

Quatrième  
trimestre 2001

NUMÉRO 1

Les BDS (Business Development Services)

# L'actualité des services aux entreprises



*Liberté • Égalité • Fraternité*

**RÉPUBLIQUE FRANÇAISE**

MINISTÈRE DES AFFAIRES  
ÉTRANGÈRES - DGCID

**B**onjour à tous ! Voici la première livraison d'un produit d'information destiné à vous parvenir régulièrement sur une base trimestrielle<sup>1</sup>. Cette livraison est mise en oeuvre par la Direction générale de la Coopération internationale et du Développement (DGCID), qui considère que la lutte contre les inégalités, axe majeur de l'intervention française, passe par le soutien aux entreprises. Nous avons retenu le principe d'un format PDF et d'une diffusion par courriel, en pariant sur la rapidité et la simplicité qu'offrent certaines nouvelles technologies de l'information, ainsi que sur votre niveau d'équipement ! Dans un proche avenir, l'ensemble de ces productions ainsi que d'autres informations devraient être consultables et téléchargeables sur un site web en construction.

## Une synthèse bibliographique

### ● De quoi s'agit-il ?

Comme son nom l'indique, le numéro rassemble une série de « fiches » qui correspondent chacune à une synthèse en français d'un texte initialement publié en anglais. C'est-à-dire que chacun des textes fait l'objet d'une lecture attentive et donne lieu à l'écriture d'un résumé.

Pourquoi se contenter d'une synthèse ? Et bien d'abord pour présenter davantage de contributions et vous donner l'envie, dans la mesure du possible, de vous plonger dans les contributions originales. La

<sup>1</sup> Dans le cadre du FSP mobilisateur ARRE, la DGCID (DCT/EAP) a confié au GRET la mission de fournir régulièrement une traduction/synthèse de textes consacrés à l'appui aux entreprises parus dans d'autres langues. La présente édition a mobilisé Aurélie de Lalande (traduction et synthèse des textes anglais), Hélène Gay (PAO et conception de la maquette) et Michel Botzung (coordination et synthèse d'ensemble). Elle a été validée par DCT/EAP.

seconde raison est de souligner ainsi les principaux argumentaires, résultats et analyses.

### ● Pour quoi faire ?

Elle répond d'abord à une attente mainte fois exprimée, en particulier par les assistants techniques français intervenant en matière d'appui au secteur privé, à savoir accéder de manière aisée et régulière, aux écrits et analyses émanant d'autres coopérations.

Elle vise à combler, au moins partiellement, l'insuffisance de supports d'information francophones portant sur l'appui aux entreprises au Sud.

Elle s'inscrit également dans un objectif stratégique fort : à savoir contribuer à un échange d'informations et d'analyses entre la coopération française (ministère des Affaires étrangères et Agence française de développement) et tous ceux qui de près ou de loin mettent en oeuvre des actions de cette coopération.

Elle repose enfin sur un espoir : susciter d'une part des discussions et des échanges et renforcer d'autre part votre curiosité pour ce qui est fait par d'autres.

## Mode d'emploi

La formule connaîtra peut-être quelques ajustements au fil du temps et de vos réactions, mais elle est appelée à s'articuler autour de quatre parties principales, identifiables par des couleurs et une thématique spécifiques. Il s'agit de trois rubriques regroupant des synthèses de textes et d'une rubrique consacrée à la mise en valeur d'un site Internet, d'un ouvrage ou d'un événement particulier.

### ● Idées, concepts et politiques (couleur bleu-vert)

La rubrique a vocation à rassembler des analyses portant sur l'évolution des démarches d'appui, les axes d'intervention des bailleurs, les problématiques

du moment (équilibre financier des services, comment atteindre les plus petites des entreprises ?, etc.).

#### ● Outils et expériences (couleur orange)

La rubrique est consacrée à la description et à l'analyse de démarches et de programmes mis en œuvre dans une large variété de contextes, bien au-delà des sphères traditionnelles d'intervention de la Coopération française. Elle vise à élargir nos références et nos horizons actuels en présentant des actions nouvelles, originales ou particulièrement bien analysées. Dans la mesure du possible, il devrait s'agir de la rubrique regroupant le plus grand nombre de synthèses.

#### ● Ingénierie de programmes (couleur bordeaux)

Cette troisième rubrique porte sur l'ensemble des phases (de l'identification au retrait en passant par la conception, de la mise en œuvre, de l'évaluation) de la vie d'un programme.

#### ● Informations utiles (couleur violet)

Enfin, une dernière partie est destinée à faciliter la connaissance de l'environnement. À cette fin, elle portera, au fil des livraisons, sur la présentation d'un site Internet, d'un ouvrage récent ou de tout autre événement pertinent.

### Le contenu du présent numéro

Les travaux du Comité des donateurs pour le développement de la petite entreprise sont au cœur du premier travail de synthèse bibliographique. Réunissant un grand nombre de coopérations bilatérales et d'organisations multilatérales, le comité organise des réunions techniques annuelles, anime des groupes de travail thématiques et coordonne la préparation et la diffusion de positions et d'engagements communs. La DGCID souhaite désormais systématiser et accroître sa participation aux travaux du comité.

#### ● Idées, concepts et politiques

Deux articles complémentaires sont présentés ici, ils procèdent des travaux du Comité des donateurs.

► Les services aux petites entreprises : recommandations à l'attention des bailleurs offre une synthèse du Livre Bleu du Comité des donateurs. Il s'agit d'une production récente (février 2001) résumant les principaux engagements et attentes souscrits et validés, dans une perspective très libérale, par les membres du Comité des donateurs. Le Livre Bleu a fait l'objet de traductions en de nombreuses langues (espagnol, allemand, vietnamien, chinois, etc.), il s'agit ici de la première synthèse en français.

► Le développement de marchés pour les BDS : où en sommes-nous ? Comment aller plus loin ? d'Alan Gibson est un résumé, un peu plus ancien (juillet 1999) mais fort utile, des discussions menées dans un groupe de travail du Comité des donateurs.

#### ● Outils et expériences

Les cinq synthèses de cette rubrique relèvent de trois entrées : la nature des prestataires de services aux entreprises, les manières de développer de nouveaux services et enfin, des démarches d'information et de communication à l'attention des entreprises.

► L'offre cachée de services aux micro et petites entreprises (Gavin Anderson, février 2000) analyse sur la base d'une enquête de terrain, la réalité des prestataires de services aux MPE au Vietnam et en Thaïlande, en identifiant quatre grands types de services.

► Que savons-nous des marchés des services aux entreprises ? (Dorothy Ridle, mars 2000) restitue une enquête menée en Indonésie, au Vietnam et en Malaisie, et présente une série de constats portant sur la caractéristique des services, leur impact, les prestataires avant d'énoncer une série de recommandations opérationnelles.

► Créer un marché de la formation en gestion au Vietnam (John McKenzie, avril 2000) présente une expérience menée par le Mékong Project Development Facility à destination d'un public de petites entreprises en cherchant à développer une nouvelle offre de services.

► Des services en réponse à une demande (Alexandra Overy Miehlsbradt, mars 1999) analyse deux prestataires en services d'information et de communication en direction des PME aux Philippines.

► Le conseil à distance (Jérôme Katz, Mary Louise Murray, octobre 1998) nous éloigne des micro et petites entreprises mais offre une description d'expériences menées au Nord dans l'usage de l'internet pour le conseil aux entreprises.

### ● Ingénierie de programmes

La rubrique comporte deux articles.

► Une série d'auteurs décrit et compare (Des services à fort impact) les démarches mises en œuvre, souvent sur une entrée sectorielle et dans une perspective moins libérale que d'autres contributions synthétisées ici, par cinq ONG.

► Pour sa part, Alexandra O. Miehlbradt (Appliquer les outils du marketing au développement du marché des services aux entreprises) décrit une méthode d'analyse de marché comme préalable nécessaire à la définition d'interventions. L'auteur présente cet outil de manière très didactique et tire les leçons des études qu'elle a menées aux Philippines et au Népal.

### Une bibliographie complémentaire

Une sélection des contributions présentées lors des deux derniers séminaires organisés sous l'égide du Comité des donateurs (Rio en mars 1999 et Hanoi en avril 2000) ont été publiées (en anglais).

Il s'agit de :

► J. Levitsky (ed.), *Business Development Services : a review of international experience*, ITDG Londres 2000, 325 pages

► J. Levitsky (ed.), *Small Business Services in Asian countries : market development and performance measurement*, ITDG Londres 2001, 275 pages

D'autre part, le Comité des donateurs, ainsi que plusieurs coopérations bilatérales, contribuent au financement de la revue trimestrielle, *Small Enterprise Development*, dont chaque numéro fourmille de contributions, d'informations sur les événements à venir, voire de forums de discussions relatifs à la fois à la microfinance et aux services aux entreprises.

Le site d'ITDG Publishing vous permet de commander directement livres ([www.development-bookshop.com/book.phtml?isbn=1853395064](http://www.development-bookshop.com/book.phtml?isbn=1853395064)) et revue ([www.itdgpublishing.org.uk/sed.htm](http://www.itdgpublishing.org.uk/sed.htm)).

### Vos attentes, commentaires et réactions

Ce travail vous est destiné, à vous de le valider ou de le faire évoluer. Merci de nous faire connaître vos avis, remarques et suggestions aux adresses suivantes :

- [gilles.beville@diplomatie.gouv.fr](mailto:gilles.beville@diplomatie.gouv.fr)
- [botzung@gret.org](mailto:botzung@gret.org)

### Glossaire : quelques termes utiles pour faciliter la lecture des synthèses

► **BDS** (Business Development Services) : terme générique anglais qui recouvre l'ensemble des services non financiers aux entreprises tels que le conseil, la formation, les services techniques, l'information, les transferts de technologie, les partenariats d'entreprise, etc. Le terme est traduit par services aux entreprises ou services d'appui aux entreprises, le vocable BDS est également parfois retenu pour sa facilité d'usage.

► **Facilitateur** (Facilitator en anglais) : il s'agit d'une notion clé. Le « facilitateur » est celui qui appuie les prestataires de services en renforçant leurs compétences, en développant de nouvelles formes de services ou encore en mettant en place des dispositifs stimulant la demande des entreprises. Il ne délivre donc pas directement lui-même des services aux entreprises.

► **Prestataire ou fournisseur de service** (Provider en anglais) : le terme recouvre tous ceux (consultants, entreprises, ONG, associations professionnelles, agences gouvernementales, etc.) qui délivrent directement des services aux entreprises.

# Les services aux petites entreprises : recommandations à l'attention des bailleurs

Business Development Services for small enterprises: Guiding principles for donor intervention, the Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development, February 2001.

Source  
The Blue Book

Synthèse (validée par le Comité des donateurs pour le développement de la petite entreprise) des meilleures pratiques dans la mise en oeuvre des services aux entreprises

## PRINCIPES ET POSTULATS

### L'approche

L'objectif global de l'intervention des donateurs dans les Business Development Services (BDS)<sup>1</sup> est l'amélioration des performances des petites entreprises<sup>2</sup> dans les pays en voie de développement, dans la perspective plus large d'une augmentation du taux de croissance économique, d'une amélioration de la situation de l'emploi, d'une réduction de la pauvreté, enfin d'une réponse à certains objectifs sociaux.

Les principes énoncés dans ce guide reposent sur les postulats suivants :

- une croyance fondamentale dans les principes de l'économie de marché, où l'État joue un rôle évident mais ne dispense pas directement les produits qui peuvent être efficacement fournis par le marché lui-même ;
- la plupart des BDS sont des produits commerciaux et suivent donc les lois du marché ;
- l'« espoir » qu'avec une conception du produit, une prestation et un mécanisme de paiement adaptés, les BDS puissent être fournis dans une logique commerciale, même auprès des petites entreprises aux plus faibles capacités financières.

<sup>1</sup> Business Development Services (BDS) : terme générique qui recouvre l'ensemble des services d'appui aux entreprises.

<sup>2</sup> Petites entreprises : terme générique qui regroupe les micro, petites et moyennes entreprises.

### Les acteurs et leurs rôles

➤ Sur le marché des BDS, les petites entreprises constituent la demande. Ces structures à vocation majoritairement commerciale constituent la clientèle réelle ou potentielle des prestataires de services.

➤ Les prestataires de BDS offrent directement des services aux petites entreprises. Ce peuvent être des individus, des entreprises privées à vocation commerciale, des ONG, des agences gouvernementales ou encore des associations.

➤ Les facilitateurs appuient les prestataires de BDS ou mobilisent les petites entreprises autour de ces services. Leurs fonctions peuvent également recouvrir des évaluations externes de l'impact des prestations de BDS, ou un rôle de garant de la qualité des BDS. Cette fonction est généralement assumée par des structures qui ont pour objectif le développement des marchés de BDS.

➤ Les donateurs fournissent des fonds pour financer projets et programmes d'appui au développement des marchés de BDS. Dans certains cas, le bureau du bailleur sur le terrain joue le rôle de facilitateur.

➤ Les gouvernements, de la même façon que les donateurs, peuvent fournir des fonds pour les programmes et projets. Au-delà de l'aspect financier, le rôle des gouvernements est d'offrir aux prestataires de BDS et aux petites entreprises un cadre légal, des infrastructures, des services d'information et d'éducation nécessaires au bon déroulement de leurs activités.



## Le champ d'analyse

Le terme BDS, dans sa présente utilisation, recouvre la formation, le conseil, les services techniques, l'assistance marketing, l'information, le développement et les transferts de technologie, ainsi que la mise en valeur des partenariats d'entreprises.

### ● Les différents types de BDS

Une distinction est parfois faite entre services opérationnels et services stratégiques aux entreprises. Les services opérationnels sont ceux nécessaires à la gestion quotidienne de l'entreprise, tels que l'information et la communication, la gestion comptable et fiscale, la conformité de la structure aux lois sur le travail. Les services stratégiques sont utilisés par l'entreprise pour répondre à des problématiques de moyen et long termes, afin d'améliorer sa performance, son accès aux marchés et sa capacité concurrentielle.

Le marché des services opérationnels semble déjà exister puisque la demande et la volonté de payer pour ces services sont présentes. Par contre, les marchés de services stratégiques ne sont pratiquement pas développés ; ce qui justifie que l'intervention des donateurs se concentre sur eux.

Cependant, l'appui aux services opérationnels, qui concernent davantage les entreprises du bas de l'échelle économique, peut mener à une plus forte demande pour les services stratégiques ; il est donc légitime que les donateurs interviennent également à ce niveau. C'est la raison pour laquelle, la notion de BDS envisagée dans ce guide recouvre un large rang de services, opérationnels et stratégiques.

### ● Les mécanismes de paiement

Le prix de la prestation peut être pris directement en charge par le client, ou constituer un des éléments du prix d'une prestation plus large, ou encore être versé sous forme de commission. Dans ce dernier cas, le prestataire est payé en fonction du résultat des ventes du petit entrepreneur client.

Le paiement sous forme de commission recueille souvent l'approbation des demandeurs de prestations puisqu'il réduit

les risques liés à l'achat et les besoins en liquidités.

De nombreux types de BDS, à un échelon local, ne seront pas nécessairement visibles aux yeux d'un donateur ou de toute autre personne extérieure. Des études récentes montrent que les BDS existent déjà de façon durable à un niveau local, pour les petites entreprises et dans une logique commerciale, mais ces services restent ignorés du monde du développement en raison du fossé culturel et financier qui sépare les prestataires privés locaux des partenaires au développement.

## Parvenir à une certaine couverture financière et pérennité des services

Les donateurs devraient cesser toute intervention directe ou subvention pour se concentrer sur une fonction de facilitateur, si les objectifs de couverture et de pérennité du marché des BDS doivent être atteints. Le défi lancé aux donateurs, dans la perspective du développement d'un marché des BDS, est d'encourager au maximum l'orientation commerciale des BDS, à travers un investissement stratégique conservant une orientation sociale.

PROGRAMMATION,  
CONCEPTION ET ÉVALUATION  
DE PROGRAMMES

## Une évaluation du marché des services aux entreprises

Il est essentiel que le bailleur mène une analyse du marché avant toute intervention, de manière à identifier les opportunités et les faiblesses, les raisons d'un manque de dynamisme de la demande ou d'une offre de services réduite. L'analyse offrira une lecture plus claire de l'environnement et permettra au donateur de définir son mode d'intervention. Cependant, à ce niveau, il ne sera pas nécessaire de mener d'étude approfondie.

Pour cette première évaluation, les donateurs et facilitateurs choisiront un large champ d'analyse, qui leur permettra d'évaluer le stade de développement des marchés de BDS, d'identifier les prestataires – existants ou potentiels – avec lesquels collaborer, de mesurer l'évolution de l'offre et de la demande, de recenser les produits déjà disponibles sur le marché.

Lors d'une évaluation du marché des BDS, il est important de prendre en compte un certain nombre d'éléments :

- que connaissent et souhaitent les petits entrepreneurs, pour quelle(s) prestation(s) accepteraient-ils de payer et que faudrait-il concevoir spécialement pour eux dans le futur ? Notons qu'il est parfois difficile d'évaluer la volonté de payer pour des services jusque-là totalement inconnus localement, dans des marchés peu développés ou perturbés ;
- les différences entre les différents types de consommateurs ;
- les sources informelles et locales de prestations ;
- les services délivrés en lien avec d'autres biens ou services ou au travers des relations d'entreprises à entreprises ;
- l'effet que peut créer sur un marché la prestation de services directs ou subventionnés par des donateurs ou des gouvernements ;
- l'évolution des marchés de BDS dans le temps.

## Intervenir au niveau de l'offre ou de la demande ?

Le niveau d'intervention du bailleur doit correspondre aux opportunités et contraintes de développement du marché révélées par l'évaluation de départ.

Au niveau de la demande, les interventions recouvrent :

- de l'information pour faire prendre conscience aux petits entrepreneurs des bénéfices potentiels des BDS pour leur activité ;
- l'élaboration de stimulants les incitant à essayer ces services, particulièrement sous la forme de chèques conseil et de dispositifs de cofinancement.

Au niveau de l'offre, on retrouve :

- l'introduction de nouvelles pratiques commerciales ;
- le développement de nouveaux produits et services ;
- l'assistance technique, la formation, l'appui au développement de compétences.

Certaines interventions agissent à la fois au niveau de l'offre et de la demande, comme c'est le cas dans le renforcement des liens d'entreprises à entreprises.

### Prestations et mécanismes de paiement

Il est fondamental de prendre ces aspects en compte dès la conception de l'intervention car ils participent à la réduction des risques et des coûts des BDS. Une approche innovante est particulièrement nécessaire pour motiver la demande de services des micro-entreprises. Les donateurs devraient encourager les prestataires de BDS à concevoir des mécanismes de paiement pleinement appropriés à la situation locale et aux caractéristiques de leur clientèle.

#### ● Place et rôles des subventions

Les subventions à long terme perturbent le marché des BDS. Par contre, les subventions à court terme sont possibles si elles sont conçues comme un investissement permettant notamment le développement de nouveaux produits. Cependant, même dans ce cas-là, cela ne se justifie que si le développement du marché est réel et donc supérieur en impact aux perturbations du marché.

Trois éléments fondamentaux sont à retenir en ce qui concerne les subventions :

- elles répondent à des objectifs très spécifiques ;
- elles s'inscrivent dans une durée déterminée, définie dès le montage du projet ;
- elles se positionnent en amont ou en aval du produit mais ne doivent pas agir directement sur lui.

#### ● Stratégie de sortie du bailleur

Elle doit être clairement définie dès le montage du projet et correspondre à l'atteinte des objectifs fixés.

#### ● Se concentrer sur l'assistance technique et les stimulants

Cela requiert une assistance financière moins importante de la part du donateur mais davantage de compétences techniques et de connaissance des marchés.

