



# MARKET **ACCESS**

PAR L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE -  
GUIDE OPÉRATIONNEL & STRATÉGIQUE

Réalisé par :

SIE 29

Avril 2026

## AVANT PROPOS

---

### **PARTIE I : QU'EST CE QUE LE MARKET ACCESS ? (REVUE DE LITTÉRATURE & ANALYSE SÉMANTIQUE)**

- 1.1** Définir le concept
  - 1.2** Ce qu'en dit la littérature
  - 1.3** Trois grandes écoles de pratique comparées (anglo-saxonne, française et chinoise)
- 

### **PARTIE II : CADRE CONCEPTUEL : LE MARCHÉ COMME TERRAIN D'OPÉRATIONS**

- 2.1** Les 3A du Market Access : Acceptabilité - Accessibilité - Adoption
  - 2.2** Les cinq types de barrières : visible/invisible, tarifaire/cognitive
  - 2.3** Faire basculer une décision à travers la matrice des discriminants
- 

### **PARTIE III : LA MÉTHODE AMIE (GUIDE PRATIQUE EN 5 PHASES)**

- Phase 1** - Orientation stratégique
  - Phase 2** - Veille & collecte d'intelligence
  - Phase 3** - Analyse : Forces de Porter et les 6 piliers (réglementaire, économique, distribution, culturel, concurrentiel, influence)
  - Phase 4** - Déploiement & activation (séquençage opérationnel, KOL, lobbying, communication)
  - Phase 5** - Suivi, évaluation & capitalisation : KPIs et RETEX
- 

### **PARTIE IV - CAS D'ECOLE, VICTOIRES ET DÉFAITES**

- 4.1** KÍLÉNTÁR
- 4.2** LABUBU / Pop Mart
- 4.3** EPR Taishan
- 4.4** DYSON EV, l'ambition d'une voiture électrique
- 4.5** TikTok banni en Inde

## Avant - propos

Loin d'être un espace neutre, le [marché](#) est un terrain disputé, où se confrontent des intérêts économiques, des [stratégies d'influence](#), des jeux de pouvoir et des logiques informationnelles que les approches classiques peinent à cartographier.

Ce guide part du constat que les méthodes conventionnelles de [market access](#) - aussi rigoureuses soient-elles sur le plan [réglementaire](#) ou économique - minimisent la dimension stratégique des rapports de force. Elles traitent le régulateur comme un arbitre impartial, le concurrent comme un acteur rationnel et le marché comme un terrain lisible, illusions qui coûtent cher.

Ce guide propose une lecture différente, fondée sur les outils de l'intelligence économique : renseignement stratégique, cartographie des réseaux d'influence, analyse des rapports de force, détection des signaux faibles. L'objectif est de faire du market access ce qu'il est dans sa réalité la plus exigeante - un [processus d'influence structurée](#) dans un environnement conflictuel - et d'en donner une méthode applicable à tout produit, tout secteur, tout territoire.

Il se lit en deux temps. La première partie pose les fondations : définition, revue de littérature, écoles de pratique, cadre conceptuel IE. La seconde est entièrement opérationnelle, incluant une méthode pas à pas, des matrices répliquables et des cas d'école analysés. Chaque section peut être lue de façon autonome - mais leur articulation donne une vue d'ensemble de l'IE appliquée à cette discipline.

**Ce travail a été consolidé par** Amélie Ségla, Johana Rault, Elie Mimerane et Godefroy Sulger, au nom de la Promotion SIE 29, dans le cadre du cours éponyme, dispensé par Mr. Del Cotto.

# **PARTIE 1**



**Fondations  
du Market  
Access**

# Partie I : Qu'est ce que le Market Access ? (revue de littérature & analyse sémantique)

## 1.1 Définir le concept

### **Définition retenue**

Le [market access](#) est le processus par lequel un acteur conquiert, dans un environnement de rapports de force, le droit de commercialiser son offre à des conditions économiquement soutenables et politiquement acceptables. En posant la notion de « conquête », on reconnaît que le marché n'est pas un espace d'allocation neutre, mais un terrain structuré par des intérêts antagonistes, ce que les travaux sur l'[intelligence économique](#) mettent en avant depuis les années 1990.

Né dans le vocabulaire des [négociations commerciales internationales](#) pour désigner la capacité d'un exportateur à pénétrer un marché étranger soumis à des droits de douane et à des [mesures non tarifaires](#), le market access a progressivement été repris dans des secteurs régulés comme la santé, où il désigne le processus d'enregistrement, de fixation du prix et de remboursement des produits, notamment pharmaceutiques et dispositifs médicaux. Aujourd'hui, le concept s'applique plus largement à tout acteur qui cherche à commercialiser une offre dans un environnement où des tiers - [régulateurs](#), [acheteurs institutionnels](#), distributeurs, prescripteurs - exercent un pouvoir de contrôle, de restriction ou d'autorisation sur l'accès au marché. Ce pouvoir n'est pas un arbitrage neutre, mais l'expression d'un rapport de force : l'accès est conditionné par des règles formelles (tarifs, quotas, normes) et par des mécanismes informels (influence sur les comités, coalitions d'intérêts, asymétries d'information) bien documentés dans les travaux sur les [barrières non tarifaires](#).

La polysémie du terme - qui désigne tantôt la seule fonction [pricing](#), tantôt l'ensemble du [go-to-market](#), tantôt la stratégie d'entrée sur un marché étranger - n'est pas une simple imprécision sémantique. Elle reflète des cultures organisationnelles différentes et, pour l'analyste en intelligence économique, constitue en elle-même un signal : les rapports de force s'installent précisément là où ces définitions divergent.

## 1.2 Ce qu'en dit la littérature

La plupart des guides sur le market access partagent le même angle mort : ils traitent le sujet comme une démonstration de valeur adressée à des décideurs rationnels, dans un cadre réglementaire impartial. Prouvez que votre produit est meilleur, plus efficace, moins cher - et le marché s'ouvrira. Cette vision, bien que rassurante, demeure incomplète.

[Michael Porter](#), dans son ouvrage fondateur [Competitive Strategy](#), a démontré que les barrières à l'entrée ne sont pas des contingences, mais des constructions délibérées. Les acteurs installés les érigent et les renforcent précisément pour décourager les nouveaux entrants. Depuis les années 1990, l'[OCDE](#) documente comment les [mesures non tarifaires](#) - normes techniques, procédures de certification - sont fréquemment instrumentalisées comme outils de protection, au-delà de toute justification sanitaire ou sécuritaire officielle.

[Mancur Olson](#), dans [The Logic of Collective Action](#), ajoute une clé de lecture essentielle : les groupes d'intérêt organisés - associations sectorielles, fédérations professionnelles, consortiums industriels - ont structurellement plus de capacité à influencer les décideurs qu'un entrant isolé. Leur poids ne repose pas sur la supériorité de leurs arguments, mais sur leur inscription longue dans le système et leur maîtrise des règles du jeu. Le nouvel entrant se confronte ainsi à un terrain déjà organisé pour maintenir le statu quo.

À cela s'ajoute une réalité que la littérature sur le [lawfare économique](#) documente de mieux en mieux : le droit et les normes sont des armes. Les procédures réglementaires, les recours juridiques, les consultations publiques peuvent être utilisés délibérément pour retarder, épuiser ou éliminer un concurrent. Le marché n'est pas seulement un terrain économique - c'est un terrain [juridique et informationnel](#).

C'est ainsi qu'[Edward Bernays](#) et [Robert Cialdini](#) apportent la pièce manquante. Bernays a montré que les décisions collectives ne se forment jamais dans un vide : elles émergent dans un espace cognitif déjà structuré par des récits, des symboles et des figures d'autorité. Cialdini, quant à lui, a formalisé les [principes de persuasion](#) (la preuve sociale, l'autorité perçue, la rareté, la réciprocité) qui gouvernent ces décisions. Leur leçon commune est directe : **la décision d'accès se joue avant l'ouverture du dossier formel**. Celui qui a su façonner le terrain cognitif des décideurs avant de soumettre sa candidature dispose d'un avantage que nul argument technique ne rattrapera après coup.

### **1.3 Trois grandes écoles de pratique**

#### **L'École Anglo-Saxonne : La démonstration de valeur quantifiée (Data as a Weapon)**

Cette approche considère le Market Access comme une opération économique et informationnelle. Le principe est de démontrer la supériorité de l'offre par des preuves chiffrées pour neutraliser les résistances. Elle excelle dans la guerre informationnelle en utilisant la donnée, des preuves chiffrées (ROI, coût-utilité, QALY) comme arme pour convaincre les payeurs et façonner le terrain cognitif des décideurs en amont du lancement.

*Sa limite* : Cette méthode suppose une rationalité universelle de la part des décideurs. Elle s'avère moins performante dans les systèmes où les réseaux de pouvoir informels prévalent sur la solidité technique du dossier.

## **L'École Française : La maîtrise des codes institutionnels (centralité de l'État)**

Structurée par la tradition française de [centralisation du pouvoir](#), cette école mise sur la maîtrise des codes implicites du dialogue institutionnel et la construction de [coalitions d'intérêts](#) avec les acteurs publics. Le succès dépend de la capacité à s'ancrer dans les espaces où les normes sont débattues ([comités de normalisation](#)) avant leur adoption, permettant d'orienter le cadre normatif et de sécuriser le marché sans recourir à des règles discriminatoires explicites.

*Sa limite* : Sa forte dépendance à l'État la rend vulnérable aux changements politiques. Elle est difficile à exporter dans des environnements où l'État est faible, fragmenté ou hostile aux acteurs étrangers.

## **L'École Chinoise : L'instrument de puissance et la négociation d'État (Guanxi et réciprocité forcée)**

L'école chinoise est la plus instructive sur le plan stratégique, car elle ne dissimule pas ce que les deux autres euphémisent : le market access est un instrument de puissance, un outil de [politique industrielle](#) et de souveraineté. L'accès au marché y est une négociation d'État, adossée à une logique de réciprocité forcée.

Sur son marché intérieur, la Chine érige des barrières non tarifaires sophistiquées et utilise des centrales d'achat ([Group Purchasing Organizations](#)) pour imposer des [baisses de prix](#) massives en échange d'une garantie de volume sur une part significative du marché hospitalier. En parallèle, les [barrières non tarifaires](#) (BNT) sophistiquées persistent via une [liste négative](#) évolutive, qui restreint l'investissement étranger dans des secteurs jugés "sensibles" ou "stratégiques" (ex: [drones](#), [e-cigarettes](#), [pharmacie en ligne](#)), tout en exigeant souvent des conformités locales complexes que les acteurs internationaux peinent à anticiper sans un ancrage solide. À l'international, elle use de : prix d'entrée agressifs, soutien diplomatique et imposition progressive de ses propres normes techniques. C'est du [lawfare](#) économique combiné à une guerre cognitive d'encerclement.

Le [Guanxi](#) - réseau de relations interpersonnelles fondé sur la confiance, la réciprocité différée et l'appartenance sociale - constitue le socle informel du [business en Chine](#). Bien que souvent perçu par les acteurs occidentaux à travers le prisme de la corruption, le *Guanxi* s'en distingue par une logique de [réciprocité institutionnalisée](#) : il s'agit d'une dette sociale morale qui, contrairement au paiement ponctuel, engage les parties dans une relation de long terme où la confiance se construit par l'échange de faveurs successives. Pour un acteur étranger, comprendre le *Guanxi* ne signifie pas contourner la loi, mais reconnaître que, dans un environnement où le cadre juridique formel est parfois lacunaire ou mouvant, les relations interpersonnelles agissent comme un mécanisme de réduction de l'incertitude et un canal d'information privilégié pour sécuriser [l'accès au marché](#).

**Sa limite** : Contrairement aux approches anglo-saxonnes ou françaises qui peuvent être portées par des entreprises privées, la stratégie de [réciprocité forcée](#) nécessite un alignement étroit avec les objectifs de puissance de l'État chinois. Un acteur privé, agissant seul, dispose rarement de la profondeur diplomatique et financière nécessaire pour répliquer ce système de contrainte. De plus, une fois identifiée, la stratégie de réciprocité forcée génère des réactions de découplage - comme en témoignent les politiques de [de-risking](#) européennes et nord-américaines depuis 2022, visant à réduire les dépendances critiques vis-à-vis de la Chine.

