sont encore favorisées par un vaste marché national et une classe moyenne importante, une concurrence vive et une main-d'œuvre de mieux en mieux formée⁷⁸.

Étude de cas

Des safaris un peu particuliers

Eco-resorts (www.eco-resorts.com)

Créée en 1999, **Eco-resorts** offre des services de conseil en hôtellerie, ainsi que des services de commercialisation et de formation pour les projets communautaires.

L'entreprise est née de la reconnaissance du besoin d'aider les communautés locales à créer des entreprises hôtelières durables et capables de dégager des revenus. Ces communautés peuvent offrir aux visiteurs une expérience culturelle fascinante et leur ouvrir les portes de la faune qui a fait la célébrité du Kenya. Les villages situés en dehors des parcs nationaux et des réserves jouent un rôle essentiel pour la préservation de la faune et de la flore locales. Ces villages doivent retirer un avantage économique de leurs efforts.

Eco-resorts propose des safaris ou des services d'organisateur touristiques. Parmi ses activités peuvent être citées :

- Création d'hébergements en hôtel, en camp ou en lodge;
- Préparation de cahiers des charges pour la construction;
- Formation du personnel aux besoins et normes en matière de santé et d'hygiène pour les visiteurs;
- Coordination des safaris à venir;
- Organisation du transport, des chauffeurs et des guides;
- Obtention des licences; et
- Organisation des vols.

⁷⁷ Economist Intelligence Unit, sur abonnement en ligne uniquement.

⁷⁸ Centre du commerce international, Services Trade Capacity Study: Project to promote participation of developing countries in the GATS, Kenya 2005.



Eco-resorts participe aussi à la commercialisation des projets sur Internet, dans des magazines et lors de foires commerciales.

Par ailleurs, l'entreprise organise le travail des bénévoles qui se rendent sur les sites et participent à la construction, prodiguent des conseils et aident à lancer et à gérer les entreprises.

Selon Melinda Rees, Directeur, Eco-resorts est unique en son genre car «Nous nous spécialisons dans des projets de tourisme locaux de petite envergure de préférence aux grands hôtels/camps/lodges. Nous travaillons avec les anciens des tribus pour concevoir des itinéraires de safaris uniques et axés sur les

communautés, et qui permettent aux visiteurs de faire l'expérience de la vraie vie de village et d'apprendre à connaître la culture tribale traditionnelle, en plus de visiter les parcs nationaux et les réserves plus connus.»

Deux des produits les plus innovants d'Eco-resorts sont :

- ❑ Safari-entraînement guerrier masai – www.eco-resorts.com/warrior-training.php;
- ❑ Safari-vacances et bénévolat – www.eco-resorts.com/Volunteer.php.

Pour être plus précis, les villageois doivent être formés aux règles de santé et d'hygiène devant être respectées pour que les visiteurs ne tombent pas malades lorsqu'ils séjournent avec eux.

La plus grosse difficulté a toujours été et reste l'éducation aux différences culturelles et aux attentes des clients et des villageois.

Un autre défi consiste à s'assurer que la communauté locale comprend et respecte les lois et réglementations du pays, comme par exemple en ce qui concerne les prescriptions en matière de licences et la préparation des comptes annuels vérifiés.

Eco-resorts est constamment à la recherche de nouveaux projets et de nouveaux itinéraires. L'entreprise espère que la concurrence continuera

de copier ses innovations pour faire en sorte que de plus en plus de communautés deviennent autonomes grâce au succès économique rencontré. Celui-ci permet aussi de préserver les espaces naturels et le patrimoine culturel.

Eco-resorts tire l'essentiel de ses revenus de l'exportation. Elle commercialise ses petits camps et lodges dans le monde entier, via Internet, en insistant un peu plus sur les marchés américain et européen.

Les safaris-bénévolats et d'immersion culturelle connaissent un grand succès. Les écoles constituent un marché particulièrement intéressant, organisant des safaris d'immersion culturelle pour leurs étudiants, lesquels deviennent par la suite correspondants des enfants locaux.

L'entreprise a démontré qu'il fait bon faire affaires avec le Kenya en créant un lien à long terme entre les visiteurs occidentaux et les villageois locaux. De retour chez eux, la grande majorité des clients contribuent au financement de projets locaux. Ils aident souvent à créer et à assurer le fonctionnement de cliniques, de bourses scolaires, de bibliothèques et de maisons pour enfants.

Nombre de visiteurs commencent par faire un don à un des projets, puis ils se rendent au Kenya pour voir les progrès réalisés. Un certain nombre de

bénévoles aux États-Unis et au Royaume-Uni participent aux opérations de sensibilisation aux projets et idées de safaris. Tout cela assure la visibilité de l'entreprise grâce au bouche-à-oreille et aux contacts personnels.

Eco-resorts emploie une vingtaine de personnes (comptables, chauffeurs/guides, mécaniciens et secrétaires), et emploie indirectement plus de 2 000 personnes dans les villages.

Eco-resorts a créé le système de notation ECO pour le Kenya reconnu à l'échelle internationale (commandé par la Ecotourism Society of Kenya), et qui fait du Kenya une destination touristique mondiale réellement «verte».

Parmi les enseignements pouvant être tirés figurent :

- ❑ *Les accords doivent être clairement expliqués (dans toutes les langues nécessaires pour s'assurer que toutes les personnes associées à un projet comprennent exactement les tenants et les aboutissants de l'accord).*
- ❑ *Les accords doivent être signés par tous ceux qui sont associés au projet (afin de bien gérer les attentes et déceptions et d'éviter les déceptions et les demandes impossibles à satisfaire).*
- ❑ *Les contacts personnels sont essentiels (les clients potentiels souhaitent des informations de première main sur le projet, et discuter avec un ancien visiteur, ou directement avec Eco-resorts, est plus vendeur que n'importe quelle publicité par les agences de voyage ou dans la presse écrite).*

Parmi les conseils pouvant être donnés figurent :

- ❑ *Si vous avez réalisé des études, constaté l'existence d'un marché de niche, et créé un produit, alors soyez persévérants (les gens s'attendent trop souvent à connaître un succès immédiat et renoncent alors même que le produit commence à se faire connaître).*
- ❑ *Comptez jusqu'à trois ans pour être rentable.*
- ❑ *Gérez les attentes.*

Chapitre 13

El Salvador

Profil du pays

Pays aux influences autochtones et espagnoles, avec une population de plus de 7 millions d'habitants⁷⁹, El Salvador est le plus petit pays d'Amérique centrale, mais aussi la troisième économie de la région⁸⁰. Si l'économie repose essentiellement sur la culture des terres arables et une industrie manufacturière solide, le secteur des services est en train de rapidement devenir le moteur de l'économie nationale, ces derniers représentant environ 60% du PIB en 2006⁸¹.

La langue officielle d'El Salvador est l'espagnol. Toutefois, la forte influence des États-Unis fait que l'anglais est largement parlé dans tout le pays. Le secteur des services bénéficie d'une main-d'œuvre abondante réputée pour sa grande conscience professionnelle qui attire l'investissement étranger direct. Un grand nombre de Salvadoriens travaillent aux États-Unis et leurs renvois de fonds représentent une contribution non négligeable au secteur des services⁸².

Le tourisme florissant à El Salvador est une des clés du succès du secteur des services. Le pays se veut le «pays du sourire», et les voyages à l'intérieur du pays représentaient récemment près de 60% de l'ensemble des exportations du pays⁸³. Outre sa population chaleureuse et ses paysages luxuriants, le secteur doit son succès aux mesures adoptées par le gouvernement, lequel a reconnu son importance et favorisé son développement. Le Ministère du tourisme a récemment été créé et une loi sur le tourisme a été adoptée, ce qui a attiré les investisseurs et débouché sur l'élaboration d'une stratégie sectorielle nationale.

Le secteur des services financiers est un autre secteur de services important pour le pays. Son succès est dans une grande mesure attribuable aux réformes lancées dans les années 90, à la reprivatisation des banques et à l'élimination des restrictions aux prises de participations étrangères⁸⁴. Le potentiel des services financiers d'El Salvador à l'exportation a encore augmenté en 2002 grâce à la loi bancaire de 1999 qui permet aux banques d'effectuer des opérations sur les marchés étrangers⁸⁵.

79 Banque mondiale, El Salvador at a Glance, septembre 2008. Disponible en ligne à l'adresse : http://devdata.worldbank.org/AAG/slv_aag.pdf.

80 CIA World Factbook, El Salvador. Page web à l'adresse : <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ES.html>.

81 Banque mondiale, El Salvador at a Glance.

82 PROESA – Agence nationale de promotion de l'investissement à El Salvador.

83 OMC, Profil commercial d'El Salvador. Octobre 2008. Disponible en ligne à l'adresse : <http://stat.wto.org/CountryProfile/WSDBCountryPFView.aspx?Language=E&Country=S>.

84 Economist Intelligence Unit, sur abonnement en ligne uniquement.

85 *Ibid.*

Membre de l'OMC depuis 1995, El Salvador s'est lancé dans la libéralisation dès le début des années 90⁸⁶. El Salvador a été le premier pays à ratifier l'Accord de libre-échange entre l'Amérique centrale et la République dominicaine (ALEAC-DR) pour stimuler le commerce régional. Pour s'acquitter de ses obligations au titre de l'ALEAC-DR, El Salvador s'est attaché à améliorer sa législation protégeant la propriété intellectuelle, une mesure importante pour l'expansion et la diversification de ses exportations.

Par ailleurs, la Loi sur les services internationaux (octobre 2007) d'El Salvador a favorisé l'investissement étranger direct dans le secteur des services. En vertu de cette loi, les sociétés de service bénéficient d'exonérations fiscales dans les sous-secteurs tels que les services de distribution, la logistique, les centres d'appel, les TIC et les services financiers internationaux⁸⁷.

Les services professionnels souvent offerts dans toute l'Amérique centrale sont en train d'asseoir leur réputation, comme en atteste l'étude de cas ci-après. Des services juridiques polyvalents offerts aux entreprises internationales à la formation de consultants pour permettre le développement des petites entreprises dans toute l'Amérique centrale, El Salvador est un exportateur de services naissant définitivement tourné vers la diversification économique.

Étude de cas

Un vaste marché pour un petit pays

COMPITE (www.COMPITE.biz)

COMPITE forme des consultants en services d'amélioration de la gestion pour les petites et moyennes entreprises (PME) et aide les micro, petites et moyennes entreprises à améliorer leurs capacités de gestion d'entreprise. Elle est spécialisée dans l'aide aux petits groupes d'entrepreneurs désireux de se lancer dans l'exportation. COMPITE fournit aussi des services de gestion de projets à des organisations internationales d'Amérique centrale.

Cette société de conseil a été créée en 2003, pour répondre à un besoin de consultants qualifiés dédiés aux PME de la région. COMPITE a pris conscience du fait que les entrepreneurs d'Amérique centrale perdaient des parts de marché tant sur le marché local que sur le marché international. À l'époque, un accord de libre-échange régional venait d'être signé, synonyme d'une concurrence accrue de l'étranger pour les PME locales.

Depuis 2004, la société exporte vers l'Amérique du sud. COMPITE a ceci d'unique que son groupe de consultants sont des hommes et des femmes d'affaires, ce qui suscite immédiatement la confiance des clients.

Cette association de consultants est à bien des égards innovante. Yuri Rodolfo Jenkins de COMPITE explique ainsi : « Nous avons créé COMPITE de manière innovante. COMPITE a le statut d'association mais les services de conseil

La philosophie de COMPITE consiste à dire que le seul moyen d'apprendre aux PME est de leur offrir un mélange de connaissances techniques et d'expériences pratiques.

86 *Ibid.*

87 Bureau du Représentant américain au commerce, El Salvador, 2008.

Disponible en ligne à l'adresse :

www.ustr.gov/assets/Document_Library/Reports_Publications/2008/2008_NTE_Report/asset_upload_file323_14648.pdf.

sont fournis par des consultants qui travaillent aussi à titre indépendant. Les activités de conseil offertes par COMPITE permettent à ces consultants d'être normalement rémunérés pour leur travail, et permet à l'association de s'enrichir de l'expérience de l'équipe.»

COMPITE travaille en partenariat avec diverses organisations très respectables telles : Swisscontact, la Banque interaméricaine de développement, et l'Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture. COMPITE travaille aussi avec des universités et des offices de promotion du commerce de la région.

COMPITE a trouvé sur sa voie plusieurs obstacles, tels par exemple la méfiance des entrepreneurs qui avaient par le passé fait de mauvaises expériences dans le cadre de l'assistance technique reçue.

COMPITE a dû démontrer dès le début que ses services visaient à répondre aux besoins réels des PME, que ses services étaient conçus sur mesure et répondaient à des besoins précis.

COMPITE s'est toujours distinguée de ses concurrents par le profil de ses consultants. Le fait que la concurrence la copie n'est pas un souci, bien au contraire. COMPITE estime que plus les PME améliorent leurs capacités, plus cela va se répercuter sur le marché, et plus ces mêmes PME recevront de demandes de services plus spécialisés. Rien qu'à El Salvador, le nombre de micro, petites et moyennes entreprises dépasse les 500 000.



Séance de formation organisée par COMPITE

COMPITE est un exportateur stratégique qui travaille avec des marchés choisis d'Amérique du sud, avec la Colombie et le Pérou pour être plus précis. Ses consultants possèdent une connaissance très fine des marchés intrarégionaux d'Amérique centrale, d'où son attachement à travailler avec cette région.

Cette association de consultants forme un grand nombre de PME pour leur permettre de développer leurs marques et d'améliorer l'image de leur pays.

Certaines entreprises d'El Salvador n'ont pas accès aux services d'amélioration de la gestion d'entreprise de première catégorie. Une fois les entreprises formées et capables de soutenir la concurrence à l'échelle internationale, l'image des entrepreneurs salvadoriens à

l'étranger s'en trouve considérablement améliorée. En outre, les normes internationales sont appliquées, une identité nationale se crée et une culture commerciale voit le jour parmi les PME.

Parmi les enseignements pouvant être tirés figurent :

- ❑ *Se concentrer sur le principal domaine d'activité, soit, dans le cas de COMPITE, sur les activités en rapport avec la formation.*

Parmi les conseils pouvant être donnés figurent :

- ❑ *Segmenter le marché et sachez précisément comment positionner votre entreprise (que vendre et à qui?).*
- ❑ *Définissez les différents éléments constitutifs de votre service (en quoi se distingue-t-elle de la concurrence?).*
- ❑ *N'attendez pas de bénéfices de taille à court terme (seules les stratégies à moyen et long terme portent leurs fruits).*

Chapitre 14

Cambodge

Profil du pays

Situé en Asie du sud-est, riche de son patrimoine culturel et avec une population de plus de 14 millions d'habitants⁸⁸, le Cambodge enregistre une croissance économique vigoureuse. Il s'agit d'un pays émergent résilient doté d'un secteur des vêtements solide et d'une industrie du tourisme en pleine expansion qui sont les principaux moteurs de sa croissance. Avec une croissance de 12,1% entre 2004 et 2006⁸⁹, le secteur des services se développe rapidement, est représentait 43% du PIB en 2007⁹⁰.

Comme le montre une des études de cas ci-après, l'industrie du tourisme florissante joue un rôle clé dans la croissance du secteur des services du pays. Reconnue par le gouvernement comme une source d'emploi importante, l'industrie du tourisme est devenue un secteur prioritaire. La priorité a été accordée au développement du tourisme culturel et de l'écotourisme, le nombre de visiteurs s'étant rendus au Cambodge entre janvier et août 2008 ayant atteint près de 1,4 millions⁹¹. Source importante de devises étrangères, le tourisme dans le pays doit une grande partie de son succès au Parc archéologique d'Angkor, un site inscrit au patrimoine mondial de l'UNESCO qui attire chaque année des milliers de visiteurs à Siem Reap.

