



# Profils d'internationalisation pour les **services**

**L'internationalisation des activités de service est un phénomène en développement qui soumet les entreprises qui s'y prêtent à de fortes tensions organisationnelles. Les entreprises doivent se positionner en adaptant ou en standardisant leur service et en trouvant des modalités originales pour gérer leurs clients au-delà des frontières. Cet article qui s'appuie sur un échantillon de firmes de services aux entreprises internationalisées, propose de classer les choix des entreprises selon quatre comportements archétypaux qui permettent de comprendre le positionnement marketing des entreprises.**

**L'**internationalisation des activités de service est un phénomène ancien: les banques, les assurances, les sociétés de transport ont depuis longtemps établi des réseaux à l'étranger. Pour ces activités, il n'y a pas de réelle alternative à une forte présence internationale, seule capable de leur permettre de servir leurs clients là où ils se trouvent. L'ampleur prise par ce mouvement est par contre récente. Elle résulte logiquement de la conjonction de deux tendances: d'un côté, la poussée des économies développées vers le tertiaire, de l'autre, la libéralisation croissante des échanges internationaux; mais sans le développement récent des technologies de communication, l'ouverture internationale des activités tertiaires serait restée beaucoup plus modeste.

Les services aux entreprises participent à ce phénomène: beaucoup sont amenés à délivrer leurs prestations aux filiales étrangères de leurs clients nationaux, mettant ainsi leurs pas dans ceux de leurs clients. Mais d'autres prestataires parviennent à établir de leur propre initiative des courants d'affaires réguliers avec une clientèle étrangère. L'internationalisation des services concerne enfin des firmes industrielles qui associent de plus en plus de services à leur offre de produits et qui souhaitent prolonger cette politique au-delà des frontières pour soutenir leurs exportations.

L'objet de cet article est de montrer que les entreprises de service aux entreprises peuvent opter pour différentes solutions pour se développer à l'international que nous proposons de ramener à quatre comportements archétypaux de développement qui expriment certains choix des entreprises tout en répondant aux problèmes tout à fait particuliers que rencontrent les firmes tertiaires qui se développent à l'international.

Pour une entreprise prestataire, opérer sur des marchés étrangers est la source de fortes tensions organisationnelles car un service se consomme normalement sur place. Les prestataires locaux disposent donc d'un avantage « naturel » par rapport à leurs concurrents étrangers qui doivent surmonter la distance, les différences linguistiques, juridiques et culturelles (Ghemawat, 2001). Pour l'emporter, les entreprises mettent en œuvre différents moyens qui tous tendent à restaurer la proximité avec le client. Adapter son offre à la demande des clients étrangers permet de réduire la distance culturelle et linguistique mais le coût de l'adaptation et, surtout, de la diversité qu'elle engendre pousserait plutôt à concevoir une offre plus standardisée.

La distance géographique avec le client pose des difficultés d'un autre ordre qui se traduisent surtout en coûts de fonctionnement et de développement : la négociation de l'Accord général sur le commerce des services (GATS) a mis en lumière la sensibilité des services à la gestion de la relation avec le client. L'OMC précise ainsi qu'il y a quatre manières d'exporter un service et donc de rencontrer son client étranger : soit on traverse les frontières sans bouger grâce aux moyens de communication, soit on reçoit son client qui se déplace, soit on est présent dans le pays du client par une

antenne du type filiale qui assure les prestations, soit enfin, on envoie en mission chez le client son personnel prestataire. Ces quatre modes relationnels sont devenus le pivot des accords de libéralisation dans le secteur.

