

Développer le marché de la publicité pour les PME :

l'expérience de Katalyst au Bangladesh

Miehlbradt A.,
Developing the
advertising market
for SMEs in Northern
Bangladesh,
The Katalyst Cases,
Case Study n° 3,
Katalyst Bangladesh,
juin 2007.

Un certain nombre de services sont essentiels à la survie et à la croissance des petites et moyennes entreprises. Le marketing en est un. Au Bangladesh, une enquête nationale portant sur le secteur privé menée en 2003 a montré que l'une des principales raisons de l'échec des entreprises résidait dans la faiblesse du marketing (publicité, design, impression et packaging).

Katalyst s'est donc intéressé au marché des services de marketing publicitaire de Bogra, qui dessert 16 districts du nord du Bangladesh.

L'objectif était d'aider le secteur de la publicité à améliorer ses compétences et la communication avec ses PME clientes. Étant donné l'évolution rapide de l'environnement des affaires dans cette région, il était nécessaire, au-delà des changements ponctuels, de faire de l'apprentissage et de la mise à niveau des processus permanents du secteur. La stratégie de Katalyst s'est donc orientée vers le développement de mécanismes d'apprentissage durables.

Bogra est un centre économique du nord du Bangladesh. Il offre traditionnellement, entre autres, des services d'imprimerie.

Depuis cinq ans, de plus en plus de produits en provenance de Dhaka et de pays étrangers affluent à Bogra et dans le nord du Bangladesh suite à l'amélioration des infrastructures et à la faveur de la croissance économique. Face à cette concurrence accélérée, les services de publicité ont un rôle important à jouer pour aider les entreprises locales à concurrencer les produits et services de la capitale et de l'étranger.

POURQUOI CHOISIR D'APPUYER LE MARCHÉ DE LA PUBLICITÉ ?

Katalyst a choisi de se concentrer sur le marché du marketing publicitaire à Bogra pour trois raisons essentielles, liées à l'importance de la publicité dans le renforcement de la compétitivité des PME dans le nord du Bangladesh :

- **le renforcement de l'environnement concurrentiel des PME.** Avec l'amélioration des voies de transport et de communication, l'afflux des produits de Dhaka ou de l'étranger, assortis de campagnes marketing et de packaging sophistiqués, éloigne les consommateurs des produits peu attrayants ;
- **de nouvelles opportunités pour les PME.** L'amélioration des infrastructures est aussi une chance pour les PME

de conquérir de nouveaux marchés et d'élargir leur zone d'influence ;

- **le manque de services de publicité abordables** de qualité pour les PME.

APERÇU DU MARCHÉ DES SERVICES PUBLICITAIRES DE BOGRA

Bien que la publicité soit un secteur de services, il s'apparente à une filière. La production de publicité ou d'emballage marketing comporte une série d'étapes, souvent effectuées par différents prestataires (conception de la publicité, prototype, impression, emballage des produits publicitaires).

Les principaux produits publicitaires proposés à Bogra sont des supports de réclame extérieurs tels que des panneaux et bannières, des documents imprimés tels que des cartes de visite, brochures et calendriers, des annonces imprimées dans les périodiques et des emballages publicitaires. L'emballage publicitaire des produits compte pour un tiers du marché environ.

En 2005, le marché de la publicité à Bogra représente environ 2,2 millions de dollars US et connaît une croissance de 10 à 15 % par an. À cette date, on dénombre environ 133 prestataires de services de conception et 247 presses d'imprimerie. Le marché est dominé par une poignée de prestataires de taille moyenne, tandis que le plus gros des prestataires est composé de petites entreprises de quelques employés.

Après étude du marché, la mauvaise qualité des services publicitaires apparaît comme le problème central. Les cinq entreprises leader du marché représentant 59 % du marché ne servent généralement que les grandes et moyennes entreprises.

Les petites entreprises ne s'adressent qu'aux petits prestataires, dont la qualité des services ne permet pas d'améliorer la compétitivité des produits.

