



Standardisation ou adaptation, quelle stratégie pour les PME de services à l'international ?

Jean PHILIPPE
Professeur

Pierre-Yves LÉO
Ingénieur de recherches

Université d'Aix-Marseille
CEREFI, Faculté d'Economie Appliquée
15-19, allée Claude Forbin, 13627 Aix en Provence cedex
Tél : 33 4 42 21 60 11 Télécopie : 33 4 42 23 08 94
jean.philippe@univ.u-3mrs.fr

Résumé

Cette communication présente les premiers résultats d'une recherche sur le développement international de PME de services offrant essentiellement des services aux entreprises. La problématique principale concerne l'analyse stratégique de ces PME internationales. Les modèles stratégiques de développement international qui font référence sont fondés sur des cas de très grandes entreprises et s'appliquent avec difficulté aux petites entreprises : notre recherche s'efforce donc de dégager des axes stratégiques propres aux PME et d'identifier les différences et les ressemblances entre grandes firmes et PME de services. Elle se fonde sur une enquête qui nous a permis de constituer une base de données sur 183 PME de services localisées dans le sud-est de la France et ayant une activité internationale.

1. Introduction

L'un des acquis des années 1990 aura été la reconnaissance de l'importance des activités de services dans les relations économiques internationales. L'accord général sur le commerce des services (GATS), l'accord sur les services financiers, l'ALENA, la constitution en Europe du marché unique et la déréglementation des services publics et privés, ont mis en évidence l'existence d'un commerce international des services et ont établi des règles pour ce commerce.

La place des PME dans ce mouvement a longtemps été marginale du fait de l'importance des investissements nécessaires et la plupart des études ont été consacrées à de grandes firmes multinationales dans les secteurs de la finance, du transport et même du conseil. Pourtant les PME de services sont de plus en plus nombreuses à s'intéresser aux possibilités de développement à l'étranger et un certain nombre d'entre elles sont déjà engagées dans des stratégies d'internationalisation. Les marchés étrangers offrent en effet des perspectives de croissance qui sont souvent préférées à l'expansion sur le marché intérieur car à partir d'un certain seuil de pénétration, les parts de marché sont de plus en plus coûteuses à conquérir. Confrontées à la nécessité de se diversifier pour continuer à croître dans leur pays d'origine, les entreprises préfèrent donc souvent conserver la spécialisation qui fait leur force et étendre leur développement sur des marchés étrangers en y vendant le même service.

A l'international, les firmes de service ont, a priori, le choix entre deux grandes options : adapter leurs prestations pour les rendre assimilables et acceptables dans un contexte différent du contexte national habituel ; ou bien standardiser leurs prestations, ce qui impose souvent une redéfinition du concept de service y compris dans leur marché domestique, mais qui, ensuite, facilite considérablement le développement hors des frontières et le contrôle à distance de l'homogénéité et de la qualité des prestations. L'internationalisation place donc les PME devant des choix dont la nature stratégique est évidente puisqu'elle touche directement l'offre de l'entreprise. Bien évidemment, ces choix peuvent aussi dépendre du type d'activité, du mode d'organisation choisi et de l'ancienneté de l'expérience sur les marchés étrangers.

Outre la dimension stratégique pour les entreprises et les problèmes posés par les services dans l'analyse théorique du commerce international, l'intérêt pour l'internationalisation des services est redoublé par la nouvelle donne créée par le développement des technologies de l'information et de la communication. Ces technologies augmentent considérablement les possibilités d'échanges pour les firmes de service. Dans certains domaines, les plus petites peuvent désormais grâce à elles accéder à des marchés éloignés qu'elles peuvent théoriquement prospector et servir sans investissement ni déplacements coûteux. Elles permettent aussi d'établir des structures de contrôle et d'échanges d'information en accord avec les stratégies poursuivies. L'analyse des stratégies et celle des structures s'appuyant sur les technologies de l'information et de la communication constituent les objectifs de la recherche que nous menons¹.

¹ Cette recherche bénéficie d'un financement commun du Ministère de l'équipement (PUCA) et du Ministère du travail, de l'emploi et de la solidarité (DARES)

Cette recherche s'articule en deux grandes étapes. Au cours de la première, il s'agit de repérer et de mieux connaître un certain nombre de firmes qui se sont développées à l'international dans le but de conduire (c'est la deuxième étape) un certain nombre d'entretiens approfondis auprès d'entreprises qui auront été identifiées comme particulièrement typiques du fait de leurs stratégies d'internationalisation et de leur type d'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication. D'autres firmes pourront également être retenues pour cette seconde étape, à la différence des premières, du fait de leur caractère atypique et original.

Cette communication présente un aspect des résultats de la première étape de la recherche. Elle s'appuie sur des enquêtes qui ont été menées par nos soins pour mieux connaître et mieux comprendre l'ampleur de l'ouverture internationale de ce type de PME.

Nous disposons d'un ensemble de 274 firmes dont nous pouvons brosser rapidement les caractéristiques². Les établissements répondants sont pour 84 % des firmes à siège social local, 82 % d'entre-elles n'ayant qu'un seul établissement. 74 % des réponses proviennent d'entreprises indépendantes. Le quart des réponses qui émane de filiales de groupes plus ou moins importants est mis à part. La grande majorité des entreprises indépendantes sont de petite ou de très petite dimension (57 % ont moins de 10 actifs), mais il y a aussi 7 réponses émanant de grandes firmes de plus de 500 salariés qui sont traitées à part. Une fois tous ces critères recoupés, l'analyse porte sur 183 entreprises qui sont incontestablement des PME (indépendantes pour leur capital, avec moins de 200 salariés et moins de 25 millions d'euros de chiffre d'affaires)

Les réponses proviennent de quatre grands types de secteurs. En premier lieu celui de l'ingénierie et de l'informatique qui apporte 41 % des réponses, les activités de la logistique et des transports viennent ensuite (26 %), puis les activités de conseil pour les affaires et la gestion (21 %) qui sont plus nombreuses à l'international qu'on ne pouvait le penser a priori et qui comportent une forte proportion de PME (82 %). Enfin, un certain nombre de services opérationnels (nettoyage, sécurité, enquêtes, traduction, secrétariat, affacturage, ...) sont également présents (12 %).

Dans cette communication, nous analyserons les choix faits par les PME de services qui se développent à l'international, standardisation ou adaptation, les stratégies qui y aboutissent et les facteurs qui expliquent ces choix.