L'émergence des services vendus à distance, grâce aux progrès des télécommunications et la réduction du coût de transport des personnes introduisent des possibilités d'organisation inédites en facilitant la dissociation en différentes étapes des prestations et la disjonction spatiale des « back » et des « front offices ». Ces réorganisations peuvent permettre d'endiguer la progression des coûts quand le chiffre d'affaires progresse et laissent entrevoir des possibilités d'économies d'échelles pour les services internationalisés (Brown *et al.*, 2003). Les économies d'échelle conditionnent une internationalisation rentable. Cette question est importante pour les services et expliquerait le retard d'internationalisation par rapport aux activités industrielles car il a été admis pendant longtemps que le développement international des services ne permettrait pas de créer d'économies d'échelle significatives. La progression du chiffre d'affaires passant soit par la multiplication des établissements, soit par le déplacement du personnel, entraîne *ipso facto* celle des coûts de réalisation du service (Campbell et Verbeke, 1994). Les économies d'échelle ne seraient accessibles que pour certains services (Lovelock et Yip, 1996), ou seraient sujettes à plafonnement si la présence commerciale concerne un trop grand nombre de pays ou des pays trop différents (Katrishen et Scordis, 1998). L'internationalisation actuelle agit comme un catalyseur de processus organisationnels nouveaux et les entreprises de services

disposent de solutions innovantes pour résoudre les difficultés essentielles de la mise en marché internationale. Ces solutions ouvrent le champ des stratégies possibles, mais imposent aussi aux entreprises de faire des choix en fonction de leurs objectifs et des contraintes spécifiques de leurs prestations. À côté du modèle stratégique d'intégration globale mis en œuvre par quelques très grandes entreprises de services, apparaissent des formes de développement international plus limitées et moins contraignantes sur le plan du « transfert culturel » du concept ou du métier d'origine de l'entreprise. Ces développements font intensément appel aux technologies de l'information et de la communication.

En tenant compte de ces différentes contraintes et opportunités liées à l'internationalisation des activités de service, nous allons mettre en évidence l'émergence de quatre stratégies de développement types. Ces archétypes seront ensuite soumis à l'épreuve de la réalité des firmes au moyen d'une enquête menée sur des prestataires de service aux entreprises dans deux grandes régions françaises.

## I. – CADRE D'ANALYSE

L'accès à ses clients, la gestion et l'optimisation de son réseau de distribution ont depuis toujours été l'une des préoccupations majeures de la firme de service (Carman et Langeard, 1980). Pour assurer au mieux cette fonction, elle doit faire face à plusieurs problématiques : garantir sa rentabilité tout en diversifiant les modes d'accès à ses services, renforcer son taux de pénétration en multipliant les points de contact avec ses clients pour s'assurer de leur fidélité, adapter l'offre aux différents

canaux de distribution tout en assurant leur connexion, mettre en place la logistique adaptée à chaque réseau et veiller à éviter un cannibalisme qui pourrait lui être fatal, maintenir la motivation et la mobilisation du personnel des réseaux traditionnels tout en accompagnant le changement que le développement de ces réseaux entraîne sur son organisation mais aussi sur l'ensemble de ses collaborateurs.

Si le programme est ambitieux et risqué, la firme de service dispose aujourd'hui d'outils technologiques performants, nouveaux et puissants, qui contribuent à l'accompagner dans sa démarche stratégique, mais qui modifient aussi en profondeur la relation de service.

### 1. Le rôle des TIC

La mise en œuvre des prestations suppose une information préalable du client soit directement depuis le siège de l'entreprise vers l'étranger, soit indirectement par l'intermédiaire d'un réseau propre ou partagé. L'information et le réseau sont donc des éléments-clés de la stratégie d'internationalisation parce qu'ils concernent le client mais aussi les relations avec la société mère. Les recherches sur le marketing international des services ont privilégié certains éléments du problème : le contact client et la gestion du « front office » en prenant en compte les conséquences des spécificités des services (Nicoulaud, 1989), l'impact des technologies de l'information (Vandermerwe et Chadwick, 1989), le réseau et l'ancrage local (Campbell et Verbeke, 1994).

