

UNE MATRICE POUR FAIRE LES BONS CHOIX D'INTERNATIONALISATION

Jean-Paul David

L'Express - Roularta | « L'Expansion Management Review »

2005/4 N° 119 | pages 66 à 73

ISSN 1254-3179

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2005-4-page-66.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour L'Express - Roularta.

© L'Express - Roularta. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Sélectionner les produits et marchés les plus porteurs à l'international n'est pas une mince affaire et l'entreprise peut payer cher ses erreurs de ciblage.

Une matrice pour faire les bons choix d'internationalisation

► Jean-Paul David

Pour ne pas dilapider ses ressources en opérations infructueuses, l'entreprise candidate à une activité internationale doit commencer par s'appuyer sur un diagnostic sérieux afin de repérer les couples produit-marché les plus porteurs. Mais une fois évalués leur potentiel et leur ticket d'entrée, il lui faut encore réussir à hiérarchiser les possibilités. Avec ses groupes « prioritaires », « importants », « intéressants » ou « à éviter », la matrice présentée ici propose un guide au service des projets internationaux des dirigeants.

JEAN-PAUL DAVID est président de Mercadex International, un cabinet canadien d'experts en marketing et commerce international. Il a été président de la chambre de commerce Mexique-Canada (2000-2001) et enseigne le commerce international à HEC Montréal.

Comment améliorer le choix des couples produit-marché qui généreront des retombées accrues des efforts déployés par les entreprises à l'étranger ? Au-delà de la compréhension des facteurs influençant les décisions d'internationalisation, c'est à cet objectif que s'est attachée une étude en trois volets menée par Mercadex (voir encadré « Note méthodologique », ci-contre). Celle-ci a permis d'enrichir et de stabiliser un outil qui améliore la qualité des choix et débouche sur l'élaboration de stratégies dans le processus d'internationalisation de l'entreprise.

Principaux constats

Dans la mise au jour des couples produits-marchés les plus porteurs, selon les observations effectuées par Mercadex (volet 1 de la démarche), les entreprises qui tirent le plus parti de leur expérience considèrent le diagnostic comme étant le point de départ. D'ailleurs, les dirigeants interrogés par la suite (volet 3) partagent ce point

de vue : à leurs yeux, l'exercice consistant à évaluer les forces, faiblesses et antécédents de l'entreprise en regard d'un projet international, contribue à rentabiliser leurs efforts à l'étranger. Quatre répondants sur cinq estiment que le diagnostic international devrait s'effectuer chaque fois qu'un nouveau couple produit-marché est considéré ou, à tout le moins, annuellement.

Une meilleure position sur le marché domestique. A l'instar d'autres recherches, l'étude pancanadienne semble indiquer que plus l'entreprise est active au niveau de sa participation aux marchés d'exportation, plus forte sera la croissance de sa productivité. Plusieurs facteurs expliqueraient ce phénomène : économies d'échelle accrues, apprentissage de nouvelles stratégies transférables sur le marché d'origine, légitimation de l'offre (passant du stade de la considération à celui de la reconnaissance), accès à des sources d'approvisionnement de classe mondiale, etc.

De plus, les entreprises les plus actives à l'étranger sont également celles qui manifestent le moins d'appréhension face au défi asiatique qui menace le tissu industriel de plusieurs pays occidentaux. Parmi les entreprises réalisant plus de 50 % de leurs activités à l'étranger (26), cinq seulement affirment que la concurrence asiatique représente pour elles un défi majeur alors que cette préoccupation est exprimée par 11 des 18 entreprises dont le chiffre d'affaires à l'étranger est inférieur à 50 %. En effet, une présence accrue sur la scène internationale permet à l'entreprise d'être constamment au fait des grands défis internationaux qu'elle relèvera en adoptant des stratégies qui vont au-delà des approches communément exploitées sur le marché domestique.