2. Problématique

Quand une entreprise s'internationalise, plusieurs stratégies sont possibles en fonction de ses objectifs mais aussi des particularités de sa prestation. La matrice stratégique de Bartlett et Ghoshal (2002) constitue un cadre fondamental d'analyse qui s'articule en fonction de deux

² Il est difficile d'évaluer la représentativité de cet échantillon car les entreprises de services qui sont ouvertes sur les marchés étrangers sont mal identifiées en France, surtout quand elles sont de petite dimension. Les réponses à notre questionnaire ont été obtenues après une pré-enquête rapide (1 page) très large (7200 envois sur deux régions : Marseille et Toulouse) qui ont permis d'identifier 1100 entreprises susceptibles de correspondre à la cible et qui ont reçu le questionnaire lourd.

forces dont toute entreprise internationale doit tenir compte pour déterminer sa stratégie : l'intégration globale et l'adaptation locale. Cette matrice proposée à partir de l'analyse de grandes entreprises industrielles peut faire l'objet d'application aux cas des très grandes entreprises de services, mais elle se heurte aux possibilités de mise en œuvre des firmes de services soit du fait de leur taille, soit du fait des particularités de leurs prestations. Nous présenterons des éléments d'applications de la solution transnationale de Bartlett & Ghoshal aux services, avant d'indiquer quelques limites à l'application de ce modèle et de présenter le cadre de référence de notre analyse.

2.1 La solution transnationale et les services

Les forces qui poussent à l'intégration globale s'appuient sur des facteurs tels que les économies d'échelle et la capacité à exploiter des avantages compétitifs globaux. Le monde est vu dans cette perspective comme un marché unique approché d'une façon homogène, ce qui dans les services suppose une standardisation des prestations. A l'opposé, la tendance à adapter ses prestations aux divers marchés locaux peut s'expliquer par des facteurs culturels, mais aussi par l'impact de la réglementation du pays d'accueil.

Le croisement de ces deux tendances délimite quatre types de stratégies dans lesquelles nous pouvons positionner un certain nombre de grandes entreprises. Les arguments en faveur de la tendance à l'intégration globale sont constitués par l'existence d'économies d'échelle qui résultent d'une certaine homogénéisation des besoins des clients, de la gestion de la logistique et des technologies de l'information. Cette tendance s'appuie sur l'existence d'une demande universelle plus ou moins latente et sur les marchés spécifiques que constituent les consommateurs internationaux mobiles. Annie MUNOS (1999) ajoute que les entreprises globales bénéficient souvent d'une présomption d'excellence attachée à une perception favorable de la culture nationale d'origine.

La tendance à l'adaptation locale est souvent provoquée par l'existence dans les pays cibles de réglementations et de normes spécifiques pour les prestations proposées. Le code du travail tout autant que des symboliques culturelles différentes, imposent quelquefois des modes de servuction spécifiques et des adaptations plus ou moins étendues du concept de service initial. L'offre originelle peut aussi se voir restreinte et recentrée pour pouvoir passer les frontières. Cette tendance ne paraît pourtant pas pouvoir être soutenue en longue période sans envisager des baisses de coûts. L'adaptation à une culture étrangère différente est rendue plus probable lorsque l'entreprise ne bénéficie d'aucun préjugé d'excellence du fait de son pays d'origine.

La stratégie globale

Cette stratégie consiste à reproduire fidèlement son concept de service à l'étranger sans différenciation selon les pays. En général, les décisions sont centralisées et il y a une forte intégration verticale des décisions : trois éléments reflètent cette centralisation : la conception du service et la RD, le contrôle du réseau de distribution et le contrôle de la qualité qui est fait selon des standards internationaux. Ceci suppose une standardisation de l'offre de service, le plus souvent par des servuctions très automatisées ou industrialisées et une logistique performante.

La stratégie transnationale

Dans cette stratégie, le service est adapté aux besoins locaux mais sur la base d'un service défini globalement. Les compétences se situent principalement au sein de la maison mère mais les managers locaux disposent d'une certaine latitude pour bien adapter le service. Les innovations sont développées par la maison mère puis transférées aux filiales. Le contrôle du réseau de distribution se fait principalement par le partage de valeurs communes inculquées souvent dans des universités d'entreprises. Enfin les firmes qui jouent cette stratégie essaient de mettre en commun les expertises de façon à pouvoir les redistribuer au sein des antennes qui en ont besoin à leur demande. Au niveau de la fabrication du service, on peut faire l'hypothèse que cette stratégie crée peu d'économies d'échelle et que les investissements pour s'implanter sont coûteux et entraînent de ce fait une croissance lente et progressive qui suit celle du réseau.

La stratégie multi-domestique

Le service est ici défini en fonction des besoins spécifiques locaux. Au niveau des antennes locales, l'autonomie de gestion est réelle et se manifeste au niveau du recrutement, de l'innovation et de la recherche. Le réseau exploite toutes les opportunités d'affaires qui peuvent accroître le chiffre d'affaires : l'encadrement par le concept de service est donc très lâche. Cette stratégie n'engendre peu d'économies d'échelle. Le développement du réseau se fait le plus souvent par prise de contrôle d'entreprises locales, plus en fonction d'opportunités que de stratégies de développement systématique.

La stratégie internationale

Cette stratégie est appliquée par beaucoup d'entreprises qui débute à l'international. Le service, défini sur le marché d'origine, est proposé à l'international par déplacement des prestataires, par des partenaires ou par un réseau limité d'agences. Les changements dans la prestation sont définis dans le pays d'origine, mais en général ces entreprises adaptent leurs services aux différents contextes nationaux tout en standardisant et rationalisant leurs procédures pour maîtriser les coûts. Cette stratégie a pour principal effet positif d'augmenter le chiffre d'affaires et la notoriété de l'entreprise.

2.2 Limites de l'applicabilité de la solution transnationale

Lovelock et Yip (1996) considèrent que la stratégie globale constitue l'horizon de développement des firmes de services internationales. Les éléments de l'offre de service doivent être évalués en fonction de leur impact sur la globalisation de la firme. Mais il faut bien constater que la stratégie globale ne concerne qu'une dizaine de très grandes entreprises : la plupart des entreprises internationales épousent plutôt les autres stratégies notamment la stratégie internationale qui semble la moins aboutie mais qui pourtant concentre les plus gros effectifs.

D'autres analyses stratégiques peuvent s'appliquer aux services. Selon une tradition bien établie depuis les premiers travaux de marketing des services, elles consistent souvent à partir

du type de traitement de l'offre de services qu'entraîne le développement international. Vaelinkangas et Lethinen (1994) ont proposé ainsi de distinguer trois axes stratégiques : la standardisation, la spécialisation et le sur-mesure. La standardisation est proche de la stratégie globale en ce sens qu'elle repose sur la recherche d'économies d'échelle en destinant la prestation à un marché le plus large possible, si nécessaire au moyen d'accords de franchise si la rapidité du développement du réseau s'en trouve facilitée.

La stratégie de spécialisation se distingue de la précédente car elle ne place pas la recherche d'économies d'échelle comme un élément prioritaire. L'entreprise cherche à exploiter un concept de service unique bien différencié de celui des concurrents. La notion de coût a dès lors moins d'importance. La dernière stratégie s'apparente à l'adaptation : le service est façonné autour des besoins des clients.