Le « back office » devient pourtant un autre élément essentiel des stratégies d'internationalisation parce qu'il permet d'établir des systèmes d'information gérant des volumes de transactions considérables,

répondant à des sollicitations dans des délais très courts et pouvant proposer des services additionnels. Paul Collin (2002) souligne ainsi l'émergence des services de réservation et des services de transaction bancaire qui s'appuient sur un back office standardisé et créateur d'économies d'échelle. Par ailleurs, les recherches sur le management interculturel (Warner et Joynt, 2002) apportent des éclairages intéressants sur l'impact de l'hétérogénéité des cultures et des contextes sur la gestion des ressources humaines et la conception de l'organisation multinationale.

Contact client, différences culturelles, adaptation ou standardisation du service, système d'information, réseau sont autant de composantes dont le marketing international des services doit tenir compte.

## 2. Quatre modèles archétypaux

L'ensemble des cas possibles, décrit par la figure 1, montre bien que les entreprises ont des choix à faire sur chacun des domaines concernés. Si certains aspects s'imposent largement du fait du domaine d'activité de l'entreprise, d'autres demeurent des variables sur lesquelles elles peuvent jouer pour définir plus précisément la manière dont elles souhaitent organiser leurs relations avec leurs clients à l'étranger.

Pour se développer à l'international ces choix vont se traduire dans deux domaines principalement, celui des prestations offertes et celui du mode de relation avec les clients : l'entreprise maintient-elle ses prestations à l'identique de celles qu'elle assure sur le marché intérieur ou se plie-t-elle plus ou moins aux adaptations que suppose le changement de contexte du marché ? L'entreprise cherche-t-elle à être physiquement proche de ses clients ou se

contente-t-elle d'une proximité temporaire et « ad hoc » beaucoup moins coûteuse tant que les marchés sont obtenus au coup par coup ? Le recouplement de ces options permet de distinguer quatre profils d'entreprises qui gèrent leur développement international de manières bien spécifiques. Ces profils sont repérables dans les choix opérés par les entreprises mais ils expriment surtout une attitude globale vis-à-vis du développement international. C'est la raison pour laquelle nous les avons nommés de façon à rendre bien compte de cette attitude : « Butineurs », « Caméléons », « Envahisseurs » ou « Voltigeurs ».

L'attitude d'un « butineur » consiste à n'opérer aucune adaptation sur les services proposés et à servir les clients étrangers depuis l'implantation en France. Cette absence de recherche de proximité correspond aux politiques traditionnelles d'exportation de produits industriels. Un tel profil peut paraître *a priori* peu adapté au secteur des services mais il correspond à une démarche bien spécifique de constitution d'un concept de service fort appuyé sur un savoir-faire et des compétences reconnus. Il semble que ce type d'entreprises ne recherche pas particulièrement une clientèle internationale mais que celle-ci vienne à eux. Mues par un esprit de cueillette plus que de récolte, elles peuvent aller ainsi de marchés en marchés au gré des opportunités prolongeant ainsi le cycle de vie de leur concept de service. On ne peut s'empêcher de penser ici aux entreprises qui sont à l'étranger parce qu'elles ont suivi un client français. Depuis le développement des TIC, ce profil concerne aussi des services numérisés et accessibles en ligne. Un niveau modéré de concurrence permet à ces nou-

**Figure 1**  
**QUATRE MODES DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL**  
**ET LES OBJECTIFS SOUS-JACENTS**

	<b>Adapter</b> ses prestations selon les pays	Assurer des <b>prestations</b> <b>identiques</b> quel que soit le pays
Délivrer ses prestations à l'étranger par un <b>réseau local</b>	<b>Caméléons</b>  Disposer d'un réseau étendu à moindre coût	<b>Envahisseurs</b>  Croître par la qualité et la cohérence du service
Délivrer ses prestations à l'étranger <b>sans réseau</b>	<b>Voltigeurs</b>  Saisir toutes les opportunités pour obtenir des marchés à l'étranger	<b>Butineurs</b>  Optimiser le cycle de vie du service

veaux services de ne pas se soucier d'adaptation, pour le moment.