CAUSES ET CONSÉQUENCES DE LA MAUVAISE QUALITÉ DES SERVICES

ChangeMaker, une ONG bangladaise, a mené une étude sur les performances du marché, avant de devenir partenaire de Katalyst dans la mise en œuvre des interventions. La mauvaise qualité du secteur de la publicité à Bogra s'explique par quatre problèmes interdépendants :

- **les prestataires manquent de compétences et de connaissances.** Par exemple, ils ne savent pas comment développer des thèmes et motifs qui captent l'attention des consommateurs ;
- **les services offerts ne sont pas appropriés.** Les prestataires ont tendance à se copier les uns les autres. Les résultats manquent d'originalité et ne font pas le poids à côté de la publicité sophistiquée des produits importés ;
- **les prestataires sont mal équipés, bénéficient peu des nouvelles technologies.** Le matériel tend à être obsolète. Certains produits publicitaires, comme les sacs en papier d'aluminium imprimés, ne se trouvent pas à Bogra ;
- **la demande des PME ne favorise pas la qualité.** Plusieurs facteurs limitent la demande des PME en services publicitaires de qualité. Les petites entreprises ont tendance à acheter plus de publicité, mais pas nécessairement de meilleure qualité. Leurs ventes s'en trouvent peu augmentées et elles sont réticentes à investir davantage dans le marketing publicitaire. En outre, elles sont peu conscientes de ce que pourraient leur apporter de bons services publicitaires, plus chers mais de meilleure qualité et elles ont tendance à choisir les services les moins chers. En conséquence, les prestataires de services publicitaires se livrent une guerre des prix féroce qui limite leur capacité d'investissement.

En faisant l'analyse de ces difficultés et des contraintes sous-jacentes, Katalyst a identifié deux principaux points d'achoppement : le manque d'action de groupe (absence d'organisation représentative capable de mobiliser les acteurs et d'induire des changements) et la

mauvaise circulation des informations et des compétences (peu ou pas d'accès aux sources d'information, de compétences nouvelles, d'idées innovantes).

RENFORCER LE MARCHÉ : CRÉATION D'UNE ORGANISATION PROFESSIONNELLE ET FORMATION

Katalyst et son partenaire, ChangeMaker, ont mis en œuvre des interventions destinées à améliorer le marché de la publicité à Bogra en deux phases, chacune d'un peu moins d'un an. La phase 2 était toujours en cours au moment de la rédaction du document. Les deux organisations ont commencé par identifier les priorités des prestataires de services publicitaires, pour les rapprocher ensuite des interventions visant clairement à résoudre les contraintes du marché.

Étant donné l'importance de renforcer les capacités des prestataires pour un meilleur service à terme aux PME, la création d'une association professionnelle a été jugée très utile. Le « Bogra Media Forum » (BMF) a ainsi été créé par un groupe clé de prestataires avec l'appui de ChangeMaker, qui a ensuite travaillé avec les leaders et membres du BMF pour développer les aspects de gouvernance, de planification des activités en faveur de l'image du secteur et d'accroissement du nombre de membres. L'une des premières activités du BMF a consisté à produire un répertoire des prestataires de services publicitaires de Bogra. L'association a également organisé deux salons professionnels couronnés de succès.

Katalyst et ChangeMaker ont par ailleurs mené deux études pour identifier les besoins et souhaits de formation des prestataires de services publicitaires. Au cours de la période 2005-2006, le BMF a organisé cinq stages de formation dans des domaines techniques, de management ou de création.

Suite à l'évaluation de la première phase, Katalyst a décidé de se concentrer davantage sur l'adaptation des services de publicité aux PME pour aider celles-ci à

affronter la concurrence. Une société de conseil a été chargée de mener une enquête sur l'utilisation et la demande de services marketing par les petites et moyennes entreprises de Bogra. L'étude a identifié un certain nombre de secteurs dans lesquels il existait une très forte demande de services de publicité, susceptibles d'avoir le plus d'impact sur la compétitivité des PME (confection, outils agricoles, hôtellerie, restauration). L'étude a également mis en évidence les raisons de l'insatisfaction des PME vis-à-vis des services existants à Bogra. Le BMF s'est saisi de ces observations pour aider les prestataires à adapter leurs services.

CE QUI A FONCTIONNÉ

Un certain nombre de stratégies ont été particulièrement efficaces dans le développement du secteur de la publicité pour les PME.

Sur la base de **l'étude du marché, Katalyst a été guidé par une vision du marché de la publicité centrée sur l'objectif d'amélioration de la compétitivité des PME**. Le partage des conclusions de l'étude de marché avec les prestataires de services publicitaires a en outre aidé Katalyst à initier le changement au sein des acteurs.

