

How to be demand-led: Lessons for business development services providers from information and communication services in the Philippines, Alexandra Overy 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'emploi 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 !