Quant aux approches de prospection des marchés, ces mêmes entreprises les classent en fonction de leur niveau d'efficacité (rang établi selon le nombre de mentions par approche) de la façon suivante :

- réalisation de visites au sein du marché (pays) étranger;
- préparation et mise à exécution d'un plan d'affaires international;
- suivi de clients domestiques qui s'internationalisent;
- réalisation d'une étude du marché étranger;
- participation, en tant qu'expo-

Selon notre enquête pancanadienne, plus l'entreprise est active au niveau de sa participation aux marchés d'exportation, plus forte sera la croissance de sa productivité.

sant, à des foires commerciales à l'étranger;

- adaptation et indexation du site Internet de l'entreprise;
- inscription de l'entreprise sur les listes de fournisseurs auprès de donneurs d'ordre étrangers;
- participation à des missions commerciales à l'étranger;
- exécution de commandes non sollicitées de clients étrangers.

Bien que les dirigeants interrogés préfèrent manifestement les approches planifiées aux approches improvisées, paradoxalement, la majorité d'entre eux affichent un certain malaise quant à l'adoption d'une démarche structurée de sélection des couples produit-marché en contexte d'internationalisation. L'opportunisme

guette les dirigeants d'entreprise, en particulier ceux dont l'expérience internationale est récente ou sommaire.

L'embaras du choix. Dès lors que l'entreprise s'aventure au-delà de ses frontières nationales, les options foisonnent. D'une part, une entreprise qui accroît sa présence et sa visibilité à l'étranger s'expose progressivement à des commandes non sollicitées. Or celles-ci se traduisent souvent par des expériences infructueuses à moyen terme. D'autre part, les marchés étrangers offrent de nombreuses occasions de diversification. Assurer une juste diversification des marchés étrangers tout en minimisant la dispersion des ressources et efforts consacrés au repérage de ces derniers représente, aux dires des dirigeants, un défi de taille.

Le cas de ce fabricant de produits en matière plastique illustre la réalité à laquelle se heurtent plusieurs décisionnaires, notamment au sein des moyennes et grandes entreprises (MGE). Avec une gamme de 20 produits différents et face à la possibilité de développer cinq marchés étrangers distincts, ce fabricant devait établir l'ordre de priorité d'une centaine de couples produit-marché (20 produits x 5 marchés). Face à cette tâche titanesque, l'état-major opta plutôt pour une démarche

Note méthodologique

L'approche ayant mené à la conception de la matrice proposée dans cet article comporte trois volets. A la faveur de l'expérience d'accompagnement d'entreprises par Mercadex à l'étranger, le premier volet de l'étude a permis de définir une version préliminaire (alpha) d'un outil d'aide à la décision liée à la sélection des produits et marchés internationaux.

Le deuxième volet avait pour but de vérifier la pertinence de l'outil puis de le faire évoluer vers un modèle élargi (bêta) grâce à une revue de littérature et à l'analyse de cas d'entreprises.

Enfin, une enquête pancanadienne réalisée de juin à août 2004 auprès de 44 dirigeants d'entreprises de moyenne envergure

(15 au Québec, 16 en Ontario et 13 dans le reste du pays) a constitué le dernier volet. Plus de la moitié de l'échantillon (26) déclarait générer au moins 50 % de chiffre d'affaires à partir d'activités internationales alors que pour un tiers (14) celles-ci représentaient entre 20 et 50 % de l'activité.

L'étude a également pris en compte certaines tendances lourdes exerçant un impact appréciable sur le commerce international depuis une décennie, notamment le foisonnement des technologies de l'information, le redéploiement international de la chaîne de valeur de l'entreprise, l'abrégement du cycle de vie des produits et l'intégration économique.

aléatoire. Bien que nécessaire, l'exercice consistant à soupeser chaque option avérait trop fastidieux. Au pied levé, les dirigeants peinent à relativiser toutes les possibilités qui s'offrent à eux. Ils ont tendance à surestimer le nombre d'options jugées prioritaires et à sous-estimer celles qui devraient être abandonnées ou rejetées.

