

Les Centres de services aux entreprises en Ukraine

Une étude de l'Agence pour le Développement de l'Entreprise, du centre de services NewBizNet de L'viv, et du centre de conseil de Vinnytsia

Business Service Centers in Ukraine : A study of the Agency for the Development of Enterprise, the L'viv NewBizNet Business Service Center, and the Vinnytsia Consulting Center, Yoo-MI Lee, avec la contribution de Marshall Bear.

Ce texte, rédigé en août 1999, fait partie du projet MIP (« Microentreprise Innovation Project ») de USAID.

INTRODUCTION

Les stratégies des bailleurs de fonds envers les micro, petites et moyennes entreprises (MPME) en Ukraine ont principalement évolué de deux façons :

➤ d'une part, d'une assistance directe à l'entreprise vers un appui au développement institutionnel de centres de services aux entreprises (CSE). Leurs programmes se sont attachés à améliorer la trop faible offre institutionnelle de services en créant de nouvelles institutions et en renforçant celles existant. Le développement de centres de services locaux devrait permettre aux MPME d'accéder en plus grand nombre aux BDS, à moindre coût qu'auprès de consultants occidentaux, et en bénéficiant d'une continuité dans les services ainsi que de l'intégration des prestataires de services dans la communauté d'affaires ;

➤ d'autre part, les bailleurs ont évolué vers un modèle commercial d'offre de services pour que les prestataires de BDS puissent continuer à proposer leurs services aux MPME après la fin du financement de l'aide. Ce modèle dépend cependant de la disponibilité et de l'allocation de fonds publics. Sur le moyen/long terme, le gouvernement

ukrainien ne peut pas subventionner les BDS comme cela est typiquement fait dans des économies plus développées. Ainsi, la pérennité des centres de services locaux devra plutôt être fondée sur la génération de revenus.

Le défi pour les bailleurs et opérateurs du développement est de fournir des BDS sur des marchés où le soutien public est potentiellement faible tout en fournissant les incitations adaptées pour répondre aux besoins des MPME les moins capables de payer. L'objectif de cette recherche est de tirer des leçons des premiers résultats du processus de commercialisation de BDS à partir d'un échantillon restreint de CSE soutenus par des bailleurs.

Le cadre de travail initial de cette recherche était de comprendre comment les prestataires de BDS ont géré la commercialisation des services sur leurs marchés respectifs et sont passés d'une stratégie qui développe l'offre à la stimulation d'un marché payant pour les MPME.

Le cœur de l'étude, à savoir l'analyse du processus de commercialisation de trois centres de services ukrainiens (ADE, L'viv NewBizNet, et Vinnytsia Consulting Center), porte sur quatre aspects principaux : le démarrage du programme, la sélection de services proposés, l'orientation vers le client, et la viabilité financière du centre.

LE CONTEXTE UKRAINIEN

Le développement d'un environnement commercial favorable aux entreprises soulève des questions essentielles, en particulier pour les microentreprises et les PME.

Les politiques budgétaires se sont améliorées, mais la politique et l'administration fiscales contraignent fortement les entreprises ukrainiennes. De plus, les entreprises passent outre les procédures (telles que l'inspection, la déclaration d'embauche) qui demandent beaucoup de temps et aggravent la pression fiscale, et le processus de déclaration d'une entreprise est complexe et long à gérer. Ces lourdeurs financières et administratives, qui peuvent prendre jusqu'à 50 % du temps d'un chef d'entreprise, ont eu pour conséquence le développement du secteur informel.

Cette combinaison de perspectives économiques prometteuses et d'un cadre réglementaire et fiscal peu incitatif a rendu les prestataires de BDS critiques quant au processus de réforme. C'est à travers eux que les entreprises, en particulier les MPME, sont soutenues dans leur phase de préparation à l'environnement de marché, puis de croissance dans cet environnement. Les CSE représentent ainsi un pont important entre les secteurs informel et formel.

LES CENTRES DE SERVICES ET LEUR CONCURRENCE LOCALE

Trois centres de services ont été choisis et trois prestataires de services commerciaux directement concurrents sur le marché des services aux entreprises ont été considérés pour chacun.

