

LES PMI ET LES COUPLES PRODUITS-SERVICES A L'EXPORTATION¹

Pierre - Yves LÉO
Ingénieur de recherche

**Centre d'Économie Régionale
UNIVERSITÉ D'AIX - MARSEILLE III
15-19 Allées Claude Forbin
13627 Aix en Provence cedex 1**

**Tél : (33) (0)4 42 21 60 11
Fax : (33) (0)4 42 23 08 94
E-mail : CER@romarin.univ-aix.fr**

¹ Ce travail a été rendu possible grâce aux soutiens du Commissariat Général du Plan et de Téléexport, Association des Chambres de Commerce tenant à jour une base de données sur les exportateurs français.

LES PMI ET LES COUPLES PRODUITS-SERVICES A L'EXPORTATION

Pierre - Yves LÉO

RÉSUMÉ

Cette communication présente les résultats d'une vaste enquête sur les services associés aux exportations de produits français. L'orientation service concerne un petit tiers des PMI qui se montrent également plus dynamiques sur les marchés étrangers. La complexité du produit est le premier moteur de cette tertiarisation et les secteurs sont donc concernés de façon très diverse. On trouve ensuite l'organisation de l'entreprise (plutôt que sa taille) et son type d'engagement à l'exportation. Les services concernés sont d'abord les plus tangibles ou les plus liés au produit : environnement technique ou logistique. Le premier type est lié à la complexité des produits (biens d'équipement) tandis que le second concerne plutôt les autres secteurs. Les PMI recourent peu à la forme filiale pour assurer les prestations extérieures et préfèrent les relations avec des partenaires indépendants. Ces services permettent de dégager de nouvelles ressources lorsqu'un choix de diversification est à leur origine mais aussi lorsque l'environnement tertiaire du produit se développe.

ABSTRACT

This paper presents the results of a large survey on the association of services to French products in foreign markets. «Tertiarization» seems to be a very real trend among all exporting firms, including SMFs. Even if it concerns less than one third of these firms, it seems to endow them with additional dynamism in the foreign markets. The mainspring of this tertiarization is the complexity of the product which concerns sectors to differing degrees. The level of organization and the type of export are also relevant. Two prevailing logics of product services have been identified: one is that of the technical environment of the product, the other its logistic environment. The former is closely related to the complexity of products (capital goods) while the latter primarily concerns the other sectors. French exporting SMFs seem reluctant to develop subsidiaries abroad. Most of them deliver services directly by themselves or by subcontracting local agents. For most SMFs «tertiarization» of exports is above all a cost, but some firms obtain new incomes from tertiary activity: when service offer is conceived, from the beginning, as a branching out into the tertiary sector or when the tertiary environment of the product becomes more complete.

Il existe un certain consensus sur le fait que la plupart des activités économiques débouchent maintenant sur la production concomitante de biens et de services, d'éléments matériels et immatériels. Ce fait est depuis longtemps pris en compte dans les activités de services où les biens, supports physiques, sont souvent indispensables pour accomplir la prestation. Il devient de plus en plus manifeste dans les autres activités : la production industrielle s'analyse de plus en plus souvent comme la production de services à partir de biens pour répondre aux besoins des clients utilisateurs, les activités de distribution comme la fourniture de combinaisons particulières de biens et de services. Tous les types de services ne sont pas concernés au même degré par cette association, certains jouent un rôle plus stratégique, d'autres sont plus aisément abordables par des entreprises dont ce n'est pas le métier principal. De même, ce ne sont pas toutes les entreprises qui tertiarisent leur offre et celles qui le font n'assurent pas obligatoirement par elles-mêmes des prestations qui peuvent être déléguées à des acteurs extérieurs spécialisés. Sur les marchés extérieurs, espaces stratégiques à bien des égards pour le développement des firmes, cette tendance à l'adjonction de service au produit est loin d'être généralisée mais elle est souvent présentée comme inéluctable à plus ou moins brève échéance (REFFAIT, 1993) : le service offert peut devenir une composante essentielle de la compétitivité. Il permet également de fidéliser la clientèle et peut, dans certains cas, devenir la source d'un nouveau courant de chiffre d'affaires.

Une telle évolution peut poser un certain nombre de problèmes aux petites et moyennes entreprises industrielles exportatrices. La tertiarisation est d'abord un coût supplémentaire qu'il est difficile d'évaluer et d'incorporer dans le prix de vente, notamment du fait de la pression concurrentielle. Pour assurer le service à distance, les solutions les moins coûteuses à faire fonctionner sont aussi les plus difficiles à mettre en œuvre, car elles supposent de trouver les bons partenaires sur place. Le service constitue, en outre, une autre culture pour l'entreprise industrielle, souvent focalisée sur la dimension technique des problèmes.

Cette évolution vers la tertiarisation doit être replacée dans le contexte général de mondialisation de l'économie et du développement simultané de grands marchés. Ce nouvel environnement n'est pas a priori favorable aux petites entreprises (JULIEN, LÉO & PHILIPPE, 1995), qui doivent affronter les effets de la déréglementation, la remise en cause de positions acquises et la complexité croissante des marchés. Pour les PME, cela se traduit, selon Patrick REFFAIT (1993), par un effet de ciseau sur les marges, provoqué, d'une part, par la baisse tendancielle des prix de vente en raison de la concurrence et, d'autre part, par la hausse des prix de revient en raison des frais de personnel, d'adaptation et de développement en réseau. Malgré tout, les PME ont intérêt stratégique à tertiariser leur offre internationale pour s'aménager un *espace de transaction* (MARCHESNAY & JULIEN, 1988) de nature à stabiliser leur fonctionnement.

L'objectif de cette communication est d'évaluer l'importance et la nature des services associés par les PMI à leurs exportations de produits. Il s'agit aussi de préciser les facteurs de cette tertiarisation, les formes de sa mise en œuvre (externalisation ou non) et comment les PMI parviennent à les valoriser. Avant de présenter les principaux résultats obtenus, nous précisons les références théoriques de cette recherche et les caractéristiques de l'enquête effectuée.

1. RÉFÉRENCES THÉORIQUES

Biens et services sont souvent liés dans les échanges : c'est le cas par exemple du service après vente et de la maintenance pour lesquels la vente du produit entraîne, à terme, la réalisation de

service. Assurer ces prestations à l'étranger pose évidemment des problèmes spécifiques liés à la distance, aux difficultés de la communication internationale et aux différences de milieux. C'est une source de coûts supplémentaires qu'il faut prendre en compte d'une manière ou d'une autre. Mais les entreprises qui proposent un service après vente irréprochable possèdent un avantage concurrentiel certain pour pénétrer les marchés étrangers. Elles bénéficient aussi en retour d'informations qui leur permettent d'améliorer leurs produits.

A côté de ces couples «produit-service», un certain nombre d'activités de service se développent au niveau international, soit parce que leurs prestations constituent des supports de l'échange international, soit pour suivre leurs clients à l'étranger, soit encore parce que c'est la stratégie d'expansion qu'elles ont choisie. Les échanges internationaux de services qui en découlent se distinguent de ceux des biens par des spécificités marquées : d'une part, c'est le prestataire ou le client qui se déplace et non le produit, ce qui entraîne des coûts difficilement compressibles. D'autre part, la production du service est souvent organisée au moyen d'un réseau de filiales et/ou d'agents locaux qui entraînent une implication beaucoup plus forte de la firme dans ses aires de marché.

Cette recherche se situe donc au confluent de deux domaines qui ont déjà fait l'objet d'abondantes publications : le service associé d'une part, et le marketing international des services d'autre part. Nous rappellerons les références principales dans ces deux domaines avant de préciser le contenu donné au concept de couple «produit-service» pour cette recherche.

1.1 LE SERVICE ASSOCIÉ

A son début, dans les années 60, ce courant de recherches² se concentre sur deux services associés : le service après vente et la distribution physique. Les auteurs cherchent d'abord à définir et à décomposer ces services (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 et avant le prix (PERREAULT & RUSS, 1976).

Cependant le rôle stratégique de ces services est peu à peu mis en avant comme un élément clé dans le jeu concurrentiel. Le management du service après vente (DORNIER, 1990), comme celui de la logistique (COLIN & 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 un 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

² Pour une analyse complète de ces recherches, cf : Valérie MATHIEU, 1995.

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 EVARDSSON (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.

En analyse marketing, les produits ne peuvent plus être appréciés en fonction de leurs seuls aspects tangibles car pour les consommateurs, leurs attributs immatériels s'avèrent tout aussi déterminants. KOTLER et DUBOIS (1994) distinguent 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 au développement d'activités de service au niveau international.