En revanche, l'intuition, qui est souvent le fruit de l'expérience, constitue une référence essentielle à la conduite des projets, encore que, transposée sur un marché étranger, cette capacité perde de son efficacité. De plus, il est rare que les hypothèses qui en sont issues soient testées préalablement par les dirigeants. L'approche, avons-nous observé, évolue plutôt de façon opportuniste et itérative, comportant plusieurs allers-retours, ce qui se traduit à terme par des rendements inférieurs aux attentes compte tenu des efforts procurés.

Pourtant, des recherches récentes montrent qu'il existe bien une corrélation positive entre la performance du projet d'internationalisation et la planification de la démarche en amont. Les approches reposant essentiellement sur l'opportunisme donnent certains résultats mais prennent la forme d'un ensemble de transactions « hors contrôle » plutôt que d'une stratégie visant à générer un courant d'affaires durable.

Plusieurs chercheurs préconisent une planification accrue qui s'attache en premier lieu au ciblage des couples produit-marché. Les entreprises doivent-elles amorcer leur repérage en fonction des attributs du produit ou des besoins des marchés internationaux? Quatorze répondants de l'enquête pan-canadienne (soit environ un sur trois) ont opté d'emblée pour l'internationalisation de leurs activités par l'extension géographique des affaires (approche par expansion);

Des recherches récentes montrent qu'il existe bien une corrélation positive entre la performance du projet d'internationalisation et la planification de la démarche en amont.

peu d'entre eux se sont munis d'un filtre leur permettant de repérer et analyser de manière systématique les marchés qui conviennent le mieux à leur offre (approche par contraction).

La sélection des marchés étrangers. Quelle que soit la stratégie adoptée ou préconisée, des choix sont nécessaires en ce qui concerne les combinaisons produit-marché sur lesquelles l'entreprise doit miser. Pourtant, les méthodes permettant d'évaluer puis sélectionner concrètement les marchés internationaux ne sont pas légion, ou alors elles sont essentiellement orientées vers les grandes entreprises. Or les modes de gestion et d'organisation de même que les politiques d'internationalisation des PME diffèrent sensiblement de ceux des grandes firmes. Les modèles d'internationalisation applicables aux grandes entreprises ne peuvent leur être systématiquement transposés.

Certains modèles classiques fournissent tout de même un cadre utile aux dirigeants, indépendamment de la taille de l'entreprise. Le modèle de H. Igor Ansoff, par exemple, met en relief les voies de diversification de l'entreprise, ce qui permet de décliner les risques inhérents selon les combinaisons de produit-marché retenues (voir tableau ci-dessous). Dans un contexte d'extension des activités à l'étranger, ces modèles se heurtent souvent à la variété et à la complexité des variables caractérisant la démarche d'internationalisation d'une PME. Les décideurs ne peuvent pour autant se dérober à leur tâche de sélectionner des couples produit-marché à l'aide de critères satisfaisants, afin de rejeter progressivement les segments moins porteurs et ne retenir, à terme, que ceux qui offrent le plus grand potentiel.

Reste la question des critères de sélection. Certains suggèrent d'effectuer, au premier stade de la démarche, un filtrage à partir de variables macroéconomiques (PIB, taux d'inflation, taux de chômage, taille de la population, etc.) pour s'attacher, dans un deuxième temps, aux facteurs associés à l'accès au marché et au potentiel du produit, avant, troisième temps, d'évaluer les facteurs liés aux coûts de transaction et d'organisation. D'autres, retenant peu ou prou les mêmes variables, les considèrent dans un ordre différent. Par exemple, les éléments spécifiques au marché sont pris en considération dès le premier stade de la sélection alors que les aspects liés aux coûts de transaction et les va-

Le modèle d'Igor Ansoff

	Marché actuel	Marché nouveau
Produit actuel	Pénétration de marché	Développement de marché
Produit nouveau	Elaboration de produits	Diversification

riables macroéconomiques interviennent respectivement aux deuxième et troisième stades de la démarche.

