

LES COUPLES PRODUIT-SERVICE, VOIE DE DEVELOPPEMENT POUR LES PME EXPORTATRICES ?

Jean PHILIPPE*
Pierre-Yves LÉO**
Université d'Aix-Marseille III

RÉSUMÉ

Cette communication présente les principales idées et les premiers résultats d'une recherche en cours portant sur les couples «produit-service» auxquels certaines PMI ont recours pour exporter. L'objectif est de déterminer :

- l'étendue de ces adjonctions de services selon les types de produits industriels vendus et selon les types de services associés aux produits,
- la nature de ces services liés,
- les modes de mise en oeuvre de ces services par les PMI,
- les modes de valorisation de ces services,
- les pays concernés par la vente de ces services liés.

Mots clés: - Commerce international- Exportation- Services associés- Couples produit-services- Marketing international des services- Partenariat- Compétitivité- Valorisation- Diversification

Introduction

Il s'agit, dans ce papier, des tout premiers résultats de l'enquête test. L'enquête définitive est en cours de réalisation et pourra être présentée en octobre.

La négociation de l'Uruguay Round a permis de prendre conscience de l'importance prise, aujourd'hui, par le commerce international et en particulier du rôle des services dans ces

* Jean PHILIPPE est ingénieur - économiste à l'Université d'Aix-Marseille III. Docteur en sciences de gestion, il est spécialisé dans la recherche sur les activités de services sur lesquelles il a écrit de nombreux articles. Il est également co-auteur de "PME, stratégies internationales" (Economica, 1990) et de "PME et grands marchés" (L'harmattan, 1995).

** Pierre-Yves LEO est ingénieur - économiste à l'Université d'Aix-Marseille III, Docteur en Economie Régionale, il est chercheur spécialisé en économie industrielle. Il est auteur de nombreux articles sur les PME et co-auteur de "PME, stratégies internationales" (Economica, 1990) et de "PME et grands marchés" (L'harmattan, 1995).

échanges. Sur 3500 milliards de dollars de biens et services échangés de pays à pays en 1991, le GATT évalue la part des services à 865 milliards. Si l'on y ajoute les ventes de services réalisées dans leur pays d'implantation par les filiales de firmes étrangères de service, le chiffre d'affaires international du secteur des services est évalué à plus de 1000 milliards de dollars¹. Ce poids est d'autant plus significatif que depuis quelques années la croissance des échanges de services est plus rapide que celle des marchandises.

Les échanges de services qui sont ainsi comptabilisés recouvrent des activités très diverses et hétérogènes. Certains secteurs comme le transport et le tourisme contribuent fortement aux échanges, d'autres secteurs ne réalisent pas d'échanges transfrontaliers, mais pratiquent des prises de contrôle d'entreprises à l'étranger. La négociation du GATT et les études qu'elle a suscitées ont ainsi permis de mettre en valeur la diversité des modes d'internationalisation des services.

Pour les apprécier correctement, il faut tenir compte non seulement des exportations mais aussi des investissements directs à l'étranger. D'autant plus que ceux-ci croissent plus vite que le commerce mondial des services depuis 1983. On peut estimer que ce mouvement se poursuivra encore : la situation française montre que la pénétration étrangère dans le commerce et les services demeure inférieure à ce qu'elle est dans l'industrie².

L'internationalisation des services est un phénomène dynamique. Des marges de développement existent, sectorielles et géographiques. Entre les catégories de services, il existe des différences importantes de profils d'internationalisation. Les services aux entreprises présentent des indices de pénétration étrangère et d'exportation beaucoup plus importants que les services aux ménages qui demeurent très peu concernés par le mouvement d'internationalisation. Mais, à l'intérieur même des services aux entreprises, on trouve de fortes disparités. D'un point de vue géographique, l'internationalisation des services est longtemps demeurée très concentrée se cantonnant aux pays occidentaux, mais depuis peu, elle gagne de nouveaux pays, notamment en Asie du Sud-Est.

Un aspect méconnu de l'exportation de services concerne les prestations liées à la vente internationale des produits industriels. Cette offre de service associé n'est pas un phénomène nouveau, mais elle suscite aujourd'hui un intérêt renouvelé. Quand une entreprise exporte un produit, elle doit pouvoir assurer les services qui dépendent directement de son utilisation. Sa compétitivité internationale en dépend souvent, mais ce n'est pas toujours possible car toute firme désirant exporter des services doit résoudre les problèmes liés au marketing et à la réglementation internationale des services.

Pour les PMI, ce contexte revêt une importance particulière car l'offre de services associés devient un facteur de compétitivité internationale. L'élargissement du marché européen et l'intensification de la concurrence pèsent sur le niveau des prix de vente et des marges. Les PMI sont souvent en position difficile dans ce contexte instable car elles ne peuvent utiliser aussi facilement que les grandes entreprises les armes actuelles de la compétition que sont les délocalisations, l'innovation ou les politiques de marques ou de brevets. Adjoindre des services à la vente de leurs produits peut constituer un moyen de fidéliser leurs clients, mais toutes n'ont pas les moyens ni la compétence pour étendre leur offre vers ce type d'activités.

¹ Les experts du Gatt considèrent que les estimations des échanges de services font l'objet de déformations systématiques et que les chiffres avancés sont probablement minorés (GATT, 1990).

² Les filiales de sociétés étrangères contrôlent 12,6 % des effectifs salariés du commerce, 8,4 % des emplois de services et 23,8 % des effectifs industriels. En termes de chiffre d'affaires hors taxes, ces pourcentages sont respectivement de 17,1 %, 9,3 % et 25,6 % (Mission d'études des problèmes du secteur des services, 1992).

Cette communication a pour objectifs d'évaluer l'étendue des couples produit-service exportés par les PME, selon les types de produits industriels vendus et selon les types de services associés aux produits, et d'identifier ensuite les modalités de mise en oeuvre de ces services et leurs modes de valorisation.

Il s'agit, en outre, de recenser les pays concernés par la vente des services pour vérifier si la fourniture de services associés ne concerne que certains pays ou bien si la tendance à la tertiarisation de l'offre industrielle est générale.

Nous présenterons successivement les références théoriques de notre analyse, puis notre méthodologie d'enquête et enfin, les premiers résultats qui ressortent de l'enquête test.