Les recherches sur les causes de l'internationalisation des services font une part importante aux besoins d'interaction prestataire/client (THUILLIER, 1988) et à la quasi impossibilité d'assurer cette interaction à distance. L'échange d'informations (O'FARELL, WOOD & 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 (VANDERMERWE & CHADWICK, 1989) car les technologies de l'information changent la nature des services et modifient la manière dont ils sont vendus. Pour apprécier ces modifications, il convient d'apprécier 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. 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 (ERRAMILI, 1991). Les entreprises préfèrent d'abord s'intéresser aux marchés qui paraissent similaires parce que les transferts d'informations et l'obtention des ressources managériales en sont facilités. 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, les entreprises doivent choisir le mode d'entrée dans ce pays (ERRAMILI & 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 ; c'est aussi celle qui se traduit par la plus grande implication financière de l'entreprise.

La question du mode d'implantation locale est cruciale en raison des caractéristiques d'intangibilité, d'inséparabilité, d'hétérogénéité, et de périssabilité qui sont spécifiques aux services (NICOLAUD, 1988). L'intangibilité se manifeste essentiellement par des problèmes de communication. Le client ne pouvant examiner le service avant la prestation, il va s'en remettre à son expérience personnelle ou au «bouche à oreille», à la réputation du prestataire. La communication joue donc 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 produit et consommé simultanément. Ceci implique qu'un service peut rarement être séparé de son prestataire. La qualité du service revêt une importance particulière, notamment si l'entreprise travaille avec des partenaires chargés d'assurer les prestations. C'est d'autant plus vrai que les services se caractérisent par une production hétérogène. Cette irrégularité est due à la personnalité des prestataires et des clients et aux conditions existant lors de la réalisation du service. Pour assurer des productions homogènes, il faut donc une sélection rigoureuse du personnel et une formation adaptée de celui-ci. Vis-à-vis de partenaires prestataires éventuels, il faut établir le cahier des charges avec soin et ne pas hésiter à effectuer des contrôles périodiques.

Enfin, la périssabilité décrit 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.

1.3 LES COUPLES «PRODUIT-SERVICE»

Partant du constat que pratiquement toutes les entreprises industrielles vendent des couples «produit-service» mais que peu d'entre-elles optimisent la gestion de ces couples, un certain nombre de chercheurs (LANGÉARD & REFFAIT, 1987 ; EIGLIER & LANGÉARD, 1988) ont proposé de classer les couples selon l'impact marketing de leurs constituants matériels ou immatériels. Le couple équilibré «produit fort-service fort» serait le seul qui permette à une firme de s'assurer une position dominante de façon durable. Dans la même veine, V. MATHIEU (1995) s'attache à la satisfaction du client acquérant un couple produit-service. Elle montre que deux catégories de services ont des impacts différents sur la satisfaction, ceux qui s'adressent au client et ceux qui portent sur le produit.

Nos propres travaux (LÉO & PHILIPPE, 1997) apportent un éclairage différent sur l'association de services aux produits exportés³. Le concept de couple «produit-service» utilisé dans cette étude découle en partie des contraintes de l'enquête et du caractère exploratoire de la démarche. 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 produits - services.

	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.

Un certain nombre d'hypothèses peuvent être formulées découlant de cette classification. Les services à forte tangibilité et très liés au produit sont sans doute les premiers à être mobilisés par les entreprises pour soutenir leurs ventes internationales. Ils sont cependant probablement 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 les entreprises et surtout pour les plus petites. 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'entreprise 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.

Les principaux résultats⁴ de cette recherche (LÉO & PHILIPPE, 1997) concernent l'importance du mouvement de tertiarisation des produits exportés, les facteurs qui y poussent

³ La connaissance du comportement des firmes en matière d'exportation de services ne peut se faire que par enquêtes auprès des entreprises. Pour des raisons de coûts mais aussi pour bénéficier d'une notoriété acquise auprès des entreprises exportatrices, nous avons collaboré avec l'association Téléexport et l'ensemble des Chambres de Commerce que regroupe cette association pour la logistique de l'enquête. L'association Téléexport a assuré la distribution d'un questionnaire spécifique, établi par nous selon un format limité (une feuille), en l'intégrant à son propre questionnaire diffusé annuellement pour la mise à jour de sa base de données «on line» Téléexport (39 000 firmes françaises référencées pour le commerce extérieur).

⁴ Cette première recherche, effectuée pour le Commissariat Général du Plan, s'est appuyée sur l'analyse de l'ensemble des réponses obtenues par l'enquête. Sur les entreprises enquêtées par Téléexport, environ 37000

les entreprises, les associations typiques de services entre eux et les couples formés selon le type de produit concerné. On observe également quelques objectifs stratégiques sous-jacents, la façon dont les firmes valorisent ces services et leurs modes d'organisation pour assurer les prestations.

La tertiarisation semble un mouvement bien réel pour les entreprises exportatrices. L'adjonction de services aux produits exportés est, pourtant, loin d'être généralisée et n'est pratiquée que par environ une firme exportatrice sur trois (30 %). Le moteur principal de cette tertiarisation réside dans la complexité du produit. Les secteurs sont concernés de façon très inégale : les biens d'équipement, les matériels de transport et le commerce de gros spécialisé dans les biens d'équipement offrent beaucoup plus fréquemment à l'étranger des services à côté de leurs produits. Au delà du secteur d'activité, le premier facteur d'association de services à l'exportation de biens matériels est le niveau d'organisation de l'entreprise (filiales à l'étranger, structure interne développée), plus que sa dimension ou son statut (indépendante ou filiale). Ce résultat concerne au premier chef les PMI et mérite d'être vérifié sur leur champ, plus réduit mais plus homogène. Le type d'exportation dans lequel la firme est engagée intervient également, ainsi que l'orientation géographique de celle-ci : certains pays demanderaient plus d'environnement immatériel que d'autres.

Un lien existe entre tertiarisation de l'offre et évolution des exportations. Les entreprises qui exportent des «produits purs» ont des exportations moins dynamiques que celles qui enrichissent leurs produits par des prestations immatérielles.

Les services les plus liés au produit et les plus tangibles ont la préférence des exportateurs de biens matériels : les services les plus fréquents sont le service après vente, l'assistance technique, le transport, l'installation et la maintenance. Les firmes qui se limitent à un seul service s'occupent du transport de leurs produits, bien plus souvent que du service après vente, mais elles représentent moins du tiers des firmes exportatrices de biens matériels qui y associent du service.

L'analyse des associations révèle que deux logiques de service dominant : l'une centrée sur l'environnement technique et l'autre sur la logistique. Ces deux logiques sont associées par certaines entreprises qui ont développé des offres tertiaires très diversifiées. Le choix d'une tertiarisation technique dépend surtout du secteur d'activité (équipement) tandis que le choix de l'axe logistique est beaucoup plus lié aux caractéristiques d'organisation des entreprises. Le lien direct avec le produit s'avère dominant dans toutes les associations de services. Les firmes

réponses ont été obtenues, parmi lesquelles 31250 sont des exportateurs de biens matériels et constituent donc la population de référence de notre enquête. **8480** firmes ont répondu au moins à une question concernant l'adjonction des services à leur offre internationale. Le taux de réponse (27 %) est assez élevé pour une enquête postale. Que ce soit par secteur d'activité, par taille ou par degré d'engagement à l'exportation, les 8480 entreprises ayant répondu au questionnaire reproduisent assez fidèlement les caractéristiques du champ de référence.

Cette population de référence comprend des firmes placées dans des situations très différentes. On y trouve, en effet, 12400 entreprises commerciales, 1100 exploitations agricoles, 450 firmes du Bâtiment et des travaux publics (plutôt grandes : 543 salariés en moyenne), 4900 firmes industrielles qui sont soit filiales d'autres firmes françaises ou étrangères soit de grande taille (plus de 499 salariés). Les firmes restantes ne peuvent être toutes considérées comme des PMI indépendantes : d'une part, 2500 sont de très petite taille (moins de 10 salariés) ; d'autre part, 1500 ont des chiffres d'affaires excédant 100 millions de francs : ce sont soit des firmes donneuses d'ordres plus qu'industrielles, soit leur taille en effectifs est mal mesurée. Sur les 8400 entreprises restantes que l'on peut considérer comme des PMI, 2500 ont répondu à une question au moins concernant l'adjonction des services à leur offre internationale soit un taux de réponse de 30 % légèrement plus élevé que la moyenne générale.

qui sortent du cercle proche du produit, se tournent vers la formation ou les conseils techniques.

Deux types d'objectifs stratégiques ont pu être identifiés : une orientation marché, dominante et une orientation vers une diversification tertiaire, moins fréquente. Les stratégies géographiques sont rares, elles demeurent des stratégies individuelles difficiles à repérer. L'objectif marketing paraît prépondérant dans la grande majorité des cas : qu'il s'agisse de coller aux souhaits de la clientèle ou de pouvoir mieux vendre en incorporant des services qui vous différencient de la concurrence. L'objectif stratégique de diversification s'appuie le plus souvent sur la maintenance, l'assistance technique, l'installation-montage ou la formation.

