****

**Bruce Du, Responsable de l’Intelligence Marketing, Michelin Chine.**

1. **Pouvez-vous s'il vous plaît vous présenter, présenter votre parcours. Depuis combien de temps travaillez-vous dans le domaine de l’Intelligence Compétitive?**

J'ai plus de 12 années d'expérience en études marketing / Intelligence Compétitive (IC) avec des entreprises multinationales en Chine. Je suis actuellement responsable de l'intelligence marketing et de ses travaux connexes chez Michelin-Chine pour les bus et camions, et je fournis des services aux ‘clients’ internes, comprenant la direction, les chefs de produits et services, développement d’affaires et marketing entre autres.

Ma première expérience en IC était en 2005, au cours de ma deuxième année au titre d'analyste de marché. A cette époque, je travaillais pour une entreprise européenne qui faisait des tests de produits et des services de certification. Avec le développement de l'activité de l'entreprise en Chine, la concurrence est devenue de plus en plus intense. Finalement, la direction a réalisé que nous avions besoin de prêter plus d'attention aux activités de nos principaux concurrents , de les observer et de les analyser de façon continue et systématique ... et ce fut le point de départ de mon activité en IC.

Au total, j'ai travaillé pour trois entreprises multinationales au cours des 12 dernières années, et l’IC a toujours fait partie de mon champ de travail. Je ne ai jamais été un manager en IC à temps plein, en grande partie parce qu'il n'y avait pas de position en IC indépendante au sein de mon équipe ou dans les entreprises ou j'ai travaillé. Cela peut être parce que ces entreprises ne veulent pas investir trop dans quelque chose qui n'a pas fourni des rendements évidents à court terme. En règle générale, l’IC joue un rôle de soutien et fournit des informations pour d'autres services marketing, de sorte que sa valeur est difficile à percevoir directement, en particulier dans les premiers stades.

Pour être honnête, Il a fallu un certain nombre d'années avant que je commence à découvrir à quel point l'accumulation quotidienne de connaissances / informations (et sources) grace a l IC apporte comme valeur ajoutée a l’entreprise.

1. **Quelle est la portée de votre travail? (tâches typiques)**

Mon travail couvre toutes les facettes de l'intelligence marketing, et je suis responsable du marketing fondamental et de l’IC pour appuyer des initiatives stratégiques. Ainsi je collecte des informations sur la concurrence : leurs champs d'activités, leurs revenus, portefeuilles de produits, la distribution des ventes, la structure organisationnelle, leurs parts de marché entre autres. Mon travail est associé étroitement avec la direction ainsi que d'autres départements dans la prise de décision entre les équipes marketing, produits, ventes et services de “soutien” ( RH/Finance/Logistique).

Les tâches typiques de mon travail en IC:

* Surveillance marchés et des activités de veille concurrentielle pour fournir des renseignements stratégiques essentiels qui permettent la prise de décision par la direction, les responsables produit, marketing, ventes, distribution et le soutien.
* Saisir les opportunités de marché, acquérir une meilleure compréhension de la concurrence, et de prioritiser les initiatives visant à soutenir la croissance de l'entreprise dans des secteurs stratégiques.
* Recherche, analyse et triangulation de l'information sur divers stratégies des concurrents (recoupement de l’information par différentes sources), les résultats financiers, les clients cibles et les tendances du marché, les données du marché ; évaluer les conséquences, fournir des analyses et de recommander des actions.
* Communiquer sur les découvertes et les idées clés sur les stratégies des concurrents, les résultats financiers, les clients ciblés, ainsi que sur les marchés et les performances des produits aux principaux décideurs et au bon moment.
* Fournir des mises à jour et les alertes sur les activités concurrentielles clés, et développer et maintenir un tableau de bord et ses métriques sur la concurrence.

**3. Quel est le parcours typique pour travailler dans le domaine de l IC en Chine? Est-ce les professionnels du domaine ons reçu des cours, des formations au préalable sur le sujet ou obtiennent ils cette fonction en raison de leur expérience dans le secteur par exemple?**

Pour autant que je sache, la plupart des praticiens en IC maintenant en Chine sont du personnel “junior” avec une expérience de 2-3 ans après l'obtention de leur diplôme, et la plupart d'entre eux reportent aupres du responsable marketing (ou Intelligence marketing ). En général, ils sont spécialisés dans la gestion des affaires, l'économie, le commerce ou les statistiques. Ils entrent habituellement dans l’IC en ne possédant pratiquement aucune connaissance ou expérience spécialisée sur le sujet, contrairement à moi.