Travailler avec l'association professionnelle (le BMF) a permis à Katalyst d'atteindre efficacement les prestataires de Bogra. Par le biais de l'appropriation et du partage des coûts, l'appui apporté a pris en compte les capacités propres du BMF et favorisé ses initiatives.

Par la formation et l'organisation de salons, **l'introduction de nouvelles compétences et de nouvelles idées** a eu un impact significatif sur le secteur. Certaines formations ont immédiatement permis d'améliorer la qualité des produits et les salons ont largement favorisé la communication entre les acteurs. Par ailleurs le BMF est une ressource, un point d'accès à l'information et aux idées qui assure un **mécanisme d'apprentissage** à plus long terme dans le secteur.

La **synergie entre les différentes interventions** a permis à Katalyst de réduire les contraintes du marché de la publicité qui avaient tendance à se renforcer

mutuellement. Les interventions ont traité simultanément plusieurs problèmes. La formation a par exemple permis d'améliorer les compétences des prestataires tout en démontrant l'utilité du BMF auprès de ses membres. L'identification de certains **points de levier** a ainsi permis des effets démultipliés.

LES ERREURS D'ORIENTATION DES INTERVENTIONS

L'intervention de Katalyst s'est **beaucoup centrée sur le BMF**. Si cette approche a été efficace, elle n'en était pas moins risquée et un peu étroite. L'existence d'une association professionnelle forte favorisant l'apprentissage continu et le progrès est importante si le secteur veut continuer à se développer durablement. Toutefois, ces associations échouent fréquemment, réduisent parfois leur action aux intérêts de quelques-uns ou deviennent des instruments politiques. Bien que le BMF ait dans l'ensemble bien fonctionné, sa viabilité organisationnelle et financière n'est pas encore assurée et son rythme de développement a tendance à frustrer ses membres et à susciter l'incompréhension des non-membres.

L'« offre » de Katalyst et ChangeMaker au BMF n'a pas toujours été claire pour les dirigeants de l'association professionnelle. Katalyst ayant pour objectif ultime l'amélioration de la compétitivité des PME dans la région, son appui au BMF a plutôt porté sur la réalisation de cet objectif que sur le développement de l'association comme une fin en soi. Cette limite a par moment entraîné des tensions entre Katalyst, ChangeMaker et le BMF.

L'objectif de développement d'une offre commerciale de formation à destination des prestataires de services publicitaires à Bogra était prématuré et trop restreint en regard des problèmes du secteur. Katalyst avait initialement envisagé de développer avec l'aide du BMF un marché dynamique de la formation au service du secteur de la publicité. Toutefois, aucune des formations dispensées à ce jour n'a couvert ses coûts directs. La demande s'est avérée relativement faible et Katalyst s'est par ailleurs rendu compte

que la formation seule ne suffirait pas à répondre au besoin de mise à niveau régulière des prestataires. D'autres mécanismes d'apprentissage sont nécessaires.