En majorité, les entreprises ne parviennent pas à obtenir des recettes de leur activité de service jointe au produit exporté. Ce constat connaît cependant des variations importantes en fonction du type de service proposé et surtout de leur nombre. Lorsqu'on se lance dans une stratégie d'environnement tertiaire du produit, il devient vite nécessaire de financer le coût de ces services, et la manière la plus saine est de les facturer aux utilisateurs. Les stratégies tertiaires les plus complètes sont aussi celles dans lesquelles les services deviennent progressivement une nouvelle source de chiffre d'affaires. Au niveau des secteurs, ce sont encore les industries d'équipement et les industries diverses qui facturent le mieux.

Enfin, l'externalisation de la structure de l'entreprise n'est pas inévitable. Elle est cependant beaucoup plus fréquente lorsque l'offre se tertiarise. Cela pose une vraie difficulté pour les plus petites firmes. Le mode de prestation directe reste très largement dominant pour quasiment tous les services. Les firmes qui recourent à des filiales ou à des agents le font, le plus souvent, en rendant simultanément les services directement.

2. CARACTÉRISTIQUES DES PMI ENQUÊTÉES

Cette communication présente l'analyse des réponses à l'enquête qui émanent de PMI (entreprises de 10 à 499 salariés, indépendantes et réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 100 Millions de francs). Sur les 8400 entreprises de la population de référence qui répondent à cette définition, 2500 ont répondu au moins à une question concernant l'adjonction des services à leur offre internationale soit un taux de réponse de 30 % légèrement plus élevé que la moyenne générale (27 %).

Que ce soit par secteur d'activité, par taille ou par degré d'engagement à l'exportation, les 2500 PMI répondantes reproduisent assez bien les caractéristiques du champ de référence tel qu'il nous est décrit par le fichier Téléexport dont elles constituent donc un échantillon représentatif.

Selon les secteurs d'activité, les taux de réponse varient de 27 ou 28 % (presse & édition, industries textiles, du cuir et de l'habillement) à 31 % environ pour la plupart des autres secteurs, 38 % pour la fabrication de machines ou l'industrie du bois et 40 % pour la métallurgie.

La distribution par taille d'entreprises est proche de celle du champ enquêté. Les taux de réponses s'échelonnent entre 29 % et 36 % à l'exception des plus grosses PMI (celles de plus de 200 salariés) dont 20 % seulement (14 sur 71) ont répondu. En termes de chiffre d'affaires, la répartition de l'échantillon s'avère satisfaisante avec des taux de réponse variant de 27 à 38 %. Il en va de même en ce qui concerne le capital social, dont les taux de réponse s'étagent entre 34 et 37 %, sauf pour les valeurs extrêmes qui sont moins présentes (24 % de réponses

pour les montants supérieurs à 10 millions de Francs, 27 % pour ceux de moins de 100 000 FF).

Pour les critères décrivant l'engagement dans le commerce international, taux d'exportation, nombre de pays où les entreprises sont présentes, nous trouvons des distributions très voisines, avec des taux de réponses toujours très homogènes variant entre 32 et 39 %.

L'échantillon offre donc une représentativité satisfaisante de la population de PMI exportatrices enquêtée, pour tous les critères envisagés. C'est, sans doute, une conséquence de la grande échelle à laquelle cette opération d'enquête a pu être menée grâce à la collaboration avec Télexport. Cette opportunité s'est donc avérée payante.

3. RÉSULTATS

L'association de services aux produits n'a rien d'obligatoire et dépend de la stratégie de l'entreprise et de la nature du produit. Certains services semblent plus importants que d'autres, à la fois pour le produit, mais aussi pour l'entreprise. Les relations entre le produit et le(s) service(s) constituent aussi un domaine d'investigation. Le premier point abordé concerne les facteurs favorisant l'association produit-services dans les exportations et les conséquences en termes de performances de cette stratégie. En second lieu, il convient de préciser quels sont les services offerts et quels facteurs poussent à proposer tel ou tel type de service. Les modes d'organisation des PMI pour assurer les prestations proposées constituent la troisième question abordée ici. Enfin, l'aspect financier de ces stratégies permet d'étudier les variables, souvent stratégiques, qui amènent les firmes à valoriser directement ce nouveau type d'activité.

3.1 EXPORTER DES BIENS AVEC OU SANS SERVICE ?

La première constatation que nous avons pu faire est que l'adjonction de services aux produits exportés est loin d'être générale pour les PMI, comme, d'ailleurs, pour l'ensemble des autres exportateurs. Parmi les 2544 PMI qui ont répondu à notre questionnaire, plus des deux tiers (1706) ont déclaré n'associer aucun service à leurs produits sur les marchés étrangers. Très peu (5 %) se placent comme n'exportant que des services (51 cas) ou principalement de ceux-ci (80 cas). Ces firmes s'inscrivent clairement dans une logique de diversification tertiaire sur les marchés extérieurs, mais peu de leur réponses pouvaient être exploitées car le questionnaire n'était pas adapté à leur cas. Enfin, 707 PMI exportent des services à côté de leurs produits, soit en les associant (621 cas) soit de façon indépendante (86 réponses). 33 % des PMI exportatrices assurent donc des prestations immatérielles sur les marchés étrangers, ce qui est nettement moins que les grandes entreprises industrielles ou les filiales (42 %), mais nettement plus que les exploitations agricoles (17 %). Les firmes commerciales (30 %) ou les très petites entreprises industrielles exportatrices (31 %) affichent des comportements proches de ceux des PMI.

Notre premier souci a été de voir quels facteurs pouvaient être relevés pour expliquer ces différences de comportement. L'étude des profils spécifiques des deux populations principales (PMI n'exportant que des produits / PMI exportant aussi des services) apporte quelques éléments à cette réflexion, mais beaucoup de variables semblent intervenir qu'il est difficile de hiérarchiser au moyen des seuls tris croisés. L'utilisation de la régression logistique permet de synthétiser les différents facteurs explicatifs dont nous disposons et d'évaluer leur importance respective. Nous avons, ensuite, essayé de vérifier l'impact de la tertiarisation du produit

exporté sur les performances de l'entreprise : un lien peut être observé entre la dynamique obtenue sur les marchés extérieurs et l'incorporation de services aux produits.

3.1.1 Facteurs de la tertiarisation

Un certain nombre de facteurs ont été relevés sur l'ensemble des réponses obtenues (PMI ou non) qui influent sur les décisions des entreprises concernant l'environnement tertiaire de leurs produits. La complexité des produits exportés vient en tête, suivie par le niveau d'organisation de l'entreprise, la dimension de l'entreprise ou son statut (indépendante ou filiale), s'avérant moins significatifs. Le type d'exportation dans lequel la firme est engagée intervient ensuite, puis son orientation géographique : certains pays paraissent demander plus d'environnement immatériel.

Le modèle décrit dans le tableau n° 2 montre un niveau très élevé de significativité à la fois globalement et concernant chaque paramètre. Son pouvoir prédictif est acceptable. Globalement il s'avère un peu plus performant que le premier modèle construit sur l'ensemble des réponses (PMI ou non).

Tableau n° 2 : Probabilité d'exporter du service à côté de ses produits : résultats de la régression logistique⁵.

Champ : Toutes PMI ayant renseigné les variables utilisées, soit 1914 PMI

Variables (par ordre d'entrée)	Domaine de variation	Estimation du paramètre	Erreur standard	T de Student	Prob. > χ^2
0. Constante	-	- 1,712	0,1349	- 12,69	0,0001
1. Biens d'équipement**	0 ou 1*	+ 1,072	0,1226	8,74	0,0001
2. Nb de responsables	0 à 4	+ 0,286	0,0507	5,65	0,0001
3. Filiale à l'étranger ?	0 ou 1*	+ 0,854	0,1797	4,75	0,0001
4. Taux d'exportation.	0,01 à 1,00	+ 0,779	0,2350	3,32	0,0009
5. Textile, Cuir, Habillement	0 ou 1*	- 1,030	0,2208	- 4,67	0,0001
6. Export en Amérique latine	0 ou 1*	+ 0,499	0,1340	3,72	0,0002
7. Secteur Agro-alimentaire	0 ou 1*	- 0,893	0,2460	- 3,63	0,0003
8. Effectif salarié (centaines)	0,1 à 4,99	- 0,652	0,1820	- 3,58	0,0003
9. Exporte en Asie (PVD)	0 ou 1*	+ 0,375	0,1594	2,35	0,0187
- Niveau de vraisemblance (-2LOG L) pour les seules variables : 364,708 (DL=9) : p=0,0001					
- Pouvoir prédictif : concorde pour 75,9 % des 769 925 paires d'observations					
- Pouvoir prédictif : 75,0 % des observations correctement prédites : 91 % des cas de non recours au service, 38 % des cas d'association produit - service. (prédiction naïve : 70 % correct, avec 100 % des cas de non recours et 0 % des cas d'association produit-service)					

* "1" si oui, "0" si non.

