



CONTEXTE GENERAL : LA PEDAGOGIE DU MASTERE IESE S'APPUIE SUR DIFFERENTS TYPES D'APPORTS. MAIS NOUS RESERVONS UNE PART IMPORTANTE DE LA FORMATION A DES TRAVAUX TRES STRUCTURES DESTINES A METTRE LES ETUDIANTS EN SITUATION PROFESSIONNELLE. CECI A POUR NOUS UNE DOUBLE UTILITE : LEUR FAIRE COMPRENDRE LES PRATIQUES EFFECTIVES DES ENTREPRISES (PARFOIS ELOIGNEES DES THEORIES DU MANAGEMENT) ET LEUR PERMETTRE DE PRENDRE FACILEMENT DES CONTACTS AVEC DES ACTEURS QUI SONT TRES UTILES PAR LA SUITE, DANS LE CADRE DE LA RECHERCHE D'EMPLOI !

L'UN DE CES TRAVAUX CONSISTE A TRAVAILLER UNE PROBLEMATIQUE SUR UN DES THEMES DU MASTERE (INTELLIGENCE ECONOMIQUE, STRATEGIE, VEILLE, INTERNATIONALISATION,...). VOICI LE RESUME DE QUELQUES UNS DES RAPPORTS EFFECTUES EN 2007.

PRATIQUES DE VEILLE ET D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE SUR LES MARCHES INTERNATIONAUX -

Auteurs :

Clémence Curien, Cyril Durand, Yann Guigot, Thierry Loisel, Brice Testa

« Dans une démarche d'internationalisation, dans quelle mesure la perception des risques peut-elle évoluer et/ou influencer les pratiques de veille et d'intelligence économique des entreprises? »

Une étude qui met en évidence un modèle d'étude des relations entre perception du risque et mise en place d'un système d'IE ou de veille.

- PRATIQUES DE VEILLE ET D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE SUR LES MARCHES INTERNATIONAUX -

AUTEURS :

Clémence Curien, Cyril Durand, Yann Guigot, Thierry Loisel, Brice Testa

Le thème des pratiques de veille et d'intelligence économique sur les marchés internationaux a suscité notre intérêt pour plusieurs raisons et en particulier parce qu'il nous permettait

- de rencontrer des personnes reliées au décisionnel de l'entreprise
- de bénéficier de l'expérience de personnes de terrain qui travaillent sur des problématiques proches de celles de notre mastère, comme le développement international et l'intelligence économique
- de prendre contact avec les entreprises du tissu économique local
- de nous tourner vers des entreprises internationales
- de voir concrètement quels sont les moyens d'internationalisation des entreprises
- de mieux comprendre l'intelligence économique et surtout de voir comment celle-ci était mise en œuvre dans les entreprises
- de voir les relations entre les marchés, l'organisation, et les pratiques de veille et d'intelligence économique, cette relation découlant de l'approche stratégique des entreprises

Nous savions que la tâche n'allait pas être simple car peu d'entreprises aujourd'hui mettent en pratique l'intelligence économique mais cela allait justement nous permettre de les sensibiliser à ce thème.

I. DU THEME A LA QUESTION DE DEPART

Au départ nous avons identifié trois pistes de réflexion :

- 1) Quels sont les facteurs qui influencent les différentes stratégies de veille et d'IE chez les PME de haute technologie en Midi-Pyrénées ?

- 2) Dans une démarche de développement international, à travers la recherche de débouchés commerciaux et / où d'implantation sur un territoire, quels sont les supports et moyens mis en œuvre pour collecter/protéger les informations stratégiques ?

3) En quoi la perception du risque-pays influence les pratiques de veille et d'IE. Exemple de la différence entre la zone euro et la conquête des marchés asiatiques.