L'industrie du bâtiment est un des secteurs de l'économie cambodgienne qui enregistre la croissance la plus rapide⁹². L'essor du secteur de la construction est dû au développement économique qui a entraîné avec lui une augmentation de la demande de logements, l'adoption de politiques d'envergure pour le secteur public et la nécessité de développer les infrastructures urbaines. Les entreprises étrangères qui travaillent avec des entreprises cambodgiennes au travers de coentreprises sont en charge d'un grand nombre des projets de construction du pays. La construction de nombreux nouveaux bâtiments a permis des progrès dans le domaine de l'urbanisme et a modifié le paysage architectural du pays.

Ces dernières années, le secteur des services financiers du Cambodge a affiché une forte croissance et s'est davantage tourné vers le marché. Dans sa demande d'accession à l'OMC, le Cambodge a contracté des engagements de libéralisation dans les secteurs des services d'assurance et liés à l'assurance, des

88 Banque mondiale, Regional Fact Sheet des Indicateurs du développement dans le monde 2008 – Asie de l'est et Pacifique. Disponible en ligne à l'adresse : http://siteresources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/leap_ydi.pdf.

89 Banque mondiale, Cambodia at a Glance, septembre 2008. Disponible en ligne à l'adresse : http://devdata.worldbank.org/AAG/khm_aag.pdf.

90 *Ibid.*

91 Ministère du tourisme du Cambodge. Page web à l'adresse www.mot.gov.kh/statistics.php.

92 Economist Intelligence Unit, Country Profile Cambodia, 18 avril 2008.

services bancaires et autres services financiers⁹³. Il importe de signaler qu'en vertu de la Loi bancaire et de finance adoptée en 1999⁹⁴, et des règlements qui l'ont suivie, les banques étrangères et les banques locales ont les mêmes droits et les mêmes obligations. Le système bancaire du pays a enregistré une augmentation des dépôts et des prêts, et la microfinance s'est aussi développée.

Dans le cadre de l'accèsion du Cambodge à l'OMC en 2004, le pays est devenu partie à l'AGCS et a considérablement libéralisé son commerce des services, notamment dans les domaines tels que les services professionnels et les services de distribution. L'Association des nations de l'Asie du sud-est (ANASE), à laquelle appartient le Cambodge, propose une plus grande libéralisation. La poursuite de la libéralisation, précédée d'un renforcement des capacités, est de bon augure pour la réalisation du plein potentiel du commerce des services du pays.

L'externalisation des processus d'entreprise est un secteur en développement, comme en atteste une des études de cas ci-après, alimentant l'emploi dans les services et créant des possibilités de formation professionnelles.

Études de cas

Un travail de force pour des avions poids plume

Wings Over Cambodia (www.wingsovercambodia.com)

Wings Over Cambodia utilise des avions ultralégers pour offrir des services tels que de photographie/vidéo et de géodésie aériennes aux organismes ayant besoin d'une alternative peu coûteuse à l'emploi de l'hélicoptère et des avions à voilure fixe.

En 2002, des particuliers amateurs d'ULM au Cambodge ont lancé une entité à but non lucratif baptisée Cambodia Ultralight Association. Ils offraient leurs services gratuitement ou moyennant paiement, participant aux fouilles archéologiques et aux opérations de conservation menées par différentes institutions. Petit à petit d'autres organisations telles des fondations humanitaires, des chercheurs et des sociétés cinématographiques ont commencé à faire appel à ses services peu coûteux.

Wings Over Cambodia utilise des aéronefs généralement considérés comme des aéronefs de loisir pour offrir des services habituellement offerts en utilisant des équipements bien plus coûteux. Comme le dit Lee Baer de Wings Over Cambodia, «Nombreuses sont les organisations telles les fondations de préservation de la nature, les chercheurs, et les sociétés cinématographiques dont les budgets sont serrés et qui ne peuvent s'offrir les solutions plus classiques telles l'hélicoptère. D'une certaine manière nous comblons un vide.»

La gestion de Wings Over Cambodia s'est avérée relativement simple. Les autorités cambodgiennes se sont montrées très coopératives et ont fait preuve de générosité, permettant à l'entreprise d'opérer presque partout dans le pays. L'utilisation d'avions ultralégers est soumise à quelques restrictions qui visent à garantir la sécurité des personnes. L'entreprise respecte les règles et les dispositions en matière de sécurité.

93 Sok Siphana, *Lessons from Cambodia's Entry into the World Trade Organization* (Japon, ADBI Publishing) 2005, p. 71.

94 *Ibid.*, p. 72. Également évoqué dans : PNUD–Ministère du commerce, Étude diagnostique sur l'intégration du commerce actualisée du Cambodge : EDIC 2007 – Key Findings Report 2007.



Les principales difficultés concernent l'exploitation des avions à proprement parler. Les différences culturelles pouvant être source de difficultés, quel que soit le domaine d'activité. Il est toujours difficile de faire comprendre l'importance de la sécurité, notamment aux enfants curieux de toucher l'avion, ou qui veulent s'en approcher alors même que le moteur tourne. Il suffit généralement d'expliquer les choses dans la langue locale pour régler le problème.

La principale concurrence est celle qu'opposent les sociétés d'affrètement d'hélicoptères, mais Wings Over Cambodia propose ses services à environ 15% du coût des services des sociétés d'affrètement d'hélicoptères.

Wings Over Cambodia propose ses services aux clients étrangers, tant au Cambodge qu'à l'étranger. La majorité provient de pays occidentaux, le reste de l'Asie. Les prises de vues (photos et vidéo) sont le service le plus fréquemment offert par Wings Over Cambodia, majoritairement au Cambodge, bien que certains services et produits connexes quittent le pays.

C'est essentiellement par hasard que l'entreprise a commencé à exporter. L'on a tendance à sous-estimer les capacités des avions ultralégers, mais nombreux sont ceux qui sont agréablement surpris par les résultats obtenus. Le bouche-à-oreille et les recherches sur Internet mènent généralement les clients vers Wings Over Cambodia. À titre d'exemple, différentes sociétés de production cinématographique indépendantes ont déjà utilisé les ULM comme plateforme vidéo. Leurs films et documentaires ont depuis été diffusés sur des chaînes internationales populaires.

Penser que faire des affaires au Cambodge puisse être une bonne chose est quelque chose de très récent. La quasi-totalité des personnes qui s'intéressent aux services de Wings Over Cambodia se trouvent au Cambodge depuis un certain temps. Elles ne pensent plus que la région est instable, et elles possèdent généralement un sens de l'aventure particulièrement développé.

Les activités de Wings Over Cambodia ont permis de sensibiliser les Cambodgiens à leur propre pays et ont montré qu'il était possible de faire affaire avec des étrangers.

Un des récents projets de Wings Over Cambodia l'a amenée, en collaboration avec la plus grande chaîne de télévision du pays, à survoler 15 provinces dans le cadre d'une série diffusée dans tout le Cambodge. La plupart des Cambodgiens ne peuvent s'offrir le luxe de voyager, même dans leur propre pays. Ce type de programme, outre son intérêt pédagogique, sensibilise à la culture cambodgienne et contribue à renforcer la fierté nationale.

Parmi les enseignements pouvant être tirés figurent :

- La patience est de mise.*
- Ne pas sous-estimer les gens.*
- Ne pas critiquer les solutions locales aux problèmes rencontrés.*
- Prendre le temps de voir comment un problème peut être réglé avec simplicité et élégance en vaut presque toujours la peine.*

Parmi les conseils pouvant être donnés figurent :

- Soyez patients!*
- Ne jugez pas à la hâte.*

Pas un travail comme les autres mais le début d'une vraie carrière

Digital Divide Data (www.digitaldividedata.com)

Pendant l'été 2001, Jeremy Hockenstein et son collègue Jaeson Rosenfeld de McKinsey & Company étaient en vacances au Cambodge. Pendant leur séjour, ils ont décidé de trouver le moyen d'aider la population locale en exploitant son insatiable soif d'apprendre pour sortir d'une pauvreté qui semblait immuable. C'est ainsi qu'est née l'entreprise **Digital Divide Data (DDD)**.

Les créateurs de DDD ont constaté que les diplômés cambodgiens ne trouvaient pas d'emploi dans le pays, même lorsqu'ils étaient formés en informatique et maîtrisaient l'anglais. La première mesure qu'ils ont prise a consisté à créer une organisation, initialement baptisée Follow Your Dream (suis ton rêve), qui rapprochait l'offre de compétences et la demande de main-d'œuvre sur le marché. Décrocher une formation et échapper à la pauvreté donnaient aux Cambodgiens la liberté de rêver à un avenir sûr et porteur d'espoir.

DDD offre des services de numérisation et d'autres services de TIC. Elle aide les éditeurs, les bibliothèques, les sociétés de presse et les universités à placer du contenu sur Internet. DDD traduit aussi le contenu non numérique pour permettre la publication sur Internet.

Pour être plus précis, DDD offre :

- ❑ Des solutions de TIC abordables (large palette de services de numérisation et de TIC à des prix compétitifs et collaboration avec des entreprises d'externalisation privées à travers le monde);
- ❑ Un service spécialisé à la clientèle (collaboration directe avec des clients internationaux pour concevoir des services de numérisation et de TIC personnalisés qui répondent à leurs besoins et à leurs budgets); et
- ❑ La responsabilité sociale (s'engage à investir dans ses employés et dans leur avenir, ce qui fait de DDD un partenaire idéal pour les sociétés et organisations socialement responsables).

DDD emploie plus de 500 personnes, elle a des bureaux à New York, Phnom Penh et Battambang au Cambodge, ainsi qu'à Vientiane en République démocratique populaire lao.

Selon Matthew Utterback de DDD, «L'entreprise est structurée comme une organisation à but non lucratif; or aujourd'hui, DDD fait des bénéfices.

L'ensemble des bénéfices est réinvesti dans son activité et dans la poursuite de sa mission sociale. Les recettes de DDD couvrent ses frais d'exploitation, le soutien de fondations et les dons de particuliers permettant de financer sa mission sociale (bourses d'étude, accueil des petits enfants, et mise en valeur des capacités des employés).»

«DDD n'est pas seulement un lieu de travail; elle est la clef de nos rêves d'avenir.» – Maly, opérateur, bureau de Phnom Penh

La force de DDD tient au fait qu'elle n'offre pas simplement un emploi ou une formation; elle est la porte d'entrée vers une carrière et un avenir solide – tant au plan financier qu'au plan émotionnel.

DDD transforme des vies en travaillant avec les populations parmi les plus marginalisées du Cambodge et de la République démocratique populaire lao – des personnes handicapées dont les familles n'auraient jamais imaginé qu'elles puissent devenir des membres productifs de la société, des femmes ayant échappé à l'exploitation sexuelle et à d'autres abus, ainsi que des orphelins cherchant un moyen de subvenir à leurs besoins. Le sentiment

d'accomplissement et d'épanouissement que procure le fait d'être productif a une incidence considérable sur l'estime de soi et évite le désespoir qui conduit souvent à la toxicomanie et à la violence.

Pendant son ascension, DDD a pris contact avec des partenaires à l'avant-garde en matière de formation. Au Cambodge, elle fait équipe avec CIST, une organisation non gouvernementale (ONG) française, qui offre des formations de premier ordre dans les nouvelles technologies.

DDD pratique l'innovation dite «de rupture». Elle répond à une demande en fournissant des compétences humaines de grande qualité appréciées par les clients. À mesure que les compétences de ses collaborateurs progressent, la valeur pour les clients augmente elle aussi.

Un des défis pour DDD consiste à trouver un juste équilibre entre son modèle d'entreprise et sa mission sociale (en mettant l'accent sur les stratégies de vente et en offrant des services plus pointus, tout en mettant en valeur les compétences de son personnel).

Autre difficulté : comment tirer le meilleur parti des débouchés existant à l'échelle internationale? Dans son livre à succès *The World is Flat: A brief history of the twenty-first century*, Thomas L. Friedman met en exergue le modèle d'entrepreneuriat social unique de DDD pour montrer comment exploiter ces débouchés. La gestion des relations, tant internes qu'externes, conjuguée à l'utilisation du pouvoir des technologies de l'information, ont rendu la chose possible. Comme le relève Friedman, «L'externalisation n'est pas réservée à Benedict Arnolds. Elle s'adresse aussi aux idéalistes.»⁹⁵

C'est délibérément que l'entreprise a pris la décision d'exporter. Jeremy Hockenstein de DDD explique : «Nous avons essayé de faire œuvre de pionniers dans le domaine de l'externalisation socialement responsable. Les entreprises américaines qui travaillent avec nous n'économisent pas seulement de l'argent qu'elles vont pouvoir investir ailleurs; elles offrent une vie meilleure à des pauvres de ce monde.»



Le personnel de DDD au bureau de Phnom Penh, Cambodge

Le concept d'externalisation est bien accepté aux États-Unis. La mission sociale de DDD attire les clients, mais son coût et sa qualité doivent être comparables à ceux d'autres sociétés d'externalisation. Nombreux sont les clients qui ont fait des dons à DDD à titre personnel pour l'aider dans la réalisation de sa mission sociale.

Le programme de mise de valeur des ressources humaines de DDD vise à palier le manque de personnel d'encadrement au Cambodge. Au titre de ce programme, du personnel d'encadrement est formé sur une base régionale. Il devrait, selon toutes vraisemblances, déboucher sur une augmentation des exportations de compétences et de savoir de la région.

⁹⁵ Thomas L. Friedman, *The World is Flat: A brief history of the twenty-first century*, 2005, p. 363.

Parmi les enseignements pouvant être tirés figurent :

- ❑ *Le modèle d'entreprise sociale de DDD attire l'attention tant des clients que des donateurs (et suscite l'intérêt des universitaires et des décideurs politiques).*
- ❑ *Les aspects sociaux et commerciaux de l'entreprise sont complémentaires.*
- ❑ *Chacune des parties prenantes tire parti de sa collaboration avec DDD (clients et personnel local).*
- ❑ *Être totalement ouvert et franc avec le client est une bonne chose pour l'entreprise.*
- ❑ *Les bureaux de DDD à New York coûtent très cher mais lui sont essentiels.*
- ❑ *Une équipe heureuse est en mesure de relever tous les défis.*
- ❑ *Si les revers sont inévitables, à chaque problème sa solution.*

Parmi les conseils pouvant être donnés figurent :

- ❑ *Soyez transparent, honnête et instaurez une culture de la communication.*
- ❑ *Maintenez un contact étroit avec votre marché principal (les États-Unis dans le cas de DDD).*
- ❑ *Nouez des relations personnelles et entretenez-les (deux aspects fondamentaux du commerce des services).*

Chapitre 15

Inde

Profil du pays

D'une grande diversité ethnique et culturelle, l'Inde, située au sud de l'Asie, est parcourue de routes commerciales et affiche une population de plus de 1,1 milliards de personnes⁹⁶. Son économie s'est développée au rythme annuel moyen de 8% au cours des trois dernières années, la part des services dans le PIB ayant dépassé les 50% en 2007.⁹⁷

L'Inde est une démocratie dotée d'une culture très riche et dont les infrastructures physiques, politiques et institutionnelles sont en train d'être consolidées. Les pays est un acteur des plus dynamiques du secteur des services. La main-d'œuvre locale hautement formée est un des facteurs de succès du secteur des services de l'Inde. Le système éducatif indien est avancé tout en restant abordable, l'anglais est largement parlé à un bon niveau dans tout le pays, bien qu'il existe 18 langues officielles reconnues par le gouvernement.

