

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 économiques¹, 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.

¹ 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 \$
Total	1 750 \$

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.