Après réflexion et confrontation avec nos professeurs, nous avons opté pour :

« Dans une démarche d'internationalisation, dans quelle mesure la perception des risques liés aux pays peut-elle influencer les pratiques de veille et d'intelligence économique? »

Après avoir terminé nos entretiens d'experts et d'acteurs, nous avons modifié notre question de départ qui est devenu la suivante :

« Dans une démarche d'internationalisation, dans quelle mesure la perception des risques peut-elle évoluer et/ou influencer les pratiques de veille et d'intelligence économique des entreprises? »

→ Définition des termes

Nous définissons la démarche d'internationalisation comme étant l'extension du marché de l'entreprise en dehors de son marché domestique de la façon la plus directe (l'exportation), à sa forme la plus accomplie soit l'implantation d'une filiale ou d'une joint venture dans le pays cible.

Le choix du terme perception vise à souligner l'aspect subjectif contenu dans le processus par lequel l'entreprise retient certains facteurs de risque et en valorise l'impact sur son activité.

La veille en entreprise est l'activité qui consiste à étudier des informations stratégiques pour permettre d'anticiper des événements. On distingue :

- La veille stratégique : surveillance du jeu concurrentiel
- La veille commerciale : surveillance continue des marchés et des fournisseurs
- La veille concurrentielle : évaluer les concurrents et leur positionnement
- La veille financière : détecter les mouvements sur les marchés financiers, monétaires et de matières premières pouvant affecter l'entreprise, sur ceux des titres de l'entreprise elle-même et ceux des entreprises similaires concurrentes ou dans lesquelles elle a des intérêts ou avec lesquelles elle travaille
- La veille technologique : surveillance des technologies (généralement par l'étude des brevets : veille propriété industrielle et intellectuelle) et des normes, voire influence pour la modification (accompagnement à l'évolution) des normes
- La veille sectorielle : observation d'un secteur dans ses aspects les plus divers (clients/concurrents/acteurs)
- La veille juridique ou la veille juridique et réglementaire : surveillance des décisions et des modifications législatives
- La veille sociétale : veille sur les questions de responsabilité sociétale des entreprises,
- La veille environnementale : veille sur les informations et réglementations portant sur l'environnement
- La veille sociale : suivi des évolutions et réglementations en matière sociale

- Le réseau : les liens créés avec les clients, les distributeurs et de manière générale les partenaires de l'entreprise qui sont une source importante d'informations qui alimente les veilles précédemment décrites.

D'après Henri Martre « L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. » - extrait du rapport Martre, œuvre collective du Commissariat au Plan « *Intelligence économique et stratégie des entreprises* » 1994

II. LES ETAPES DE LA RECHERCHE

Recherche bibliographique et entretiens d'experts

La recherche bibliographique a consisté à rechercher de la littérature qui traitait à la fois de l'intelligence économique et des risques. Nous n'avons pas trouvé beaucoup d'ouvrages mêlant ces deux thèmes, ce qui soulignait l'originalité du sujet.

Le rapport final mentionne donc la synthèse de cette recherche bibliographique, travail lourd et préliminaire à une phase d'entretiens avec des experts. La méthodologie de travail est très cadrée, nos professeurs dans le Mastere de l'ESC tiennent à combiner une approche scientifique rigoureuse sur le plan scientifique mais toujours reliée à une connaissance pragmatique et des entretiens de terrain, passant dans un premier temps par des entretiens avec des experts (en IE ou en Développement International

Une rapide synthèse de ces premières rencontres oriente vers les points suivants :

1. Du côté des experts

- Il existe différents stades d'internationalisation qui n'entraînent pas les mêmes pratiques de veille et d'IE. Schématiquement on distingue les entreprises, généralement des PME, qui s'internationalisent par le biais d'opportunités, et d'autres entreprises, souvent de grandes entreprises, qui ont une réelle stratégie à l'export.
- Ces deux approches de l'international conduisent à différentes perceptions des risques. Les entreprises allant à l'international grâce à des opportunités n'identifient pas forcément de risques particuliers. En revanche, les entreprises qui ont une réelle stratégie à l'export, réfléchissent davantage aux risques que cela engendre et cherchent à se protéger contre ces risques par le biais de la veille et de l'intelligence économique.
- D'autres facteurs ont une incidence sur les pratiques de veille et d'intelligence économique et notamment la culture d'entreprise et le « background » de l'équipe dirigeante c'est à dire l'âge du dirigeant, son style de management, son niveau d'éducation, la pratique des langues étrangères, son intérêt sur le sujet, son aversion au risque etc.
- Par ailleurs, on remarque que les PME font parfois de la veille et de l'intelligence économique sans forcément en être conscientes