#### ● Choisir attentivement ses partenaires

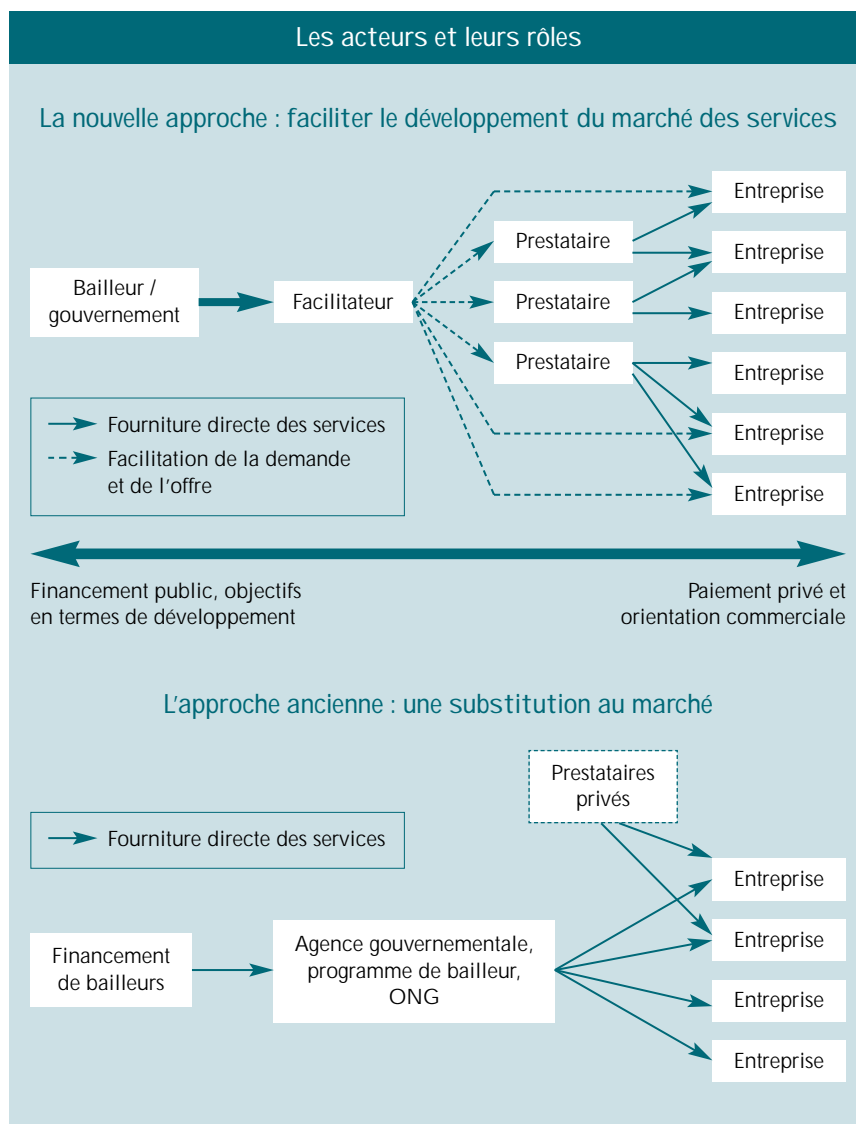
Les prestataires de BDS qui réussissent sont ceux qui adoptent une logique commerciale. Ce sont également ceux qui limitent leurs prestations à un nombre réduit de services de qualité.

Pour qu'une intervention des donateurs au niveau des BDS soit à la fois pérenne et ancrée localement, elle doit être mise en place à partir de l'existant plutôt que définie sur la base de modèles importés. Et notamment, le choix des institutions par-

tenaires devrait être guidé par le principe de subsidiarité : déléguer au plus près du terrain, à ceux qui sont le plus en contact avec les petites entreprises, géographiquement et socialement. Tous les acteurs des marchés de BDS doivent avoir accès à l'assistance technique et aux stimulants offerts par les bailleurs. Le choix d'un ou de quelques groupes d'acteurs pour une assistance exclusive est un facteur de perturbation du marché important.

#### ● Le rôle de « facilitateur » de BDS

Les « facilitateurs » de BDS mettent généralement en place des programmes à court terme, subventionnés, qui devraient s'arrêter une fois le marché pour ce service développé. Certains de ces programmes peuvent parfois perdurer sur une base commerciale.



Il est important de bien séparer les rôles de facilitateur et de financeur : en raison de leurs objectifs et intérêts divergents, le fait de les mêler peut provoquer des perturbations sur les marchés. Pourtant, dans les marchés peu développés, les donateurs et facilitateurs peuvent avoir besoin de commencer par appuyer un prestataire en particulier, ou de lancer directement un nouveau service, afin de démontrer un potentiel.

#### ● Mesure de performance et évaluation

Il existe trois catégories d'indicateurs communément utilisés, en fonction des intérêts et des besoins des différents acteurs : « l'impact client », « la performance institutionnelle » et « le développement du marché ».

Le coût de la mesure de l'impact des programmes d'appui aux BDS sur le développement des marchés revient aux donateurs. Il serait de fait peu réaliste d'attendre des prestataires de services et des « facilitateurs » qu'ils mènent des évaluations dont les résultats ne seraient pas directement en lien avec leur propre intervention.

Il est utile pour les bailleurs de comparer les mesures de performance de différents programmes, à partir desquelles déterminer leur stratégie d'intervention et établir quelles sont les meilleures pratiques à mettre en œuvre. L'exercice s'avère pourtant difficile car les mesures diffèrent largement d'un programme à l'autre.

Divers bailleurs, ainsi que le Comité des donateurs, financent de la recherche sur le sujet. Le but n'est pas de disposer d'indices de performance mais bien d'aider à la conception des interventions en matière de BDS.

concentration de l'intérêt des bailleurs sur les thèmes de l'approche et de l'impact. Il y a, du coup, moins de garanties que le projet envisagé soit accompli dans la forme attendue. Le financeur doit accepter cela, permettant par là même au marché des BDS de s'autoréguler.

#### À propos de discrétion...

Lorsque les acteurs des marchés des BDS prennent conscience de l'implication d'un donateur, ils ont tendance à s'y intéresser davantage qu'à leur propre clientèle. Certains effets pervers dus à cette présence sur le marché peuvent être évités si le donateur accepte d'adopter un profil bas.

#### Concernant la coordination...

Pour que les interventions des donateurs portent leurs fruits, un consensus entre les donateurs agissant sur le même terrain est nécessaire. Un seul donateur ou gouvernement travaillant contre les principes énoncés ici peut réduire l'impact de l'action de tous les autres. Il est donc important que ces principes se traduisent sur le terrain par une collaboration étroite et efficace, si l'objectif est en effet de voir une large proportion de petits entrepreneurs à faibles revenus avoir accès à des BDS de qualité.

#### AUTRES IMPLICATIONS POUR LES DONATEURS

#### À propos du contrôle...

Les objectifs définis en matière de BDS – fournir une plus vaste couverture des services et une pérennité – ont conduit à une



# Le développement de marchés pour les BDS :

## Où en sommes-nous ? Comment aller plus loin ?

The development of markets for Business Development Services: Where we are and how to go further, Alan Gibson, July 1999.

Synthèse de discussion du groupe de travail sur les services aux entreprises dans le cadre du Comité des donateurs. Ce travail a été financé par le projet MBP (Microentreprise Best Practices) de l'Usaid et le programme Petites entreprises du BIT.

### INTRODUCTION

Un changement majeur a eu lieu ces dernières années dans la façon d'appréhender les services d'appui au développement des petites et moyennes entreprises. Il a commencé avec la publication, par le Comité des donateurs, du Guide préliminaire des interventions des bailleurs, s'est poursuivi avec les conférences de Harare (1998, Afrique) et de Rio (1999, Amérique latine) et plus récemment avec les débats par Internet sur les mesures de performance des BDS. Ce processus offre une première série de réponses aux questions « que faire ? » et « comment le faire ? ». De cet apprentissage est ressortie la nécessité de se concentrer sur l'appui aux marchés de BDS pour les rendre pérennes.

Il existe peu d'expériences d'interventions sur le développement des marchés sur lesquelles s'appuyer. Notre intérêt s'est plutôt construit à partir d'une vision optimiste de son potentiel. Cette réflexion constitue l'aboutissement logique de notre analyse sur l'appui aux petites entreprises ; elle n'est pas le fruit d'une pensée abstraite.

Ce bref article a pour objectif principal de préciser où nous en sommes aujourd'hui en matière d'interventions sur le développement des marchés et les domaines de concentration à privilégier pour améliorer les performances.

### QU'ENTENDONS-NOUS PAR « INTERVENTIONS SUR LE DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS » ?

Il s'agit de travailler au développement de marchés dynamiques et compétitifs de services d'appui au secteur privé pertinents et différenciés, consommés par une large gamme et une proportion significative de petites entreprises<sup>1</sup>.

Dans la pratique, les interventions sur le développement des marchés sont définies en fonction de tout ou partie des caractéristiques énoncées ci-dessous :

- elles sont basées sur l'analyse des marchés existants ;
- elles sont temporaires par nature ;
- elles ont une vision claire de la façon dont le marché fonctionnera après l'intervention ;
- elles se basent sur les fournisseurs du secteur privé et se doivent de travailler avec plusieurs d'entre eux afin de ne pas perturber le marché ;
- elles agissent en « facilitateur » plutôt qu'en fournisseur direct.

<sup>1</sup> Cette définition a été développée lors de la récente conférence virtuelle sur les mesures de performance dans les BDS.

## LES RAISONS FONDAMENTALES D'UNE INTERVENTION EN FAVEUR D'UN DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS

Les marchés sont enclins aux échecs et sensibles aux perturbations, et semblent parallèlement peu concernés par les valeurs d'égalité et d'opportunité mises en avant par les organisations de développement. Pourtant, les marchés opérationnels sont aujourd'hui considérés comme les véritables vecteurs de développement dans les économies qui fonctionnent. Un certain nombre de facteurs sous-jacents viennent justifier cet intérêt pour le développement des marchés de services aux entreprises :

► **Les recommandations en matière de BDS :** Les « meilleures pratiques » mettent l'accent sur la logique commerciale, l'intervention en réponse à la demande et le souci de pérenniser les activités.

► **Les effets d'une action touchant peu d'entreprises et peu durable :** Les approches qui consistent à intervenir auprès d'un seul prestataire de BDS ou d'une unique structure d'appui ont un impact peu significatif sur les PME, contrairement à ce qui se passe dans le domaine de la microfinance. En revanche, un développement plus large du marché, qui agirait à la fois sur l'offre et la demande, pourrait avoir un impact substantiel.

► **Les marchés actuels de BDS sont enclins à de considérables distorsions,** bien que les situations varient d'un contexte à l'autre. Certains facteurs empêchent les marchés de fonctionner et peuvent justifier une intervention : la mauvaise qualité de l'information, la concurrence imparfaite.

Ainsi, une série de contraintes liées à l'offre et à la demande, et qui empêchent le marché de fonctionner efficacement, émergent de cette analyse économique. En principe, les interventions qui se focalisent sur ces contraintes peuvent apporter des améliorations en termes de performance des marchés.

Nombreux sont donc les arguments en faveur des interventions sur le développement des marchés. Il existe pourtant des arguments contraires qu'il semble nécessaire d'exposer avant d'aller plus loin.

► **Le problème de l'analyse économique est qu'elle présente toujours des raisons valables allant dans le sens d'une intervention.** Son incapacité à fournir aux bailleurs et aux gouvernements une image claire de ce qu'ils devraient faire ou pas a reporté l'attention sur l'importance de développer des stratégies pour les BDS, acceptées par tous et basées sur la pérennité, qui précisent les priorités, rôles, indicateurs possibles et « meilleures pratiques ».

► **Bon en théorie mais qu'en est-il de la pratique ?** Cela fait référence au fait que les arguments énoncés ici ne puisent pas leur légitimité dans l'expérience. Deux éléments de réflexion doivent être évoqués ici :

- dans les pays du Nord, l'industrie des BDS est subventionnée par l'État et la réflexion qui l'entoure doit très peu à une analyse économique poussée et bien davantage à l'application d'objectifs sociaux et politiques ;
- la réalité, partout, est que la plupart des petites entreprises naissent, se développent et meurent sur les marchés privés, en ayant eu peu ou aucun contact avec les initiatives subventionnées par l'État.

► **La plupart des BDS sont des services publics : nous ne pouvons pas développer de marchés privés.** Les services totalement publics sont en réalité peu nombreux. De nombreux biens ou services possèdent certaines caractéristiques de service public, c'est-à-dire qu'on en retire un bénéfice social, comme c'est le cas pour la formation. Pourtant, le cas n'est pas aussi clair : dans de nombreux pays où les revenus sont faibles, il existe un marché actif de petits prestataires de services de formation, que les interventions des bailleurs ne remarquent pas ou choisissent de ne pas voir. Notons que dans la réalité, il y aura toujours des types de BDS qui ne pourront être fournis sur les marchés du secteur privé sans subventions ; par exemple, des services d'information ou bien des services tech-

niques. Il existe également des services à destination de groupes défavorisés qui, au nom de l'égalité, méritent de disposer de soutien.

## COMMENT INTERVENIR SUR LE DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS ?

Le nombre d'interventions dont le développement des marchés de BDS est l'objectif principal est très petit. Parmi les instruments clés en la matière se trouvent ceux énoncés ci-dessous :

► **Les chèques conseil :** Très utilisée en Amérique latine, cette forme d'intervention qui concerne principalement la demande a pour objectif de régler les questions d'information parmi les PME consommatrices et les fournisseurs. Alors qu'il est clair que certains programmes de chèques conseil ont stimulé avec succès la demande et rendu le marché plus actif et différencié pendant le temps où les chèques étaient en service, l'impact de ces programmes à long terme est beaucoup moins évident à définir. Seuls quelques-uns ont été capables d'arrêter la subvention à un moment donné. Le débat de savoir si ces programmes ont effectivement un impact sur les questions d'information des PME ou s'ils ne fournissent qu'un stimulus à court terme en réduisant le prix des services aux PME reste un débat d'actualité.

► **Les dispositifs de cofinancement :** Ils sont généralement mis en place sur la base d'un partage des coûts à 50/50, avec une grande variété de formes opérationnelles, dans l'objectif d'assister spécifiquement les PME et, à long terme, d'avoir un impact sur la question de l'information, qui inhibe le fonctionnement du marché. Ces dispositifs sont particulièrement courants dans les pratiques de la Banque mondiale mais d'autres bailleurs et gouvernements y participent aussi.

► **Le développement de services :** Dans ce type d'intervention, une analyse initiale révèle les faiblesses des services

proposés par les prestataires. Le but de l'intervention est alors de développer des produits adaptés, idéalement avec le prestataire, d'en offrir l'accès aux prestataires puis de les laisser l'utiliser sur le marché. La SFI (Société Financière Internationale) a adopté cette approche au Vietnam par rapport à des produits de formation à la gestion financière ; mais il est trop tôt pour évaluer si cela a contribué à un élargissement du marché.

Ces interventions rencontrent une grande popularité. L'une des raisons pourrait en être l'avantage perçu dans le fait de ne pas subventionner directement la fourniture de produits

► **Du capital risque et de la prise de participation (Social venture capital) :** Ce terme vague décrit les interventions qui cherchent à investir dans des BDS spécifiques et des prestataires du secteur privé là où l'activité du secteur privé semble absente. FIT Ouganda poursuit cette idée au travers d'une série de prises de participation dans des entreprises. Ces prises de participation ont pour objectif premier d'offrir de nouveaux services commerciaux aux PME, et pour objectif à long terme le développement des marchés. Le succès ou l'échec de cette approche repose sur la capacité des agences de développement à opérer de façon commerciale dans un contexte de développement.

Beaucoup d'autres types d'interventions peuvent améliorer le développement du marché : notamment celles qui concernent l'amélioration des compétences de l'offre (compétence à former, à conseiller, à organiser des ateliers de création d'idées de produits de BDS, etc.)

## MESURER LE DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ

L'un des problèmes majeurs des interventions sur le développement des marchés, est que nous ne savons pas à quoi ressemble un marché qui fonctionne bien. Par conséquent, nous avons besoin

d'établir des indicateurs qui définissent ce que nous entendons par développement du marché. Ce qui suit a été élaboré à partir des expériences pratiques de différentes agences de développement.

### Les indicateurs potentiels

Chacun des indicateurs ci-dessous doit être lu avec le préfixe « changement de » devant lui. Notons qu'il est nécessaire d'avoir suffisamment de données pour permettre des comparaisons entre « avant » et « après ».

► **Le nombre de prestataires** permet d'évaluer la concurrence sur le marché et les perceptions qu'ont les prestataires des opportunités qu'offrent les changements dans la demande.

► **La taille du marché** nous donne les tendances des volumes de transactions qui ont lieu sur le marché. Bien que la donnée finale ne soit pas très précise, il existe cependant des façons de déterminer avec une certaine confiance les niveaux de vente des activités et donc d'obtenir une estimation du marché.

► **Le nombre de consommateurs** fournit un aperçu de la taille du marché et de son volume financier. Il ne devrait pas être nécessaire de définir le consommateur en fonction de la taille de l'achat de BDS car s'il y a une transaction, il y a un consommateur !

► **Le nombre (et la proportion) de consommateurs originaires de groupes prioritaires** donne un aperçu du degré auquel les ressources des bailleurs atteignent effectivement les groupes qu'ils considèrent comme étant prioritaires. Cela fait surtout référence à la taille des activités et au sexe des consommateurs.

► **Le nombre (et la proportion) de consommateurs renouvelant l'achat d'un BDS** est un indicateur de la satisfaction du consommateur et de la qualité du produit. Le développement d'une base solide de consommateurs de ce type indique la maturité du marché.

► **Le coefficient de pénétration du marché** suit directement l'indicateur « nombre de prestataires ». Son calcul se fait

très bien si une base de marché potentiel et un taux de couverture initial du marché sont établis au préalable.

► **Le niveau général et la répartition des prix :** Des prix bas indiquent un marché très compétitif ; un accroissement de la différenciation des prix peut exprimer une plus forte différenciation en termes de qualité ; une répartition réduite des prix indique une plus grande connaissance parmi les consommateurs.

► **Les coûts par « réalisation »** sont des indicateurs qui se définissent par rapport à ceux énoncés ci-dessus. Ils incluent le coût lié à l'arrivée de chaque nouveau prestataire et de chaque nouveau consommateur, ainsi que le coût par augmentation de la taille du marché.

Cette série d'indicateurs fournit une base solide d'évaluation. Cependant, dans certaines situations ils pourraient ne pas être suffisants pour donner une image claire du développement des marchés. Dans ces cas-là, des indicateurs plus particulièrement liés aux consommateurs ou aux prestataires peuvent être nécessaires.

### Indicateurs concernant plus particulièrement le(s) consommateur(s)

► **Connaissance, en %, des BDS disponibles :** Ce peut être particulièrement important sur les marchés faiblement développés. Des enquêtes auprès d'échantillons de PME, ou bien la mise en place de groupes cibles, permettront de déterminer ces données.

► **Couverture, en % :** Proche du taux de pénétration du marché, cet indicateur permet de mesurer le degré à partir duquel la connaissance de l'existence des services se traduit par des décisions d'achat.

► **Satisfaction par rapport aux services reçus :** Cet indicateur cherche à quantifier les niveaux et dimensions de la satisfaction.

► **Comportement et performance :** Ces indicateurs cherchent à évaluer le changement dans la performance, en lien direct avec l'achat de BDS, et à déterminer le résultat final de la performance.

## Indicateurs concernant plus particulièrement le(s) prestataire(s)

► **Valeur ajoutée** : Les prestataires ne sont pas toujours prêts à divulguer le montant de leurs profits. La valeur ajoutée peut donc être un indicateur plus pratique et utile dans l'évaluation de l'impact économique. Bien sûr, dans les marchés peu développés, ce peut être l'indication d'un fort pouvoir monopolistique plutôt que celle d'un développement sain du marché. C'est la raison pour laquelle il faut utiliser cet indicateur parmi d'autres.

► **Connaissance des besoins des consommateurs** : Une approche qualitative des tendances des images qu'ont les fournisseurs des consommateurs est utile.

La mesure de l'ensemble de ces indicateurs doit pouvoir fournir une base solide d'évaluation du développement d'un marché ; cependant, une faiblesse importante persiste. Elle concerne la capacité des prestataires à développer des services. La capacité du marché à développer et à innover est pratiquement ignorée, alors que dans la pratique, le développement des produits est un défi majeur.

Une question demeure : si les ressources sont limitées, la série d'indicateurs énoncés plus haut peut-elle être réduite à une évaluation minimale ? Sur les huit indicateurs prioritaires, seul celui de la pénétration du marché nécessite une étude de marché complète (avant intervention) pour son calcul. Si cela se révélait trop cher ou compliqué, ce pourrait être supprimé. Tous les autres sont calculés à partir de l'offre et leur suppression ne réduirait que faiblement les coûts.

### LES DÉFIS POUR LE FUTUR

Cet article cherche à déterminer où en est notre compréhension des interventions sur le développement des marchés de BDS, et ce faisant, il rend compte des débats actuels. Il s'agit d'un secteur d'intervention jeune, plein de questions et de possibilités mais qui dispose égale-

ment déjà de quelques précieuses conclusions.

Le défi global à relever pour ceux qui s'intéressent à l'amélioration de la connaissance et de la pratique des interventions sur le développement des marchés de BDS comprend deux volets : la mise en place d'interventions qui soient en accord avec les principes des « meilleures pratiques », et la mesure des performances en fonction de la série d'indicateurs présentés ici.

Quelques défis spécifiques doivent être évoqués :

► **S'auto-évaluer pour éviter que l'intervention ne devienne plus néfaste que constructive** : Les interventions qui laissent dériver l'objectif de développement du marché vers une action directe (l'offre de services) entraînent davantage de distorsions du marché que d'effets de croissance.