D'autres limites à l'application de la solution transnationale résident dans la manière dont la plupart des services se développent à l'international. Les objectifs de départ ne restent pas sans conséquences sur la façon dont l'entreprise va s'organiser pour gérer ses clients étrangers. La nécessité du contact avec les clients n'impose pas les mêmes contraintes à tous les types de services. Les services aux entreprises notamment, se déplacent souvent pour rencontrer leurs clients, alors que pour les services aux particuliers ce sont les clients qui majoritairement se déplacent. L'impact des technologies de l'information va aussi être différent car selon la nature des services, les possibilités de substitution au déplacement qu'elles permettent, n'auront pas la même importance. Enfin les formes d'implantation à l'étranger sont plus flexibles car beaucoup de services aux entreprises ne nécessitent pas des implantations lourdes.

2.3 Le cadre de référence

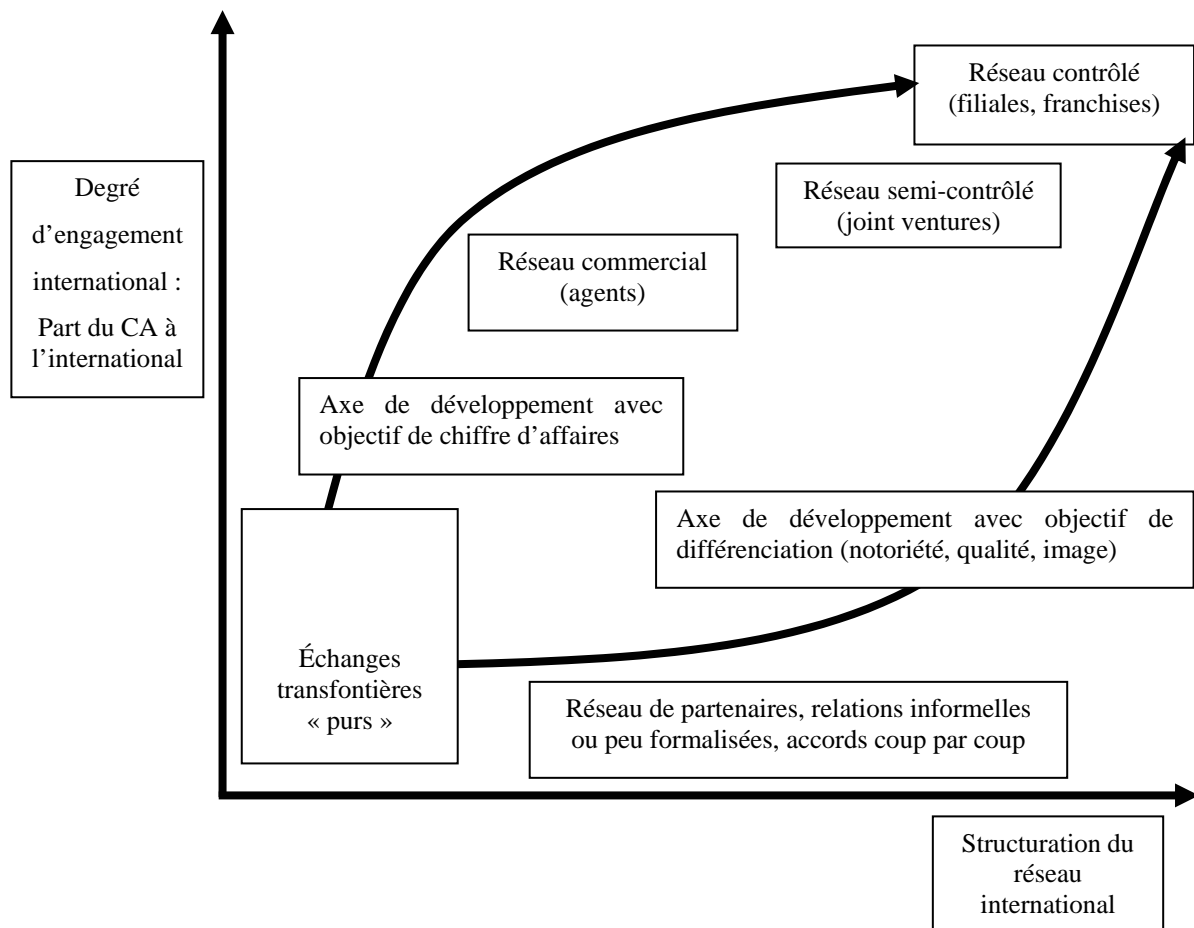
Notre cadre d'analyse part de la constatation que les analyses qui ont été proposées jusqu'ici privilégient d'abord les références aux grandes voire aux très grandes entreprises. Les PME de services ne sont pourtant pas exclues des marchés internationaux. Nos enquêtes montrent même qu'elles sont de plus en plus nombreuses à s'y porter. Comme les grandes firmes, elles sont soumises à un certain nombre de contraintes, mais elles ne disposent pas des mêmes moyens pour y faire face. La principale différence réside dans l'omniprésence de simples stratégies d'internationalisation, les stratégies globales, transnationales ou même multi domestiques étant très exigeantes en termes de moyens financiers.

A l'international, les PME de services ressemblent à certains égards aux PME manufacturières : faible capacité financière, organisation réduite parfois en porte-à-faux avec la diversité des situations à traiter, structure souple et fortement adaptative. Mais ces ressemblances ne doivent pas masquer que le contexte sectoriel les place dans des perspectives stratégiques très différentes : encore moins de gains d'échelle possibles, plus grande sensibilité de l'immatériel aux différences culturelles et réglementaires, prépondérance des barrières non tarifaires, nécessité d'une production totale ou partielle sur place, contrainte qui ne concerne la plupart des manufacturiers qu'à l'occasion de l'après-vente.

Les stratégies d'internationalisation des PME de services aux entreprises sont loin d'être homogènes et elles présentent à l'analyse un panorama multiple et varié. Les principaux paramètres stratégiques (objectifs suivis, définition du service, standard ou adapté, engagement et structures mises en place) varient profondément d'une PME à l'autre. Au sein d'une même PME, on peut observer des logiques à l'œuvre simultanément qui peuvent paraître contradictoires.

Deux grands axes nous paraissent devoir être privilégiés pour clarifier ce domaine : le degré d'engagement à l'international d'une part et le degré de structuration mis en place par la PME à l'international. Les PME qui sont peu engagées à l'international, soit qu'elles soient débutantes, soit qu'elles n'aient pas souhaité ou réussi à lui accorder plus d'importance, sont placées dans un contexte très différent de celles qui y sont très engagées, notamment en ce qui concerne la pression qu'exercent les coûts engendrés par l'international. Il y a là une différence qui mérite d'être soulignée entre les PME manufacturières et les PME de services. Les premières, en effet, peuvent amortir la progression des coûts de l'internationalisation en mettant en jeu quelques économies d'échelle au niveau de la production, ce qui est quasiment impossible en matière de prestations de services.