car elles ne l'ont pas intégré formellement dans leur organisation, contrairement aux grandes entreprises plus structurées.

- Concernant les outils de veille et d'intelligence économique, on distingue principalement les outils « écrits » et « oraux ». Les outils « écrits » correspondent à Internet, aux bases de données, aux publications sectorielles, aux études de marché etc. Quant aux outils « oraux » il s'agit des salons internationaux, des chambres de commerce, et plus généralement du réseau.

Pour conclure il existe un lien clair entre l'internationalisation et les pratiques de veille car l'étranger est souvent synonyme d'inconnu et donc de risque.

En fonction de la zone géographique dans laquelle on s'implante, les risques ne sont pas les mêmes et cela va influencer sur les recherches d'informations. Fondamentalement les pratiques ne changent pas, ce qui change c'est ce sur quoi on se focalise.

2. Du côté des acteurs

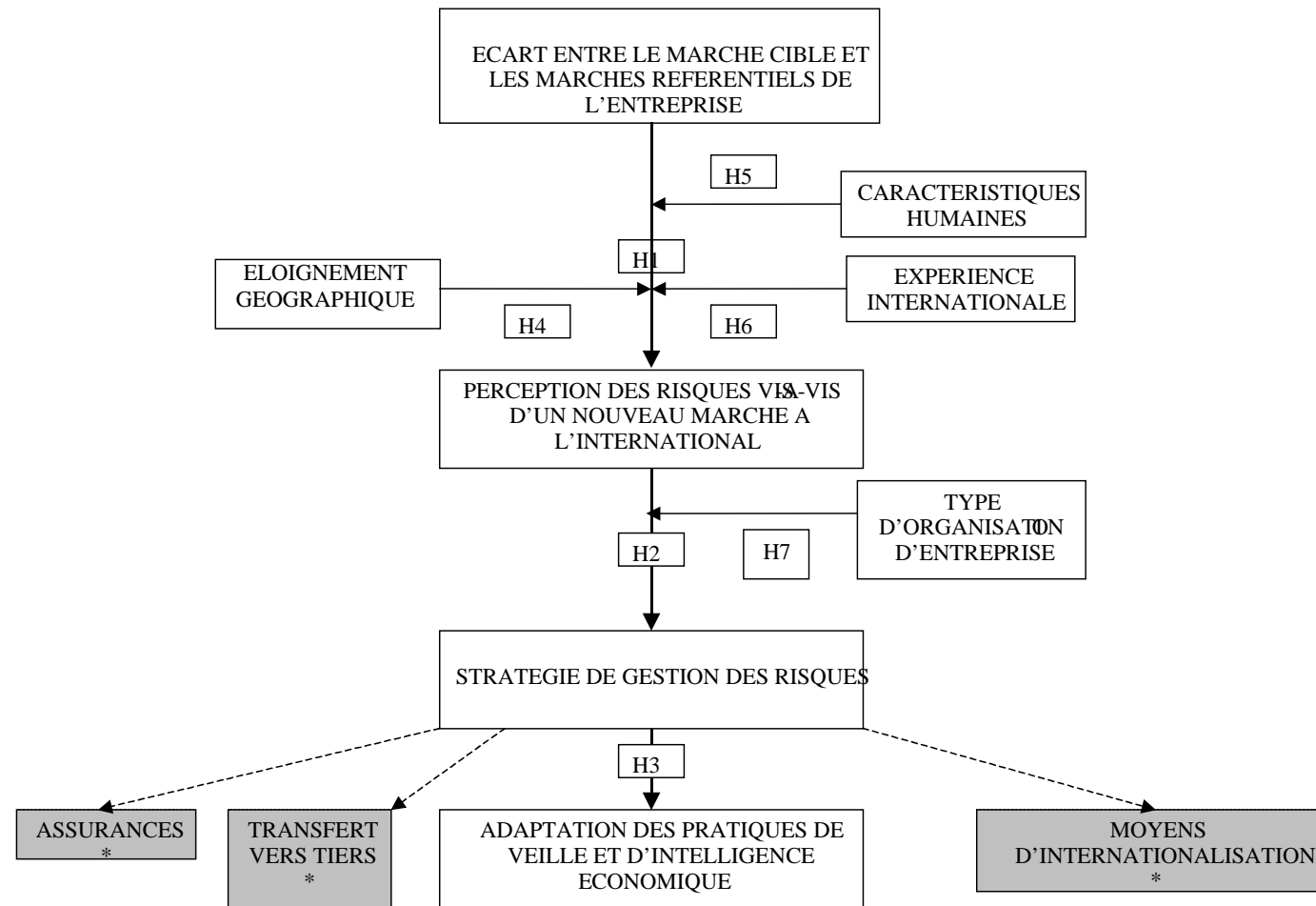
Ensuite, nous avons rencontré des acteurs économiques : des chefs d'entreprises, responsables export, chargés de veille, dans 20 entreprises (exportant plus de 5% de leur CA) de la région toulousaine (ou ailleurs, mais la contrainte géographique et temporelle nous amène souvent à choisir la proximité de nos contacts !). Les interviews de ces derniers sont menés à partir de guides d'entretien, eux-mêmes construits à partir de nos lectures et entretiens avec des experts, et ont donné lieu à des analyses thématiques de contenu.