** secteur comprenant, outre les machines et équipements, le matériel de transport terrestre.

⁵ On peut représenter la décision d'une entreprise de vendre ses produits à l'étranger sans les assortir d'aucun service comme la valeur "0" d'une variable qui vaudrait "1" pour les firmes qui ont choisi d'exporter aussi au moins un service. Pour modéliser une telle variable qualitative binaire, les modèles probabilistes, utilisant des régressions non linéaires, sont un point de passage obligé. Parmi ceux-ci, le modèle logistique (couramment baptisé «Logit») était le mieux adapté à nos données car il permet d'utiliser simultanément comme variables explicatives des variables quantitatives (comme le taux d'exportation ou le nombre de pays concernés) et d'autres qualitatives (comme le fait d'appartenir ou non à un secteur).

On retrouve pour les PMI, prises isolément, des résultats similaires à ceux obtenus pour l'ensemble des entreprises : la hiérarchie des grands facteurs est similaire, les valeurs estimées des paramètres sont du même ordre⁶ mais certaines originalités méritent d'être soulignées, la première étant que le modèle pour les PMI est moins complexe (9 variables) que pour l'ensemble des firmes (12 variables).

Le premier facteur à intervenir est l'appartenance à l'un des secteurs produisant des biens d'équipement industriels ou assimilés. Pris isolément ce critère ne suffit pas à compenser la valeur négative de la constante, c'est à dire que d'autres indicateurs jouant positivement doivent s'y ajouter pour permettre de prédire le recours au service associé. Le critère sectoriel apparaît à nouveau dans les variables 5 et 7 : le fait d'appartenir aux industries textiles, du cuir ou de l'habillement, ou encore aux industries agro-alimentaires joue dans le sens d'une probabilité plus faible d'introduire du service dans ses exportations. Cela confirme l'importance de **la complexité du produit** comme premier moteur d'une tertiarisation internationale de l'offre.

Dans les deux secteurs (biens d'équipement et matériel de transport) qui offrent les produits les plus complexes, la proportion de PMI qui exportent des services en plus de leurs produits est nettement plus élevée que dans les autres secteurs. 56 % des PMI fabricant de machines et biens d'équipement font le choix du service sur les marchés étrangers. Il s'agit d'une quasi obligation pour ce type de produit complexe : comment vendre des machines sans offrir au client un soutien lors de l'installation, la garantie d'une maintenance, une assistance technique et parfois une formation pour le personnel utilisateur. Cette contrainte est également présente pour les PMI fabricant des matériels de transport (47 %). A l'opposé, on peut noter qu'une écrasante majorité des PMI des industries du textile, du cuir et de l'habillement (90 %) se contentent d'exporter leurs produits sans y ajouter de service. Il en va de même pour 90 % des PMI de l'édition, 88 % de celles de l'industrie agro-alimentaire, 80 % des industries du verre et de matériaux de construction et 79 % des industries du bois et du papier : les produits les plus simples à l'usage n'ont pas autant besoin de services d'environnement.

Organiser, réaliser et vendre des prestations de service à côté de ses produits requiert des compétences particulières, souvent distinctes de celles qui sont à l'origine de la compétitivité de l'entreprise sur les marchés extérieurs. Dans cette optique, on peut penser qu'un faible effectif représente un handicap certain. De même, des moyens financiers importants doivent pouvoir être mobilisés pour rendre à distance un service de qualité identique à celui que l'on pourrait assurer sur place. Sur le champ total on observe en effet que les stratégies de tertiarisation de l'offre sont plus spécifiques des grandes organisations, des filiales ou des firmes ayant les capitaux les plus élevés. 70 % des firmes ayant moins de 10 salariés, 68 % de celles qui en ont de 10 à 49 exportent leurs produits seuls. De 50 à 499 salariés, elles sont encore 61 % dans ce cas, tandis qu'au delà de 500 salariés, la majorité des entreprises (55 %) ajoute du service à ses exportations de biens. Le modèle logistique confirme pour les PMI ce qui avait été constaté sur le champ global : plus que la taille⁷, c'est **le niveau d'organisation** de la PMI qui joue un rôle déterminant.

⁶ Une fois pris en compte les différences de champ sectoriel, la constante calculée sur l'ensemble des firmes vaudrait - 1,789 pour les industries hors équipement et - 0,534 pour ces dernières. Pour les seules PMI, le modèle ci-dessus donnerait - 1,712 pour les premières (sauf pour le textile, - 2,74 et les IAA : - 2,61) et - 0,640 pour les secondes. De même, le poids du facteur organisationnel reste comparable.

⁷ La taille apparaît bien dans la régression logistique mais en huitième rang, et que soit intervenu l'effet des indicateurs d'organisation. En outre, son action est alors opposée à celle que l'on pouvait légitimement attendre. Elle agit comme une correction à la marge qui exprime le fait qu'une partie des indicateurs d'organisation devrait être relativisée à la taille : disposer de 3 ou 4 responsables dénote un souci

Deux variables d'organisation jouent un rôle de premier plan après le secteur : le nombre de personnes différentes indiquées comme responsables par la PMI⁸ et le fait d'avoir au moins une filiale à l'étranger. Le nombre de personnes différentes désignées comme responsables d'une fonction est indéniablement corrélé avec le nombre de fonctions assurées mais il l'emporte nettement sur tous les indicateurs d'organisation dont nous pouvions disposer : nombre de fonctions mentionnées, effectif des équipes export, nombre de moyens de transport utilisés, nombre de moyens de télécommunication de l'entreprise. C'est lorsqu'une fonction est clairement autonomisée, avec un responsable spécialisé à sa tête, que l'on trouve le plus de stratégies tertiaires. Cela est particulièrement vrai pour le service export, ce qui confirme l'importance stratégique de ce service, que nous avons déjà relevée dans des travaux précédents, pour les PME exportatrices. Cela montre aussi la dimension stratégique que joue, pour une PMI, le nombre des cadres responsables formant l'équipe dirigeante.

Disposer d'au moins une filiale à l'étranger est classé comme le troisième facteur d'association de services à l'exportation de biens matériels identifié par la régression logistique, alors que, pour le champ total ce critère venait en seconde position. Si, en effet, les filiales sont le meilleur moyen d'explorer à fond les possibilités d'un marché, peu de PMI y recourent (20 % le font contre 37 % pour les plus grandes firmes industrielles). La filiale permet de percevoir les besoins de la clientèle avec plus de précision et, donc, de les traduire plus aisément en propositions de services. En outre, du fait des contraintes de la servuction (EIGLIER & LANGEARD, 1987), la filiale offre un cadre approprié pour la réalisation sur place des services offerts. Toutes les firmes dotées de filiales ne les utilisent cependant pas systématiquement dans ce but : 60 % des grandes firmes ayant au moins une filiale à l'étranger et associant du service à leurs exportations utilisent ce type d'antenne pour rendre le service ; les PMI dans ce cas de figure ne sont que 51 %. Les PMI fabriquant des biens d'équipement sont plus nombreuses que les autres à recourir à cette forme d'organisation de l'accès au marché : elles sont 25 % à avoir au moins une filiale à l'étranger, contre 10 à 20 % dans les autres secteurs. Le coût élevé de ce mode d'organisation peut expliquer une certaine lenteur de ces firmes à progresser sur les marchés internationaux. La régression logistique montre que ces spécificités sectorielles n'épuisent pas du tout le contenu de cette variable qui reste un facteur de premier plan, après le secteur d'activité et le nombre de responsables.

Ajouter du service à ses produits a certainement un coût qui ne se justifie que lorsque l'engagement de l'entreprise sur les marchés étrangers est suffisant et confirmé. Cela n'est probablement pas le cas des exportateurs débutants, ni de ceux qui restent cantonnés à un petit nombre de pays ou de zones géographiques. On observe effectivement des seuils à partir desquels la tertiarisation du produit exporté devient spécifique puis l'emporte sur sa vente comme un simple bien matériel. Quand les exportations représentent moins de 10 % du CA ou que l'on exporte dans moins de 10 pays ou dans moins de 4 zones géographiques, dans 7 cas sur dix on n'exporte que des produits sans service. Au delà de 50 pays marchés, le service

d'organisation plus élevé de la part de petites firmes que pour une firme de taille moyenne ; inversement, n'aligner qu'un ou deux responsables est beaucoup plus significatif d'une faiblesse organisationnelle pour une « grosse » PMI que pour une petite.