► **Développer de meilleurs outils d'évaluation du marché** : L'évaluation initiale du marché possède deux fonctions : faciliter la définition de l'intervention et fournir des données de base pour une analyse comparative ultérieure. Il existe un besoin clair de développer des outils d'évaluation plus rapides et pratiques. Investir dans le développement de ces outils fournirait un stimulant aux autres organisations qui s'intéressent au développement des marchés mais s'interrogent sur quoi faire et comment le faire.

► **Investir dans l'information sur les marchés de BDS** : Actuellement, les études sur les petites entreprises ne fournissent pas suffisamment d'information détaillée pour déterminer une intervention ou des outils de mesure. Une collaboration entre bailleurs permettrait une réduction du coût de cette information basique. Par exemple, au Népal, la GTZ est en train d'envisager la création d'un annuaire de prestataires de BDS.

► **Mettre en place une approche consensuelle du développement des produits et de l'innovation** : La capacité des prestataires à innover et développer de nouveaux produits en réponse aux besoins des consommateurs constitue l'une des dimensions clés de la santé du marché. Deux questions se posent ici :

– qui voulons-nous voir devenir le principal acteur du développement des produits de notre marché ? Certains

pensent que ce rôle revient aux prestataires de BDS, tandis que d'autres considèrent que cette responsabilité incombe aux facilitateurs car elle représenterait une contrainte trop importante pour les prestataires eux-mêmes ;

– quels sont les indicateurs qui pourraient mesurer l'effort de développement des produits ? Les suggestions incluent le nombre de nouveaux produits développés et disséminés, et le temps qui existe entre le développement d'un nouveau produit et sa commercialisation.

Résoudre la question de quels indicateurs pour quels acteurs (prestataires et facilitateurs) est une priorité. Sans évolution à ce niveau, un aspect clé de la nature dynamique du fonctionnement des marchés ne peut être saisi.

# L'offre cachée de services aux micro et petites entreprises au Vietnam et en Thaïlande

The hidden MSE service sector: Research into commercial BDS provision to micro and small enterprises in Vietnam and Thailand, Gavin Anderson, February 2000.

Contribution au séminaire de Hanoi « Services pour les petites entreprises en Asie : développer les marchés et mesurer les performances » (avril 2000). Ce travail a été financé par le Bureau international du travail (BIT).

## INTRODUCTION

L'importance accordée aux BDS par les moyennes et grandes entreprises est évidente ; mais qu'en est-il des entreprises de plus petite taille ? Existe-t-il un marché de services à destination des micro et petites entreprises (MPE) ? Et si oui, à quoi ressemble-t-il ?

Le constat est le suivant : les MPE ne semblent pas acheter de services ; les services existants sont surtout conçus pour les grandes entreprises et donc trop onéreux pour les MPE. Paradoxalement pourtant, certaines études montrent que les MPE accordent la plus grande importance à l'appui qu'elles reçoivent au sein de leurs réseaux professionnels.

Que leur est-il offert via ces réseaux ? Ces appuis peuvent-ils être considérés comme des BDS ? Et si oui, quelles seraient les opportunités d'interventions des bailleurs pour renforcer l'offre de services par le biais de ces réseaux ?

Afin de répondre à ces questions, le BIT a commandité, fin 1999, deux analyses de cette réalité au Vietnam et en Thaïlande. Cet article présente les résultats et observations de ces travaux et analyse le potentiel d'élargissement de l'offre de services commerciaux aux MPE.

## CONCEPTION ET MISE EN PLACE DE L'ENQUÊTE

### Objectifs de l'enquête

Identifier les liens commerciaux et autres appuis dont disposent les MPE pour améliorer leur productivité, leurs compétences et leur efficacité.

### Méthodologie d'enquête

#### ● Représentation schématique de la méthodologie d'enquête

Voir le schéma page suivante.

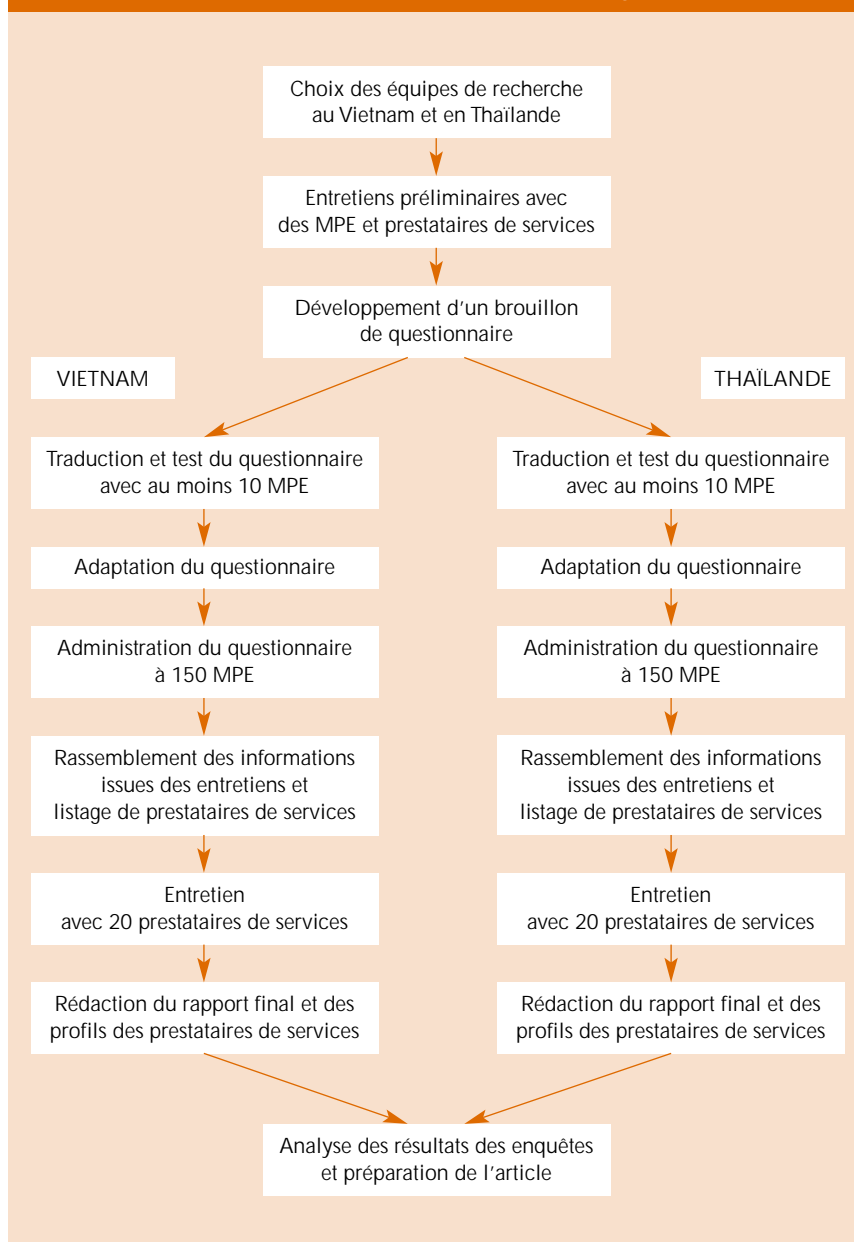
#### ● Conception du questionnaire

Le questionnaire est conçu pour identifier les liens et relations d'entreprise à entreprise, qui aident les MPE dans leurs activités commerciales.

Une large gamme de liens est donc analysée, incluant la relation aux fournisseurs (de produits, matériels, services), aux consommateurs (sous-traitants, revendeurs, intermédiaires commerciaux), aux partenaires commerciaux, aux réseaux et associés informels. Les services fournis au travers de ces relations sont ensuite analysés dans le détail.



## Représentation schématique de la méthodologie d'enquête



### ● Échantillon de l'enquête

Il est composé de cent cinquante entreprises de moins de vingt employés dans chaque pays. En Thaïlande, 58 % des entreprises interrogées emploient entre une et trois personnes et 81 % moins de six. Au Vietnam, 57 % des entreprises interrogées emploient entre une et quatre personnes et 86 % moins de sept personnes. Globalement, 44 % des MPE interrogées sont basées en zone urbaine, 23 % en zone périurbaine et 33 % en zone rurale.

## RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

### Quatre catégories de services ont été identifiées

#### ● Les services achetés par les MPE sont peu nombreux

En Thaïlande, 26 % des personnes interrogées paient pour des services de comptabilité, 3 % pour des services de conception de produits, 6 % pour de la formation, 6 % pour de la location d'équipement,

6 % pour des services de communication externe, 19 % achètent la possibilité d'exposer et personne n'a recours au conseil. Au Vietnam, les MPE achètent encore moins de services : 3 % utilisent la publicité par Internet et des services de conception (tous au sein du secteur textile), 5 % la possibilité d'exposer leurs produits (dans les secteurs de la céramique et de la confection uniquement), et 7 % les services de bureautique et de communication (avec le téléphone en premier lieu).

Les services de comptabilité sont les seuls qui recensent plusieurs prestataires dont l'offre est spécifiquement centrée sur les MPE, qu'ils considèrent comme une niche. Mais la pauvreté de l'offre ciblée sur les MPE n'est pas la seule difficulté ; la faiblesse de la demande des MPE pour les BDS est l'autre facette de la réalité. Par exemple, 50 % des MPE interrogées savent que des formations pertinentes par rapport à leurs activités existent, mais 64 % d'entre elles ne souhaitent pas y avoir recours.

Pourtant, assumer toutes les fonctions en interne complique le fonctionnement et limite la croissance des MPE, alors que la spécialisation est généralement perçue comme un facteur décisif de succès. Développer une offre de BDS adaptée aux besoins des MPE et stimuler la demande des MPE consommatrices potentielles sont donc deux priorités du secteur.

#### ● Les services fournis sur la base d'une commission

Les services basés sur les commissions sont liés au gain financier réalisé grâce au service. Ce mécanisme est bien plus attirant pour les MPE que le paiement direct d'un service car il présente moins de risque. L'enquête a identifié, dans les deux pays, plusieurs types de services fournis aux MPE sur la base de commissions : il s'agit de la vente, de l'exposition en magasins et des services d'achat.

Le paiement par commission convient bien à la situation de faibles liquidités des MPE.

#### ● Les services fournis à travers des relations commerciales

La formation, le contrôle qualité, le développement de nouveaux produits, l'information sur les marchés, la location d'équipement, le conseil en gestion et

le marketing sont généralement fournis par des partenaires au sein d'une relation commerciale.

Cette offre de services répond à une série d'objectifs d'ordre purement commercial : créer une relation mutuellement bénéfique avec des fournisseurs, détaillants ou consommateurs, permet de retenir les partenaires de qualité, d'assurer la qualité et la standardisation du travail des fournisseurs ou des sous-traitants, ou encore de consolider des marchés pour le prestataire de services.

Ces services sont considérés comme les plus importants par les MPE. Au Vietnam, un grand nombre de MPE reçoit des services de ses partenaires commerciaux. Cette prédominance s'explique par le haut degré de sous-traitance et d'interrelations. Précisons que ces relations ne sont pas le seul fait de grandes entreprises avec des petites, mais également de MPE entre elles. Il peut s'agir par exemple de BDS fournis par des producteurs de nourriture aux vendeurs, en Thaïlande. Le coût de ces services n'est généralement pas un problème : soit ils sont gratuits, soit leur coût est inclus dans une commission.

Malheureusement, l'enquête n'a pas su mesurer précisément la valeur que les MPE accordent à ces services. Elle indique cependant que les MPE sont très attachées aux liens que ces relations leur fournissent avec le marché. Pour 85 % des personnes interrogées en Thaïlande et 89 % au Vietnam, les relations avec le(s) marché(s) et les consommateurs étaient l'élément le plus important de leur activité.

#### ● Les services fournis par l'environnement économique

Les BDS sont également fournis au travers de canaux informels, médias, réseaux d'affaires et autres acteurs intégrés dans l'environnement économique des MPE. Les relations avec les consommateurs, avec les autres entrepreneurs sur une base informelle et l'accès aux médias sont la première source d'information d'un grand nombre des MPE interrogées.

53 % des fabricants de meubles du panel enquêté en Thaïlande et 51 % au Vietnam considèrent les consommateurs comme étant leur source d'information majeure

en matière de conception des produits. La famille et les amis appartenant au même univers professionnel sont les conseillers en gestion de l'entreprise les plus écoutés.

La place des médias s'exprime dans le fait que 67 % des répondants à l'enquête en Thaïlande assurent qu'ils sont au courant des programmes des médias ou des publications qui peuvent être utiles à leur activité.

### Analyse générale des résultats

L'enquête met en lumière le fait qu'au-delà de la relation acheteur/prestataire de BDS – toujours mise en avant jusque là –, il existe d'autres formes de relations menant à l'offre de BDS. Quelques BDS « achetés » ont été identifiés par l'enquête, mais ces services souffrent de nombreuses contraintes, à la fois au niveau de l'offre et de la demande. Par conséquent, les efforts pour stimuler les marchés de BDS commerciaux devraient se focaliser sur les services fournis sur la base de commissions, au travers de relations de partenariats ou encore via l'environnement des MPE.

CONSIDÉRATIONS  
SUR LES INTERVENTIONS  
DES BAILLEURS  
POUR STIMULER  
LES MARCHÉS DE SERVICES

### L'accessibilité des BDS aux MPE

Savoir si les MPE ont les moyens d'accéder aux BDS, et sinon comment le leur permettre, constitue le cheval de bataille des bailleurs dans l'appui au secteur privé. L'enquête démontre que la plupart des services d'appui aux MPE sont fournis par des canaux autres que celui de l'achat simple et direct de services. Pour la plupart de ces services, la question de la capacité des MPE à s'offrir des BDS ne se pose pas. Le défi actuel concerne donc essentiellement l'appui

et la stimulation de ces vecteurs de services commerciaux nouvellement identifiés, en attendant que les expériences menées sur les ventes de BDS aux MPE donnent des résultats. Cependant, ces services se situent en dehors des terrains d'intervention habituels des bailleurs, au sein de l'activité quotidienne des entreprises privées.

Dans ces conditions, les bailleurs peuvent-ils et doivent-ils essayer d'intervenir sur ce marché ou bien n'y ont-ils pas leur place ?

### Les bailleurs ont-ils un rôle à jouer sur les marchés de BDS ?

Un premier argument incite les bailleurs intervenant sur le développement des petites entreprises à laisser le marché se développer par lui-même, puisqu'il s'agit d'un secteur « trop privé » pour que les initiatives subventionnées y prennent part.

Un second argument vient s'opposer au premier : les bailleurs devraient peut-être trouver des méthodes qui permettent à ces offres de BDS de se développer positivement. Cela requiert un changement radical de méthodologie et de zone de concentration des initiatives subventionnées, ainsi que des partenariats directs et indirects avec des entreprises privées. Ces partenariats accroîtront le risque que l'action du bailleur perturbe le marché et solliciteront donc un suivi accru de l'intervention et une plus forte attention à ses effets positifs et négatifs induits.

### Un véritable défi pour éviter la distorsion du marché

Les bailleurs devront éviter autant que possible d'apporter un soutien financier à l'offre de BDS car il présente le risque que les prestataires bénéficiaires de ce soutien se mettent à adapter leurs services au « marché des bailleurs » plutôt qu'aux besoins des MPE. Dans la plupart des cas, l'apport d'idées, de connaissances, d'expertise et de facilitation seraient un outil bien plus efficace qu'un apport financier.

## OPPORTUNITÉS POUR LES INTERVENTIONS DES BAILLEURS

Si l'on accepte l'idée que les bailleurs aient un rôle à jouer dans l'amélioration des marchés de BDS non acquis via une transaction commerciale, quelles sont les stratégies à mettre en œuvre ?

### Opportunités dans l'amélioration des services basés sur des commissions

Puisque les MPE plébiscitent ce mécanisme, il faut envisager tous les services susceptibles d'être payés par commission. La réponse requiert de la créativité. Peut-on par exemple fournir des services de conception de produits aux MPE et qu'une commission soit prélevée sur les ventes du produit ? Les services de publicité peuvent-ils être offerts sur la base d'une commission calculée en fonction des commandes reçues ?

### Opportunités dans l'amélioration des services basés sur les relations commerciales

L'une des actions possibles consiste en un partenariat entre bailleurs et entreprises privées. Par exemple, un partenariat avec un prestataire de services Internet pour établir un programme d'appui et de stimulation des MPE qui travaillent avec Internet, ou un partenariat pour piloter un essai de mise en place de franchises parmi des MPE.

Les liens entre acheteurs internationaux et MPE souffrent notamment d'un manque de confiance. Certaines initiatives de bailleurs ont tenté de placer des organismes intermédiaires entre ces deux groupes d'acteurs afin de résoudre le problème, mais par ce biais ils ont en fait figé la situation. Ces intermédiaires sont basés localement, n'ont pas de vocation commerciale et fournissent des services (information, formation, développement du produit) qui pourraient

être fournis directement, et probablement plus efficacement, par le secteur privé. Les initiatives de bailleurs devraient donc réfléchir au moyen d'accroître les transactions directes entre acheteurs et MPE, tout en réduisant leur risque.

### Opportunités dans l'amélioration des services fournis par l'environnement des MPE

Les contacts directs entre consommateurs et MPE sont décisifs pour le développement des produits. Bien que beaucoup d'informations circulent dans les transactions au jour le jour, il serait bon de trouver un moyen d'améliorer les contacts entre MPE et consommateurs. La mise en place de mécanismes de feedback des consommateurs pourrait être adoptée par les MPE ; elle améliorerait la qualité de l'information fournie aux MPE par les consommateurs existants et potentiels.

Les médias ont été identifiés comme rendant de grands services aux MPE qui, dans la plupart des pays en développement, forment une grande part de la communauté et donc une tranche importante de l'audience des médias. Ces derniers n'en ont pas forcément conscience. L'appui des bailleurs aux entreprises médias pourrait donc résider dans une aide à la recherche et à la compréhension des intérêts et des besoins de ce segment de leur clientèle. Assister les médias dans le développement de programmes et de publications spécifiquement ciblés sur les MPE pourrait aussi potentiellement induire des effets très positifs.

# Que savons-nous des marchés des services aux entreprises ?

What do we know about BDS markets?,  
Dorothy Riddle,  
March 2000.

Contribution au séminaire de Hanoi « Services pour les petites entreprises en Asie : développer les marchés et mesurer les performances » (avril 2000). Ce travail a été financé par le MPDF (Mekong Project Development Facility).

## LE CONTEXTE

Les bailleurs de fonds désignent sous le terme de Business Development Services (BDS) les services qui visent à améliorer la gestion et la productivité de l'entreprise.

La première question à se poser quand on étudie un nouveau marché est « comment les services y sont-ils fournis ? ». La réponse est généralement un mélange de prestations internes, privées, publiques et provenant d'agences de bailleurs sur le terrain. L'alternative, dans ce domaine, s'établit d'ailleurs entre prestations produites en interne et prestations délivrées par des entreprises spécialisées ; l'objectif, pour le bailleur, étant l'amélioration de l'efficacité des services existants plutôt que la mise en place de services de substitution.

Avant d'aller plus loin, il est important de noter que, dans toutes les économies auxquelles s'intéressent les bailleurs, au moins la moitié des entreprises, secteurs formel et informel confondus, sont des entreprises de services. Peu considérées en tant que structures productives, elles présentent pourtant souvent un fort potentiel de recrutement et sont fréquemment dirigées par des femmes. Les partenaires au développement reconnaissent les besoins des structures productives telles que les petits industriels et les artisans et ils créent leurs programmes d'appui aux BDS en fonction d'eux.

Les défis que doivent relever les entreprises de services sont différents de ceux des structures de production, et les programmes d'appui devraient donc être redessi-

nés pour répondre à leurs besoins. En effet à l'heure actuelle, l'appui technique aux prestataires de services reste faible.

UNE VUE D'ENSEMBLE  
DES BUSINESS SERVICES  
DISPONIBLES SUR TROIS  
MARCHÉS : INDONÉSIE,  
MALAISIE ET VIETNAM

## Qui fournit des BDS ?

### ● La concurrence des agences gouvernementales

Dans les trois pays étudiés (Indonésie, Vietnam, Malaisie), les prestataires privés de services font face à la concurrence des agences du secteur public et des ONG. Cela s'observe particulièrement au niveau des prestations de formation, conseil et études de marché. Les entreprises privées offrant ces prestations survivent alors grâce aux clients étrangers et aux contrats passés avec des partenaires au développement. Plus l'entreprise est petite, plus elle a besoin de revenus provenant de structures d'origine étrangère pour survivre.

Au Vietnam, par exemple, la concurrence du secteur public et des ONG est très importante car il s'agit de services subventionnés et donc proposés moins chers aux entreprises clientes, qui les choisissent au détriment des prestations offertes par les entreprises privées ; même lorsque ces dernières fournissent des prestations de meilleure qualité.