Ce que nous avons cherché à savoir est à priori simple : Y a-t-il un lien entre l'internationalisation des entreprises et le développement de pratiques de veille et d'intelligence économique ? Pour répondre à cette question nous avons donc procédé de manière itérative (entre les résultats des recherches et ceux donnés par les interviews) en nous basant sur une démarche à la fois inductive et déductive.

Nous sommes dans ce contexte confrontés à des personnes de catégories socioprofessionnel relativement élevées. Il n'est pas aisé de trancher entre un questionnaire se voulant très directif, mais apportant un gage de sécurité sur le contenu, et des récits de vie ethnosociologiques orchestrés de manière plus souple mais pouvant se perdre en cours de route. Après différentes lectures, il semblerait que « l'entretien compréhensif », dont J-C. Kaufmann est le penseur le plus averti puisqu'il s'agit de son œuvre, soit la méthode la plus à même de nous fournir une compréhension globale des catégories de pensées propres à notre échantillon. En effet, la perception des risques pays est en soi une information qualitative propre à chacun, et seule une méthode ayant pour effet une compréhension intime de la manière dont la personne pense, peut être retenue. Nos « entretenus » seront alors perçus comme des informateurs, au sens qu'en donne J-C Kaufmann dans son livre. humaines, empruntant tour à tour à la sociologie, à l'ethnologie, et à l'anthropologie. Cette méthode La force de cette méthode est son positionnement par rapport aux disciplines voisines de la sociologie dont l'auteur est un praticien. Elle est une sorte de Benchmarking des sciences humaines, empruntant tour à tour à la sociologie, à l'ethnologie, et à l'anthropologie. Cette méthode n'aura pas pour but d'expliquer pourquoi il y a telle ou telle perception du risque pays, mais bien de comprendre pourquoi le risque est perçu de cette manière. Notons que l'explication n'est pas occultée avec cette méthode, mais qu'elle découlera de la compréhension des modes de pensées des individus.