Pendant les années 90, la croissance du secteur des services était principalement due au développement des services de communications, des services financiers, des services fournis aux entreprises et des services communautaires⁹⁸. Le secteur de l'externalisation des processus d'entreprise (BPO) par les TIC est un des sous-secteurs les plus importants de l'Inde et il a progressé de 33% pendant l'exercice 2008 pour atteindre \$E.-U. 64 milliards de recettes cumulées⁹⁹. Le segment des logiciels et des services représentait \$E.-U. 52 milliards, soit une progression de 28% par rapport à l'exercice 2007¹⁰⁰.

Les mesures de politique générale très favorables adoptées par le gouvernement ont largement contribué à la croissance du sous-secteur des TIC-BPO, plusieurs initiatives ayant été lancées pour permettre à l'Inde de conserver sa place de chef de file dans ce sous-secteur. À titre d'exemple peuvent être citées les exonérations fiscales accordées à l'exportation de services d'externalisation par les TIC, la création de zones commerciales spécifiques, ou les efforts déployés pour améliorer la protection des données afin d'encourager l'investissement dans le secteur.

96 Banque mondiale, India at a Glance, septembre 2008. Disponible en ligne à l'adresse : http://devdata.worldbank.org/AAG/ind_aag.pdf.

97 *Ibid.*

98 J. Gordon et P. Gupta, Understanding India's Services Revolution, document du Fonds monétaire international préparé pour la Conférence IMF-NCAER, novembre 2003. Disponible en ligne à l'adresse : <http://www.imf.org/external/np/apd/seminars/2003/newdelhi/gordon.pdf>.

99 Nasscom, Indian IT-PBO Industry: Nasscom Analysis. Page web à l'adresse : www.nasscom.in/Nasscom/templates/Normal/Page.aspx?id=53615.

100 *Ibid.*

Membre de l'OMC depuis 1995, l'Inde est considérée comme un précurseur de la libéralisation du commerce des services en vertu de l'AGCS¹⁰¹, signe de son ouverture dans les domaines tels que la construction, les services d'ingénierie et les services de transport.

Les réformes économiques connexes telles que la libéralisation des investissements étrangers, la déréglementation du secteur financier et l'institutionnalisation des droits de propriété intellectuelle ont alimenté le commerce des services. Comme le montrent les études de cas qui suivent, les robustes infrastructures de TIC ont facilité la prestation des services notamment innovants, y compris l'utilisation de la propriété intellectuelle comme support pour la prestation de services de création et de protection des connaissances.

L'Inde est un acteur de premier plan du commerce des services.

Études de cas

«Oui, je le veux» en ligne

BharatMatrimony.com (www.bharatmatrimony.com)

BharatMatrimony, qui dans un premier temps n'était qu'un portail sur le web, est une société de service en ligne de premier ordre qui propose des services matrimoniaux en ligne à une population très diverse en Inde.

Le mariage étant devenu une institution au sein de la communauté indienne, Murugavel Janakiraman, fondateur de Consim, s'est dit qu'il était possible de connecter les Indiens du monde entier grâce à la technologie et à Internet, tout en respectant les traditions culturelles indiennes.

En 1997 l'entreprise a créé un portail interactif principalement destiné à la diaspora indienne aux États-Unis. Ce portail comportait notamment une section réservée aux annonces matrimoniales. Des portails en 15 langues ont par la suite vu le jour, qui respectaient toutes les règles des mariages indiens (caste, horoscope, etc.).

Par la suite, l'entreprise du groupe, Consim, a développé ses services pour se lancer dans l'aide à la recherche d'emplois, l'achat et la vente de biens immobiliers, et la prestation d'informations à valeur ajoutée. Elle a également pris part à des initiatives sociales, plus précisément liées au don de sang et d'œil.

Consim est experte en commercialisation en ligne et connaît bien les modes d'utilisation d'Internet. Plusieurs entreprises du groupe Consim se sont vues décerner des distinctions, notamment :

Notre entreprise s'est montrée relativement innovante et les services proposés ont été positionnés de manière unique.

- Meilleur site web matrimonial 2007, pour BharatMatrimony.com;
- Meilleur site web d'immobilier indien 2007, pour IndiaProperty.com; et
- Meilleur site d'emploi indien 2007, pour ClickJobs.com.

101 Centre for Trade and Development (Centad). Page web à l'adresse : http://www.centad.org/cwp_09.asp.

Le portail Consim est innovant à plusieurs égards, notamment de par :

- ❑ Ses services matrimoniaux par langue.
- ❑ La préparation d'horoscopes en temps réel et l'identification de partenaires adéquats, et ce dans neuf dialectes indiens.
- ❑ Ses annonces matrimoniales vocales – un service unique qui permet d'enregistrer, et de mettre en ligne un profil vocal et d'envoyer des messages vocaux à d'autres membres. Cette fonction permet de se présenter de manière plus personnelle.
- ❑ Ses services matrimoniaux sur plateforme mobile (en partenariat avec Nokia).
- ❑ La technologie de pointe employée.

Le principal défi que doit relever l'entreprise concerne la gestion de sa croissance. Le public visé par Consim, les 20–35 ans, ne cesse d'augmenter. L'entreprise ne connaît pas de période creuse et les possibilités de croissance sont considérables.

L'offre de Consim se distingue de celle de ses concurrents par le fait que l'entreprise brevette toutes ses innovations. Pour décourager la concurrence de les copier, l'entreprise dépose des marques de commerce ou de fabrique.

De 30% à 40% des recettes de l'entreprise proviennent des renvois de fonds des travailleurs indiens à l'étranger. Consim compte des clients dans le monde entier, et elle dispose de bureaux aux États-Unis et à Dubaï.



Murugavel Janakiraman, fondateur et PDG, et son équipe devant leurs bureaux en Inde

Selon Murugavel Janakiraman, «Nous sommes une entreprise réellement mondiale. Nous comprenons l'importance de la diaspora indienne et avons conçu des produits et des solutions sur mesure pour satisfaire la demande de ce segment de marché.»

Consim a réalisé des études approfondies avant de se lancer sur de nouveaux marchés. C'est ainsi que l'entreprise a pu se développer et que ses recettes en devises convertibles n'ont cessé d'augmenter, et ce tout en préservant la tradition et la confiance dont elle jouit auprès des Indiens vivants à l'étranger.

Parmi les conseils pouvant être donnés figurent :

- ❑ *La majorité des Indiens reste attachée aux traditions et croient en l'institution du mariage, où qu'ils vivent.*

Parmi les enseignements pouvant être tirés figurent :

- ❑ *Identifiez votre clientèle cible.*
- ❑ *Comprenez les besoins du client.*
- ❑ *Concevez des services qui répondent aux besoins du client.*

Verist encourage la croissance des petites et nouvelles entreprises

Verist (www.veristonline.com)

Verist a vu le jour en 2005. Il s'agissait alors d'une entreprise de sous-traitance qui offrait des services juridiques sur le marché mondial. Elle a rapidement grimpé la chaîne de valeur et élargi son offre pour inclure des services de conseil, des solutions en matière de propriété intellectuelle (PI), des services d'innovation (plateformes), ainsi que des solutions logicielles pour les inventeurs.

Notre approche consiste à créer des services et des produits sources de valeur pour le client, par opposition aux entreprises qui se contentent de suivre leur plan d'activité.

Verist offre des produits et des services sous sa marque Innovation Life Cycle, lesquels impliquent :

- Le développement d'idées;
- La création, la protection et la gestion des droits de propriété intellectuelle (DPI); et
- La commercialisation.

Selon Arjun Anand, PDG, «Chaque aspect de notre activité est unique et chacun des produits que nous concevons est axé sur nos compétences principales et tient compte des besoins de nos clients.»

Verist a ceci d'unique qu'elle :

- Est consciente que les DPI augmentent la valeur de l'entreprise et influencent les efforts déployés pour lever de nouveaux capitaux;
- Considère que le design suppose tant un souci de l'esthétisme que la facilité d'utilisation;
- Apprend, s'adapte et évolue rapidement selon les besoins de l'entreprise; et
- S'est fixée comme priorité la création de valeur, les chiffres étant secondaires.

Chez Verist, la valeur importe plus que les chiffres. L'on peut dire sans risque de se tromper que tous les plans d'entreprise sont établis sur la base d'hypothèses, mais la valeur, elle, est bien réelle et aussi plus facile à valider.

Dès sa création Verist a soigneusement veillé à instaurer une culture de l'innovation, ce qui lui a permis de préserver son avantage sur la concurrence. Verist a énormément bénéficié du fait que l'Inde est très attachée à l'innovation et que la population indienne est réputée pour sa capacité à trouver des solutions innovantes pour ainsi dire à tous les problèmes, aussi connue sous le nom de «Jugaad».

À titre d'exemple de l'inventivité compétitive de Verist peut être citée l'application logicielle Patent Caddie (mise gratuitement à la disposition des universités) conçue pour aider à la préparation des demandes de brevets.

Autre exemple, la plateforme Zyrist.com (sur le point d'être lancée), qui conjugue les meilleures pratiques des sites web de réseautage professionnels et les principes de commercialisation de la propriété intellectuelle. Les entreprises et les particuliers peuvent ainsi acquérir un avantage concurrentiel via le partage des connaissances, la mise en réseau et la collaboration.

Depuis sa création Verist a été confrontée à bien des difficultés. Le positionnement de la marque, qui s'avère particulièrement épineux pour les jeunes entreprises, a été un problème de taille que l'entreprise a réussi à surmonter en se positionnant tant sur le court terme que sur le long terme, en ne perdant pas de vue sa vision, sa place dans la chaîne de valeur, et son désir de se développer. Com-

prendre le lien entre les compétences de base et la stratégie de positionnement a aidé Verist à savoir quand se lancer dans une opération commerciale et quand s'abstenir. Les dépenses afférentes à la commercialisation (qui sont aussi problématiques aujourd'hui qu'au début) ont empêché le marketing agressif de l'entreprise. Verist est particulièrement attentive à la nécessité d'intensifier ses activités, un ingrédient essentiel à l'augmentation des recettes, et considère que la question doit être une priorité constante pour la direction.

Verist exporte ses services en matière de brevets depuis 2005 et ses services en matière de marque de fabrique et de commerce depuis 2007, les États-Unis étant son marché le plus important. L'entreprise veille à ce que son offre sur le marché mondial soit réellement de qualité mondiale, qu'elle puisse soutenir la concurrence quelle qu'elle soit, où que ce soit.

La décision de se lancer à l'exportation a été un choix professionnel stratégique pour l'entreprise. La direction a pris conscience du fait que l'externalisation était un secteur porteur en pleine expansion et s'est dit qu'elle avait les capacités de tirer parti des débouchés offerts dans ce secteur, et qu'elle était armée pour surmonter tous les obstacles.

Verist a fait la promotion de l'Inde en tant que pays accueillant pour les milieux d'affaires, un pays qui encourage la croissance des petites et moyennes entreprises. Elle a aussi veillé à ce que les clients étrangers potentiels sachent que de nombreux Indiens parlent couramment l'anglais, que le système juridique présentent des similitudes avec ceux de nombreux pays développés, et que le pays est une manne de travailleurs talentueux ayant reçu une excellente éducation.

Verist a contribué à la croissance des exportations de services de l'Inde grâce à l'augmentation régulière de ses activités à l'échelle internationale, lesquelles lui ont permis d'engranger des devises étrangères et ont permis de faire connaître l'Inde et son marché dynamique pour les entreprises.

Parmi les enseignements pouvant être tirés figurent :

- ❑ *L'innovation est la clé du succès et de la survie.*
- ❑ *Il est important de faire preuve de souplesse et de posséder une grande capacité d'adaptation au changement.*
- ❑ *Les petites améliorations sont souvent la clé du succès. Elles présentent des avantages plus rapides et plus sûrs que les innovations radicales qui, bien que plus gratifiantes, comportent davantage de risques et portent leurs fruits à plus long terme.*
- ❑ *Les changements culturels sont longs à opérer et exigent efforts, engagement et patience.*
- ❑ *L'avantage des petites et moyennes entreprises par rapport aux plus grandes est qu'elles peuvent réagir très vite, un atout qu'elles devraient exploiter pour prendre le pas sur la concurrence.*

Parmi les conseils pouvant être donnés figurent :

- ❑ *Ne cessez jamais d'innover.*
- ❑ *Lorsque vous lancez un nouveau produit ou un nouveau service, soyez persévérants, ne baissez pas les bras.*
- ❑ *Concentrez-vous sur les clients et les marchés.*
- ❑ *Soyez à l'écoute, tirez les enseignements de ce que vous entendez, et mettez-les en pratique dans l'entreprise – mais ne perdez pas de vue votre perception des choses.*

Chapitre 16

Uruguay

Profil du pays

Après avoir traversé une crise économique et financière en 2002, l'Uruguay a su rebondir et avait en 2003 repris le chemin de la croissance. Depuis, le taux de croissance réelle du PIB est impressionnant et atteignait 8,7% en 2006¹⁰². L'économie uruguayenne présente la particularité que son agriculture est tournée vers l'exportation. C'est toutefois son secteur des services qui représente la part la plus importante du PIB, soit quelque 60% en 2007¹⁰³.

Le secteur des services de l'Uruguay a grandement bénéficié de sa main-d'œuvre bien formée. Le pays offre l'éducation universelle gratuite et est connu dans la région pour son taux d'alphabétisation élevé. L'éducation est laïque en Uruguay et le taux de scolarisation y est élevé. En ce qui concerne le secteur des services, le Gouvernement uruguayen a reconnu l'importance de la formation aux TIC et a pris des mesures visant à l'inscrire aux programmes des écoles primaires.

Le secteur du tourisme qui ne cesse de croître présente une grande importance pour le pays. Les touristes proviennent essentiellement des pays voisins de l'Argentine et du Brésil, mais un grand nombre provient aussi des États-Unis et de l'UE. En 2004, 1,9 millions de touristes ont visité le pays dont la population se situe environ à 3,3 millions de personnes¹⁰⁴ principalement originaires d'Italie et d'Espagne.

Le secteur du tourisme bénéficie du soutien du Gouvernement. En 2006 a été lancé le Plan de tourisme social¹⁰⁵ dont l'objectif est d'encourager le tourisme national. Des mesures d'incitation fiscales ont aussi été introduites, qui visaient à améliorer les infrastructures touristiques locales. À titre d'exemple, les prestataires d'hébergement touristique bénéficient, dans certaines conditions, d'exonérations de la taxe sur la valeur ajoutée. La station balnéaire réputée de Punta del Este est un élément clé du succès du secteur du tourisme de l'Uruguay. Le sous-secteur des services bancaires et financiers offshore (essentiellement fournis à l'Argentine et au Brésil) représente lui aussi une part non négligeable du PIB.

Parmi les sous-secteurs des services qui se développent actuellement peuvent être cités le secteur des logiciels d'information et de l'audiovisuel qui gagnent du terrain. Les secteurs du cinéma, de la télévision, de la publicité et des jeux vidéo, en particulier, connaissent un essor rapide. Le pays tire parti de ses coûts

102 Banque mondiale, Uruguay at a Glance, septembre 2008. Disponible en ligne à l'adresse : http://devdata.worldbank.org/AAG/ury_aag.pdf.

103 *Ibid.*

104 *Ibid.*

105 Euromonitor International, Travel and Tourism in Uruguay. Page web à l'adresse : www.euromonitor.com/Travel_And_Tourism_in_Uruguay.

compétitifs et de sa situation géographique stratégique, deux facteurs qui contribuent à faire de l'Uruguay une plaque tournante de la distribution de services audiovisuels dans la région.

