

Mettre en œuvre une démarche d'intelligence de marchés

Par Eric de Fontgalland (ODI) (27/04/2005)

Dans un contexte de concurrence toujours plus vive avec l'apparition de nouveaux acteurs, dans une économie de marché qui donne aux consommateurs un vaste choix, l'intelligence des marchés est au cœur des préoccupations des dirigeants. Savoir, mais surtout comprendre, pour être capable d'anticiper et de réagir constituent les étapes nécessaires pour préparer des offres potentiellement gagnantes et assurer le développement de l'entreprise.

Ainsi, la réduction de la durée de vie des produits oblige à innover en permanence donc à investir de façon importante alors qu'en même temps la durée d'amortissement se réduit. L'entreprise gagnante propose, la première, le produit dont les acheteurs rêvent, et elle le commercialise sur un grand nombre de marchés. La création, et le management, de réseaux de commercialisation adaptés et performants revêt donc une très grande importance. Et, pour s'assurer du succès de ses offres sur les marchés, l'entreprise cherche à piloter l'ensemble de la chaîne entre elle et l'utilisateur final. La mise en œuvre d'un Système d'informations des marchés internationaux - SIMI - est primordiale et elle ne pose pas plus de difficultés à la PME qu'à la grande entreprise car le SIMI s'adapte aux besoins des décideurs.

Le passage de l'exportation à une démarche de développement international implique la mise en œuvre d'une approche différente et la création de nouveaux outils. L'intelligence économique, par sa démarche, s'adapte parfaitement au développement international de l'entreprise.



La réussite de l'entreprise sur les marchés étrangers passe par trois grandes étapes :

- ▶ Choisir les marchés cibles
- ▶ Établir un réseau de commercialisation et négocier avec le représentant un plan d'actions
- ▶ Optimiser les performances des produits et de l'entreprise.

Les analyses menées dans la dernière étape contribueront à leur tour à enrichir la réflexion stratégique.

À chaque étape, le responsable définit les données à rechercher, les collecte, les analyse et les diffuse avant de prendre des décisions en fonction des objectifs.

La première étape

Elle consiste à définir les marchés cibles pour établir le plan de développement, ce qui sous-entend une définition claire de :

- ▶ La stratégie de l'entreprise
- ▶ Les critères d'analyse de la performance

La démarche consiste à :

- ▶ Préparer un cahier des charges des informations à recueillir
- ▶ Collecter des données en sélectionnant les sources

- ▶ Analyser les résultats pour établir la géographie des marchés : les opportunités et les contraintes de chaque marché.
 - ▶ Valider le projet en comparant les moyens à mettre en œuvre et les capacités de l'entreprise, notamment au plan humain.
- Pour déboucher sur le plan de développement de l'activité internationale.

La seconde étape

Elle consiste à choisir le mode d'implantation le mieux adapté, à sélectionner le meilleur réseau de commercialisation et à négocier un plan d'actions ce qui implique de :

- ▶ Choisir le mode d'implantation adapté
- ▶ Rechercher les opérateurs qui correspondent au profil défini
- ▶ Rencontrer les différents candidats et négocier un plan d'actions
- ▶ Informer les différents intervenants dans l'entreprise sur le résultat des négociations
- ▶ Finaliser le plan d'actions par marché.

La réussite dans la négociation repose sur :

- ▶ Un accord sur les hypothèses
- ▶ Une discussion approfondie sur les objectifs et sur les moyens
- ▶ Une négociation sur la prise en charge des frais de commercialisation et d'animation du marché.

Pendant la négociation, la position du responsable de l'entreprise sera d'autant plus forte qu'il disposera de données sur le marché et d'un outil de simulation pour traiter ces données et mesurer en permanence l'impact des hypothèses sur sa marge et son résultat.

La troisième étape

Elle consiste à optimiser les performances des produits et de l'entreprise. L'information sur les résultats des opérations engagées est essentielle pour adapter les plans d'actions. L'entreprise gagnante est celle qui réagit rapidement à l'évolution des marchés, à défaut de pouvoir les anticiper. Les étapes de la démarche :

- ▶ Définir avec précision les objectifs à atteindre et les critères de mesure de la performance
- ▶ Collecter des données pertinentes
- ▶ Analyser les résultats et prendre les décisions qui s'imposent pour corriger les dérives, définir de nouveaux objectifs et prévoir des nouveaux moyens en cohérence avec les objectifs.
- ▶ Établir et diffuser des tendances
- ▶ Actualiser le plan de développement.

"La boucle est bouclée" : partis de la stratégie des dirigeants et nous y revenons en apportant des informations, des idées, pour adapter l'entreprise, sa stratégie, son offre, son action, à la demande des marchés, aux changements dans les comportements... Les responsables améliorent leur "intelligence des marchés" ce qui contribue à l'accroissement du bénéfice.

La qualité de la démarche et l'efficacité des outils d'intelligence des marchés dépendent :

- ▶ de la volonté du chef d'entreprise, de sa façon de diriger, et des conseils dont il s'entoure,
- ▶ des hommes, de ses collaborateurs de leur capacité à :
 - analyser les opportunités et les menaces, donc entre autres de leur démarche et de leurs outils d'intelligence des marchés,
 - anticiper et à corriger les plans d'actions, donc de leurs compétences en marketing opérationnel, et de la qualité des outils de simulation et de pilotage des performances des produits.

“ Les marchés étrangers
représentent des voies
importantes de développement”

L'implantation sur des marchés étrangers représente pour la plupart des entreprises une, peut-être la seule, des voies importantes de développement. L'achat, la sous-traitance ou la fabrication à l'étranger, font aussi partie de la démarche d'internationalisation. La pérennité de la compétitivité des offres passe, pour de très nombreux produits, par

l'abaissement des prix de revient par une action à l'étranger. La recherche de la bonne solution suit la même démarche que pour la vente : où aller chercher des marchés de fournitures, comment mettre en place les bons réseaux d'achats et comment mettre en œuvre une bonne intelligence de la filière pour maintenir, ou accroître, la compétitivité des produits.

L'apport de l'intelligence économique pour le développement international des entreprises crée des nouveaux emplois et contribue à améliorer les compétences des gestionnaires de marchés étrangers et des acheteurs internationaux.