En quête d'une approche de ciblage. Les dirigeants interrogés dans le dernier volet de l'étude mentionnent que la nature et la hiérarchie des facteurs à retenir pour sélectionner les marchés étrangers varient en fonction de plusieurs aspects liés à l'entreprise, à ses produits, à son secteur d'activité, aux marchés visés et à son modèle d'affaires. Par exemple, pour un équipementier commercialisant des produits auprès de donneurs d'ordre du secteur pétrolier, les variables socioéconomiques ou démographiques ne viennent pas au premier rang des critères de sélection. C'est le cas de bon nombre de PME sous-traitantes ou d'entreprises dont l'offre est composée essentiellement de biens industriels.

En outre, les dirigeants expriment le besoin de ne pas restreindre le processus de ciblage au seul exercice de filtrage (accepter-rejeter), mais de pouvoir établir la priorité relative de chacun des marchés dans une perspective de moyen et long terme. Ils sont à la recherche d'une approche de ciblage des couples produit-marché, approche qui à la fois soit respectueuse des ressources limitées de l'entreprise et leur permette de soupeser efficacement les multiples options existantes.

L'étape de mise en candidature consiste à « pressentir » les produits du portefeuille qui recèlent les meilleures chances de succès au sein de certains marchés étrangers visés.

Un guide pour la réflexion et l'action

La littérature et l'expérience montrent qu'une démarche planifiée permet à l'entreprise d'améliorer significativement sa performance, *a fortiori* en contexte d'internationalisation. La matrice présentée ci-après se veut une approche semi-structurée visant à guider la réflexion et l'action du dirigeant vers les marchés les plus porteurs, le but étant d'éviter la dilapidation tous azimuts du budget de recherche des marchés étrangers. La démarche menant à la construction de la matrice compte trois étapes : (1) la mise en candidature ; (2) le filtrage ; (3) la hiérarchisation.

1. Mise en candidature. Tel qu'évoqué antérieurement, le diagnostic international de l'entre-

prise constitue souvent le point de départ permettant d'identifier les produits se prêtant le mieux à une expansion outre frontières. L'étape de mise en candidature consiste à « pressentir » les produits du portefeuille qui recèlent les meilleures chances de succès au sein de certains marchés étrangers visés. Cette première génération de couples produit-marché ne peut résulter que d'une lecture satisfaisante des forces, faiblesses, capacités et antécédents de l'entreprise sur certains marchés de même que des intentions et de l'intuition de l'état-major quant au projet international.

Par exemple, l'entreprise ABC fabrique cinq gammes de produits qu'elle envisage d'exporter vers quatre marchés. A la suite du diagnostic international, ABC a mis au jour les sept candidats (couples produit-marché) les plus sérieux (en caractères gras dans le tableau ci-dessous) sur lesquels elle entend miser.

Ensuite, ces candidats peuvent être classés sur la base des éléments du modèle d'Ansoff (voir tableau page suivante). D'une part, le tableau fait la distinction entre un produit adapté et développé, d'autre part, le marché international est partagé entre marché actuel et nouveau. A noter que plus la zone d'ombre est foncée, plus le niveau de risque du projet international est élevé pour l'entreprise. Un outil qui permet de clarifier le diagnostic.

Couples produit-marché de ABC

	Marché 1	Marché 2	Marché 3	Marché 4
Produit A	A1	A2	A3	A4
Produit B	B1	B2	B3	B4
Produit C	C1	C2	C3	C4
Produit D	D1	D2	D3	D4
Produit E	E1	E2	E3	E4

2. Filtrage. Quelles conditions doivent prévaloir au sein des marchés étrangers pour que la commercialisation des produits de l'entreprise soit envisageable? Cette question ramène le décisionnaire à la case départ de la démarche (diagnostique). Car il ne s'agit pas uniquement de comprendre les attributs et potentialités des produits de l'entreprise mais également d'apprécier la capacité d'adaptation de son offre (et les intentions des dirigeants à cet égard) en fonction de la réalité observée sur les marchés étrangers visés. L'élaboration d'un filtre permet ici de baliser la démarche, voire de la rentabiliser, de sorte que l'exercice des choix repose sur des critères et non sur des prétextes.