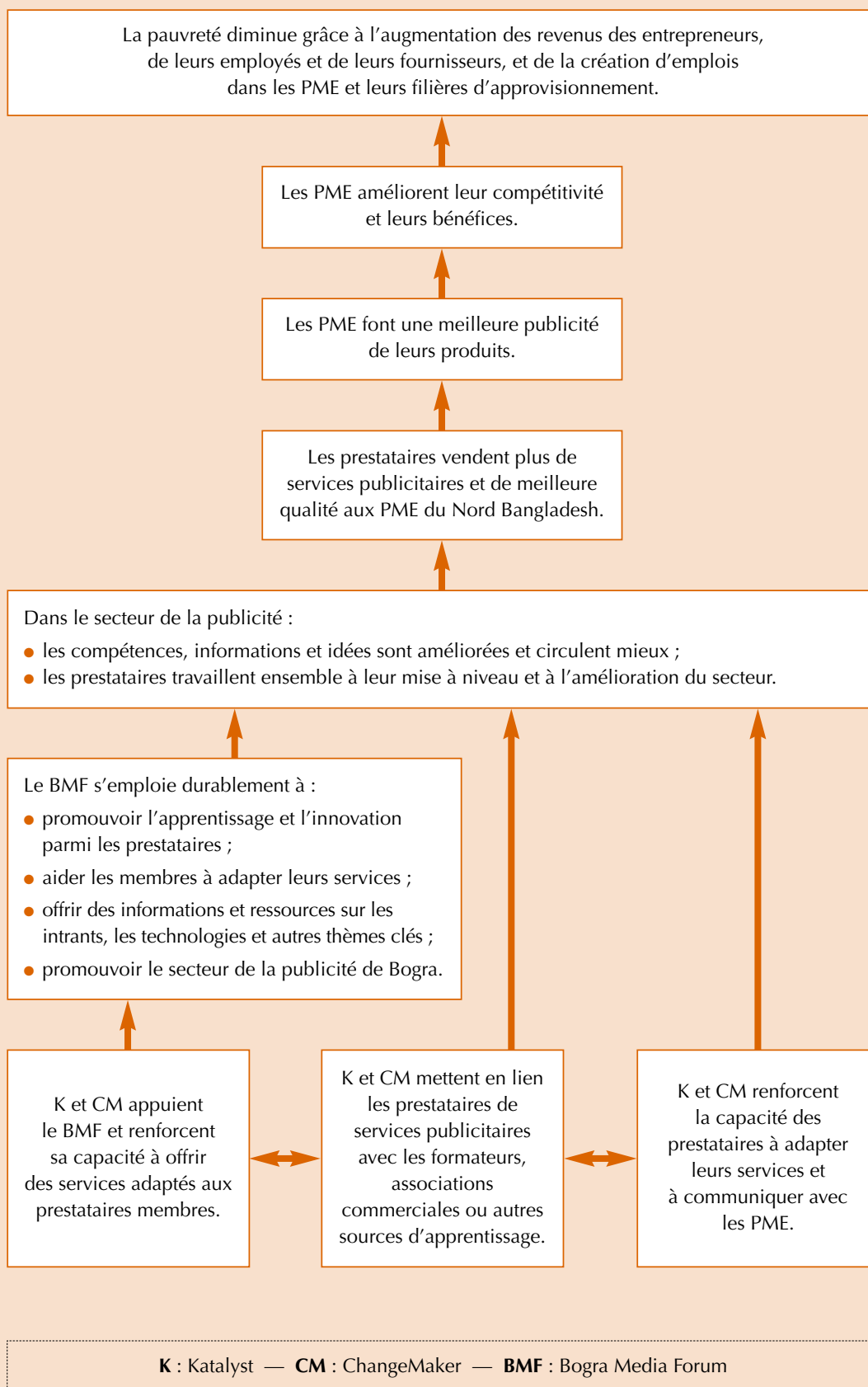
Le **système itératif mis en place par Katalyst, grâce auquel les informations tirées de la mise en œuvre devaient servir à adapter ou affiner les interventions, n'a pas toujours bien fonctionné**. Katalyst a notamment sous-traité les interventions initiales à ChangeMaker, ce qui a permis d'alléger et d'éclaircir la fonction de Katalyst, mais la sous-traitance a conduit à ajouter un intermédiaire entre Katalyst et les acteurs du marché à un moment où la rapidité d'adaptation des interventions était cruciale.

En conséquence, Katalyst a fait évoluer son approche. L'organisation a élargi sa vision en cherchant des moyens de pérenniser les activités initiées dans le cadre des interventions. Elle souhaite notamment promouvoir une diversité de mécanismes d'apprentissage (favoriser des liens durables entre formateurs et formés, encourager les personnes formées à devenir des conseillers locaux, forger des liens entre les prestataires et les établissements de formation nationaux, etc.). Katalyst veut par ailleurs s'employer à rendre la relation avec le BMF plus transparente et la lier davantage à des objectifs spécifiques. Elle a aussi pour objectif d'améliorer le processus dynamique de correction des actions en cours d'intervention.

LA MESURE DE L'IMPACT

Un aspect important de l'évolution de l'approche de Katalyst tient à la compréhension et à l'amélioration de l'impact de ses interventions sur la compétitivité des PME, et sur la pauvreté d'une manière plus générale. Katalyst a ainsi modifié son système d'étude d'impact. Le nouveau système examine les changements à chaque niveau de causalité et détermine leur attribution. L'évaluation des changements se fait par une variété de moyens (documentation du programme et des partenaires, petites enquêtes, discussions thématiques de groupe, études de cas).

