

Centre européen de ressources en études de cas d'entrepreneuriat (European
Entrepreneurship Case Study Resource Centre)

Avec le soutien de la Direction Générale Entreprises et Industrie de la Commission Européenne
dans le cadre du CIP (Programme-cadre pour la compétitivité et l'innovation 2007 – 2013)

Code projet : ENT/CIP/09/E/No2S001

2011

NAO International (Espagne)

Pablo Migliorini

Universitat Autònoma de Barcelona

Christian Serarols

Universitat Autònoma de Barcelona

Ce cas a été élaboré pour servir de base de discussion en classe, et non pour illustrer l'efficacité ou l'inefficacité de la gestion d'une situation commerciale/administrative donnée.

Vous êtes libre de :

- Reproduire, distribuer, partager, afficher et exécuter cette œuvre uniquement à l'identique et à des fins exclusivement non-commerciales.

A chaque réutilisation ou distribution de cette œuvre vous devez informer expressément le public des conditions contractuelles de sa mise à disposition.

Vous êtes également libre de :

- Réaliser les œuvres dérivées à des fins exclusivement non-commerciales en :
 - respectant la propriété intellectuelle et la paternité de l'œuvre d'origine
 - citant obligatoirement le(s) auteur(s) de l'œuvre d'origine
 - diffusant le(s) œuvre(s) dérivée(s) sous ces mêmes conditions et sous un contrat identique à celui-ci

Il n'est pas permis de déroger aux présentes conditions sauf autorisation expresse du (des) auteur(s).

Tout autre droit est réservé par le(s) auteur(s).

NAO INTERNATIONAL¹

L'événement déclencheur

C'est un lundi matin comme tous les autres. L'été 2010 approche et Carles, créateur et PDG de NAO², assis dans son bureau, cherche des moyens de rattraper la perte de revenus de 30 % à laquelle son entreprise doit faire face. En août 2009, Presscut, leur plus gros client, a annoncé à Carles son intention de réduire son recours aux services de NAO, avec l'objectif de les remplacer complètement à moyen terme. NAO ne peut pas se permettre de perdre ce marché et son principal distributeur en Espagne. Carles est à court d'idées lorsqu'Antoine Legrand, du nouveau service export et international, frappe à la porte de son bureau. Ce dernier entre et déclare :

« Désolé de t'interrompre Carles, mais j'ai de bonnes nouvelles ! Allopress, la société française de coupures de presse, veut acheter notre base de données ! »

« En effet, c'est une bonne nouvelle Antoine ! Est-ce qu'ils veulent toute notre base de données d'actualités ou plutôt des informations catégorisées ? Notre solution de plate-forme Web qui couvre les médias en ligne peut aussi les intéresser. »

« Non Carles, ils souhaitent juste un accès illimité à notre base de données d'actualités en ligne ! »

« Est-ce qu'ils ont demandé une exclusivité commerciale ou quelque chose de ce genre ? »

« Oh oui ! Ils veulent l'exclusivité totale pour la France, le Luxembourg, Andorre, la Suisse romande et la Belgique. »

Un bref silence s'installe. Si NAO vend un accès illimité à sa base de données, Allopress ne demandera pas de services à plus forte valeur ajoutée tels que le catégorisateur ou la plate-forme. En outre, concéder une exclusivité totale à Allopress obligerait NAO à limiter ses services sur les marchés restants en France et dans les autres pays et régions francophones d'Europe. Carles sait que ce n'est pas bon pour les futures ventes de l'entreprise. À court terme, accorder à Allopress un accès illimité à sa base de données permettrait à NAO de compenser la perte de chiffre d'affaires liée au départ de Presscut ; mais à long terme, NAO ne pourrait plus vendre aucun autre service dans toutes ces régions d'Europe. Après un bref instant de réflexion, Carles dit : *« Hum... dans ce cas, je ne suis pas sûr que ce soit une si bonne nouvelle, Antoine. »* Carles y voit encore moins clair sur leur future stratégie et se remet à réfléchir aux possibilités dont dispose NAO.

Le contexte

News Aggregator Online, S.L. est créée à Gérone (Espagne), en juin 2000, par un groupe de jeunes diplômés en ingénierie industrielle. Au cours des dix dernières années, l'entreprise a mis au point un

système évolué permettant de suivre, classer, gérer et diffuser des informations numériques, qui associe une technologie de pointe à l'expérience journalistique. En pratique, NAO est un intermédiaire qui évolue dans le secteur des actualités en ligne, également appelé « agrégateur de contenu Web ». NAO fournit du contenu agrégé à des distributeurs et accorde un accès à des abonnés. Tous ses services sont basés sur un système d'abonnement et s'adressent au secteur B2B. Dans quelques cas exceptionnels, NAO concède également des licences d'utilisation de sa technologie pour certaines applications. À ce jour, NAO suit plus de 50 000 publications en ligne qui produisent environ 500 000 flux d'actualités par jour.