1. - Références théoriques

Les références théoriques ressortent de deux champs différents : les recherches sur le service associé d'une part, le marketing international des services d'autre part.

1.1 - Le service associé

Ce courant de recherches se concentre à son début dans les années 60, sur deux services associés : le service après vente et la distribution physique (Valérie MATHIEU, 1995). Les auteurs cherchent d'abord à définir et à décomposer ces services (H. MATHE, 1989), puis à mesurer les enjeux qu'ils représentent : enjeu technique, commercial mais aussi financier. De plus en plus, la présence de service associé devient pour le client un élément majeur d'appréciation de la qualité d'un fournisseur, après la qualité du produit mais avant le prix (W.D. PERREAULT & F.A. RUSS, 1976).

Cependant le rôle stratégique de ces services est peu à peu mis en avant comme élément clé dans le jeu concurrentiel. Le management du service après vente (P.P. DORNIER, 1990), comme celui de la logistique (J. COLIN & G. PACHE, 1988), plaide pour une restructuration des entreprises en fonction des contraintes mais aussi des opportunités que recèlent ces activités aval.

La perspective des recherches s'enrichit aujourd'hui en ne se limitant plus à deux services mais à un ensemble de services constitutifs d'une nouvelle offre globale. Orio Giarini (1988) développe l'idée que la croissance des fonctions de service est une conséquence directe du développement des techniques de production. Les produits ne peuvent plus être accessibles aux consommateurs sans passer par des opérations complexes de promotion, d'organisation de marché et de distribution sur des territoires variés. Cette complexité engendre une autre phénomène : le développement de services de formation. Plus le produit est "avancé", plus on doit investir pour apprendre. De la recherche en amont à la gestion des déchets en aval, les fonctions de service sont intégrées à tous les stades de la production et dans toutes les activités productives. La notion de valeur doit aussi être révisée pour intégrer non seulement les coûts de production des biens mais aussi tous les coûts annexes depuis leur conception, leur lancement, leur utilisation (maintenance, formation) et jusqu'aux coûts de leur destruction.

En stratégie et en marketing, nous retrouvons un même changement de perspective. En analyse stratégique, le service associé est reconnu comme un élément indispensable pour sa

contribution à dégager des revenus mais aussi des profits. Pour Evarsson (1990), l'orientation service devient un élément fondamental de l'avantage compétitif. Porter (1985) retient deux services parmi les cinq activités créatrices de valeur : les activités de logistique aval et les activités d'installation et de service après vente. Pour Mathur (1988), le service associé peut constituer le support d'une stratégie de différenciation compétitive. Plus récemment, Reffait (1993), s'adressant spécifiquement aux PMI exportatrices souligne combien l'évolution vers plus de service est nécessaire et souhaitable.

En analyse marketing, les produits ne peuvent plus être appréciés en fonction de leurs seuls éléments tangibles car pour les consommateurs, ils sont constitués d'attributs tangibles et intangibles. Kotler (1967) distingue trois niveaux dans un produit : le produit central, le produit tangible et le produit global. Le produit central est l'«avantage essentiel» offert à l'acheteur par rapport à son problème. Le produit tangible est la traduction de ce produit central en une offre marchande. Le produit global contient tout ce qui peut être offert autour du produit tangible. Sur le même mode, Levitt (1981) décompose le produit en quatre éléments : le produit générique, le produit attendu, le produit augmenté et le produit potentiel. Le produit générique permet de participer au marché, le produit attendu correspond aux attentes minimales du client, le produit augmenté est enrichi d'éléments attractifs pour le client, le produit potentiel englobe tout ce qui peut être fait pour le retenir. Les services sont le vecteur de l'enrichissement du produit. Lynn Shostack (1977) en développant l'idée du continuum bien/service au sein d'une même offre essaie à partir d'exemples de dégager des éléments stratégiques adaptés.

1.2 - Le marketing international des services

Le marketing international des services s'intéresse aux causes de l'internationalisation des services, aux choix des modes d'implantation à l'étranger et aux problèmes marketing spécifiques de l'internationalisation des services.

Les recherches des causes de l'internationalisation des services font une part importante aux besoins d'interaction prestataire/client (J.P. Thuillier, 1988) et à la quasi-impossibilité d'assurer cette interaction à distance. L'échange d'informations (P.N. Farrell, P.E. Wood & L.A.R. Moffat, 1993) et la contribution importante du client à la réalisation du service rendent souvent nécessaire la présence physique du prestataire sur le marché. Mais les modes d'internationalisation ne sont pas figés (S. Vandermerwe & M. Chadwick, 1989) car les technologies de l'information changent la nature des services et modifient la manière dont ils sont vendus. Pour apprécier l'impact de ces modifications, il convient d'évaluer la part de technologies d'information incorporées dans le service et le degré d'interaction entre le prestataire et le client. Les services dont la part de technologies est dominante auront un potentiel plus élevé d'internationalisation par des procédures d'exportation proches de celles des biens industriels. A l'opposé, les services à fort degré d'interaction ne pourront être distribués que par des établissements locaux.

Les recherches sur les modes d'implantation mettent en avant le rôle de l'expérience internationale dans le choix des marchés (K. Erramilli, 1991). Les entreprises de services préfèrent d'abord s'intéresser aux marchés qui paraissent similaires parce que les transferts d'informations et l'obtention des ressources managériales en sont facilitées. En outre la proximité réduit l'incertitude. A mesure qu'elles acquièrent une expérience internationale, les firmes cherchent à pénétrer des marchés culturellement et géographiquement plus éloignés.

Après avoir choisi le pays, ces firmes doivent choisir le mode d'entrée dans ce pays (K; Erramilli & C.P. Rao, 1990). La présence sur le marché ne se confond pas avec l'implantation

locale : elle recoupe en fait une diversité de pratiques qui se situent à mi-chemin entre l'exportation "pure" et l'implantation locale. Cette dernière forme suppose l'établissement d'une filiale dans le pays cible et une plus grande implication financière.

La question du mode d'implantation locale est cruciale en raison des caractéristiques spécifiques des services (B. Nicoulaud, 1988) qui sont l'intangibilité, l'inséparabilité, l'hétérogénéité, et la périssabilité du service.