⁸ Les critères directs pour évaluer l'organisation de l'entreprise étaient peu nombreux. Le fichier Téléexport donnant les noms des responsables de 5 fonctions spécifiques (dirigeant, directeur commercial, directeur des achats, directeur export et directeur administratif ou financier), trois indicateurs simples de niveau d'organisation ont été calculés :

- nombre de fonctions qui se voient attribuer un nom de responsable (sans compter la direction générale),
- nombre de fonctions qui sont sous la responsabilité d'une autre personne que le dirigeant,
- nombre de responsables différents cités, autres que le dirigeant, c'est ce dernier qui a été retenu par la régression.

devient presque de règle avec près des deux tiers (65 %) des cas. La symétrie est moins nette en termes de taux d'export : à aucun niveau, les stratégies tertiaires n'apparaissent plus nombreuses que les stratégies « produit pur ». La régression logistique confirme que le **type d'exportation** est le troisième facteur explicatif. Une seule variable en rend compte pour les PMI : le taux d'exportation.

Le type de pays dans lequel on vend ses produits n'est pas non plus sans conséquences sur les stratégies de tertiarisation développées. Les pays en voie de développement exigent du service en plus des produits du fait de la rareté des compétences qu'on peut y trouver. Sur certains marchés développés, ce sera la pression de la concurrence qui conduira les firmes aux mêmes choix. Une zone géographiquement proche facilite des prestations de service directes depuis la maison-mère, tandis qu'une zone éloignée, en appelant le développement de filiales, peut dissuader de petites firmes de tertiariser leur offre. Si l'on classe les douze zones géographiques en fonction décroissante de la proportion de stratégies de « produit pur » qu'on y trouve, l'Union Européenne vient en tête avec 71 % des PMI présentes qui ont fait ce choix. On trouve ensuite le groupe des pays développés ou des marchés moins concurrencés (DOM-TOM 67 %, Reste de l'Europe 67 %, Amérique du nord 63 %, Pays industrialisés d'Asie 63 %) puis les pays moins bien développés (Afrique noire 62 %, Proche et moyen Orient 61 %, Afrique du nord 60 %, Océanie 59 %, Amérique latine 57 %, Pays européens de l'ancien bloc communiste 56 %) et plus loin l'Asie non encore développée (51 %). Ce classement, établi à partir des comportements des PMI, ne diffère pas fondamentalement de celui obtenu sur l'ensemble des réponses (PMI ou non), ce qui semble confirmer, d'une part, qu'il s'agit bien d'influences des pays-marchés et, d'autre part, que les PMI sont capables de s'adapter au contexte géographique comme les autres firmes.

Aux spécificités des pays-marchés s'ajoute un jeu d'influences croisées des types de produits principalement vendus (biens d'équipement dans les pays en voie de développement) et du nombre de pays marchés (ceux qui vendent dans peu de pays vendent surtout en UE). Mais la régression logistique conserve deux variables de zones géographiques qui, au delà des variables déjà relevées, exercent une influence spécifique (positive) sur la tertiarisation : il s'agit des marchés d'Amérique latine et d'Asie (hormis le Japon et les autres pays développés). Ce sont des pays lointains, en voie de développement, où les PMI françaises affrontent les positions dominantes d'autres pays développés (USA, Japon). Peu de PMI françaises (une sur six ou une sur cinq) y vendent leur produits, mais celles qui le font y associent souvent des prestations de services (49 et 43 % respectivement).

D'une façon générale, la modélisation du comportement des PMI confirme l'importance des facteurs identifiés globalement : la complexité des produits est un facteur explicatif de premier ordre, ainsi que l'organisation de la firme plutôt que sa taille. L'engagement à l'exportation joue également, ainsi que l'orientation géographique des firmes.

3.1.2 La performance

Il est toujours difficile d'évaluer la performance d'une entreprise. A fortiori dans notre base de données où nous disposons de peu de données chiffrées. Les seuls indicateurs utilisables sont dynamiques, exprimant l'opinion du répondant sur l'évolution du chiffre d'affaires et des exportations ces cinq dernières années. Les PMI répondantes n'ont pas toujours renseigné ces questions : 1272 pour l'évolution du CA et 1264 pour celle des exportations. Par contre, 80 % des 700 PMI «tertiarisées» ont répondu à cette question.

Tableau n° 3 : Répartition selon les dynamiques à l'exportation des PMI répondantes et selon qu'elles vendent le produit seul ou qu'elles lui associent du service.

Évolution des exportations	Produits seuls exportés		Services exportés en plus du produit	
	Nb	%	Nb	%
Forte diminution	34	5,4	15	2,6
Diminution	89	14,1	44	7,7
Stable ou évolution aléatoire	205	32,6	171	30,0
Croissance	229	36,4	255	44,7
Forte croissance	72	11,5	85	14,9
Total des répondants	629	100,0	570	100,0

NB : les PMI n'exportant que ou principalement des services ne sont pas comptées ici.

Le croisement du choix stratégique en matière de tertiaire avec le dynamisme du chiffre d'affaires général ne donne rien de significatif. Par contre le lien avec l'évolution des exportations est net. Une analyse de la variance confirme la validité de cette relation avec un F de 23,08 (probabilité d'une valeur supérieure : 0,0001). Le critère de Duncan confirme que les moyennes, apparemment proches, sont significativement différentes, distinguant ceux qui exportent des «produits purs» et dont les exportations sont moins dynamiques (moyenne de 2,3 avec une échelle de 0 à 4), de ceux qui enrichissent leurs produits par des prestations immatérielles (2,6 de moyenne) qui connaissent un développement plus favorable de leurs exportations.

3.2 QUELS SERVICES SONT ASSOCIÉS ?

Le service le plus fréquemment associé est le service après vente, suivi par l'assistance technique, l'installation, la maintenance et le transport. Cela confirme l'effectivité de la typologie décrite dans le tableau n° 1 : les services les plus liés au produit et les plus tangibles ont la préférence des PMI exportatrices. On voit aussi que l'élargissement de l'offre vers le tertiaire est difficile à mettre en oeuvre pour les PMI. Huit services ne sont proposés qu'exceptionnellement (moins de 5 % des cas). Parmi les services qui sont peu liés au produit ou qui sont très intangibles, quatre ressortent avec des fréquences significatives : deux assez souvent, formation du personnel, conseil et études techniques, les deux autres moins, publicité et travaux administratifs divers. Ce sont plutôt des services tournés vers le client qu'attachés au produit. On peut voir là l'amorce d'un élargissement de l'offre ou d'une diversification tertiaire.

Tableau n° 4 : Fréquences d'apparition à l'exportation des types de services

Champ : PMI exportant des biens matériels et des services

Type de service	Toutes PMI		dont : firmes offrant un seul service	
	Nb	%*	Nb	%
Service après vente	409	59,7	44	21,2
Assistance technique	351	51,2	20	9,6
Installation, montage, finition	329	48,0	28	13,5
Entretien, maintenance	277	40,4	7	3,4
Transport	276	40,2	91	43,8
Formation de personnel	148	21,6	4	1,9

Conseils, études, expertises techniques	87	12,7	5	2,4
Publicité	60	8,8	6	2,9
Travaux administratifs divers	48	7,0	0	0,0
Location de matériel	23	3,4	1	0,5
Assurance ou services financiers	18	2,6	0	0,0
Location de main d'oeuvre	15	2,2	0	0,0
Cession de brevets	11	1,6	2	1,0
Conseils, études, expertises en gestion	3	0,4	0	0,0
Sécurité, gardiennage	2	0,3	0	0,0
Restauration collective	2	0,3	0	0,0
Vente d'informations	1	0,2	0	0,0
Total des répondants	685	100,0	208	100,0

* Le total des pourcentages dépasse 100 % du fait des réponses multiples, 12 PMI n'ont pas donné de réponse.

La prise en compte du nombre de services associés ajoute une information. Les PMI qui se limitent à un seul service s'occupent d'abord du transport de leurs produits. Le service après vente vient loin derrière pour cette catégorie, puis l'installation et l'assistance technique. On retrouve donc comme premiers services ceux qui avaient été reconnus depuis longtemps comme essentiels pour le commerce international. A l'opposé, tous les autres services, y compris la maintenance, ne sont jamais (ou très rarement) retenus par les PMI qui n'en ont développé qu'un seul. Ce sont clairement des services satellites qui apparaissent une fois que d'autres services ont été développés.

Le nombre de services associés constitue une variable qui sépare significativement les PMI, comme d'ailleurs les autres firmes. Parmi les 685 PMI offrant des services à côté de leurs produits sur les marchés étrangers, on en trouve 208 qui se limitent à un seul service. 114 en offrent deux, 114 trois, 108 quatre, 65 cinq et 76 de six à dix. Cette distribution distingue les PMI des grandes firmes industrielles qui sont moins nombreuses (26 % contre 30 %) à se contenter d'un seul service associé. Symétriquement, les grandes firmes industrielles développent plus fréquemment des environnements tertiaires complets (6 services ou plus) autour de leur produits (16 % contre 11 %). Mais la différence entre les deux types de firmes industrielles n'est pas aussi importante qu'on aurait pu le supposer a priori : une large majorité (70 %) des PMI qui offrent des services à côté de leurs produits sur les marchés étrangers, en proposent au moins deux.