Le fonctionnement de la technologie de NAO peut se résumer en quatre étapes : 1. Recherche/suivi et récupération ; 2. Catégorisation/indexage ; 3. Personnalisation et gestion ; 4. Intégration (voir la description illustrée de la technologie de NAO en Annexe 1). Dans un premier temps, les robots de NAO suivent en temps réel les informations pertinentes dans une vaste liste de publications. Le personnel éditorial analyse et classe soigneusement chaque source selon la qualité et la profondeur de son contenu. De nouvelles sources sont ajoutées et affinées en permanence en fonction des demandes des clients et de l'évolution du paysage de l'information en ligne. Ensuite, grâce à de puissants filtres, les entreprises peuvent adapter les flux d'actualités sur la base du type de source, mais aussi du contenu. Lorsque l'information est catégorisée, NAO propose une interface de gestion qui permet de personnaliser toutes les options du service : modifier, supprimer ou ajouter des mots clés, des langues, des sources d'information, des types de contenu, etc. Enfin, NAO fournit un ensemble complet d'options d'intégration, notamment JavaScript, XML et RSS.

À ses débuts, NAO propose principalement du contenu agrégé pour les applications de ses clients : sites Web, intranets, téléphones portables, portails d'entreprise, etc. Les clients paient un abonnement mensuel indexé sur le nombre de sources couvertes et le nombre d'utilisateurs finaux qui reçoivent le contenu agrégé. Tous ces services sont destinés à répondre aux besoins de ces sites Web, qui essaient d'éviter ce qu'on appelle le « syndrome du portail vide » (absence de contenu à jour sur leurs pages). Il s'agit du premier service que NAO commence à commercialiser en février 2002 (voir le détail des gammes de produits de NAO en Annexe 2).

La chaîne de valeur de NAO se compose de quatre éléments : 1. Les créateurs (ceux qui rédigent les actualités) ; 2. Les agrégateurs d'informations en ligne (comme NAO) ; 3. Les distributeurs (ceux qui diffusent les informations aux clients finaux) ; 4. Les clients finaux (voir la représentation graphique de la chaîne de valeur en Annexe 3). Par ailleurs, le marché de NAO se divise en trois groupes cibles : 1. Les sociétés de coupures de presse (grands distributeurs) ; 2. Les agences de

communication (distributeurs de moyenne ou petite taille) ; 3. Les entreprises (organisations professionnelles de tous types, en particulier celles dotées d'un service communication). L'Annexe 4 représente la pyramide illustrant les segments de clientèle de NAO.

Le développement de NAO

En 1999, Marc travaille comme professeur assistant à l'Université de Gérone et fait de la recherche dans le domaine du commerce et des entreprises électroniques. Au même moment, Carles termine sa maîtrise et travaille à temps partiel comme développeur de sites Web indépendant. Carles présente à Marc un projet très intéressant qu'il a mis en œuvre à son précédent poste. Il s'agit du site Web d'un magazine musical qui s'est trouvé à court d'argent au bout de six mois de fonctionnement. Ses propriétaires (David et Josep, des journalistes connus) ne pouvaient plus acheter de nouveaux articles. Ils ont donc demandé à Carles de créer un robot (un système logiciel évolué) capable de suivre, récupérer et classer les informations publiées par d'autres portails musicaux, pour ensuite les intégrer sur le site Web de leur magazine. Ce robot devait rechercher des actualités et des articles en rapport avec des événements musicaux sur les principaux portails Internet de musique. Il devait ensuite classer et intégrer ces actualités et articles sur la page d'accueil de leur magazine.

Marc et Carles réalisent qu'ils doivent impliquer un plus grand nombre de partenaires pour développer correctement leur projet, car leurs principales compétences sont d'ordre technique, et non commercial. Ils ont besoin de personnes qualifiées et expérimentées dans les domaines du marketing, de la finance et du journalisme. Tandis qu'ils commencent à élaborer leur plan stratégique, les entrepreneurs se mettent à la recherche de partenaires pour compléter l'équipe. Après plusieurs présentations, discussions et négociations, ils intègrent une société de conseil en marketing (qui apporte des compétences en marketing et un financement d'environ 36 000 €) et deux journalistes, David et Josep, qui étaient à l'origine de l'idée du robot. L'entreprise est officiellement créée le 29 juin 2000 chez le notaire. Pendant la phase d'accomplissement des formalités juridiques, ils trouvent un bureau de 60 m² dans le centre de Gérone, au loyer très abordable.