L'intangibilité exprime la caractéristique essentielle des services : à la différence des biens matériels, ils n'existent pas par eux-même mais par leurs effets sur la personne ou les biens des acquéreurs. Très souvent, leur résultat est intangible ou comporte au moins une forte part d'immatérialité. Cela se manifeste essentiellement par des problèmes de communication. Le client ne pouvant examiner le service avant la prestation, il va s'en remettre à l'expérience personnelle ou au «bouche à oreille». La communication va jouer un rôle primordial mais les publicitaires s'accordent sur le fait qu'il est très difficile de promouvoir les ventes de la même façon dans différentes parties du monde, a fortiori lorsqu'il s'agit de services. La politique de communication doit varier selon le niveau du développement économique du pays, les cibles de marché et les besoins associés au produit.

L'inséparabilité décrit le caractère de la relation client/prestataire. Alors qu'un bien est d'abord produit puis vendu et consommé, un service est d'abord vendu puis consommé et produit simultanément. Ceci implique qu'un service peut rarement être séparé de son prestataire. La qualité du service, notamment si l'entreprise travaille avec des sous-traitants, va revêtir une importance particulière, d'autant plus que les services se caractérisent par une production hétérogène.

L'hétérogénéité dans la production des services provient de l'influence déterminante qu'exercent, sur le résultat, la personnalité des prestataires, celle des clients et les conditions existant lors de la réalisation du service. Cette irrégularité est néfaste à la lisibilité du service et doit être combattue par des politiques appropriées. Pour rendre les productions plus homogènes, il faut donc une sélection rigoureuse du personnel prestataire, une formation adaptée de celui-ci et un travail sur le concept de service proposé.

Enfin, la périssabilité exprime le fait qu'un service ne peut être stocké. Il doit être consommé lors de sa production et il faut donc synchroniser l'offre et la demande. Les moyens les plus fréquents pour ce faire sont le recours au travail à temps partiel ou à une tarification différenciée. En marketing international, les prestataires doivent étudier l'acceptabilité sociale et la légalité de tels moyens.

Comme le souligne Reffait, *«le passage d'une orientation produit à une orientation service présuppose celui d'une orientation production à une orientation marché»*. Il ne faut pas sous-estimer l'importance des changements culturels et organisationnels que cela entraîne pour une PMI.

2. Méthodologie

Biens et services sont souvent liés dans les échanges : c'est le cas par exemple des services après vente et de la maintenance pour lesquels la vente du produit entraîne, à terme, celle des services. Les entreprises qui proposent des services après vente irréprochables possèdent un avantage concurrentiel certain pour pénétrer les marchés étrangers et bénéficient en retour d'informations leur permettant d'améliorer leurs produits.

Mais à côté de ces couples «produit-service», des firmes de service se sont internationalisées et, souvent, s'appuient sur des produits pour assurer ce développement. Elles aussi utilisent des couples «service-produit» soit pour développer une stratégie d'expansion propre, soit parce que leurs prestations constituent des supports de l'échange international des produits. La distinction industrie/service est donc moins pertinente par rapport au problème de l'internationalisation. Les échanges de services se distinguent cependant de ceux des biens par des spécificités bien marquées mais ils procurent aussi des profits différents.

Deux champs de recherche sont donc concernés, chacun avec sa problématique propre mais dont certains éléments sont communs : l'internationalisation des entreprises de services, d'une part, et, d'autre part, l'exportation de services par les firmes industrielles ou commerciales. Le premier champ nous intéresse ici indirectement, car ce qui est observable pour les services peut servir de socle à la problématique des couples «produit-service».

La connaissance du comportement des entreprises en matière d'exportation de services ne peut se faire que par enquêtes auprès des entreprises. Pour conduire cette recherche, nous avons donc d'abord effectué une série de 37 entretiens auprès de PME industrielles exportatrices et de sociétés de services ayant une activité internationale. Ces entretiens nous ont permis d'identifier les hypothèses de notre recherche, de mettre à jour une liste de services les plus couramment pratiqués par les entreprises et, enfin, de réaliser le questionnaire d'enquête.

2.1. Hypothèses

Six hypothèses de recherche ont été retenues, ce sont les suivantes :

H.1 - Les PMI proposant les produits les plus complexes sont plus naturellement concernées par la tertiarisation de l'offre.

H.2 - Les PMI fabricant les produits les plus concurrencés utilisent la tertiarisation de l'offre pour se différencier.

H.3 - Le type de service proposé fait l'objet d'un choix par les entreprises en fonction de leur contexte stratégique.

H.4 - L'association de services au produit central fait l'objet d'un choix par les entreprises selon les pays cibles.

H.5 - Les services ajoutés sont plus souvent un coût supplémentaire qu'une source de revenus facturés en tant que tels.

H.6 - Associer des services à des biens exportés conduit à externaliser une plus grande partie de l'organisation.

2.2. - Identification des services proposés

Les services qui ont été inventoriés se différencient d'une part, selon que leur lien avec le produit est direct ou non et, d'autre part, selon leur degré de tangibilité (fort ou faible). Le tableau ci-après regroupe les 17 services retenus dans les quatre catégories correspondantes :

Tableau n° 1 : Typologie des services susceptibles d'être associés à des produits dans des couples produit-service.

	Tangibilité	
	forte	faible
Lien avec le produit faible	Sécurité, gardiennage Travaux administratifs divers* Restauration collective Location de matériel Location de main d'oeuvre	Vente d'informations Vente de brevets, licences Conseils expertises techniques Conseils expertises en gestion Formation de personnel 1**
Lien avec le produit fort	Service après vente Entretien, maintenance Installation, montage, finitions Transport, Assistance technique	Assurance et services financiers Publicité Formation de personnel 2**

* Secrétariat, traduction, saisie informatique, comptabilité

** La formation de personnel est classée 2 s'il s'agit de former à l'utilisation d'un produit exporté.

Les services à forte tangibilité et très liés au produit sont sans doute les premiers à être mobilisés par les PMI pour soutenir leurs ventes internationales. Ils sont cependant plus difficiles à facturer indépendamment du produit et ils vont plutôt faire partie d'une offre globale et d'un prix global payé par l'utilisateur. Maîtriser la prestation à l'étranger de services plus riches en informations, donc moins tangibles, est une réelle difficulté pour une petite organisation. Mais ce type de service se prête mieux à une facturation indépendante et peut conduire l'entreprise à intervenir progressivement en prestataire pur. On peut penser que la première étape sera probablement de se cantonner à des services qui restent liés au produit, pour se diversifier ensuite vers des services valorisant les compétences et le savoir-faire acquis par l'entreprises dans son domaine. Les services moins liés au produit ou au savoir-faire particulier de l'entreprise doivent, pour pouvoir s'exporter, présenter un avantage spécifique marqué, qui suppose une véritable diversification de la part d'une firme à dominante industrielle.

