

# 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.