Schéma 1 : Stratégies de développement international des PME de services



L'indication du degré d'engagement peut être trouvée dans la part du chiffre d'affaires qui provient de l'international, ce chiffre peut être approché par le taux d'exportation mais il faudrait aussi idéalement disposer d'une évaluation des chiffres réalisés au sein des différentes filiales ou firmes conjointes constituant le réseau international assurant les prestations. Le second axe est également très déterminant : la mise en place d'un réseau international est sans doute la principale difficulté que rencontrent les PME dans leur développement international. En matière de services, c'est pourtant une dimension essentielle car il est difficile de se développer en longue période sans mettre en place un réseau dans les différents marchés servis.

Il est clair que les différents types d'antennes que les PME peuvent utiliser pour constituer leurs réseaux ne leur sont pas identiquement accessibles : filiales et entreprises conjointes exigent des investissements financiers ; monter un réseau de franchisés suppose un travail en amont sur le concept et une maîtrise des moyens de contrôle à distance de la qualité et ce n'est pas un point fort des PME ; il est plus facile de développer un réseau d'agents et c'est une formule qui a la faveur des PME, mais souvent ces réseaux se limitent à un rôle de prospection et de représentation, les prestations restant confiées à la maison mère. Si les agents doivent assurer les prestations, le problème de leur formation et de leur contrôle se pose à nouveau. Enfin, il existe toutes sortes d'accords de partenariat plus ou moins formels qui offrent la possibilité de disposer d'appuis dans des pays étrangers sans trop avoir à y investir. Ces formes « souples » présentent les avantages et les inconvénients de leur caractère souvent informel mais il semble qu'elles aient la faveur de nombre de PME.

Le schéma 1 montre que les deux grands axes déterminent deux cheminements possibles de développement international des PME de services aux entreprises. Partant des modes de prestation « transfrontières purs » qui s'apparentent à la simple exportation de produits, les entreprises doivent rapidement choisir entre un axe organisé autour de l'objectif de chiffre d'affaires et un autre axe sur l'objectif de différenciation. Les conséquences en termes de structuration de l'offre de service et du réseau d'établissements qui porte cette offre sont différentes : la recherche du chiffre d'affaires pousse d'abord à la mise en place de réseaux purement commerciaux, les prestations étant mises à disposition par déplacement du personnel ou du client ; dans un second temps, avec le développement de l'engagement international, la firme devient plus sensible aux coûts engendrés par ce mode de prestation et va peu à peu mettre en place des solutions plus économiques sur les marchés les plus importants. Cette stratégie aboutit ainsi à faire réaliser des prestations sur certains marchés par des agents locaux, par des entreprises conjointes puis par des filiales ou des entreprises franchisées. L'objectif de croissance du chiffre d'affaires peut s'accompagner d'une certaine diversification de l'offre et d'une relative souplesse dans la gestion du réseau.

Sur le second cheminement, l'internationalisation est d'abord une recherche de notoriété et de reconnaissance qui peut s'appuyer assez longtemps sur un réseau moins institutionnalisé et sur une offre plus adaptative. Cependant, il s'agit fondamentalement d'une stratégie de différenciation et comme telle, elle devrait s'appuyer aussi sur une spécialisation poussée et un contrôle assez strict des prestations réalisées par le réseau. Si cette logique de différenciation l'emporte, ces réseaux informels devraient laisser progressivement la place à des organisations beaucoup plus structurées et contrôlées.

Ce cadre montre bien que même si les formes les plus élaborées de réseaux restent l'exception pour les PME, elles en constituent l'aboutissement logique, quel que soit le point de départ et le cheminement stratégique choisi. Il ne faut cependant pas oublier que la réalité n'est sans doute pas aussi claire et que les PME optent souvent pour des choix stratégiques hybrides visant plusieurs objectifs simultanément.

3. Résultats

Nous présentons ici quelques points saillants issus de nos enquêtes concernant les débuts de l'ouverture internationale des PME de services aux entreprises, les formes de relation avec la clientèle mises en place par les firmes et, enfin les choix d'adaptation ou de standardisation des prestations qu'elles opèrent.

3.1 Les stratégies initiales

Les entreprises de services opérant internationalement sont de plus en plus nombreuses et parmi elles, les PME occupent une place croissante : elles bénéficient de nouvelles demandes venant de leurs clients qui s'internationalisent eux aussi. De plus, les nouvelles technologies de l'information ouvrent des possibilités d'organisation inédites en autorisant une séparation dans l'espace des activités des « back » et des « front offices ». Mais les services fortement interactifs, comme les conseils, restent sans doute plus sensibles à l'abaissement des coûts de transports notamment de transports aériens. Nos enquêtes confirment un certain nombre de ces tendances.

Un phénomène qui s'accélère

L'ouverture à l'international des PME de services paraît subir une accélération. Celle-ci est très sensible depuis 1989 et nos enquêtes indiquent une accentuation de ce mouvement après 1995 (accord du GATS), plus nette encore qu'après 1992 (marché unique européen), les deux mesures cumulant alors leurs effets. Si le phénomène d'internationalisation dans le secteur des services est assez ancien, il concernait au début principalement de grandes firmes. On peut observer dans notre enquête que l'accélération récente est principalement le fait de PME qui s'ouvrent sur des marchés internationaux ou étrangers. Dans notre échantillon global,³ on trouve 12 firmes qui se sont portées à l'international avant 1965, 26 au cours des années 70, 43 durant les années 80. Elles sont 91 de 1990 à 1995 et 97 de 1996 à 2000. Ces vagues d'internationalisation sont mues de plus en plus par des PME : elles ne comptent que pour 40 % jusqu'à la fin des années 70, 63 % dans la décennie 80, 70 % dans la première moitié de la décennie 90 et 78 % dans la période la plus récente. On observe une nette spécificité des activités de conseils sur la période la plus récente, les ouvertures plus anciennes relevant plus souvent d'activités logistiques. Les services opérationnels, relativement moins nombreux dans ce champ semblent connaître également une internationalisation plus récente.

³ Il s'agit des 274 réponses comprenant 183 PME et 91 autres entreprises, soit de grande taille, soit filiales de groupes français ou étrangers.

Pour 83 % des PME dont l'internationalisation remonte à plus de deux ans, le démarrage s'est opéré avec un nombre d'établissements identique à celui qu'elles ont aujourd'hui. Ceci semble confirmer que l'accès aux marchés étrangers se fait lorsqu'une certaine saturation de leur marché français se manifeste. Cette loi générale qui voudrait qu'on ne s'intéresse aux marchés étrangers qu'une fois épuisées les possibilités du marché intérieur ne paraît pas s'imposer aux grandes entreprises dont 54 %⁴ ont continué à étendre leur réseau d'établissement en France après leur ouverture internationale.