Une troisième dimension doit être prise en considération pour approcher les choix des PMI : le degré d'interaction nécessaire entre prestataire et client. En effet lorsque la réalisation du service suppose des interactions fréquentes avec le client, il devient difficile et coûteux de réaliser les prestations depuis une base éloignée et l'implantation devient nécessaire. Les investissements peuvent être tels que le dirigeant préfère renoncer à ce type de service, ou, à tout le moins, se contenter de le développer sur un ou deux marchés.

2.3 L'enquête et le questionnaire

Deux questionnaires ont été mis au point, l'un spécifique aux firmes de service ayant une activité internationale, l'autre destiné aux entreprises industrielles ou commerciales. C'est cette deuxième enquête qui nous permettra de vérifier nos hypothèses concernant les «couples produit-service». Le questionnaire habituel de l'enquête «Télexport» qui comprend notamment les informations concernant les pays et les produits, s'est vu augmenté d'un volet services, réalisé par nos soins. Quels services sont réalisés à l'étranger, sont-ils facturés, comment sont-ils mis à disposition des clients, cela concerne-t-il tous les pays et, enfin, pour quelles raisons cette extension ?

Une première enquête test a été réalisée pour valider ce questionnaire. 700 questionnaires ont été envoyés par voie postale dans les Bouches du Rhône, le Var, le Vaucluse et les Alpes Maritimes. Ce sont les résultats de cette enquête test qui sont présentés dans cette

communication. Ils ont permis de mettre au point le questionnaire définitif qui est diffusé depuis mars 1996 à toutes les entreprises industrielles et commerciales de la banque de données «TELEXPOR» (37 0000 répondants). L'association «TELEXPOR» groupant les Chambres de Commerce et d'Industrie assure la diffusion des questionnaires dans le cadre de son enquête annuelle.

3 - Premiers résultats tirés de l'enquête test

49 entreprises, sur les 700 sollicitées ont répondu en renseignant correctement les questions insérées par nous. Le taux de réponse à la feuille concernant les couples produits/services s'élève à 7 %. S'agissant d'une enquête postale à laquelle la réponse n'a aucun caractère obligatoire, on peut considérer ce taux comme satisfaisant. Il mêle cependant les non-réponses et les réponses négatives, les firmes ne se considérant pas concernées étant invitées à ne pas répondre. Une question filtre générale a été introduite dans le questionnaire définitif pour bien distinguer ces deux catégories parmi les non-réponses.

La couverture géographique des réponses est très inégale puisque l'on trouve 42 répondants dans les Bouches du Rhône, 5 dans le Var et 1 seulement dans chacun des deux autres départements. Cela provient certainement en partie de la distribution des exportateurs à l'intérieur de la région, mais la faiblesse des taux de réponse du Vaucluse et des Alpes maritimes peut aussi résulter d'un suivi moins poussé des réponses ainsi que d'un effet sectoriel, la spécialisation des exportateurs de ces deux zones étant très marquée sur des secteurs de consommation (agro-alimentaire, confection) peu enclins à tertiariser leur offre internationale.

Ce point semble confirmé par l'analyse de la structure sectorielle des réponses obtenues, telles qu'elles apparaissent dans le tableau n°2.

TABLEAU n° 2
Répartition par secteurs d'activité des réponses à l'enquête-test

Secteurs d'activité	Réponses à l'enquête test		Champ interrogé*	
	nombre	%	nombre	%
Ind. agro-alimentaires	1	2,0	53	7,6
Extrac., métaux, mat. C°	2	4,1	24	3,4
Textiles, cuir, habillement	0	0,0	31	4,4
Bois, papiers, éditions	0	0,0	29	4,1
Bâtiment, G.C.A.	0	0,0	13	1,9
Chimie, Parach., Verre	0	0,0	69	9,9
Biens d'équipement	20	40,9	97	13,9
Industries diverses	1	2,0	27	3,8
Secteur secondaire	24	49,0	343	49,0
Commerces agro-aliment. 2	4,1	124	17,7	
Com. cuir, text, vêtements0	0,0	19	2,7	
Com. bois, papiers	0	0,0	25	3,6
Com. métx, chimie, divers9	18,4	73	10,4	
Com. machines & équip. 11	22,4	70	10,0	
Services	3	6,1	46	6,6
Secteur tertiaire	25	51,0	357	51,0
TOTAL	49	100,0	700	100,0

* champ établi d'après la répartition par secteur du champ Téléxport en PACA

L'identité des distributions entre les secteurs secondaire et tertiaire peut être considérée comme un pur fruit du hasard si l'on considère attentivement les écarts de taux de réponses selon les secteurs plus détaillés. Pour le secteur manufacturier, plus de 80 % des réponses obtenues proviennent de la fabrication de biens d'équipement, secteur où le taux de réponses dépasse les 20 %, ce qui est important pour ce type d'enquête. On ne trouve en revanche aucune réponse dans les autres pôles exportateurs de la région que sont la confection ou la chimie-parachimie-pharmacie, et une seule dans le secteur des industries agro-alimentaires.

Dans le secteur tertiaire, le taux de réponses le plus élevé (15,7 %) est obtenu pour le secteur des ventes de machines et d'équipements, qui regroupent la moitié des réponses obtenues dans le secteur commercial.

Ceci tend à confirmer, au moins pour la région PACA, que l'adjonction de services, nécessité ancienne pour les biens d'équipement, a beaucoup de mal à se généraliser dans les autres secteurs d'activité. La taille de l'échantillon ne permet pas d'aller plus loin sur ces points.