Juste après la création de NAO, Marc et Carles font face à une première redéfinition de leur activité. Ils modifient leur projet initial de proposer un portail d'information gratuit à des utilisateurs finaux car leurs revenus publicitaires déclinent de manière exponentielle³ et ce modèle ne leur assurerait donc pas assez de recettes. À la place, ils se concentrent sur la fourniture de contenu pour des sites Web, des intranets et des extranets. Ils proposent d'alimenter les sites Web avec un flux permanent de contenu agrégé contre un abonnement mensuel. Point intéressant, NAO a déjà enregistré une

commande avant le lancement de sa solution. Cette commande est le résultat de l'un des entretiens que Marc a effectués au début de leur projet et devient une sorte de test bêta des services de NAO.

En novembre 2002, une commande de Presscut et les fréquentes réunions organisées pour coordonner l'intégration du contenu agrégé au réseau de sites Web de Presscut attirent l'attention sur un nouveau service que beaucoup de clients de Presscut demandent : les coupures de presse en ligne. Cette prise de conscience débouche sur la seconde redéfinition du modèle stratégique de NAO, qui se révèle la plus importante. Les créateurs de NAO réalisent que leur technologie peut leur permettre de proposer un service auquel ils n'avaient pas pensé : la fourniture de coupures de presse aux services de documentation. En Espagne, ce secteur représente plus de 60 millions d'euros de chiffre d'affaires par an. En outre, Presscut détient plus de 20 % de ce marché ; 20 % sont également aux mains de TNS, tandis que le restant est extrêmement fragmenté. En l'espace de cinq mois, ce nouveau service de coupures de presse en ligne constitue 25 % du chiffre d'affaires de NAO. En mai 2003, NAO atteint déjà son seuil d'équilibre mensuel et Presscut lui fait une première offre de rachat d'une partie de ses capitaux propres. Pour Presscut, NAO représente déjà un enjeu stratégique. Du milieu de l'année 2005 au début de la phase d'export, NAO commence à tirer profit des actions de marketing précédemment mises en œuvre. L'entreprise enregistre un quasi-doublement de son chiffre d'affaires entre 2005 et 2008 (voir Annexe 5).

En 2008, NAO effectue les premières démarches visant à internationaliser son activité et prospecte les marchés français et italien. En 2009, NAO obtient son premier client international en Italie et en février 2010, Carles embauche Antoine Legrand, le commercial responsable du secteur international. Antoine analyse actuellement plusieurs possibilités de vendre des solutions utilisant la technologie de NAO sur les marchés européens. L'Annexe 6 présente la chronologie des événements qui ont marqué le développement de NAO, en mettant l'accent sur son internationalisation.

Sur la voie de l'export

Fin 2006, le marché espagnol des services de coupures de presse en ligne arrive à saturation. NAO fournit déjà 100 % des clients de Presscut dans le domaine des coupures de presse en ligne. Presscut vend à son tour des services de coupures de presse à des agences de communication. Le second plus grand acteur du secteur, TNS, est un client tacitement interdit en raison de l'accord avec Presscut. En outre, les agences de communication souhaitent acheter un package d'informations agrégées provenant de tous les types de médias : télévision, radio, Internet et presse papier. Le bas de la pyramide (les clients finaux) est difficile à atteindre à cause de l'insuffisance des ressources

commerciales et des coûts d'acquisition élevés, qui dépassent généralement un an de chiffre d'affaires d'un client. Pour sortir de ce marché saturé, NAO commence à rechercher des opportunités en dehors de l'Espagne. L'entreprise se penche d'abord sur ses plus proches voisins : l'Italie, la France et le Portugal. Carles est convaincu que les services de NAO sont facilement exportables. La technologie de recherche, de classification et de diffusion de NAO peut être utilisée en plusieurs langues. Carles pense aussi que leur technologie est similaire à celles proposées par les autres agrégateurs de contenu européens, voire meilleure. En décembre 2006, un client de taille moyenne de Gérone demande à NAO de traduire sa plate-forme Web en catalan. C'est une expérience totalement inédite pour Carles car l'application n'est pour l'instant développée qu'en espagnol. Le projet est une réussite complète.