Cette méthode prend toute sa place quand on s'appuie sur la conviction que les acteurs qui seront nos informateurs ne sont pas de simples supports d'informations, mais bel et bien des « créateurs du social » de part leurs fonctions et leurs connaissances. Ils sont les dépositaires des réponses à nos questions, et de nos futures questions.

La technique de recueil dans ces conditions sera donc sous forme d'entretiens compréhensifs semi-directifs, donc réalisés de manière assez souple. Nous entendons par là que le guide d'entretien est simple, et qu'il n'est pas forcément suivi « à la lettre ». La difficulté tient au fait qu'il faut rester dans le thème, tout en créant une dynamique de conversation qui va laisser à l'entretenu la possibilité de s'exprimer pleinement. Les personnes qui constituent notre échantillon sont tous des personnes de CSP supérieur, ou ayant un minimum de bagages universitaires, et il est donc primordial de les laisser s'exprimer avec leurs ressentis personnels pour mieux les laisser « déconstruire » leurs vocabulaires communs et leurs représentations. Représentations dont ils n'ont pas conscience car intériorisées avec le temps. Nous pourrions alors ainsi sonder en eux leurs véritables perceptions du risque.

Modélisation globale

* autres moyens d'adaptation disponibles pour la mise en place d'une stratégie de gestion des risques mais non retenus dans notre modèle. Présents ici uniquement pour une plus grande facilité d'interprétation du schéma.

Formulation des hypothèses

Dans ce modèle, nous avons 6 hypothèses :

H1 : Plus l'écart entre le marché cible et les marchés référentiels de l'entreprise est grand plus la perception des risques sera grande.

Cette hypothèse est pondérée par 3 relations modératrices :

H4 : Plus le marché cible sera distant plus la perception du risque sera exacerbée

H5 : Plus les responsables seront adaptables et réactifs moins la perception des risques sera forte

H6 : Plus l'expérience de l'entreprise à l'internationale sera importante moins cette perception du risque sera forte

La perception du risque induit la mise en place d'une stratégie de gestion des risques reliées par l'hypothèse :

H2 : Plus la perception des risques est forte plus la stratégie de gestion des risques sera étoffée

Ceci est pondéré par l'hypothèse :

H7 : Plus l'entreprise est solide plus la perception des risques sera contrainst par le formalisme et moins cette perception aura d'impact sur la stratégie de gestion des risques.

Enfin

H3 : Plus la stratégie de gestion des risques nécessite de s'adapter plus il y aura un impact sur les différents moyens de gestion des risques dont font partie les pratiques de veille et d'intelligence économique.

