

## ***L'intelligence économique, outil du développement à l'international***

### **Compte-rendu de la 6<sup>ème</sup> Journée franco-suisse en Intelligence économique et veille stratégique - jeudi 18 juin 2009, IUT Besançon**

*Par Dr. Jacqueline Deschamps, professeur honoraire, Haute école de gestion de Genève ; Dr. François Courvoisier, professeur, Haute école de gestion Arc, Neuchâtel ; Françoise Simonot, professeur, chef du Département information-communication, IUT de Besançon, Université de Franche-Comté.*

La Journée est ouverte par Françoise Simonot, co-organisatrice avec Pascale Brenet, de l'IAE de Besançon. Le président du conseil d'administration de l'IUT de Besançon, M. Daniel Dubois, prononce des mots de bienvenue et informe l'assistance qu'il assistera à la journée.

#### **Stratégies internationales : comment l'intelligence économique permet de mesurer le risque, par Lucie Bégin**

Professeur à l'Ecole de Management de Normandie, Lucie Bégin présente les atouts de l'intelligence économique qui vont permettre à l'entreprise de coordonner l'indispensable veille et de mesurer les risques avant de se développer à l'international. Le diagnostic stratégique est le point de départ de la démarche : « qui sommes-nous ? », « où voulons-nous aller ? », « avec quelles ressources ? », qui s'appuie sur une analyse SWOT. L'intelligence économique permet d'identifier les sources et de cartographier les informations pour alimenter la démarche stratégique de l'entreprise.

Devant l'accélération du rythme du changement, une réflexion internationale est indispensable, même pour la PME « du coin de la rue ». La matrice d'Ansoff (1965) reste très statique et ne prend pas en compte la réflexion internationale. Le pouvoir économique va être en Inde, en Chine et l'internationalisation ne viendra pas forcément de l'Occident. Les risques ont évolué dans le temps et l'on est passé des risques sur les produits de base, les actifs, les immeubles, les bien-fonds à des risques sur le savoir, le changement, la capacité d'innover et d'apprendre. Pour l'entreprise, les risques sont des menaces à la création de valeur : il faut se prémunir contre leurs conséquences selon leur criticité (importance et fréquence d'occurrence).

Selon Lucie Bégin, il y a quatre manières de traiter le risque : on peut l'accepter, le partager par transfert et mutualisation, le réduire par une action sur la gravité ou la fréquence, ou bien le refuser en l'évitant. Il s'agit d'évaluer chaque décision dans son potentiel de risque en cartographiant les risques internationaux par des méthodes empruntées à la gestion (PESTEL) ; il faut déterminer leur nature, qu'elle soit politique, économique ou technologique ou interne l'entreprise, que ce soient les fournisseurs, les clients ou les nouveaux entrants, selon le modèle des cinq forces de Porter.

Un compromis est à trouver entre le niveau de risque acceptable et le coût de réduction de ce dernier. Le pilotage stratégique est intimement lié au processus d'intelligence économique et, selon Lucie Bégin, il devrait être appliqué dans chaque entreprise, quelle que soit sa taille. Elle conclut en rappelant ce propos de Ginsburg : « Un consultant, c'est quelqu'un qui va vous emprunter votre montre et vous faire payer pour vous donner l'heure ».

## **Trouver des prestataires informatiques dans des pays à bas coût, par Pierre-Yves Simonot**

Pierre-Yves Simonot dirige la Société Euxenis, société d'ingénierie informatique spécialisée dans le management de projets informatiques incluant des partenaires dans les pays à coûts réduits, autrement dit l'informatique *offshore*.

Au niveau du contexte des affaires, on voit se développer une ingénierie informatique collaborative et de projets en réseau, rendus possibles par la professionnalisation de la relation client/fournisseur et le développement des logiciels libres et des technologies liées à l'Internet. Il en découle des collaborations interentreprises plus formalisées et une certaine rationalisation de la sous-traitance. Dans le cadre de la globalisation des marchés, les services informatiques deviennent échangeables : les TIC (technologies de l'information et de la communication) se retrouvent partout et se généralisent : on constate une variété d'options *onshore* (la France), *nearshore* (Europe de l'Est, Maghreb) et *offshore* (Inde, Vietnam, Madagascar).