En 2007, Presscut est toujours intéressée par l'achat de NAO, mais les négociations sont longues et semblent peu susceptibles de déboucher sur un accord. Presscut fait une offre que les actionnaires de NAO considèrent inadaptée au flux de revenus et au potentiel de l'entreprise. L'offre de Presscut ne dépasse pas 600 000 €, tandis que les revenus 2007 de NAO atteignent presque 540 000 €. Presscut accepte mal que NAO lui refuse l'entrée dans son capital depuis 2003 et souhaite obtenir une sorte de compensation. L'entreprise commence alors à demander des remises et des services supplémentaires gratuits à NAO. Parallèlement, elle entreprend de retarder ses paiements pour les services de NAO.

Au vu des difficultés liées à la saturation du marché espagnol, Carles envisage l'internationalisation comme une solution possible à la situation périlleuse dans laquelle se trouve NAO. Carles sait également que les services de NAO sont faciles à exporter et à adapter aux marchés étrangers. De fait, que NAO reste nationale ou s'internationalise, les structures et les ressources opérationnelles nécessaires sont presque les mêmes. En plus, les coûts marginaux de NAO sont presque nuls. Dans cette perspective, NAO doit seulement pouvoir assumer les frais commerciaux et de marketing liés à l'export.

Les obstacles

L'un des principaux problèmes qui se posent à NAO est l'insuffisance de ses capacités commerciales et de son expérience de la vente sur les marchés étrangers. Ni Carles, ni le reste de l'équipe n'ont les compétences nécessaires pour assumer correctement le rôle de responsable commercial international. Au niveau national, NAO possède un très bon chef de ventes mais celui-ci ne parle aucune langue étrangère et n'a aucune expérience internationale. Par conséquent, lorsque Carles fait appel à COPCA⁴ fin 2006, l'agence lui répond que NAO doit renforcer ses capacités

commerciales avant de pouvoir bénéficier de son aide⁵. NAO prend les mesures nécessaires et change afin d'obtenir l'appui de COPCA.

En réalité, si NAO souhaite exporter, elle doit envisager sérieusement de modifier son personnel. La plupart des employés de l'entreprise sont nés à Gérone et ne se sont jamais beaucoup aventurés hors de la Catalogne. Peu d'entre eux parlent anglais et aucun n'a d'expérience du commerce international. NAO n'a pas du tout le profil d'une société internationale de services classique. Son biais technologique constitue un autre obstacle de taille. L'ambition de Carles reste de développer une société qui fournit des solutions technologiques aux fournisseurs de technologies. Il souhaite construire une entreprise basée sur la technologie, pas une société de services. Jusqu'à là, il a donc plutôt négligé le service aux clients. Dans cette perspective, NAO n'est pas du tout préparée à traiter avec des clients internationaux qui demandent plus de services qu'une simple base de données d'actualités en ligne sans valeur ajoutée. Carles doit donc décider s'il est préférable que NAO se concentre sur la technologie ou sur le service aux clients.

Si la traduction du logiciel n'est pas un gros problème dans le processus d'internationalisation de NAO, récupérer des actualités en ligne dans de nouvelles langues nécessite des connaissances en documentation multilingue et des journalistes internationaux. À ce jour, NAO couvre plus de 2 000 sources médiatiques en ligne en espagnol, mais moins de 50 en italien et pas plus d'une poignée en français et en portugais. Carles sait que si NAO veut réaliser des ventes dans des pays non hispanophones, elle doit intégrer beaucoup plus de sources dans d'autres langues. Selon Carles, NAO doit offrir au moins une couverture de base des principales publications en ligne de France et d'Italie. Couvrir plus de publications signifie que NAO doit récupérer, stocker et diffuser plus de contenu. NAO propose une base de données d'actualités en ligne extraites d'Internet qui permet aux clients d'accéder à tous les flux d'actualités publiés depuis 2001. Cette énorme quantité d'informations oblige NAO à investir dans des systèmes de gestion de base de données et des dispositifs de stockage de données et d'hébergement dans plusieurs pays.

Les différentes législations sur les droits de propriété intellectuelle liés aux actualités constituent un autre écueil dans le processus d'internationalisation de NAO. Dans certains pays comme l'Espagne, les agrégateurs de contenu en ligne ne paient pas de redevance aux prestataires d'information. D'autres pays comme l'Allemagne possèdent des lois de propriété intellectuelle bien plus restrictives qui obligent les agrégateurs de contenu à payer une redevance aux prestataires d'information. NAO devra donc étudier les législations nationales en matière de propriété intellectuelle avant de vendre ses services dans ces pays. En outre, NAO ne possède pas les ressources financières nécessaires

pour prospecter des marchés étrangers ou embaucher du personnel qualifié. Carles n'a pas beaucoup de temps pour effectuer des études de marché et NAO n'a pas les moyens de faire appel à une société de recherche en marketing.