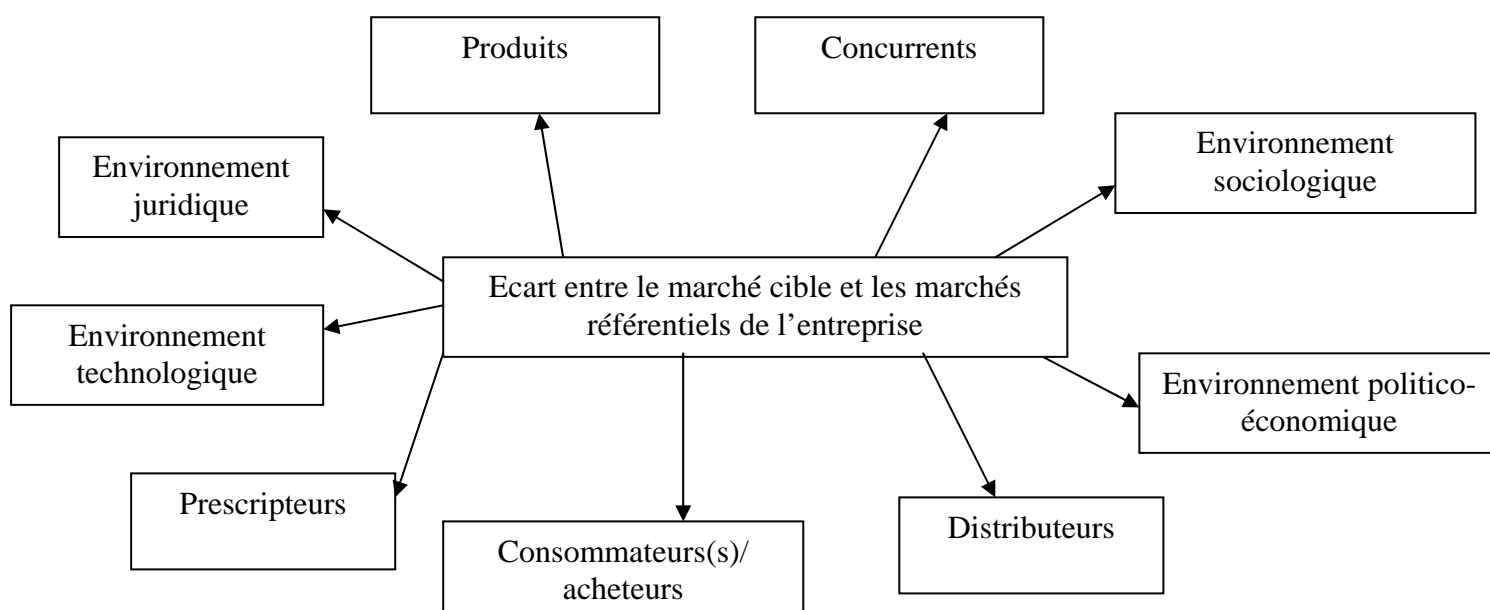
III. DES VARIABLES AUX INDICATEURS

Chacune des variables identifiées peut être mesurée grâce à des indicateurs.

La mesure des variables complexes

Pour quantifier l'écart entre le marché cible et les référentiels de l'entreprise, il faut partir de la définition du marché (source : Marketing, savoir et savoir faire de M. BENOUN)

L'écart global entre deux marchés étant alors la résultante des écarts pour chaque composantes



On distingue le marché au sens strict - qui est composé des produits, des concurrents, des prescripteurs, des consommateurs et des distributeurs – et son environnement – scindé en quatre domaines, technologique, juridique, sociologique et politico-économique.

L'écart entre le marché cible et le marché de référence de l'entreprise peut se traduire dans le produit si celui-ci doit être modifié afin de le commercialiser dans le pays cible.

L'intensité concurrentielle peut être très différente du marché de référence de l'entreprise auquel cas le marché cible sera perçu comme plus risqué car plus concurrentiel.

Les consommateurs et acheteurs, c'est à dire les clients de l'entreprise, n'ont pas forcément les mêmes habitudes de consommation, les mêmes besoins et c'est pour cela que l'approche consommateurs devra être ajustée.

Les distributeurs peuvent aussi ne pas être les mêmes d'un pays à un autre. Tous les pays n'ont pas les mêmes circuits de distribution et cela peut engendrer de grandes différences entre deux marchés.

De la même manière le réseau des prescripteurs peut s'avérer très différent et nécessiter une approche nouvelle.

Concernant l'environnement d'un marché, on distingue généralement quatre composantes qui sont les suivantes :

- L'environnement juridique qui peut imposer de fortes contraintes à l'entreprise

L'environnement technologique qui diffère d'un pays à l'autre et alors que dans un pays une technologie est en déclin, elle peut être en pleine phase de croissance dans un autre. ou encore l'Australie, qui sont des pays développés, paraîtront moins éloignés en terme de culture que la Roumanie par exemple.

- L'environnement sociologique compte un grand nombre de caractéristiques mais l'une d'elle nous semble importante : le facteur culturel. En effet pour certaines entreprises, les Etats-Unis ou encore l'Australie, qui sont des pays développés, paraîtront moins éloignés en terme de culture que la Roumanie par exemple.
- L'environnement politico-économique

Les caractéristiques humaines se scindent en deux groupes : d'une part les caractéristiques du dirigeant à savoir niveau d'éducation, son âge, son style de management, la pratique des langues étrangères, son intérêt sur le thème de l'intelligence économique, son aversion au risque etc et d'autre part la notion de réseau du dirigeant qui influe beaucoup sur la perception des risques du dirigeant : en effet, un dirigeant allant à l'étranger par le biais de contacts aura tendance à être plus confiant et à moins se prévenir contre certains risques.