Parallèlement, on assiste à une réduction des coûts de développement et de maintenance des logiciels et à une amélioration de la qualité des projets informatiques, avec notamment un renforcement des règles d'assurance qualité et un management de projets plus rigoureux, relayé par des outils dédiés. Des économies de 25 à 50% sont recherchées et possibles par l'informatique *offshore*. C'est une forme de « commerce équitable » dans un contexte de pénurie de ressources.

Parmi les critères d'attractivité des pays, Pierre-Yves Simonot souligne l'influence des coûts salariaux, du capital humain disponible (expérience, langue), de l'infrastructure des réseaux de communication (débit de l'Internet, routes et aéroports), ainsi que des facteurs de risques géographiques et climatiques (tsunamis, cyclones) et géopolitiques (instabilité, criminalité, terrorisme). La collecte d'information s'avère indispensable pour le choix du pays : il s'agit de rechercher les sources ouvertes et disponibles, à la fois globales et locales mais aussi les sites web et forums institutionnels, généralistes et spécialisés, puis de constituer des fiches caractéristiques par pays.

Après avoir élaboré un certain nombre d'indices d'attractivité par pondération des critères pour chaque pays, et recoupé des informations, une présentation des résultats sous forme graphique et cartographique est proposée par Pierre-Yves Simonot autour de deux axes : attractivité des coûts et attractivité de l'environnement.

Afin de diffuser l'expérience d'Euxenis en matière d'informatique *offshore* et de mettre en lumière les succès de l'*offshore* francophone, Pierre-Yves Simonot a souhaité créer une « Lettre d'information mensuelle de l'*offshore* francophone », projet en partenariat avec des étudiants de l'IUT de Besançon. Toutefois, plusieurs difficultés restent à surmonter, que ce soient le renouvellement de l'information, la multiplicité des sources à exploiter ou l'industrialisation du traitement des sources et l'effort à fournir pour éditer la lettre mensuelle.

## **Utiliser les informations externes et internes, par Jean-Michel Bourin**

Jean-Michel Bourin, directeur ventes et marketing chez C&K, présente une problématique d'analyse d'un marché dans le but de cibler les acteurs les plus « intéressants » et de déployer les ressources en conséquence.

C&K appartient au groupe CoActive Technologies, qui fabrique trois sortes de produits : des *joysticks*, des *switches* et des claviers. L'usine de Dôle est spécialisée dans les *switches* ; elle emploie 400 employés pour 400 à 600 millions de *switches* par an, soit la moitié de la fabrication mondiale, destinés aux secteurs de l'automobile, des télécommunications ou des terminaux de paiement. C&K vend le 50% de sa production en direct (OEM) et 50% par des distributeurs. Une grande partie de ses clients provient du secteur automobile.

Pour analyser un marché, plusieurs solutions sont possibles : faire réaliser une analyse par une société spécialisée, acheter une analyse existante - ce qui est toujours utile pour un marché inconnu en interne - ou exploiter les connaissances internes. C'est la dernière solution qui a été choisie par C&K en raison de sa mise en œuvre rapide, du budget réduit et de la présomption que les connaissances internes sont presque toujours supérieures à ce que l'on suppose.

Un premier questionnaire a été envoyé aux forces de vente de la Société et les résultats se sont avérés utiles pour promouvoir les produits par application (pondération de l'importance des clients), mais peu fiables pour optimiser l'allocation des ressources. Il a fallu plusieurs relances, et le taux de réponse n'a pas dépassé 50%. Dans une deuxième analyse, par interviews téléphoniques avec les vendeurs, les clients ont été classés en fonction de leur intérêt pour C&K. Cette seconde analyse devait répondre à quelques critères : rapidité (enquête téléphonique), fiabilité (entretien directif), échelle de succès avec C&K (perdant vs gagnant), portefeuille du client (régional vs mondial), soit des paramètres simples avec un vocabulaire clair. Elle s'est avérée très satisfaisante, avec des résultats fiables qui montrent que les connaissances internes existent, peuvent être exploitées, doivent l'être avec méthode et sont valables pour détecter un marché cible.