Les marchés

L'étape suivante du processus d'internationalisation consiste à sélectionner le pays dans lequel s'introduire. C'est un sujet délicat et si Carles fait un mauvais choix, NAO perdra sa dynamique de prospection sur de nombreux marchés. Plusieurs facteurs sont à prendre en compte lorsqu'il s'agit de choisir le meilleur marché étranger à pénétrer : la taille, la proximité, la concurrence, la législation en matière de propriété intellectuelle, les clients potentiels, les conditions économiques, etc. Pour établir quelques repères, le personnel de NAO effectue une analyse précise de plusieurs marchés dans le monde. Par exemple, le Portugal est un marché moins développé en termes de technologies disponibles et de concurrence. Il est plutôt réduit et les prix y sont bien inférieurs à ceux pratiqués en Allemagne, en Italie ou en France. Carles décide donc de ne pas orienter l'expansion internationale de NAO vers ce marché. Il rejette également l'Amérique latine. En effet, même si ce marché est d'une taille suffisante, particulièrement le Brésil, l'incertitude commerciale et la situation politique et sociale agitée de certains pays l'incitent à abandonner cette voie. Comme au Portugal, la technologie de NAO est extrêmement évoluée par rapport aux solutions proposées là-bas. À la même période, l'Allemagne et les pays scandinaves accordent de pleins droits aux rédacteurs d'informations, ce qui signifie que NAO devra payer ces auteurs si elle souhaite récupérer et vendre des actualités en ligne dans ces pays. Carles élimine également l'idée de cibler le Royaume-Uni et les États-Unis à cause de la forte concurrence qui y règne déjà. Il arrive alors à la conclusion que la France et l'Italie sont les pays les plus prometteurs. Ce sont tous deux des marchés de bonne taille avec des prix supérieurs à ceux pratiqués en Espagne. De plus, ils sont proches de la Catalogne d'un point de vue géographique et culturel. Enfin, le français et l'italien sont des langues relativement similaires à l'espagnol ou au catalan.

Mobilisation des ressources

Au début de l'année 2007, après avoir passé des semaines à remplir des formulaires, présenter le plan stratégique de NAO et organiser d'interminables réunions avec les représentants et les consultants de COPCA, Carles obtient finalement l'aide de l'agence. COPCA propose à NAO un programme d'accompagnement (le « programme Alpha ») qui lui permettra de s'attaquer aux marchés internationaux. Ce programme est un service destiné à aider NAO à élaborer un plan d'internationalisation. Au cours des mois qui suivent, NAO rencontre à plusieurs reprises l'un des consultants de COPCA. Bien que Carles ait spécifiquement demandé les services de ce

professionnel expérimenté, NAO trouve le processus d'accompagnement lent et difficile. Le consultant de COPCA réalise que NAO n'est pas encore prête à opérer à l'international. D'après lui, l'entreprise doit modifier sa stratégie et embaucher du personnel qualifié pour faire face à l'internationalisation.

Suivant ce conseil, Carles décide d'embaucher un commercial doté d'une expérience internationale qui parle français, italien, portugais et espagnol. C'est une subvention à l'internationalisation accordée par COPCA qui permet ce recrutement. Le montant alloué couvre un an de salaire d'un commercial international et assure également le budget pour les déplacements, les brochures et les opérations commerciales. Carles explique :

« COPCA a donné le coup d'envoi du match international que NAO doit disputer... Nous disposons maintenant des ressources et de la stratégie nécessaires pour nous attaquer aux marchés internationaux ».

Il est temps d'agir et Carles est impatient de commencer !

Le processus d'internationalisation

Le nouveau commercial international recruté a travaillé dans une société d'import-export et parle plusieurs langues, notamment le français. Après s'être formé à la technologie et aux services de NAO, il part pour Paris avec Carles afin de rencontrer des clients potentiels. Ce voyage en France est une étape importante dans le processus d'internationalisation de l'entreprise. Carles sait qu'il s'agit du point de départ pour la conclusion de futurs accords commerciaux internationaux, mais il n'est pas certain de la stratégie à suivre. En fait, Carles s'en remet totalement à l'expérience et aux compétences commerciales de sa nouvelle recrue. Quelle n'est pas sa surprise lors du premier rendez-vous : le commercial ne parle pas du tout français et le comprend à peine. Carles est vraiment contrarié par ce mensonge et le licencie. Selon lui :

« Si vous voulez faire des affaires en France, il faut parler français. C'est incroyable que ce commercial n'ait pas pu comprendre ce que les clients nous disaient. Ces entretiens m'ont beaucoup embarrassé. »

Carles doit alors improviser. Il appelle le bureau de NAO à Gérone et demande la liste complète des sociétés de coupures de presse et des agences de communication implantées à Paris et dans la région. En l'espace de deux jours, Carles joint par téléphone toutes les sociétés de coupures de presse et un certain nombre d'agences de communication de la ville. Avec beaucoup d'efforts, il obtient plusieurs rendez-vous avec différents clients potentiels à Paris et dans les environs.