La plupart des connaissances, des méthodes, et la compréhension nécessaire pour le travail en IC sont progressivement accumulés via leurs tâches quotidiennes - les clients internes tels que les directeurs peuvent faire des demandes d'informations par exemple sur la concurrence, et les personnes en charge de l’IC doivent trouver des moyens pour répondre à leurs demandes. Après une période (cela peut prendre quelques années), un processus et une structure en IC seront créés et systématisés en un workflow.

Alors qu'il existe de nombreux programmes de formation en IC sur le marché, la qualité de ces programmes varie considérablement. La plupart du temps, la formation est une brève introduction aux théories de base en IC, et apporte peu d'aide à notre travail réel. Comme je l'ai appris, les compétences nécessaires pour la construction d'une structure en IC et pour développer des sources d'information pertinentes sur le long terme, sont ce que les professionnels requiert le plus à l'heure actuelle, et il y a peu d'organismes de formations ou cabinets de conseil que je connaisse qui soient capables de fournir de telles formations qui apportent une vraie valeur ajoutée au travail en IC.

Nous savons tous que l’IC est un travail très exigeant, et doit être effectuée par des cadres supérieurs avec des compétences bien rodées. Ces personnes doivent posséder une excellente compréhension du modèle d'affaires de l'industrie (produit, canal, prix ...), l'environnement marché / politiques, les tendances du marché, segmentation de la clientèle et les principales exigences, bon sens des affaires, et d’excellentes compétences en communication entre autres. Toutes ces exigences sont au-delà des capacités d'un employé relativement “vert” avec un vécu dans le business de seulement 2-3 ans. Tout le monde s’accorde a dire que l’IC est importante, mais en ce qui concerne le budget / coût, cela n'a pas été le cas jusqu'à présent. Je pense que cela est aussi une raison pour laquelle l’IC a été développée lentement en Chine.

**4. Est-ce que les spécialistes en IC en Chine utilisent plus de sources primaire que des sources secondaires? Quel type de logiciel (ou via le cloud) utilisent-ils habituellement (par exemple des outils de surveillance)?**

D'après mon expérience, la valeur des sources primaires (même des rumeurs de marché) est généralement plus élevée que les sources secondaires. Cependant, il faut beaucoup de temps pour établir un réseau d'informations efficace, y compris des sources internes et externes.

Bien sûr, l'information secondaire ne doit pas être écartée. Avec le boom des médias sociaux et d’Internet lors de la dernière décennie, ce type d’informations est devenu de plus en plus utile et abondant. Souvent, cependant, la quantité “noie” la qualité. De plus, nous devons croiser l’information secondaire pour la valider avec des canaux d'informations primaires.

Le logiciel le plus couramment utilisé est ... excell, excell, et excell. Les appels téléphoniques et les moteurs de recherche sont également parmi les outils que nous utilisons le plus souvent. La plupart du temps, nous faisons ces tâches manuellement au lieu d'utiliser un grand nombre de logiciels. L’IC dans la plupart des entreprises en Chine en est encore à ses débuts ...

**5. Comment qualifieriez-vous la facilité d'accès à l'information sur le marché chinois?**

Comme vous le savez, beaucoup de gens doutent de l'authenticité des données économiques de la Chine du Bureau national des statistiques. Par conséquent, vous pourriez aussi penser qu'il est pas si facile d'obtenir des données précises sur le marché ou de l'information sur ce marché. La Chine a connu trois décennies de développement rapide. Cependant, le développement de l'environnement de marché, les lois, les normes industrielles, et les règlements ont eu du mal a suivre ce rythme, ce qui entraîne beaucoup de bruits informationnel sur le marché. Cela revient à une série d'obstacles qui se dressent sur le chemin de l'accès aux données véridiques et fiables. Cela constitue un des plus grands défis auxquels sont confrontés ceux qui travaillent dans le domaine de l’IC ici.

**6. Comment le marché chinois en IC évolue t-il?**

Il y a 10 ans, seule une poignée de sociétés multinationales et les grandes entreprises d'Etat chinoises avaient créés des postes liés à L’IC. Mais après ces 10 annnés et la maturation des marchés chinois, la valeur de l’IC est reconnue par un nombre beaucoup plus important d'entreprises. Actuellement, de nombreuses entreprises privées commencent à établir leurs propres structures en IC.

Ceci est en partie le résultat du ralentissement de la croissance économique de la Chine et de la concurrence de plus en plus féroce. Une autre raison est que de nombreuses petites entreprises ont connu une croissance exponentielle au cours de la dernière décennie - leurs entreprises sont beaucoup plus grandes qu'il y a 10 ans grâce à l'essor économique, et par conséquent, ils ont besoin de trouver une approche plus sophistiquée et efficace pour soutenir leurs décisions et gérer leur entreprise, plutôt que de compter uniquement sur l'auto-décision de leurs dirigeants.