Membre de l'OMC depuis 1995, l'Uruguay s'est récemment lancé dans une libéralisation prudente de son économie. Le pays est aussi membre fondateur de l'accord commercial régional du MERCOSUR, lequel vise à promouvoir l'intégration régionale et le libre-échange.

En 2007, les perspectives de développement du commerce des services de l'Uruguay se sont améliorées avec le lancement de la Stratégie nationale en faveur des exportations de services et la création de l'Association des exportateurs de services d'Amérique latine¹⁰⁶.

Étude de cas

Niche linguistique à l'étranger

ScriptArch (www.ProZ.com/profile/74269)

ScriptArch a vu le jour début 2004 et offre outre des services d'architecture et de construction, un service de traduction. Il est rapidement apparu qu'au plan commercial conjuguer les deux services tombait sous le sens. La décision de combiner ces services a conduit à la création d'une niche de marché unique pour l'entreprise.

Fabio Descalzi rappelle «J'aspirais à explorer de nouveaux horizons, de nouveaux marchés, et à exploiter mon potentiel professionnel, et ce en tirant parti du web.»

Fabio Descalzi fait sa promotion sur Internet par le biais du site ProZ.com – la plus vaste communauté de traducteurs professionnels au monde. Il relève en fait que les portails de services linguistiques sont un outil très important : «C'est sur ces sites que se croisent l'offre et la demande de services à l'échelle mondiale. Après deux années d'utilisation de *www.ProZ.com*, mon entreprise s'est constitué une clientèle assez fiable.»

Selon Fabio Descalzi, **ScriptArch** a ceci d'unique qu'elle offre les services du seul architecte d'Uruguay capable de traduire d'allemand en espagnol. M. Descalzi a travaillé en Allemagne en tant qu'architecte et qu'ingénieur; il y a acquis une connaissance concrète et pratique de la langue allemande. Il maîtrise par ailleurs l'anglais et le portugais.

L'avantage de **ScriptArch** par rapport à la concurrence tient au fait que l'entreprise peut mener à bien des projets bien plus rapidement que quiconque, et ce grâce à sa maîtrise des langues, à ses compétences en architecture et en terminologie technique.

L'acquisition et l'utilisation de la technologie n'ont pas été sans peine pour **ScriptArch**. Elle a lancé en Uruguay de nouveaux outils logistiques inconnus jusqu'alors. Il lui a fallu un certain temps pour se familiariser avec ces outils et les utiliser de manière optimale.

ScriptArch a contribué à la croissance du commerce des services de l'Uruguay en pénétrant de nouveaux marchés internationaux et en tirant la totalité de ses recettes de l'exportation de ses activités.

¹⁰⁶ Site web de la Chambre de commerce et de services de l'Uruguay, *www.cncs.com.uy*.

M. Descalzi se souvient : «J'ai dû apprendre à utiliser de nouvelles technologies, créer de nouveaux «codes relationnels» innovants. Je pénétrai en fait une nouvelle branche des services, celle des *services linguistiques*. Je me suis rapidement adapté à ses règles et à ses codes – j'ai appris sur le tas.»

«Lorsque je parle de codes relationnels je veux dire que j'ai décidé de faire de mes concurrents des alliés. J'ai remarqué que si j'ajoutai à l'offre de mes concurrents des services spécifiques, nous nous complétions au lieu de nous concurrencer.» Cette approche commerciale permet non seulement d'améliorer la qualité du service offert, mais aussi le climat des affaires et l'image du pays auprès des clients étrangers.

Depuis le début de l'année 2004, l'entreprise travaille exclusivement à l'exportation vers l'Allemagne, l'Argentine, le Canada, l'Espagne, la France, l'Italie, la République tchèque et le Royaume-Uni.



Fabio Descalzi

L'Uruguay n'est pas une économie développée. Il n'en demeure pas moins que la société uruguayenne a toujours accordé la priorité à l'éducation à tous les niveaux, d'où l'existence d'une main-d'œuvre hautement qualifiée. Dans le même temps, l'environnement économique de l'Uruguay n'offre pas des débouchés commerciaux constants aux prestataires de services. Les entreprises ont donc dû apprendre à faire preuve de souplesse et à gérer des charges de travail variables et imprévisibles.

Grâce à ses services, ScriptArch a mis en valeur l'environnement culturel de l'Uruguay. Comme le relève M. Descalzi : «Dès qu'un prestataire de services uruguayen ambitieux fournit des services à un pays développé, en ne ménageant pas ses efforts, les résultats sont généralement positifs. La conjugaison d'un enseignement de qualité, de nos racines européennes, et de la polyvalence des Uruguayens constitue un atout indéniable.»

En septembre 2007, l'entreprise a été récompensée pour l'excellence de son offre de services à l'exportation et s'est vue décerner un prix par la Chambre de commerce et de services nationale de l'Uruguay.

Parmi les enseignements pouvant être tirés figurent :

- ❑ *Il est essentiel de trouver une niche de marché.*
- ❑ *Connaissances, expérience et endurance, conjugués à une capacité d'adaptation et à apprendre par la pratique, sont les meilleurs facteurs de succès.*

Parmi les conseils pouvant être donnés figurent :

- ❑ *Ne renoncez jamais.*
- ❑ *Étudiez tous les débouchés potentiels.*
- ❑ *Restez en Uruguay, mais travaillez pour le monde entier – c'est possible!*

Chapitre 17

Viet Nam

Profil du pays

La République socialiste du Viet Nam, avec une population de plus de 84 millions d'habitants¹⁰⁷, affiche l'un des taux de croissance économique parmi les plus élevés de l'Asie du sud-est. Après les ravages d'années de guerre et la stagnation économique qui a suivi la réunification, le pays a réalisé d'importants progrès favorisés par son programme de réforme Doi Moi (renouveau). Entre 2004 et 2007, le PID du Viet Nam a progressé de plus de 8% par an¹⁰⁸. En 2006, le secteur des services représentait 38% du PIB et constituait donc un important facteur d'expansion¹⁰⁹.

Le secteur des services du Viet Nam a enregistré une croissance substantielle dans plusieurs sous-secteurs clés, y compris celui des services financiers qui connaît une expansion rapide. Le programme de privatisation de plusieurs entreprises d'État lancé par le gouvernement a contribué à la diversification du système bancaire et à la création de banques par actions désireuses d'attirer des investisseurs étrangers. Par ailleurs, la bourse d'Hô-Chi-Minh-Ville s'est considérablement développée ces dernières années, elle compte aujourd'hui 106 entreprises cotées et affiche une capitalisation boursière de \$E.-U. 14,8 milliards¹¹⁰, ce qui a généré des recettes en devises et suscité une demande de services connexes. Comme le montre l'étude de cas ci-après, le secteur de l'assurance du Viet Nam a lui aussi affiché une croissance considérable et détenait en 2006 des avoirs pour une valeur de \$E.-U. 2,2 milliards¹¹¹. Le secteur de l'assurance a considérablement profité des réformes entreprises telles l'ouverture des marchés pour la prestation transfrontières des services d'assurance aux entreprises à capitaux étrangers ou aux étrangers travaillant au Viet Nam.

L'industrie du tourisme du Viet Nam, qui est en pleine expansion, a également un poids considérable dans l'économie du pays. Ce secteur, qui emploie un million de personnes, affichait en 2006 un chiffre d'affaires de \$E.-U. 3,2 milliards¹¹². Le nombre de visiteurs dans le pays est en augmentation et atteignait 3,6 millions en 2006¹¹³. Le gouvernement a reconnu l'importance de ce secteur et s'attache à renforcer la coopération internationale et à améliorer la

107 Banque mondiale, Vietnam at a Glance, septembre 2008. Disponible en ligne à l'adresse : http://devdata.worldbank.org/AAG/vnm_aag.pdf.

108 *Ibid.*

109 *Ibid.*

110 Economist Intelligence Unit, 2006, sur abonnement uniquement.

111 *Ibid.*

112 Administration nationale du tourisme du Viet Nam. Page web à l'adresse www.vietnamtourism.gov.vn/english/index.php?option=com_content&task=view&id=915&Itemid=50.

113 *Ibid.*

réglementation du secteur du tourisme. Un des corollaires de l'augmentation du tourisme et des voyages d'affaires a été le développement du secteur de l'aviation et de certaines branches du secteur de la construction¹¹⁴.

Membre de l'ANASE, d'autres blocs commerciaux régionaux et bilatéraux et plus récemment de l'OMC, le Viet Nam a amélioré son cadre législatif et abaissé les obstacles commerciaux suite à son accession à l'OMC. La population jeune et lettrée du Viet Nam, la culture des petites et moyennes entreprises (favorisée par la Loi sur les entreprises) et le programme du gouvernement en faveur de la diversification des exportations sont de bon augure pour l'expansion du commerce des services du Viet Nam.

Étude de cas

Lancement réussi du secteur de l'assurance

AAA Assurance (www.aaa.com.vn)

AAA Assurance (AAA) fournit des services financiers professionnels. Il s'agit notamment de plus de 100 produits d'assurance non-vie, tels les assurances voyage mondiales et l'assistance offerte aux visiteurs du Viet Nam. AAA exporte divers services, qui vont de la livraison de messages urgents au suivi des bagages perdus. L'entreprise a été lancée en février 2005 pour tirer parti du passage du Viet Nam d'une économie dominée par l'agriculture à une économie basée sur l'industrie et les services, d'où une augmentation de la demande de services d'assurance.

Selon Tai Tran Huu, Directeur des relations extérieures, «AAA est unique en son genre à bien des égards, notamment et surtout parce qu'elle est innovante.»

La stratégie AAA d'éducation du client pour les communautés, sa Centrale d'alarme mondiale (Global Alarm Center, qui connecte AAA à un réseau international de 49 centres d'appel), son projet pour la sécurité à moto, ainsi que sa politique de responsabilité sociale de l'entreprise, sont autant d'exemples de l'approche professionnelle unique et innovante de l'entreprise. AAA a été et reste confrontée à différentes difficultés, comme par exemple la concurrence que lui opposent les sociétés d'assurance d'État et les nouvelles compagnies d'assurance, la disparition des subventions accordées par le gouvernement, une pénurie de ressources humaines qualifiées, et le besoin constant de sensibiliser les clients potentiels aux avantages et à la nécessité de souscrire une assurance voyage.

Pour rester compétitive et conserver son avance sur la concurrence, AAA ne cesse d'améliorer les services offerts. La devise de l'entreprise, «Rapidité – Précision – Autonomie», régit toutes les procédures de AAA, depuis la vente et le service à la clientèle, jusqu'à l'inspection, ainsi que des réclamations aux investissements et à la gestion financière.

AAA donne l'image d'un Viet Nam souple, dynamique et innovant.

De nombreux facteurs se conjuguent qui font qu'AAA est sûre de sa compétitivité et de sa capacité de croissance : innovation constante, élaboration de stratégies et esprit d'entreprise, technologie moderne, compétences en gestion, ainsi que le talent, l'assiduité et l'intelligence du

¹¹⁴ La construction et les infrastructures représentaient 6,6% du PIB en 2006. Economist Intelligence Unit, sur abonnement uniquement.

peuple vietnamien. L'un des projets les plus innovants et ambitieux de AAA porte sur la construction d'une chaîne de centres de services le long de l'autoroute qui traverse le pays, laquelle permettra à l'entreprise d'offrir des services en temps réel et sur place à des clients dans tout le pays.

Les récents événements politiques survenus au Viet Nam ont permis une plus grande ouverture de l'économie et une augmentation marquée des investissements étrangers. La jeune entreprise qu'est AAA a réussi à tirer parti de ce nouvel environnement d'affaires.

AAA offre différents produits d'assurance et services connexes aux entreprises étrangères, notamment des assurances automobile et contre l'incendie. Elle compte actuellement parmi ses clients plus de 75 entreprises étrangères. Elle propose une assurance voyage aux étrangers qui visitent le pays, lesquels peuvent aussi souscrire ces polices d'assurance dans leur pays d'origine.

Se lancer dans l'exportation a été une décision stratégique pour AAA, décision qui était déjà inscrite dans sa stratégie commerciale initiale. L'entreprise a pris conscience du fait que le Viet Nam était en train de devenir une destination touristique de plus en plus populaire et qu'il en découlait une demande d'assurances de grande qualité adaptées à la situation locale. AAA a donc décidé d'exporter des assurances voyage à l'intention des touristes, et ce en collaboration avec des partenaires stratégiques étrangers. La vente d'autres produits d'assurance non-vie aux entreprises étrangères installées au Viet Nam s'est inscrite dans le cadre de la croissance organique de l'entreprise et a été possible grâce à son excellente réputation.



Le PDG de AAA reçoit le prix International Quality Crown Award de la Business Initiative Directions, Royaume-Uni

AAA s'est considérablement développée dans un laps de temps très court. Depuis 2005, son capital est passé de 80 milliards à 1 500 milliards de Dongs vietnamiens.

La médiatisation de AAA à l'échelle internationale a des retombées positives sur le Viet Nam. En 2007, le PDG de l'entreprise, Do Thi Kim Lien, s'est vue décerner le prix de la International Quality Crown Award par la Business Initiative Directions du Royaume-Uni.

Parmi les enseignements pouvant être tirés figurent :

- ❑ *Un service client de qualité est essentiel pour fidéliser la clientèle.*
- ❑ *En l'absence d'infrastructures solides, le développement rapide du réseau entraînera son effondrement.*
- ❑ *Avoir un projet d'avenir et une stratégie à long terme est la clef de l'avenir de l'entreprise.*
- ❑ *Les services destinés à la communauté méritent d'être développés.*

Parmi les conseils pouvant être donnés figurent :

- ❑ *Instaurez des partenariats avec des partenaires locaux numéro un de leur branche d'activité.*
- ❑ *Formez votre personnel de manière à l'armer pour faire face dans un environnement d'affaires difficile.*
- ❑ *Favorisez une culture d'entreprise fondée sur l'honnêteté et des valeurs.*

Chapitre 18

Chine

Profil du pays

Du «Made in China» au «Serviced in China»¹¹⁵. Ce tigre économique qu'est la Chine, dont la population dépasse les 1,3 milliards d'habitants¹¹⁶ est prêt à exploiter les nombreux débouchés offerts par le commerce des services. Avec un des taux de réduction de la pauvreté parmi les plus élevés et une augmentation des revenus parmi les plus rapides jamais enregistrées, l'économie de la République populaire de Chine va de succès en succès, se développant au rythme moyen de 10% par an depuis 2005¹¹⁷, les services n'étant pas en reste avec environ 40% du PIB en 2007¹¹⁸.

Les réformes de marché engagées par la Chine, ses progrès technologiques, sa main-d'œuvre qualifiée et sa maîtrise grandissante de la langue anglaise ont favorisé les vocations entrepreneuriales et conduit à mettre l'accent sur les intrants à fort contenu en connaissances dans la chaîne d'approvisionnement mondiale. Les recettes provenant actuellement du commerce des services découlent principalement des sous-secteurs du tourisme et des transports, lesquels représentent plus de la moitié de l'ensemble des exportations de services de la Chine¹¹⁹. Les efforts déployés par le gouvernement visent cependant la diversification et la promotion du commerce des services¹²⁰, pour y inclure davantage de services destinés aux entreprises et des services «intelligents», tels les services juridiques mis en exergue dans les études de cas ci-après.