ADE (« Agency for the Development of Enterprise »), financée par l'assistance technique EU TACIS de l'Union européenne, se trouve dans la capitale et plus grande ville d'Ukraine, Kiev (2,5 millions d'habitants). C'est une société par actions à but non lucratif créée en 1993, enregistrée en avril 1994 et qui a proposé ses

services à partir de janvier 1995. ADE est en 1999 le plus grand centre de services aux MPME en Ukraine et EU TACIS compte aider les centres existants (deux en 1999 et quatre créations prévues) à créer un réseau d'agences en Ukraine afin d'assurer leur pérennité. La question de la viabilité commerciale de l'ADE ne s'est posée que récemment, et le soutien de EU TACIS devait s'arrêter en 1999.

À Kiev, le marché des services aux entreprises est sophistiqué et la concurrence se compose aussi bien de cabinets internationaux de conseil, d'avocats ou d'études de marché que de plus petits consultants locaux.

Le centre de services aux entreprises L'viv NewBizNet (« L'viv Business Service Center »), créé en 1990, a été mis en œuvre par l'entreprise de conseil Development Alternatives Inc. (DAI) et financé par l'agence américaine de développement USAID. Cette société par actions à but lucratif localisée à L'viv (850 000 d'habitants), dans la région de l'Ouest, a été enregistrée en 1995 et est détenue à 100 % par le L'viv Institute of Management (LIM).

Le centre L'viv s'inscrit dans le projet NewBizNet, qui comprend quatre CSE et vise à renforcer les prestataires de services leaders dans le contexte d'un marché des BDS particulièrement fragile. L'objectif de NewBizNet est que ces centres deviennent viables et proposent une gamme complète dans leurs catégories de services. Une condition initiale de NewBizNet était que le centre devienne à terme indépendant. L'viv proposait ses conseils aux grandes entreprises ukrainiennes en restructuration avant d'être affilié à ce projet.

La concurrence sur le marché de L'viv se compose de cinq catégories principales d'acteurs : les entreprises de conseil basées à Kiev qui ont étendu leurs opérations sur la région de l'Ouest, les cabinets de conseil spécialisés, les incubateurs, les institutions éducatives, et les quelques trente entreprises qui offrent des services de conseil à bas prix.

Le VCC, centre de conseil de Vinnytsia (« Vinnytsia Consulting Center »), financé par USAID (en accord avec la Société financière internationale, SFI), résulte d'un agrément entre le gouvernement régional et les autorités ukrainiennes lui per-

mettant d'opérer indépendamment tout en étant gracieusement hébergé les premières années. Cette société anonyme créée en 1997 et détenue par ses employés se trouve à Vinnytsia (375 000 habitants), dans la région du Centre. L'enregistrement de la déclaration officielle d'existence, en 1998, a permis à VCC de rendre ses services payants.

Jusqu'en 1998, le seul concurrent direct de Vinnytsia était ADE ; puis la SFI et EU TACIS ont décidé de coordonner les services de ADE et VCC sur une base coopérative. Depuis, ADE et VCC ont, entre autres, un directeur général commun.

RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Les expériences de commercialisation des trois centres de services sont analysées en rapport à quatre éléments clés : le démarrage du programme, la sélection de services, l'orientation vers le client, et la viabilité financière. Le démarrage du programme renvoie aux méthodologies de mise en œuvre, à l'orientation de départ, et à l'implication des partenaires au développement. La sélection de services analyse la réceptivité des CSE aux besoins changeants du marché. L'orientation client se concentre sur la façon dont le processus de commercialisation est affecté par et affecte lui-même la demande. Enfin, la viabilité financière examine les chances de pérennité ainsi que les effets des incitations /subventions sur la viabilité et sur l'adoption de meilleurs principes et pratiques dans les affaires.

Chaque élément ou variable est considéré selon les trois phases suivantes : la création, le développement et la facilitation du marché.

Le démarrage des programmes

La création de nouvelles institutions de services est lente et compliquée. Les structures qui ont soutenu la création d'ADE et de VCC ont commencé par identifier les marchés, déterminer les actionnaires et la structure, définir des règlements, lever des investissements en infrastruc-

ture et équipement, identifier et former le personnel, et lui fournir une assistance technique. De plus, la déclaration d'ADE a pris presque deux ans et celle de Vinnytsia un an, après quoi seulement elles ont pu proposer leurs services.