# PARTIE 2



**Cadre  
conceptuel du  
Market  
Access**

## Partie II : Cadre conceptuel : le marché comme terrain d'opérations

### 2.1 Les 3A du Market Access : Acceptabilité - Accessibilité - Adoption

L'intelligence économique appliquée au market access repose sur une conviction simple mais structurante : le marché n'est pas un espace où les meilleures offres s'imposent mécaniquement. C'est un terrain structuré par des rapports de force, des récits dominants et des jeux d'influence que la seule démonstration technique ne suffit pas à renverser. Cette partie établit les trois fondations conceptuelles sur lesquelles repose l'ensemble de la méthode AMIE.

Ce pouvoir de filtre exercé par les tiers se matérialise à travers l'existence de trois seuils cumulatifs qu'il est indispensable de franchir pour une commercialisation réussie. Un produit accepté mais inaccessible ne se vend pas. Un produit accessible mais non adopté ne crée aucune valeur. Un produit adopté par quelques-uns mais jugé illégitime par les décideurs finit par être retiré. La séquence des 3A structure ainsi l'ensemble du raisonnement stratégique - mais elle n'est pas linéaire : les trois batailles se mènent simultanément.

	Définition opérationnelle	Questions clés
<b>ACCEPTABILITÉ</b>	<p><b>Le marché est-il prêt à recevoir l'offre ?</b></p> <p>Les acteurs clés - régulateurs, prescripteurs, payeurs, opinion publique - jugent-ils l'offre légitime, conforme et souhaitable ?</p> <p><b>Aucune distribution n'est possible si la légitimité est contestée en amont.</b></p>	<p>Qui peut bloquer l'acceptabilité ? Existe-t-il un lobby hostile organisé ?</p> <p>La perception culturelle est-elle favorable ou construite contre vous ? Quels récits concurrents circulent déjà sur votre catégorie de produit ? Le régulateur est-il sous l'influence d'un acteur installé ?</p>
<b>ACCESSIBILITÉ</b>	<p>L'offre peut-elle physiquement et économiquement atteindre ses cibles ?</p> <p>Les canaux de distribution sont-ils ouverts, verrouillés ou contrôlés par un tiers ? Le prix est-il compatible avec les contraintes d'achat ?</p> <p><b>Une attention particulière aux risques logistiques et économiques est importante ici.</b></p>	<p>Qui contrôle les canaux ? Un concurrent a-t-il verrouillé la distribution par des accords d'exclusivité ?</p> <p>Quels partenariats permettraient de contourner les blocages ? Le prix cible est-il cohérent avec les plafonds imposés par les acheteurs institutionnels ?</p>
<b>ADOPTION</b>	<p>Les utilisateurs finaux vont-ils effectivement choisir et utiliser l'offre dans la durée ?</p> <p>Au-delà de l'essai, le produit s'inscrit-il dans les pratiques et habitudes ?</p> <p><b>L'adoption est L'indicateur réel du</b></p>	<p>Quels freins psychologiques ou culturels ralentissent l'adoption ? Qui sont les early adopters influents capables de créer un effet d'entraînement ?</p>

	Définition opérationnelle	Questions clés
	<b>succès du market access - tout le reste n'est que condition préalable.</b>	Quelle résistance au changement chez les utilisateurs historiques ? Comment déclencher la preuve sociale au bon moment ?

## 2.2 Cartographie des barrières à l'entrée

La cartographie des barrières constitue l'étape fondamentale de l'analyse en Market Access. Une erreur récurrente consiste à se focaliser exclusivement sur les obstacles visibles, déjà anticipés par la concurrence. Or, la compétition stratégique se joue principalement sur les barrières invisibles, dont la détection nécessite une veille rigoureuse. On distingue cinq catégories structurantes : **économiques et concurrentielles, réglementaires et tarifaires, politiques et géopolitiques, cognitives et culturelles, ainsi qu'informationnelles**. Chaque catégorie se manifeste sous une forme visible, connue de tous, et une forme invisible, plus complexe à appréhender, que des acteurs avertis mobilisent pour verrouiller l'accès au marché.

Type	Forme visible - mécanisme & exemples	Forme invisible - mécanisme & exemples
<b>ÉCONOMIQUE &amp; CONCURRENTIELLE</b>	<p><b>Mécanisme</b> : prix de référence imposés par les marchés publics, brevets bloquants (patent thicket), clauses contractuelles d'exclusivité avec les distributeurs, seuils de rentabilité infranchissables pour un entrant sans volume.</p> <p><b>Exemples</b> : appel d'offres industriel calibré sur la structure de coût du titulaire sortant ; réseau de brevets croisés empêchant l'entrée sur un marché de semi-conducteurs ou de systèmes énergétiques.</p>	<p><b>Mécanisme</b> : Accords secrets entre l'acheteur et le fournisseur habituel (renouvellement sans appel d'offres), baisses de prix très agressives (dumping) pour ruiner les nouveaux concurrents, ou pressions des centrales d'achat.</p> <p><b>Exemples</b> : Un concurrent étranger vend sous son prix de revient pour éliminer ses rivaux ; un groupement d'achat renouvelle toujours le même prestataire sans mise en concurrence.</p>
<b>RÉGLEMENTAIRE &amp; TARIFAIRE</b>	<p><b>Mécanisme</b> : droits de douane, quotas d'importation, procédures d'autorisation obligatoires (certifications CE, FCC, GOST, NMPA), normes techniques publiées, exigences de conformité environnementale ou de traçabilité.</p> <p><b>Exemples</b> : tarifs sino-américains de 2018-2025 sur les équipements industriels ; certification CE obligatoire pour tout matériel électrique commercialisé en Europe ; homologation ANVISA pour les produits de consommation au Brésil.</p>	<p><b>Mécanisme</b> : Les acteurs en place écrivent les normes techniques (ISO, etc.) pour qu'elles correspondent uniquement à leurs spécifications (capture normative) ; ils font du lobbying pour influencer la composition des comités d'évaluation.</p> <p><b>Exemples</b> : Une nouvelle norme est définie par un consortium dominé par les acteurs en place, rendant les autres solutions non conformes ; des exigences de sécurité obligent, en réalité, à produire localement (Inde, Indonésie).</p>
<b>POLITIQUE &amp; GÉOPOLITIQUE</b>	<p><b>Mécanisme</b> : sanctions économiques, restrictions d'exportation (BIS/EAR),</p>	<p><b>Mécanisme</b> : Un État exerce une pression diplomatique discrète sur un</p>

Type	Forme visible - mécanisme & exemples	Forme invisible - mécanisme & exemples
	<p>décrets de sécurité nationale, nationalisations, listes d'exclusion (Entity List), préférences d'achat national inscrites dans la loi.</p> <p><b>Exemples</b> : exclusion de Huawei des réseaux 5G européens et nord-américains par décret ; ban de TikTok en Inde en 48 heures après un incident frontalier ; CHIPS Act américain conditionnant les subventions à une production hors Chine.</p>	<p>partenaire pour écarter un concurrent étranger ; les agences de régulation sont influencées ou financées par les acteurs nationaux ; l'aide au développement est utilisée comme levier d'accès.</p> <p><b>Exemples</b> : Des appels d'offres africains d'infrastructure sont orientés vers des consortiums étrangers avant même leur publication ; pression sur un pays candidat à l'UE pour qu'il aligne ses normes sur un fournisseur dominant.</p>
COGNITIVE & CULTURELLE	<p><b>Mécanisme</b> : résistances culturelles documentées et connues, rejet identitaire de produits étrangers sur certains marchés, codes symboliques locaux défavorables à une catégorie de produit, barrière linguistique explicite.</p> <p><b>Exemples</b> : rejet des OGM en Europe centrale malgré leur approbation réglementaire ; méfiance structurelle envers les technologies de surveillance d'origine non occidentale dans les démocraties nordiques ; préférence pour les marques nationales dans les marchés à fort nationalisme économique (Inde, Turquie, Corée).</p>	<p><b>Mécanisme</b> : Les concurrents sèment le doute (campagne FUD) pour discréditer un nouvel entrant ou entretiennent un 'récit' négatif sur sa technologie ; les évaluateurs sont soumis à des biais d'ancrage basés sur des précédents défavorables.</p> <p><b>Exemples</b> : Campagne d'influence diffusant des doutes non étayés sur la sécurité des équipements d'un concurrent étranger ; l'acteur installé maintient le récit de 'technologie immature' pour retarder le référencement d'une solution concurrente.</p>
INFORMATIONNELLE	<p><b>Mécanisme</b> : absence de visibilité dans les espaces de référence du marché (salons professionnels, publications sectorielles, index de moteurs de recherche locaux), barrière linguistique non surmontée, méconnaissance du produit sur des marchés peu digitalisés.</p> <p><b>Exemples</b> : acteur absent des congrès sectoriels clés où se forment les avis d'achat ; solution logicielle non indexée sur Baidu, rendant toute présence sur le marché chinois quasi-nulle ; documentation technique disponible uniquement en anglais sur un marché hispanophone.</p>	<p><b>Mécanisme</b> : Les acteurs dominants créent volontairement une asymétrie ou une confusion dans les données pour empêcher la comparaison des solutions ; ils contrôlent l'information par les plateformes d'État ou financent des influenceurs sectoriels pour orienter les perceptions.</p> <p><b>Exemples</b> : Un acteur dominant publie des études de comparaison biaisées pour invalider toute solution concurrente ; sur les marchés à internet souverain (Chine, Russie, Iran), le contrôle des résultats de recherche rend toute présence organique impossible.</p>

### 2.3 Faire basculer une décision : la matrice des discriminants

Le succès du market access se joue sur la maîtrise des **discriminants**. Contrairement aux critères d'évaluation formels et publics, les discriminants sont les leviers réels, souvent officieux, qui font basculer une décision d'accès en faveur d'un acteur ou scellent son éviction. En intelligence économique, identifier ces facteurs de rupture permet de décoder les agendas cachés et d'agir sur les ressorts profonds de la décision. On distingue trois niveaux d'influence, classés selon leur profondeur stratégique et leur inertie tactique.

Niveau	Horizon	Discriminants clés	Levier d'action IE à mobiliser
<b>NIVEAU 1</b> <i>Structurels</i>	Long terme > 18 mois	<p>Solidité du dossier technique : données robustes, comparateurs pertinents, résultats validés en conditions réelles.</p> <p>Prix relatif par rapport aux solutions existantes et capacité à tenir financièrement sur un cycle réglementaire long.</p> <p>Existence ou non d'un substituable générique ou d'une solution open source crédible.</p>	<p>Intégrer la stratégie d'accès dès la phase de développement produit. Les choix de design, de comparateur et d'indicateurs de performance sont déjà du market access.</p> <p>L'acteur qui anticipe la stratégie d'accès en phase de conception dispose d'un avantage structurel irrattrapable sur celui qui la traite comme une étape post-développement.</p>
<b>NIVEAU 2</b> <i>Tactiques</i>	6 à 18 mois	<p>Qualité et étendue du réseau KOL/KLE engagés - prescripteurs influents, décideurs politiques, associations sectorielles.</p> <p>Maîtrise du récit médiatique et scientifique au moment stratégique de la soumission ou du lancement.</p> <p>Qualité du dossier de valeur économique : ROI démontré, impact budgétaire, économies générées pour l'acheteur.</p>	<p>Activer les KOL et KLE bien avant le dépôt du dossier ou le lancement commercial. Construire des coalitions d'intérêt avant que l'adversaire ne les capte.</p> <p>Produire les preuves de valeur dans des formats adaptés aux décideurs cibles - pas seulement aux experts techniques. Occuper l'espace médiatique et sectoriel pendant la phase d'évaluation.</p>
<b>NIVEAU 3</b> <i>Cognitifs</i>	Continu	<p>Réputation préalable de l'entreprise sur ce marché : précédents de comportement, conflits passés avec des régulateurs, scandales publics.</p> <p>Cadrage narratif initial de la problématique que le produit est censé résoudre - qui a défini le problème et dans quel intérêt ?</p> <p>Perception de légitimité : l'entreprise est-elle perçue comme un partenaire de l'intérêt général ou comme un extracteur de valeur ?</p>	<p>Travailler le cadrage narratif longtemps avant toute soumission. Construire une réputation de partenaire fiable plutôt que de prestataire opportuniste.</p> <p>Détecter et neutraliser les contre-récits hostiles. Aligner l'ensemble des prises de parole - scientifiques, institutionnelles, médiatiques - sur un discours cohérent avant que l'adversaire n'occupe le terrain.</p>

### Les 3 discriminants ultimes sont :

- **Le temps (patience et endurance)** : Il s'agit d'avoir la capacité financière et stratégique d'attendre face à la lenteur administrative. Cette attente est souvent utilisée par les

régulateurs comme une barrière naturelle pour éliminer les concurrents qui n'ont pas les ressources pour tenir sur le long terme.