L'expérience internationale de l'entreprise se mesure par deux indicateurs qui sont :

- l'implantation de l'entreprise à l'étranger, que ce soit de la commercialisation, de la délocalisation d'une partie de la production, des bureaux d'études ou autres.
- L'expérience internationale de ses employés en terme de langues étrangères, de séjours à l'étranger etc.

La perception des risques vis à vis d'un nouveau marché à l'international est en fait la résultante de toutes les variables qui précèdent en soulignant bien le caractère subjectif des éléments ci-dessus.

On peut mesurer le fait qu'une entreprise a mis en place une stratégie de gestion des risques par des indicateurs quantifiant le degré de formalisation comme la présence dans l'organigramme d'une fonction de gestion des risques et le budget qui lui est alloué.

Enfin, on peut savoir si l'entreprise pratique ou pas la veille et l'intelligence économique si elle a une cellule de veille et d'intelligence économique, ou si, dans le cas contraire cette discipline est incluse dans d'autres postes. Mediaveille.com recense différents types de veille qui sont les suivants :

- Veille commerciale
 - Veille marketing
 - Veille concurrentielle
 - Veille juridique
 - Veille technologique
 - Veille sociétale
 - Veille stratégique
 - Intelligence économique
- A ces types de veille nous ajoutons le réseau qui alimente les veilles précédemment décrites

Pour savoir si l'entreprise adapte ses pratiques à l'international, il n'y a pas d'autres moyens que de discuter avec les personnes responsables qui nous diront si l'entreprise a intensifiée ses pratiques existantes, ou a mis en place un type de veille particulier qui n'apparaissait pas nécessaire jusqu'alors.

IV. CONCLUSIONS

Toute notre démarche a consisté à trouver des réponses à la question de départ :

« Dans une démarche d'internationalisation, dans quelle mesure la perception des risques peut-elle évoluer et/ou influencer les pratiques de veille et d'intelligence économique des entreprises? »

Nous sommes unanimes sur l'importance du terme « perception ». L'être humain est par nature non objectif et chaque personne analysera différemment une même situation. C'est ce que nous avons tous constaté lors de nos entretiens. Plusieurs facteurs de type sociologique et psychologique déterminent le schéma de pensée de chacun d'entre nous. Néanmoins notre ambition n'a pas été de procéder à une psychanalyse mais plus modestement de repérer des facteurs mesurables et clairement identifiables en essayant de limiter au maximum l'influence pourtant inévitable de notre jugement personnel notamment en ce qui concerne l'influence des dirigeants.

En matière de risque notamment, une même situation n'est pas appréhendée de la même manière par deux personnes différentes. Il n'y a donc pas de lien direct entre risque et pratique de veille et d'intelligence économique mais il en existe bien un entre perception des risques et pratiques de veille et d'intelligence économique.

En outre, nous avons constaté que plus l'entreprise est petite, plus la personnalité du dirigeant influence l'orientation stratégique de l'entreprise et inversement, plus l'entreprise est grande, plus l'influence de la personnalité du dirigeant est estompée face à l'ensemble des parties prenantes. Ainsi, la perception du dirigeant a davantage de conséquence dans une PME que dans une grande entreprise. Cela se traduit par une certaine rétention de l'information limitant la structuration du système d'information. Ce dernier est intangible, laissant plus d'importance à la vision stratégique des dirigeants qui seront alors à même de prendre les décisions après avoir traité l'information qui leur aura paru pertinente.

En revanche, les pratiques, au sens « outils », ne sont pas fondamentalement différentes sur le marché national et sur le marché international. Une cellule de veille va pouvoir être organisée de la même façon mais orientée tout simplement ses axes de recherche sur l'international.