TABLEAU n° 3
Répartition par taille, statut et grands secteurs d'activité
des réponses à l'enquête-test

Taille (emplois) / Statut	Secteur industriel		Secteur tertiaire		Total	
	Filiale	Indépend.	Filiale	Indépend.	Filiale	Indépend.
Moins de 10 salariés	1	3	1	16	2	19
de 10 à 49 salariés	2	10	2	3	4	13
de 50 à 250 salariés	4	4	1	1	5	5
5000 salariés ou plus	1	0	0	0	1	0
Total	8	17	4	20	12	37

Les données présentées dans le tableau n° 3 montrent l'hétérogénéité des réponses obtenues par l'enquête-test. On y trouve une entreprise n'ayant qu'un seul salarié à côté d'une (Eurocopter) qui en emploie plus de 6000. Douze répondants sont des filiales de groupes plus larges et n'ont donc pas la même perception des problèmes liés à l'export que les firmes indépendantes. Enfin, l'échantillon oppose deux groupes conséquents : des PMI industrielles indépendantes (elles sont 14 ou 17 selon le seuil de taille retenu) et des TPE commerciales, indépendantes elles aussi (elles sont 16 ou 19 selon la limite de taille retenue). C'est sur ces deux groupes plus homogènes que nous avons concentré l'analyse des réponses, mais, compte-tenu de leur effectif faible, il convient de ne considérer ces premiers résultats que comme de simples indications.

3.1 - Résultats concernant les PMI

Si l'on considère les trois entreprises de moins de 10 salariés qui sont indépendantes, l'une a 9 salariés, l'autre 8 et la troisième 4 seulement. Nous considérerons donc les deux premières comme faisant partie du champ PMI que nous étudions, la troisième étant vraiment trop petite pour pouvoir y être assimilée. Le champ analysé comprend donc 12 petites entreprises et 4 moyennes, la plus grande de ces dernières employant une centaine de personnes. La faible taille de cette partie de l'échantillon-test interdit quasiment les exploitations par tri-croisé qui portent le plus de sens. Cependant, la description des 16 entreprises n'est pas sans intérêt.

Profil des répondants

Outre la prédominance, déjà mentionnée, du secteur des biens d'équipement, on observe que ces petites firmes sont très organisées pour leur taille : près des deux tiers déclarent disposer de trois ou quatre services spécialisés distincts, presque toutes (15) disposent d'une structure spécialisée à l'export, soit qu'elles aient un responsable export distinct du dirigeant (11 cas, parmi lesquels 7 ont un responsable export dont c'est la tâche exclusive) soit qu'elles emploient du personnel spécialisé à plein temps sur ce domaine (12 cas). La taille de ces équipes export est conforme à ce que l'on a déjà pu observer dans ce type d'entreprises : 2 ou 3 personnes dans la majorité des cas (8 sur 12). Peu de filiales à l'étranger pour ces firmes, puisque seulement 4 d'entre-elles en ont et que dans 3 cas il s'agit d'une filiale unique.

Ce sont, en revanche, de vrais exportateurs, puisque 12 vendent la totalité de leurs exportations directement. Pour celles qui recourent à l'exportation indirecte (elles sont quatre), ce n'est le moyen principal d'accès à l'international que dans deux cas. Leur degré d'engagement à l'export est assez élevé : on trouve 3 cas qui y réalisent plus de 90 % de leur ventes, 7 avec de 20 % à 60 %, 4 de 10 % à 15 % et 2 seulement sont des exportateurs marginaux avec des taux d'exportation de 8 % et 2 %. Elles sont engagées sur des marchés assez nombreux et variés géographiquement. 5 sont présentes dans plus de 20 pays, 3 dans 10 à 20 pays, 4 dans 5 à 10 pays. 3 seulement ont une exportation étroite avec moins de 5 pays (15 réponses seulement ont été obtenues sur les pays). Cette échelle se trouve à peu près conservée si l'on considère 13 zones géographiques pertinentes pour l'export (3 en Europe, les DOM-TOM, 2 en Amérique, 3 en Afrique, 3 en Asie-Moyen Orient, et l'Océanie). 7 firmes sont concernées par plus de 6 zones, 6 par 3 ou 4 et 2 seulement par moins. Cela résulte d'une assez grande dispersion des pays marchés qui ne se retrouvent pas souvent concentrés dans les mêmes zones géographiques. La plupart (13) ont des marchés dans la CEE et dans le reste de l'Europe occidentale (11) ; 9 exportent dans les pays du Maghreb, 9 en Amérique du Nord, 8 au Moyen Orient et 7 en Afrique Noire. Enfin, notons que onze de ces firmes exportent en Allemagne, 7 aux USA mais une seule au Japon.

Elles utilisent le plus fréquemment les transports aériens pour exporter (77 % des réponses), mais aussi les transports routiers (70 % des réponses). Le transport maritime ne concerne qu'une petite majorité des entreprises (54 %). La plupart (70 %) utilisent d'ailleurs plusieurs moyens concurremment, plus de deux dans la majorité (56 %) des cas. Leur clientèle est essentiellement constituée par d'autres industriels ou par des agents du secteur public. 2 seulement vendent à des clients du secteur commercial.

Cette description nous montre que les entreprises répondantes n'ont pas le profil commun des exportateurs de la région (Léo, Monnoyer & Philippe, 1990). Ce sont des firmes organisées, avec un savoir-faire international et logistique indéniable. Pour elles, l'exportation est visiblement un axe stratégique du développement, déjà bien pensé et construit par des actions menées dans un assez grand nombre de pays.

Pour certaines firmes une telle évolution représente un changement profond, équivalent à une diversification et remettant en cause jusqu'à la culture de l'entreprise. Dans certains secteurs, comme les biens d'équipement, incorporer du service est une nécessité ancienne, à laquelle les firmes ont déjà pu se confronter. L'hypothèse selon laquelle la complexité des produits entraîne des services liés semble tenir et nécessitera une validation sur l'échantillon total. Dans un autre registre, plus le produit est banalisé (ou en fin de cycle de vie) plus une stratégie de différenciation tertiaire peut s'avérer opportune, mais celle-ci est rarement mise en oeuvre par les PMI.

Les prestations

Les PMI répondantes déclarent réaliser à l'étranger de 4 à 6 prestations de service différentes (50 %) ou moins (31 %) ; rarement plus (3 cas) avec 7 ou 9 services mentionnés. Les prestations les plus fréquemment citées sont directement liées au produit : service après vente (14 cas), installation-montage (13 cas) et entretien-maintenance (12 cas). Les services qui viennent ensuite restent très attachés aux compétences et aux produits développés par l'entreprise : formation de personnel (9 cas), assistance technique (8 cas) et conseils ou études techniques (7 cas). Tous les autres services proposés dans le questionnaire sont très rarement mentionnés, voire jamais.