### ● La concurrence des prestations internes

Le plus grand concurrent des firmes privées est difficilement appréhendé par les partenaires au développement. Il s'agit de la production interne de prestations. Le fait qu'une prestation soit achetée à l'extérieur dépend surtout du type de service dont il est question.

Les entreprises de production de biens semblent avoir davantage confiance en leurs propres ressources pour ce qui concerne les études de marché, la comptabilité ou la prestation d'audits. Elles mettent en avant la nécessité de la confidentialité et de standards professionnels. Elles se tournent plus facilement vers des prestataires extérieurs pour des formations ou des services informatiques.

Les entreprises de services font peu appel à des services de conseil externes, à la fois en raison du peu de qualité de leur appui et de leur manque de connaissance des problématiques qui se posent aux dirigeants.

### ● Ce que ceux qui produisent leurs propres services ne savent pas...

Un intéressant défi pour les prestataires de BDS réside dans la prise de conscience par leurs clients potentiels des coûts engendrés par leur choix de produire leurs propres services. Ces derniers ont généralement peu conscience du fait que détourner une personne compétente de ses activités génératrices de revenus pour travailler sur le développement d'une activité parallèle coûte de l'argent, et que l'utilisation d'une expertise non spécialisée ou l'achat de BDS à faible coût et de mauvaise qualité aussi.

En même temps, les prestataires de BDS eux-mêmes ne sont pas toujours bien informés des services qui sont à leur disposition. Seules quelques-unes des entreprises interrogées disposaient de critères de sélection, et beaucoup d'entre elles produisaient leurs propres services.

Pour les entreprises, acheter à l'extérieur ne correspond pas à une bonne utilisation de leurs ressources financières. De plus, produire en interne leur coûte moins que la valeur qu'ils pensent retirer du service et leur permet d'éviter les soucis de confidentialité.

### ● La qualité plutôt que le coût comme enjeu

La plupart des entreprises dans les trois pays étudiés basent leur avantage concurrentiel sur la qualité plutôt que sur des prix bas. Cette attitude est encore plus marquée lorsqu'il s'agit d'entreprises de services.

### Les caractéristiques des BDS locaux

#### ● Une disponibilité inégale

Afin d'optimiser le fonctionnement des marchés, les BDS doivent être disponibles, soit en étant géographiquement présents, soit au travers d'Internet. Pourtant, dans les trois pays étudiés se produit le même phénomène que dans les économies développées : les BDS sont concentrés dans les zones urbaines.

En Malaisie, où l'environnement de travail tend à être actif 24 heures sur 24, les entreprises de services interrogées souhaitaient que les BDS soient disponibles 24/24, tandis qu'elles-mêmes n'offraient pas cette extension de service.

#### ● Le coût n'est pas la question

Il existe un postulat très répandu selon lequel le premier frein à l'achat de services découle de leur prix. Par conséquent, de nombreuses interventions de bailleurs se traduisent par des subventions significatives devant inciter à l'achat. Pourtant, dans aucun des trois pays étudiés, le prix n'était la raison pour ne pas acheter.

#### ● Une qualité inégale et inadaptée

Le problème majeur énoncé par les enquêtés concerne la qualité des services disponibles. Au Vietnam, quelqu'un répondit : « Il y a de la bonne qualité ici si tu as la patience de la chercher ; ça nous a pris deux ans, mais nous disposons aujourd'hui de très bons prestataires ». Un service de grande qualité est défini par les enquêtés comme d'excellente qualité technique, fourni dans les temps impartis, sans défauts, disposant d'un taux de réponse rapide.

La présence de prestataires étrangers n'était pas forcément la solution pour obtenir des services de qualité.

### ● Un manque de services spécialisés, et développés en fonction de la demande des clients

Les services disponibles dans les pays en développement sont génériques. Régulièrement, les enquêtés dénoncent le fait que les prestataires locaux ne sachent pas recenser les besoins des clients et adapter leur offre de services, alors que les consommateurs sont capables de dresser une liste des services spécifiques dont ils souhaitent disposer. Les entreprises étrangères, quant à elles, soulignent leur difficulté à former des équipes locales capables d'offrir des prestations spécifiques aux entreprises clientes.

Il apparaît donc difficile de convaincre les entreprises clientes d'acheter des services génériques – qu'elles peuvent produire elles-mêmes – tandis qu'il existe une clientèle pour des services spécialisés et adaptés aux demandes spécifiques, qui ne sont pas disponibles.

### L'impact des Business Services

Dans les trois pays étudiés, les entreprises indiquent d'une manière générale que les Business Services sont nécessaires à leur compétitivité.

AMÉLIORER  
LE FONCTIONNEMENT  
DU MARCHÉ

### Les problématiques de l'offre

#### ● Les caractéristiques des prestataires

La plupart des prestataires sont des micro, petites et moyennes entreprises (MPME) du secteur privé, à l'exception de quelques grandes agences gouvernementales et multinationales étrangères. Ils sont soit généralistes soit spécialistes d'un service particulier. Ils sont totalement indépendants, en partenariat ou affiliés à des multinationales étrangères – comme c'est souvent le cas des firmes comptables.



La plupart d'entre eux sont concentrés dans les centres urbains, afin d'être au plus près du plus grand nombre potentiel de consommateurs. Cela restreint l'offre disponible dans les zones rurales, bien que la croissance rapide d'Internet puisse éventuellement offrir une solution créative au problème.

● **Les améliorations nécessaires des services**

Les critiques des clients concernent fréquemment la faible capacité des prestataires à identifier leurs besoins, leur incapacité à utiliser des technologies et des approches actuelles, la lenteur de leur réponse initiale à la requête des clients, les retards fréquents dans la délivrance des prestations, le manque de professionnalisme, le manque de connaissances sur les réalités des MPME et le manque de compétences spécialisées requises par les clients.

● **Identifier les causes à la racine**

Les bailleurs ont conçu leurs interventions à partir des postulats suivants : les BDS sont faiblement (voire non) disponibles ou de mauvaise qualité ou inadaptés aux besoins des MPME ou encore non reconnus par les consommateurs, la clientèle n'ayant pas les moyens de payer, et les prestataires ne parvenant pas à rentabiliser leur activité. À ces problèmes de base viennent s'ajouter d'autres, parmi lesquels un manque de ressources humaines compétentes chez les prestataires, des clients incapables de reconnaître un service de haute qualité, etc.

● **La question des coûts**

L'un des problèmes majeurs des entreprises délivrant des services est la difficulté d'accès au financement. L'autre difficulté des prestataires réside dans les délais avec lesquels ils doivent compter, avant de se faire payer un travail achevé. Le problème se pose de la même façon quand le client est une agence gouvernementale. Cf. tableau ci-contre.

● **La problématique des ressources humaines**

La plupart des pays en développement manquent de travailleurs hautement qualifiés. Le recrutement du personnel qua-

lifié par les projets financés par les bailleurs peut réduire encore davantage la disponibilité des personnes susceptibles d'être recrutées par les prestataires de services locaux.

La problématique des RH est particulièrement importante chez les prestataires de services car ce sont les travailleurs qui créent et personnalisent les services proposés aux clients, souvent en interaction avec le client lui-même.

**Les problématiques de la demande**

● **La décision d'achat**

La décision basique de « faire » – c'est-à-dire de produire soi-même le service – ou d'acheter – à un prestataire externe – est influencée par le fait que la structure croît ou non au fait qu'un coût dans le présent devienne un bénéfice dans le futur.

La décision de faire résulte généralement d'une des raisons suivantes : un manque de conscience du besoin du service, un manque de conscience du fait que la production de ce service nécessite des compétences, une incapacité à trouver le prestataire adéquat ou celui qui offre des services de bonne qualité, un manque de ressources financières, un

choix stratégique de contrôler la production de ce service particulier.

La décision d'acheter est influencée par le type de service considéré et par le niveau de croissance de l'entreprise. Le fait que l'entreprise achète dépend également des choix disponibles et de comment est perçue la valeur du service par rapport à son coût, de l'information disponible sur les bénéfices retirés d'un tel achat, de si oui ou non ce service est vu comme indispensable à la compétitivité de l'entreprise.

Si une entreprise choisit d'acheter, elle le fera soit auprès d'une source subventionnée, soit sur le marché. Pourtant, ainsi que l'ont déjà démontré un certain nombre de projets, les essais subventionnés de services, tels que les chèques conseil, ne mènent pas nécessairement par la suite à l'achat non subventionné de services.

● **Les obstacles à la décision d'achat**

Les très petites entreprises (moins de dix employés) n'ont pas nécessairement les ressources humaines suffisantes pour collecter de l'information sur les prestataires, et encore moins le temps de gérer la prestation d'un service externe.

Dans certains cas, la structure qui souhaite acheter un service se voit contrainte de le faire auprès d'un prestataire en par-

**Suggestions pour réduire les coûts des prestations proposées aux MPME**

Source d'augmentation du coût	Stratégie de réduction du coût
Petit nombre de clients.	Travailler avec des groupes d'entreprises pour clients.
Clients réalisant une faible marge.	Paiement du service en main-d'oeuvre.
Besoins en services personnalisés des divers groupes de clients.	Créer des petits modules standards, adaptables à la cible client.
Besoin d'étendre sa couverture géographique.	Fournir des services en ligne ou former des assistants sur place.
Besoin d'un accès aux services élargi à 24 heures.	Fournir des services en ligne.
Besoins en compétences ou équipements spécialisés.	Élargir sa clientèle à des structures demandeuses de services spécialisés et prêtes à payer pour eux.
Besoin d'investir dans le contrôle qualité.	Mettre en place un système de qualité et rechercher la clientèle prête à payer pour la qualité.

ticulier. Dans le cas d'une entreprise familiale, le choix d'un prestataire appartenant à la famille pourrait être imposé.

### ● Les mesures d'impact

Le développement économique et les opérations commerciales à succès ne mènent pas nécessairement à un accroissement de la taille de l'entreprise. Les bénéfices économiques alternatifs, tels que la qualité de la vie professionnelle, sont plus fréquemment associés à des structures de petite taille : il existe de fait un raisonnement encourageant le développement des entreprises par des biais autres que la création d'emplois ou l'accroissement de la productivité.

### ● Le gouvernement et les agences de bailleurs comme acheteurs

Dans les économies développées, il est courant que les gouvernements locaux imposent aux entreprises le choix de prestataires locaux, afin de renforcer le secteur. Trop souvent, dans les pays en développement, les gouvernements et agences de bailleurs font appel à des prestataires étrangers, de manière à disposer d'un bon contrôle de la qualité. Ces structures ne sont pas nécessairement conscientes du fait que cette pratique peut perturber le marché des Business Services existants.

### L'accès à l'information

Le manque d'information est l'un des éléments courants de perturbation du marché. Les prestataires manquent d'informations sur leurs clients potentiels et sur ce qui leur importe, tandis que les acheteurs ne disposent pas des informations leur permettant de comparer les prestataires. Cf. tableau ci-dessous.

MAXIMISER  
L'IMPACT DE L'INTERVENTION  
DES BAILLEURS

### Critères d'efficacité

Issus de l'analyse de différentes démarches, voici quelques commentaires à propos des critères d'évaluation de l'impact d'une intervention.

#### ● Échelle / Couverture

Le vrai changement nécessiterait, de la part des partenaires au développement, de considérer les prestataires de Business Services comme leur premier client. Renforcer la position de ces intermé-

diaires est moins coûteux que d'essayer d'appuyer chaque structure.

#### ● Impact

L'impact d'une intervention ne se mesure pas simplement à l'accroissement des profits ou de la taille de la structure, considérons également des effets tels que l'amélioration de la qualité des services, leur disponibilité ou l'accroissement du nombre des entreprises proposant des services à d'autres prestataires de services.

#### ● Rentabilité

De façon à prouver que l'argent des bailleurs a été bien utilisé, d'autres résultats peuvent être considérés, tels que le coût réduit de l'adoption d'une nouvelle technologie ou de la mise en place de services personnalisés.

#### ● Pérennité

Afin que les prestations de services soient pérennes, les services fournis par les firmes privées doivent l'être en termes financiers réalistes. Le vrai test de la viabilité des BS aura lieu lorsque les agences financées par les bailleurs ne joueront plus qu'un rôle dans la recherche initiale et le développement.

### Évaluation des besoins du marché

Les micro-entreprises ont les mêmes besoins que les grandes entreprises en termes de services d'appui, si l'objectif du propriétaire est de vivre de cette activité. L'accès à des services d'appui de bonne qualité fait la différence entre une micro-entreprise viable et les autres.

L'analyse de publications récentes sur le sujet a permis à l'auteur de déterminer les cinq modes d'intervention généralement choisis par les partenaires au développement pour répondre aux besoins en matière de Business Services : la prestation directe, la mise à disposition de bénévoles, la mise à disposition de prestataires du secteur privé, la formation des prestataires du secteur privé et la subvention des coûts.

L'auteur suggère six alternatives à ces modèles d'intervention, qui sont détaillées ci-dessous.

### Les types d'informations nécessaires

#### 1. Les besoins des consommateurs

- Besoins génériques, en termes de volume et de localisation.
- Besoins spécifiques, en termes de volume et de localisation.
- Priorités dans les services pour lesquels ils sont prêts à payer.

#### 2. Les bénéfices retirés des Business Services

- Des récits de réussites, illustrant les bénéfices retirés des services.
- Des données économiques et financières illustrant les bénéfices retirés des Business Services.
- Les bénéfices spécifiques retirés de l'utilisation de BS génériques ou spécialisés.

#### 3. Les critères de sélection

- Les raisons qui mènent à la décision de produire ou d'acheter un service.
- Les critères de sélection du meilleur prestataire de services.

#### 4. La disponibilité des prestataires

- Annuaire, Pages jaunes.
- Informations sur les capacités des prestataires (expérience, langues parlées, localisation).
- Appréciation de la qualité des prestations.

### ● Rôle 1 : Renforcer les capacités

Les meilleures pratiques recensées en la matière, dans la perspective de fournir une grande variété de Business Services de qualité sont :

- l'apport d'informations sur les meilleures pratiques au niveau international ;
- la compensation du coût de développement de compétences spécialisées ;
- l'offre de formations à l'évaluation des besoins des clients ;
- l'apport de financements en recherche et développement, afin d'adapter les services existants aux besoins spécifiques des MPME ;
- le renforcement et la mise en place de regroupements d'entreprises de services disposant de bons standards professionnels ;
- l'aide à la mise en place de plans de développement des ressources humaines ;
- l'aide au développement de normes de qualité internationales.

### ● Rôle 2 : Compenser le risque d'achat initial

Le risque qui réside dans l'achat d'un service provient du fait qu'à la différence d'un bien, il n'est pas visible ou testable avant achat. Le problème qui se pose aux MPME est donc double : le service est-il nécessaire et comment réduire le risque lié à son achat ?

Les interventions les plus pertinentes en la matière incluent :

- l'apport d'informations sur la disponibilité et les capacités des prestataires (qui fournit quoi, pour combien, et pour quelle qualité ?) ;
- le financement de campagnes d'information menées par les regroupements d'entreprises prestataires afin d'éduquer les MPME sur les bénéfices du recours aux BS et sur la manière de les sélectionner.

### ● Rôle 3 : Faciliter l'accès à l'information

L'accès à l'information est toujours un défi dans les économies en développement. Les bonnes pratiques recensées concernent :

- la conduite de recherches sur les besoins en services des entreprises et le

partage de ces informations avec les prestataires ;

- l'écriture d'articles sur la façon d'identifier les besoins et de se promouvoir, ainsi que sur les bienfaits des BS pour les entreprises ;
- la création de fiches d'information techniques distribuées au bénéfice des prestataires et présentant par exemple un modèle de contrat de prestation ;
- la préparation d'un répertoire des prestataires.

### ● Rôle 4 : Modéliser la décision d'achat de Business Services

Puisque les partenaires au développement auront eux aussi recours aux BS, ils peuvent en profiter pour montrer l'exemple en matière d'utilisation de ces services.

Il est suggéré la prise en compte des éléments suivants :

- avoir un maximum recours aux prestataires privés locaux, mais utiliser seulement ceux qui possèdent les standards de qualité requis (normes, certifications, licences) ;
- rendre publics les critères sur lesquels sont sélectionnés les prestataires ;
- établir un modèle de contrat explicitant les attentes en matière de performance et la méthode d'évaluation ;
- animer des séminaires, destinés aux prestataires, sur la façon de proposer avec succès des services aux partenaires au développement.

### ● Rôle 5 : Influencer sur les politiques et les pratiques des gouvernements

Les bailleurs, en raison de leur apport en financements, peuvent influencer, dans une certaine mesure, sur les pratiques des gouvernements. Ils peuvent agir à plusieurs niveaux :

- en sensibilisant les responsables gouvernementaux à l'importance des services aux entreprises et en les encourageant à faire appel aux prestataires privés locaux pour répondre à leurs propres besoins ;
- en fournissant une assistance technique pour la collecte de données sur les services, car l'une des raisons du désintérêt des gouvernements pour les prestataires provient du manque de données dont ils

disposent concernant leur contribution à l'économie du pays ;

- en prônant l'arrêt de la collecte de taxes additionnelles sur les entreprises de services, ce qui leur permettrait de baisser leur coût de prestation ;
- en revendiquant, au niveau des systèmes nationaux de formation initiale et continue, une plus forte adaptation aux besoins en compétences des entreprises de services ;
- en finançant des améliorations dans l'accès à Internet dans les communautés rurales, en termes de coûts et de vitesse du réseau ;
- en encourageant le paiement des prestations dans des délais convenables lorsque l'argent provient de subventions des partenaires au développement ;
- en encourageant la mise en place de séminaires de présentation des critères de choix des prestataires, à la suite de ceux mis en place par les bailleurs.

### ● Rôle 6 : Faire de la recherche et financer de nouvelles approches

La plus grande difficulté des prestataires locaux de Business Services réside dans le financement du développement et de la personnalisation de nouveaux services. Les partenaires au développement peuvent intervenir au travers des standards suivants :

- tout prototype de recherche doit inclure une stratégie de sortie du bailleur qui permette son transfert aux prestataires locaux une fois son succès démontré ;
- la priorité doit être donnée à la formation des prestataires à la conception de nouveaux services plutôt qu'à la création de ces produits à leur place.

Creating a market in management training for Vietnam's private firms: MPDF's experience, John McKenzie, April 2000.

Contribution au séminaire de Hanoi « Services pour les petites entreprises en Asie : développer les marchés et mesurer les performances » (avril 2000). Ce travail a été financé par le MPDF (Mekong Project Development Facility) animé par la SFI (Société financière internationale).

# Créer un marché de la formation en gestion au Vietnam :

## l'expérience du Mekong Project Development Facility

### PRÉSENTATION DU MPDF

La Société Financière Internationale (SFI) a démarré le Mekong Project Development Facility (MPDF) en 1997. Il s'agit d'une initiative sur cinq ans, d'envergure régionale, qui vise au développement des secteurs privés du Vietnam, du Laos et du Cambodge. La Suisse, la Finlande, la Suède, la Norvège, l'Australie, le Japon, l'Union européenne et le Royaume-Uni contribuent au projet.

La SFI avait mené d'autres projets de cette nature auparavant, dans les Caraïbes, en Afrique, en Pologne et dans le Pacifique Sud. Le MPDF, comme ses prédécesseurs, a pour but d'appuyer les PME dans l'établissement de plans de développement et de plans financiers, dans la réalisation d'études de faisabilité, en leur fournissant un appui technique et des conseils, en les appuyant auprès des institutions financières nationales et internationales afin qu'elles obtiennent des emprunts, en aidant à la création de dynamiques de partenariat.

MPDF cible les entreprises dotées d'un projet d'investissement compris entre 250 000 et 10 millions US\$, présentant un réel avantage concurrentiel et de bonnes perspectives de croissance. Les clients paient pour les services mais le recouvrement des coûts du projet est très faible.

Le MPDF a également mis en place un programme de services d'appui aux ac-

tivités économiques<sup>1</sup>, en réponse à un besoin propre à la région, identifié lors de l'étude de faisabilité, qui n'existait pas dans les projets antérieurs de la SFI. Le programme vise à élargir la gamme, la qualité et la quantité des services d'appui aux PME (services financiers, professionnels, de formation, d'information) disponibles sur le marché local.

Le MPDF emploie 40 personnes, dont 10 sur le programme de services d'appui aux activités économiques, réparties dans les bureaux de Hanoi, Hô Chi Minh Ville, Phnom Penh et Vientiane.

### LE PROGRAMME DE FORMATION À LA GESTION DU MPDF

#### Étapes préliminaires à la mise en place du programme

L'étude de faisabilité du projet a révélé un fort potentiel de demande et identifié des besoins importants pour ces services. La faiblesse de l'offre de formations de courte durée a achevé de convaincre le MPDF de s'investir en premier lieu dans le développement de cursus de formations. Cette décision était adaptée au cycle de vie de cinq ans du projet.