On peut scinder la veille et l'intelligence économique en deux : d'une part tout ce qui relève du « tangible » et d'autre part tout ce qui relève de l'« intangible ». On entend par « tangible » la documentation, les outils informatiques etc, et par « intangible » la démarche de réseau principalement. Une part importante des entreprises interrogées mettaient en avant l'importance de l'intangible plus que toute autre source d'information. Cette conclusion peut être biaisée par le nombre de PME et TPE dans notre échantillon, mais cela n'en est pas moins intéressant car il est alors possible de constater que, au lieu de développer de nouveaux outils pour faire face à la complexité de l'environnement, ces entreprises allaient renforcer leurs outils existants

Par ailleurs, une étude des risques à l'international va venir pondérer les types de veille et d'IE. Si un risque est considéré comme majeur, l'entreprise va orienter sa veille pour prévenir ce risque. De manière imagée l'entreprise va tenter de mettre en activité de nouveaux capteurs d'information, que peuvent être les distributeurs, pour alimenter un système pré-existant. Néanmoins les outils plus modernes restent l'apanage des entreprises à forte composante technologique.

V. ANNEXES

Annexe 1 : Bibliographie

Sites Internet:

AM Best's Country Risk Ratings – <http://www.ambest.com>
COFACE rating – <http://www.trading-safely.com>
Ducroire-Delcredere Country Risks - <http://www.ondd.be>
ECGD Cover Policies - <http://www.ecgd.gov.uk>
EKN Cover Possibilities - <http://www.ekn.se>
Euler Hermes Export Credit - <http://www.agaportal.de>
Exim Cover Availability - <http://www.exim.gov>
Fitch Sovereign Ratings - <http://www.fitchratings.com>
ICRG's risk ratings - <http://www.icrgonline.com>
Moody's Sovereign Ratings - <http://www.moody's.com>
OECD Consensus Country Classifications - <http://www.oecd.org>
Nord- Sud Expert : <http://www.risques-internationaux.com>

Livres:

BESSON Bernard, POSSIN Jean-Claude. *L'intelligence des risques de sûreté, management, environnement : l'intelligence économique pour prévenir les crises au lieu de les gérer* [texte imprimé]. Edition Institut français de l'intelligence économique–coll. Pratique de l'IE, 2006, 445 p.

BORROMEE Christian. *L'entreprise face aux risques financiers internationaux*. Editions d'Organisation, 1987

BRANCH Alan. *Export practice and management* [texte imprimé]. Int. Thomson Business Press, 2005, 656 p.

CLARK Ephraïm. *Le management des risques internationaux*. Edition ECONOMICA, 2001, 371 p.

COLLECTIF, Centre Français du Commerce Extérieur. *Exporter, pratique du commerce international*. Edition FOUCHER, 2005, 654 p.

LABORDERIE Armelle. *Systèmes de veille stratégique au service de la maîtrise des risques internationaux* [texte imprimé]. Thèse DESS, 1999.

LEMAIRE Jean-Paul. *Stratégies d'internationalisation, développement international de l'entreprise*. Edition DUNOD, 2003

MARCHESNAY Michel. *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources – Compétences* [texte imprimé]. Edition ADREG, 2002, 159 p.

MEUNIER Nicolas, SOLLOGOUB Tania. *Economie au risque pays* [texte imprimé]. Edition La découverte –coll. Repères, 2005, 124 p.

MINTZBERG Henry. *Le management - Voyage au centre des organisations* [texte imprimé].
Edition Organisation , 2004, 700 p.

NELSON Carl A. *Exporting- A manager's guide to the world market* [texte imprimé]. Int.
Thomson Business Press, 1999, 257 p.

Articles:

L'implantation d'air liquide en Indonésie [texte imprimé]. Université d'automne 2003,
Direction de l'enseignement scolaire et l'institut de l'entreprise – Théorie des capacités
dynamiques