Pour ainsi séparer le bon grain de l'ivraie parmi les sept candidats identifiés grâce au diagnostic, sont définis une série de critères impératifs. On entend par critères impératifs ceux dont la non-satisfaction serait un contre-indication au projet. A noter qu'à l'étape suivante (hiérarchisation) d'autres critères ou facteurs seront considérés mais serviront alors à hiérarchiser les couples. Les critères impératifs peuvent être variés : le système électrique du pays, le taux de branchement à Internet, le risque politique, l'existence d'ententes commerciales, le coût des renseignements de marché, etc.

Même après une élaboration minutieuse du filtre, l'ajout de nouveaux critères au fur et à mesure que progresse la recherche au sein des marchés étrangers doit être possible. En témoigne le cas d'une

L'élaboration d'un filtre permet ici de baliser la démarche, voire de la rentabiliser, de sorte que l'exercice des choix repose sur des critères impératifs et non sur des prétextes.

entreprise française qui recherchait de nouveaux marchés d'exportation pour ses onguents anti-brûlures. Le Mexique a été retenu, *a priori*, comme territoire à explorer (notamment en raison de l'accord de libre-échange conclu avec l'Union européenne). Le filtre préliminaire était constitué des critères suivants : règles favorables d'accès au marché, taux de rayonnement UVA et UVB, nombre d'enfants par ménage, part des dépenses des ménages allouées aux médicaments sans ordonnance.

La recherche sur ce marché a indiqué qu'un nouveau critère devait s'ajouter au filtre. En effet, dans les pharmacies mexicaines, il est rare de trouver des pharmaciens. Les fonctions de ces derniers sont exécutées par des préposés à la vente, si bien que les clients n'ont pas développé le réflexe de consulter ces employés pour des conseils pointus sur la santé. Pour cette entreprise et ce produit en particu-

lier, l'habitude de consulter un pharmacien dans le processus d'achat est une condition incontournable car ce professionnel représente un prescripteur crédible qui influence significativement la décision d'achat. Ce marché, *a priori* très attrayant, a été réévalué à l'aune de ce nouveau critère (présence de pharmaciens dans l'officine).

De même, il arrive que de nouveaux couples produit-marché, non envisagés au premier abord mais répondant aux critères impératifs, fassent surface au cours de la démarche. Ces nouvelles options s'ajouteront au groupe de candidats qui seront soumis à la hiérarchisation, objet de l'étape suivante.

3. Hiérarchisation. Il reste que les couples produit-marché n'ont pas tous la même valeur. Cette troisième étape de la démarche a pour but de relativiser l'importance à accorder à chacune des combinaisons retenues jusqu'ici. Il ne s'agit plus d'accepter ou de rejeter les couples mais de les trier selon leur valeur respective pour investir judicieusement dans le projet international. La matrice proposée ici repose sur deux dimensions : le potentiel du couple produit-marché et le ticket d'entrée.

■ **Le potentiel des couples produit-marché.** Il peut être défini par les cinq éléments suivants :

- la taille du marché (segment);
- les marges bénéficiaires;
- la tendance du marché (croissance selon le stade du cycle de vie du produit);

Adaptation du modèle d'Igor Ansoff

	Marché domestique	Marché extérieur actuel	Marché extérieur nouveau	
Produit actuel	A3	C2		
Produit adapté	B3	B1	D4	
Produit développé			E4	E1

- la pérennité du courant d'affaires (permanence anticipée selon le stade du cycle de vie);
- l'effet de synergie (le nouveau couple peut-il générer des gains résultant de la diversification, de ventes croisées, d'économies d'échelle accrues...?).

■ **Le ticket d'entrée.** Le ticket d'entrée représente la somme des efforts, des contraintes, du niveau de rivalité, des coûts et des risques qu'implique l'internationalisation d'un couple produit-marché spécifique. En d'autres termes, il s'agit du prix à payer ou du défi à relever pour réussir à exporter le produit X au sein du marché Y. Le ticket d'entrée est composé des trois éléments ci-après :

- les coûts (droits de douane, transport, homologation et adaptation des produits, honoraires professionnels, traduction, recherche de renseignements de marché et de prospects, dotation et formation des ressources humaines...);
- les risques (de change, de crédit, commerciaux, légaux, politiques, culturels...);
- les conditions du marché (rivalité, réglementation, infrastructures...).