Cependant, au cours de ces entretiens, Carles n'est pas en mesure d'expliquer tous les avantages des produits et services de NAO et de convaincre les prospects. Il réalise en outre que la technologie de NAO n'est ni nouvelle, ni à la pointe par rapport aux autres solutions disponibles sur le marché français. Après ces rendez-vous, on lui présente des entreprises françaises qui proposent des services similaires avec une technologie encore meilleure. C'est un grand revers pour Carles, mais il reste convaincu que la technologie de NAO est de taille à rivaliser avec ses concurrentes sur le marché français. Même si cette première approche du marché français n'apporte aucun contrat à NAO, Carles explique qu'il s'agit d'une expérience bénéfique :

« Ce séjour à Paris n'a pas donné grand chose, mais nous avons beaucoup appris sur les pratiques commerciales des Français et les technologies qu'ils utilisent. Et nous sommes revenus en Catalogne avec pas mal de contacts. »

C'est donc une expérience difficile mais riche en enseignements pour Carles et pour son entreprise.

Carles décide de prendre personnellement en charge le marché italien, car il est très difficile pour NAO de trouver des employés qualifiés dotés d'une expérience commerciale internationale et de compétences techniques qui soient disposés à vivre et travailler à Gérone. De fait, il s'agit de l'un des principaux obstacles qui empêchent la société de conclure ses premiers contrats étrangers. Carles explique :

« Je ne veux pas perdre encore du temps à chercher quelqu'un pour cette mission. Je pense qu'il est préférable que je m'attèle moi-même à cette tâche. Nous nous adapterons ensuite aux événements. »

La stratégie visant à pénétrer le marché italien est donc principalement basée sur l'empirisme et suivant ce principe d'apprentissage par l'expérience, Carles se rend plusieurs fois en Italie. Entre fin 2009 et le premier trimestre 2010, Carles prend rendez-vous avec une liste de clients potentiels fournie par une association internationale de sociétés de coupures de presse. Cette liste de prospects est payante, mais l'investissement s'avère rentable. Carles programme toute une série d'entretiens, la plupart toutefois sans l'accord des dirigeants des sociétés. Selon lui :

« Il est temps de nous jeter à l'eau, en espérant que la piscine est suffisamment profonde. »

D'ici la fin avril 2010, Carles rencontre presque toutes les grandes sociétés de coupures de presse italiennes. À l'occasion de ses voyages à travers l'Italie, il réalise que la législation en matière de propriété intellectuelle n'est pas problématique et que le niveau de développement technologique du pays est bien au-dessous des capacités de NAO. Selon Carles :

« Après notre expérience française, la réaction des clients potentiels italiens lorsque nous présentons notre technologie est rassurante. J'avoue que les sociétés de coupures de presse

du pays sont très impressionnées par notre agrégateur de contenu Web. Cet outil est devenu notre principal argument de vente sur le marché italien. »

Au cours d'un voyage mouvementé, la plus grande et la plus influente société de coupures de presse d'Italie, Italiaclick, fait part de son désir d'acquérir un accès complet et illimité à la base de données d'actualités en ligne de NAO. Italiaclick souhaite classer et gérer ces informations en ligne, puis les diffuser à ses clients finaux (organisations publiques et privées). La société demande également à Carles l'exclusivité de la base de données en Italie, ce qui signifie que NAO ne pourra vendre cette base de données à aucune autre société de coupures de presse du pays. Mais Carles sait aussi qu'Italiaclick ne demandera jamais de services à plus forte valeur ajoutée. Ils signent un contrat accordant un accès illimité à la base de données d'actualités de NAO pour un montant de 72 000 € par an. La crédibilité et l'expérience acquises lors de ces transactions avec Italiaclick incitent Carles à poursuivre la stratégie d'internationalisation de NAO.