Facteurs déclencheurs et attitudes des PME

Deux facteurs sont très fréquemment avancés par les PME pour expliquer leur ouverture sur les marchés internationaux : la pression exercée par des clients français déjà internationalisés (46 % des réponses) mais aussi la volonté de développer de nouveaux marchés à l'étranger (44 % des réponses). Ces deux manières dominantes d'aborder les marchés ne sont cependant pas toujours exclusives l'une de l'autre : 62 % des attitudes « proactives » déclarées ont aussi saisi l'opportunité d'une demande qui se présentait. Cela rend toute son importance aux stratégies « réactives » qui sont souvent considérées comme typiques du secteur des services. Si l'on cumule les demandes non sollicitées de clients étrangers et la pression des clients français déjà internationalisés, ces stratégies « réactives » ou « opportunistes » concernent près de 72 % des firmes, les stratégies uniquement « proactives » ne prévalent que dans 21 % des cas. Les 7 % restants déclarent s'être appuyés uniquement sur l'orientation « naturelle » de leur activité. L'étude des démarrages les plus récents (1996-2000) montre que cette orientation « naturelle » vers l'étranger est de moins en moins présente (3 % contre 11 % auparavant) tandis que les attitudes les plus « proactives » sont plus fréquentes (24 % contre 19 %). L'ensemble des attitudes « opportunistes » conserve un poids similaire (73 %) mais le nombre de celles qui associent la saisie d'une opportunité à une volonté d'ouverture internationale est en augmentation (49 % contre 42 %). Cela tient certes à la moindre place des services logistiques dans les ouvertures récentes, mais cela montre aussi que les PME de services aux entreprises sont de plus en plus conscientes de l'enjeu que peut représenter un positionnement international.

Formes du démarrage

Rendre un service impose souvent de mettre en place un système de prestation permettant la rencontre physique avec le client. C'est une difficulté réelle pour des PME tertiaires aux moyens nécessairement très limités. Cette contrainte est beaucoup moins présente dans le secteur manufacturier où l'exportation peut se développer durant des années sans nécessité d'une implantation physique sur le marché. 79 % des PME de notre échantillon ont abordé leur premier marché étranger par une simple exportation. La majorité des services offerts sont des services de conseils et études, avec des prestations ponctuelles et de grande valeur qui s'accommodent du déplacement du prestataire ou du client. Par ailleurs, le coût des déplacements a baissé et des nouveaux modes de communication à distance se sont mis en place. Les ouvertures s'appuyant dès le début sur une implantation, quelle que soit sa nature, sont extrêmement rares (7 %) ce qui est tout à fait spécifique des PME (25 % des grandes firmes enquêtées ayant démarré leur activité internationale de cette façon). Ce mode d'accès

⁴ Ce chiffre ne porte pas sur les filiales de groupes étrangers, qui de manière logique, sont 79 % dans ce cas.

par implantation concerne surtout des activités de logistique, mais aussi quelques conseils pour les affaires et la gestion, qui recherchent un « habillage » local. La période la plus récente (1996-2000) voit les PME faire appel de plus en plus (15 % des démarrages) à d'autres formes d'ouverture, plus indirectes (sous-traitance ou constitution de réseaux internationaux travaillant en back office) qui concernent certaines activités de conseil mais aussi des services opérationnels comme le secrétariat ou la traduction.

Premiers Pays

La plupart (80 %) des PME ont débuté sur un petit nombre de pays (un ou deux). Celles qui ont abordé plus de deux pays simultanément les ont choisis au sein d'une même zone géographique pour limiter les problèmes posés. Près de 70 % des firmes débutent sur des marchés d'Europe occidentale, essentiellement ceux de l'Union Européenne. Le classement des pays de démarrage est assez éloquent car il montre le dosage qui est fait entre la taille du marché, la proximité culturelle et géographique : Italie en tête avec 16 % des démarrages, suivie de l'Espagne (14 %), de l'Allemagne (14 %), de la Belgique (10 %) et de la Suisse (10 %). Viennent ensuite les USA (9 %), la Grande-Bretagne et le Maroc (7 %). Les débuts en Afrique, en Asie ou en Amérique latine sont moins fréquents, sauf en ce qui concerne les pays du Maghreb qui ont constitué les premiers marchés pour une vingtaine de firmes.

Le choix des premiers pays peut être révélateur des choix stratégiques de l'entreprise dans sa première phase d'internationalisation. Il est cependant souvent dicté par le client. Lorsqu'une véritable stratégie « proactive » est mise en œuvre, ce choix s'opère en fonction d'un nombre assez restreint de facteurs : sur 14 critères de choix proposés aux entreprises enquêtées, moins de trois sont retenus de façon discriminante par 60 % des 55 entreprises qui ont vraiment effectué ce choix. Le critère qu'elles mettent le plus fréquemment en avant est celui du potentiel de marché (note moyenne 3,2, sur une échelle de 1 à 5), suivi par la proximité linguistique (2,5) et le potentiel d'image (2,4) puis par la proximité culturelle (2,3). On trouve ensuite la proximité géographique, le potentiel technologique et l'existence de liens historiques ou d'un partenaire (2,2). La proximité, tant géographique que culturelle, peut être considérée comme un facteur facilitant car elle réduit les coûts d'accès mais elle vient bien après le potentiel de marché et elle compte autant que le potentiel d'image recherché ce qui conforte l'hypothèse des deux axes de cheminement vers l'internationalisation. Par contre, peu de PME opposent clairement deux choix qui paraissent souvent considérés comme complémentaires.

3.2 Réseaux et relations avec les clients

Offrir des services à l'international oblige les entreprises à maîtriser la distance pour mettre leurs services à disposition de leurs clients et à développer ou maintenir les relations avec eux. 69 % des PME de notre échantillon déplacent leur personnel à la rencontre du client étranger pour assurer leurs prestations. 34 % voient les clients étrangers venir obtenir le service en France et 13 % ont mis en place des procédures permettant un échange transfrontière « pur », analogue à celui des biens matériels. Tous ces modes de relation s'accommodent de l'absence d'un réseau à l'étranger.

Des PME, en nombre significatif (39 %), ont développé des antennes à l'étranger pour assurer leurs prestations après avoir débuté par de simples exportations. Le recours au réseau, s'il n'est pas obligé (R. E. S. E. R., 1995) au démarrage, paraît bien être une forme efficace dès lors que les échanges internationaux s'installent dans la durée : 12 % des débutants (moins de deux ans), 18 % des récents (de 2 à 5 ans) mais 28 % des confirmés (de 5 à 10 ans) et 38 % des chevronnés (10 ans ou plus) ont développé au moins une antenne locale pour assurer les prestations. L'engagement international compte aussi dans ce développement : les PME qui réalisent moins de 10 % de leurs ventes à l'étranger sont 31 % à y avoir créé des antennes, celles qui y font entre 10 et 35 % sont 33 % dans ce cas, tandis que 46 % des plus engagées (plus de 35 % de s ventes) y ont développé leur réseau.