L'analyse menée sur l'ensemble des réponses (PMI ou non) a montré l'existence de deux grandes catégories de services : ceux formant l'**environnement technique** du produit et ceux qui constituent plutôt son **environnement logistique** (transport, assurance, services financiers, travaux administratifs divers, publicité). Les firmes offrant plusieurs services optent prioritairement pour des prestations appartenant à une seule de ces catégories avant de viser un environnement tertiaire complet du produit. On peut concevoir une troisième catégorie de services autour des prestations à dominantes intellectuelles ou de savoir-faire : formation, conseil et études techniques et cessions de brevets. Leur offre constitue une **valorisation de la maîtrise technologique** acquise par l'entreprise autour de ses produits. Elle peut être considérée comme un prolongement de l'environnement technique du produit, mais nettement orienté vers une diversification tertiaire, car le lien avec la vente du produit s'atténue ou disparaît. 80 % des PMI «tertiariées» proposent des services d'environnement technique du produit, 47 % des services logistiques et 28 % des prestations valorisant leur maîtrise technologique. La dimension sectorielle est très présente dans le choix du type de service offert : les services de type technique sont associés aux secteurs de fabrication de biens

d'équipement (au sens large), mais aussi aux industries diverses et à la métallurgie ; les services logistiques sont associés aux autres secteurs à l'exception de la chimie ; les services de valorisation technologique sont concentrés dans les secteurs de la chimie et des biens d'équipement qui rassemblent 76 % des PMI (144 sur 190) ayant choisi ce type de service.

Aucun lien n'a pu être établi entre le fait de proposer des services d'environnement technique du produit et le dynamisme sur les marchés extérieurs. Par contre, les PMI qui offrent des services de «maîtrise technologique» se montrent en général plus dynamiques que la moyenne ($F=3,47$). L'offre de services logistiques apparaît plus encore liée au dynamisme des exportations ($F=5,70$). Il serait erroné d'en conclure que les services d'environnement technique sont inefficaces pour développer les exportations. Comme nous avons pu l'évoquer dans d'autres analyses (LÉO, MONNOYER & PHILIPPE, 1990), la contrainte d'un environnement technique peut peser sur le dynamisme de certaines PMI dans certains secteurs. Il est long et difficile de constituer le réseau de partenaires locaux qui permettra la mise en place d'un environnement technique satisfaisant pour un produit un peu «pointu». Cela impose aux PMI les plus technologiques un développement géographiquement ciblé et, donc, relativement lent et par à-coups, conditionné par le développement du réseau (THOUVEREZ, 1990).

3.3 LES MODES DE PRESTATION

De nombreuses études ont exploré la relation entre le mode d'entrée sur un marché étranger et l'expérience internationale de la firme (ERRAMILI, 1991), la connaissance du marché cible (ERRAMILI & RAO, 1990), l'état de la concurrence (MADHOK, 1996). Ces études éclairent les modalités du choix de la forme de présence sur les marchés étrangers. Notre questionnaire était trop bref pour entrer complètement dans cette problématique mais nous avons cherché en peu de questions à mieux connaître les types d'organisation mis en place par les firmes pour leurs prestations internationales. Effectuer soi-même ces services, passer par une filiale ou un agent n'ont pas le même contenu organisationnel. Les agents étrangers disposent d'une marge de manoeuvre, leurs actions sont difficilement observables par leurs fournisseurs qui peuvent avoir quelques difficultés à faire respecter les obligations qu'ils estiment nécessaires pour la vente de leurs produits. D'un autre côté, réaliser soi-même les prestations, suppose d'établir une relation de proximité avec les clients, malgré l'éloignement⁹.

Les caractères propres des services créent d'autres difficultés pour le marketing international (NICOULAUD, 1988). L'intangibilité peut être à l'origine de problèmes de communication. La non protection du service par des brevets les rend imitables : choisir de se développer par un agent comporte un risque de ce point de vue. Enfin, il est difficile d'établir un prix pour un service très immatériel. Tous ces caractères plaident pour le choix de filiales surtout quand la relation prestataire - client est primordiale pour la réussite du service.

Le tableau n° 5 montre clairement que le mode de prestation directe est très largement dominant pour quasiment tous les services offerts par les PMI. Les firmes qui recourent à des filiales ou à des agents le font, le plus souvent, en rendant simultanément les services directement. Les proportions observées restent cependant du même ordre que celles obtenues sur l'ensemble du champ (PMI ou non). Symétriquement très peu de firmes externalisent entièrement leurs prestations de service. On peut interpréter cette quasi unanimité comme une conséquence de la diversité des marchés étrangers : le service associé est d'abord conçu et

⁹ Les théories de l'interaction, de l'agence et des coûts de transaction fournissent un cadre d'analyse pertinent pour ces problèmes.

assuré par la firme elle-même, l'organisation plus décentralisée ne pouvant être mise en place que progressivement et, donc, sur certains marchés avant d'autres.

Tableau n° 5 : Fréquences de recours aux différents modes de prestation pour les services les plus fréquemment associés à l'exportation des produits

Champ : 685 PMI exportant des biens matériels et des services et ayant répondu à la question

Type de service	Firmes réalisant le service	dont : selon le mode		
	Nb	direct %*	agent %*	filiale %*
Service après vente	409	89,0	31,5	9,0
Assistance technique	351	93,4	23,4	8,5
Installation, montage, finition	329	88,8	24,9	7,9
Entretien, maintenance	277	84,5	31,8	9,4
Transport	276	80,1	29,7	4,7
Formation de personnel	148	95,9	11,5	2,7
Conseils, études, expertises techniques	87	96,6	6,9	2,3
Publicité	60	85,0	33,3	5,0
Travaux administratifs divers	48	72,9	31,3	8,3
Location de matériel	23	82,6	17,4	8,7
Tous services	685	93,9	35,5	8,8

* Le total en ligne dépasse les 100 % du fait de l'utilisation de plusieurs modes par certaines entreprises.

Malgré l'omniprésence du mode direct, un nombre important de PMI (259 firmes sur 670, soit 39 %) recourent aussi à un partenaire local pour assurer leurs prestations. La proximité du client est souvent souhaitable pour ce type d'activité, soit qu'elle permette une meilleure satisfaction des besoins (objectif marketing), soit qu'elle constitue une organisation moins coûteuse que le déplacement des personnes (objectif rentabilité), ce qui nécessite un volume minimal d'activité sur un marché. Parmi ces 259 firmes, 90 % font réaliser leurs prestations par des partenaires indépendants, tandis que 22 % seulement (contre 46 % pour les filiales de grandes entreprises) recourent à la forme filiale qui doit pourtant permettre de mieux contrôler le prestataire direct. Les PMI ont manifestement des difficultés à développer des filiales à l'étranger pour s'en servir comme réseau de développement et de prestation de services d'appoint.

Cette préférence pour les réseaux d'agents, déjà observée pour la constitution de réseaux de vente (LÉO, MONNOYER & PHILIPPE, 1990), peut provenir de la conjonction de plusieurs facteurs : un coût immédiat moins élevé, une sous-estimation des risques liés à ce mode d'organisation, une difficulté à maîtriser une organisation à distance.

Le comportement en matière d'organisation du service exerce probablement un effet sur le dynamisme des exportations. La variable significative à cet égard est plus le fait d'utiliser un réseau que la forme de celui-ci (agents ou filiales). La relation avec le dynamisme du CA exporté est nette ($F=7,25$). Les firmes qui se contentent de proposer des services assurés à distance depuis la France sont significativement moins dynamiques que celles qui utilisent un réseau, même élémentaire (agent ou filiale). Sur l'échelle de dynamisme de 0 à 4, les premières (333 PMI) se situent autour de 2,55 tandis que les secondes (211 PMI) affichent 2,76 en moyenne.

Tableau n° 6 : Probabilité d'utiliser au moins un agent extérieur pour rendre le service : résultats de la régression logistique.

Champ : Toutes PMI ayant renseigné les 8 variables utilisées, soit 502 firmes

Variables (par ordre d'entrée)	Domaine de variation	Estimation du paramètre	Erreur standard	T de Student	Prob > χ^2
0. Constante	-	- 3,7752	0,5583	- 6,76	0,0001
1. Filiale à l'étranger	0 ou 1*	+ 2,2471	0,3203	7,02	0,0001
2. Service : transport	0 ou 1*	+ 0,9772	0,2285	4,28	0,0001
3. Service : après-vente	0 ou 1*	+ 0,8212	0,2354	3,49	0,0005
4. Service : publicité	0 ou 1*	+ 1,1746	0,4177	2,81	0,0049
5. Service : trav. admin. divers	0 ou 1*	+ 1,6117	0,5226	3,08	0,0020
6. Exporte en Europe (UE)	0 ou 1*	+ 1,5173	0,4917	3,09	0,0020
7. Chimie	0 ou 1*	- 1,3635	0,4949	- 2,76	0,0059
8. Service=argument de vente	0 ou 1*	+ 0,6777	0,2456	2,76	0,0058
- Niveau de vraisemblance (-2LOG L) pour les seules variables : 150,948 (DL=8) : p=0,0001					
- Pouvoir prédictif : concorde pour 77,7 % des 60 085 paires d'observations					
- Pouvoir prédictif : 75,5 % des observations correctement prédites : 86,2 % des cas de non recours, 58,4 % des firmes recourant à un réseau. (prédiction naïve : 61 % correct, avec 100 % des cas de non recours et 0 % des cas d'utilisation d'un réseau)					

* "1" si oui, "0" si non.