Retour sur le marché français

Après cette expérience réussie en Italie, il est temps pour NAO de revenir en France. Cette fois, Carles veut un chargé d'affaires international fiable et expérimenté qui parle vraiment le français et qui connaisse les pratiques commerciales locales. Début 2010, au terme d'un long et fastidieux processus de recrutement, Carles sélectionne Antoine Legrand, qui possède selon lui les compétences nécessaires pour prendre en charge les activités internationales de NAO. Antoine Legrand est français, parle plusieurs langues et est diplômé en gestion d'entreprise et en informatique. Il possède quelques années d'expérience internationale chez un fabricant d'envergure mondiale. Antoine semble être le commercial idéal pour NAO. Carles et Antoine décident de retourner en France pour rencontrer les plus grandes sociétés de coupures de presse du pays. Dans un premier temps, Antoine appelle les clients potentiels pour savoir s'ils seraient intéressés par les services de NAO. Puis il envoie un fichier contenant une présentation détaillée des solutions de l'entreprise. Une semaine plus tard, il rappelle ces prospects pour répondre à leurs éventuelles questions, puis prend rendez-vous pour un entretien. Enfin, il se rend en France avec un technicien pour effectuer une démonstration sur site de la technologie de NAO.

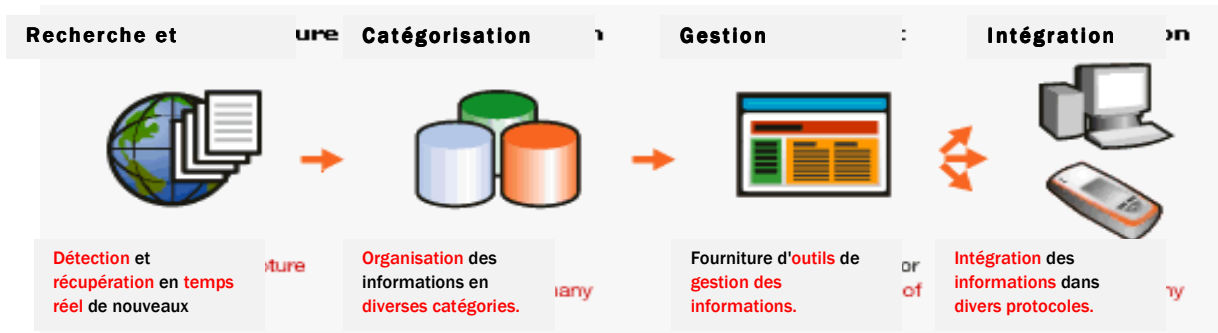
En juin 2010, Allopress, l'une des plus grandes sociétés de coupures de presse françaises, appelle Antoine pour négocier les conditions d'un contrat accordant un accès illimité à la base de données de NAO avec une exclusivité pour la France, Andorre, le Luxembourg, la Suisse romande et la Belgique. Antoine attend l'avis et les conseils de Carles. D'un côté, l'annonce de Presscut de ne plus faire appel aux services de NAO place l'entreprise dans une situation très difficile, car ce client représentait environ 30 % de ses revenus. D'un autre côté, NAO doit déterminer si vendre un accès

illimité et exclusif à sa base de données d'actualités en ligne est la meilleure manière de pénétrer les marchés internationaux. Carles se demande si la stratégie d'internationalisation de NAO est appropriée. Il se pose la question suivante :

« Que pourrions-nous faire pour compenser cette perte de revenus sans vendre un accès illimité à notre base de données assorti d'une exclusivité commerciale pour toutes les régions francophones d'Europe ? »

S'il ne trouve pas rapidement d'autres options de croissance, il se verra dans l'obligation d'accepter l'offre d'Allopress.