Chaîne de causalité des interventions dans le secteur de la publicité



Bien que Katalyst n'ait pas été en mesure de quantifier tous les bénéfices de ses interventions, une estimation de l'impact et du rapport coût/bénéfice global donne les informations suivantes : à la fin 2006, les interventions de Katalyst ont abouti à environ 680 000 USD de revenus supplémentaires pour les propriétaires de PME et les nouveaux travailleurs. Chaque dollar investi par Katalyst au cours de 2005-2006 s'est traduit par un revenu additionnel de 4,43 USD pour les entrepreneurs et nouveaux employés. Cette analyse ne comprend qu'une partie de la hausse des bénéfices et des salaires, pour tenir compte du fait que de nombreuses PME se seraient développées même sans les interventions de Katalyst. L'analyse ne prend pas en compte l'augmentation des revenus des fournisseurs des PME.

ENSEIGNEMENTS ET CONCLUSIONS

L'action de Katalyst dans le secteur de la publicité de Bogra offre un certain nombre d'enseignements à tous ceux qui travaillent à développer les marchés dans un sens favorable aux petites entreprises et aux pauvres.

Renforcer les marchés de services élémentaires (ou marchés d'appui) peut améliorer la compétitivité des PME. On a récemment beaucoup insisté sur l'importance d'améliorer la compétitivité des PME dans l'économie mondiale. Mais cette priorité stratégique a été principalement appliquée à des filières de produits. Le travail de Katalyst dans le secteur de la publicité montre que les marchés d'appui sont également importants pour la compétitivité des PME, car ils constituent un aspect clé de l'environnement des affaires, susceptible de soutenir la compétitivité et la croissance des entreprises. Katalyst a également constaté que, au niveau opérationnel, le travail sur les marchés d'appui n'est pas très différent du travail sur les filières. Comme dans de nombreux programmes d'appui aux filières, il est essentiel d'aider les entreprises de publicité à coopérer.

Les marchés ont besoin de mécanismes d'apprentissage durables. L'impact le plus important des interventions de Katalyst a été créé par l'apport de nouvelles idées, informations et compétences extérieures à Bogra. Toutefois, Katalyst s'est rendu compte que des améliorations ponctuelles ne suffisaient pas. La circulation continue de nouvelles compétences, de l'information et des idées est de plus en plus importante dans un contexte de mondialisation, en particulier dans des secteurs fondés sur la connaissance tels que la publicité. Cette circulation ne se fait pas toujours naturellement, si bien que les marchés ont besoin de moyens spécifiques pour la favoriser, tels que des organisations professionnelles, des liens avec les établissements de formation et des relations avec les acteurs de marchés plus développés. L'expérience de Katalyst montre qu'il faut privilégier une variété de mécanismes d'apprentissage pour une plus grande efficacité et pérennité.

Les changements et adaptations en cours d'intervention sont essentiels pour produire des résultats. L'approche de Katalyst a évolué pour prendre en compte ce qui avait fonctionné et corriger les erreurs d'orientation. En matière de développement de marché « pro-pauvre », une approche rigide a toutes les chances d'être inefficace. Même avec une bonne étude de marché préalable et des interventions bien conçues, les opérateurs doivent garder une capacité d'adaptation pour réagir aux leçons du terrain et aux nouvelles opportunités ou contraintes.

Pour améliorer leur impact sur la réduction de la pauvreté, les intervenants doivent comprendre quels sont les bénéfices de leurs programmes pour les pauvres. Katalyst a soigneusement étudié si et comment ses interventions avaient bénéficié aux pauvres. Il s'est avéré que les effets les plus importants sur la réduction de la pauvreté ne s'étaient pas produits dans les PME bénéficiant directement des interventions, mais plutôt dans les chaînes d'approvisionnement des PME et dans le secteur de la publicité lui-même. La chaîne de causalité qui lie les interventions de développement des marchés à la réduction de la pauvreté est souvent longue, ce qui

n'empêche pas le développement des marchés d'être un outil puissant pour réduire durablement la pauvreté. La clé consiste à examiner régulièrement la façon dont les interventions conduisent à terme à des avantages concrets pour les pauvres. ■

Pour en savoir plus

- > KATALYST est un large programme multibailleurs, mis en œuvre par Swisscontact et la GTZ, qui intervient depuis 2002 en faveur de la promotion des PME au Bangladesh.

<http://www.katalystbd.com>