La modélisation logistique permet d'identifier les facteurs qui influent sur l'option réseau pour rendre le service. Le tableau n° 6 montre que le fait de déjà disposer d'une filiale joue fortement mais n'est pas suffisant. Le type de prestations offertes (environnement logistique surtout), le fait de vendre à proximité (Union Européenne) et de concevoir le service comme un outil pour mieux vendre sont des facteurs favorables à l'utilisation d'un réseau d'agents locaux dans les pays étrangers pour assurer les services offerts.

3.4 LE SERVICE ASSOCIÉ : COÛT OU OPPORTUNITÉ ?

Il est souvent mis en avant que l'objectif du service associé pour les entreprises doit être de dégager des revenus additionnels et des profits. Cette opportunité est apparue très rapidement pour certaines catégories de biens dont la complexité et le caractère dangereux des pannes (les ascenseurs et les avions) rendaient obligatoire un service de maintenance. Cette capacité à dégager des profits s'est étendue aux services financiers (leasing), souvent plus profitables que la vente de biens dont ils sont le support, et aux services d'études et de conseils qui sont indispensables pour les équipements informatiques.

Mais dans le contexte des marchés internationaux, la tertiarisation peut être vécue par les PMI comme une contrainte plus que comme une opportunité de profits. La composante tertiaire du produit devient une nécessité pour faire face à la concurrence, mais son coût spécifique n'est pas toujours pris en compte en tant que tel. Certaines PMI (44 %) parviennent malgré tout à facturer les services rendus aux clients. Elles sont un peu moins nombreuses que les filiales de grandes firmes (46 %), mais les autres types d'exportateurs (très petites firmes industrielles, sociétés de commerce, agriculteurs etc.) paraissent nettement en retrait (de 39 à 23 % selon les catégories). Notre enquête apporte des informations sur ce comportement : quels sont les services qui font l'objet d'une facturation par les PMI exportatrices et quels chiffres d'affaires

sont en jeu ? Quels facteurs peuvent expliquer cette inégale capacité à facturer les services offerts ?

3.4.1 La facturation des services et leur chiffre d'affaires

Pour l'ensemble des entreprises (PMI ou non) les services qui donnent le plus fréquemment lieu à facturation sont la cession de brevets, la location de matériel, la maintenance et la formation de personnel. A l'exception de la maintenance, ce ne sont pas les services les plus couramment offerts par les PMI. Celles-ci établissent leur chiffre d'affaires tertiaire sur ces mêmes services plus le S. A. V. Par contre, le transport, l'assistance technique, l'installation et les conseils et études techniques sont inclus dans le prix de vente des produits dans 70 à 80 % des cas, la publicité et les travaux administratifs divers plus fréquemment encore. Ces services sont utilisés par les PMI pour améliorer leur compétitivité plutôt que pour développer de nouveaux courants d'affaires.

Tableau n° 7 : Fréquences de facturation à l'export des types de services

Champ : 291 PMI exportant des biens matériels et des services et ayant répondu à la question

Type de service	entreprises réalisant le service (rappel)		entreprises facturant le service en tant que tel	
	nb*	%*	nb*	% de celles qui le réalisent
Service après vente	409	59,7	126	30,8
Assistance technique	351	51,2	86	24,5
Installation, montage	329	48,0	79	24,0
Entretien, maintenance	277	40,4	108	39,0
Transport	276	40,2	79	28,6
Formation de personnel	148	21,6	51	34,5
Conseils, études, expertises techniques	87	12,7	23	26,4
Publicité	60	8,8	10	16,7
Travaux administratifs divers	48	7,0	2	4,2
Location de matériel	23	4,5	10	43,5
Total des répondants	685	100,0	302	44,1

* Le total des lignes dépasse le total des répondants du fait des réponses multiples.

Globalement, une majorité (56 %) des PMI ne tire aucune recette directe de l'activité de service jointe au produit exporté. La dimension de l'entreprise paraît exercer une responsabilité dans ce résultat : les TPE indépendantes facturent moins souvent que les PME (33 % contre 44 %), qui elles-mêmes facturent moins que les grandes firmes ou filiales (46 %). Au niveau des secteurs, ce sont encore les industries d'équipement et les industries diverses qui facturent le mieux. Le fait de disposer de filiales à l'étranger réduit la propension des firmes à exploiter directement les ventes de services qui sont souvent déléguées aux filiales. Le degré d'engagement sur les marchés étrangers peut aussi jouer un rôle : les PMI les plus engagées ont un intérêt stratégique à dégager des ressources pour autofinancer leurs activités tertiaires de soutien aux ventes de leurs produits. Près des deux tiers de celles qui n'exportent pas plus de 10 % de leur chiffre d'affaires ne facturent aucun des services réalisés. Au moins 50 % de celles qui exportent plus de 30 % de leur CA obtiennent des recettes de leurs prestations. Mais la relation la plus nette est avec le nombre de services ajoutés au produit : pour un seul service associé, 30 % des PMI seulement facturent ce service en tant que tel, pour deux services, 39

% . Au delà de deux services associés, plus de la moitié des firmes réalise un chiffre d'affaires sur les services. L'extension de la tertiarisation pousse les firmes à valoriser directement cette activité.

En termes de chiffre d'affaires de services, 163 PMI (52 % de celles qui facturent) déclarent pouvoir évaluer leur montant. En moyenne, le chiffre réalisé représente 11 % du chiffre d'affaires export global de l'entreprise, mais cela recouvre une grande dissymétrie : la grande majorité dégage moins de 10 % de CA supplémentaire, tandis que pour une dizaine d'autres cela constitue sa principale ressource à l'exportation. L'évolution de ce chiffre sur les cinq dernières années est jugée stable ou aléatoire par plus de 49 % des PMI, en croissance ou forte croissance par 44 % d'entre elles. Peu d'entreprises voient donc leur chiffre d'affaires services à l'export diminuer. Le profit, premier motif des entreprises pour se lancer dans le service est bien toujours présent.

3.4.2 Les déterminants de la facturation

La capacité à facturer au moins un service est analysée par la régression probabiliste présentée dans le tableau n° 8. Le modèle décrit est très significatif et son pouvoir prédictif est très satisfaisant. Il est intéressant de noter que les facteurs retenus pour les seules PMI diffèrent sensiblement de ceux qui passaient au premier rang sur le champ total (PMI ou non). L'option pour une stratégie de diversification tertiaire¹⁰ vient en tête, renforcée par le second facteur : les PMI qui dès le départ ont conçu la tertiarisation de leur offre internationale comme un moyen d'exploiter un gisement de chiffre d'affaires facturent plus souvent que les autres.

Tableau n° 8 : Probabilité de facturer au moins un service : résultats de la régression logistique.

Champ : Toutes PMI ayant renseigné les 7 variables utilisées, soit 483 firmes

Variabes (par ordre d'entrée)	Domaine de variation	Estimation du paramètre	Erreur standard	T de Student	Prob > χ^2
0. Constante	-	- 1,5713	0,2825	- 5,56	0,0001
1. Diversification tertiaire	0 ou 1*	+ 1,9196	0,2868	6,69	0,0001
2. Service= potentiel de CA	0 à 4**	+ 0,2736	0,0722	3,79	0,0002
3. Métallurgie	0 ou 1*	- 1,1448	0,3137	- 3,65	0,0003
4. Exporte au moyen-Orient	0 ou 1*	+ 0,5880	0,2279	2,58	0,0099
5. Nb services offerts	1 à 17	+ 0,2047	0,0654	3,13	0,0018
6. Nécessaire / procédures qualité	0 ou 1*	- 0,6325	0,2344	- 2,70	0,0070
7. Exporte en Europe (hors UE)	0 ou 1*	+ 0,5145	0,2269	2,27	0,0234
- Niveau de vraisemblance (-2LOG L) pour les seules variables : 153,144 (DL=4) : p=0,0001					
- Pouvoir prédictif : concorde pour 78,9 % des 58 292 paires d'observations					
- Pouvoir prédictif : 72,9 % des observations correctement prédites : 78,1 % des cas de non facturation, 67,0 % des firmes facturant . (prédiction naïve : 51 % correct, avec 100 % des cas de non facturation et 0 % des cas de facturation)					

* "1" si oui, "0" si non.