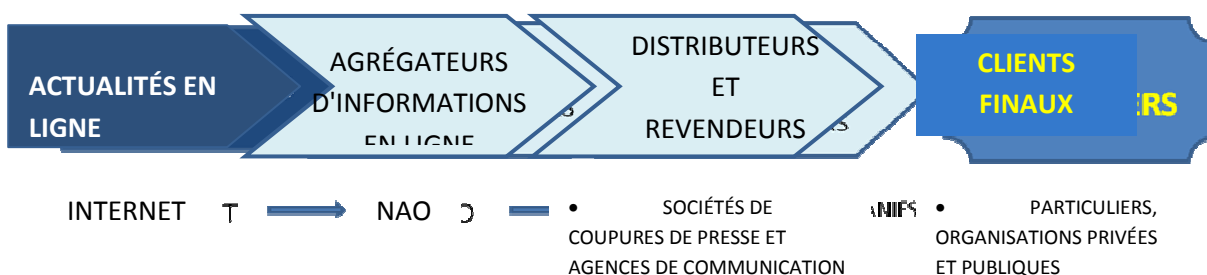
Annexe 1 Technologie de NAO



Annexe 2 Gammes de produits de NAO

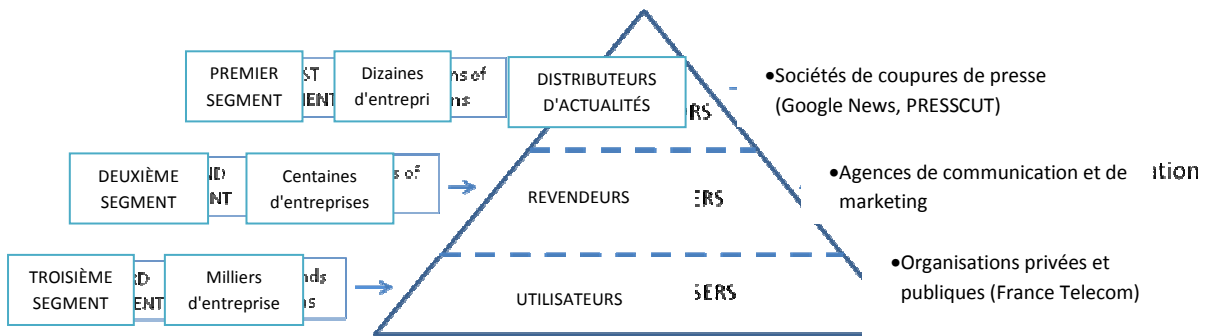


Annexe 3 Chaîne de valeur de NAO



Annexe 4

Segments de marché de NAO



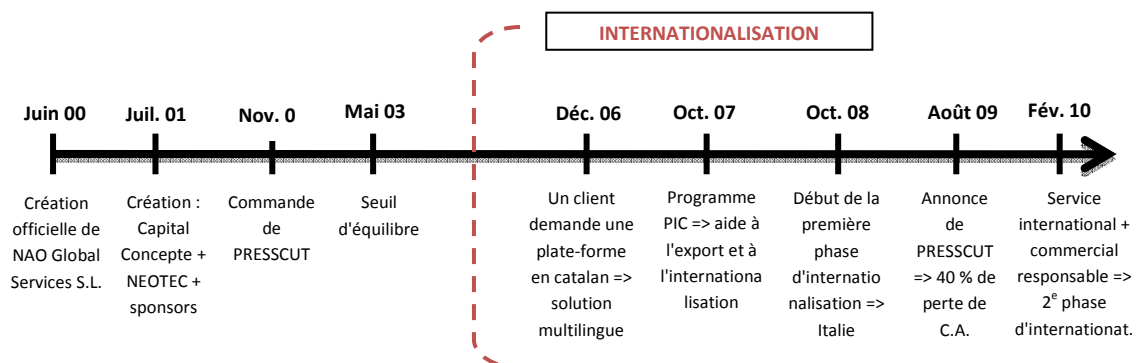
Annexe 5

Évolution du chiffre d'affaires, des charges et des bénéfices de NAO

| | 2003 | 2005 | 2007 | 2008 | 2009 |
|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| C.A. | 212 149 € | 386 574 € | 537 417 € | 647 850 € | 718 525 € |
| CHARGES | 251 446 € | 371 452 € | 524 652 € | 523 689 € | 618 000 € |
| BÉNÉFICES | -39.297 € | 15.122 € | 12.765 € | 124.161 € | 100.525 € |

Annexe 6

Chronologie des événements qui ont marqué le développement de NAO



Remarques

1- Ce texte est une étude de cas à visée pédagogique. Elle a été élaborée pour servir de base de discussion en classe et non pour illustrer l'efficacité ou l'inefficacité de la gestion d'une situation administrative. Bien que ce cas et les faits décrits soient réels, le nom de l'entreprise et tous les autres noms ont été modifiés.

2- News Aggregator Online, S.L.

3- La bulle Internet de la fin des années 90 a été exceptionnelle sur presque sur tous les plans. En 1999, 294 sociétés Internet sont introduites en bourse, recueillant plus de 20 milliards de dollars. Au 1^{er} mars 2000, les sociétés Internet représentent une valeur marchande combinée de 1 700 milliards de dollars. Fin 2000, l'ISDEX retrouve son niveau du 1^{er} janvier 1999. Il chute encore de 69 % au cours des neuf mois qui suivent, pour une régression totale de près de 90 %.

4- COPCA est l'agence catalane de promotion de l'export. Elle aide et soutient financièrement les entreprises catalanes qui souhaitent exporter.

5- NAO intègre le « programme Alpha » de COPCA, dans le cadre duquel des consultants spécialisés en internationalisation évaluent les ressources et les capacités de l'entreprise à exporter.

| | |
|--|--|
| Auteur : Pablo Migliorini | Auteur : Dr Christian Serarols Tarres |
| Établissement : Universitat Autònoma de Barcelona | Établissement : Universitat Autònoma de Barcelona |
| Pays : Espagne | Pays : Espagne |