- **La légitimité (L'indispensabilité)** : Votre objectif est de ne pas être vu comme un simple vendeur, mais comme un partenaire essentiel. Votre offre doit être perçue comme une solution vitale pour l'intérêt public ou la santé du pays, apportant une valeur ajoutée forte aux utilisateurs.
- **La résilience (influencer la norme)** : C'est la capacité à mobiliser des alliés influents (coalitions) pour modifier le cadre légal ou normatif en amont. Au lieu de se conformer à des règles existantes qui bloquent l'accès, vous agissez pour redéfinir ces règles en votre faveur.

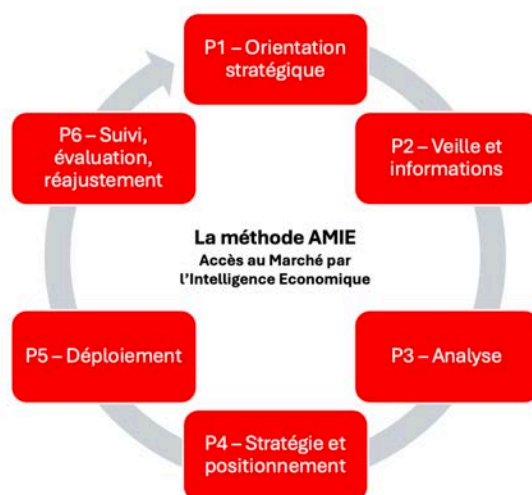
# **PARTIE 3**



**La méthode  
AMIE en 5  
phases**

## Partie III : La méthode AMIE

La méthode AMIE constitue le cadre d'action opérationnel de ce guide. Elle organise le processus de Market Access en cinq phases dynamiques et interdépendantes. Il est crucial de comprendre que ce n'est pas une séquence linéaire, mais un cycle continu : **le renseignement ne s'arrête pas à la décision d'entrée - il accompagne l'exécution et nourrit le cycle suivant**. Un avertissement majeur s'impose : la précipitation est la cause d'échec la plus fréquente. Lancer la commercialisation sans avoir sécurisé les acteurs clés ou déposer un dossier sans avoir cartographié les forces hostiles expose à des blocages que même les plus grandes ressources ne peuvent résoudre. La réussite exige de respecter l'intégralité et la séquence de ces cinq étapes.



Phase	Nom	Question centrale	Livrable clé
<b>P1</b>	<b>Orientation stratégique</b>	Où va-t-on et pourquoi ? Le marché est-il réellement accessible et pertinent ?	Plan de Recherche & Renseignement (PRR) + Matrice d'évaluation du marché-cible (MEMC)
<b>P2</b>	<b>Veille &amp; collecte d'intelligence</b>	Que sait-on vraiment du terrain - réglementations, acteurs, distribution, concurrence ?	Base documentaire IE structurée, signaux faibles identifiés
<b>P3</b>	<b>Analyse et stratégie d'accès</b>	Quels sont les rapports de force réels, les barrières visibles et invisibles, les opportunités ? Comment entrer ? Sur quel	Note de renseignement stratégique (Porter+ SWOT); Plan stratégique en 6 piliers + Business Model validé

Phase	Nom	Question centrale	Livrable clé
		positionnement, avec quels leviers, dans quel ordre ?	
<b>P4</b>	<b>Déploiement &amp; activation</b>	Comment exécuter ? Qui activer, dans quel ordre, avec quel message ?	Roadmap opérationnelle, plan KOL/KLE, scénarios A/B/C
<b>P5</b>	<b>Suivi, évaluation &amp; capitalisation</b>	Comment mesure-t-on, ajuste-t-on, et prépare-t-on le cycle suivant ?	Tableau de bord IE, RETEX, base de connaissances

## Phase 1 : Orientation stratégique

Cette phase d'orientation définit les objectifs et le cadre de la recherche à travers le Plan de Recherche et de Renseignement (PRR). En structurant les axes prioritaires et les sources, elle évite l'infobésité pour transformer la donnée brute en levier décisionnel. La Matrice d'Évaluation du Marché-Cible (MEMC) vient ensuite objectiver l'opportunité d'investissement par un scoring structuré.

### *Matrice de priorisation*

	Accessibilité faible	Accessibilité forte
Attractivité faible	Éviter	Surveiller
Attractivité forte	Investir	Entrer

### *Le Plan de Recherche et de Renseignement (PRR)*

Axe de renseignement	Questions clés à renseigner	Sources prioritaires
<b>Réglementation &amp; Normes</b>	Quelles autorisations sont requises ? Quels organes sont décisionnaires ? Quels textes sont en vigueur ET en préparation ? Quels précédents favorables ou défavorables ?	JO, EUR-Lex, agences nationales (ANSM, FDA, NMPA, agences sectorielles), cabinets spécialisés, alertes légales automatisées, consultations publiques ouvertes.
<b>Économie &amp; Financement</b>	Qui paye ? Quel modèle d'achat ou de financement ? Quelle sensibilité-prix ?	Études de marché sectorielles, bases tarifaires publiques, rapports OCDE & Banque mondiale, fédérations

Axe de renseignement	Questions clés à renseigner	Sources prioritaires
	Quels cycles budgétaires des acheteurs institutionnels ?	industrielles, appels d'offres publics publiés.
<b>Distribution &amp; Logistique</b>	Quels canaux existent ? Qui les contrôle ? Quelles exclusivités ? Quels intermédiaires sont incontournables ? Quel est le coût du dernier kilomètre ?	Fédérations professionnelles, panels distributeurs, enquêtes terrain (HUMINT), rapports de filière, appels d'offres publics, plateformes d'e-commerce sectoriel.
<b>Culture &amp; Usages</b>	Quelles représentations culturelles sont associées au produit ? Qui décide, prescrit, paye, utilise ? Quels biais décisionnels chez les acheteurs clés ?	Panels consommateurs, entretiens qualitatifs, leaders d'opinion locaux, congrès professionnels, médias locaux, ethnographie, réseaux sociaux sectoriels.
<b>Concurrence &amp; Influence</b>	Qui est en place ? Quelles stratégies déclarées et quels comportements réels ? Quels KOL sont sous influence concurrentielle ? Quelles alliances informelles existent ?	Bases de brevets (Espacenet, USPTO), rapports annuels, congrès sectoriels, LinkedIn, associations professionnelles, cartographie des réseaux d'influence.
<b>Acteurs &amp; Décideurs</b>	Qui autorise formellement ? Qui bloque informellement ? Qui influence sans décider ? Quels réseaux d'appartenance des évaluateurs et des membres de comités ?	Cartographie manuelle, salons professionnels, HUMINT (anciens fonctionnaires, consultants indépendants), publications institutionnelles, rapports parlementaires et administratifs.

### ***La Matrice d'Évaluation du Marché-Cible (MEMC) - Scoring d'attractivité***

Chaque critère est noté de 1 (très défavorable) à 5 (très favorable). Le score final guide la décision d'entrée et la priorisation des marchés. La colonne « Signal faible » identifie les indicateurs d'alerte qui peuvent invalider un score favorable en quelques semaines : **un marché noté 4/5 en attractivité réglementaire peut basculer à 1/5 si un changement de composition du comité d'évaluation est détecté.** Ces signaux sont à surveiller en continu, même après la décision d'entrée.

Critère d'évaluation	Indicateurs clés	Score /5	Signal faible à surveiller
<b>Taille &amp; croissance du marché</b>	Valeur totale adressable, taux de croissance annuel, nombre d'acteurs actifs, potentiel de pénétration sur 3 ans.	___ / 5	Retournement de tendance, saturation soudaine, vague de consolidation entre acteurs majeurs.

<b>Barrières réglementaires</b>	Complexité des procédures d'autorisation, délais réels observés, voies accélérées disponibles, précédents favorables ou défavorables.	__ / 5	Changement de composition des comités d'évaluation, nouvelle orientation politique des agences de tutelle.
<b>Capacité de paiement &amp; financement</b>	PIB / habitant, budget sectoriel ou institutionnel, modèles de financement public ou privé disponibles, sensibilité-prix documentée.	__ / 5	Tensions budgétaires, réforme des critères d'achat ou de subventionnement, crise économique sectorielle.
<b>Intensité concurrentielle</b>	Nombre d'acteurs en place, force des leaders installés, marges de différenciation possibles, degré de verrouillage des circuits.	__ / 5	Levée de fonds significative ou dépôt de brevet de rupture par un concurrent direct.
<b>Maturité culturelle &amp; réceptivité</b>	Réceptivité documentée à l'innovation, codes culturels locaux, leaders d'opinion accessibles, early adopters identifiés.	__ / 5	Scandale sectoriel ou controverse médiatique modifiant brutalement les perceptions collectives.
<b>Accès à la distribution</b>	Disponibilité des canaux, pouvoir de négociation des intermédiaires, canaux numériques alternatifs, coût du dernier kilomètre.	__ / 5	Rachats ou fusions entre distributeurs majeurs reconfigurant les accès prioritaires.
<b>Risque politique &amp; géopolitique</b>	Stabilité réglementaire, risque de discrimination envers les acteurs étrangers, tensions diplomatiques bilatérales, agenda politique national.	__ / 5	Élections, changements de gouvernement, crise diplomatique bilatérale impliquant le pays d'origine.
<b>Accessibilité IE</b>	Disponibilité des informations stratégiques, possibilité de veille active, accès aux réseaux locaux d'information, présence d'acteurs relais.	__ / 5	Opacité délibérée des processus décisionnels, cloisonnement des données, contrôle de l'information par des acteurs d'État.

**SCORE TOTAL (max 40) → > 30 = marché prioritaire | 20-30 = marché conditionnel | < 20 = marché à réévaluer**

**TOTAL : \_\_ / 40**

## **Phase 2 : Veille et collecte d'intelligence**

La Veille et Collecte d'Intelligence n'est pas un acte ponctuel, mais un dispositif de surveillance stratégique et continu. Ce processus alimente le cycle de renseignement, permettant de distinguer les informations stratégiques (impact immédiat) des signaux faibles (changements futurs). L'objectif est d'identifier la fenêtre d'action en surveillant les six dimensions des barrières d'accès.

<b>Dimension</b>	<b>Informations stratégiques à surveiller</b>	<b>Sources clés</b>	<b>Signal faible prioritaire</b>
<b>RÉGLEMENTAIRE</b>	<p>Textes en vigueur ET textes en préparation (consultations publiques ouvertes).</p> <p>Doctrine d'évaluation des autorités compétentes : posture précautionneuse vs libérale.</p> <p>Délais réels d'instruction, conditions d'obtention, voies accélérées disponibles.</p> <p>Précédents et contentieux récents : lignes rouges des régulateurs.</p> <p>Influence des organisations internationales de normalisation (ISO, OCDE, OMC).</p>	<p>JO, EUR-Lex, agences nationales sectorielles, cabinets spécialisés, alertes légales automatisées, groupes de travail institutionnels.</p>	<p>Changement de composition des comités d'évaluation ou nouvelle orientation politique de l'agence de tutelle.</p>
<b>ÉCONOMIQUE</b>	<p>Modèles d'achat et de financement disponibles : qui paye, comment, selon quels cycles budgétaires.</p> <p>Sensibilité-prix du marché et niveaux de prix acceptables par segment.</p> <p>Valeur économique démontrable : ROI, économies générées, coût-efficacité pour l'acheteur.</p> <p>Modes de financement alternatifs : PPP, subventions publiques, fonds sectoriels.</p>	<p>Études de marché sectorielles, bases tarifaires publiques, rapports OCDE &amp; Banque mondiale, fédérations d'acheteurs institutionnels.</p>	<p>Tensions budgétaires des acheteurs institutionnels ou réforme des critères d'achat en discussion.</p>
<b>DISTRIBUTION</b>	<p>Cartographie complète des circuits de distribution et identité de leurs contrôleurs.</p> <p>Barrières à l'entrée dans les circuits : conditions de référencement, exclusivités.</p>	<p>Fédérations professionnelles, panels distributeurs, terrain (HUMINT), rapports de filière,</p>	<p>Rachats ou fusions entre distributeurs majeurs susceptibles de reconfigurer les</p>