<sup>1</sup> Business Support Services Program.

La décision du MPDF s'est également basée sur deux travaux préparatoires. Le premier concerne une enquête sur les services de formation pour les entreprises au Vietnam, basée sur des entretiens avec 64 prestataires de services et 89 entreprises de production des secteurs privé et public vietnamiens. Le second a pour but de tester le marché. Pour ce faire, le MPDF a contracté avec la National Economics University (NEU) Business School de Hanoï, afin d'offrir trois modules de formation à la gestion, de 36 heures chacun, ouverts à 25-30 PME participantes, pour un coût de 50 USD. Le but de ce travail pilote était de se faire une idée du niveau de la demande, d'ajuster le niveau des prix, d'obtenir un feed-back sur les préférences des participants en termes de contenu et de forme.

### Identification des organisations partenaires

Afin de mettre son programme en œuvre, le MPDF a passé des accords avec quatre prestataires de formation : la National Economics University Business School (NEU) de Hanoï ; la Ho Chi Minh City (HCMC) University Business Faculty (HEU), la School of Industrial Management (SIM) de l'université de technologie de HCMC, le Swiss/Asian Institute of Technology management training program (AIT) de HCMC.

Le développement du projet obéit aux règles suivantes :

- les partenaires s'accordent sur les thèmes à traiter en priorité : à savoir comptabilité et finances, ressources humaines, gestion opérationnelle et marketing ;
- chaque prestataire de formation choisit l'un des thèmes, en fonction de sa zone de spécialisation ;
- une formation de 36 heures sera dispensée pour chacun des thèmes traités, l'accent étant mis sur les études de cas adaptées aux pratiques entrepreneuriales locales et présentant des outils pertinents dans le contexte économique vietnamien ;
- le MPDF identifie quatre spécialistes internationaux des PME (un par thème) et les met à la disposition des institutions partenaires, pour un total de 30 jours.

- l'équipe de spécialistes locaux est chargée du développement du contenu des cours et détermine la forme, le volume et le contenu des thèmes internationaux abordés ;
- le MPDF fournit un superviseur, chargé de vérifier la qualité et l'adéquation des quatre cours.

### Le développement du service

#### ● Objectifs du développement du contenu

Le but était de produire une formation de 36 heures en accord avec les standards de qualité internationaux, ancrée dans le contexte vietnamien, adaptée aux besoins des PME clientes, pratique et non théorique, basée sur les concepts et la pensée actuelle en la matière, et enfin conçue pour faciliter un transfert des compétences.

#### ● Processus de développement du contenu

- Janvier à juin 1998 : Développement du contenu des formations.
- Juillet-août 1998 : Test du matériel pédagogique.
- Septembre-octobre 1998 : Révision du matériel pédagogique.
- Novembre-décembre 1998 : Standardisation, harmonisation des présentations des cours, reproduction du matériel.
- Janvier 1999 : Échange des matériels de cours.

#### ● La commercialisation des cours

Afin de préparer les universités partenaires à la commercialisation des formations, le MPDF recrute un cabinet d'étude local, Galaxy Consulting, pour mener une analyse du marché. Galaxy interroge 18 prestataires de services et 16 usagers. À partir des résultats de son enquête, le cabinet recommande aux prestataires de formations aux PME :

- d'expliquer aux clients potentiels les bienfaits de leurs formations ;
- de mener des études auprès des consommateurs afin d'identifier les besoins spécifiques ;

- d'entretenir des relations à long terme avec les associations, organisations d'appui aux entreprises et autres réseaux ;
- de promouvoir les formations de manière très ciblée, à travers l'envoi de courriers à des particuliers ou de contacts directs ;
- de commercialiser la formation sur la base de sa qualité et non sur celle de son prix ;
- de se positionner sur le créneau de vente : qualité internationale assurée par les liens entretenus par les universités prestataires avec des instituts étrangers réputés / formation adaptée au contexte des PME locales et délivrée par des structures locales.

#### ● Le développement des compétences des instructeurs

Au moment de proposer les formations sur le marché, les prestataires se sont aperçus qu'ils ne disposaient que d'un nombre limité de formateurs et que les plus expérimentés souhaitaient animer d'autres cours en parallèle. Les formateurs avaient en outre peu de compétences en matière de formation d'adultes et avaient besoin de se familiariser avec le matériel pédagogique.

MPDF décida donc de financer un programme de formation des instructeurs. Le projet visait la formation de vingt formateurs à Hanoï et de vingt autres à Hô Chi Minh Ville. La NEU Business School de Hanoï accepta d'exécuter le projet. Les quatre prestataires de formation pouvaient présenter les candidats qu'ils souhaitaient, et une annonce fut également placée dans la presse. Tous les postulants furent pris. Tous étaient de niveau bac +5, dotés d'une expérience des entreprises et de la formation. La formation durait un mois, à temps plein, les participants recevaient une petite indemnité et s'engageaient à assurer des cours pendant douze mois minimum. La motivation des participants reposait sur l'acquisition de nouvelles compétences, le prestige du poste et sur l'opportunité de revenus supplémentaires.

En contrepartie de son travail de formation des formateurs, MPDF s'engagea à fournir à NEU 10 000 heures de formation sur dix-huit mois. Le programme eut lieu en mars-avril 1999.



### ● La mise en place du programme

Les cours furent proposés en juillet 1999, aux conditions suivantes :

**Le prix de vente du service :** MPDF jugea que 70 \$ pour 36 heures était un prix adapté au recouvrement des coûts et à la génération d'une marge raisonnable pour la structure, pour un groupe de 25 participants. Cependant, chaque université prestataire est libre de fixer ses propres prix, en fonction de sa structure de coûts. Pour une classe de 25, la structure des coûts typique se présente comme suit :

Rémunération du formateur	..... 600 \$
Reproduction	
de matériel pédagogique	..... 200 \$
Publicité	..... 200 \$
Frais généraux	
(location locaux, etc.)	..... 300 \$
Marge	..... 450 \$
<b>Total</b>	<b>..... 1 750 \$</b>

**Programmation :** Les cours ont lieu du lundi au samedi, trois heures par soir, pendant deux semaines.

**Promotion :** Les cours sont annoncés dans la presse entre quatre et six semaines avant leur début. Les sessions ne présentant pas le nombre de participants adéquats sont annulées.

### ● Les résultats

De juillet à décembre 1999, MPDF laissa les prestataires gérer leurs cours sans trop de suivi ou de supervision. En décembre, un passage en revue des progrès réalisés eut lieu, qui se révéla encourageant. En six mois, vingt formations furent dispensées à 574 responsables d'entreprises, certains participant à plusieurs cours.

L'ÉVOLUTION DU MARCHÉ  
ET LES EFFORTS DE MPDF  
POUR RESTER COMPÉTITIF

### Un ralentissement du marché de la formation en gestion

Au cours des 2 ans de phase préparatoire du projet (fin 1997 à fin 1999), le marché de la formation a beaucoup évolué.

**Du côté de l'offre,** de nombreux prestataires de services de formation en gestion ont intégré le marché (écoles et universités privées). De nouveaux bailleurs (Onudi, GTZ) ont financé des programmes de formation qui offraient des cours à des prix subventionnés. Dans certains cas, ces cours étaient également proposés par les structures partenaires de MPDF, parfois même à l'aide du matériel pédagogique des cours du MPDF.

Le gouvernement local d'Hô Chi Minh Ville a financé une initiative pour les exportateurs, appelée 1 000 Managers Program, formation de quatre mois à mi-temps, proposée au prix subventionné de 50 \$ et impliquant également certaines des structures partenaires du MPDF.

**Du côté de la demande,** le nombre de nouvelles PME intégrant le marché a beaucoup ralenti (d'un taux de croissance de 40 % de 1993 à 1997 à un taux de 4 % en 1998). De plus, la crise asiatique a ralenti l'activité économique et les entreprises ont eu moins de ressources à investir dans la formation.

Ces éléments ont eu un impact négatif sur le MPDF, malgré les résultats prometteurs de la phase juillet-décembre 1999. Les structures partenaires se sont plaintes de la difficulté à vendre les cours aux consommateurs, mais en parallèle leur(s) engagement(s) dans le projet a faibli car elles ont commencé à travailler avec d'autres bailleurs, sur des formations subventionnées, en utilisant parfois le matériel développé pour les formations MPDF.

### La réaction de MPDF

Le projet a réagi en renforçant ses relations avec ses institutions partenaires : il a recruté un responsable de programme sur Hô Chi Minh Ville, dont le rôle était de gérer les relations entre le projet et ses partenaires. De nouveaux accords de collaboration furent également signés avec HEU et NEU.

Parallèlement, le MPDF a recruté de nouveaux prestataires parmi les nouveaux venus sur le marché de la formation, afin d'être en mesure d'étendre son activité dans le sud du pays, où les entreprises privées sont particulièrement concentrées.

Enfin, le MPDF s'engage dans un projet avec la Open Learning Agency, dont l'objectif est de diffuser le contenu des formations au-delà des salles de classe, au travers de méthodes d'apprentissage individuel, de CD-Roms et de cassettes vidéo. Ce matériel doit être diffusé au travers d'un réseau varié composé de maisons d'édition, de centres d'enseignement à distance et de prestataires de services Internet.

## LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE L'EXPÉRIENCE MPDF

### Leçons destinées aux bailleurs

**Le développement du marché des BDS requiert la conception de services de haute qualité et accessibles aux PME**

Cela suppose des services qui répondent aux besoins et apportent rapidement des bénéfices tangibles aux PME. Le MPDF a développé un matériel pédagogique de grande qualité, en vietnamien, fournissant aux PME utilisatrices toute une gamme d'outils et de concepts compréhensibles, agréablement présentés.

La matière première des cours provient de sources internationales et elle est ensuite adaptée au contexte local. Tout le processus de développement du matériel pédagogique a consisté en cette adaptation de la matière première, alimentée par des études de cas locales.

**Le développement du marché des BDS requiert plus de temps et d'engagement de la part des bailleurs que les approches antérieures**

Le développement des marchés de BDS constitue une approche plus complexe mais donne des résultats prometteurs si on accompagne le processus dans le temps. Le MPDF en est l'illustration concrète.

**Les projets doivent être conçus pour être souples et capables de décisions rapides**

C'est un important facteur de succès : apprendre à gérer davantage son projet comme une entreprise, avec plus de réactivité.

### Une nouvelle forme d'expertise internationale est nécessaire

Les experts internationaux ne peuvent plus proposer eux-mêmes les services, c'est trop onéreux. L'intérêt se concentre dorénavant sur des apports ponctuels et hautement qualifiés d'experts dotés de nouveaux profils : techniciens des technologies de l'information, spécialistes du marketing, etc. Trouver ces personnes à l'heure actuelle n'est pas facile.

### Les subventions ne doivent pas perturber le marché

Les bailleurs doivent cesser de subventionner les coûts des services pour faire baisser les prix sur le marché, et se concentrer davantage sur des initiatives telles que des programmes de chèques conseil par exemple. Cette décision doit se prendre collectivement, entre bailleurs impliqués dans le développement des marchés de BDS. À l'heure actuelle, le programme de formation du MPDF souffre de la concurrence déloyale de certaines initiatives subventionnées.

## Leçons destinées aux facilitateurs et responsables de projets

### Travailler avec un groupe de prestataires de services

... permet d'éviter le risque de se retrouver sans prestataire si l'un se désiste, multiplie les canaux de diffusion de la formation et permet la création de plus de volume d'activité.

### Exiger un apport de la part des prestataires de services, en contrepartie du soutien donné par le projet

Dans le cas du MPDF, les prestataires partenaires du projet ont contribué au développement du matériel pédagogique en fournissant notamment des heures de travail de leurs équipes. Par la suite, ils ont signé un accord d'offre de formation minimale.

### Développer une structure d'incitation financière pour les prestataires et bien comprendre ce qui les motive à travailler avec le projet

Les prix des formations fixés dans le cadre du projet doivent être abordables

mais permettre une marge motivante pour les prestataires.

### Fournir d'autres services d'appui aux prestataires de services une fois qu'ils ont commencé à commercialiser les formations

Ce soutien peut inclure le contrôle qualité, la publicité, des mises à jour sur le contenu des formations, etc.

### Anticiper la perte de contrôle sur le processus

Les bailleurs sont très friands de contrôle, mais cette nouvelle forme d'intervention qui consiste à avoir un intermédiaire prestataire ne permet plus le contrôle direct du processus et de ses résultats. Dans le contexte du développement des marchés de BDS, les prestataires de services agiront en fonction de leurs propres intérêts, qui ne rejoignent pas nécessairement les intérêts des bailleurs.

How to be demand-led: Lessons for business development services providers from information and communication services in the Philippines, Alexandra Overly Miehlsbradt, March 1999.

Contribution au séminaire de Rio « Construire une industrie moderne et efficace de services aux petites entreprises » (mars 1999). Ce travail a été financé par le projet MBP de l'Usaid.

# Des services en réponse à une demande : leçons philippines pour les prestataires de services d'information et de communication

Dans de nombreux pays en développement, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) commencent à offrir des perspectives pour le développement de services à destination des micro et petites entreprises (MPE).

Cet article analyse deux expériences des Philippines dans la prestation de services de TIC aux MPE. L'analyse compare un prestataire privé ne fournissant que des services de télécommunications, Bayantel Public Calling Offices (PCOs), et un prestataire de services à vocation non commerciale, le Laguna Small et Medium Enterprise Service Center (SeCen), qui propose des services de télécommunications parmi une gamme plus large de services aux entreprises.

Ce travail s'intéresse particulièrement à deux types de problématiques :

- Quelles pratiques efficaces en matière de prestations de services les deux études de cas nous suggèrent-elles ?
- À l'avenir, quels sont les services de TIC les plus pertinents à proposer aux micro et petites entreprises ?

## LE CENTRE DE SERVICES AUX PME DE LAGUNA

La création du centre est associée à l'ouverture de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Laguna, la LCCI, en 1975.

La LCCI est une organisation privée qui rassemble les entreprises de toutes tailles de la province de Laguna. Ses objectifs sont de faciliter les partages d'information entre individus et entreprises membres, de représenter ses membres auprès des autorités locales et provinciales, de fournir des services d'appui à ses membres.

En juillet 1997, la LCCI établit le Centre de services aux petites et moyennes entreprises, résultat d'une évolution débutée en 1993, qui focalise les interventions sur les petites et moyennes entreprises et les BDS. La LCCI a pour ambition de faire du centre une structure rentable et pérenne. SwissContact, une ONG suisse, appuie le SeCen à travers un apport financier et technique et l'accompagnement du développement des ressources humaines.

### ● Les services

Le SeCen fournit quatre types de services : des formations et séminaires, des services d'appui aux activités administratives, une assistance financière et une assistance marketing.

### ● Les concurrents

Le centre affronte un environnement concurrentiel pour chaque type de service offert (cf. tableau page suivante).

### ● La stratégie

Le centre concentre ses activités sur l'assistance marketing et la formation. À l'o-

Concurrents	
Formations	Département du Commerce et de l'Industrie, ONG, Université des Philippines
Services d'appui aux activités	Beaucoup d'entreprises privées du secteur formel ou informel des télécommunications, centres de business services spécialisés
Assistance financière	ONG, prêteurs informels
Assistance marketing	Département du Commerce et de l'Industrie, quelques ONG

rigine, il était prévu que le centre fournisse des services de communication (téléphone, fax, e-mail, photocopieuses) à une échelle importante et dans une perspective de rentabilité financière, mais ces services ont été relégués au rang d'activités secondaires. De fait, les membres et la clientèle de la LCCI possèdent généralement des petites ou moyennes entreprises, et disposent déjà de leur propre téléphone ou fax. Par conséquent, leur besoin prioritaire réside dans la formation, l'assistance marketing et l'accès aux technologies.

Le gérant du SeCen considère que, pour générer des revenus, le centre devrait concentrer ses efforts sur des services offrant une forte valeur ajoutée et laisser la prestation des services de communication et administratifs à des structures privées pouvant opérer de manière plus rentable.

#### ● Les clients

La clientèle cible du SeCen se compose des entreprises familiales et des PME de Laguna et des villes environnantes.

#### ● Informations financières

L'approche de SwissContact pour aider les Centres de services aux PME à devenir pérennes s'appuie sur trois éléments : le conseil technique, le développement des ressources humaines et l'appui financier. Dans le cas du SeCen de Laguna, l'ONG apporte trois sortes d'appui financier. Le premier est une subvention unique qui couvre 50 % des investissements estimés pour les aménagements du bureau, les équipements

subsidiaries (téléphone, fax, imprimante) et le mobilier. Le second consiste en un stimulant financier lié aux revenus nets générés par la prestation de services. Il équivaut à 100 % des revenus nets réellement générés par des activités sélectionnées.

Enfin, SwissContact subventionne une part des coûts opérationnels du SeCen, sur une manière dégressive sur une période de trois ans.

Les revenus anticipés par type d'activité pour 1998 indiquent que le centre comptait générer la majeure partie de ses revenus à partir des activités de formation et d'assistance marketing. Mais les données financières montrent que le centre n'a pas atteint son objectif financier en 1998, en raison d'une baisse de la consommation de services due à la crise financière en Asie.

#### ● Analyse des forces et faiblesses du modèle

► **Forces** : Elles résident dans l'utilisation de l'analyse financière dans la prise de décision et dans la proximité de la relation avec les clients. Ces choix permettent d'ajuster fréquemment la combinaison de services, leurs caractéristiques et le niveau des prix.

► **Faiblesses** : Elles se situent au niveau d'une absence d'évaluation systématique du marché (le centre agit beaucoup en fonction de la demande des bailleurs) et dans le manque de concentration sur la prestation de quelques services stratégiques.

► **Opportunités** : Le développement de services d'information, pour lesquels

existe une demande et par rapport auxquels le centre dispose de technologies.

► **Menaces** : Les services subventionnés, proposés par les autres prestataires. Les services de formation subventionnés par le gouvernement ou par des ONG sont notamment des concurrents importants du SeCen. Cette situation rend difficile l'institution de prix conduisant à la pérennité financière.

### LES CENTRES TÉLÉPHONIQUES BAYANTEL

Bayantel est une entreprise de télécommunications qui fournit une grande variété de services, à travers 150 succursales et 250 franchises, présentes dans l'ensemble du pays. Les services proposés dans la plupart des Bayantel PCOs sont les coups de téléphone et fax locaux et internationaux, ainsi que les télégrammes. Les bureaux qui appartiennent à Bayantel proposent également des services de transfert d'argent.

#### ● La concurrence

Le principal concurrent de Bayantel est Philippine Telephone and Telegraph (PT&T) qui offre aussi un vaste réseau de boutiques de télécommunications dans le pays. Bayantel est également confronté à la concurrence de produits de substitution tels que les lignes de téléphones fixes individuelles, les cabines téléphoniques et les téléphones portables. Le vaste programme gouvernemental qui vise à augmenter dans de larges proportions les lignes individuelles retire des parts de marchés aux centres de téléphonie publics.

La concurrence des produits de substitution a obligé Bayantel (et ses concurrents), ces dernières années, à diviser par deux le nombre de ses succursales et franchises, en fermant celles qui n'étaient pas rentables.

#### ● La stratégie

L'élément clé de la stratégie de Bayantel est la qualité. En effet, les prix étant déterminés au niveau national, la diffé-

renciation d'avec les concurrents ne peut pas s'effectuer à ce niveau.

La stratégie qualité repose donc sur deux préceptes : le soin apporté à l'aspect des boutiques et une technologie qui permette des connections de qualité. L'environnement des boutiques Bayantel est de loin plus agréable si on le compare à celui de ses concurrents. Il comporte notamment une salle d'attente confortable et l'air conditionné.

Au-delà du standard minimal, partagé par l'ensemble des boutiques, de nombreuses variations existent d'une boutique à l'autre, qui s'adaptent aux préférences locales.

De la même façon, la combinaison des services est standardisée mais la manière dont elle est proposée varie en fonction des caractéristiques de la demande, propres à chaque lieu.

#### ● Les clients

Ils sont mieux lotis que les MPE recensées aux Philippines. Seules 3 % des MPE clientes des PCOs recensées par l'enquête tombent en dessous du seuil de pauvreté tel que le définit le gouvernement. L'analyse des consommateurs de PCOs décrit un groupe d'entreprises qui élargissent leur base de clientèle au-delà de leur région d'implantation.

#### ● Le comportement et la satisfaction des consommateurs

Les micro et petites entreprises sont généralement satisfaites des services de Bayantel PCOs. Les résultats de l'enquête prouvent que la stratégie de Bayantel répond à la demande des consommateurs. La proposition d'un petit nombre de services répond à leur souci de disposer auprès de Bayantel de services spécialisés. L'enquête révèle également que l'emplacement et le prix des services ne sont pas très importants aux yeux des consommateurs, et qu'ils sont notamment prêts à se déplacer pour avoir accès aux services de télécommunication.