**7. Comment voyez-vous l'évolution de l’IC? Quels outils et / ou méthodes seront plus utilisées par les professionnels en IC?**

Le développement rapide de l'Internet, les médias sociaux, et de la technologie informatique a apporté beaucoup de possibilités pour faire évoluer l’IC. Par exemple, nous surveillons constamment LinkedIn concernant les éventuels départs de personnes stratégiques, leurs remplaçants possibles, et ce que cela signifie pour la direction de l'entreprise. Il n’était pas facile d'obtenir cette information en temps opportun en 2005, et maintenant je me trouve toujours aux prises avec la question de savoir comment positionner les médias sociaux (par exemple Facebook, Twitter, Weibo). En effet, ont-ils plus des caractéristiques des données primaires ou devraient-ils être traités comme des données secondaires?

Big Data pourrait aussi nous aider a développer davantage les fonctions d’IC. Maintenant, tout le monde connaît la technologie cloud et big data, mais je pense qu'il y a encore un long chemin à parcourir avant que nous puissions véritablement appliquer les outils du Big Data en IC. Nous pouvons tous voir que la technologie se développe rapidement de nos jours, mais savoir si ces technologies et outils peuvent vraiment nous aider en IC est plus difficile à déterminer. La collecte d'informations est encore un tel processus difficile, et je veux vraiment le dire en termes non équivoques : soyons d’abord de vrais analystes en IC. Je suis un analyste qui peut offrir une valeur ajoutée, et pas seulement un fournisseur d'informations. Apres, cela serait formidable si un outil (logiciel) existe et m’aide à récupérer toutes les informations n’importe quand et où cela est nécessaire ...

**8. Certaines institutions étrangères soulignent qu'il y a moins de possibilités d'investir en Chine en raison du ralentissement de l'économie et aussi le protectionnisme. Quelle est votre opinion à ce sujet? Pensez-vous que l’IC peut aider encore plus les entreprises étrangères pour faire face à un marché plus difficile? Si oui, pouvez-vous citer quelques exemples de méthodes ou des outils d’IC qui peuvent aider mieux ou qui devraient être développés afin de mieux répondre aux exigences plus fortes d’un marché plus difficile?**

La croissance économique de la Chine a été si rapide qu'elle ne ne pouvait pas avoir de tels taux de croissance indéfiniment. Apres la lune de miel, les gens sont inquiets d’avoir loupé le bateau, pour ainsi dire. Je vais dire les choses crûment. La Chine est la deuxième économie du monde, et est le pays le plus peuplé de la planète avec une population de nouveaux riches qui sont des consommateurs avides.

Mais, de toute évidence l'économie de la Chine rencontre maintenant quelques problèmes. Comme l’économie de la Chine décélère et les entreprises dans plusieurs secteurs se retouvent en surcapacité, la concurrence devient plus intense et va inévitablement forcer les entreprises à revoir leurs stratégies pour assurer une croissance rentable. Les organisations étrangères devront continuer à investir dans l'innovation et acquérir les talents pour offrir de nouveaux produits et services afin de maintenir leur avantage concurrentiel.

Ainsi, la Chine offre encore beaucoup d'opportunités d'investissements. Avec des stratégies adaptées, la Chine peut donc encore procurer des opportunités de croissance attractives et rentables pour les entreprises étrangères. "Ne pas etre omnubilier par le bruit à court terme concernant la croissance du PIB chinois", a déclaré Mckinsey dans un de ses rapports plus tôt cette année, "Essayez d'identifier la direction à moyen terme des secteurs de l'économie se rapportant à votre entreprise." Je n’aurais pas pu dire mieux .

Le marché chinois est devenu un «océan rouge» dans presque toutes les industries de nos jours (c est a dire un marché tres compétitif et en surcapacité), et l’IC a toujours été un outil d’«océan rouge» efficace si elle est utilisée correctement (il est aussi de nos jours difficile de capter la bonne information car il y a un “chaos”informationnel avec beaucoup de désinformations). De ce point de vue, je pense que l IC deviendra encore plus importante qu'auparavant en termes de compréhension des concurrents, pour le maintien des parts de marché, et afin de renforcer la fidélité des clients.

En ce qui concerne les méthodes ou les outils en IC ... je n’ai pour l’instant pas entendu parler de cas de grande réussite en entreprise pour le marché chinois... Ce que je souligne est que l’IC en est encore à ses débuts en Chine, et il y a encore beaucoup de choses a faire pour l’améliorer. Dans ce marché qui change rapidement, ou la concurrence est forte, l'entreprise avec un systeme éprouvé en IC, sera donc proactive, répondra le plus rapidement et judicieusement aux évolutions des marchés et des concurrents, et devrait ainsi réussir sur le long terme.

**Bruce Du, Michelin, Shanghai, Chine. Juillet, 2016**