Le secteur de l'externalisation des services recèle un fort potentiel pour l'expansion du commerce des services de la Chine. Le «Projet 10+100+1000» dont l'objectif est la promotion du développement du sous-secteur de l'externalisation des services mérite à cet égard d'être évoqué¹²¹. Ce projet consiste à sélectionner 10 villes chinoises appelées à devenir des centres d'externalisation compétitifs à l'échelle internationale, et à attirer ainsi 100 multinationales qui sous-traiteront divers services en Chine et bénéficieront des

115 Conseil chinois pour la promotion du commerce international (CCPIT), From «Made in China» to «Serviced in China», novembre 2006. Disponible en ligne à l'adresse : http://english.ccpit.org/Contents/Channel_410/2006/1031/15647/content_15647.htm.

116 Banque mondiale, Regional Fact Sheet from the World Development Indicators 2008. Disponible en ligne à l'adresse : http://siteresources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/eap_wdi.pdf.

117 Banque mondiale, China at a Glance, septembre 2008. Disponible en ligne à l'adresse : http://devdata.worldbank.org/AAG/chn_aag.pdf.

118 *Ibid.*

119 *Ibid.*

120 CCPIT, Trade in services set to boom by 2010, octobre 2006. Disponible à l'adresse : http://english.ccpit.org/Contents/Channel_411/2006/1012/14309/content_14309.htm.

121 CCPIT, From «Made in China» to «Serviced in China».

services de 1 000 sociétés de service¹²². Le secteur de l'externalisation des TIC pourrait à lui seul selon toutes vraisemblances générer des recettes atteignant \$E.-U. 56 milliards d'ici 2015¹²³.

La poursuite de la libéralisation engagée depuis l'accession de la Chine à l'OMC en 2001 a contribué à faire de la Chine la troisième nation commerçante au monde¹²⁴. Les engagements contractés au titre de l'AGCS, notamment dans les domaines des services financiers et de l'investissement étranger direct (IED), sont de bon augure pour l'expansion du commerce des services de la Chine, notamment en investissant dans des secteurs autres que l'industrie manufacturière.

La croissance accélérée des villes satellites chinoises offre de nouvelles possibilités d'IED et de développement des services fondés sur le savoir. Le commerce des services de la Chine devrait vraisemblablement connaître une croissance rapide et les services à fort contenu en connaissances jouer un rôle de plus en plus central dans cet essor.

Études de cas

Un cabinet juridique passerelle entre ses clients et le marché international

Deheng Law Firm (www.deheng.com)

Deheng Law Firm est un des cabinets juridiques les plus estimés en Chine. Elle emploie 120 juristes et 100 assistants juridiques, a des bureaux à Pékin, Shanghai, Qingdao, Jinan, Hong Kong et Séoul.

Créée en 1993 en tant que cabinet juridique multiservices, l'entreprise se spécialise dans :

- Le droit des sociétés et des affaires;
- L'investissement étranger direct;
- La finance et la banque;
- Les litiges et l'arbitrage;
- Les fusions et les acquisitions;
- Les faillites; et
- Le droit maritime.

Selon l'associé Qiu Yuxia, «Si nous sommes innovants, c'est que nous essayons de tisser pour nos clients les liens les plus vastes possible entre la Chine et le reste du monde. L'idée est de faciliter ainsi les efforts déployés par les clients chinois pour développer leur activité sur le marché mondial, et d'aider les clients étrangers à développer leur activité sur le marché chinois.»

¹²² *Ibid.*

¹²³ China Economic Review, IT services outsourcing has great potential, juin 2007. Disponible en ligne à l'adresse : www.chinaeconomicreview.com/it/2007/06/25/it-services-outsourcing-has-great-potential.

¹²⁴ OMC, Les réformes, y compris une libéralisation du commerce, ont favorisé une forte croissance mais des difficultés subsistent, communiqué de presse, mai 2008. Disponible en ligne à l'adresse : www.wto.org/french/tratop_f/tp299_f.htm.

L'entreprise est convaincue que son excellente offre de services va lui garantir un volume d'affaires élevé, même si la concurrence copie ses innovations.

La Deheng Law Firm préserve son avance sur ses concurrents en fournissant les meilleurs services juridiques, et en réalisant les objectifs de ses clients le plus efficacement possible. Cette approche a valu à l'entreprise une grande reconnaissance et lui a permis d'enregistrer de forts volumes d'activité.

La décision d'exporter a été un choix stratégique pour l'entreprise. Son principal marché étranger est celui de la République de Corée sur lequel elle est active depuis plus de 10 ans.

Les transactions entre la République de Corée et la Chine sont très nombreuses chaque année, la plupart passant par Qingdao. L'entreprise ayant son siège à Qingdao, elle peut mettre à profit sa situation géographique pour offrir ses services aux milieux d'affaires.

L'entreprise est membre de deux alliances stratégiques à l'origine de nombreux débouchés à l'exportation :

- ❑ La Sino-Global Law Firm Alliance (SGLA), créée par la Deheng Law Firm et la Lovells International Law Firm, avec huit autres cabinets juridiques de premier plan de Shenzhen, Guangzhou, Hangzhou, Wuhan, Chongqing, Shanghai, Tianjin et Shenyang; et
- ❑ La Shandong Deheng Law Alliance (SDLA), située dans 15 villes clés de la Province de Shandong, deuxième province la plus riche sur la côte est de la Chine.

La Deheng Law Firm s'efforce constamment d'améliorer l'environnement d'affaires pour ses clients, d'attirer l'investissement étranger dans les entreprises chinoises, de contribuer au développement de la Chine, et d'accroître les échanges commerciaux entre la Chine et d'autres pays.

La Deheng Law Firm admet que 30 années de réformes et l'ouverture économique de la Chine ont transformé le pays et créé d'importants débouchés pour les investisseurs étrangers.

Le cabinet a remporté des prix prestigieux. En 2006 il a été désigné par le magazine Asian Legal Business (ALB) un des cabinets juridiques à la croissance la plus rapide et parmi les plus dynamiques de la région Asie-Pacifique et, en 2007, il a été ajouté à la liste ALB des 10 plus gros cabinets juridiques de Chine.

Parmi les enseignements pouvant être tirés figurent :

- ❑ *Il est important de communiquer avec les cabinets juridiques étrangers.*
- ❑ *Il convient de promouvoir le travail d'équipe entre les juristes spécialisés du cabinet, et de faire en sorte que le personnel administratif puisse communiquer et présenter de façon efficace les offres aux clients.*

Parmi les conseils pouvant être donnés figurent :

- ❑ *Acquérez une connaissance approfondie du marché.*
- ❑ *Fournissez un service de grande qualité.*

Approvisionnement en métaux et esprit d'entreprise

MetalChina Holdings Pte Ltd (www.metalchina.net)

MetalChina est une société de service de sous-traitance des achats de métaux. L'entreprise aide ses clients, pour la plupart de grosses entreprises de type de celles qui figurent dans le classement Fortune 500, à acquérir des pièces détachées faisant appel à des technologies peu avancées. Il s'agit principalement d'ouvrages en métaux utilisés pour l'entreposage, la construction, la production, et pour l'exploitation des mines et fonderies.

MetalChina offre cinq services de premier plan liés à la gestion de la chaîne d'approvisionnement mondiale :

- Approvisionnement auprès des prestataires les plus appropriés;
- Négociation des meilleurs prix grâce au pouvoir d'achat important de l'entreprise;
- Contrôle intégral des procédés;
- Obtention de financements des opérations commerciales; et
- Élaboration de programmes d'amélioration des usines et de développement des prestataires.

MetalChina a été créée en janvier 2005, et ce pour diverses raisons. La chaîne d'approvisionnement mondiale ne comptait plus qu'un seul «intermédiaire» entre le fabricant et l'utilisateur final pour les produits non stratégiques. Les produits «Made in China» fleurissaient un peu partout, de par leur coût peu élevé et grâce à l'amélioration régulière de la qualité du produit et des délais de fabrication. Pour les acheteurs et les équipes d'acheteurs des entreprises occidentales, la régularité était un problème. Par ailleurs, la Chine manquait de facilitateurs d'achats à l'échelle internationale, lesquels devraient être à «100% du côté de l'acheteur».

MetalChina se spécialise dans l'exportation depuis la Chine comme si elle était un agent d'importation pour ses clients occidentaux.

MetalChina est unique à plusieurs égards :

- Elle est spécialisée dans les ouvrages en métaux, les gros utilisateurs finaux occidentaux, et les fabricants chinois réputés.
- Les acheteurs sont assurés d'une transparence à 100%.



Équipement de production

- Elle applique une méthode de maîtrise des projets en 45 étapes, laquelle lui garantit une qualité et des délais de fabrication constants.
- Son style de gestion s'inspire du principe Team SPRINT (Sprint, Professionnalisme, Rapidité et continuité dans l'amélioration, Intégrité, Non aux excuses, Travail d'équipe); et
- Les acheteurs disposent de crédits commerciaux.

Jay Liu, Président, décrit l'entreprise en ces termes : «MetalChina est une pépinière de jeunes talents dotés d'un solide esprit d'entreprise pour réussir.»

Forte de cette philosophie et pour attirer et conserver les collaborateurs les plus talentueux avec SPRINT, l'entreprise pratique des bonus élevés, des salaires bas, et offre des options d'achat. En d'autres termes, elle suit le modèle de travail d'équipe de la NBA (Ligue nationale de basketball professionnel des États-Unis) dans l'organigramme de MetalChina, sa culture et son système d'encouragement.

MetalChina a ceci d'innovant que :

- ❑ Elle se concentre tout particulièrement sur le marché de niche des gros clients (sous-traitance des achats pour les produits non stratégiques);
- ❑ Son modèle d'entreprise est évolutif (utilisation du modèle des magasins à succursales de l'industrie de détail pour l'achat de produits industriels);
- ❑ Elle a adopté des méthodes de gestion de projets dans le commerce international (45 points de contrôle);
- ❑ Son personnel, ses collaborateurs, sont les innovateurs de l'entreprise (le principal atout des sociétés de service); et
- ❑ Elle est sans cesse en quête de talents et veille à les mettre en valeur par la suite (avec SPRINT).

Selon Jay Liu, «la plus grosse difficulté tient au fait que nous sommes en Chine et donc éloignés de nos clients occidentaux». L'avantage de MetalChina sur la concurrence tient dans sa gestion SPRINT.

MetalChina travaille uniquement à l'exportation. Ses clients se trouvent dans l'UE, en Amérique du nord, en Australie et en Afrique du Sud.

MetalChina exporte ses services d'approvisionnement depuis 2005, et ses services d'achat depuis 2006. En 2008, elle s'est principalement concentrée sur ses clients des mines et des fonderies.

La décision d'exporter a été un choix stratégique pour MetalChina. L'entreprise cible les gros clients occidentaux parce que l'écart des coûts entre les pays occidentaux et la Chine est énorme et que les grandes entreprises occidentales pratiquent la sous-traitance pour l'achat de produits non stratégiques.

Parmi les enseignements pouvant être tirés figurent :

- ❑ *La cible première est l'utilisateur final, pas l'intermédiaire.*
- ❑ *Il aurait été préférable d'adopter le style de gestion SPRINT plus tôt.*
- ❑ *Éviter les investisseurs qui ne pensent pas sur le long terme.*

Parmi les conseils pouvant être donnés figurent :

- ❑ *Tirez parti des équipes de vente et de service des pays occidentaux et de l'équipe d'achat en Chine.*

Deuxième partie

**DE L'EXCELLENCE, DE LA PÉRÉNITÉ
ET DE L'INNOVATION**

Chapitre 19

De l'excellence dans le service à une culture du service durable

Réflexions de Jacqueline Lau, Service Quality Centre, Singapour

Qu'entend-on par excellence dans le service? On entend par là le fait de satisfaire les attentes du client, voire de les dépasser!

À titre d'exemple peut être cité l'organisation à Singapour des **Conseils des gouverneurs du Fonds monétaire international (FMI) et de la Banque mondiale de 2006**. Il s'est agit d'une occasion unique pour Singapour de mettre en avant le dynamisme de cette ville d'envergure mondiale.

Ces réunions sont organisées en dehors de Washington, D.C., une fois tous les trois ans et les réunions de Singapour organisées du 19 au 26 septembre 2006, ont rassemblé 16 000 délégués et observateurs de 184 pays. Il s'est agit de loin du plus important rassemblement de représentants de la finance mondiale.



SINGAPOUR : Esplanade – Theatres on the Bay abrite des installations de première catégorie

La manifestation Singapour 2006 (S2006) a aussi été une occasion rêvée offerte aux organisations singapouriennes de faire la preuve de leurs capacités devant un parterre de dirigeants mondiaux, de ministres des finances, de responsables de banques centrales, de hauts représentants de gouvernements, de dirigeants d'entreprises, de banquiers influents, de financiers mondiaux influents, et de représentants des médias internationaux.

Un projet de cette nature et de cette ampleur exigeait l'engagement sans faille, le soutien et la participation de nombreux organismes publics et du secteur privé. Tous les regards étant alors tournés vers Singapour, S2006 se devait d'être en tout point irréprochable. Depuis les hauts responsables de Singapour jusqu'aux concierges des hôtels, les employés dans la vente de détail et dans la restauration, les chauffeurs de taxis, et ainsi de suite, chacun avait un rôle à jouer pour assurer le succès et le bon déroulement de la conférence.

Non contentes de s'assurer que les réunions se déroulent sans encombre, les autorités et les institutions singapouriennes souhaitaient aussi que les délégués et leurs conjoints vivent une expérience positive sur l'île, depuis leur arrivée jusqu'à leur départ.

Prendre en charge les clients et offrir une qualité de service irréprochable tout au long de la manifestation, sur laquelle étaient braqués tous les regards, a permis d'asseoir plus encore la réputation de Singapour (qui n'était déjà plus à faire) en matière d'excellence de service.

Après s'être acquittées de cette mission de service, les autorités se sont attelées à mettre en œuvre des solutions stratégiques reposant sur une kyrielle de programmes holistiques axés sur le client. L'élément clé de ces programmes était la participation de nombreux travailleurs «de première ligne» comme les employés des aéroports, les fonctionnaires de l'immigration et des douanes, les chauffeurs de taxi, les chauffeurs, les employés d'hôtels et le personnel des magasins de détail.

La difficulté a notamment consisté à former et à motiver ces personnels de première ligne et d'autres employés à «parler la même langue de service», tout en offrant constamment des services excellents. Il a aussi fallu faire en sorte d'inculquer à tous cette culture du service pour que chacun se rallie à cette cause nationale. Expliquer aux gens comment faire les choses n'était pas suffisant; il fallait aussi qu'ils comprennent combien il était important de faire les choses d'une certaine manière et de faire tout son possible pour offrir aux visiteurs une expérience unique.

Le Centre pour la qualité de service (**Service Quality Centre ou SQ Centre**) a été chargé de concevoir le programme national de formation à la qualité de service : programme de formation au service à la clientèle S2006 – toujours plus loin dans le service (*Go the Extra Mile for Service, GEMS*).

Le GEMS a été lancé en octobre 2005 par le Ministre Raymond Lim, Ministre des transports de Singapour et Ministre adjoint des affaires étrangères, dans le cadre d'un

mouvement national visant à relever le niveau de service et à instaurer une culture de l'excellence dans le service. Le programme bénéficie du soutien d'un comité exécutif (EXCO) dont les membres proviennent d'horizons très divers : représentants des milieux d'affaires, dirigeants syndicaux et représentants des



Photo gracieusement mise à notre disposition par l'Hôtel Shangri-La, Singapour.

médias et organismes publics, entre autres. Le GEMS vise à encourager tout un chacun, membres des milieux d'affaires, employés de service et clients, à apporter sa pierre à l'édifice et à prendre l'initiative d'améliorer le niveau de service, notamment :

- ❑ Les **employés de service** : à démontrer leur capacité à accomplir des tâches ordinaires de manière extraordinaire, et ce dans le cadre normal de leurs fonctions.
- ❑ Les **employés ou les cadres** : montrer la voie et créer une culture du service au sein de leur organisme pour exceller dans la prestation du service.
- ❑ Les **clients** : encourager ceux qui fournissent le service par de petits gestes aussi simples qu'un sourire, un bonjour et un merci pour le service rendu.