Dimension	Informations stratégiques à surveiller	Sources clés	Signal prioritaire faible
	<p>Voies émergentes : digital, direct-to-consumer, plateformes spécialisées.</p> <p>Intermédiaires incontournables et leur pouvoir de négociation réel.</p> <p>Circuits utilisés par les concurrents et différences exploitables.</p>	<p>appels d'offres publics.</p>	<p>accès aux circuits prioritaires.</p>
<b>CULTUREL&amp; USAGES</b>	<p>Représentations et croyances associées au produit dans le contexte local.</p> <p>Qui décide, prescrit, paye, utilise au quotidien ?</p> <p>Quelles sont les habitudes d'adoption sectorielles ?</p> <p>Résistances au changement et leurs origines profondes : culturelles, identitaires, cognitives.</p> <p>Biais décisionnels des acheteurs et prescripteurs clés (ancrage, conformisme de groupe).</p> <p>Courbe de diffusion de Rogers : early adopters, majorité précoce, retardataires, réfractaires.</p>	<p>Panels consommateurs, entretiens qualitatifs, leaders d'opinion locaux, congrès, médias locaux, réseaux sociaux sectoriels.</p>	<p>Scandale sectoriel ou controverse médiatique susceptible de modifier brutalement la perception collective du produit.</p>
<b>CONCURRENCE&amp; INFLUENCE</b>	<p>Cartographie des acteurs : leaders, challengers, entrants potentiels, substituts. Stratégies déclarées ET comportements réels (brevets déposés, recrutements, partenariats).</p> <p>Cartographie des KOL, lobbies, associations : qui influence sans acheter ? Détection des alliances informelles. Barrières invisibles : lobbying adverse, réseaux verrouillés, campagnes FUD.</p>	<p>Bases de brevets (Espacenet, USPTO), rapports annuels, congrès, LinkedIn, associations professionnelles, cartographie des réseaux.</p>	<p>Levée de fonds significative, dépôt de brevet de rupture ou recrutement ciblé par un concurrent direct.</p>
<b>POLITIQUE&amp; GÉOPOLITIQUE</b>	<p>Situation politique en cours, crises avec les voisins, conflits latents, agendas gouvernementaux et législatifs, think tanks financés par des concurrents, groupes parlementaires d'influence, changements de majorité ou de ministre de tutelle. Réformes tarifaires en préparation, pression budgétaire</p>	<p>JO, EUR-Lex, médias institutionnels, veille parlementaire, bases de brevets, rapports de think tanks, presse spécialisée internationale,</p>	<p>Changement de majorité gouvernementale, prise de position d'un parlementaire, ouverture d'une enquête anti-concurrentielle, annonce d'un</p>

Dimension	Informations stratégiques à surveiller	Sources clés	Signal prioritaire	faible
	sur les acheteurs publics, stratégies de dumping soutenues par des États.	OCDE, OMC, alertes géopolitiques.	dépôt de brevet de rupture.	

### **Phase 3 : Analyse**

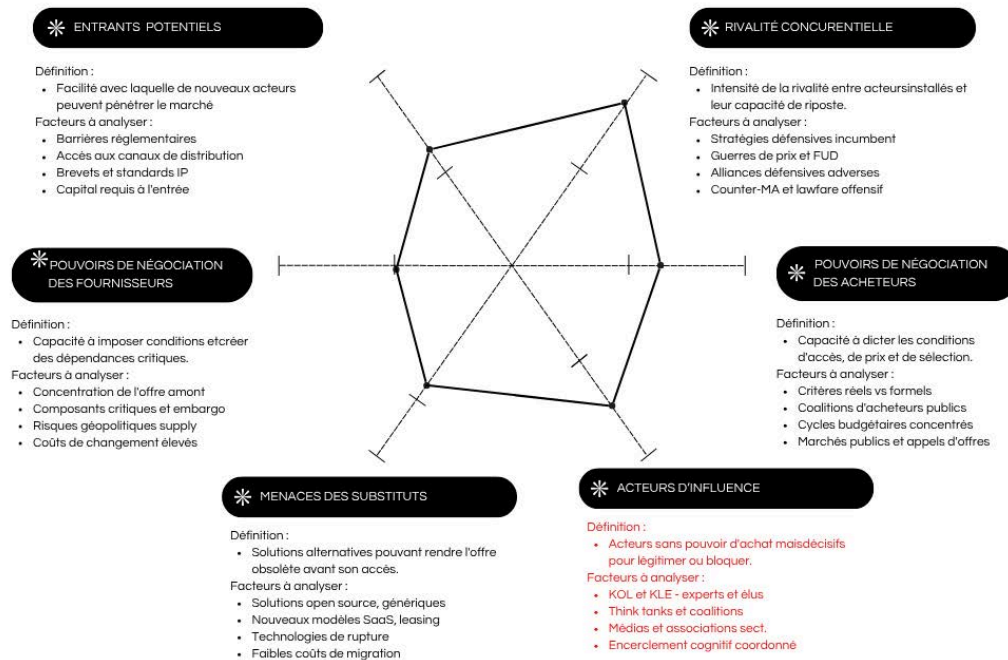
L'analyse mobilise des outils classiques de la stratégie, profondément revisités à l'aune de l'intelligence économique. Sa méthode pose un regard stratégique et délibérément subjectif sur les données, vise à détecter les rapports de force cachés, ne pas se contenter de décrire - mais interpréter, challenger et anticiper. La lecture des intentions des acteurs qui le structurent en est la clé.

#### ***Le Porter Augmenté - Six forces, lecture IE***

Le modèle des cinq forces de Porter est l'outil de référence de l'analyse concurrentielle. Sa puissance tient à sa capacité à cartographier les pressions qui s'exercent sur une position de marché. Sa limite est symétrique : il modélise des forces économiques, mais ignore les forces d'influence - ces acteurs sans pouvoir d'achat formel qui façonnent pourtant les décisions d'accès dans tous les secteurs régulés ou institutionnellement structurés. La méthode AMIE augmente le modèle d'une sixième force qui comble précisément cet angle mort.

L'intégration des acteurs d'influence sans pouvoir d'achat direct est une nécessité majeure. Dans les processus décisionnels complexes - appels d'offres publics, commissions d'agrément ou réseaux de prescription -, les experts indépendants, les structures associatives et les leaders d'opinion orientent les arbitrages finaux. Négliger cette dimension compromet l'efficacité du suivi-évaluation, car elle occulte les leviers de contrôle réels. Une capitalisation rigoureuse sur ces interactions est indispensable pour transformer ces signaux d'influence en actifs de connaissance pérennes pour l'organisation.

# LES 5 FORCES DE PORTER (REVISITÉES +1)



## Les 6 piliers de la stratégie d'accès

La stratégie d'accès est le cœur opérationnel de la méthode AMIE. Elle articule six piliers interdépendants que l'on ne peut traiter séparément sans créer d'incohérences stratégiques. Chaque pilier répond à une dimension identifiée lors des phases de veille et d'analyse - mais tous six s'alimentent mutuellement. Un prix bien construit (pilier 2) est inutile si la réglementation n'est pas anticipée (pilier 1). Une stratégie d'influence puissante (pilier 6) est compromise par une distribution défaillante (pilier 3). La cohérence entre les six piliers est le vrai test d'une stratégie de market access solide.

### Pilier 1 - Stratégie réglementaire

Le pilier réglementaire dépasse la simple conformité. L'objectif est d'identifier le chemin d'autorisation optimal, de l'emprunter avec le maximum d'efficacité et, si possible, de contribuer à façonner les standards futurs. La cartographie des membres des comités d'évaluation, la compréhension de leur doctrine et la constitution d'un réseau de référents réglementaires locaux sont aussi importantes que le dossier technique lui-même.

- Identifier le chemin réglementaire optimal (procédures accélérées, voies alternatives)
- Construire le dossier réglementaire avec une qualité et complétude irréprochables
- Engager en amont les autorités compétentes via des pré-soumissions (pre-submission meetings)

- Anticiper les objections réglementaires
- Constituer un réseau de référents réglementaires locaux (avocats, consultants spécialisés)
- Cartographier les membres des comités d'évaluation et comprendre leurs doctrines

## **Pilier 2 - Stratégie économique & de valeur**

Démontrer une valeur économique supérieure est la condition sine qua non pour justifier un prix d'entrée et convaincre un acheteur institutionnel. La stratégie Market Access implique non seulement la construction d'un modèle de prix défendable, mais l'identification des modes de financement disponibles et la segmentation des sous-marchés selon leurs capacités de paiement.

- Construire le dossier de valeur économique : coût-efficacité, ROI, économies générées
- Adapter le modèle de pricing aux contraintes et usages du marché cible (abonnement, forfait, usage)
- Identifier les modes de financement disponibles (remboursement, subvention, PPP, leasing)
- Développer les outils d'analyse de la valeur adaptés au secteur cible
- Préparer des modèles de risk-sharing ou de paiement à la performance si pertinent
- Articuler la valeur sous 3 angles : clinique/technique, économique, organisationnel - toujours chiffrer

## **Pilier 3 - Stratégie de distribution & accès physique**

La stratégie distributive cartographie les circuits existants, identifie leurs contrôleurs et leurs intérêts, et construit des alternatives pour contourner les verrouillages.

- Sélectionner les canaux de distribution les plus adaptés au profil du marché cible
- Négocier l'accès aux circuits prioritaires (conditions de référencement, marges, exclusivités)
- Développer des partenariats stratégiques avec les distributeurs ou plateformes clés
- Construire une stratégie de supply chain résiliente (diversification fournisseurs, stocks de sécurité)
- Intégrer les voies digitales comme canal complémentaire ou principal selon le contexte
- Adopter une approche séquentielle : Pilote → Preuve de concept → Expansion → Verrouillage

## **Pilier 4 - Stratégie culturelle & d'adoption**

La dimension culturelle est la plus sous-estimée et la plus fréquemment responsable des échecs de market access sur les marchés étrangers. Il ne s'agit pas seulement de traduire un

message ou d'adapter un packaging : il s'agit de construire une légitimité culturelle, de maîtriser les codes symboliques locaux et de comprendre les représentations collectives qui conditionnent l'adoption. Dans la lignée d'**Edward Bernays**, pionnier américain de la psychologie des foules, cette méthode traite la culture comme une infrastructure stratégique et un levier de puissance. Bernays a révolutionné le marché américain en réussissant, par exemple, à briser le tabou du tabagisme féminin en présentant la cigarette non comme un produit, mais comme un symbole de liberté (« les torches de la liberté »). Ce mindset permet aujourd'hui de bâtir une légitimité locale en verrouillant trois piliers : l'origine perçue, les rituels d'usage et la validation par les prescripteurs. C'est l'outil de défense ultime pour transformer une marque étrangère en un acteur localement indiscutable, capable de résister au *lawfare*.

- Développer une offre adaptée culturellement (packaging, communication, usage, nom, format)
- Identifier et lever les freins à l'adoption via un plan d'accompagnement au changement
- Construire une stratégie d'éducation du marché (awareness, formation, démonstration, cas d'usage)
- Activer les early adopters (Rogers) comme vecteurs de légitimité auprès de la majorité précoce
- Adapter les formats et argumentaires aux codes culturels locaux (technique/expert vs émotionnel/grand public)
- Intégrer les communautés de pratique et les associations dans la stratégie de co-construction

### **La guerre cognitive - Framing, PSYOPS & fabrique du consentement**

Le market access se gagne dans la tête des prescripteurs, des acheteurs et des décideurs bien avant le dépôt de tout dossier formel. La guerre cognitive rentre dans ce pilier 4 et désigne l'ensemble des opérations menées pour façonner la manière dont les acteurs clés perçoivent le problème que l'offre résout, la valeur de la solution proposée et la crédibilité des alternatives existantes. Elle opère à trois niveaux distincts.

Le cadrage est la première bataille. Votre offre répond-elle à un besoin structurel documenté et sous-adressé par les solutions existantes - ou à un besoin artificiel construit pour justifier un prix ? Ce cadrage n'est pas neutre : il est le résultat d'une lutte informationnelle entre acteurs. Le premier qui ancre un cadrage dans l'opinion des décideurs dispose d'un avantage cognitif durable - modifier un cadrage établi demande dix fois plus d'énergie qu'en installer un sur un terrain vierge.

La fabrique du consentement des acheteurs constitue le deuxième niveau. Les décideurs institutionnels ne forment pas leur jugement dans un vide informationnel : ils sont soumis à des biais d'ancrage, à la preuve sociale de leurs pairs, à des précédents cognitifs que d'autres acteurs ont contribué à construire. Publier des analyses économiques, des études

comparatives et des prises de position d'experts avant le dépôt du dossier installe un environnement informationnel favorable avant que l'évaluateur n'ouvre le premier document officiel.