Le classement

Revenons à l'entreprise ABC. Le dirigeant est donc invité à évaluer (sur une échelle de 1 à 5, par exemple) les sept couples retenus au regard de chacun des deux axes (potentiel et ticket d'entrée), puis à reporter les résultats dans un graphique. Cet exercice nécessite un minimum de connaissances du marché étranger afin que la démarche soit suffisamment robuste et par conséquent utile.

Après quoi, trois droites sont tracées au sein du graphique : une médiane horizontale, une médiane verticale et une diagonale de pente positive. Le résultat permet de ré-

Le ticket d'entrée représente la somme des efforts, des contraintes, du niveau de rivalité, des coûts qu'implique l'internationalisation d'un couple produit-marché spécifique.

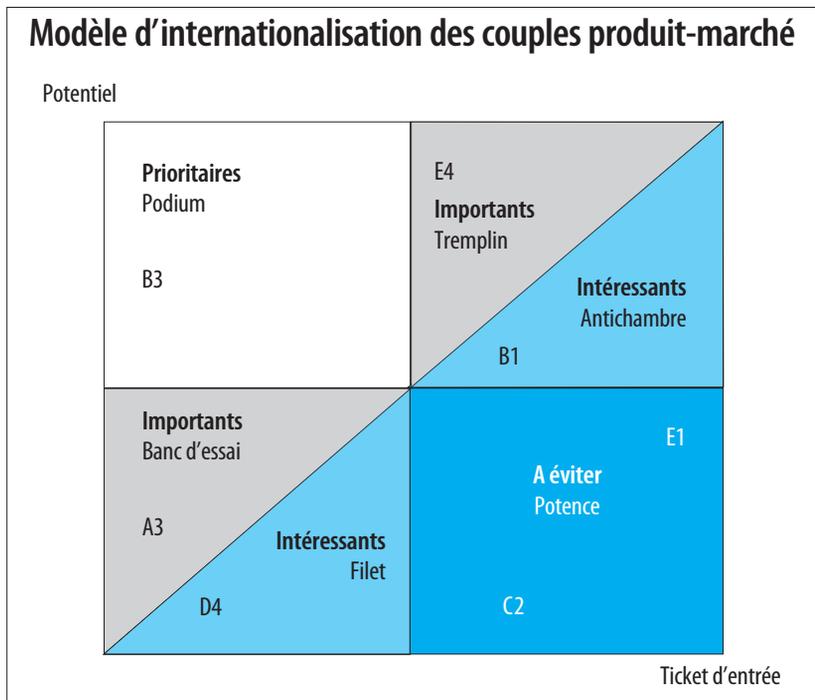
partir les couples produit-marché étudiés en quatre grands groupes (prioritaires, importants, intéressants, à éviter ou à abandonner) ainsi qu'en six sous-groupes : podium, tremplin, banc d'essai, antichambre, filet, potence (voir figure ci-dessous).

1. Prioritaires – podium : B3. Le « podium » (quadrant supérieur gauche) revient ici à B3, soit le candidat auquel ABC doit accor-

der une attention de premier ordre car les retombées sont accessibles, importantes et réalisables à court terme. Les couples produit-marché ayant fait leur ascension jusqu'au « podium » ne doivent jamais être négligés, car ils présentent un potentiel important et un ticket d'entrée peu élevé.

En revanche, peu de prétendants atteignent ce stade, si bien que, généralement, c'est la loi de Pareto qui s'applique (20 % des couples généreront 80 % des revenus ou bénéfices). Les couples qui parviennent à se hisser jusqu'au « podium » recèlent vraisemblablement des avantages distinctifs et ont probablement déjà amorti leurs coûts d'introduction (ticket d'entrée) depuis un certain temps. Une stratégie proactive est ici préconisée au niveau des activités de prospection pour les couples situés dans ce quadrant.

2. Importants – tremplin et banc d'essai. Un niveau de priorité de deuxième ordre est attribué aux couples se retrouvant dans cette catégorie qualifiée d'importante.