La nature du bien conditionne l'offre de service. S'y ajoute la stratégie propre de chaque firme qui s'appuie souvent sur ses domaines de compétence : il est plus facile de proposer des services dans des domaines que l'on maîtrise bien plutôt que de créer ex-nihilo le savoir faire requis même s'il est étroitement lié au produit vendu. Ainsi, sur la liste des services proposés aux entreprises, peu de PMI réalisent un nombre élevé de services. Elles se cantonnent généralement aux prestations très liées à leurs produits. La structure de la firme semble exercer une influence sur le type de services liés. Les PMI dont l'organisation est moins développée sont aussi celles qui offrent le moins de services.

Les causes

Cette question a enregistré un taux élevé de non-réponses (56 %) ce qui peut s'expliquer logiquement par la conjonction de deux phénomènes : d'une part, la personne chargée de répondre n'est pas forcément le dirigeant ni proche de lui, d'autre part elle n'a pas forcément la mémoire des causes qui ont présidé à une décision qui peut être relativement ancienne. Les sept firmes répondantes mentionnent, en général, plusieurs causes, mais n'en retiennent que deux ou trois comme très importantes. Une cause vient largement en tête : le service ajouté au produit est un bon argument de vente (5 réponses sur 7 le classent comme important ou très important). La demande des clients aurait été un moteur important pour quatre répondants. Deux autres causes viennent ensuite, mentionnées chacune par trois entreprises :

- ces services, déjà assurés en France, auraient naturellement accompagné les exportations du produit,

- pour trois firmes, enfin, il s'agit d'un potentiel de chiffre d'affaires à exploiter. Cette optique, relativement rare dans l'échantillon-test, correspond d'une certaine manière à une diversification et doit s'accompagner d'une facturation régulière des prestations effectuées.

Ni la référence aux procédures de qualité, ni l'imitation de la concurrence ne constituent des facteurs significatifs de tertiairisation de l'offre pour les PMI interrogées.

Le poids de la concurrence n'est sans doute pas reconnu par les patrons interrogés car il n'est certainement pas valorisant d'admettre que des choix stratégiques soient dictés par la pression de la concurrence. Mais cela seul peut expliquer l'attitude générale des firmes industrielles qui tendent à proposer les services comme un argument de vente, un attribut du produit dont le prix est inclus dans le prix de vente. Il sera d'autant plus difficile de faire passer ces services du statut de coût nécessaire à celui de source possible de profit demeure exceptionnel.

La valorisation

Il est très difficile, pour une PMI, de valoriser directement les services liés au produit, d'autant que, souvent, l'objectif de leur introduction n'a pas été de trouver de nouveaux gisements de chiffre d'affaires. Onze des seize répondants ne dégagent aucun chiffre d'affaires spécifique aux services réalisés à l'étranger. Parmi les cinq autres, trois ne réalisent que des chiffres

marginaux (de 2 à 6 % du montant des exportations). Deux firmes seulement parviennent à valoriser sensiblement les services offerts qui représentent alors entre 10 et 15 % de leurs exportations totales.

Les possibilités de facturation sont variables d'un type de prestation à l'autre. Il faut bien sûr ne tenir compte que des prestations assurées directement par l'entreprise, les modes indirects pouvant donner lieu à des systèmes de facturation et de paiements complexes et difficiles à comparer systématiquement. On constate ainsi que certaines prestations sont toujours (ou presque) accompagnées d'une facturation spécifique : installation-montage, maintenance-entretien, formation de personnel, transport, location de personnel, vente de brevets. Un autre groupe de services est facturé dans environ deux cas sur trois ou un cas sur deux : service après vente, conseils et études techniques. Enfin, certains services donnent rarement lieu à valorisation directe : l'assistance technique, très fréquemment mentionnée, n'est facturée que par deux firmes. Le financement, assurance et la publicité n'ont été facturés par aucune des 3 firmes qui les proposent à l'étranger.

Les modes de prestation

9 firmes sur 16 n'utilisent qu'un seul mode de prestation pour chaque service assuré à l'étranger. Quatre recourent en revanche systématiquement à des combinaisons de prestation directe et de prestation par un agent local. Le mode de prestation le plus fréquent est la prestation directe, depuis la France. Trois entreprises seulement n'utilisent pas du tout ce mode de prestation, tandis que 12 y recourent pour plus de la moitié des services proposés. Les quatre firmes ayant une (ou deux) filiale(s) à l'étranger délèguent sur celle(s)-ci tout ou partie des prestations à effectuer, mais ce mode d'organisation externe reste peu fréquent chez les PMI. On constate que les alliances avec des partenaires locaux, moins coûteuses mais quelques fois moins performantes constituent les formes d'implantation privilégiées par les PMI. La constitution d'un réseau d'agents locaux chargés de ces tâches de services est une option retenue par 7 ou 8 entreprises de l'échantillon, qui s'opposent nettement aux 7 autres qui ne confient à l'extérieur de l'entreprise aucune prestation de service pour leurs clients étrangers. On retrouve bien là une des difficultés majeures de l'expansion internationale des PMI d'équipement : arriver à constituer un réseau international de gens techniquement compétents pour mieux assurer le suivi des clients.

Les pays concernés

Compte tenu de l'étroitesse de l'échantillon, il est difficile de repérer et d'expliquer des différences de comportement selon les pays en matière de services joints aux produits vendus. On observe cependant que les trois quarts de l'échantillon (12 firmes) réalisent des prestations de service dans **tous** les pays où elles sont présentes. Si cela était confirmé par l'enquête nationale, il faudrait remettre en cause l'hypothèse d'un choix géographique par les PMI. Il convient toutefois de remarquer que les services qui ont été le plus souvent mentionnés dans notre échantillon régional sont si intimement liés au produit qu'il est sans doute impossible de pouvoir le vendre sans eux. L'hypothèse du choix géographique devra être précisée, concernant les services moins liés aux produits.

S'agissant d'une éventuelle évolution de l'exportation de biens vers la prestation de services à l'étranger, il faut constater qu'il est également rare que les PMI vendent des services indépendamment de leurs produits : elles ne sont que 6 sur 16 à le faire. Pour deux d'entre-elles cela tient en partie à leur activité qui les apparente à des prestataires de services : la réparation de matériel électrique et l'installation électrique sont considérées comme industrielles par la nomenclature d'activités utilisée.