Il en est résulté l'établissement d'une cartographie des clients de C&K autour de deux axes : échec/succès et international/local. Le but de cette cartographie est d'allouer judicieusement les ressources marketing/ventes. On peut étendre la méthode sur la détection de marchés-cibles, le choix de technologies. Jean-Michel Bourin est conscient que la démarche répond plutôt à un besoin ponctuel et qu'elle est valable pour un plan à un ou deux ans mais pas plus. Il faut faire attention aux ruptures technologiques et aux informations venant de l'extérieur : pour cela, il est nécessaire de refaire cette étude régulièrement.

### **Comment lancer un produit sur un groupe de pays ?** *par Hervé Bourrat*

Hervé Bourrat est ex-directeur de portefeuille chez Roussel-Uclaf et chez Sanofi-Aventis. Il démontre la nécessité de la mondialisation des opérations de lancement d'un produit pharmaceutique, ou pourquoi faut-il mondialiser un produit à fort R&D ?

La R&D pharmaceutique est une activité à cycle long, environ 12 ans. Par comparaison, la période de production est presque négligeable par rapport au temps consacré à la recherche. De plus, le cycle de vie des produits, c'est-à-dire jusqu'à la perte des patentes et la mise en vente des génériques est relativement court. La mondialisation du produit s'avère donc nécessaire, d'autant plus qu'il faut actuellement compter environ € 1 milliard pour lancer un nouveau produit, dont les 60% représentent le coût de la R&D.

Prenant l'exemple de Lansulin, une insuline à effet retard injectable pour le traitement du diabète, Hervé Bourrat démontre que, dès le départ, il y a eu association du développement

clinique et du marketing pour créer un positionnement clair et unique, un logo distinctif reprenant la forme de la courbe de l'insuline. De plus, il faut prévoir une campagne d'information auprès des médecins afin d'assurer le statut de la marque sur tout un continent et même au niveau mondial. Breveter est une nécessité : il faut se protéger simultanément dans de nombreux pays. La collaboration R&D-marketing commence généralement 3 à 4 ans avant le lancement.

En parallèle, une cohérence des prix d'un pays à l'autre favorise une stratégie mondiale et une adaptation locale, tout en évitant les importations parallèles. L'adage « *think global, act local* » est devenue une devise chez Sanofi-Aventis et cela se traduit par un travail au plan local sur la sensibilisation du marché (les prescripteurs et leaders d'opinion ne sont pas les mêmes d'un pays à l'autre) mais aussi par un plan de communication, comprenant six messages clés, à suivre impérativement pour les sorties de nouveaux produits.

## **Comment approcher les marchés ?**

Trois conférenciers font part de leurs expériences dans différents pays : la Chine, la Russie et l'Espagne.

### **Approcher le marché chinois, par Philippe Laurent**

Ancien professeur HES et chef d'entreprise, Philippe Laurent connaît bien le marché chinois, marché complexe et demandant une bonne connaissance de la civilisation, de la culture, de la langue. La civilisation chinoise est la seule qui existe en continu depuis 5'000 ans ; son berceau est l'ethnie Han et le Fleuve Jaune ; la langue et l'écriture sont unifiées depuis 22 siècles ; la culture chinoise se caractérise par un modèle de raisonnement associatif et combinatoire, avec une logique propre dans le temps et dans l'espace ; l'humanisme confucéen existe depuis 25 siècles. Le passé récent de la Chine (19<sup>ème</sup>-20<sup>ème</sup> siècles) est moins glorieux, ce qui fait que cette nation a soif de revanche et de puissance. Dans l'histoire de la Chine, le communisme n'est qu'une petite parenthèse. Les relations avec l'Occident sont d'abord commerciales (les routes de la soie), puis scientifiques et religieuses (par les jésuites).

Le PNB est concentré sur trois zones majeures que sont le Delta des Perles (Hong Kong, Shenzhen, Guangdong), le triangle du Zhejiang (Shanghai) et l'axe Beijing – Tianjin – Tangchan, soit en tout 80 mégapoles de plus de 5 millions d'habitants. Les besoins économiques et sociaux chinois sont importants, que ce soit en infrastructures, en préservation de sites, en environnement, en soins, etc. Mais on constate aussi une augmentation de la corruption et de la criminalité.