Créer une institution nouvelle permet toutefois de débiter avec des individus et une organisation sans responsabilité liée au passé. Les défis à ce niveau sont de sélectionner des entrepreneurs capables de construire l'institution autour d'eux et d'instaurer dès le départ une orientation et une culture commerciales, indispensables à la pérennité future. La structure d'ADE, au départ sans but lucratif, ne répond plus à l'attente de EU TACIS qui est de voir l'organisation s'orienter vers une viabilité commerciale. La SFI prévoyait d'intéresser les employés de VCC aux résultats dès le début, mais leur investissement initial dans le capital de départ a été très faible.

Dans le contexte du développement du marché d'une organisation déjà existante, l'offre et la demande existent déjà mais sont faibles. Le développement du marché offre les avantages suivants : le CSE a dès le départ une vocation commerciale et est potentiellement orienté vers la pérennité ; le personnel a une expé-

rience de l'offre de services aux entreprises ; l'organisation a déjà une base de clientèle et de revenus ; les partenaires au développement sont impliqués ; et le CSE agit dans un esprit d'indépendance et d'appropriation. Le désavantage est qu'une mentalité « ancienne école » est susceptible de naître et qu'il pourra être difficile de réorienter l'organisme.

DAI a identifié en Lviv un leader de marché mais l'a tellement transformé qu'une organisation nouvelle a émergé, caractérisée par un investissement substantiel (infrastructures et équipement), l'installation de systèmes (occidentaux) de reporting et de suivi des clients, et l'élargissement de l'offre de services.

Quant à la facilitation du marché, une sélection naturelle s'est opérée entre les prestataires privés de BDS émergeant. Les bailleurs de fonds ont joué un rôle clef en développant, par la formation, la capacité humaine d'assistance aux MPME en Ukraine car cela a directement induit le développement de prestataires commerciaux de services aux entreprises.

Le graphique ci-dessous suggère que lorsque les marchés des BDS évoluent, ils sont caractérisés par une demande pour certains services, et les bailleurs de fonds ont un rôle à jouer dans l'incitation

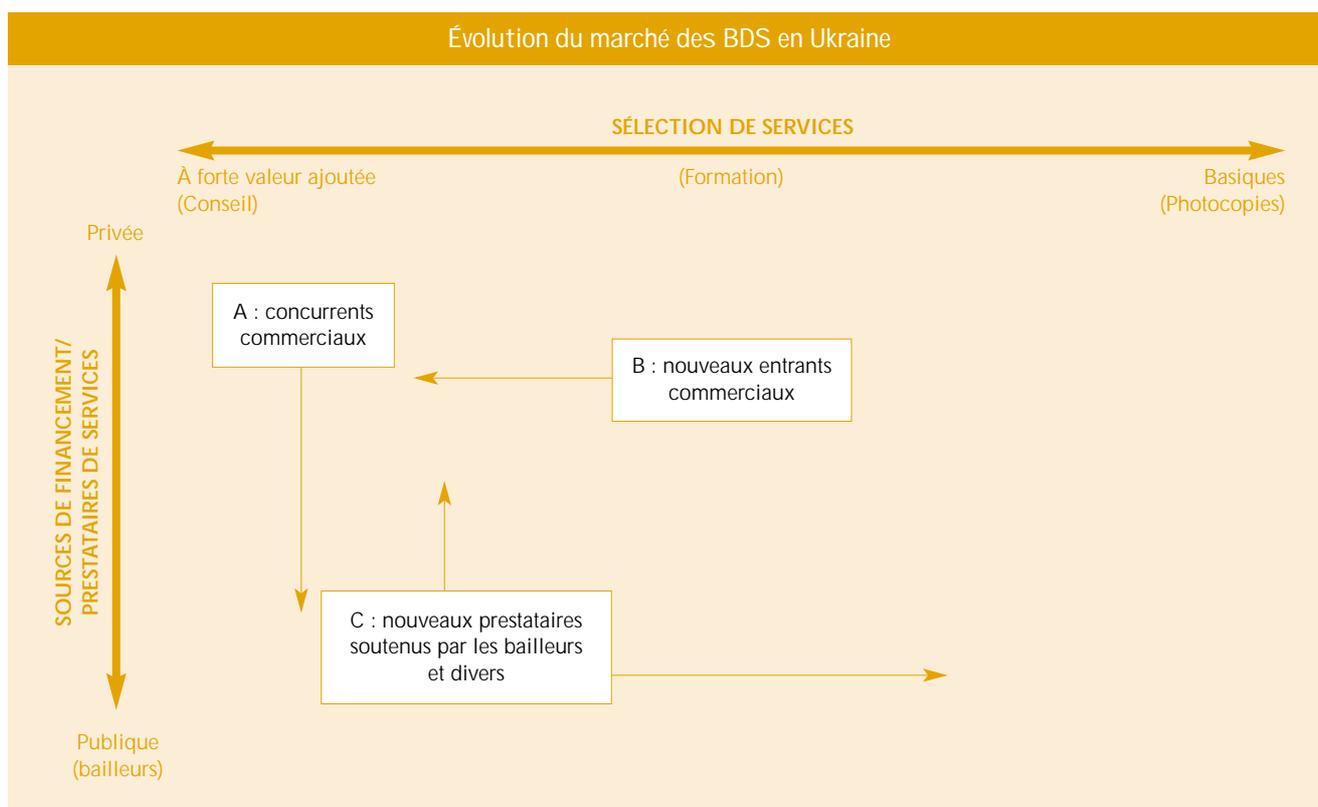
de la direction (variable 1 : sélection de services) et du volume des flux (variable 2 : source des financements) des services aux MPME.