A l'exception de l'échange transfrontière « pur », ces modes de relation ne sont pas exclusifs l'un de l'autre et deux modes (parfois trois) coexistent au sein d'une même entreprise dans 49 % des cas. Le plus souvent, lorsqu'un seul mode de relation est utilisé, il s'agit du déplacement du personnel prestataire vers les clients étrangers (63 % des cas). Très peu de firmes (7) se limitent à rendre leurs services en France aux clients étrangers qui s'y rendent. Par contre, 28 % des PME confient à des partenaires étrangers la totalité de leurs prestations de services à l'étranger.

Ces modes relationnels sont doublés, dans 85 % des cas par l'utilisation de moyens de communication, traditionnels ou non. Le téléphone ou la télécopie sont mobilisés par 73 % des répondants, le courrier postal par 54 %. Les nouveaux moyens de télécommunication (Internet, EDI, banques de données), sont employés par 60 % des PME, ce qui montre bien la rapide percée de ces technologies et leur adaptation aux besoins de ce type de firmes. Cependant, l'EDI semble un moyen réservé aux grands car, dans notre enquête, une seule PME l'utilise pour mettre ses services à disposition de ses clients à l'étranger (15 % des plus grandes firmes le font). Le poids des nouvelles technologies de télécommunication peut-être bien apprécié par les proportions élevées de PME de notre échantillon qui ont une adresse électronique (79 %) ou qui ont développé un site Internet propre (47 %). Le petit nombre de PME recourant à l'échange transfrontière « pur » observés utilise au maximum ces nouveaux modes de relation : 71 % exploitent les nouveaux moyens de télécommunication, 67 % les moyens de télécommunication traditionnels.

Tableau 1 : Formes des relations avec la clientèle étrangère par secteur d'activité

Formes de relation	Conseils techniques		Conseils pour affaires & gestion		Logistique		services opérationnels	
	nombre	%	nombre	%	nombre	%	nombre	%
Transfrontière « pur »	11	15,0	3	6,7	8	20,5	2	9,5
Déplacement du pers.	51	69,9	36	80,0	23	59,0	13	61,9
Déplacement du client	26	35,6	17	37,8	10	25,6	7	33,3
Prestation par antenne	23	31,5	18	40,0	21	53,8	7	33,3
Ensemble des firmes	73	100,0	45	100,0	39	100,0	21	100,0

NB : les totaux en colonne dépassent 100 % du fait des réponses multiples, champ 178 réponses (5 manquantes)

Sur le plan du secteur d'activité, les modes de relation avec la clientèle étrangère opposent les activités de logistique aux deux secteurs de conseil et aux services opérationnels : les prestations transfrontières « pures » et celles assurées par les antennes locales sont plus

fréquentes. Symétriquement, le déplacement du client beaucoup plus rare dans le secteur logistique qui comprend des activités de transport avec déplacement du personnel mais aussi beaucoup d'activités d'organisation des chaînes de transport utilisant un savoir-faire informationnel et un réseau.

Tableau 2 : Formes de réseau selon les zones géographiques

Formes de réseau	Europe de l'ouest		Autres pays développés		Reste du monde	
	nb firmes	%	nb firmes	%	nb firmes	%
Aucun réseau	58	42,3	26	41,3	36	37,5
Réseau purement commercial	33	24,1	10	15,9	20	20,8
Réseau de prestation :	46	33,6	27	42,9	40	41,7
dont :						
Filiales	14	10,4	8	13,1	13	14,0
Entreprises conjointes	14	10,4	6	9,8	9	9,7
Franchises	2	1,5	1	1,6	2	2,2
Agents sous contrat	26	19,4	8	13,1	18	19,4
Autres partenaires	43	32,1	23	37,7	33	35,5
Ensemble	137	100,0	63	100,0	96	100,0

NB : les totaux en colonne dépassent 100 % du fait des réponses multiples parmi les réseaux de prestation

Les formes de réseau les plus fréquemment citées sont les réseaux de partenaires (58 % des firmes ayant un réseau à l'étranger) et les réseaux d'agents commerciaux sous contrat (30 %). On trouve aussi 19 % de réseaux de filiales (à opposer aux 58 % de grandes firmes de notre échantillon qui en disposent), 17 % de réseaux formés de firmes conjointes, plus fréquemment utilisées par les PME que par les grandes entreprises (12 %) et seulement 4 % de réseaux de franchise, difficiles à mettre en place dans le domaine des services aux entreprises. Ces deux dernières formes paraissent cependant plus souvent mises en œuvre par les PME que par les plus grandes firmes

D'une manière générale, les firmes ne multiplient pas les types de réseaux qu'elles développent. La plupart (71 %) se cantonnent à un seul type d'antenne, les autres en gèrent de deux sortes, exceptionnellement de trois (5 cas). Cette simplicité des réseaux est encore plus nette si on ne considère que les réseaux purement commerciaux qui n'assurent pas les prestations : 79 % sont uniformes, aucun ne réunissant trois types d'antenne. 84 % des réseaux composites associent une forme relativement souple à une forme plus contrôlée. On observe des particularités selon le type de pays dans lequel les services sont réalisés : l'Europe de l'ouest, marché de proximité, fait l'objet de moins d'implantations ou d'implantations purement commerciales. Les autres pays développés présentent un profil voisin mais avec cependant plus de firmes qui opèrent sur ces marchés à partir d'un réseau de prestation. Le recours au réseau paraît plus nécessaire encore dans les pays en voie de développement et la forme filiale y paraît préférée par les PME de services à celle de l'entreprise conjointe plus difficile à contrôler.

Cette enquête révèle le pragmatisme qui guide la plupart des opérateurs qui interviennent par des moyens multiples. L'idée séduisante d'un processus d'internationalisation qui s'opérerait par étapes doit être sérieusement reconsidérée. Il est certes évident qu'une firme ne peut pas faire tout, tout de suite, dans ce domaine, et qu'avec le temps son réseau se structure et se complexifie. Mais il est clair aussi que les modalités les plus commodes et les plus adaptées varient d'un pays ou d'un contexte à l'autre. Dans la réalité, le degré d'internationalisation d'une firme par rapport à une autre s'avère difficile à mesurer (Huault, 1998). Le critère du réseau d'établissement ne permet pas, à lui seul, de juger de la qualité d'un engagement international.

3.3 Les prestations, adaptation ou standardisation ?

Les modes de distribution des services ne sont pas sans conséquence sur le contenu de la prestation elle-même. L'internationalisation place tôt ou tard les PME devant la nécessité de repenser leur offre de services soit pour l'adapter au marché local soit pour lui permettre d'éviter cette nécessité. La standardisation du service est souvent décrite comme une voie privilégiée pour se développer, mais sa praticabilité dépend du secteur d'activité et de facteurs spécifiques aux entreprises. Les possibilités qu'elle offre semblent beaucoup plus limitées dans le domaine des services aux entreprises. La politique de distribution est donc une variable délicate à manier pour les PME et nous observons ici comment elles équilibrent leurs choix en matière de distribution avec leur politique d'offre de service : quels services sont effectivement offerts et dans quelle mesure font-ils l'objet d'une adaptation ou d'une standardisation ?