Pour Philippe Laurent, travailler sur le marché chinois, c'est apprendre à connaître les fondamentaux culturels et linguistiques de l'autre, tout en travaillant la connaissance de soi. Il est nécessaire de chercher et trouver un partenaire chinois fiable, et d'inscrire son entreprise dans une logique de présence locale et de rentabilité. Il faut régulièrement contrôler les activités de sa société et la réalité du terrain. Son expérience au sein de l'entreprise Ouaps, fabricant de jouets pour enfants de 0 à 6 ans, s'est soldée par le rachat de l'entreprise par le groupe chinois Silverlit quelques années après sa création. Toutefois, ceci n'est pas à considérer comme un échec, mais comme une expérience : être actif en Chine signifie prendre le risque d'être racheté par un partenaire, un fournisseur ou un client, car, dans ce pays, la logique de concentration prédomine.

## **Prospecter en Russie, par Sergueï Bezoumov**

Professeur à l'IUT de Besançon, Sergueï Bezoumov avertit que les informations présentes sur l'Internet concernant la Russie sont généralement fausses. Un contact personnel local et fiable est absolument nécessaire, car les mises à jour ne sont pas faites et les PME, notamment, ne veulent pas s'exposer, par crainte des maffias et du fisc. Les informations dans les annuaires sont à 70% erronées, et les bases de données sur Internet quasiment une arnaque ! Parmi les moteurs de recherche assez fiables, il y a rember.ru, yandex.ru et kompass.ru.

Comme vestige de la mentalité sécuritaire de l'ex-URSS, la majorité des transactions se fait en *cash*, et le troc refait surface. Les Chambres de commerce proposent des listes noires d'entreprises à éviter. La corruption est le problème principal : le Russie figure au 145<sup>ème</sup> rang du classement de Transparency International.

Si l'on veut s'implanter sur le marché russe, il faut prospecter tous les acteurs en présence, notamment dans les régions ; mais c'est un travail long et voué à l'échec si l'on ne peut avoir un partenaire fiable. Les deux grands problèmes sont l'accessibilité à l'information et la langue. Sergueï Bezoumov donne quelques conseils : toute recherche documentaire doit s'accompagner d'une recherche dans le terrain par un spécialiste; s'implanter dans les régions russes de l'est à fort potentiel de développement qui récupèrent leur pouvoir économique, comme Novgorod ; faire des efforts d'intégration : aller à la chasse, boire avec ses partenaires, soigner le contact (les Russes ne s'ouvrent pas du premier coup), offrir des cadeaux car cela fait partie du paysage des affaires.

La mentalité russe est ambivalente et faite de grands contrastes sociaux : entre complexe d'infériorité et confiance en soi, entre agressivité et nonchalance. Reprenant les propos d'un poète du 19<sup>ème</sup> siècle, Sergueï Bezoumov conclut en disant qu' « on ne peut pas comprendre la Russie par la raison, on peut seulement y croire ».

## **L'Espagne, par Yves Nanchen**

Directeur de la Société Clip Industrie Sàrl (Suisse), spécialisée en gestion informatique intégrée (GPAO) pour la mécanique, la microtechnique et le domaine médical, Yves Nanchen indique comment l'entreprise a réussi son implantation en Espagne. L'opportunité est due à la présence dans l'entreprise suisse d'un collaborateur espagnol connaissant bien le domaine de la GPAO, en Suisse et en France : il a pu approcher le marché espagnol avec quelques atouts en poche.

L'approche s'est faite d'abord en réalisant une étude de marché en Espagne pour connaître les acteurs et les prescripteurs, puis une veille stratégique pour déterminer le bon moment pour cette implantation (mi-2008). Ensuite, le choix de la forme de l'entreprise à implanter a été capital (type de société, règles administratives pour assurer sa pérennité, etc.) tout comme sa direction et l'implication du dirigeant sur place. Barcelone a été choisie comme lieu d'implantation, car proche d'un centre de compétences ferroviaires et activités connexes, tous clients potentiels de Clip Espagne. Cette société de droit espagnol a été créée avec 99% d'actions de Clip Industrie Suisse. Les règles administratives ont été assez longues à comprendre. Le personnel a été engagé exclusivement sur des contrats à durée déterminée pouvant être prolongés. Une personne espagnole de confiance a été placée à la tête de la

société : elle est intéressée aux résultats et impliquée dans le capital actions. Yves Nanchen s'implique régulièrement dans la société, il suit les résultats, se rend sur place pour asseoir la réputation de la nouvelle société.