** Note d'importance donnée à ce critère comme raison à la tertiarisation de l'offre.

¹⁰ Les firmes ayant répondu réaliser des services indépendamment de la vente de leurs produits et celles ayant signalé rendre (chaque fois que possible ou toujours) au moins un service indépendamment de la vente des produits ont été considérées comme manifestant une stratégie de diversification vers une activité tertiaire.

Le nombre de pays marchés, le fait d'être organisé pour l'exportation et le nombre de cadres responsables de la firme n'ont pas été retenus comme facteurs décisifs pour les PMI. Deux zones géographiques se montrent plus favorables à la facturation des services en tant que tels : le moyen Orient et les pays d'Europe hors Union Européenne. En sens inverse, l'appartenance au secteur de la métallurgie ne favorise pas la facturation des services. De même lorsque les services ajoutés sont considérés comme un élément constitutif de la qualité du produit, ils sont plus facilement englobés dans le prix du produit que facturés à part, en tant que tels.

Le fait d'offrir certaines prestations a priori plus aisées à facturer s'avère moins déterminant que le nombre de prestations proposées. Même si cette variable n'apparaît ici qu'en 5^o rang (elle occupait le premier sur le champ total), elle joue un rôle important. Lorsqu'on se lance dans une stratégie d'environnement tertiaire du produit sans objectif de diversification, il devient vite nécessaire de financer le coût de ces services, et la manière la plus saine est de les facturer aux utilisateurs. Le seuil indiqué par le modèle serait de 5 services pour une firme qui n'accorderait qu'une importance modérée au gisement de chiffre d'affaires représenté par cette activité. Ainsi peut se construire un changement dans la logique de l'exportateur : les stratégies tertiaires les plus complètes sont aussi celles dans lesquelles les services deviennent progressivement une nouvelle source de chiffre d'affaires.

CONCLUSION

Un certain nombre de conclusions peuvent être tirées de ce travail. Elles concernent principalement deux champs de problématique : il s'agit d'une part, de la connaissance et de la compréhension que l'on a des PMI, support indispensable des politiques industrielles ou des politiques de soutien à l'exportation qui leur sont destinées ; d'autre part, les résultats obtenus ne manquent pas d'implications managériales qu'il est souhaitable de préciser.

En ce qui concerne la connaissance des PMI exportatrices, cette communication montre d'abord que la tertiarisation des exportations est un processus qui conserve de large marges de développement. Bien des PMI n'y recourent pas (encore) ou de façon limitée. Cette enquête permet aussi de situer dans cette évolution vers le tertiaire ce qui tient au soutien direct de l'exportation des biens physiques et ce qui tient à des stratégies plus ou moins nettes de diversification. La plupart des résultats concernant les PMI ne sont pas différents de ceux concernant l'ensemble des entreprises. Cette faible spécificité paraît aller à l'encontre de l'idée que les PMI constituent un type spécifique d'entreprises, nécessitant donc des réponses et des normes de comportement spécifiques. Ce constat montre cependant que le processus de tertiarisation des produits exportés est une évolution qui s'impose assez largement aux firmes, qu'elles soient industrielles ou commerciales, de grande taille ou non. Il est significatif, à cet égard, de relever que la principale originalité des PMI dans cette étude réside dans le type d'organisation mise en place pour assurer les services à distance. Les PMI recourent peu aux filiales et beaucoup plus aux agents ou partenaires locaux.

Du point de vue des implications managériales, on ne peut manquer de souligner l'appui que toute extension tertiaire du produit semble conférer à la capacité de la firme à progresser sur les marchés étrangers : cela est vrai pour les PMI comme pour les autres types d'exportateurs. Mais opter pour une tertiarisation à l'export paraît plus difficile pour des firmes peu organisées ou concentrant toutes les responsabilités sur le seul dirigeant. Le choix du ou des types de service associés doit être en cohérence avec le contexte sectoriel et stratégique de chaque firme. Il apparaît aussi clairement que les orientations vers une diversification tertiaire résultent soit d'un choix stratégique, soit de la variété des services associés plus que de leur nature et de leur lien plus ou moins direct avec le produit. Enfin, il n'est pas sans intérêt de relever que la prédilection des PMI pour les organisations contractuelles, souples et peu coûteuses, se manifeste dans le domaine des prestations de services comme elle avait pu être observée dans le domaine de l'organisation commerciale. Les dirigeants gagneraient à être bien conscients qu'en matière de service à distance le contrôle de la qualité et de la régularité des prestations est un élément essentiel du succès qui s'accommode mieux de formes d'organisation de type filiale.

Le service est en général une activité nouvelle pour des firmes industrielles et la maîtrise de son organisation à distance et sa bonne gestion posent des difficultés certaines aux PMI qui ont intérêt à les affronter progressivement sur des marchés extérieurs.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- COLIN J. & PACHE G., 1988, La logistique de distribution : l'avenir du marketing, Chotard et ass., Paris.
- DORNIER P. P., 1990, Émergence d'un management de l'après vente, Revue Française de Gestion, juin-juillet-août, p. 12 - 18.

- EIGLIER P. & LANGEARD E., 1987, *Servuction : le marketing des services*, Mc-Graw Hill, Paris.
- EIGLIER P. & LANGEARD E., 1988, Le couple produit-service, Revue d'Économie Industrielle, n° 43.
- ERRAMILLI K. & RAO C. P., 1990, Choice of Foreign Market Entry Modes by Service Firms : Role of Market Knowledge, Management International Review, Vol. 30, No. 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, IAE, Aix en Provence.
- GIARINI O., 1988, Repenser l'offre : la relance des activités productives par l'économie de service. in GIARINI O. & ROULET J.R. (Eds.) *L'Europe face à la nouvelle économie de service*, PUF, Genève.
- JULIEN P.A., LÉO P.Y. & PHILIPPE J.(éds), 1995, *PME et grands marchés*, L'Harmattan, Paris.
- JULIEN P.A. & MARCHESNAY M.(éd.), 1988, *La petite entreprise*, Vuibert-Gestion, Paris.
- KOTLER P. & DUBOIS B., 1994, *Marketing Management*, 8° édition, Publi-Union, Paris.
- LANGEARD E. & REFFAIT P., 1987, Integrated services and goods offering in new service strategies, rapport, IAE, Aix en Provence.
- LÉO P.Y., MONNOYER M. C. & PHILIPPE J. (éds), 1990, *PME-PMI stratégies internationales*, Economica, Paris.
- LÉO P.Y. & PHILIPPE J., 1997, Les couples produits-services dans les exportations industrielles françaises, rapport pour le Commissariat Général du Plan.
- LEVITT T., 1981, Marketing intangible Products and Products intangibles, Harvard Business Review, May-June, p. 94 - 102.
- MADHOK Anoop, 1996, Know How, Experience and Competition related Considerations in Foreign Market Entry, International Business Review, vol. 5, n° 4, p.339 - 366.
- MATHE H., 1989, *Le service après vente*, PUF Que sais-je ?, Paris.
- MATHIEU V., 1995, Le couple produit-service, mesure de la satisfaction du client industriel, Actes du XI°Congrès de l'AFM, Reims.
- MATHUR S. S., 1988, How Firms Compete : a new Classification of generic Strategies, Journal of General Management, Vol. 14, No. 1, p. 30 - 57.
- NICOULAUD B., 1988, Problems and Strategies in the International Marketing of Services, European Journal of Marketing, Vol. 3, No. 6, p. 55 - 66.
- O'FARELL P. N., WOOD P. E. & MOFFAT L. A. R., 1993, A Holistic Conceptual Framework of International Entry Mode Choice by Business Service Firms, Actes de la 3° conférence du RESER, Syracuse.
- PERREAULT W. D. & RUSS F. A., 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*, The Free Press Pub., New-York.
- REFFAIT P., 1993, Marché unique : nécessité et conditions d'un marketing «produit-service» fort pour les PMI, Actes du colloque «PME-PMI, développement international», CER, Aix en Provence, p. 701 - 723.
- SHOSTACK G. L., 1977, Breaking Free from Product Marketing, Journal of Marketing, April, p. 73 - 80.
- THOUVEREZ M., 1990, , in LÉO P.Y., MONNOYER M. C. & PHILIPPE J. (éds), 1990, *PME-PMI stratégies internationales*, Economica, Paris.

- THUILLIER J. P., 1988, Les déterminants de la multinationalisation des entreprises de services, Revue d'Économie Industrielle, No. 45, p. 44 - 57.
- VANDERMERWE S. & CHADWICK M., 1989, The Internationalisation of Services, The Service Industries Journal, Vol. 9, No. 1, p. 79 - 93.
- ZEITHAML A. V., 1981, How Consumer Evaluation Processes differ between Goods and Services, *in* DONELLY H. J. & GEORGE R. W. (Eds), Marketing of Services, Proceedings of the American Marketing Association, Chicago, Ill. p. 186 - 189.