L'opinion publique comme levier de pression politique constitue le troisième niveau. Les associations d'utilisateurs, les journalistes spécialisés, les influenceurs sectoriels et les syndicats professionnels peuvent débloquent - ou torpiller - une décision institutionnelle sans jamais y participer formellement. Ces acteurs ne sont pas neutres : ils peuvent être mobilisés activement, en attaque comme en défense.

### **Pilier 5 - Stratégie concurrentielle**

- Définir un positionnement différenciant clair sur les dimensions valorisées par le marché
- Construire des barrières à l'entrée pour les suivants (données propriétaires, KOL liés, brevets)
- Préparer les réponses aux attaques concurrentielles (prix, copie, FUD, campagnes de dénigrement)
- Gérer la bataille des preuves : études, données de vie réelle, publications scientifiques
- Surveiller en continu les mouvements concurrentiels et adapter la stratégie en temps réel

### **Pilier 6 - Stratégie d'influence (IE offensive)**

La stratégie d'influence s'opère en quatre temps séquentiels. La cartographie identifie les acteurs réels du pouvoir d'influence dans l'écosystème cible. La séduction crée de la valeur pour ces acteurs - études conjointes, advisory boards, coauthorship, accès aux données. L'alignement construit un récit commun qui précède et prépare le terrain du dossier formel. L'activation, enfin, déclenche des prises de position coordonnées au moment stratégiquement le plus favorable.

- Cartographier l'écosystème d'influence : régulateurs, KOL, associations, payeurs, médias, réseaux
- Développer une stratégie de lobbying structuré et documenté
- Construire et animer un réseau de KOL engagés, crédibles et indépendants en apparence
- Impliquer les associations d'utilisateurs ou de consommateurs selon le secteur
- Développer une stratégie de communication scientifique et de publications ciblées

## **Phase 4 : Déploiement et activation**

Le déploiement est la phase où la stratégie devient exécution. C'est également la phase la plus souvent sous-exécutée, parce qu'elle paraît moins intellectuelle que les précédentes. C'est une erreur de perspective : un mauvais séquençage opérationnel peut annuler plusieurs années de préparation.

### **Cartographie des acteurs et Matrice Pouvoir/Intérêt**

La première étape est de cartographier exhaustivement tous les acteurs de l'écosystème : régulateurs (agences, ministères, agences sectorielles), concurrents directs et indirects, prescripteurs et KOLs (Key Opinion Leaders), distributeurs et plateformes, lobbies et groupes d'intérêt, utilisateurs finaux et associations de consommateurs, médias spécialisés. Pour chaque acteur, il faut répondre à cinq questions fondamentales : quel est son pouvoir réel (formel et informel) ? Quels sont ses intérêts (économiques, politiques, idéologiques) ? Quelles sont ses alliances et ses antagonismes ? Quelles sont ses vulnérabilités ? et quel est son seuil de tolérance face à un nouvel entrant ?

L'outil recommandé est la matrice pouvoir/intérêt : en croisant le niveau de pouvoir d'un acteur avec son degré d'intérêt (positif ou négatif) pour votre offre, vous identifiez quatre catégories d'acteurs : ceux à surveiller, ceux à satisfaire, ceux à informer et ceux à mobiliser en priorité. Cette cartographie n'est pas un exercice statique : les positions évoluent, les alliances se font et se défont, et l'analyste IE doit maintenir une veille permanente sur ces dynamiques.

### **Matrice pouvoir / intérêt**

Matrice pouvoir / intérêt	Intérêt faible	Intérêt élevé
Pouvoir faible	<b>SURVEILLER</b> Engagement minimal	<b>INFORMER &amp; MOBILISER</b> En faire des ambassadeurs
Pouvoir élevé	<b>SATISFAIRE</b> Informer, éviter la résistance passive	<b>ENGAGER EN PRIORITÉ</b> En faire des partenaires stratégiques

### **Séquençage opérationnel**

Le market access suit une logique de feux verts séquentiels. Chaque étape doit être validée avant de déclencher la suivante. Brûler les étapes - lancer la phase commerciale avant d'avoir sécurisé les prescripteurs, ou déposer le dossier sans avoir pré-aligné les leaders d'opinion - est la cause la plus fréquente d'échec observable en pratique.

	Action	Condition de validation	Risque si étape brûlée
S1	Pré-alignement des KOL et KLE prioritaires	Au moins 2 à 3 leaders d'opinion indépendants ont validé la valeur de l'offre et accepté de la soutenir publiquement.	Dossier déposé sans relais = évaluation à froid, sans advocates capables de répondre aux objections des évaluateurs.
S2	Publication ou diffusion des preuves de valeur	Au moins une publication ou un rapport de référence - revue à comité de lecture, rapport d'institution, pilote terrain - est disponible.	Évaluation sans preuves publiées = vulnérabilité totale aux contre-arguments concurrentiels.
S3	Dépôt du dossier / soumission officielle	PRR complété, S1 et S2 validés, simulation d'une évaluation adverse conduite en interne.	Dossier incomplet ou mal cadré = refus ou demande de compléments chronophages qui profitent au concurrent.
S4	Activation des canaux d'influence et de communication	Dossier en cours d'évaluation - fenêtre d'influence maximale sur les décideurs et l'environnement informationnel.	Silence communicationnel pendant l'évaluation = le terrain est occupé unilatéralement par les adversaires.
S5	Go-to-market opérationnel	Décision favorable obtenue, partenariats distributeurs signés, équipes commerciales formées et déployées.	Lancement sans distribution sécurisée = victoire réglementaire sans débouché commercial.

### Activation des KOL : scoring et approche différenciée

Tous les leaders d'opinion ne se valent pas. Un KOL très influent mais perçu comme partial est contre-productif. Un KOL au rayonnement plus limité mais indépendant et respecté dans sa discipline peut être décisif. Le scoring à quatre dimensions ci-dessous permet de prioriser les activations et d'adapter l'approche à chaque profil.

Critère de scoring	Indicateurs	Score /5	Action différenciée
Influence réelle (et non la notoriété)	Impact des prises de position sur les pratiques réelles. Présence dans les instances décisionnaires formelles ou informelles.	___/5	Score $\geq 4$ : engagement prioritaire, advisory board, coauthorship sur publications.
Accessibilité	Disponibilité, ouverture au dialogue, absence d'accord d'exclusivité avec un concurrent direct.	___/5	Score 3 : engagement progressif, invitation à des congrès, collaboration
Alignement	Cohérence entre l'expertise du KOL et le positionnement de l'offre. Risque de dissonance publique.	___/5	Score $< 3$ : surveiller, ne pas activer en façade.

Critère de scoring	Indicateurs	Score /5	Action différenciée
			Potentiellement sécuriser pour neutraliser.
<b>Indépendance perçue</b>	Absence de liens publics avec des concurrents. Réputation d'objectivité dans le milieu sectoriel.	___/5	KOL captif concurrent : ne pas approcher directement. Neutraliser via un KOL alternatif de même poids.

### **Lobbying structuré : construire des coalitions**

Le lobbying en market access est une opération légitime et nécessaire - à condition d'être transparent, documenté et orienté vers l'intérêt général plutôt que vers la seule préférence commerciale. La méthode AMIE le structure autour de quatre actions : identifier les textes à influencer ; repérer les fenêtres calendaires d'opportunité (sessions budgétaires, consultations publiques, révisions de normes) ; construire une coalition d'intérêts convergents (associations sectorielles, universités, industriels alignés, groupements d'utilisateurs) ; maintenir un dialogue respectueux mais persévérant avec les parlementaires et fonctionnaires compétents.

### **Bataille du récit : communication stratégique en phase d'exécution**

Durant la période d'évaluation du dossier, l'espace informationnel est un champ de bataille ouvert. Cette phase est critique car elle est exploitée par les concurrents pour déployer des campagnes de déstabilisation, permettant aux médias de construire des narratifs non contrôlés sur l'offre et aux groupes d'intérêts de prendre position. Il est impératif que la stratégie de communication investisse activement ce terrain sans attendre la décision officielle.

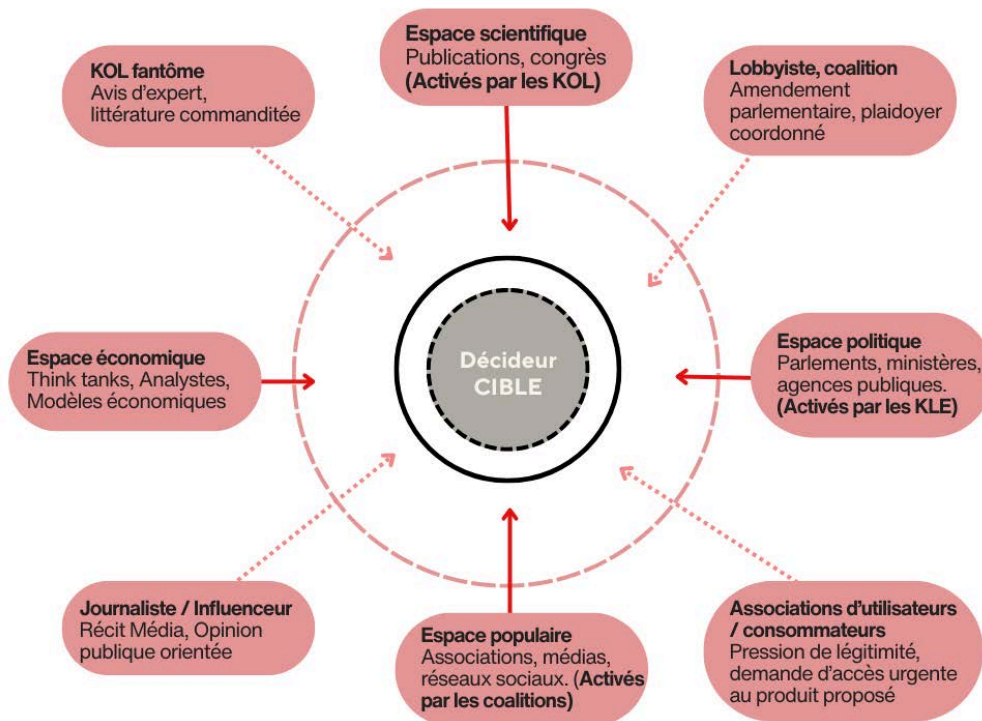
Outil	Objectif	Mise en œuvre
<b>Sémantique de combat</b>	Imposer les mots du débat. Éviter le terrain sémantique de l'adversaire.	Glossaire interne partagé entre toutes les équipes en contact avec les décideurs. Formation des porte-paroles. Test des messages clés.
<b>Pré-conditionnement cognitif</b>	Construire le terrain réceptif avant le dépôt. Faire exister le besoin que votre offre satisfait.	Publications académiques préalables, campagnes de sensibilisation sectorielle, colloques d'experts, rapports d'études indépendants.
<b>Neutralisation des contre-récits</b>	Anticiper les arguments adverses et préparer des réponses documentées avant qu'ils ne circulent.	Matrice de réponse aux objections. Cellule de veille réputationnelle. Réponses pré-rédigées aux scénarios d'attaque identifiés.
<b>Preuves sociales amplifiées</b>	Créer et amplifier des témoignages crédibles qui renforcent la légitimité avant la décision officielle.	Témoignages d'utilisateurs et de partenaires. Résultats de pilotes terrain.

Outil	Objectif	Mise en œuvre
		Prises de position de groupements sectoriels reconnus.

## L'encercllement cognitif - Opération 360°

L'encercllement cognitif est le concept le plus avancé de la guerre de l'influence en market access. Il décrit une opération coordonnée dans laquelle le décideur cible se trouve entouré de voix alignées sur toutes les dimensions de son espace cognitif et professionnel, sans pouvoir identifier un initiateur unique à cette convergence.

L'objectif est de saturer l'environnement d'aide à la décision : la littérature scientifique valide la valeur de l'offre (KOL actifs), les congrès sectoriels soulignent l'urgence du besoin non couvert (KOL fantômes), et les associations d'utilisateurs exercent une pression légitime pour l'accès à la solution (coalition). En parallèle, les think tanks produisent des notes d'analyse sur les enjeux socio-économiques liés à l'absence de solution (structures-écrans), tandis que les conseillers techniques intègrent ces arguments dans les révisions législatives. Par cette convergence de sources perçues comme indépendantes, le décideur est conduit naturellement vers une validation de l'accès.