Le trop petit nombre de firmes concernées, soit par la vente de produits sans aucun service, soit par la vente de services sans aucun produit, ne permet pas de déceler d'éventuelles préférences géographiques pour ces deux stratégies.

3.2 - Résultats concernant les petites maisons de commerce

Le champ étudié ici a du être délimité pour tenir compte d'un minimum d'homogénéité des répondants. La plus grosse maison de commerce indépendante ne pouvait y être ajoutée si l'on considère qu'elle emploie plus de 200 personnes, tandis que la suivante n'en emploie que 20. Les réponses les plus nombreuses de cette catégorie émanent d'entreprises de très petite taille : 11 emploient moins de 3 salariés, 5 de cinq à dix et 3 de 12 à 20. Le champ analysé comprend donc 19 petites entreprises de commerce international.

Profil des répondants

Ce type d'entreprises présente une image différente des PMI exportatrices. Elles sont, en général, encore moins structurées, ce qui se comprend du fait de leur plus petite taille. 6 ont un service commercial, 5 un service export, 3 un service administratif et deux un service achats. Elles disposent pourtant presque toutes (16) de personnel consacré exclusivement à l'exportation, mais cela reste limité à 1 ou 2 personnes pour 13 d'entre elles, 3 pour les trois autres. Une seule de ces entreprises contrôle une filiale à l'étranger.

Elles ont un réel savoir-faire en matière d'exportation puisque 14 assurent directement leurs exportations, tandis que les trois qui exportent aussi indirectement le font dans des proportions qui restent faibles. Cinq entreprises sont un peu différentes des autres en ce que leurs importations sont plus élevées que leurs exportations. Leur relation avec l'étranger est donc différente surtout lorsqu'il n'y a pas d'exportation (1 cas). Les autres sont très engagées à l'export, 11 sur 16 répondantes ont un taux d'exportation supérieur à 50 %, parmi lesquelles 8 ont plus de 75 %. En revanche, elles vendent dans peu de pays et dans les mêmes zones géographiques : 10 sur 18 exportent dans moins de quatre pays, 14 dans moins de quatre zones. Cette concentration géographique se double d'une spécialisation produit nette : 9 n'exportent qu'un ou deux produits, 5 trois ou quatre, ce qui est peu pour des firmes commerciales. Il en va de même en ce qui concerne leurs importations : parmi les 12 qui réalisent des importations, 7 se limitent à un ou deux pays. L'orientation géographique des exportateurs est bien distincte de celle des PMI : 12 vendent dans les pays du Maghreb, 9 en Afrique noire, 6 dans les DOM-TOM et 8 seulement dans des pays de la CEE.

Elles utilisent principalement le transport maritime pour exporter (10 réponses sur 15), suivi du transport aérien (8 des réponses). Le transport routier ne concerne que les entreprises travaillant en Europe (7 cas). La plupart (14 sur 15) n'utilisent qu'un seul moyen de transport ou deux. Leur clientèle est essentiellement constituée par d'autres sociétés commerciales.

Ces premiers éléments nous montrent des petites firmes qui ont développé un savoir-faire international en se focalisant sur quelques pays et peu de produits. Leur petite taille explique sans doute la simplicité de leur organisation mais cela ne les a pas empêché de proposer des services à côté de leurs produits.

Les prestations

Elles assurent à l'étranger relativement moins de services que les PMI précédemment analysées : environ 50 % de ces firmes (10 cas) réalisent à l'étranger de 3 à 5 prestations de

service différentes ; 37 % en font moins (une seule prestation pour 6 cas sur 7) ; peu en font plus (2 cas) avec 6 services mentionnés. Les prestations les plus citées sont les mêmes que pour les PMI, mais elles apparaissent moins fréquentes. Ce sont les plus directement liées au produit : service après vente (10 cas), entretien-maintenance (10 cas) et installation-montage (9 cas). On trouve ensuite également des services qui sont, théoriquement, plus valorisants : assistance technique (8 cas), formation de personnel (7 cas) et conseils ou études techniques (5 cas). Comme pour les PMI, très peu de firmes (3 au maximum, souvent aucune) déclarent réaliser l'un des autres services proposés dans le questionnaire.

Les causes

Comme pour les PMI, cette question a connu un taux élevé de non-réponses (42 %) qui peut donc s'expliquer de la même façon. Huit des onze firmes répondantes retiennent plusieurs causes, mais la plupart n'en retiennent qu'une ou deux comme très importantes. Une cause vient largement en tête : le service a été ajouté au produit à la demande des clients (7 réponses sur 11 la classent comme important ou très important). Le service comme argument de vente, cité par le plus grand nombre de PMI, vient en second rang, avec 5 réponses. 5 réponses également soulignent le fait que ces services étant déjà assurés en France, accompagnent naturellement les produits à l'étranger. Trois firmes seulement voient dans le service un potentiel de chiffre d'affaires à exploiter. La rareté de ce point de vue, observée également chez les PMI, montre que la diversification tertiaire de l'offre ne concerne encore qu'un petit nombre d'entreprises engagées à l'étranger.

Comme pour les PMI, quasiment aucune firme n'a considéré la référence aux procédures de qualité ou l'imitation de la concurrence comme une cause importante de la tertiarisation de leur offre.

La valorisation

Bien que vendre soit la finalité de toute firme commerciale, il apparaît qu'elles ont du mal à facturer les services qu'elles disent associer aux produits exportés. Ceci, rapproché de la faiblesse des réseaux, peut amener à douter de la réalité de ces services. 7 firmes sur 17 ne tirent aucun chiffre d'affaires des services associés aux produits exportés. Pour cinq autres, le montant obtenu reste très marginal (de 1 à 6 % des exportations). Pour trois autres il est assez conséquent (autour de 10, 15 %). Deux firmes, en revanche, tirent l'essentiel de leurs ressources export de ce poste ; il s'agit de deux firmes rattachées à ce groupe des TPE commerciales mais qui sont plutôt des prestataires de services, proposant des conseils en gestion et de l'ingénierie

Les possibilités de facturation sont variables d'un type de prestation à l'autre, mais toutes sont plus faibles dans cette partie de l'échantillon que dans les PMI. On observe que les prestations accompagnées systématiquement d'une facturation spécifique ne sont pas les plus souvent mentionnées : transport, location de matériel, vente de brevets, d'informations. La maintenance-entretien est facturée dans près de deux cas sur trois. L'installation-montage dans un cas sur deux. Les autres services sont rarement facturés : service après vente (3/8), assistance technique (3/8), formation de personnel (2/6), conseils et études techniques (1/5). La publicité n'a été facturée par aucune des 2 firmes qui le proposent à l'étranger.