Tout à l'opposé, le profil « caméléon » recherche la plus grande proximité de ses clients, à la fois géographiquement et sur le plan des attentes spécifiques à chaque pays. Le premier souci les conduit à développer des réseaux assurant les prestations sur place dans les pays. Ceux-ci peuvent être *a priori* constitués d'agents ayant reçu une formation, de filiales, d'entreprises conjointes ou d'autres partenaires locaux. L'adaptation de leurs prestations aux conditions locales peut être réduite ou intense. À la limite, c'est tout le concept du service qui peut être révisé pour offrir la réponse la mieux adaptée aux attentes de la clientèle locale. Leur but paraît être avant tout d'être présents dans de nombreux pays de façon stable tout en se fondant le plus parfaitement possible dans le paysage économique du pays d'accueil, ce qui leur permet d'éviter de nombreux coûts directs.

Le profil « envahisseur » est celui d'une firme solidement implantée dans ses pays marchés en délivrant un service absolument identique à celui défini dans son pays d'origine. Le maillage étroit de ses activités sur place a pour premier objectif de servir un nombre maximum de clients en proposant un service très homogène, ce qui suppose aussi un concept de service fort. C'est une stratégie coûteuse car elle suppose en amont d'avoir investi dans le concept de service et elle nécessite un engagement permanent dans le contrôle de qualité et le suivi du réseau pour assurer l'homogénéité des prestations. Les méthodes de contrôle et de suivi de la qualité sont une partie essentielle de son concept de service. L'absence d'adaptation aux conditions locales peut devenir un atout si la différence est perçue positivement par les clients locaux. La réussite tient donc beaucoup à l'image positive (technique ou culturelle) de l'entreprise, image qu'elle peut contribuer à créer mais

qui peut aussi s'imposer à elle. Les *envahisseurs* relèvent d'une stratégie de conquête des marchés étrangers d'essence impérialiste.

Le dernier profil « voltigeur » est celui d'une entreprise qui cherche à répondre aux attentes de ses clients étrangers en opérant les adaptations nécessaires ou souhaitées de ses prestations sans toutefois s'implanter sur place. Soucieuse de conserver sa liberté de manœuvre, peu désireuse de s'impliquer dans des structures lourdes, elle fait de la souplesse d'adaptation et de la réactivité un élément essentiel de sa compétitivité et cherche clairement à saisir toutes les opportunités qui se présentent sur les marchés étrangers.

## II. – LE COMPORTEMENT DES FIRMES

L'analyse des services aux entreprises montre la diversité des prestations et des types d'interaction que ces activités ont avec leurs clients. Les interactions client-prestataire peuvent avoir pour objet la tran-

saction commerciale, la définition du service et éventuellement sa coproduction; elles peuvent être ponctuelles ou continues selon les types de services, concerner le personnel en contact tout autant que d'autres catégories de personnel. Tous ces éléments ont été réunis sous le terme de relation de service (De Bandt et Gadrey, 1994). Le fonctionnement des marchés internationaux de services est fortement contraint par l'importance du conditionnement de la relation de service par des facteurs socioculturels (De Bandt, 1994) : langues, échelles de valeurs, attitudes, comportements. La façon dont les firmes lèvent ces contraintes déterminent leur profil d'internationalisation.

### 1. Repérage des profils

Pour vérifier empiriquement cette typologie théorique, nous nous sommes appuyés sur une enquête auprès de sociétés de services aux entreprises des régions marseillaise et toulousaine. L'opération d'enquête, nécessaire pour mieux connaître

### MÉTHODE DE REPÉRAGE DES ENTREPRISES CONCERNÉES

Les enquêtes ont été réalisées en collaboration avec les chambres de commerce et d'industrie de Toulouse et de Marseille-Provence. Une méthode d'enquête en deux temps a été utilisée. Le premier questionnaire très court a été adressé à tous les ressortissants des CCI du secteur dans le seul but d'identifier les firmes ayant une activité internationale (7000 envois par mail, fax ou courrier postal). Cette opération a permis d'identifier un cœur de cible de 980 entreprises, porté à 1 140 après ajout des firmes déjà connues par le fichier Téléexport. Le second questionnaire, beaucoup plus complet, ne fut donc envoyé par voie postale qu'aux entreprises concernées. 274 réponses ont été obtenues dont 245 exploitables utilisées ici. Outre l'économie de moyens offerte par cette méthode, le survol des réponses montre l'utilité d'un balayage aussi général : tout un vivier de firmes de dimensions modestes, assez fortement impliquées au niveau international coexiste à côté des firmes globales et géantes. Si ces dernières sont assez souvent étudiées, les autres sont mal connues et sont ainsi couvertes dans nos enquêtes.