L'idée de base de ce programme était de former le personnel en première ligne aux comportements clés pour la prestation de services, de sorte qu'il puisse les reproduire sur leur lieu de travail. Quelque 35 000 employés de service ont été formés sur une période de neuf mois pour relever le niveau de service là où l'on trouve des touristes.

Les situations apparemment les plus simples, comme l'accueil des visiteurs et la manière de répondre à leurs questions, tout comme les services à responsabilité comme les services de chauffeur pour VIP, ont dû être soigneusement repensées et des ajustements ont dû être apportés pour atteindre les normes de service les plus élevées. Dans l'étude S2006 menée par l'Office du tourisme de Singapour (Singapore Tourism Board, STB) afin de mesurer le degré de satisfaction des délégués ayant pris part à l'événement et de savoir comment ils avaient vécu leur expérience singapourienne d'une manière générale, les personnes interrogées se sont dites plus que satisfaites du niveau de service offert. Près de 90% des personnes interrogées se sont dites très satisfaites du niveau de service. Les services de transport et l'organisation des réceptions se sont vus attribuer des notes très positives avec un taux de satisfaction proche de 80%.

Le taux de satisfaction était également très élevé en ce qui concerne les loisirs. Les personnes interrogées se sont déclarées très satisfaites des services de restauration et de leurs achats à Singapour. Il importe de signaler que plus de trois-quarts des personnes interrogées se sont dites extrêmement satisfaites de la qualité du service offert dans les lieux visités à Singapour.

Ces chiffres sont plus que de simples statistiques; ils reflètent l'efficacité des programmes de formation holistiques qui ont permis d'harmoniser les mentalités et d'inculquer une culture de l'excellence du service parmi les chantres du service.

Redéfinir l'expérience vécue par le client

Les réactions positives des clients ne sont pas le fruit du hasard. Elles sont la résultante des efforts déployés sur le long terme et dans tous les domaines, et d'une approche positive du service de la part de tous les membres de l'organisation, de la base jusqu'à la direction. Si l'excellence dans le service est louable, la constance l'est plus encore pour que le client vive une expérience positive et, en dernière analyse, pour une réussite à long terme sur le marché. Tout compte fait, il ne s'agit pas uniquement d'offrir une grande qualité de service mais aussi de faire en sorte que cette qualité soit constante.

Lancer un programme d'amélioration de la qualité de service d'envergure peut sembler une entreprise titanesque, ce qui est loin d'être le cas. Tout organisme ou presque, des multinationales aux petites et moyennes entreprises (PME),

peut aisément adopter des mesures et mettre en œuvre des programmes d'amélioration de la qualité de service. Il suffit pour cela de vouloir changer pour s'améliorer.

«Comment bâtir un organisme axé sur la clientèle et conçu pour durer?» Cette question est revenue à de nombreuses reprises dans la bouche de PDG du monde entier. Si l'objectif des organismes désireux d'améliorer leurs **performances** en offrant une **qualité totale** et en offrant de la **valeur au client** ne fait pas débat, la création d'une marque de service durable et d'un avantage concurrentiel reste pour beaucoup un casse-tête.

Le **SQ Framework**® offre une approche structurée et holistique qui favorise le développement et l'amélioration des résultats de l'organisme. Son objectif premier est de favoriser le développement au sein de l'organisme d'une culture de la qualité et du client qui va lui permettre de relever les défis de la nouvelle économie. Ce cadre porte plus précisément sur les cinq facteurs essentiels qui vont permettre à l'organisme d'offrir une valeur au client et l'excellence dans le service. Il se traduit ensuite en mesures à prendre pour garantir le succès des initiatives lancées pour améliorer l'expérience vécue par le client.

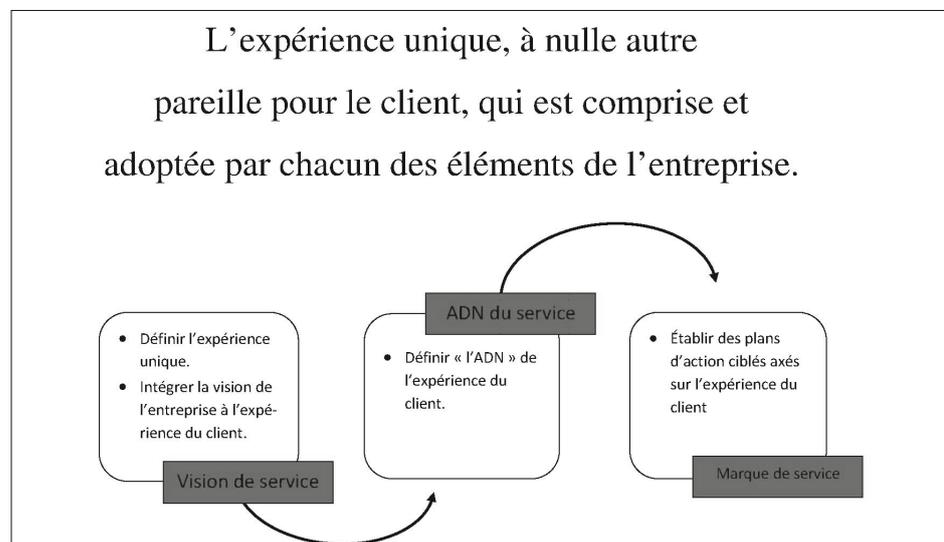
Pour l'organisme désireux d'offrir de la valeur au client et l'excellence dans le service, les cinq facteurs essentiels sont l'encadrement, la stratégie, les individus, les processus et les résultats.

❑ L'ENCADREMENT

L'organisme est ce qu'en font ses dirigeants, ce sont eux qui vont faire en sorte qu'il soit axé sur le client. Leur rôle ne consiste pas uniquement à gérer les clients externes, mais aussi à diriger les clients internes (les employés). L'encadrement doit s'attacher à développer les compétences de l'organisme en matière de service pour lui permettre de surmonter les difficultés inhérentes à l'environnement dynamique dans lequel il opère.

❑ LA STRATÉGIE

Pour bâtir un organisme axé sur le client, il est essentiel de le doter avant tout d'une culture d'entreprise claire en ce qui concerne le client. Et peu importe le nom qu'on lui donne, orientation stratégique ou vision de service, cela en soi ne suffit pas. Ce sont les employés qui vont lui donner vie, aider l'organisme à être à la hauteur des attentes du client, et éviter qu'il n'essuie des pertes pour ne pas avoir respecté sa promesse en matière de service.



‘Les employés capables, motivés et estimés font des clients déterminés, satisfaits et fidèles.’

□ LE FACTEUR HUMAIN

Walt Disney a confirmé l'importance du facteur humain lorsqu'il disait, «Vous pouvez rêver, créer, dessiner et bâtir le plus bel endroit au monde...ce sont les hommes et les femmes qui donnent vie au rêve.» Une fois l'expérience du client définie, la difficulté consiste à doter la main-d'œuvre des compétences qui vont lui permettre de faire vivre au client cette expérience qui va lui faire une forte impression.

Les fonctions classiques de la gestion des ressources humaines, les approches et les pratiques traditionnelles, vont devoir être modifiées et réalignées. Si l'on prend l'exemple de la formation : l'enseignement classique en

salle de classe ne serait guère efficace pour instaurer une philosophie et une culture de l'expérience du client. En revanche, l'apprentissage par l'expérience qui fait que les apprenants sont impliqués émotionnellement a été largement adopté et a fait ses preuves.

Les organismes qui excellent croient en leurs forces vives. Ils partent du principe que les employés capables, motivés et appréciés à leur juste valeur font les clients déterminés, satisfaits et fidèles.

□ LES PROCESSUS

La constance dans l'excellence n'est pas possible si les processus ne sont pas gérés de manière systématique. Les organismes doivent définir et gérer ces processus clés, et s'assurer qu'à chaque point de contact avec le client les promesses faites en termes de service soient tenues.

La méthode du «**Customer experience blueprinting**», un procédé de modélisation des différentes étapes d'un service, a fait ses preuves et a démontré son efficacité pour aligner les processus d'entreprise essentiels sur la vision stratégique de l'organisme de manière à gérer tous les points de contact avec les clients. En tenant compte des attentes physiques et émotionnelles du client, le modèle d'expérience du client aide à traduire l'intention en activités concrètes et à gérer «l'instant magique» offert au client.

□ MESURE ET RÉSULTATS

La mesure et les résultats renvoient aux réactions des clients internes et externes. **La qualité du service à la clientèle repose sur des éléments tangibles et intangibles qui doivent être correctement mesurés** pour que les individus œuvrent dans le sens de la stratégie de service et que les processus soient alignés sur cette dernière. Il s'agit de mesurer le service fourni à la clientèle, de réaliser des audits du service, de mesurer la satisfaction du client, de prendre l'avis des employés, des procédures opérationnelles internes et de la mise en valeur des individus pour faire en sorte que la qualité de service soit profondément ancrée dans l'organisme. Ces audits et ces études contribuent à définir et à mesurer l'indice de satisfaction du client, ce qui va permettre à l'organisme de conserver son avance sur la concurrence par la comparaison et la surveillance des performances ainsi que la constance dans la prestation du service.

Certaines entreprises, telles la Bank of China, ont entrepris d'aborder de front la question de la qualité du service et des résultats tangibles ont déjà été enregistrés. À titre d'exemple, **une prestigieuse banque indienne**, convaincue de la valeur du service à la clientèle, a été classée parmi les 10 meilleurs employeurs indiens en 2007. À ses yeux la qualité de service est un outil précieux sur un marché concurrentiel. Une étude approfondie a été menée pendant la phase de diagnostic afin d'établir une feuille de route pour la mise en œuvre. *Le ferme engagement de la direction a permis de définir dans le détail l'expérience des clients de la banque, en fonction*

du contexte culturel, pour ensuite élaborer un plan de formation sur mesure. Une étude des résultats réalisée en janvier 2008 a révélé que le taux de satisfaction de la clientèle avait progressé de plus de 10 points de pourcentage.

Une banque offshore, constituée en Chine sur la base d'une licence en yuans (RBM) délivrée par le Gouvernement chinois en avril 2007, a reconnu la nécessité de se préoccuper de la qualité de service et de définir l'expérience de ses clients pour lui permettre d'affûter constamment ses armes en terre étrangère et de conserver son avance sur la concurrence. Il est impératif d'élaborer une stratégie axée sur le client qui mette à profit la diversité et la richesse culturelle de la Chine.

Des formations sur mesure portant sur la philosophie de service et les compétences en matière de service ont été organisées avec succès à l'intention du personnel en première ligne et du personnel d'encadrement. L'enquête menée auprès de clients mystère en janvier 2008 a révélé que le taux de satisfaction des clients par rapport au service offert avait augmenté de 9 points de pourcentage.

Cependant, la constance dans la qualité du service n'est pas l'apanage des grandes entreprises. Pour les PME aussi cette approche s'avère payante. Les PME sont une force dynamique pour toute économie robuste. Les PME d'aujourd'hui sont les futures multinationales de demain. Un grand voyage commence toujours par un petit pas. Nombre de PME sont en mesure d'offrir un excellent service de qualité constante, et ce plus facilement que la plupart des grandes entreprises. Leur taille est en soi un atout! Leur souplesse leur permet de s'adapter plus rapidement aux besoins changeant des clients. La clé du succès consiste à insister constamment sur les fondamentaux de l'excellence du service. Tout comme les grandes entreprises, les PME doivent innover et investir pour réussir, s'adapter, se réinventer, et se distinguer de la concurrence.

Prise en considération du contexte culturel – Définition stratégique de l'expérience de vos clients!

«**À Rome, fais comme les Romains.**» Les modes de vie ne sont pas les mêmes à travers le monde, et ces différences ne s'apprennent qu'en vivant dans le pays. La culture est la lunette à travers laquelle nous voyons le monde. Elle conditionne tout ce que nous voyons, la manière dont nous interprétons ce que nous voyons, et notre façon de nous exprimer. La culture est bien souvent à l'origine de difficultés de communication. L'art de gérer et de tirer parti de la diversité culturelle est la clé de la définition stratégique de l'expérience de vos clients!

Devoir faire la queue à la banque, ou encore être confronté à du personnel peu aimable et peu coopératif, peut être la cause d'une réelle souffrance pour le client qui n'a qu'une rapide opération à réaliser, comme par exemple faire un dépôt ou retirer des espèces.

L'excellence du service n'est pas une stratégie commerciale facultative qui permet de distinguer une entreprise d'une autre. Elle est essentielle à la survie et à la rentabilité des entreprises.

Pour chaque client, l'expérience débute dès l'instant où il ou elle passe la porte de l'entreprise. Le client nourrit des attentes, et la manière dont ces attentes seront ou non réalisées définira son expérience. Parmi les facteurs qui vont influencer cette expérience figurent le comportement du personnel, la rapidité et la facilité de la transaction, ainsi que le confort général offert au client. Si le client est satisfait de l'expérience, il est fort probable qu'il la renouvelle. Dans le cas contraire, l'entreprise risque fort de perdre ce client. Le dicton qui dit qu'il est plus facile de perdre un client que d'en trouver un nouveau est plein de bon sens.

Créer une marque d'expérience client – Pas seulement un excellent produit!

«La beauté est dans l'œil de celui qui regarde.» Quel bel adage! Et pourtant les femmes ne sont pas toutes d'accord avec cette maxime. C'est la raison pour laquelle le secteur de la beauté se porte si bien! La plupart des femmes veulent être belles sans effort. Les fabricants de produits de beauté l'ont bien compris et ne cessent de lancer sur le marché de nouvelles lignes et marques de produits de soin.

Un leader du marché américain des biens de consommation à écoulement rapide (BCER) possède deux soins de la peau renommés, lesquels sont aujourd'hui utilisés par de nombreuses célébrités et belles femmes du monde entier. Ce pionnier des BCER comprend qu'il est important de pousser plus avant sa stratégie de commercialisation. Outre les efforts déployés pour dégager davantage de profits, il a aussi compris le rôle fondamental de son armée de plus de 7 000 consultantes en beauté.

Dans un secteur où la concurrence est rude, ces consultantes sont les ambassadrices de l'entreprise. Leur relation avec les clients est souvent décisive dans la décision d'achat du client.

Les clients sont quant à eux très avisés, qu'ils recherchent des soins pour le visage, des cosmétiques ou des articles de mode. Ils sont attentifs aux marques, sont très exigeants sur la qualité du service et bien informés sur les produits disponibles sur le marché. Les fidéliser est souvent un objectif plus difficile à atteindre. Les clients ont toujours eu tendance à associer la marque de l'entreprise aux caractéristiques de ses produits. Il est toutefois largement admis dans le contexte commercial actuel qu'outre un excellent produit, c'est l'expérience vécue par le client dans son ensemble qui va ou non le fidéliser. Pour être compétitives sur le long terme, les entreprises doivent créer et proposer une «marque d'expérience client» qui offre une qualité de service, d'excellents produits et procédés, ainsi qu'un personnel de grande qualité.

Les résultats des programmes de qualité de service de l'entreprise de BCER ont fait l'objet d'études et autres types d'audits qui ont révélé que les objectifs fixés ont été atteints, que la satisfaction du client a augmenté, et qu'une culture de la qualité a pris corps dans l'esprit des consultantes.