Les services de télécommunication aident les MPE à être plus compétitives puisqu'elles peuvent atteindre plus rapidement leurs fournisseurs et leurs acheteurs, et économiser ainsi du temps et de l'argent. Les entreprises utilisent principalement les PCOs pour échanger de

l'information sur les prix du marché et la disponibilité des produits.

#### ● Informations financières

► **Le choix des prix** : Bayantel les détermine en fonction des régulations gouvernementales, des capacités du marché et de ceux en vigueur chez les concurrents. Les prix qu'il pratique couvrent toutes ses dépenses et lui offrent une marge de profit raisonnable.

► **Les subventions** : En tant qu'entreprise privée, Bayantel n'en reçoit pas.

► **Les profits** : Bayantel n'a pas souhaité donner de chiffres ; cependant, l'ensemble des boutiques est rentable et la plupart d'entre elles, prises individuellement, le sont également.

► **Les revenus** : Les déterminants clés en sont le nombre de consommateurs et le montant dépensé par chacun d'entre eux. Les services qui génèrent le plus de revenus sont les appels longue distance et les fax.

► **Les dépenses** : Les deux plus importantes sont le paiement des salaires et la location des bureaux.

► **Les coûts de démarrage** : Ils varient entre 45 000 pesos<sup>1</sup> pour une petite franchise et 375 000 pour la mise en place d'une succursale plus large, sans compter le coût d'installation des lignes.

#### ● Informations opérationnelles

► **La structure** : C'est une hiérarchie d'entreprise typique. Cependant, une grande souplesse existe au niveau des dirigeants de succursales, qui leur permet de recommander des changements dans la stratégie, concernant les horaires d'ouverture par exemple.

► **La gestion** : Elle est établie sur trois échelons, local, régional et central ; ce dernier étant basé à Manille. La politique de Bayantel est définie au niveau national. Les services d'appui fournis par l'échelon national aux régions et centres d'appels incluent la gestion et le développement des produits, la recherche sur les marchés, le marketing et le développement des ressources humaines.

► **La budgétisation** : Les projections de croissance des revenus sont basées sur les tendances historiques de consommation, la concurrence, les tendances écono-

miques et les changements en matière d'infrastructures survenus dans la région.

► **Les études de faisabilité** : Avant l'ouverture d'une nouvelle succursale ou franchise, Bayantel mène une étude de faisabilité concentrée sur les revenus potentiels et les dépenses. Les revenus sont estimés principalement par rapport au nombre de consommateurs projetés selon les lieux.

► **Les franchises** : Plus de 60 % des PCOs de Bayantel sont des franchises. Cela a permis à Bayantel de croître plus rapidement qu'à travers des succursales. Bayantel fournit aux franchises l'installation des lignes, une assistance technique et le marketing.

► **La gestion des ressources humaines** : Bayantel agit sur la base d'une stratégie d'intéressement des employés. Les intéressements sont fonction de l'atteinte des objectifs fixés d'un commun accord au cours de la planification annuelle.

► **Le développement du produit** : Bayantel teste actuellement toute une gamme de nouveaux produits, depuis des ventes au détail, jusqu'à l'accès à l'e-mail et à Internet. Le but est de faire dépenser davantage aux clients existants à chaque visite et d'élargir la base de clientèle.

#### ● Analyse des forces et faiblesses du modèle

► **Les forces** : Le fait d'agir en fonction de la demande, la rationalisation des choix, le professionnalisme, l'importance accordée aux profits, le fait de couvrir une vaste portion du territoire.

► **Les faiblesses** : Le manque de couverture des régions éloignées, certaines caractéristiques des services – par exemple, un manque de confidentialité dans les locaux.

► **Les opportunités** : La diversification des services, l'apport de services pour toucher les consommateurs aux revenus moindres.

► **Les menaces** : Les produits de substitution et les cabines téléphoniques.

<sup>1</sup> 40 pesos valent 1 dollar américain.



L'AVENIR DES SERVICES  
DE TECHNOLOGIE  
DE L'INFORMATION ET  
DE LA COMMUNICATION POUR  
LES MPE AUX PHILIPPINES

Les expériences Bayantel et Laguna SeCen soulignent un besoin et une demande des micro et petites entreprises pour des services basiques de télécommunication. Le besoin en services d'information se fait également sentir, principalement parmi les MSEs du haut de l'échelle. La différence s'explique par le fait que les plus petites MSEs sont principalement préoccupées par les opérations et décisions quotidiennes, et que pour ce faire, les services de télécommunication suffisent.

● **Les services de télécommunication**

Il est peu probable que les prestations de services de télécommunication disparaissent aux Philippines, malgré le développement des lignes individuelles. En effet, les micro-entreprises notamment ont une utilisation trop peu fréquente du téléphone pour que la possession d'une ligne propre soit rentable.

Les services administratifs du type transfert d'argent ou photocopies peuvent être proposés seuls ou associés à des centres de services de télécommunication de base. Par contre, il serait difficile d'associer des services d'un plus haut niveau (accès à Internet, bases de données intégrées) à des services génériques car leurs activités se concentrent sur des cibles de consommateurs différentes et nécessitent des structures commerciales et des capacités de nature variée.

Aux Philippines, le secteur privé offre de bonnes prestations de services de télécommunication mais le risque que les régions excentrées en soient privées persiste. Le gouvernement doit envisager des mesures permettant que des centres de télécommunication et des téléphones publics continuent de s'établir dans les régions reculées. Les bailleurs pourraient contribuer à ce mouvement en expérimentant des modèles commerciaux qui soient rentables dans des zones de faible densité de population et de revenus.

● **Les services d'information**

Les services d'information peuvent être proposés parallèlement à des BDS car ils offrent aux micro et petites entreprises le même bénéfice : celui de voir croître leur activité. Des services d'information appropriés se focaliseront sur la diffusion d'informations utiles et opportunes, réclamées par les consommateurs. Ils seront fournis selon une organisation sectorielle, et non géographique.

Les bailleurs doivent appuyer les expérimentations qui concernent les services d'information à caractère commercial et qui sont basées sur Internet. L'intérêt résiderait dans une évaluation de l'impact de ces services sur les activités et la croissance des micro et petites entreprises, afin d'envisager la manière d'accroître la demande pour ces services et de les rendre viables financièrement.

Cependant, puisque la demande des petites entreprises est faible, l'impératif de rentabilité implique que le prestataire serve à la fois les petites entreprises et celles de plus grande envergure. Cela requiert l'établissement de coûts suffisamment bas pour les micro et petites entreprises, ainsi que des propositions de services à des regroupements d'entreprises en plus de l'offre de services à des structures individuelles.

LEÇONS DESTINÉES AUX  
PRESTATAIRES DE SERVICES

Les deux études de cas soulignent deux orientations majeures pour les prestataires de services : intervenir en réponse à une demande et renforcer la vocation commerciale de leur entreprise.

● **Définir la nature du service en fonction des bénéfices que le consommateur souhaite en retirer**

D'une façon habituelle, la définition d'un service s'appuie davantage sur l'offre proposée par le prestataire que sur ce qu'en retire le consommateur. L'évolution vers une offre définie en réponse à une demande passe par une nécessaire compréhension des bénéfices que le consomma-

teur entend retirer du service. Certains des succès de Bayantel PCOs, comme par exemple la prestation de services génériques sur un marché compétitif, résultent de l'intégration aux services de caractéristiques qui maximisent les bénéfices que le consommateur attend de ce service.

● **Déterminer une combinaison de services adaptée aux bénéfices attendus par un groupe client cible spécifique**

La recherche indique que les MPE se rendent chez un prestataire pour disposer d'un ensemble de services qui leur offre un bénéfice exclusif. Dans le cas de Bayantel PCOs, le consommateur recherche un gain de temps et d'argent sur les transactions commerciales quotidiennes. La gamme des services proposés par un prestataire peut être variée, dans la mesure où elle répond toujours à la recherche d'un bénéfice en particulier. Pour la satisfaction d'un autre besoin, le consommateur cherchera un autre prestataire.

● **Faire en sorte que l'organisation interne du prestataire, sa capacité et ses modes opératoires s'accordent au bénéfice défini par les attentes du consommateur**

Ce point est fondamental dans la perspective d'une réussite commerciale du service. Par exemple, le fait que le personnel de Bayantel ne soit pas très qualifié permet de faire des économies sur les coûts de personnel, parce que l'activité de l'entreprise repose davantage sur la qualité de la technologie. À l'inverse, l'activité de Laguna SeCen nécessite une offre de services de qualité et par conséquent du personnel qualifié.

● **Utiliser les études de marché pour définir les caractéristiques du service**

Agir en fonction de la demande nécessite plus qu'une identification des contraintes des micro et petites entreprises ou qu'un recensement de leurs besoins. La manière dont les services sont fournis importe tout autant que la nature du service fourni. Bayantel a gagné des parts de marché sur PT&T parce que ses bureaux étaient propres et son personnel serviable, alors que les prix et services proposés étaient presque identiques !

# Le conseil à distance : potentiels et risques liés à l'usage d'Internet dans l'offre de services aux micro et petites entreprises

Distance consulting: Potentials and pitfalls in using the Internet to deliver business development services to SMEs, Jerome Katz & Mary Louise Murray, October 1998.

Contribution au séminaire de Rio « Construire une industrie moderne et efficace de services aux petites entreprises » (mars 1999). Ce travail a été financé par la Fondation Soros.

## INTRODUCTION

Cet article explore les opportunités et les risques liés à l'usage d'Internet dans l'offre de services de conseil direct aux MPE.

Il s'agit d'une offre de service à distance qui présente un risque. Beaucoup d'énergie et d'argent pourraient être investis dans la création de services utilisés par un nombre trop limité de personnes. En effet, les télécommunications et les infrastructures de conseil nécessaires à la mise en place de cet outil n'existent pas encore partout dans le monde, et même si elles existaient, seule une poignée d'entrepreneurs les utiliserait.

Parmi ce petit groupe d'utilisateurs, les différences culturelles et le manque de savoirs et d'expériences communs peuvent limiter drastiquement l'appui entre pays, d'un point de vue quantitatif ou qualitatif. Pourtant, les espoirs fondés sur le conseil à distance incitent néanmoins à aller de l'avant.

## Définitions

► **Services de conseil en direct** : ils impliquent une relation entre un client et un consultant. Cela peut avoir lieu au cours de rencontres, à travers des discussions par téléphone, fax ou courrier, via des contacts par Internet ou une combinaison de plusieurs de ces outils.

Les services offerts concernent une assistance basée soit sur des conseils d'experts à des clients sur des situations spécifiques, soit sur un accompagnement

du client par un conseiller qui l'assiste dans la recherche d'une solution à son problème.

► **Les services de conseil indirects** sont ceux qui font entrer en jeu une personne contactée par un consultant pour qu'elle aide son client.

## QUELQUES EXEMPLES DE SERVICES DE CONSEIL EN DIRECT DÉLIVRÉS VIA INTERNET

### ERNIE, service de conseil basé sur plusieurs outils de communication

développé par Ernst & Young (États-Unis)

► **Description** : Créé en 1996, Ernie ([ernie.ey.com](http://ernie.ey.com)) est un réseau de conseil destiné aux micro et petites entreprises à forte croissance, basé sur plusieurs outils de communication, dont Internet. Ernie mêle une base de données sur le Web, un service de questions-réponses par e-mail, un bulletin d'information électronique, mais aussi des rencontres en face à face ou par téléphone. Les participants au réseau ont accès à un groupe de consultants 24/24, ainsi qu'à l'ensemble des consultants de Ernst & Young. Pour les entreprises, cela signifie qu'elles peu-vent poser des questions, sur tous les secteurs d'activité, à tout moment et recevoir une réponse personnalisée dans un délai de un à quatre jours.

► **Stratégie** : Originellement conçu comme un service de questions-réponses électronique gratuit, Ernie a élargi ses activités en fonction des besoins exprimés dans les questions des consommateurs (en intégrant par exemple la gestion des ressources humaines).

► **Cœur de cible** : 80 % des clients d'Ernie proviennent des 14 000 MPE clientes de Ernst & Young. Ce sont des entreprises dont le capital est compris entre 20 000 et 200 000 US\$ et dont l'activité se concentre sur les secteurs manufacturiers et technologiques. En septembre 1998, 1 400 entreprises sous-craivaient à Ernie.

► **Ressources et technologie utilisées** : À sa création, Ernie utilisait un serveur, un logiciel de gestion de bases de données et un extranet permettant l'accès aux ressources par les abonnés. Ernie dispose d'une équipe de 40 personnes : 15 gèrent l'aspect technique, 20 les ventes, et les autres répondent aux demandes des clients. Pour ce faire, ils peuvent renvoyer les questions des abonnés sur un réseau de référence comprenant 400 personnes.

► **Résultats** : La base de données Internet contient 1 000 questions-réponses pré-établies ; les abonnés effectuent environ 1 000 connections et recherches par mois ; 400 nouvelles questions sont posées chaque mois.

► **Pérennité** : Plusieurs changements dans la tarification des services ont allongé le délai qu'Ernie s'était initialement fixé pour atteindre son seuil de rentabilité. La première formule d'abonnement valait 6 000 US\$ pour un service illimité ; mais l'utilisation du programme fut inférieure aux prévisions. Par la suite, les clients payaient 2 000 \$ et avaient droit à dix questions, sans date limite. La formule actuelle propose deux types d'abonnements : dix questions à poser dans un délai d'un an, pour un coût de 2 500 \$ ou bien un nombre de questions illimitées pendant un an pour un montant de 15 000 \$.

Le programme est désormais davantage perçu comme un investissement à long terme, susceptible de générer des ressources et d'offrir de nouvelles opportunités à la maison mère en matière de part de marché (les 20 % d'abonnés à Ernie qui ne sont pas clients de E&Y).

### Un service de conseil par e-mail pour tous développé par SCORE (États-Unis)

► **Description** : The Service Corps Of Retired Executives est une agence gouvernementale américaine de conseil. La création du service par e-mail vise à offrir des conseils gratuits aux petits entrepreneurs existants et potentiels, sur tous les sujets.

► **Stratégie du programme** : Elle repose sur un réseau de consultants volontaires souhaitant traiter de cas par e-mail. Cela concerne 800 des 12 400 consultants de Score.

► **Cœur de cible** : Le service visait originellement les entrepreneurs à bas revenus car Score avait imaginé qu'ils avaient plus facilement accès à Internet qu'aux entretiens classiques, en face à face. En réalité, ce sont les entrepreneurs déjà bien établis, expérimentés et familiers d'Internet qui utilisent le service.

► **Ressources et technologie utilisée** : Le système repose sur les réseaux conventionnels de courrier électronique.

► **Résultats** : Score parle de 40 000 contacts par e-mail pour l'année 1998.

► **Pérennité** : La question de la pérennité ne se pose pas de manière pressante, puisque qu'en tant que programme d'une agence gouvernementale il reçoit des subventions, dont la fin n'a pas été fixée.

### LearnNet, service de formation pour les MPE, basé sur plusieurs outils de communication

lancé par l'université de Oulu (Finlande)

► **Description** : Financé par l'Union européenne, le programme a pour but le développement des entreprises de haute technologie en Finlande.

► **Stratégie du programme** : Le but est de créer des synergies entre les MPE de haute technologie elles-mêmes, et entre les MPE et l'université. Une première phase de formation technique de deux jours, sur le campus, permet la mise en relation des entrepreneurs et des universitaires consultants. Chaque participant y définit des objectifs et un plan précis pour son entreprise, après discussions avec les univer-

sitaires et les autres entrepreneurs. Ensuite, l'entrepreneur dispose d'un mois pour mettre ses plans en application. Pour ce faire, il est relié aux consultants de l'université et aux autres participants via l'Intranet développé par l'université. L'équipe universitaire prodigue par e-mail des conseils. Les échanges entre entrepreneurs constituent aussi un réel apport. À la fin du mois, les participants retournent sur le campus pour discuter de leurs efforts, les évaluer, et poser ainsi des fondations pour la suite de leur action.

► **Cœur de cible** : Le programme est destiné en premier lieu aux MPE finlandaises de haute technologie, mais l'université cherche des partenaires à l'étranger pour le diffuser.

► **Ressources et technologie utilisée** : Le programme s'appuie sur l'infrastructure informatique existante de l'université (serveurs d'accès au Web et e-mail) et sur le logiciel d'apprentissage par Internet Telsi. Les participants ont besoin d'un ordinateur et d'un modem pour accéder au système de l'université. Le programme requiert deux universitaires consultants par groupe de 15-20 personnes, et une MPE qui serve d'exemple aux nouveaux participants.

► **Résultats** : Le programme fonctionne sur une subvention de l'UE de 1 200 000 marks finlandais et couvre les autres coûts avec des jeux d'écriture. À l'heure actuelle, il cherche à identifier ses coûts avec précision, afin de déterminer le coût réel de la réplique du programme sans subvention. Le développement de Telsi par l'université et sa mise à disposition pour LearnNet coûte 30 000 marks finlandais par an.

► **Pérennité** : Le modèle fonctionne suffisamment bien pour que l'université envisage de l'utiliser pour son programme d'éducation et de formation des cadres à distance. Ce programme sera lancé s'il atteint l'équilibre financier dans un temps raisonnable.

### ICVE, service d'expertise par Internet de l'université de Victoria (Canada)

► **Description** : ICVE s'est établi entre 1995 et 1998. Il s'agit d'un ensemble d'outils qui reposent sur une offre d'ex-

expertise individualisée aux entrepreneurs existants et potentiels. Lorsqu'un utilisateur adresse une question au serveur, celui-ci commence par évaluer son niveau de connaissance, puis lui propose une formation par Internet sur les points qu'il ne maîtrise pas et dont il a besoin dans ce contexte précis. Une fois que l'utilisateur est doté de ces connaissances, le serveur propose une réponse à sa question initiale. Ce système ne nécessite pas l'implication de consultants dans chacun des cas à traiter.

► **Stratégie** : Chaque client reçoit des conseils différents, selon sa situation et sa capacité à utiliser l'outil.

► **Cœur de cible** : Les diverses composantes du programme s'adressent à des personnes qui se situent à des étapes différentes du cycle de création d'une entreprise.

► **Ressources et technologie utilisée** : Le programme fournit sa propre base de données et de gestion des connaissances. Le développement du programme requiert six personnes : un coordinateur, trois chercheurs, un programmeur, un administrateur de réseau et un secrétaire. Le développement du programme, en utilisant la base de connaissances et des technologies existantes, coûte environ 300 000 \$ canadiens par an, tandis que la maintenance coûte 50 000 CAN\$. Le projet global a commencé il y a dix ans et une évaluation précise a révélé que le coût total de développement s'élevait à 1 million de US\$ (1,5 millions de CAN\$).

► **Résultats** : Trois résultats sont attendus : une meilleure préparation des entrepreneurs, de meilleurs montages financiers des projets d'entreprises, et à travers eux une meilleure « préservation » des ressources investies.

► **Pérennité** : L'université de Victoria considère que le programme pourrait vendre des versions adaptées et sous licence du logiciel à des entreprises privées s'intéressant au développement des capacités des MPE. L'équipe réfléchit également à la facturation de l'usage extensif du système aux entrepreneurs, les services généraux restant gratuits.

## LES LEÇONS TIRÉES DE CES CAS

### Les services de conseil par Internet ne seront utilisés que par certaines catégories d'entrepreneurs

Les éléments qui conditionnent l'usage, par les entrepreneurs, des services de conseil par Internet sont avant tout leur expérience de la technologie – informatique et Internet – et leur accès à Internet.

Les entrepreneurs les plus susceptibles d'avoir recours à une aide externe via Internet sont ceux qui possèdent des entreprises dont les activités requièrent des technologies informatiques, des processus de fabrication ou de l'offre de services pour atteindre leurs objectifs. Cela inclut les entreprises de l'industrie informatique, les industries liées aux médias et à la publicité, les structures bancaires et les compagnies d'assurance.

Un deuxième segment comprend les entreprises forcées de s'initier à Internet, à la demande de consommateurs importants, de fournisseurs ou d'institutions financières. En font partie : les firmes engagées dans le commerce électronique et les entreprises qui utilisent electronic data interchange (EDI) pour effectuer des transferts auprès de leurs consommateurs, entreprises financières ou agences gouvernementales.

Un troisième segment, important à considérer, rassemble des gens susceptibles d'utiliser Internet et de devenir des petits entrepreneurs : les étudiants, les entrepreneurs basés dans des pays où l'appui-conseil n'est pas nécessairement disponible, les femmes, les minorités religieuses, ethniques ou culturelles, les habitants des régions rurales où les services sont moins accessibles.