En Ukraine, il existe trois types d'acteurs sur le marché des MPME :

- les prestataires de services auprès des grandes entreprises ukrainiennes et de multinationales (cadre A sur le graphique) répondent, comme la direction de la flèche l'indique, aux signaux des bailleurs qui les encouragent à proposer des services à des segments définis de MPME ;
- les nouveaux entrants commerciaux, qui ont commencé comme prestataires de services (cadre B), élargissent leurs services pour y inclure le conseil ;
- les institutions éducatives (cadre C) qui proposent des formations et du conseil à bas prix. De plus, des nouveaux entrants soutenus par les bailleurs continuent d'émerger, et sont encouragés à évoluer vers une viabilité commerciale.

La sélection de services

Pour créer un marché dans une économie en transition sans historique de l'entreprise privée, une stratégie stimulant l'of-



fre pour développer la demande peut être nécessaire. L'offre initiale de services – qui comprend trois catégories principales : formation, conseil et information commerciale – évoluera. L'essentiel est de constamment innover pour s'adapter aux besoins, qui se développent parallèlement à l'expérience et à la connaissance du marché. Il est difficile d'évaluer les attentes des clients car les services sont nouveaux et les marchés petits. L'expérience a montré qu'ils veulent des services concrets et directement utilisables, tels une formation sur ordinateur, en ventes, sur les plans de financement. Il faut de plus s'assurer qu'ils sont prêts à payer pour recevoir le service, soit en testant les marchés et les prix, soit en menant des études de marché.

Les CSE étudiés ont opéré par essais successifs (sur chaque marché) pour déterminer les services pour lesquels les clients sont prêts à payer. L'information commerciale, qui porte en premier lieu sur la recherche de partenaires étrangers, n'est rentable pour aucun des trois CSE. Les formations ont tout d'abord porté sur la création d'entreprise puis se sont orientées sur des thématiques plus précises et concrètes de la gestion d'entreprise. De même, L'viv a connu un certain succès en partageant les risques financiers de certains de ses clients et en les mettant en relation avec des banques et instituts de crédits.

La demande peut aussi être stimulée par des outils du type chèques-conseil/formation. Enfin, les CSE forment quelques alliances stratégiques autour de leurs services, et en Ukraine, le bouche-à-oreille reste le moyen le plus efficace de promouvoir les services des CSE.

La stratégie de **développement du marché** initialement adoptée pour le projet NewBizNet visait à renforcer la prestation existante de services et à agir davantage sur le nouveau marché des MPME.