Toutes les voix convergent sans que leur coordination soit visible

## **Phase 5 : Suivi, évaluation et capitalisation**

L'accès au marché marque le début d'un nouveau cycle. La **Phase 5** assure la pérennité de l'opération par une mesure continue de l'efficacité et des indicateurs post-lancement. L'enjeu central est la **capitalisation** : transformer l'expérience de terrain en connaissance institutionnelle structurée. Négliger cette étape affaiblit la mémoire stratégique et la capacité d'anticipation face aux évolutions normatives ou concurrentielles. La veille stratégique persiste pour défendre et consolider les positions acquises.

<b>Dimension</b>	<b>Indicateurs clés (KPIs)</b>	<b>Signal d'alerte post-access</b>
<b>Réglementaire</b>	Maintien des autorisations, conformité continue, alertes sur les révisions de normes en cours, veille active sur les consultations publiques.	Nouvelle consultation sur une norme impactant votre offre. Plainte d'un concurrent auprès de l'autorité compétente.
<b>Commerciale</b>	Part de marché, taux de pénétration par circuit, chiffre d'affaires par canal et par segment, évolution du panier moyen.	Décrochage des indicateurs de pénétration. Perte d'un distributeur clé. Repli inexplicable sur certains segments.
<b>Valeur &amp; preuves</b>	Données en conditions réelles d'utilisation, publications post-déploiement, renouvellements d'évaluation, résultats de pilotes étendus.	Publication d'une étude concurrente remettant en question votre positionnement ou votre rapport valeur/prix.
<b>Influence</b>	Activité des KOL alignés (publications, prises de position), engagement médiatique sectoriel, positionnement des associations professionnelles.	Silence inhabituel d'un KOL aligné. Rapprochement documenté d'un KOL clé avec un concurrent.
<b>Concurrentielle</b>	Mouvements concurrents (brevets, recrutements, nouveaux dossiers), nouvelles entrées sur le marché, évolution des prix pratiqués.	Dépôt de brevet de rupture. Annonce d'une offre concurrente en phase avancée. Baisse de prix agressive de l'acteur dominant.
<b>Adoption &amp; culture</b>	Taux d'adoption réel vs objectifs, satisfaction utilisateurs, retours terrain qualitatifs, Net Promoter Score sectoriel.	Chute du NPS. Émergence de groupes utilisateurs critiques. Retour médiatique négatif sur des cas terrain documentés.

### **Le RETEX, Retour d'expérience structuré**

Le RETEX est l'acte final de chaque cycle AMIE et le premier acte du cycle suivant. Il est structuré autour de quatre questions :

- Qu'est-ce qui a fonctionné, et pourquoi ?
- Qu'est-ce qui a échoué ou résisté, et pour quelle raison réelle ?
- Qu'est-ce qui n'avait pas été anticipé ?
- Que ferons-nous différemment au prochain cycle ?

Le RETEX alimente une base de connaissance en intelligence économique qui constitue, au fil des déploiements, un avantage concurrentiel durable : le capital informationnel de l'organisation.

# **PARTIE 4**



**Cas d'école :  
Victoires et  
Défaites  
analysées**

## Partie IV : Cas d'école, victoires et défaites analysées

Les meilleures leçons de stratégie s'apprennent sur le terrain. Les cinq cas qui suivent ont été choisis pour leur diversité sectorielle, leur lisibilité analytique et leur capacité à illustrer les concepts développés dans ce guide. Ils couvrent la mode, le jouet collectible, le nucléaire, la mobilité électrique et le divertissement numérique - cinq secteurs qui n'ont rien en commun sur le plan technique, mais qui partagent la même logique fondamentale de market access : une confrontation d'intérêts, d'informations et de pouvoirs dans un environnement rarement neutre. Chaque analyse suit une grille rigoureuse - cartographie des parties prenantes, identification des barrières invisibles et décodage des mouvements de [guerre cognitive](#) - afin de rendre les enseignements directement actionnables, quel que soit le produit.

**KÍLÉNTÁR** : *La diaspora comme tête de pont et Instagram comme vecteur d'influence (success story)*

### Faits vérifiables :

- **Fondée** à Lagos par [Michelle Adepaju](#), KÍLÉNTÁR est une marque de mode féminine contemporaine construite à partir de textiles africains - Ankara revisité, batik, broderies yoruba - selon des coupes qui associent délibérément les codes vestimentaires traditionnels à une silhouette moderne et internationale.
- **Cible initiale** : femmes de la diaspora nigériane au Royaume-Uni et aux États-Unis, segment structurellement sous-servi tant par le luxe occidental que par la fast-fashion, en demande de marqueurs identitaires forts et d'une proposition authentique.
- **Croissance organique via Instagram**, sans budget de placement payant initial, fondée sur un storytelling culturel yoruba dense.
- **Présence aux [fashion weeks](#)** de Londres et [Lagos](#) à partir de 2021-2022 : bascule symbolique d'une marque communautaire vers une marque désirable sur le marché global.
- **Positionnement avec un prix premium accessible** - 300euros à 3000euros la pièce - calibré pour la cible diaspora à revenus moyens-élevés, mais suffisamment ancré dans le registre du luxe accessible pour attirer des consommatrices occidentales sensibles à l'authenticité et à la différenciation culturelle.

### Analyse - De la tête de pont communautaire à la conquête occidentale

#### *La diaspora comme premier marché, non comme marché final*

La stratégie de KÍLÉNTÁR illustre un schéma d'accès au marché rarement théorisé dans la littérature classique : l'entrée par la diaspora non pas comme destination finale, mais comme tête de pont vers un marché plus large. Le choix de cibler d'abord les femmes de la diaspora nigériane au Royaume-Uni et aux États-Unis répond à une logique d'exploitation stratégique d'un segment structurellement orphelin. En effet, les acteurs du luxe conventionnel tendent à délaisser ou à simplifier à l'excès l'esthétique africaine, tandis que la fast-fashion en industrialise les motifs sans en respecter les codes profonds. Cette double lacune laisse place à une demande non satisfaite pour des consommatrices en quête d'une proposition alliant [authenticité](#)

[culturelle](#) et [distinction statutaire](#). KÍLÉNTÁR occupe ce vide sans concurrent direct, dans un marché à fort pouvoir d'achat, à prescription communautaire intense et à coût d'acquisition client quasi nul.

Ce positionnement initial confère à KÍLÉNTÁR trois avantages clés en Intelligence Économique:


1. **Absence de concurrence directe** : Le segment de l'identité culturelle authentique protège la marque de la compétition habituelle.
2. **Marketing viral et gratuit** : La recommandation se fait naturellement et rapidement au sein de la diaspora hyperconnectée (prescription endogène), ce qui remplace le besoin d'un gros budget publicitaire.
3. **Barrière anti-copie** : L'authenticité de la fondatrice nigériane et sa maîtrise des codes yoruba sont impossibles à répliquer par un concurrent, agissant comme une barrière infranchissable à l'imitation.

### *La construction délibérée d'une chaîne de légitimité médiatique*

## KÍLÉNTÁR

🔍 👤 ❤️ 📧


---



### Artisanal Excellence

Handcrafted by female artisans, each piece preserves centuries-old weaving traditions with a modern touch.


[Our Impact](#)



### Storytelling Through Design

Our garments celebrate African heritage, sharing the rich narratives of the artisans who create them.

[Our Story](#)



### Made to Measure

Explore our made-to-measure services, ideal for those in between sizes or those simply seeking a truly unique fit.

[Your perfect fit](#)

Ce qui [distingue](#) KÍLÉNTÁR d'une simple marque communautaire à succès est la séquence de construction de sa légitimité médiatique, manifestement pensée comme une opération d'influence structurée. La couverture presse ne s'est pas développée aléatoirement : elle suit une logique de cercles concentriques, partant de ceux qui recommandent le produit à leur communauté (les prescripteurs) vers les experts reconnus mondialement dans le secteur.

Un prescripteur est une personne ou une entité qui a le pouvoir d'orienter les choix des autres sans être le vendeur final. C'est un acteur qui « fait l'opinion » parce qu'il est jugé crédible ou expert dans son domaine. Dans le cas de la mode, cela va de l'influenceuse Instagram que l'on suit pour son style aux grands magazines comme Vogue qui valident le sérieux d'une marque.

Premièrement, les titres de la diaspora et de la presse africaine - **Vogue Africa, Essence Magazine, The Root, Native Mag, Forbes Africa** - établissent la légitimité culturelle et identitaire de la marque auprès de sa cible naturelle. Ils valident la proposition de valeur dans l'espace où elle est le plus facilement recevable. Ce sont des KOL de premier niveau, dont l'audience est la cible elle-même.

Deuxièmement, des titres à portée plus large - **Elle Afrique, Fashion Network France, The Business of Fashion** - opèrent un transfert de légitimité vers l'écosystème mode international. Leur rôle n'est pas de convaincre la cliente de la diaspora, déjà acquise : mais de signaler aux acheteurs, aux éditeurs de mode et aux distributeurs occidentaux qu'une nouvelle force créative africaine mérite leur attention. Ce sont des KOL de second niveau, dont l'audience est le marché suivant à conquérir.

Kilentar s'appuie aussi premièrement sur des influenceuses afro-britanniques comme Patricia Bright (1M), Eni Popoola (414mille/insta) ou encore la nigériane Temi Otedola Ajibade (2,1/insta). L'activation de cette dernière est particulièrement stratégique : en tant que figure de proue de la haute société nigériane et fille du milliardaire Femi Otedola, elle apporte une légitimité qui transcende le simple cadre de l'influence mode. Elle agit comme une validation de "l'élite" pour l'élite, conférant à la marque une aura de luxe et de désirabilité qui ancre immédiatement le projet dans une dimension prestigieuse, capable d'attirer l'attention des cercles les plus fermés de la diaspora globale.

L'activation de Becca Bloom - 3,3 millions d'abonnés sur insta, profil lifestyle américain mainstream, absence de liens identitaires avec la diaspora nigériane - marque la troisième étape et la plus significative sur le plan IE : la démonstration que l'offre a franchi la frontière du marché communautaire pour atteindre des consommatrices occidentales sensibles à l'authenticité culturelle, au design différenciant et à la possession d'un objet qui raconte une histoire.

### ***La désintermédiation comme stratégie de contournement des gatekeepers***

L'utilisation d'Instagram par KÍLÉNTÁR est un parfait exemple de stratégie de contournement. Habituellement, dans la mode, ce sont les « gardiens du marché » (rédactrices en chef, acheteurs de grands magasins, experts) qui décident du succès d'une marque. Ici, l'algorithme d'Instagram a permis de s'adresser directement au public, sans avoir besoin d'un réseau d'influence ou d'un gros budget publicitaire.

La marque a totalement inversé les règles du secteur. Au lieu de chercher d'abord à convaincre les professionnels pour obtenir de la visibilité, elle a d'abord créé une communauté fidèle et massive. C'est la force de cette audience déjà existante qui a ensuite obligé les médias prestigieux comme Vogue à s'intéresser à elle.

### ***Le framing culturel comme arme offensive de market access***

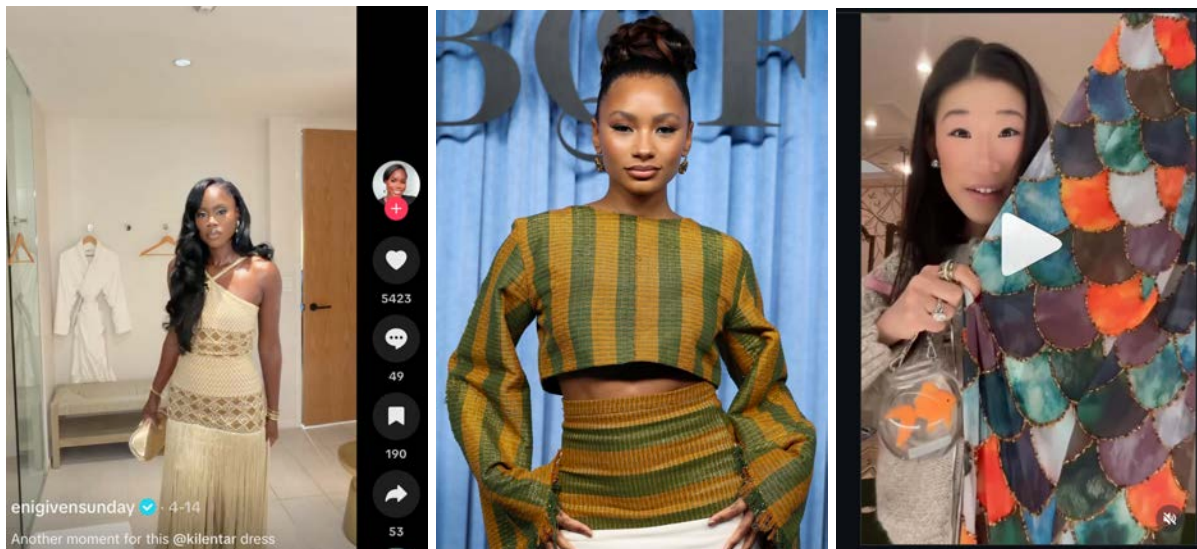
La stratégie de KÍLÉNTÁR repose sur une cohérence culturelle totale pour vendre un récit d'appartenance que les grandes maisons occidentales ne peuvent pas copier.