À court terme, l'univers des entrepreneurs prêts à utiliser des services basés sur Internet reste limité. Cependant, à mesure que l'usage d'Internet croîtra, une plus large population de petits entrepreneurs y aura recours, même si l'outil ne sera jamais universel.

### Le cœur de cible est très sensible aux prix

Cette question se rapporte à celle de la durabilité financière des services basés sur Internet. Score repose sur le fait qu'il existe une forte demande pour des services de conseil gratuits via Internet. Ernie démontre que les structures et les niveaux de prix ont un impact déterminant sur le nombre d'entreprises participantes, et surtout sur la manière dont les services sont utilisés. Par exemple, le paiement à la question ne fonctionne pas ; tandis que le paiement pour un nombre illimité de questions, s'il est limité dans le temps, fonctionne. Globalement, une fois que l'entrepreneur participe à l'un de ces programmes à part entière, la question du coût se pose moins ; c'est avant de franchir le seuil que la sensibilité au prix est la plus forte.

La sensibilité au prix est un problème encore exacerbé dans un contexte Nord-Sud, en raison des différences de revenus.

De nombreux sites offrent gratuitement de l'information de qualité sur les BDS. Dans ce contexte, les services de conseil payants continueront d'avoir des difficultés à se vendre. La seule manière de résoudre le problème est d'adopter une niche stratégique ; c'est-à-dire d'identifier un segment de marché étroit où l'on peut vendre des services à coût élevé car ils offrent une forte valeur ajoutée en comparaison des services gratuits.

L'alternative qui se dessine pour couvrir le coût du conseil individualisé est sa prise en charge par une troisième partie. ICVE a recours à des sponsors, mais le simple fait de vendre de l'espace publicitaire sur son site (sous forme de bandeaux) permet de faire baisser les coûts. Cela peut avoir un impact sur l'image du programme et la perception de l'impartialité des conseils prodigués, mais cela reste un compromis acceptable pour faire baisser les coûts.

### Proposer les services par Internet parmi les services plus conventionnels d'offre de BDS

LearnNet et Ernie ont volontairement conçu leur programme de conseils par Internet au sein d'une structure propo-

sant aussi des supports de conseil plus traditionnels, tels que les rencontres ou les entretiens téléphoniques. Tous deux considèrent que ce mélange est déterminant.

À l'heure actuelle, les services de conseil par Internet constituent une simple extension des formes de conseil classiques. Leur disponibilité continue et la variété des formats d'information qu'ils permettent (texte, image, bande son, etc.) en font un formidable appui aux services conventionnels. Cela leur offre, à long terme, une perspective d'existence propre.

### Veiller à la compréhension entre clients en ligne et consultants

La question qui se pose est celle de la compréhension de la situation du client par le consultant. Si un producteur de champignons du Botswana est en ligne avec un expert en commercialisation des champignons à Paris, ont-ils la possibilité de trouver ensemble une solution à un problème donné ? Les deux individus risquent de ne pas disposer de cadre de référence et de savoir communs, voire de n'avoir aucune langue en commun.

Cette illustration suggère que les services de conseil direct soient concentrés sur des groupes très ciblés, de manière à fournir les services dans des contextes où le client et le consultant se comprennent vraiment.

## CONCLUSION

Ce travail a débuté par la recherche de réponses à trois questions simples : Les prestataires de services devraient-ils utiliser Internet pour offrir des services aux MPE, et particulièrement des services de conseil ? Si oui, quels sont les arguments en faveur de l'usage d'Internet ? Existe-t-il des opportunités ou des risques propres à l'utilisation d'Internet pour offrir des services aux MPE ?

Oui, les prestataires de BDS devraient utiliser Internet pour offrir des services ! La croissance d'Internet dans les pays

développés est déjà très importante ; l'accroissement du degré de sophistication de l'utilisation du réseau aussi. Les utilisateurs sont passés de l'utilisation de l'e-mail et de la recherche sur les sites à la création de sites personnels et au lancement du commerce électronique.

Trois facteurs sont en faveur de l'utilisation d'Internet dans l'offre de service aux MPE : Utilisé en complément de services existants, il souligne le niveau de service clientèle que le prestataire met à leur disposition. Il apporte un appui aux autres services, en permettant par exemple aux clients de poser des questions par e-mail entre deux visites ou deux appels aux consultants. Utilisé seul, le service de conseil à distance permet au client de recevoir de l'aide à tout moment et d'organiser son travail comme bon lui semble. Cela lui permet aussi divers degrés d'anonymat ; qu'il s'agisse d'un entrepreneur ne souhaitant pas que son environnement sache qu'il fait appel à une aide extérieure ou bien d'un futur entrepreneur qui ne souhaite pas que son employeur apprenne qu'il envisage de monter sa propre affaire ! Ces contacts sont peu onéreux, relativement rapides et directs.

Les services d'appui aux MPE constituent à la fois un risque et une opportunité forts : les possibilités de diffusions multiples d'informations de nature variée (textes, sons, vidéo, dialogues à distance), dans le monde entier et à faibles coûts constituent un potentiel important. Aujourd'hui, la difficulté réside surtout dans le fait de faire payer aux consommateurs l'assistance technique en ligne.



# Des services à fort impact :

## des méthodologies pour leur conception et leur mise en oeuvre

Methodologies for  
the design and  
delivery of high  
impact business  
development  
services (BDS) for  
small producers,  
Jonathan Dawson  
& Eric Hyman  
& Sunita Kapila  
& Donald Mead,  
September 2000.

Ce travail a été  
financé par  
le Centre de recherche  
sur le développement  
international  
(CRDI, Canada).

Financé par le Centre international de recherche sur le développement (CRDI)<sup>1</sup> du Canada, l'article synthétise des analyses de services aux entreprises mis en œuvre par cinq ONG dans des contextes différents.

Les projets sélectionnés présentent des caractéristiques spécifiques. D'abord, plutôt que d'offrir un appui à un ensemble hétérogène de micro et petites entreprises, chacun des projets a été lancé à partir de l'identification d'une opportunité de marché spécifique. Ensuite, dans la plupart des cas, ces opportunités de marché étaient liées à des sous-secteurs particuliers. Enfin, l'appui proposé a été conçu et ciblé avec soin pour fournir uniquement ce qui permettrait aux entreprises clientes de tirer profit des opportunités de marché identifiées.

L'objectif de l'article est de dégager des critères d'efficacité généralisables.

a pour but d'aider ces producteurs à accroître le volume et la valeur du café qu'ils font pousser et à améliorer leurs conditions de vente. Le projet des presses à huile du Zimbabwe cherche à développer une nouvelle industrie de transformation rurale des oléagineux.

L'Intermediate Technology Development Group (ITDG) est une ONG internationale qui permet aux gens pauvres, au Sud, d'améliorer leur accès à la technologie, à l'information et au savoir. Le programme de transformation agroalimentaire du Bangladesh a pour objectif d'aider les gens très pauvres, principalement les femmes, à établir de petites entreprises de production d'aliments transformés, destinés à être vendus sur le marché local. Le projet opère à partir d'une série d'ONG locales, qui fournissent des formations en technologie de la production et en gestion des activités économiques. Le projet d'équipement léger du Zimbabwe cherche à augmenter la disponibilité de matériel adéquat pour les petites entreprises manufacturières et à mettre en place des systèmes d'achat et de location de ces équipements.

Mennonite Economic Development Associates (Meda) promeut le développement économique en faveur de et en partenariat avec les pays défavorisés. Le projet Asomex en Bolivie fournit des services d'intermédiation commerciale qui font le lien entre les petits producteurs et les marchés à l'exportation, avec une attention particulière à la filière haricots.

Sarvodaya Economic Enterprise Development Services (Seeds) constitue le pôle

ONG, PROJETS ANALYSÉS  
ET TERMES DE RÉFÉRENCE  
DES ÉTUDES DE CAS

### Organisations et projets

Enterprise Works Worldwide (EWW) a pour mission de générer de la croissance économique et de contribuer à l'éradication de la pauvreté, au travers de programmes de développement des activités économiques. Le projet d'appui aux petits producteurs de café du Salvador

<sup>1</sup> International Development Research Center.

développement économique d'une organisation bénévole du Sri Lanka. Le projet de poissons d'ornement permet aux petits producteurs de créer des bassins d'élevage de poissons d'ornement. Il met également en lien les producteurs et les commerçants qui achètent le poisson pour l'exporter.

TechnoServe (TNS) se concentre sur les populations rurales à faibles revenus. Elle aide au développement de compétences commerciales, crée et renforce les activités économiques locales. Le projet « stockage, transformation et commercialisation des céréales » au Ghana aide les petits producteurs à augmenter les bénéfices qu'ils tirent de leurs récoltes en améliorant leurs systèmes de commercialisation. Par exemple, le projet leur permet de stocker les grains, soit pour les consommer plus tard, soit pour attendre de les vendre à un moment où les prix sont favorables.

### Caractéristiques des pratiques efficaces

L'analyse des cas sélectionnés reflète trois caractéristiques communes : la mise en réseaux, une forte orientation rurale et la nature dynamique et évolutive des projets.

La mise en réseau est l'un des buts des structures d'appui aux micro et petites entreprises. Créer des liens, basés sur le marché, entre fournisseurs d'intrants, unités de transformation, transporteurs et commerçants, établit un lien entre producteurs, utilisateurs et consommateurs des biens et services.

Les projets étudiés sont très majoritairement orientés vers le monde rural. Plusieurs impliquent la mise en place de systèmes de production et de distribution fournissant de nouvelles opportunités commerciales aux producteurs de base. La plupart des consommateurs de produits vendus par les micro-entreprises clientes des BDS sont également issus du monde rural.

Tous les projets étudiés se caractérisent par le fait qu'ils ont évolué au fil du temps. Dans certains cas, les activités jugées nécessaires au lancement du projet deviennent inutiles par la suite, généralement parce que le secteur privé se

met à les proposer sur une base commerciale, ou bien parce qu'elles sont reprises par d'autres agences de développement. Parfois, le changement provient du fait que les responsables du projet ont acquis une meilleure compréhension des besoins des petites entreprises clientes.

### RÉFLEXIONS LIÉES AUX INDICATEURS DE SUCCÈS

#### L'impact

Les variantes dans les indicateurs et les définitions rendent difficiles la comparaison des chiffres en matière d'impact d'une organisation à l'autre. Dans la plupart des cas, on peut trouver de l'information sur le nombre de personnes touchées par un projet, mais la prise en compte des bénéficiaires indirects varie largement de l'un à l'autre. EnterpriseWorks ne comptabilise que les producteurs eux-mêmes et le nombre de foyers de consommateurs bénéficiaires. TechnoServe compte tous les membres de la famille des foyers producteurs comme étant bénéficiaires, en utilisant un multiplicateur basé sur la taille moyenne d'un foyer.

Les études de cas indiquent que la dynamique de commercialisation des services, lancée par les agences de développement, complique le suivi et l'évaluation du projet. Plus le projet développe une approche commerciale et plus il devient difficile de collecter des données sur son impact.

L'évaluation de l'impact devient également problématique lorsque l'objectif d'un projet a été d'introduire une innovation dans une pratique courante, comme dans le cas du projet « stockage, transformation et commercialisation des céréales » du Ghana. Bien que le projet ait été conçu pour un groupe cible spécifique, le modèle de crédit fut répliqué dans différentes parties du pays et son impact, au niveau national, ne put être mesuré.

L'étude de cas du projet d'équipement léger du Zimbabwe a soulevé une autre question liée à l'innovation. Lorsque les

bénéficiaires d'un projet utilisent leurs compétences récemment acquises pour introduire de nouveaux produits et techniques indépendants du projet, est-il suffisant de calculer les gains financiers et d'emploi générés par la nouvelle technologie pour obtenir l'impact ? La valeur des activités menées auparavant et les employés remplacés par la nouvelle activité doivent aussi être pris en compte. Les impacts négatifs doivent également être pris en considération.

Enfin, en matière d'impact, il faut tenir compte de l'effet des variables externes telles que les variations climatiques, particulièrement sur l'activité des entreprises rurales.

L'influence majeure du temps sur le rendement des récoltes a un impact fort sur l'emploi et les revenus. Les méthodes d'évaluation de l'impact doivent trouver des mécanismes pour incorporer des données telles que les caractéristiques du temps ou l'offre d'intrants (comme la qualité des graines). Cet élément s'applique aussi à la question de la durabilité. Les entreprises, surtout celles gérées par des personnes à faibles revenus, sont vulnérables aux changements externes ; leur pérennité dépend de leur capacité à surmonter ces changements.

#### La pérennité

Les études de cas diffèrent dans leur définition et leur mesure de la pérennité. Certains projets s'intéressent à la pérennité des entreprises appuyées par le projet, tandis que d'autres se concentrent sur la pérennité des services mis en place. Les stratégies mises en place diffèrent en conséquence.

Pour s'assurer de la pérennité des services mis en place au cours du projet, certaines ONG passent la main à des prestataires privés. La plupart des projets observés ont réussi à établir des liens entre les différents acteurs des marchés et souhaitent voir ces interactions perdurer après la fin du projet. Dans le projet Asomex, le développement du service d'intermédiation commerciale a stimulé l'offre de services similaires par d'autres prestataires de services commerciaux. Il était clair que l'offre de BDS par les ONG, subventionnée au départ,

montrerait l'exemple et permettrait aux prestataires commerciaux de se contenter d'adopter ce service. L'un des projets a transféré l'offre de service de l'ONG vers une agence gouvernementale qui continuera à le subventionner ; ce que l'ONG juge comme étant un pas vers la pérennité (cette interprétation n'étant pas acceptée par toutes les ONG et bailleurs) !

Quelles mesures peuvent être prises pour s'assurer que les entreprises privées établies suite au projet continuent de jouer leur rôle d'appui au développement – ce pour quoi elles ont été créées ? Les ONG doivent-elles chercher à les empêcher de se tourner vers des niches commerciales plus rentables mais moins efficace en termes d'appui au développement ? Et si oui, comment ? Cette question s'est posée dans plusieurs projets, et les moyens envisagés pour concilier les objectifs de rentabilité et d'appui au développement sont la prise de participation et le développement du système des franchises.

Tous les projets étudiés ont prêté attention au développement des ressources humaines locales et de la capacité institutionnelle, afin de soutenir l'impact de leurs interventions. Certains projets ont investi un effort considérable dans la construction des capacités de groupes tels que les coopératives ou les groupements paysans et se sont aperçus que cela réduisait le coût de l'offre de service, au travers d'importantes économies d'échelle. Dans le projet du Ghana, les groupes d'agriculteurs étaient formés au traitement des plants, au stockage et à l'accès au crédit et aux marchés.

### La rentabilité

Les diverses définitions et dimensions données à un « projet » affectent les calculs de rentabilité. Certaines études de cas incluent uniquement les coûts générés par l'ONG (comme ITDG ou TechnoServe), tandis que d'autres (telles EnterpriseWorks) incluent les coûts de toutes les organisations partenaires et des clients. Dans le cas d'ITDG au Bangladesh, les calculs de rentabilité sont affectés par le fait que ITDG est clairement un facilitateur et non un presta-

taire. Par conséquent, son analyse de la rentabilité des coûts doit prendre en compte les coûts des agences de terrain qui offrent les services.

Une question récurrente est celle de la relation entre recouvrement des coûts et rôle des ONG. Là où l'ONG joue un rôle de facilitateur plutôt que de prestataire de BDS, les entrepreneurs clients n'ont pas de contact direct avec l'ONG. Dans le cas des transformateurs alimentaires au Bangladesh, l'ONG forme des agences locales à la prestation de formations auprès des entrepreneurs. Le prix facturé à ces entreprises ne contribue pas au recouvrement des coûts de ITDG, l'organisation qui reçoit la subvention du bailleur.

### CE QUE RÉVÈLENT LES ÉTUDES DE CAS

Tous les projets décrits ici constituent des tentatives de changement à un niveau structurel. Cela implique l'introduction de nouvelles activités économiques, la facilitation de l'accès des plus pauvres (souvent ruraux) à des activités commerciales et la remise en question des relations de pouvoir inégales traditionnelles entre les producteurs pauvres et les acteurs situés plus haut dans la chaîne des valeurs.

Les projets observés ici adoptent une approche différente des préoccupations récentes du débat sur l'offre de BDS aux petites entreprises en matière de niveau d'intervention, de nature de l'offre de services, du rôle clé joué par l'organisation et de groupes cible. De fait, le débat général est centré sur le besoin de développer des marchés de BDS dynamiques. Les actions prioritaires concernent la stimulation de la demande de services parmi les petits entrepreneurs et l'offre d'un appui à court terme aux prestataires de services (quand c'est vraiment nécessaire), afin de leur permettre de répondre à la demande.

Ce modèle repose sur l'existence d'entreprises établies en zone urbaine et prenant des décisions sur la nature des ser-

vices qu'elles souhaitent acheter. La valeur du modèle n'est pas remise en question ; mais il existe tout un univers d'activités de micro et petites entreprises auxquelles le modèle ne s'adapte pas. Là, le terme entreprise est moins clairement défini : c'est une stratégie de subsistance parmi d'autres pour les ménages à faibles revenus.

C'est de cet univers que sont issues les études de cas observées ici. L'unité d'analyse pour l'identification des opportunités et des contraintes n'y est pas l'entreprise individuelle mais le sous-secteur. Pour ces micro-entrepreneurs, l'opportunité réside dans le fait de se mouvoir vers une activité de transformation, manufacture ou commerce de plus haute valeur. Rares seront les entrepreneurs capables d'identifier des solutions ou de payer pour les services dont ils ont besoin. Il s'agit là moins d'envisager l'échec du marché à court terme que de construire des marchés.

### Le niveau d'intervention

Les études de cas témoignent d'une forte ambition dans le niveau d'intervention et le caractère pionnier des projets. Ainsi Asomex représente une approche innovante de l'amélioration de l'accès des petits fermiers aux marchés d'outre-mer. Le projet de presses à huile d'WWW vise à faciliter l'émergence d'une nouvelle industrie rurale au Zimbabwe.

Les concepteurs des projets ont choisi d'offrir toute une gamme de services conçus par eux, plutôt que d'entrer en collaboration avec d'autres agences spécialisées. C'est un point important car il contredit le principe communément accepté selon lequel les agences sont plus efficaces si elles concentrent leur intervention directe sur leur zone de spécialisation. La réalité cependant est que la collaboration entre agences est difficile. L'organisation leader risque de perdre le contrôle du processus et de devenir dépendante de la capacité de ses partenaires à offrir des services.

Un autre point commun lie les projets étudiés : leur durée. Répondre aux contraintes impliquées dans chacune de ces interventions auprès des sous-secteurs prend du temps !

## L'évolution des services au sein du projet

Les projets ont commencé avec un nombre de produits limité, qui leur permet d'engranger les bénéfices issus de la spécialisation. La diversification qui a suivi découle de la volonté d'accroître la rentabilité et de promouvoir la pérennité financière des structures créées par le projet. La viabilité commerciale de projets tels qu'Asomex, Ram ou Zopp semble dépendre de l'expansion de leurs activités.

Deux éléments importants sont à prendre en compte :

- un fort degré de réactivité aux circonstances changeantes et aux développements inattendus est requis de la part des responsables de projets. Cela suppose à la fois de bons systèmes de gestion de l'information et un mode de pensée créatif et souple de la part de l'équipe ;
- les bailleurs doivent être souples et permettre les changements nécessaires de direction. Dans deux études de cas (pétrole au Zimbabwe et initiative crédit au Ghana), cette caractéristique a été identifiée comme étant un enjeu important.

## Le rôle clé joué par les ONG qui mettent en œuvre les projets

Elles jouent un rôle fondamental dans la conception et l'exécution des projets, et dans l'identification des opportunités économiques à exploiter dans le projet et sa conception. Dans certains cas, cela implique la consultation d'autres acteurs. Au Salvador, EWW commença la conception du projet avec une étude du sous-secteur à laquelle avaient largement participé les coopératives, petits fermiers et agences gouvernementales impliqués dans le secteur.

Il existe de bonnes raisons pour que les ONG jouent ce rôle : d'une part, les initiatives sont de nature complexe, d'autre part ces ONG travaillent majoritairement avec des producteurs non éduqués, pauvres et isolés, qui n'ont pas la possibilité de déterminer eux-mêmes les opportunités économiques ou d'identifier les interventions à mettre en œuvre.

Cela constitue bien sûr un danger : en effet, les ONG acteurs directs sur le marché ont souvent donné des résultats mitigés. Ici cependant, les ONG se sont principalement concentrées sur les fonctions de facilitateur et de recherche/développement.