Un désavantage significatif du travail avec une organisation déjà existante est que les services payants des CSE ne les encouragent pas à proposer leurs services aux MPME, qui sont de moins bons clients que les plus grandes entreprises. L'expérience de L'viv a toutefois montré qu'il existe certains services pour lesquels les MPME sont prêtes à payer plein tarif (coûts plus 10 à 20 %), tels des formations sur ordinateur ou des cours sur les techniques de vente.

La facilitation du marché : la plupart des fournisseurs de services commerciaux aux entreprises s'est spécialisée sur un seul service pour des clients ciblés. Les bailleurs de fonds et les opérateurs sont capables d'identifier les brèches dans l'offre de services et les institutions les mieux placées pour les combler.

L'orientation client

La base de clientèle se compose (par ordre décroissant de capacité à payer) : de filiales d'entreprise étrangères, de joint-ventures, de grandes entreprises ukrainiennes, de MPME ukrainiennes, d'entrepreneurs émergents, et enfin, de particuliers en recherche de formation en compétences, et de groupes ciblés ou désavantagés.

En ce qui concerne la **création de marché**, aussi bien ADE que VCC ont rationalisé leur clientèle en orientant leurs stratégies vers les clients capables de payer, donc vers de plus grandes entreprises. Ceci s'est traduit par le souci d'offrir des sélections de services plus « complexes » et a confirmé que la commercialisation de tels services peut amener à limiter l'offre envers les MPME. Les deux CSE n'ont pas encore développé un équilibre entre les clients payeurs et les autres.

L'viv, par sa stratégie de **développement de marché**, a illustré le fait que la diversification de la clientèle peut augmenter le flux de services sur le secteur des MPME.

En ce qui concerne la **facilitation du marché**, ADE et L'viv ont visé en premier lieu

les entreprises occidentales arrivant sur le marché ukrainien, puis les grandes entreprises nationales, car celles-ci exprimaient une demande croissante en services. Lorsque les bailleurs ont repéré les prestataires commerciaux de services aux entreprises, ils les ont incité à s'orienter vers les MPME et les groupes désavantagés.

La viabilité financière

Les bailleurs n'attendent pas que la viabilité financière provienne exclusivement des services aux MPME, et les sources de revenus devraient évoluer sur le moyen/long terme. De plus, sur le marché ukrainien, les bailleurs de fonds peuvent être inclus dans la stratégie de financement. Comme le présente le tableau ci-dessous, les sources de revenus évoluent, ainsi que la stratégie financière des prestataires de services.

Pour se créer un **marché**, ADE a tenté, en 1997, d'augmenter son taux de couverture (de 40 à 60 %) tout en restant axé sur les services aux MPME, et a rationalisé son fonctionnement interne. Cependant, les clients n'ont pas considéré ADE comme un prestataire privé car il était financièrement soutenu par EU TACIS ; ils ont refusé payer pour les services.

► Un **développement de marché** effectué selon une vision occidentale du prestataire idéal de services induit des coûts opérationnels importants, difficiles à maintenir après la fin de la subvention. De plus, des subventions basées sur les coûts de fonctionnement créent une dépendance

Les sources de revenus et la stratégie financière des prestataires de services

Long terme	Profits des services aux MPME
	Contrats/conseils en ligne avec l'entreprise
	Fournisseur, acheteur, autres partenaires liés aux BDS
	Subventions croisées (selon la taille des entreprises / selon les produits)
	Revenus d'activités hors du champ des BDS
Court terme	Financements gouvernementaux / des bailleurs

Source : « Summary report », Conférence des bailleurs de fonds, Rio de Janeiro, Brésil, mars 1999.

vis-à-vis du bailleur. Ainsi, pour développer un marché, il semble préférable de subventionner des coûts variables liés à l'augmentation des services plutôt que des coûts fixes (loyer, salaires, équipement).

► **En ce qui concerne la facilitation du marché**, la problématique se situe plus au niveau de la pérennité des services que des institutions : les bailleurs encourageront l'efficacité des services et le développement de la concurrence.

LEÇONS ET DÉFIS

Un démarrage et une orientation de départ clairs, proactifs et à long terme

► **Une vision commune à l'ensemble des acteurs** : les bailleurs de fonds, les actionnaires des CSE et le personnel doivent se mettre d'accord sur des objectifs réalistes pour le programme dès sa conception, et réaliser un équilibre délicat entre les objectifs publics et la pérennité du CSE. La viabilité financière du centre doit être prise en compte dès la conception du projet, être planifiée et son évolution structurée dans le temps. Les bailleurs doivent définir des cibles claires pour fixer des objectifs dans le domaine public, et payer pour qu'elles soient atteintes.