L'excellence dans le service n'est pas une fin en soi mais une entreprise de longue haleine

Pourquoi certains voyageurs séjournent-ils systématiquement dans le même hôtel bien qu'il en existe de nombreux autres de même catégorie? À l'inverse, pourquoi certains voyageurs choisissent-ils un hôtel ou un lieu de villégiature particulier, alors que d'autres proposent des tarifs plus compétitifs et des installations de qualité supérieure?

Les hôtels se livrent une concurrence plus acharnée de minute en minute! De grandes chaînes hôtelières internationales se déploient sur les marchés émergents à grand renfort de programmes de développement destinés à leur permettre de s'implanter durablement dans ces régions à la croissance rapide.

Un groupe hôtelier international cinq étoiles réputé pour son impeccable gestion de propriétés de premier ordre a toujours cru en l'hospitalité asiatique à nulle autre pareille. Son avantage sur la concurrence tient dans son engagement à offrir à ses hôtes l'accueil et le service qui ont fait la réputation de l'Asie, et ce qui lui vaut sa renommée mondiale.

Le groupe attend beaucoup de son personnel en termes d'engagement en faveur du service. Chacun, depuis ceux qui travaillent en coulisses jusqu'aux employés en contact avec la clientèle, doit suivre les formations organisées en interne avant d'être posté pour servir et ravir leurs invités.

Il est une compétence exigée de chacun des employés du groupe à travers le monde, des membres de la direction aux employés en contact avec la clientèle : la priorité accordée à l'acquisition de compétences pour faire face aux problèmes d'insatisfaction.

● L'engagement de l'organisme en faveur de la qualité de service ne se mesure pas à l'aune des belles promesses contenues dans ses brochures publicitaires, mais dans la manière dont il réagit lorsque quelque chose se passe mal. ●

Il s'agit pour le prestataire de service de fournir un effort conscient pour que l'institution revienne dans les bonnes grâces des clients mécontents suite à une défaillance du service ou du produit. Le service de qualité ne se limite pas au service fourni à la réception, ou par le concierge. Il est partout, dès qu'il y a contact avec le client. En d'autres termes, les femmes de chambre, les employés du service d'étage et du restaurant ont eux aussi un rôle clé à jouer pour assurer une qualité de service constante. L'engagement de l'organisme en faveur de la qualité de service ne se mesure pas à l'aune des belles promesses contenues dans ses brochures publicitaires, mais dans la manière dont il réagit lorsque quelque chose se passe mal.

De l'excellence dans la qualité de service à une culture durable de la qualité

La véritable explosion du transport aérien international de passagers signifie que les aéroports devraient s'interroger sur la manière dont ils envisagent la qualité de service dans leurs processus de gestion. **La gestion de la qualité de service dans les aéroports exige énormément de discipline et l'engagement de toutes les entités associées à l'aéroport.**

Étant donné l'étendue des terminaux ultramodernes d'aujourd'hui, il n'est pas surprenant que les passagers jugent parfois les aéroports comme des endroits loin d'être chaleureux et accueillants.

Comme si cela ne suffisait pas, à ces impressions et expériences négatives viennent souvent s'ajouter des agents de l'immigration peu aimables, des bagages perdus, une mauvaise signalisation, une longue attente à la station de taxis ou des retards dans les correspondances. Dans certains aéroports, l'été peut être synonyme de chaleurs étouffantes et d'humidité pour les passagers tout juste sortis de l'avion. Imaginez être accueilli par une bouffée d'air à 40 degrés Celsius dès lors que vous posez le pied sur la passerelle de l'avion! Ce type d'expériences déplaisantes laisse inconsciemment dans les esprits une impression négative de l'aéroport et du pays dans son ensemble.

Le défi pour les autorités aéroportuaires consiste donc à **transformer cet «environnement de béton et d'acier» en un lieu convivial, accueillant et chaleureux.** À titre d'exemple, l'aéroport Changi de Singapour, qui s'est vu décerner le prix **Singapore Quality Award (SQA) 2003**, a réussi à rallier toutes



les agences présentes à l'aéroport à sa philosophie de service. L'aéroport n'a cessé d'être l'objet de toutes les éloges pour le service offert aux passagers, année après année. Grâce à une gestion stratégique de l'expérience du client et de la qualité du service, les autorités de l'aviation civile peuvent réellement apaiser les appréhensions, corriger les mauvaises impressions et les sentiments négatifs des milliers de passagers qui franchissent chaque jour les portes de l'aéroport.

Nul n'est besoin d'être un génie pour savoir comment offrir au client une expérience positive. Des organismes de différentes branches d'activité ont adopté des cadres qui ont servi de fil rouge pour offrir une qualité de service durable aux clients.

La direction et les exploitants des aéroports disposent donc d'un mécanisme éprouvé pour comprendre ce que souhaitent réellement leurs clients, leurs attentes et les expériences vécues dans leurs locaux. *À titre d'exemple, les annonces faites dans les aéroports sont bien souvent inaudibles. Le problème peut être dû à une mauvaise acoustique dans le terminal, à la diction de la personne qui fait l'annonce ou encore à sa vitesse d'élocution.* Ces problèmes peuvent sembler triviaux, mais ils peuvent avoir des répercussions négatives sur l'ensemble de l'expérience de voyage des passagers. Gérer l'expérience du client dans son intégralité implique de ne rien laisser au hasard.

L'exemple de l'aéroport Changi nous montre qu'un des principaux facteurs de succès pour les aéroports est l'engagement et le soutien sans faille de chacun de ses employés, qu'il s'agisse de l'agent de sécurité chargé de contrôler manuellement les passagers, ou des agents de l'immigration dont l'expression du visage prend une importance particulière. Toutes ces personnes et la manière dont elles se comportent vont influencer l'impression que va se faire le visiteur.

Chacun a un rôle à jouer et doit le jouer au mieux.

...la constance dans la qualité de service est la marque de l'excellence du service.

Chacun à un rôle à jouer et doit le jouer au mieux pour que la qualité de service devienne le signe distinctif de l'excellence dans le service.

La devise ici est la «constance». Il ne s'agit pas simplement d'envoyer chaque employé suivre une formation en espérant qu'il se comportera à chaque fois comme on l'attend de lui. La constance implique une stratégie de service bien cadrée qui définisse clairement l'expérience unique que l'organisme souhaite offrir au client, et de faire en sorte que les gens ne se disent pas «je peux le faire» mais «je vais le faire». Ces dernières années, des aéroports d'Inde et du Moyen-Orient ont appliqué la recette du succès de l'aéroport Changi et commencent à offrir une expérience unique à leurs passagers.

En quête d'excellence dans le service

De l'importance que vous accordez à vos clients dépendra votre attachement à la manière dont le service sera fourni. La gestion de la qualité de service exige un engagement sans faille et un réel désir de faire plaisir au client. Il ne s'agit pas d'une fin en soi mais d'un effort de longue haleine. Il est certain que vous pourrez créer ce «moment magique» pour vos clients. Franchissez un pas supplémentaire sur la voie de l'excellence du service. Soyez témoin des mutations qui s'opèrent dans votre organisme en redéfinissant l'expérience de vos clients et ne laissez rien au hasard.

Chapitre 20

L'innovation source de valeur

Greg Oxton, Consortium for Service Innovation

Introduction

Il ressort du présent recueil d'études de cas que de la créativité et de l'innovation dans les services naît systématiquement la valeur.

La valeur, le service et l'innovation sont des termes plutôt abstraits et se prêtent donc à une interprétation relativement large. Afin de nous aider à étudier ce lien entre la valeur, le service et l'innovation, nous proposons de définir ces termes comme suit :

- ❑ La valeur s'entend de la pertinence et de l'efficacité du service. Ou, pour être plus précis, de la mesure dans laquelle le service est conforme aux besoins du client ainsi que de l'efficacité de la prestation du service pour satisfaire ces besoins.
- ❑ Le service s'entend de l'acte qui va aider celui qui en bénéficie à réussir, à atteindre un objectif ou à vivre une expérience souhaitée.
- ❑ L'innovation s'entend de l'utilisation créative de ce qui existe déjà ou de la création de quelque chose de nouveau et de différent. Dans le domaine des services, l'innovation s'entend de la création de nouveaux concepts, de nouveaux services ou de nouveaux procédés pour fournir un service qui diffère des offres concurrentes.

La valeur du service englobe trois éléments : la compétence, la capacité et la pertinence. La compétence s'entend des services que nous pouvons fournir; la capacité s'entend de la quantité de services pouvant être fournis et de l'efficacité de la prestation; la pertinence s'entend de la mesure dans laquelle le service est conforme aux besoins du client. Voici quelques exemples tirés des études de cas qui mettent en exergue chacune de ces sources de valeur :

- ❑ Compétences (nouveaux services)
 - Singapour : franchise de boulangeries-pâtisseries
 - Philippines : services d'animation
 - Pakistan : prestation de services agricoles
- ❑ Capacité (amélioration des services existants)
 - Chine : services juridiques
 - Philippines : franchise; services de coiffure
 - El Salvador : formation

- Pertinence (conformité et relation)
 - Cambodge : géodésie/photographie aérienne
 - Cambodge : numérisation et services de TI
 - Guatemala : tourisme
 - Afrique du Sud : tourisme

Le service est une branche d'activité dynamique. Les besoins des clients sont variés et ne cessent d'évoluer. Si nous prenons les études de cas contenues dans la présente publication, c'est la capacité de reconnaître les besoins ou tendances et de réagir en conséquence qui ressort plus qu'un modèle prédictif. La souplesse ou l'agilité sont des facteurs de succès souvent cités dans les études de cas. Mais la souplesse n'est utile que dans la mesure où elle nous permet de faire ce qu'il convient de faire. C'est la souplesse de l'organisme, conjuguée à la pertinence ou à l'alignement sur les besoins du client, qui conduisent au succès. La créativité et l'innovation sont des ingrédients clé de cette dynamique. De même, la dimension de l'expérience est importante dans le secteur des services. Une offre ou une expérience de service concluante débouche sur une relation positive. Les services impliquent une forte composante relationnelle, ce qui signifie que les prestataires de services doivent avoir le sens du contact humain, ils doivent posséder des «compétences non techniques» solides. Roger Fisher et Daniel Shapiro dans leur ouvrage intitulé *Beyond Reason* proposent un modèle utile pour la compréhension des émotions et l'incidence des émotions sur le monde des services.

Le rôle du savoir

Le secteur des services est un secteur fondé sur le savoir – notre capacité à fournir un service repose sur un savoir. La capacité à gérer le savoir est essentielle pour tout organisme de service car elle permet d'appréhender l'expérience collective de l'organisme. Elle renforce aussi les compétences de l'organisme.

L'utilisation des pratiques et outils de gestion du savoir peut grandement contribuer à l'efficacité de l'organisme de service, et ce de deux manières. Premièrement, une fois le besoin, la question ou le problème du client compris, il n'est plus nécessaire par la suite de perdre du temps à trouver une solution. Deuxièmement, chaque contact avec le client est une occasion d'améliorer la relation et donc la prochaine rencontre.

En matière de services, c'est le dialogue qui prime, pas la transaction. Le dialogue implique un apprentissage et ouvre des portes pour l'avenir, alors que la transaction est un événement ponctuel sans lien aucun avec l'avenir.

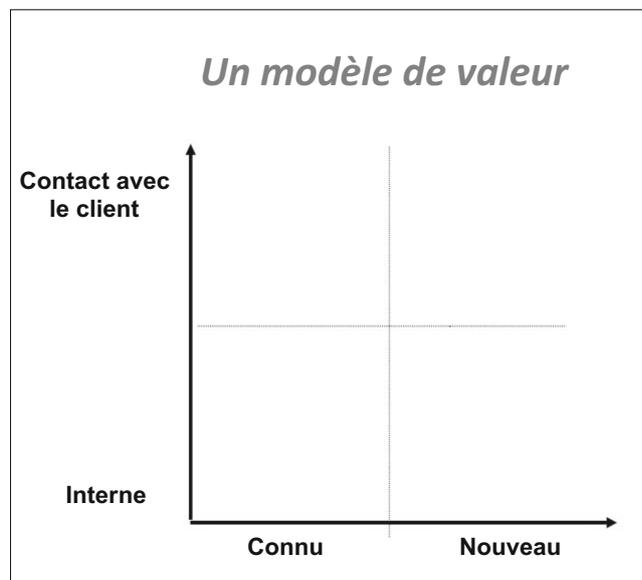
La gestion du savoir est avant tout une question d'individus et de comportement. Les individus créent un savoir, souvent produit dérivé d'un contact ou d'une expérience, et les individus utilisent le savoir. Les milieux d'affaires pensent souvent à tort que la gestion du savoir est question d'outils et de méthodes. Les membres du Consortium for Service Innovation ont vite appris que la technologie et les processus ne sont que des instruments. La gestion du savoir implique des personnes; ce sont les valeurs et les comportements qui font le succès ou l'échec de la gestion du savoir. (Pour de plus amples renseignements sur le travail du Consortium en matière de gestion du savoir, voir la méthode de gestion du savoir proposée sur le site web à l'adresse www.serviceinnovation.org.)

Le savoir et les individus sont des ingrédients clés de l'innovation.

Un modèle de valeur

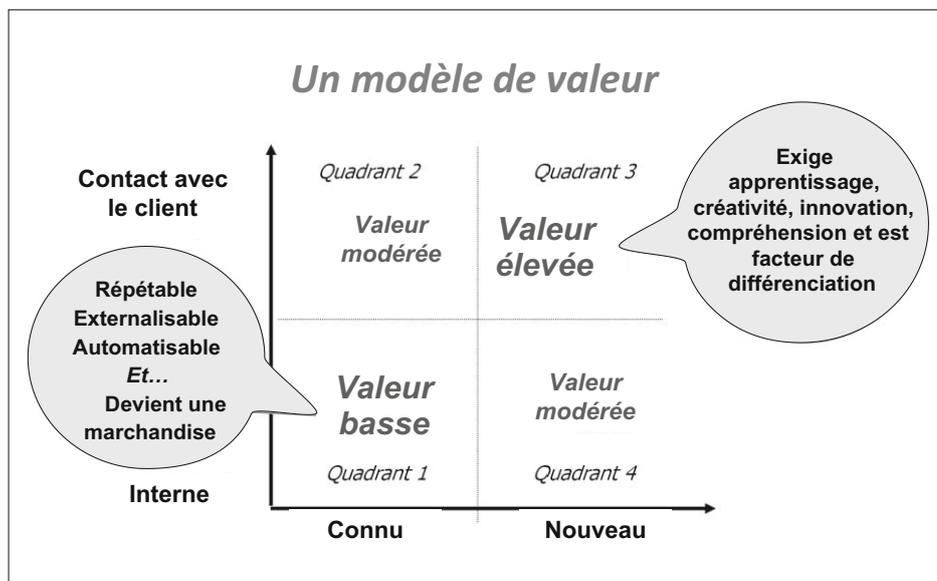
Du rôle essentiel de l'innovation dans une société de services

Prenons le modèle conceptuel de la valeur. Sur un axe nous trouvons la nature des contacts, internes (contacts au sein de l'entreprise ou entre employés) ou avec le client. Sur l'autre, nous avons les différents services, des services connus aux nouveaux services.