Prestations offertes

Sur une liste de 27 types de prestations, un tiers des PME (34 %) déclare n'en réaliser qu'une seule à l'étranger, soit directement soit par l'intermédiaire de filiales ou de partenaires locaux. 81 % des autres en assurent moins de cinq. Dans notre échantillon, tous les types de prestation sont offerts à l'international par au moins deux firmes mais une forte concentration existe sur un petit nombre de prestations. Les activités de conseil et études techniques, celles du transport et de la logistique ainsi que les prestations liées à l'informatique, forment le gros des services offerts à l'international. Les autres prestations, même lorsqu'elles sont fréquemment citées, comme l'assistance technique et la formation, peuvent être considérées comme des activités satellites : dans le cas de prestations multiples elles ne sont que rarement classées en tête et encore moins mentionnées par les firmes n'offrant qu'une seule prestation.

Les prestations sont, très généralement, assurées directement par l'entreprise. Le recours à des prestations par antennes locales est particulièrement développé pour la logistique et les transports. D'une manière générale, ce sont souvent les services secondaires, les moins fréquemment mentionnés, sans doute ceux pour lesquels l'avantage compétitif est le moins net, qui sont confiés à des prestataires sur place (secrétariat, brevets, comptabilité, assurances, conseils juridiques) ou encore ceux qui nécessitent des interventions fréquentes (location de matériels, maintenance, comptabilité).

Adaptations à l'international

Deux comportements types caractérisent les firmes selon les prestations offertes : vendre à l'étranger un service identique à celui déjà offert en France (49 % des PME) ou bien adapter plus ou moins intensément ce service.

La première option est le fait des prestations à fort contenu technique : l'informatique dont les prestations restent identiques à 68 % et les activités de logistique (66 %). La seconde option s'observe pour les prestations dont le contenu est plus culturel ou plus réglementé : la publicité qui fait l'objet d'une adaptation dans 85 % des cas, la comptabilité, les services financiers (80 %), et les renseignements commerciaux (83 %). Les différences de réglementation et le contenu culturel des prestations influencent donc très sensiblement la possibilité pour des services à être échangés au niveau international. La comparaison avec les grandes firmes de notre échantillon montre cependant que les PME sont en général plus nombreuses à adapter leurs prestations.

Tableau 3 : Prestations offertes à l'étranger selon le mode de réalisation

	Firmes offrant la prestation	dont, assurée par :		Firmes classant la prestation comme principale	Firmes n'offrant que cette prestation
	(directement ou non)	filiale ou partenaire local	la firme directement		
Prestations :	(nombre de firmes)	(% du nombre de firmes)		(nombre)	(nombre)
Conseils et études techniques	90	20,0	95,5	51	16
Informatique	42	16,7	95,2	20	5
Transports, logistique	42	47,6	73,8	38	31
Formation de personnel	41	19,5	90,2	5	0
Assistance technique	40	20,0	95,0	2	0
Conseils en gestion	27	18,5	96,3	6	1
Intermédiation commerciale	21	23,8	95,2	7	0
Installation, montage	19	31,5	94,7	4	0
Renseignements commerciaux	18	27,7	77,8	5	0
Foires, congrès, voyages	18	38,9	83,3	3	2
Réparations, maintenance	15	40,0	86,7	0	0
Publicité, promotion	15	33,3	100,0	7	2
Traduction, interprétariat	15	33,3	80,0	4	2
Télécommunications, télématique	12	0,0	100,0	6	0
Ressources humaines	12	25,0	100,0	7	0
Service après vente	11	27,3	90,9	0	0
Brevets, propriété industrielle	10	50,0	80,0	3	1
Conseils juridiques et fiscaux	8	50,0	87,5	3	1
Audit, comptabilité	7	42,9	71,4	4	0
Audiovisuel, spectacles	7	28,6	100,0	3	1
Assurances et services financiers	5	40,0	100,0	1	0
Secrétariat, documents douaniers	4	50,0	50,0	1	0
Location de main d'œuvre	4	0,0	100,0	1	0
Location de matériel	2	50,0	50,0	1	0
Nettoyage/sécurité/restauration	2	0,0	100,0	1	1

NB : dans certains cas, les prestations sont assurées à la fois par l'agent local et par la firme depuis la France.

Un tiers des entreprises est amené à redéfinir un nouveau concept de service à l'occasion du passage aux marchés internationaux. Un tel bouleversement est problématique car il faut alors construire de toutes pièces une nouvelle base de compétitivité. Cela explique qu'un tel comportement ne soit pas majoritaire. Plus de la moitié (52 %) des firmes qui adaptent leurs prestations se limitent même à un ou deux aspects. Le plus souvent, c'est la façon de rendre le service (61 %) qui est remise en cause. La tarification est le second pôle de changement (31 %) soit qu'elles doivent prendre en compte et répercuter des coûts auxquels elles ne sont pas accoutumées sur le marché national, soit que, dans certains cas, elles se heurtent à une forte concurrence qui les oblige à réduire leur marge ou à offrir des conditions particulières de paiement (26 %). 29 % des PME modifient à l'étranger le type de clientèle qu'elles visent. Enfin la communication publicitaire (18 %) est la partie la moins souvent évoquée, non pas que cela soit secondaire mais sans doute du fait qu'il s'agit ici de services destinés à des clients professionnels et faisant peu appel à ce type de promotion.

Les buts de ces adaptations sont classés par ordre d'importance par les firmes. Deux objectifs majeurs se dégagent : d'une part, suivre et contrôler la qualité du service rendu à distance (moyenne de 3,8 sur une échelle d'importance variant de 1 à 5) et, d'autre part, rendre le service acceptable en le conformant au contexte culturel (3,6) ou réglementaire ou encore à d'autres aspects des spécificités locales (3,5). La recherche de compétitivité face aux concurrents locaux ne paraît pas exercer une pression aussi forte (3,0).

Les théories élaborées à partir des cas de firmes multinationales tertiaires mettent l'accent sur l'importance de la standardisation des prestations et de la formalisation des procédures pour accéder à des marchés sur toute la planète. Une autre interrogation concerne l'éventail des prestations qu'il convient d'offrir sur les marchés étrangers : a-t-on intérêt à centrer son offre sur la prestation principale, qui incarne le mieux la compétence distinctive de chaque firme ou bien vaut-il mieux l'entourer de prestations secondaires pour la rendre plus attractive ? Pour des PME, l'enjeu n'est sans doute pas mondial mais la façon dont les prestations seront adaptées contient en germes les potentialités de croissance future.