et comprendre les modes d'internationalisation mis en œuvre, imposait de repérer tout d'abord quelles entreprises du secteur étaient engagées au niveau international, puis de leur administrer un questionnaire assez précis pour permettre quelques analyses explicatives.

L'affectation des entreprises aux différents profils définis *a priori* doit prendre en considération :

– leur réseau international afin de distinguer celles qui n'ont aucun réseau à l'étranger,

celles dont le réseau n'exerce de responsabilités qu'en matière de vente ou de prospection (réseau purement commercial) et celles qui réalisent leurs prestations à l'étranger au moyen de leur propre réseau (réseau de prestation) ;

– leur offre de services, pour savoir si les services offerts à l'étranger sont, ou non, identiques à ceux assurés en France. Des échelles ont été proposées en outre pour mesurer l'intensité de l'adaptation au contexte étranger.

### UN QUESTIONNAIRE FERMÉ MIS AU POINT PAR DES ENTRETIENS PRÉLIMINAIRES

Le questionnaire « lourd » a pour objet de mieux connaître le profil des entreprises répondantes (taille, activité, statut, etc.) ainsi que leur type d'engagement international (ancienneté, nombre de pays, types de pays, prestations offertes à l'étranger, domaines sur lesquels portent les adaptations, modes de relation clients, modes de prospection, types d'antennes à l'étranger, etc.). Ces aspects ont été abordés au moyen de questions à réponses semi-fermées.

Enfin, un certain nombre d'évaluations ont été demandées aux répondants concernant :

- le *dynamisme* de leur CA international (exporté et/ou réalisé par leurs filiales ou agents) estimé sur 7 points variant de « très forte diminution » à « très forte croissance » ;
- les *difficultés* rencontrées pour développer leur CA international (21 items listés) estimées sur 5 points variant de « sans aucune importance » à « extrêmement important » ;
- les *points forts* de leur entreprise à l'international (15 items proposés) estimés sur une échelle « débalancée » à 5 points variant de « plutôt un point faible », « neutre », « plutôt un point fort », « point fort » et, enfin, « domaine d'excellence » ;
- les *conséquences* pour leur entreprise de leur développement international (14 domaines listés) estimées sur 5 points variant de « très négative » à « très positive » ;
- enfin, *l'intensité de l'adaptation* des prestations a été estimée sur 5 points variant de « strictement le même service », « quasiment le même », « adaptations légères », « adaptations profondes » et, enfin, « service uniquement assuré à l'étranger ».

Afin d'homogénéiser le plus possible les réponses, un maximum de questions ont été établies de façon fermée ou semi-fermée, les listes d'items ayant été établies après une dizaine d'entretiens préparatoires. Ceux-ci ont permis de n'avoir qu'un tout petit nombre de réponses « autres, précisez : .... » qui auraient nécessité un codage spécifique.

**Tableau 1**  
RÉPARTITION DES PROFILS SELON L'ACTIVITÉ, LA TAILLE  
ET LE TYPE D'ENTREPRISE

	Butineur		Voltigeur		Caméléon		Envahisseur		$\chi^2$	Prob
	nombre	%*	nombre	%*	nombre	%*	nombre	%*		
Logistique	16	27,1	7	11,9	25	42,4	11	18,6	23,7	<0,0001
Ingénierie	33	31,4	28	26,7	19	18,1	25	23,8	1,6	0,6707
Conseils en gestion	13	26,0	17	34,0	6	12,0	14	28,0	4,3	0,2266
Services opérationnels	7	22,6	13	41,9	2	6,5	9	29,0	7,6	0,0556
Services « purs »	34	29,3	38	32,7	25	21,6	19	16,4	10,9	0,0928
PME	56	33,5	50	29,9	35	21,0	26	15,6	17,7	0,0005
Firmes compactes (en F)	69	28,2	65	26,5	59	24,1	52	21,2	–	–

\*: pourcentage du total de la ligne.