À l'aide de cette grille, nous pouvons créer quatre quadrants. Le quadrant 1, interne et connu : ces services sont des marchandises et difficiles à différencier; leur valeur est faible. Le quadrant 3, contact avec le client et nouveau : la valeur est élevée et le service très différencié. Le quadrant 2 est celui dans lequel l'on trouve la plupart des services d'externalisation des processus d'entreprise. Il s'agit de voir qui peut fournir les processus connus, bien définis, au prix le plus bas. Parmi les processus internes et connus figurent les fonctions comptables ou la conception de logiciels. Il peut s'agir d'un bon point d'entrée pour attirer les clients, mais le maintien sur la durée est difficile car le seul facteur de différenciation est le coût. La difficulté pour les prestataires de services consiste à passer à un quadrant à plus forte valeur où la valeur ajoutée est source de différenciation et débouche sur une relation professionnelle durable.

Le problème est que cela exige de la société de service qu'elle innove sans cesse, ce qui confirme le rôle clé de l'innovation dans tout modèle de service durable.



Les meilleures idées sont souvent dans un premier temps risibles

Le Consortium for Service Innovation s’efforce depuis 15 ans de trouver le moyen de mieux fournir services et soutien à la clientèle. Voici quelques-unes des constatations glanées au fil de ce parcours :

<i>Observations</i>
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Les idées les plus créatives sont souvent dans un premier temps risibles. <input type="checkbox"/> Il faut être ouvert à la nouveauté et à l’inconnu. <input type="checkbox"/> Les premières fois sont rarement concluantes. <input type="checkbox"/> Une idée venant d’une personne est nécessaire mais rarement suffisante. <input type="checkbox"/> Les personnes qui voient les choses de la même manière sont moins créatives qu’un groupe qui ne partage pas le même point de vue. <input type="checkbox"/> L’innovation n’est pas d’actualité. <input type="checkbox"/> Les personnes qui ont des intérêts communs et qui participent à la discussion s’intéresse au sujet.

Ces observations sur l’innovation ont été validées par des travaux de recherche et dans un certain nombre de publications récentes sur le sujet. Pour de plus amples informations sur l’innovation, voir *Group Genius* de Keith Sawyer ou *The Medici Effect* de Frans Johansson. Il est aussi intéressant de noter que ces observations sur l’innovation sont rarement utilisées dans les cas d’entreprises traditionnelles.

C’est la raison pour laquelle les pratiques de commandement et contrôle traditionnellement en vigueur dans les entreprises, les structures hiérarchiques rigides dans lesquelles les responsabilités sont compartementalisées et la communication limitée, ne sont pas adaptées aux sociétés de service.

À quoi devrait donc ressembler l'organisme de service idéal qui s'efforce de favoriser l'innovation et de fidéliser sa clientèle? Il doit être un réseau ouvert et non une entité hiérarchisée.

Quels sont les besoins de l'organisme de services?

Oublié le modèle des entreprises manufacturières

Pour une grande partie des milieux d'affaires à travers le monde, la valeur ne découle plus des actifs corporels (marchandises ou produits) mais d'immobilisations incorporelles (services, informations, relations, loyauté, influence). Les structures et pratiques commerciales traditionnelles, essentiellement axées sur le secteur manufacturier, ne se sont pas encore adaptées à cette évolution. Le modèle manufacturier linéaire qui veut que la recherche et le développement soient réalisés en laboratoire et que les produits soient fabriqués sur une chaîne de fabrication a prouvé son efficacité à créer des biens corporels. L'approche du secteur manufacturier s'avère totalement inadaptée dans le secteur des services. L'approche traditionnelle est par trop rigide et ne tient pas suffisamment compte des préférences de la clientèle, ce dont nous avons besoin dans le secteur des services pour répondre aux besoins changeants des clients.

L'organisme de services en tant que réseau

Le Consortium for Service Innovation s'est penché sur les principes, pratiques et structures qui permettraient de relever les défis des services. Il a élaboré ce que l'on appelle le modèle de l'organisme adaptatif (OA) qui diffère de manière assez marquée du modèle commercial traditionnel façonné ces 100 dernières années pour la production de marchandises. Comparer l'organisme adaptatif au modèle traditionnel permet de mieux le comprendre. Le modèle de l'OA implique une approche différente.

Approche axée sur la production	Approche axée sur les services
Produits à succès	Clients à succès
Transaction ou vente	Contacts ou ce que l'on apprend
Commandement et contrôle	Alignement et adoption
Hiérarchie rigide	Réseau souple
Mesures axées sur des activités	Mesures axées sur la valeur
Satisfaction des clients et des employés	Fidélisation des employés et des clients

L'approche axée sur les services vise à créer une valeur durable, à long terme. Le modèle de l'OA gomme la distinction entre employés et clients. Il vise à améliorer les contacts entre les individus quelle que soit leur fonction (employés, clients, et partenaires). Dans l'organisme adaptatif les contacts entre les individus sont conditionnés par les besoins, le contexte et la légitimité. Les individus s'aident les uns les autres à réaliser leurs objectifs. Faire du «client» une partie au processus à part entière, plutôt que le considérer comme l'objectif à atteindre, permet à l'organisme d'adapter constamment ses

stratégies et ses services aux besoins du client. De fait, le client fait alors partie intégrante de l'organisme à telle enseigne que la distinction entre clients et employés s'estompe. La structure de l'organisme adaptatif s'apparente plus à un réseau ou à une communauté qu'à une hiérarchie et, par voie de conséquence, ignore les frontières des organismes traditionnels.

Un réseau reposant sur le savoir

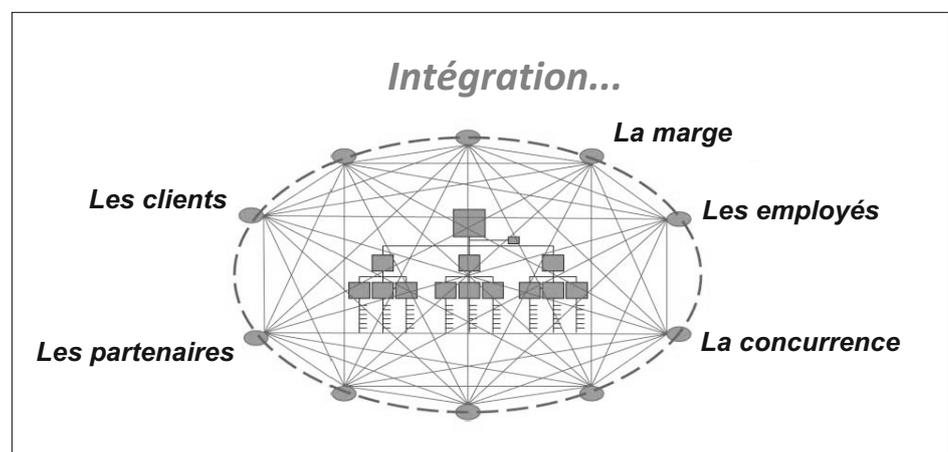
L'organisme adaptatif constitue un réseau reposant sur le savoir, un réseau propice à la création et à l'évolution du savoir. Le savoir permet aux individus de créer de la valeur. L'OA s'efforce de soutenir et de mettre en avant les individus et les équipes qui créent de la valeur. Elle reconnaît la manière dont les choses sont faites dans l'organisme et s'efforce d'optimiser la productivité, de favoriser l'inspiration et l'innovation continue.

Ces réseaux existent. En fait, quantité de travaux de recherche sur l'Analyse des réseaux sociaux attestent du fait que le fonctionnement de chaque organisme est fonction de la relation entre les individus qui le composent. La configuration et l'analyse de ces réseaux sociaux peut nous donner une idée du fonctionnement de l'organisme très différente de ce qu'indiquent son organigramme ou ses processus. De manière assez ironique, les relations sur lesquelles repose l'entreprise ne sont pas formellement reconnues ou soutenues. Pour de plus amples informations sur l'Analyse des réseaux sociaux, voir l'ouvrage de Rob Cross *The Hidden Power of Social Networks*.

Alors que les clients sont exclus des structures hiérarchiques commerciales traditionnelles, ils ont leur place dans le réseau de l'organisme adaptatif. Ce dernier englobe en fait toutes les personnes compétentes.

Lego, Procter and Gamble et Novell sont trois entreprises qui suivent aujourd'hui le modèle du réseau de clients. Chacune de ces entreprises s'est dotée des solides stratégies dont le but est d'intégrer les clients clés aux processus d'entreprise. Cette forte présence des clients renforce la loyauté et permet d'être plus proche des besoins du marché.

Tout en pensant que les structures hiérarchisées ont fait leur temps, il est probable qu'elles ne disparaîtront pas totalement. Nous constatons en fait aujourd'hui que les deux types de structures tendent à se confondre.



Présence des clients

En adoptant une structure en réseau nous donnons au client une place dans l'entreprise. Les clients interviennent en tant que partenaires de choix dans la conception de nouveaux services, leur participation et leur contribution pouvant s'avérer précieuses à l'heure de relever les défis liés à la création de nouvelles capacités. Comme le relèvent Tapscott et Williams dans leur ouvrage intitulé *Wikinomics*, c'est en dehors de l'entreprise que l'on trouve les réponses à la plupart des problèmes rencontrés en interne. L'ouvrage *Groundswell* de Charlene Li et Josh Bernoff confirme lui aussi l'intérêt de la présence du client et propose différentes techniques et approches pour l'associer aux processus de l'entreprise.

Intégrer le client aux processus leur confère une reconnaissance, leur donne le sentiment de faire partie de l'entreprise et d'y avoir une certaine influence. Donner aux clients un rôle à jouer dans l'entreprise revient à jouer sur la corde sensible, contribue à instaurer une relation positive et à fidéliser la clientèle.

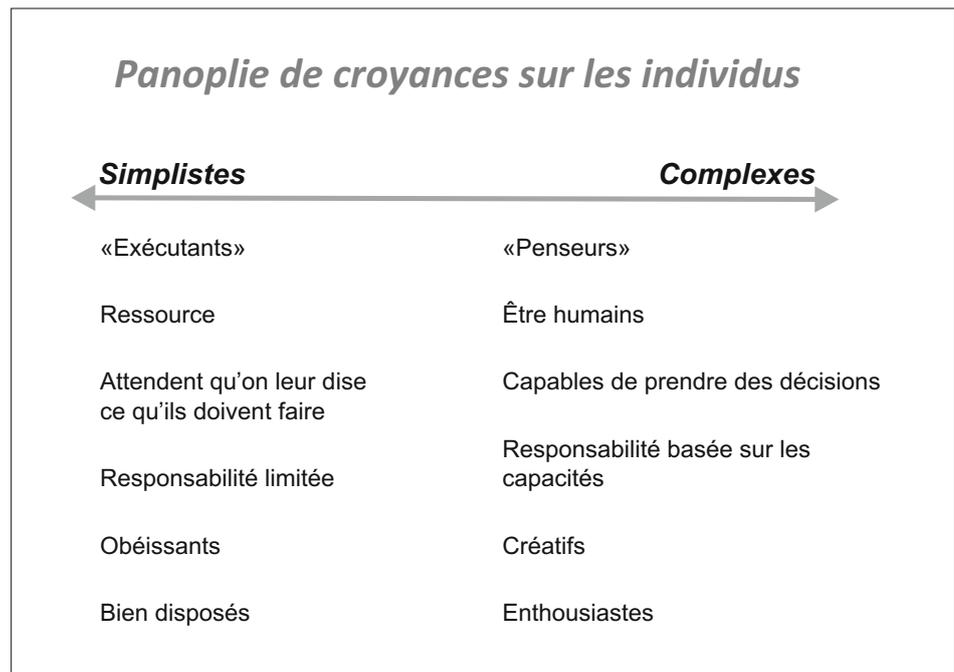
L'environnement dans lequel opère l'OA est moins hiérarchisé et s'apparente davantage à un réseau. Il s'agit là d'une manière totalement nouvelle d'envisager la structure des entreprises. Pour pleinement comprendre ce changement et savoir comment fonctionner dans le cadre de ce nouveau modèle, il est nécessaire d'en comprendre les éléments sous-jacents.

Du pouvoir des croyances

Pour tirer parti d'un nouveau modèle organisationnel, nous devons comprendre et réévaluer le système de pensée sur lequel repose l'ancien modèle. Quels sont les principes sur lesquels reposaient les pratiques et structures traditionnelles?

Les croyances de l'organisme en ce qui concerne les individus pourraient bien être la question la plus intéressante à étudier et la plus révélatrice aussi.

Il existe toute une panoplie d'approches en la matière. D'un côté, une approche relativement simpliste qui considère les individus comme un moyen de parvenir à ses fins; un rôle clairement défini leur est dévolu, de même qu'une position dans la hiérarchie. Cette approche concerne essentiellement les processus mécaniques ou les opérations de production. Toutefois, à l'autre extrémité, les individus sont considérés comme des êtres dotés d'intelligence, capables, et porteurs d'émotions. Ils peuvent assumer des rôles divers, lesquels reflètent uniquement les compétences, les talents et les intérêts de chaque individu. Ces croyances amènent à un modèle organisationnel axé sur l'alignement plutôt que sur le contrôle, la transparence plutôt que le secret, les contacts plutôt que les barrières.



Remplacer la structure hiérarchisée et rigide par un réseau souple favorise l'établissement de liens et les relations. Les relations sont un indicateur du nombre de personnes auxquelles l'on a accès, ainsi que de la diversité des points de vue en présence. La diversité est un moteur de l'innovation. La facilité de contact entre les individus au sein du réseau et les différents intervenants déterminent la vitesse et le niveau de l'innovation pour la création de nouvelles capacités ainsi que la rapidité du renforcement des capacités.

Dans un système complexe reposant sur une structure en réseau, la pertinence et les contacts deviennent des indicateurs clés de la santé de l'organisme.

Résumé et conclusions

Les services sont une branche d'activité dynamique qui repose sur de nombreux éléments abstraits. La pierre angulaire de ce secteur est la création de valeur pour les clients. Ceux qui réussissent dans ce secteur sont ceux qui créent des aptitudes et des capacités qui correspondent aux besoins des clients. Il en découle la réussite pour le client et sa fidélisation.

L'innovation et le client doivent faire partie intégrante des processus d'entreprise. L'innovation est le moteur de l'amélioration continue des aptitudes et des capacités, la présence du client garantit la pertinence du service offert.

Références :

Fisher, Roger et Daniel Shapiro. *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate Reason*, 2005.

Hagel, John III et John Seely Brown. *The Only Sustainable Edge: Why Business Strategy Depends on Productive Friction and Dynamic Specialization*, 2005.

Johansson, Frans. *The Medici Effect: Breakthrough Insights at the Intersection of Ideas, Concepts, and Cultures*, 2004.

Li, Charlene et Josh Bernoff. *Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies*, 2008.

Reichheld, Frederick F. *Loyalty Rules! How leaders build lasting relationships*, 2001 et *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*, 2006.

Sawyer, Keith. *Group Genius: The Creative Power of Collaboration*, 2007.

Tapscott, Don et Anthony D. Williams. *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, 2006.

Les publications de l'ITC peuvent être commandées en ligne sur le site de l'ITC (www.intracen.org/eshop) ou en écrivant à l'une des adresses suivantes :

- ▶ *Pour l'Afrique, l'Europe et le Moyen-Orient, prière de s'adresser à :*
Publications des Nations Unies
Section de vente et commercialisation
Palais des Nations
CH-1211 Genève 10, Suisse
Fax : +41 22 917 00 27
E-mail : unpubli@unog.ch

et

- ▶ *Pour l'Amérique du Nord, l'Amérique latine, les Caraïbes, l'Asie et le Pacifique, prière de s'adresser à :*
Publications des Nations Unies
Section de vente et commercialisation
Bureau DC2-853, 2 UN Plaza
New York, N.Y. 10017
États-Unis d'Amérique
Fax : 1/212 963 3489
E-mail : publications@un.org



No. de vente des Nations Unies F.09.III.T.3

70 USD
ISBN 978-92-9137-374-1