► **La localisation des centres sur une approche marché** : une recherche avancée doit être menée pour déterminer si les services – basiques ou avec une valeur ajoutée – se vendent mieux, auprès de la cible de clientèle, à certains endroits plutôt qu'à d'autres.

► **Le CSE, partenaire actif du développement** : le centre de services représente pour les entreprises une source d'appui. Si des contraintes réglementaires ou légales se posent aux entreprises, il est dans l'intérêt du centre de prendre part au dialogue politique avec l'agence gouvernementale appropriée pour les faire disparaître.

► **Des dirigeants dédiés et dynamiques** : une gestion et une direction de qualité sont essentielles au bon fonctionnement d'un CSE. Le dirigeant doit être choisi pour son esprit d'entreprise et doit être bien formé aux compétences techniques

et de gestion. Un personnel local et compétent doit être impliqué dès le départ, sans quoi les transferts de compétences des conseillers occidentaux au cadres locaux ne seront pas effectués de manière efficace.

Sélectionner de manière pertinente les services et les clients

Ceci repose en particulier sur 3 attitudes :

► **Vendre ce dont le marché a besoin** : à savoir, des services concrets et directement utilisables. En Ukraine, développer des produits dont les clients ne bénéficient pas immédiatement prendra encore du temps.

► **La viabilité commerciale et l'orientation client** : la sélection de services aux clients doit tenir compte des réalités d'aujourd'hui et en même temps se préoccuper du futur. L'équipe a identifié comme « bonnes pratiques » à cet égard, le développement d'offres « complexes » de services pour les clients qui peuvent payer, une spécialisation sur des services précis pour des segments de clientèle donnés, et enfin un partage de risque avec le client.

► **Les réseaux informels pour lever des ressources** : le bouche-à-oreille et la recommandation des clients ont prouvé avoir été le moyen le plus efficace de communication et de promotion des CSE.

Recommandations et défis pour développer des BDS pour les MPME

Les BDS orientés vers les MPME devraient :

► **Développer des bonnes pratiques pour la commercialisation des BDS en conciliant les pratiques occidentales avec les méthodes et coutumes locales** : un environnement hostile nuit aux tentatives de suivi et d'évaluation des performances des centres. Même si un système est instauré et compris par le personnel, il peut ne pas être utilisé au quotidien car l'environnement le rend inutile. Par exemple, les centres en Ukraine n'ont pas utilisé les indicateurs de succès installés afin que les collecteurs d'impôts ne puissent pas les utiliser contre eux.

► **Atteindre leurs clients tout en assurant la pérennité du CSE** : l'exemple des trois centres ukrainiens a confirmé que le passage à la viabilité du centre altère son orientation vers les MPME lorsque les subventions cessent. Lorsque les bailleurs ont dès le départ prévu la pérennité d'un CSE, ils n'attendent pas que la viabilité financière provienne des services aux MPME. Chaque centre a développé sa propre stratégie en fonction du marché, de ses compétences clefs et de sa capacité à gagner des appels d'offre de bailleurs et agences publiques.

► **Pondérer de façon optimale subventions et incitations pour renforcer le marché** : les marchés des BDS sont plus grands et dynamiques que ce que les opérateurs attendaient. Les bailleurs et opérateurs devraient choisir et développer des combinaisons optimales d'instruments sur l'offre et sur la demande selon les marchés, à partir des recommandations suivantes :

- mener un travail avancé de diagnostic avant de décider des stratégies d'intervention des BDS ;
- approcher le marché par étape en palliant aux lacunes des services et avec les méthodes les plus rentables ;
- stimuler la demande de services en utilisant des campagnes de communication publique ou des chèques-conseil/formation ;
- ne pas systématiquement suivre des stratégies de développement institutionnel et commencer par évaluer sur le marché les autres interventions d'appui aux MPME ;
- utiliser une combinaison d'incitations sur l'offre et la demande et de subventions en accord avec l'objectif général du programme.