Pour prévoir l'expansion de la société, il a fallu également intégrer différents réseaux, que ce soit les réseaux d'écoles, des groupements d'intérêt, mais aussi s'impliquer dans le marché cible tout en respectant les marchés connexes.

Fort de cette expérience réussie, Yves Nanchen souhaite développer et pérenniser la société en Espagne, mais aussi développer la société sur le marché suisse alémanique (une sorte de marché d'exportation vu depuis la Suisse francophone !) mais là encore, il faut trouver la perle rare qui permettra de démarrer et de créer une société sœur.

### **Comment échanger l'information au sein d'équipes internationales, par Amandine Guinet**

Amandine Guinet, consultante en management, relate son expérience de knowledge management au sein du groupe de consulting informatique Devoteam, ou comment amener des équipes internationales à collaborer. Les dispositifs à mettre en place nécessitent quatre leviers afin d'améliorer la collaboration, de susciter l'innovation, et de faire travailler ensemble des personnes qui ne partagent pas la même culture.

Chez Devoteam, la réflexion s'est portée sur quatre directions:

- la formation : une université interne assure l'organisation de séminaires d'intégration, de *e-learning*, de formations internes dispensées par des membres de l'entreprise, et de formations externes ;
- la mise en place de « communautés de pratiques »: ces réseaux internes sont autant de lieux de partage d'expériences, d'entraide et de travail collaboratif sur des projets communs ;
- la création d'une base de connaissances métier, « *business knowledge* », véritable trésor de savoirs, consulté en support aux activités d'avant-vente, de vente et de remise des travaux ;
- la mise en œuvre de l'application « Karma : Knowledge And Ressources Management Application » pour l'identification et le management des compétences et la valorisation de l'implication.

Pour accompagner la collaboration d'équipes internationales, il faut encore développer le réseau (cercle de confiance), c'est-à-dire faire se rencontrer et se connaître les collaborateurs par divers moyens (« *who's who* », *speed dating*...) sur des thèmes métier, capitaliser et diffuser les bonnes pratiques, constituer des bibliothèques de méthodes, développer un langage commun et utiliser ou développer une infrastructure collaborative, sur la base par exemple d'outils sociaux existants (Twitter, Twiki, etc.). Devoteam emploie 5 personnes à temps plein pour faire collaborer les employés. En résumé, la culture, l'organisation et les outils sont les trois points à travailler pour aller vers l'« équipe de travail 2.0 ».

### **Synthèse et clôture de la journée, par Pascale Brenet**

Pascale Brenet, co-organisatrice de la journée, professeur à l'IAE de Besançon, résume la journée comme un voyage : voyage dans le temps et dans l'espace, voyage dans les métiers et dans les cultures. Les frontières entre les entreprises semblent poreuses et cette porosité met

au premier plan l'information. Maintenant, jusqu'où peut-on anticiper les ruptures ? Et même peut-on les anticiper grâce à la veille ?

Une fois de plus, cette 6<sup>ème</sup> journée franco-suisse en intelligence économique et veille stratégique a été riche d'échanges et de discussions ; elle a permis la rencontre de l'Université et des entreprises et montré la diversité des approches de l'intelligence économique et de la veille stratégique par le partage des connaissances théoriques et pratiques.

Les travaux se terminent par des remerciements à l'équipe organisatrice ainsi qu'à Thomas Cretin-Maitenaz, qui en a assuré la logistique et a contribué au bon déroulement de la journée.

La 7<sup>ème</sup> Journée franco-suisse en intelligence économique et veille stratégique aura lieu à la Haute Ecole de Gestion de Genève, le jeudi 10 juin 2010. Le thème en sera : **la veille peut-elle permettre d'anticiper les ruptures ?**

© *Jacqueline Deschamps, François Courvoisier et Françoise Simonot, octobre 2009*