- **Légitimité** : Tout renforce cette authenticité, du nom de la marque (« Kí lèntár ? » - Qu'est-ce que tu vends ?, en yoruba) au storytelling autour du patrimoine artisanal nigérian.
- **Double Impact** : Le positionnement crée un effet miroir entre les deux cibles.
  - **Diaspora** : L'authenticité rare du produit crée un sentiment d'urgence (FOMO) car la pièce est irremplaçable.
  - **Occident** : Les acheteurs se distinguent par la possession d'un objet unique et chargé de sens culturel.
- **Design** : Les coupes mélangent les codes traditionnels yoruba (ampleur, motif) avec des lignes modernes pour être portables facilement dans un contexte occidental.

### **Les faiblesses du modèle**

La marque KÍLÉNTÁR fait face à trois grands risques pour son avenir :

- **Dépendance à Instagram** : L'audience et la distribution reposent presque uniquement sur Meta. Un changement d'algorithme peut rapidement faire disparaître l'audience que la marque a mis des années à construire.
- **Croissance contre Qualité** : Le succès repose sur le savoir-faire artisanal (textiles et broderies yoruba). Si la marque industrialise la production pour grandir, elle risque de perdre la qualité qui justifie son prix premium.
- **Perte d'Identité** : Pour devenir une marque mondiale, KÍLÉNTÁR doit s'ouvrir sans diluer son identité culturelle forte, qui est pourtant sa force principale.



(De gauche à droite : Eni Popoola, Temi Otedola, Becca Bloom)

## LABUBU / POP MART (*success story*)

### Faits vérifiables :

- **Pop Mart** (Chine, 2010) vend des jouets collectibles et a été introduit en Bourse à Hong Kong en 2020.
- Son modèle repose sur les « **blind boxes** » (boîtes surprises), créant un marché secondaire où les éditions limitées atteignent des prix de revente très élevés.
- Le personnage phare, **Labubu**, créé par l'artiste hongkongais Kasing Lung, permet à Pop Mart de s'affranchir de l'image « Made in China » pour une neutralité culturelle et un prestige international.
- La marque a connu une **croissance explosive** (milliards de HKD en CA) et s'est déployée dans plus de 30 pays entre 2022 et 2024. En 2020, la société a réalisé un chiffre d'affaires de 2,51 milliards de RMB, puis 13,04 milliards de RMB en [2024](#), soit une croissance [très forte sur quatre ans](#).
- L'endossement de [Lisa \(BLACKPINK\)](#) en 2023 a eu un impact viral immédiat, causant des ruptures de stock et une flambée des prix.

### Analyse - Créer le désir par la rareté et contourner l'origine chinoise

#### *La rareté artificielle qui construit le marché*

[Pop Mart](#) n'a pas seulement trouvé un marché, il l'a créé en s'appuyant sur trois ressorts psychologiques puissants. D'abord, l'incertitude de la « blind box » provoque une émotion forte : on ne se contente pas d'acheter un Labubu, on tente sa chance pour l'obtenir. Ensuite, le désir de compléter sa collection pousse à l'achat régulier, car chaque nouvelle boîte est une étape nécessaire pour finir sa série. Enfin, la rareté de certaines figurines, dont certaines n'apparaissent qu'une fois sur 144, rend l'objet extrêmement convoité. Le [marché de la revente](#) vient d'ailleurs confirmer ce succès : quand une figurine s'échange à plus de 1 000 €, elle sort de l'ordinaire et devient un outil de promotion redoutable pour la marque. Ce modèle repose sur une idée simple : la valeur d'un produit n'est pas liée à son coût de fabrication, mais à la façon dont il est perçu. Objectivement, une figurine en plastique ne vaut pas des centaines d'euros. Pourtant, en jouant sur le hasard, la rareté et le regard des autres, Pop Mart a su transformer un simple jouet en un objet de désir précieux, avec une maîtrise que peu de marques arrivent à égaler.



(De gauche à droite : Lisa de BlackPink; une soirée Labubu organisée à Los Angeles à la discothèque Catch One; figurine Labubu)

### ***La neutralisation du problème d'image « made in China »***

Pop Mart a dû surmonter une difficulté majeure que beaucoup d'entreprises chinoises dans le secteur culturel et lifestyle ont du mal à résoudre : la méfiance des marchés occidentaux envers les produits "Made in China" (comme l'a vécu Sheln à son arrivée en France - bien que d'autres raisons entre en jeu de son "boycott"). La marque y a répondu par une stratégie d'image radicale : dissocier totalement le produit de son origine pour lui donner une identité volontairement internationale. Pour y parvenir, Pop Mart ne s'est pas appuyé sur des références culturelles chinoises. Son créateur, [Kasing Lung](#), est basé à Hong Kong, et ses artistes collaborateurs viennent de Corée, de Thaïlande, d'Indonésie ou des États-Unis. L'esthétique des figurines est un mélange de références mondiales, sans ancrage culturel national identifiable, et la communication évite toute mention de la Chine continentale.

Ainsi, [Labubu](#) n'est pas perçu par sa clientèle comme un jouet chinois. C'est un objet de collection, sans nationalité définie, dont la valeur repose uniquement sur son esthétique, sa rareté et la force de sa communauté. Camoufler, distancer l'origine est une décision stratégique qui démontre cette règle fondamentale : la marque qui contrôle l'histoire autour de son produit est celle qui en contrôle la valeur.

### ***Stratégie de déploiement et d'influence***

Pop Mart a mis en place une [expansion mondiale](#) par étapes, planifiée avec soin. L'idée était de construire progressivement sa légitimité internationale en allant d'abord vers les marchés culturellement proches, comme l'Asie du Sud-Est, avant de se lancer dans des régions plus exigeantes comme l'Europe et l'Amérique du Nord. L'Asie du Sud-Est, avec sa forte communauté d'origine chinoise, sa jeunesse consommatrice et sa culture K-pop très influente, a servi de tremplin et de base d'apprentissage.

L'étape suivante a été l'utilisation d'une figure de proue mondiale comme Lisa de BLACKPINK. Son audience est transnationale et se concentre sur les 18-35 ans, les plus prescripteurs de tendances. Son soutien a permis à la marque de s'implanter directement en Occident, sautant les années de développement local habituellement nécessaires. L'impact est clair : elle n'a pas

agi comme une simple vendeuse, mais comme une source de légitimité, créant un désir et une notoriété qu'aucune publicité classique n'aurait pu reproduire pour le même coût.

Enfin, Pop Mart a bâti un système de vente sophistiqué, combinant boutiques phares dans des lieux stratégiques, magasins éphémères et plateforme en ligne. Fait notable, la marque n'a pas cherché à encadrer la revente de ses figurines sur les marchés secondaires. Elle a laissé ce marché fonctionner librement, le transformant en un puissant amplificateur gratuit qui prouve publiquement la désirabilité de ses produits et leur valeur. Pop Mart démontre qu'un marché peut être entièrement construit par la manipulation psychologique de la valeur perçue, et que la nationalité d'un produit est une variable exploitable à sa guise.

## **EPR TAISHAN** (*cas ambigu*)

*Un succès partagé, mais un récit capté par Pékin pour concurrencer l'inventeur.*

### **Faits vérifiables :**

- **L'EPR (European Pressurized Reactor)** est une technologie nucléaire de génération III+ développée par Framatome (anciennement Areva), filiale d'[EDF](#).
- **Le réacteur EPR de Taishan 1**, dans la province du Guangdong, est connecté au réseau en décembre 2018 et entre en exploitation commerciale en juin 2019 : premier EPR au monde en service commercial. La coentreprise est détenue à 70 % par CGN (China General Nuclear Power Group) et à 30 % par EDF.
- **En France**, l'[EPR de Flamanville 3](#) accumule retards et surcoûts depuis 2007 : estimé à 3,3 Md€ à l'origine, son coût final dépasse 13 Md€ - la connexion au réseau n'intervient qu'en 2024, cinq ans après Taishan.
- **En 2021**, [des incidents sur les assemblages combustibles](#) entraînent un arrêt temporaire de Taishan 1. La communication chinoise [minimise](#) l'événement ; il ne modifie pas la narrative dominante sur le « succès de l'EPR en Chine ».

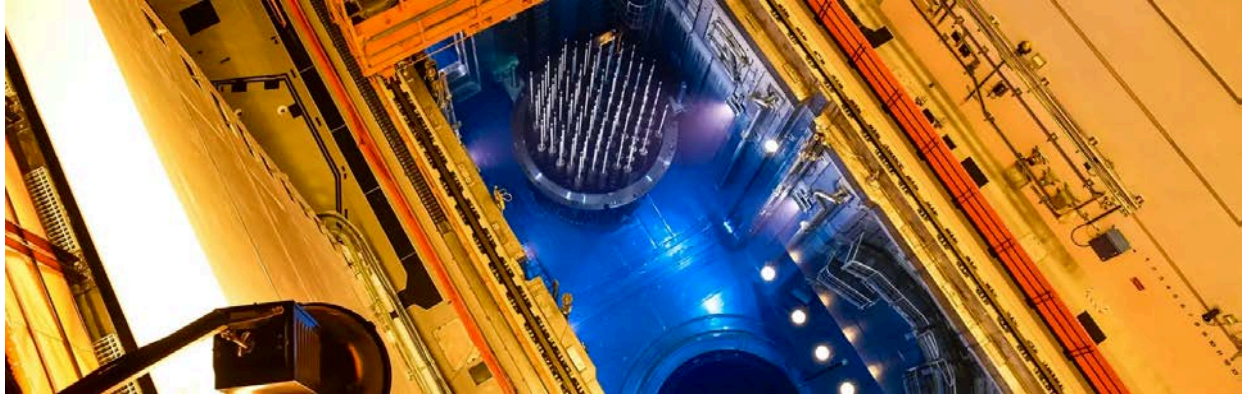
## **Analyse - Le succès technique comme arme de guerre narrative**

### ***La répartition des rôles et le paradoxe pour l'inventeur***

Techniquement, la réussite de Taishan appartient aux deux partenaires. Framatome a apporté la conception, les pièces essentielles et la surveillance du chantier. De son côté, l'énergéticien chinois CGN a fourni le terrain, le financement et la main-d'œuvre. Surtout, la Chine a imposé une autorité d'État capable de décider vite, évitant les recours juridiques qui freinent les projets en Europe. Cette alliance entre ingénierie française et exécution chinoise a permis de mettre en service l'EPR dans des délais records. Mais si le succès technique est indéniable, le problème est ailleurs.

Que devient une réussite commune quand un seul des deux partenaires s'en attribue le mérite ? Le contrat encadre les moyens investis et la technique, mais il ne dit rien de la bataille informationnelle qui s'engage pour capter une aussi grande victoire à l'échelle nationale, dès que le projet porte ses fruits. En exploitant Taishan, les Chinois ont acquis une expérience concrète de la gestion des pannes et du pilotage quotidien.

Anticiper ce transfert de savoir-faire n'est pas une preuve de méfiance, mais une règle de prudence nécessaire. Un partenariat peut être une victoire industrielle mais une défaite stratégique si l'on perd le contrôle de l'histoire contée. Dans ce type d'accord, définir qui a le droit de raconter le succès est aussi vital que de protéger ses brevets. Une réussite dont on ne revendique pas la paternité est une valeur perdue pour l'avenir.