Les modes de prestation

15 firmes sur 18 n'utilisent qu'un seul mode de prestation pour chaque service assuré à l'étranger, ce qui est nettement plus fréquent que pour les PMI. Les trois autres recourent

systématiquement à des combinaisons de prestation directe et de prestation par un agent local (parfois filiale). Le mode de prestation le plus fréquent est la prestation directe, depuis la France. Une seule entreprise n'utilise pas du tout ce mode de prestation, tandis que 14 y recourent pour tous les services rendus. La firme ayant une filiale à l'étranger lui délègue une partie des prestations à effectuer. L'utilisation d'agents locaux pour assurer tout ou partie des prestations accompagnant les produits vendus n'est pas le choix le plus courant : deux le font systématiquement, une pour deux services sur trois, une pour un service sur deux et une pour deux services sur cinq. La modestie de ces réseaux est à rapprocher des types de services associés des types de produits vendus et du type dominant de clientèle qui, n'étant pas utilisateur final, a peut-être moins besoin d'un suivi constant.

Les pays concernés

Comme pour les PMI, on constate que plus des trois quarts de l'échantillon (15 firmes) réalisent des prestations de service dans tous les pays où elles sont présentes. Les TPE commerciales sont donc aussi peu enclines à opérer des choix géographiques que les PMI. Il faut tempérer cette observation en rappelant l'extrême concentration géographique des marchés de ces petites firmes. L'évolution de l'exportation de biens vers la prestation de services à l'étranger ne paraît pas plus développée que chez les PMI : 7 TPE commerciales vendent des services indépendamment des biens matériels, pour deux d'entre-elles c'est déjà leur activité principale et il serait erroné d'en déduire une quelconque évolution.

Conclusion

Les entreprises industrielles leaders offrent à leurs clients non plus des produits seuls mais des systèmes complets, réunissant biens matériels et services. Cette évolution correspond à de nouvelles attentes des clients qui s'expriment aujourd'hui en termes de résultats :

- de la conformité technique vers la performance des produits
- de la réparation vers la prévention des pannes
- du rapport qualité/prix vers un rapport qualité/coût d'utilisation.

Pour répondre à ces nouvelles exigences, certaines PMI exportatrices évoluent en adoptant de nouvelles attitudes vis-à-vis de leurs clients et en offrant des couples produits/services soit au travers de leurs propres structures soit en collaboration avec d'autres firmes. Mais, pour la grande majorité d'entre-elles, cette évolution est difficile : elles associent peu de services, le font surtout pour résister à la concurrence, recourent à des formes souples d'organisation (partenariat). Au total cela constitue plus pour elles un facteur supplémentaire de coûts qu'une opportunité de développement. Seule une évolution par étapes peut leur permettre, à terme, de transformer progressivement leur offre et de disposer de couples produit-service performants.

Bibliographie

- COLIN J. & G. PACHE (1988), *La logistique de distribution, l'avenir du marketing*, Paris, Chotard et ass.
- DORNIER P.P. (1990), «Emergence d'un management de l'après vente», *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, p. 12-18.
- ERRAMILI K. & C.P. RAO (1990), «Choice of foreign market entry modes by service firms: role of market knowledge», *Management International Review*, vol. 30, n° 2, p. 135-150.

- ERRAMILLI K. (1991), «The experience factor in foreign market : entry behavior of service firms», *Journal of International Business Studies*, Fall, p. 479-501.
- EVARDSSON B. (1990), «Service production and service marketing in manufacturing companies». *Actes du premier séminaire de recherches en management des activités de services*, Aix en Provence, IAE.
- GATT (1990), *Le commerce international 1988-89*, section III, vol. 1, rapport annuel.
- GIARINI O. (1988), «Repenser l'offre : la relance des activités productives par l'économie de service», in , GIARINI O. & J.R. ROULET (Eds.), *L'Europe face à la nouvelle économie de service*, Genève, PUF.
- KOTLER P. (1967), *Marketing management*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall.
- LÉO P.Y., M.C. MONNOYER & J. PHILIPPE (1990), *PME, stratégies internationales*, Paris, Economica.
- LEVITT T. (1981), «Marketing intangible products and products intangibles», *Harvard Business Review*, May-June, p. 94-102.
- MATHE H. (1989), *Le service après vente*, Paris, Que sais-je ?, PUF.
- MATHIEU V. (1995), «Le couple produit-service, mesure de la satisfaction du client industriel», *Actes du XI^e Congrès de l'AFM*, Reims.
- MATHUR S.S. (1988), «How firms compete : a new classification of generic strategies», *Journal of General Management*, vol. 14, n° 1, p.30-57.
- Mission d'études des problèmes du secteur des services (1992), *L'implantation étrangère dans le commerce et les services au 1^{er} janvier 1990*, Paris.
- NICOULAUD B. (1988), «Problems and strategies in the international marketing of services», *European Journal of Marketing*, vol. 3, n° 6, p. 55-66.
- O'FARELL P.N., P.E. WOOD & L.A.R. MOFFAT (1993), «A holistic conceptual framework of international entry mode choice by business service firms», *Actes de la III^e conférence RESER à Syracuse*.
- PERREAULT W.D. & F.A. RUSS (1976), «Physical distribution service in industrial purchase decisions», *Journal of Marketing*, April, p. 3-10.
- PORTER M. (1985), *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*, New York, The Free Press Pub.
- REFFAIT P. (1993), «Marché Unique : nécessité et conditions d'un marketing "produit-service" fort pour les PMI», *Actes du Colloque «PME-PMI, développement international»*, juin, Aix en Provence, CER.
- SHOSTACK G.L. (1977), «Breaking free from product marketing», *Journal of Marketing*, April, p. 73-80.
- THUILLIER J.P. (1988), «Les déterminants de la multinationalisation des entreprises de services», *Revue d'économie industrielle*, n° 45, p. 44-57.
- VANDERMERWE S. & M. CHADWICK (1989), «The internationalisation of services», *The Service Industries Journal*, vol. 9, n° 1, p. 79-93.