Les couples produit-marché importants peuvent se retrouver au sein de deux zones ou sous-groupes (voir triangles correspondants à gauche de la diagonale du graphique). Une stratégie active est ici préconisée en ce qui concerne les activités de prospection associées aux couples localisés dans chacune des zones importantes « tremplin » et « banc d'essai ».

■ **Tremplin : E4.** On retrouve souvent dans cette zone (triangle supérieur de gauche) les couples possédant un potentiel tangible, susceptible de générer des retombées appréciables à moyen et long terme. Dans l'exemple de l'entreprise ABC, des efforts importants de prospection doivent être déployés pour assurer la commercialisation de son produit « E » au sein du marché « 4 ».

Un cas illustrant cette situation est celui d'une entreprise que nous avons étudiée et qui a dû adapter ses crèmes dermocosmétiques pour un marché étranger, les caractéristiques de l'épiderme de la population locale nécessitant des investissements importants en R&D. Une fois ces coûts amortis et après que l'entreprise eut bénéficié d'un effet d'apprentissage dans ce nouveau marché, le couple produit-marché a pu ainsi prendre appel sur le « tremplin » pour mieux prétendre au « podium ».

■ **Banc d'essai : A3.** Pour ces couples (triangle inférieur de gauche), le ticket d'entrée apparaît relativement abordable mais des preuves restent à faire en termes de potentiel. Pour ABC, le « banc d'essai » représente une occasion de tester son produit « A » sur le marché « 3 », où les enjeux ne sont pas déterminants et où l'entreprise pourra être à l'affût des possibilités d'accroissement des gains à moyen et long terme. Le couple produit-marché peut à la rigueur subir une mutation.

Les couples produit-marché ayant fait leur ascension jusqu'au « podium » ne doivent jamais être négligés, car ils présentent un potentiel important et un ticket d'entrée peu élevé.

Ainsi dans cette entreprise canadienne qui cherchait à exporter ses produits en Amérique latine en commençant par la Colombie. Recelant un potentiel *a priori* fort intéressant (44 millions d'habitants), la Colombie comportait toutefois un ticket d'entrée trop élevé pour qu'on s'y attaque d'emblée. Aussi l'entreprise a-t-elle décidé d'amorcer sa démarche sur un autre pays de la région, le Costa Rica, où le potentiel était moindre (4 millions d'habitants) mais où l'opération était à l'échelle de ses capacités (pratiques d'affaires similaires, risque politique réduit, accord de libre-échange entre le Canada et le Costa Rica...).

L'entreprise a donc pu se faire la main au Costa Rica (banc d'essai) pour ensuite aborder de nouveaux marchés d'Amérique latine comportant un plus grand potentiel (Colombie, Mexique, Argentine...).

3. Intéressants – antichambre et filet. Cette catégorie correspondant à un niveau de priorité de troisième ordre se divise en deux zones : « l'antichambre » et « le filet ». Quant aux activités de prospection associées à ces couples, l'entreprise devrait adopter une stratégie réactive qui se reflétera

dans les tactiques mises en œuvre sur le théâtre des opérations. Aussi ses efforts en matière de ressources humaines, financières, matérielles, etc., doivent-ils être pondérés en fonction de l'ordre de priorité attribué à chaque combinaison produit-marché.

■ **Antichambre : B1.** Le jeu en vaut-il la chandelle ? Voilà la question qui se pose aux couples qui se retrouvent dans « l'antichambre » (triangle supérieur droit). Le potentiel, dans ce cas, s'observera vraisemblablement à long terme. ABC devra contrôler de manière assidue les efforts et ressources investis dans l'internationalisation de son produit « B » sur le marché « 1 ». Citons le cas de ce fabricant allemand de produits de hautes technologies pour lesquelles des industriels de la région du delta de la rivière des Perles (Chine) ont manifesté de l'intérêt. Enthousiasmés, les dirigeants allemands devront veiller à ne pas se laisser emporter par un courant de dépenses injustifiées (voyages, missions...) et garder le cap sur les véritables potentialités futures de ces couples car cette zone est plus proche de la « potence » que du « podium ».