### ***La capture du récit et ses conséquences commerciales***

La communication officielle chinoise - CCTV, Xinhua, Global Times - a systématiquement présenté Taishan comme la preuve de la **maîtrise nucléaire chinoise**, effaçant progressivement la contribution française pour ne retenir que le résultat : un réacteur de dernière génération qui fonctionne, livré par la Chine, pendant que l'Europe accumule les déboires sur ses propres chantiers (Flamanville, Hinkley Point C). EDF et Framatome n'ont pas construit de contre-récit structuré, assez fort pour revendiquer leur rôle dans le projet Taishan. Ils ont géré leurs crises internes sans jamais s'approprier publiquement et avec force la part de responsabilité française dans ce succès. Le framing, le cadrage dominant - « la Chine construit ce que l'Europe ne parvient pas à livrer chez elle » - n'est pas faux, mais il est incomplet et délibérément partial. Cela démontre une leçon essentielle : dans tout partenariat technologique avec un acteur disposant d'une infrastructure de communication d'État, les droits narratifs doivent être contractualisés au même titre que les droits sur la propriété intellectuelle.

Les conséquences sur les marchés internationaux sont directes. Lorsqu'un pays cherche à développer son programme nucléaire, la capacité à livrer le projet à temps devient le critère principal. CGN peut montrer Taishan comme une réussite opérationnelle immédiate. EDF, au contraire, doit justifier les retards de Flamanville. Avoir le premier réacteur EPR en service donne à CGN le meilleur argument réglementaire et commercial pour les futurs appels d'offres. Ce renversement de la charge de la preuve est le résultat direct d'une opération de communication menée sur plusieurs années, pendant que l'acteur français gérait ses crises internes sans jamais occuper le terrain narratif international.

### ***La leçon contractuelle pour Framatome***

Pour éviter cette défaite narrative, trois verrous contractuels auraient dû être négociés dès l'origine pour encadrer la communication du projet :

- **Une clause de co-communication** : toute déclaration publique officielle sur les performances de Taishan devait faire l'objet d'une validation conjointe CGN/EDF-Framatome avant diffusion.
- **Un droit de label d'origine technologique** : l'usage public du nom EPR dans les communications chinoises devait être conditionné à la mention explicite de la paternité française de la conception.

- **Une ligne budgétaire influence dédiée** : Framatome devait financer, dès la mise en service de Taishan 1, une campagne de notoriété internationale revendiquant sa paternité - en anglais, en arabe et en français, pour les marchés nucléaires émergents visés (Égypte, Arabie saoudite, Inde, Pologne).

Dans un partenariat technologique à forte valeur symbolique, les droits narratifs se contractualisent au même titre que les droits de propriété intellectuelle. Un succès non revendiqué est un actif perdu.

## DYSON EV - N526 (échec)

*L'excellence technique ne suffit pas à forcer un marché verrouillé*

### Faits vérifiables :

- En 2017, [James Dyson](#) annonce un investissement de 2 milliards de livres sterling dans le développement d'un **véhicule électrique**. Fort de son expertise mondiale dans les moteurs numériques haute performance et la gestion des flux d'air, il voit dans la cette voiture le réceptacle ultime pour ses innovations, notamment ses recherches sur les batteries solides. Le projet est pensé comme une extension logique de son empire technologique : passer de la gestion de l'air dans la maison à la mobilité zéro émission.
- L'**usine** est implantée à [Singapour](#) pour des raisons fiscales et logistiques. Cependant, ce choix coupe le projet des grands centres industriels automobiles et le prive du soutien politique souvent accordé aux projets nationaux.
- En **octobre 2019**, malgré la création d'un prototype fonctionnel (le N526), Dyson **abandonne** : le projet n'est pas jugé assez rentable pour être poursuivi.
- Avec un **prix de vente estimé à 150 000 £**, le véhicule ne pouvait pas rivaliser avec Tesla, dont la Model S coûtait presque moitié moins cher tout en bénéficiant déjà d'un réseau mondial de recharge et d'une communauté de clients acquise.
- L'**entreprise manquait d'expérience** dans la certification des véhicules, n'avait aucun réseau de vente ni de service après-vente, et n'avait conclu aucune alliance avec un constructeur existant.
- Au même moment, les **géants de l'automobile** comme Volkswagen ou Mercedes investissaient massivement dans l'électrique, fermant l'accès au segment que Dyson espérait conquérir.



### Analyse - Erreurs dans les étapes du Market Access

Le projet de voiture électrique de Dyson a échoué non par manque d'innovation technique (l'expertise de Dyson en moteurs et en batteries solides était un atout majeur), mais par une erreur d'appréciation stratégique. L'automobile n'est pas un marché neutre, mais un écosystème hautement contrôlé, verrouillé par des décennies de normes institutionnelles et de

rapports de force. Pour réussir, il ne suffit pas de fabriquer une meilleure voiture ; il faut naviguer dans un environnement de rapports de force que Dyson n'a pas anticipé.

Trois piliers fondamentaux du Market Access ont été ignorés :

- **Les barrières institutionnelles** : Les certifications, les normes de sécurité et les processus d'homologation ne sont pas de simples formalités. Ce sont des actifs stratégiques que les constructeurs historiques manipulent grâce à leur influence politique et à leur expérience de longue date.
- **La confiance des utilisateurs** : Le niveau d'exigence d'un consommateur envers une voiture est sans commune mesure avec celui d'un aspirateur. La crédibilité en matière de sécurité et de fiabilité ne s'achète pas avec une publicité ; elle se construit sur des décennies.
- **L'infrastructure logistique** : Contrairement aux petits appareils, une voiture électrique exige un réseau de maintenance et de service après-vente d'une densité colossale. La valeur réelle du véhicule dépend autant de sa technologie que de la présence d'ateliers et d'un réseau de bornes de recharge opérationnel - une nécessité qui exigeait des partenariats massifs et une mise en place coûteuse avant même la vente.

De plus, la marque est arrivée trop tard et au prix fort. En 2017, Tesla avait déjà monopolisé le segment premium électrique avec une avance de cinq ans, une communauté fidèle et un réseau de Superchargeurs. Au moment de l'abandon en 2019, les géants de [l'automobile](#) (comme Volkswagen) commençaient à investir massivement, verrouillant définitivement l'accès. Un diagnostic stratégique (comme celui de la méthode AMIE) aurait classé ce projet comme un « arrêt immédiat » (score inférieur à 15/40), car ni le contexte réglementaire, ni l'intensité concurrentielle, ni la légitimité de la marque [ne permettaient d'envisager une entrée réussie](#).

### ***L'erreur géographique en choisissant Singapour pour lieu de production***

La décision d'installer l'usine de production à [Singapour](#), si elle répondait à une logique d'[optimisation fiscale](#), a révélé une méconnaissance des enjeux de légitimité dans l'industrie automobile. Ce secteur est intrinsèquement lié à la souveraineté économique et à l'emploi national. Choisir une cité-État sans tradition automobile, loin des grands centres manufacturiers, a privé Dyson de l'ancrage territorial nécessaire pour mobiliser un soutien politique ou gagner en crédibilité symbolique auprès des marchés cibles (Europe et Amérique du Nord). Là où les constructeurs historiques capitalisent sur la création d'emplois locaux pour obtenir des avantages réglementaires et des subventions publiques, Dyson a gagné un avantage opérationnel, mais il a perdu un argument politique et industriel qui aurait pu renforcer la légitimité du projet auprès de partenaires, de régulateurs et de futurs clients.

## TIKTOK banni en INDE (échec)

Un échec de Market Access par défaut d'anticipation politique

### Faits vérifiables :

- TikTok (ByteDance) comptait environ [200 millions d'utilisateurs actifs](#) en Inde en juin 2020 - son plus grand marché hors Chine, représentant une part significative de ses revenus publicitaires internationaux.
- Le 15 juin 2020 : affrontement meurtrier dans la vallée de [Galwan](#) (Ladakh), 20 soldats indiens tués - premier bilan humain en conflit frontalier sino-indien depuis 1975. L'événement crée un choc national.
- Le 29 juin 2020, soit 14 jours après l'incident de Galwan : le gouvernement Modi bannit 59 applications chinoises par décret d'urgence - [TikTok](#), [WeChat](#), [UC Browser](#) - au nom de la souveraineté numérique et de la sécurité des données. La liste atteindra plus de 200 applications.
- ByteDance avait investi plusieurs centaines de millions de dollars en Inde, recruté des milliers d'employés locaux et développé des fonctionnalités spécifiques au marché. L'investissement total était substantiel.
- Le vide est capturé en quelques semaines par [Instagram Reels \(Meta\)](#), [YouTube Shorts \(Google\)](#) et des applications indiennes comme [Josh](#) et [Moj](#). Les créateurs de contenu qui vivaient de TikTok migrent immédiatement - aucun ne défend la plateforme publiquement.
- Le ban n'a jamais été levé. ByteDance n'a récupéré aucune part de ce marché à ce jour.



(De gauche à droite : des Indiens appellent au boycott d'applications chinoises, en juin 2020)

## Analyse - Problème d'anticipation géopolitique, d'actifs de défense non construits et d'absence de récit préventif

### *L'anticipation géopolitique : un angle mort documenté*

Le retrait de TikTok du marché indien en juin 2020 n'était pas un simple coup de théâtre, mais la matérialisation soudaine d'un risque géopolitique latent, mais parfaitement identifiable. Les tensions frontalières sino-indiennes sont chroniques depuis les années 1960 ; l'incident de Galwan n'est pas un accident isolé mais l'expression la plus violente d'une hostilité structurelle.

La méfiance croissante envers les applications chinoises et leurs pratiques de collecte de données était documentée dans plusieurs démocraties depuis au moins 2018 - les [États-Unis](#), [l'Australie et le Royaume-Uni](#) avaient déjà initié des enquêtes.

L'échec n'est donc pas d'avoir été banni, mais d'avoir ignoré ce risque fondamental, car l'anticipation géopolitique aurait dû être le premier investissement stratégique avant même l'accélération commerciale.



### ***Les actifs de défense non construits***

Une entreprise technologique étrangère opérant dans une démocratie nationaliste, marquée par un fort sentiment anti-chinois latent, doit impérativement construire des **actifs de défense politique** avant d'en avoir besoin.

Ces actifs, cruciaux pour le *market access* dans des marchés à tension structurelle, étaient totalement absents :

- **Le risque des données non localisées (absence de serveurs en Inde)** : En stockant les données des 200 millions d'Indiens sur des serveurs à Singapour ou aux États-Unis, TikTok a laissé le flanc ouvert. Si les serveurs avaient été à Mumbai ou Bangalore, l'Inde aurait eu un droit de regard et ByteDance aurait pu argumenter sur la protection locale des données. Dans notre cas, le gouvernement a invoqué [l'article 69A de l'IT Act](#), affirmant que TikTok menaçait la souveraineté et l'intégrité de son pays.
- **Défaut de coalition institutionnelle** : L'entreprise n'a pas réussi à bâtir une alliance d'acteurs locaux (chambres de commerce, associations professionnelles, parlementaires) qui auraient pu faire pression contre le décret. En l'absence d'alliés ayant un intérêt direct à la survie de TikTok dans le pays, l'entreprise était politiquement isolée face à la décision souveraine.
- **Faillite de l'actif utilisateur** : TikTok [employait des milliers de personnes en Inde](#), mais essentiellement sur des postes opérationnels. Ils n'avaient pas placé de figures politiques influentes ou de hauts fonctionnaires à la retraite dans leur conseil d'administration (une pratique courante pour s'acheter une protection politique).

L'utilisateur n'était pas non plus un allié politique. Contrairement à une entreprise comme Facebook ou Google qui s'intègre dans le flux de travail et l'identité numérique, TikTok était perçu comme un divertissement de commodité. Dès l'annonce du ban, les millions d'utilisateurs ont migré vers Instagram Reels ou YouTube Shorts en moins d'une semaine.

***L'absence de récit préventif : la cible idéale du lawfare souverain***

Le gouvernement Modi a encadré le bannissement dans un récit de souveraineté numérique et de défense nationale, accueilli favorablement par une opinion publique traumatisée par les morts de Galwan. ByteDance n'avait pas de contre-récit préparé. Aucun investissement antérieur dans la construction d'une image de « bon acteur technologique citoyen » - transparence sur les données, contributions à l'écosystème numérique indien, partenariats avec les institutions académiques locales. Une entreprise chinoise collectant les données de 200 millions de citoyens indiens, dans un contexte de tension militaire active, sans narratif de légitimité locale solidement ancré dans l'espace médiatique est une cible idéale pour une décision de lawfare souverain. Considérant l'origine de Tiktok et les relations avec ses pays voisins, plusieurs scénarios auraient du être identifiés en amont.

*Ces cinq cas dessinent une constante : le market access n'échoue jamais sur la qualité du produit. Il échoue sur la mauvaise lecture du terrain - institutionnel, narratif, géopolitique ou culturel. La méthode AMIE est construite précisément pour rendre ces lectures systématiques, avant que le terrain ne les impose.*