## Vers la pérennité

Chacun des projets étudiés poursuit une stratégie de pérennisation liée aux bénéfices spécifiques qu'il a permis de générer. Les différentes approches explorées présentent un haut niveau d'innovation et dans certains cas marquent des nouveaux départs pour les ONG. Dans cinq des sept études de cas, la pérennité est recherchée avant tout à travers les mécanismes du marché. La prise de participation de EWW dans les entreprises manufacturières du Zimbabwe et de Meda dans Asomex constituent une nouvelle dimension importante du partage des risques et du partenariat entre les structures d'appui et leurs clients.

Un élément est absent de toutes ces stratégies, qui constitue pourtant le fer de lance des débats actuels sur les BDS. Il s'agit du paiement des BDS proposés, dans une perspective de recouvrement des coûts. En cherchant à expliquer cette absence, on retombe sur la distinction énoncée plus haut, qui oppose les initiatives qui promeuvent la croissance des entreprises individuelles et celles qui promeuvent la croissance à un niveau sous-sectoriel.

Des voies alternatives vers la pérennité doivent être explorées car les interventions sous-sectorielles sont rarement caractérisées par des transactions conventionnelles, au sein desquelles les clients peuvent décider d'acheter ou non un service.

## CONCLUSION

Les études de cas ont démontré combien il est difficile de collecter et de présenter une information pertinente à partir des comparaisons en termes d'impact,

de rentabilité et de pérennité. Elles prouvent cependant que les projets de BDS sont capables d'une large couverture et d'un fort impact. Le projet des presses à huile du Zimbabwe a permis la distribution de 2 400 presses, générant des emplois pour 4 150 personnes dans les pressoirs et permettant à 6 000 agriculteurs d'augmenter leur production de tournesols. Parmi les 8 700 bengladeshi formés à la transformation alimentaire, 1 800 ont monté une entreprise. De plus, plusieurs projets ont été reproduits ailleurs ou étendus à d'autres régions.

Pourtant, la position adoptée par les projets exposés ici (projets reposant sur un engagement long terme des ONG et des bailleurs, qui coûtent chers) n'est pas considérée positivement. L'engouement actuel concerne des projets de BDS très focalisés, à court terme, et capables d'atteindre un recouvrement des coûts rapide. Le problème est que ces projets prévoient de répondre à des failles localisées et limitées des marchés ; ce qui ne correspond pas à la majorité des environnements.

Voici quelques-uns des principes de « bonne pratique » que nous suggèrent les études de cas :

- avoir une vue systémique du développement des micro et petites entreprises ;
- mettre l'emphase sur les secteurs plutôt que sur les entreprises ayant un potentiel de croissance ;
- inclure les agriculteurs et les consommateurs dans les interventions systémiques planifiées et mises en œuvre ;
- reconnaître le rôle de recherche et développement et donc la nature pionnière de certains BDS ;
- encourager l'offre de services commerciaux à travers le marché local ;
- être conscient du besoin d'équilibre entre les approches « développement » et « commerce » ;
- être souple afin d'être en mesure de réagir face aux changements de contexte.

# Appliquer les outils du marketing

## au développement du marché des services aux entreprises

Technical note:  
Applying  
marketing  
research to BDS  
market  
development,  
Alexandra Overy  
Miehlbradt,  
February 2000.

Ce travail a été  
financé par le projet  
MBP de l'Usaid.

De nombreux outils marketing pourraient permettre de stimuler les marchés de BDS. Cette note technique en présente un : l'outil d'étude de marché appelé Image Attitude Utilisation (IAU)<sup>1</sup>. La méthode permet de mesurer l'utilisation du service par le client, d'observer son attitude vis-à-vis du service, et de déterminer l'image qu'il en a. Cette forme d'analyse offre une vue d'ensemble du marché de services déjà existants. Elle est très souple et permet à chacun des utilisateurs de la modéliser selon ses objectifs spécifiques. Par contre, s'il s'agit du lancement d'un nouveau service – comprenez, au marché inexistant – l'utilisation d'autres outils marketing doit être envisagée.

Ce travail s'appuie sur les résultats de deux études IAU récentes ; l'une issue d'une recherche sur les services d'information et de communication à destination des MPE aux Philippines, l'autre étant un élément d'une analyse de marché concernant une large gamme de services aux entreprises au Népal.

### LA CONDUITE D'UNE ÉTUDE DE MARCHÉ IAU

#### Objectifs

L'intérêt d'une étude IAU réside dans le fait qu'elle fournisse de l'information à partir du point de vue du consommateur, c'est-à-dire des MPE.

Parmi les données spécifiques qu'une étude IAU permet de rassembler figurent :

- le niveau d'information dont les MPE disposent concernant les services et leurs fournisseurs ;
- la façon dont les MPE sont informées de l'existence des fournisseurs ;
- l'utilisation des services par les MPE, en incluant les fournisseurs auxquels elles font appel, les lieux où elles achètent, leur fréquence d'utilisation des services, combien elles investissent dedans et quand elles ont commencé à les utiliser ;
- la raison pour laquelle les MPE n'utilisent pas les services ;
- les caractéristiques déterminantes du service aux yeux des consommateurs ;
- des informations sur les consommateurs de services, telles que leur niveau d'éducation, leur genre et leur niveau de revenus ;
- des informations sur les entreprises, telles que la nature de leur activité et le volume des ventes.

À partir de ces données, un prestataire ou un facilitateur peuvent connaître :

- les vrais concurrents d'un service, et notamment les prestations informelles, telles que les proches ou les voisins ;
- la taille approximative du marché du service, en termes monétaires et en volume ;
- les défis commerciaux auxquels est confronté le service ;

<sup>1</sup> En anglais : Usage Attitude Image market study.



- la vitesse d'adoption d'un service par les consommateurs ;
- le profil des consommateurs qui ont pris le risque d'utiliser un nouveau service et celui de ceux qui ont attendu qu'il ait fait ses preuves.

### L'information nécessaire au lancement d'une étude IAU

La chose la plus importante à définir avant de commencer l'IAU est « quel(s) est (sont) le(s) service(s) que l'étude va observer ? ». Le mieux est d'étudier un type de service bien déterminé. L'étude menée aux Philippines se concentrait sur les services de technologie de l'information et la communication, sujet trop large qui a rendu l'étude trop longue et complexe.

En plus d'une définition précise du type de service à étudier, le chercheur doit avoir une idée globale des caractéristiques qui plaisent aux consommateurs dans un service. Si elles sont inconnues, on peut mettre en place des groupes de discussion qui révèlent cet aspect du choix du consommateur.

Au cours de la conception de l'étude, les prestataires, facilitateurs ou bailleurs doivent décider de la population à laquelle va être administré le questionnaire. Il s'agira soit de l'ensemble des micro et petites entreprises d'une zone déterminée, soit des utilisateurs d'un service en particulier.

### Les étapes à suivre pour mener à bien une étude de marché de type IAU

Elles sont au nombre de huit :

Préciser les objectifs ➤ Dresser une liste des données à collecter ➤ Déterminer la méthode d'échantillonnage ➤ Concevoir le questionnaire de l'enquête ➤ Mener un pré-test ➤ Mener l'enquête ➤ Classer les résultats ➤ Analyser les résultats.

Les étapes ne doivent pas nécessairement se suivre. Par exemple, la méthode d'échantillonnage et la conception du questionnaire peuvent être menées simultanément.

## L'ANALYSE DES DONNÉES D'UNE ÉTUDE IAU

### Pour comprendre le marché dans sa globalité

#### ● Estimer la taille du marché<sup>2</sup>

À partir de données sur l'utilisation d'un service, les prestataires, bailleurs ou facilitateurs peuvent estimer la taille de ce marché en termes financiers.

Les informations sur la taille du marché peuvent aider à comprendre le niveau de demande pour un service et les revenus générés à partir de l'offre du service. Avec cette information, par exemple, un prestataire peut estimer les revenus dont il disposera s'il augmente sa part de marché de 10 %.

#### L'estimation de la taille d'un marché se calcule ainsi :

- % de micro et petites entreprises consommatrices qui utilisent régulièrement le service
- x le nombre total de MPE dans la population analysée
- x la fréquence moyenne d'utilisation du service par les MPE
- x les dépenses moyennes effectuées par les MPE pour l'utilisation d'un service

#### ● Calculer le taux de pénétration du marché

Connaître le taux de pénétration d'un marché permet aux prestataires d'estimer le potentiel d'expansion de ce marché.

#### Le taux de pénétration du marché se calcule ainsi :

$$\frac{\text{Nombre d'entreprises utilisatrices d'un service}}{\text{Nombre total d'entreprises sur le marché}}$$

#### ● Estimer combien les micro et petites entreprises dépensent pour un service

Les données sur l'utilisation d'un service peuvent fournir des indications sur le montant des dépenses effectuées pour ce service.

### Pour accroître la demande

#### ● Analyser les notions de « conscience de l'existence d'un service », de « couverture du marché » et de « fidélisation »

Pour créer une demande pour un service, les prestataires doivent s'assurer que les consommateurs savent que ce service existe, qu'ils l'essaient et qu'ils continuent par la suite à l'utiliser. En jargon marketing, le pourcentage de consommateurs qui savent qu'un service existe est appelé « ratio de conscience ». Le pourcentage de consommateurs qui sont conscients de l'existence d'un service et qui donc l'essaient est appelé « ratio de couverture ». Enfin, le pourcentage de consommateurs qui ont essayé le service et qui continuent à l'utiliser régulièrement est appelé « ratio de fidélisation ».

Une étude IAU fournit de l'information sur chacun de ces trois aspects et aide le prestataire à déterminer à quel niveau il doit investir : à la base pour accroître la conscience des micro et petites entreprises de l'existence de ce service, au niveau du passage à l'acte, c'est-à-dire à l'essai du service, ou au niveau du perfectionnement du service, afin que les MPE continuent à l'utiliser.

#### ● Comprendre les taux d'adoption d'un service par les consommateurs

##### L'adoption rapide du service par le consommateur

Le service est accepté très rapidement par le marché. La demande croît très fortement, dès l'arrivée du produit sur le marché et jusqu'à l'obtention d'un fort taux de pénétration. Lorsqu'un service

<sup>2</sup> D'après la technique du D<sup>r</sup> Ned Roberto, User-Friendly Marketing Research, Life Cycle Press (Asia), 1996.

est adopté rapidement, le prestataire n'a pas besoin d'en faire la promotion ; celle-ci se fait de bouche à oreille. Par contre, le service doit pouvoir être rapidement disponible en volumes importants, pour satisfaire la demande. Sur ce type de marché, un facilitateur peut aider les prestataires à développer des systèmes leur permettant d'étendre rapidement leurs capacités, ou bien cofinancer l'investissement d'un nouveau fournisseur de ce service, venu aider à répondre à la demande.

#### L'adoption lente du service par le consommateur

Seuls quelques consommateurs essaient le service durant ses premières années de présence sur le marché. Finalement, l'offre de service fonctionne et de plus en plus de consommateurs y font appel. Le prestataire d'un tel service devra le promouvoir largement et être prêt à gérer une longue attente avant que les ventes ne démarrent. Le bailleur qui souhaite stimuler ce type de marché mettra en place un programme basé sur la distribution de chèques conseil aux consommateurs, de manière à faire augmenter la demande plus rapidement.

#### ● Segmenter le marché

Les MPE ne constituent pas un groupe homogène. Les informations personnelles et commerciales contenues dans les questionnaires peuvent aider le prestataire à identifier le type de micro et petites entreprises qui utilise le service. Cette information lui permet de mieux cibler les entreprises consommatrices et de faire évoluer le service en fonction de la cible qu'il souhaite atteindre.

Comprendre les segments de marché aide les bailleurs à quantifier dans quelle mesure un service touche telle ou telle MPE.

### Développer et améliorer les services

#### ● Identifier les vrais concurrents d'un service

Généralement, la concurrence d'un service provient d'un service informel, qui procure les mêmes bénéfices aux MPE.

Les bailleurs apprécient de savoir quand un programme de BDS vient se positionner sur le créneau d'une structure privée, la plupart du temps informelle. Une étude IAU peut identifier les prestataires informels en intégrant à l'enquête la question suivante : « Si vous ne pouvez disposer de ce service, que ferez-vous ? ».

À partir de la réponse, le bailleur pourra étudier ces sources de prestations informelles, et soit s'en inspirer pour concevoir un service, soit décider d'appuyer les prestataires déjà existants sur le marché et les aider à améliorer leur offre.

#### ● Analyser les caractéristiques d'un service

Les caractéristiques d'un service déterminent généralement son achat par les MPE. Une étude IAU fournit deux types d'informations qui permettent à un prestataire ou à un facilitateur de BDS d'analyser les caractéristiques d'un service. Le premier correspond à des données sur l'importance que revêt telle ou telle caractéristique aux yeux du consommateur. Le second est le taux de satisfaction que les MPE accordent au prestataire en fonction des caractéristiques qu'offrent ses services.

Cette information peut être retranscrite sur une matrice montrant les capacités et les incompétences d'un ou plusieurs fournisseurs à satisfaire la demande des micro et petites entreprises en matière de caractéristiques des services.

Un bailleur peut utiliser cette matrice pour déterminer si les services proposés sur le marché sont appropriés aux souhaits des consommateurs.

#### ● Comparer les prestataires

Les données sur l'importance attribuée aux caractéristiques des services et sur la satisfaction que donnent les prestataires en la matière peuvent être également utilisées pour comparer les divers prestataires et trouver des opportunités d'amélioration des services.

### CE QUI A ET CE QUI N'A PAS FONCTIONNÉ : SUGGESTIONS POUR L'UTILISATION DES OUTILS

#### Utilisation de la méthode IAU

##### ● Ce qui a fonctionné

► L'utilisation de l'IAU pour faire des recommandations aux prestataires, en matière de diversification des services, sur les caractéristiques de leurs services et sur leurs stratégies marketing.

► L'utilisation de l'IAU pour identifier les faiblesses du marché des BDS. La méthode a par exemple révélé que la principale faiblesse du marché népalais était le peu d'entraide que mettaient les entrepreneurs à essayer les services, en raison d'un manque d'appréhension de leurs bienfaits potentiels.

► L'étude à la fois du service et de son prestataire car il est difficile de différencier les caractéristiques propres au service et au prestataire. Et puisque les deux sont importantes et que leur analyse commune n'entache en rien la pertinence des résultats.

► L'aide d'un expert améliore la qualité de l'analyse et de ses résultats, même si le praticien reste le principal organisateur de l'étude. L'expert requis pour l'étude menée aux Philippines a supervisé chacune des étapes du travail, émis des suggestions, aidé à une interprétation plus poussée des résultats et à la formulation des questions du sondage.

##### ● Ce qui n'a pas fonctionné

► La définition trop large de certains services peut engendrer des différences d'interprétation entre enquêteurs et enquêtés. Si une étude IAU sur la formation ne spécifie pas un type de formation, plusieurs types de formation, incomparables, seront inclus dans les réponses. Le mélange diminue la valeur de l'information collectée.

► La tentative de collecter à la fois des informations sur le marché et sur l'impact d'un service ne peut qu'appauvrir les résultats de l'enquête. De plus, les

questions sur l'impact du service, à la fin du questionnaire, ont tendance à biaiser les réponses. Mieux vaut donc administrer les questionnaires séparément.

#### ● Le défi lancé aux utilisateurs de la méthode

► **La comparaison des services offerts par les prestataires formels et informels.** La méthode IAU est très efficace pour mener à bien les comparaisons de produits concurrents. Cependant, dans le cas qui nous intéresse, il s'agit de services très différents de par la nature de la prestation, le prix et les caractéristiques qui les définissent. La méthode IAU aurait donc besoin d'être adaptée pour que cet exercice puisse être réalisé.

### Utilisation de la méthodologie d'enquête

#### ● Ce qui a fonctionné

► **Le coût raisonnable des ressources à mobiliser pour une telle enquête.** La méthode IAU n'est pas onéreuse.

#### ● Ce qui n'a pas fonctionné

► **Le fait d'avoir monté une étude trop complexe,** qui veuille accéder à des données très détaillées, coûte en temps de collecte et d'analyse de données, et donc en ressources financières, et n'ajoute pas nécessairement à la pertinence de l'étude.

#### ● Le défi à relever par les utilisateurs

► **Utiliser les bonnes méthodes d'enquête,** puisqu'en effet, la qualité de l'information collectée est tributaire de la qualité de l'enquête elle-même.

- Assurez-vous que le questionnaire fonctionne en pratiquant un ou plusieurs pré-tests.
- Posez les questions d'identité à la fin du questionnaire, sinon vous risquez de rendre votre interlocuteur méfiant.
- Réalisez un questionnaire aussi concis que possible.
- Au sein de la population cible, sélectionnez les enquêtés au hasard, afin d'éviter les biais.
- Les résultats de l'enquête ne sont généralisables qu'à la population consi-

dérée par l'enquête, qui correspondra par exemple aux MPE utilisatrices d'un service particulier, dans une zone géographique bien déterminée. Ces résultats ne pourront pas être généralisés par la suite à l'ensemble des MPE.

- Lorsque le nombre de MPE, pour une question donnée, est inférieur à 30, le résultat est statistiquement insignifiant.

### LES IMPLICATIONS POUR LES BAILLEURS

L'étude de marché IAU est très utile aux bailleurs et aux facilitateurs qui veulent concevoir des interventions sur les marchés des BDS. L'information recueillie via une étude IAU leur permettra de comprendre les marchés beaucoup mieux qu'une évaluation des besoins ou que tout autre outil d'analyse généralement utilisé par les structures d'appui aux micro et petites entreprises. En effet, l'étude IAU cible les contraintes du marché, à la fois du côté de la demande et du côté de l'offre ; ce qui évite au bailleur les erreurs d'interprétation du marché et garantit l'utilisation des ressources.

Les bailleurs peuvent également intervenir en offrant aux prestataires l'information d'une étude IAU. Il s'agit là de l'intervention la plus neutre qu'ils puissent mener sur le marché de l'offre de services. L'étude IAU permet vraiment au prestataire d'améliorer son offre de services mais il n'a généralement pas les ressources ni l'expertise nécessaires à sa conduite.

Puisque l'IAU est souple, les bailleurs peuvent en utiliser des versions abrégées, qui leur permettent de contrôler certains indicateurs du Schéma de mesure de performance : la taille et la pénétration du marché, sur l'ensemble du marché et sur des segments spécifiques, les prix et le prix moyen par unité de service, le nombre et la proportion de consommateurs qui sont des utilisateurs multiples, la satisfaction du consommateur.

Comme nous l'avons énoncé plus haut, au regard de son utilité, l'étude UAI est très rentable. La conduite d'une étude

IAU tous les deux ans, par exemple, aiderait à la fois les bailleurs à concevoir et ajuster leurs programmes de stimulation des marchés de BDS, et à surveiller les changements survenant sur le marché pendant la durée du programme.

# Présentation du site Internet du Comité des donateurs

Actuellement hébergé par le BIT (Bureau international du travail), le site du Comité des donateurs est consultable à l'adresse suivante : [www.ilo.org/public/english/employment/ent/sed/bds/donor/](http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/sed/bds/donor/)

## Visitons ensemble le site

Il offre une série d'informations utiles et s'articule, comme le montre la page d'accueil reproduite ci-dessous, en deux grandes parties.

## Pour en savoir plus sur le Comité des donateurs

Sur la droite de l'écran, quatre entrées s'affichent, elles permettent d'accéder à :

- une présentation (en anglais) du Comité des donateurs (Donor Committee for Small Enterprise Development) sous la forme d'un texte téléchargeable ;
- les principes directeurs du comité (Donor Committee Guidelines) qui donne accès à trois textes (plutôt anciens) téléchargeables ainsi qu'à un groupe de travail sur les indicateurs de performance ;

- une série de liens avec les sites développées par les agences et coopérations membres du Comité des donateurs (Links to member agencies sites). Très utile, cette série de liens permet d'accéder à 17 sites organisés en deux groupes, l'un (le plus nombreux) centré sur les sites institutionnels et le second (deux sites) renvoie à des sites plus généralistes autour de l'appui aux entreprises et à la microfinance ;
- un agenda des principales manifestations et événements du Comité (Donor Committee Events).

## Téléchargez des analyses et études de cas

À gauche de l'écran, une vue de la planète avec cinq fenêtres qui renvoient à des études de cas :

- **Region** est articulé en cinq parties, l'Afrique (avec 13 textes téléchargeables présentés principalement aux conférences de Harare (1998) et Rio (1999)), l'Asie (20 textes dont 3 sont synthétisés ici), l'Europe centrale et de l'Est (6 textes), l'Amérique latine (11 textes) et enfin une entrée générale (13 textes).
- **Member Agencies** permet d'accéder au même corpus de textes à travers une entrée institutionnelle des agences ayant commandité les contributions aux derniers séminaires.
- **Country** offre la même différenciation par pays (et permet par incidence de mesurer l'inexistence de l'Afrique francophone dans les expériences analysées).
- **Theme** ventile les articles à travers 17 entrées techniques.
- **Conference** n'est actuellement (au 15 novembre 2001) pas accessible.