Une courte majorité des PME (56 %) a fait évoluer ses prestations depuis le début de son internationalisation. Ces évolutions sont surtout orientées vers une diversification de l'offre internationale : 53 % l'ont opérée tant sur les services de base que sur les services complémentaires, 16 % sur les seuls services de base. A l'opposé, 13 % ont réduit à l'étranger l'éventail de leurs services principaux et/ou complémentaires. Cette évolution est fréquemment identique à celle des services offerts sur le marché domestique, mais on trouve malgré tout 27 % des PME dont les services se sont diversifiés plus rapidement à l'étranger qu'en France et 14 % dans le cas contraire.

Les procédures utilisées, lorsqu'elles ont évolué, ont été vers des formes plus codifiées dans 85 % des cas sur les marchés étrangers (82 % sur le marché français). L'évolution vers la standardisation est beaucoup plus rare au niveau des prestations fournies : seulement 29 % des firmes ayant changé sur ce point à l'international l'ont fait dans le sens d'une plus grande standardisation (32 % sur le marché français). 71 % déclarent donc avoir évolué vers des services plus sur mesure qu'à l'origine. On peut donc dire que l'internationalisation de ces firmes s'est traduite par une recherche d'efficacité interne par l'amélioration de leurs

procédures et souvent par des certifications qualité (33 % des PME font état d'une labellisation ou d'une certification qualité dont 34 % selon les normes ISO), tout en essayant de mieux se rapprocher de leurs clients en offrant des services plus adaptés à chaque cas d'espèce ce qui les conduit à élargir l'éventail de leur offre. La fréquence de ces stratégies dans notre échantillon permet d'écarter l'idée qu'elles pourraient être dues au seul effet du hasard. Elles constituent sans doute une voie originale de l'internationalisation des petites firmes tertiaires en particulier dans le domaine du conseil.

Conclusion

Le secteur des services est entré depuis une dizaine d'années dans une nouvelle phase d'internationalisation. Les accords internationaux et l'intégration économique de l'Europe et de l'Amérique du nord ont libéralisé le commerce des services. Les nouvelles technologies de communication créent des conditions favorables dans certains secteurs pour le déploiement international d'entreprises de taille moyenne ou modeste qui peuvent ainsi débiter en évitant les frais élevés d'implantation ou de déplacement. De nouveaux secteurs et de nouvelles entreprises vont probablement se développer à l'étranger et, de la même manière, on peut s'attendre à une pénétration accrue des entreprises de services étrangères en France. Les entreprises essaient de différencier leurs prestations pour obtenir un avantage compétitif perceptible par leurs clients. Il y a de nombreux moyens pour se démarquer de ses concurrents, mais les choix portant sur les modes relationnels et la nature des prestations constituent deux vecteurs de différenciation très puissants, voire incontournables, pour les PME de services. L'état de la concurrence et les compétences de chaque firme influent sur les options retenues mais il demeure essentiel que les différents éléments constitutifs des stratégies soient maintenus en cohérence.

La question qui se pose au terme de cette analyse concerne les particularités des PME de services par rapport aux plus grandes firmes de ce secteur. Ont-elles des stratégies d'internationalisation réellement différentes, jouent-elles plus sur certains vecteurs stratégiques pour réussir leur internationalisation ? A la première question on peut répondre que les stratégies d'internationalisation suivies par les PME ne leur sont pas spécifiques. Pour la seconde question on constate que les PME adaptent plus leur prestations essentiellement pour pouvoir contrôler la qualité de leurs services et les rendre exportables. Cette particularité s'accompagne d'une structuration particulière des relations avec leurs clients, puisque les PME utilisent intensément les réseaux informels et moins souvent les filiales à l'étranger pour servir leurs clients.

Bibliographie

- Bartlett, C. A. et S. Ghoshal (2002), *Managing across borders: the transnational solution*, Boston, Harvard Business School Press.
- Chase, B. R. (1978), « Where does the customer fit in a service operation ? » *Harvard Business Review*, Nov-Dec, p.137-142.
- Doz, Y., J. Santos et P. Williamson (2001), *From Global to Metanational : How Companies win in the Knowledge Economy*, Boston, Harvard Business School Press.
- De Bandt, J. (1991), « Compétitivité et échanges internationaux dans une économie de services », *Revue d'économie industrielle*, n° 55, p.108-117.
- Eiglier, P. et E. Langeard (1987), *Servuction : le marketing des services*, Paris, Mc-Graw Hill.
- Erramili, K. et C.P. Rao (1990), « Choices of Foreign Market Entry Modes by Service Firms : Role of Market Knowledge », *Management International Review*, vol.30, n° 2, p.135-150.
- Hesket, L. J. (1995), « Strategic Services Management: examining and understanding it », dans J. W. Glynn et G. J. Barnes (édit.), *Understanding Services Management*, Chichester, Wiley.
- Huault, I. (1998), *Le management international*, Paris, Éditions La Découverte.
- Julien P.A., P.-Y. Léo et J. Philippe, (1995), *PME et grands marchés : PME québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique*, Paris, L'Harmattan.
- Léo, P.-Y. et J. Philippe, (1999), « Stratégies tertiaires des exportateurs industriels », *Economie et sociétés, Série Economie et Gestion des Services*, n° 1, 5/1999, p. 17-43
- Lovelock, C. H. et D. Lapert (1999), *Marketing des services*, Paris, Publi-Union.
- Lovelock, C.H. et G. S. Yip (1996), « Developing Global Strategies for Service Businesses », *California Management Review*, vol. 38, n° 2 (winter), p.64-86.
- Maister, D. (1993), *Managing the Professional Service Firm*, New-York, The Free Press.
- Munos A. (1999), « Marketing et technologies : un duo gagnant pour l'internationalisation des entreprises de services », communication à la 46° conférence de la RSAI, Montréal.
- Nyahoho, E. (1993), *Les échanges internationaux de services*, Sainte Foy, Québec, Éditions Saint Martin.
- O'Farrel, N. P. et A. P. Wood (1994), « International Market Selection by Business Service Firms: Key Conceptual and Methodological Issues », *International Business Review*, vol. 3, n° 3, p.243-264.
- Quester, P.G. et J. Conduit (1996), « Standardisation, Centralisation and Marketing in Multinational Companies », *International Business Review*, vol. 5, n° 4, p. 395-421.
- R.E.S.E.R., (édit.) (1995), *Réseaux et sociétés de conseil en Europe*, Aix en Provence, Serdeco.
- Richardson, B. J. (1987), « A Sub-sectoral Approach to Services' Trade Theory », dans O. Giarini (édit.) *The Emerging Service Economy*, Oxford, Pergamon.
- Roche, E. M. et M. J. Blaine (2000), *Information technology and the multinational enterprise*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Vaelinkangas, L. et U. Lethinen (1994), « Strategic Types of Services and International Marketing », *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, n° 2, p.72-84.

Van Dierdonck, R. (1998), « Managing services across national boundaries », dans B. Van Loy, R. Van Dierdonck et P. Gemmel, *Services Management: an Integrated Approach*, Londres, Financial Times, Pitman publishing.