■ **Filet : D4.** Cette zone (triangle inférieur de droite) comprend des couples pour lesquels l'effort requis (ticket d'entrée) est raisonnable encore que le potentiel ne soit pas toujours au rendez-vous. Dans cette situation, l'entreprise devra intervenir de manière réactive, tout au plus repérer les bons endroits pour y tendre son filet alors que mère Nature (aléas du marché et de l'environnement) se chargera de compléter le travail. « Filet » renvoie à l'idée de « réseau ». ABC fera ici jouer ses relations et mettra à contribution son réseau d'alliés (clients, fournisseurs, relayeurs...) pour la commercialisation de son produit « D » au sein du marché « 4 ». Il importe de garder à l'esprit que, à l'instar

Synthèse des approches de prospection selon les types de couple produit-marché

Stratégie/tactiques	Couples produit-marché	Prioritaires		Importants		Intéressants	
		Podium	Tremplin	Banc d'essai	Antichambre	Filet	
Eléments stratégiques							
<ul style="list-style-type: none"> • Intensité de l'approche • Horizon • Effort* minimum de prospection 		Proactive Court à long terme 50 %	Active Moyen à long terme 25 %		Réactive Long terme 10 %		
Tactiques préconisées							
<ul style="list-style-type: none"> • Site Internet de l'entreprise • Foires commerciales à l'étranger • Visites de prospects étrangers • Publicité, commandites... • Missions commerciales à l'étranger • Approche de prescripteurs** • Inscription sur listes auprès de donneurs d'ordre étrangers. • Mise à contribution des alliés*** 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Refonte du site ■ Exposit 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Traduction sommaire et indexation du site ■ Visiteur 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contacts utiles 	

• Une puce noire ■ indique une tactique dominante. Une puce blanche □ indique une tactique subordonnée.
 *Effort de prospection : investissement en ressources humaines, financières et matérielles. **Prescripteur : personne influente (ex. : président de chambre de commerce, expert reconnu, politicien...).
 ***Allié : client, fournisseur, banquier, intervenant économique (gouvernemental), etc.

de « l'antichambre », le « filet » est plus proche de la « potence » que du « podium ».

4. A éviter ou à abandonner – potence : C2 et E1. Il s'agit de la catégorie de couples produit-marché à laquelle, en principe, ni attention ni effort ne devraient être accordés. Cette zone (quadrant inférieur droit) est à haut risque, voire suicidaire. Seulement voilà, les entreprises ayant eu à décider du sort de couples se retrouvant dans cette zone révèlent qu'il s'agit des décisions les plus difficiles à prendre, parce que comportant souvent une dimension émotionnelle. Pour reprendre le cas de l'entreprise ABC, les dirigeants sont ici contraints à renoncer à certaines

« occasions d'affaires » perçues ou présumées en C2; ou encore à envisager un retrait stratégique de son produit « E » du marché « 1 », produit qui, pourtant, connaît un grand succès sur son marché domestique.

Le point de départ d'une démarche d'internationalisation réside dans le diagnostic, mais l'entreprise ne doit pas s'en tenir à cette analyse *in vitro* car l'expansion de ses activités au-delà de sa zone de confort comporte des défis et ouvre des débouchés souvent sans commune mesure avec la réalité de son marché domestique. Toutefois, l'entreprise a grandement intérêt à structurer sa démarche. La matrice d'internationalisation présentée tente d'ap-

porter un éclairage complémentaire aux dirigeants à cet égard, particulièrement dans la sélection des couples produit-marché. Tout comme pour le diagnostic, le recours à cette matrice devrait s'effectuer sur une base régulière ou, du moins, chaque fois qu'un nouveau couple produit-marché est considéré. Du reste, la synthèse présentant les approches de prospection en lien avec les niveaux de priorité respectifs des couples (voir tableau ci-dessus) ne doit pas être vue comme l'aboutissement de la stratégie de marketing international mais plutôt comme un gabarit au service du dirigeant dans la planification de son projet.