La classification retenue ici considère d'une part, si les entreprises ont ou non un réseau prestataire à l'étranger et d'autre part, si les prestations offertes sont ou non les mêmes qu'en France. La répartition par type de profil des deux cent quarante cinq questionnaires exploitables est donnée dans la dernière ligne du tableau 1.

Les effectifs obtenus sont assez équilibrés. La catégorie la plus nombreuse, celle des butineurs ne rassemble que 28 % des entreprises qui ont pu être classées; la moins nombreuse, celle des envahisseurs représentant tout de même 21 % des réponses. L'affectation des entreprises a été effectuée en prenant en considération :

– leur réseau international afin de distinguer celles qui n'ont aucun réseau à l'étranger, celles dont le réseau n'exerce de responsabilités qu'en matière de vente ou de prospection (réseau commercial) et celles qui

réalisent leurs prestations à l'étranger au moyen de leur propre réseau (réseau prestataire);

– leur offre de services, pour savoir si les services offerts à l'étranger sont, ou non, identiques à ceux assurés en France. Des échelles ont été proposées en outre pour mesurer l'intensité de l'adaptation au contexte étranger.

La classification retenue ici considère d'une part, si les entreprises ont ou non un réseau prestataire à l'étranger et d'autre part, si les prestations offertes sont ou non les mêmes qu'en France.

## 2. Des profils bien différenciés

Cette typologie reste assez simple, voire rudimentaire, mais les quatre profils proposés montrent des caractéristiques bien spécifiques sur un certain nombre de critères. Le choix d'un profil est bien propre à



**Tableau 2**  
**RÉPARTITION DES PROFILS SELON L'ACTIVITÉ, LA TAILLE**  
**ET LE TYPE D'ENTREPRISE**

	<b>Butineur</b>	<b>Voltigeur</b>	<b>Caméléon</b>	<b>Envahisseur</b>	F	Prob
Nb. moyen de modes	3,0	3,4	4,0	4,0	7,85	<0,0001
% du total de chaque profil :						
	%	%	%	%	c <sup>2</sup>	Prob.
Le personnel se déplace	61	80	69	73	6,14	0,105
Le client se déplace	27	44	41	35	4,53	0,209
Envois par voie postale	53	61	59	54	1,09	0,780
Téléphone ou fax	67	82	71	75	4,05	0,256
Internet	62	57	60	69	1,59	0,662
EDI, ligne dédiée	0	2	4	20	25,14	< 0,0001
Transfrontière « pur »	33	11	0	0	8,60	0,003*
Filiales prestataires	0	0	46	61	2,30	0,130*
Agence prestataire	0	0	34	53	3,91	0,048*
Partenaires prestataires	0	0	63	39	5,89	0,015*

\* Calcul pour les seules 2 catégories non nulles.

chaque entreprise même si on peut observer que le secteur et la taille exercent aussi une influence. Les prestations offertes par les envahisseurs sont souvent (64 % des cas) liées à l'exportation d'un bien matériel tandis que les voltigeurs sont positionnés plus souvent (60 %) sur des services purs. Les plus petites entreprises accèdent plus difficilement à un réseau international et sont donc plus nombreuses à opter pour des profils butineur ou voltigeur. Elles ne sont cependant pas exclues des autres profils car

elles comptent pour 59 % des caméléons et même 50 % des envahisseurs. Aucun profil n'est donc interdit à une PME de services. Enfin, les firmes ayant déjà un réseau d'établissements en France sont plus nombreuses à opter pour le réseau à l'international. On peut voir là un effet d'apprentissage de la gestion et du contrôle de la qualité des prestations à distance.

L'analyse des réponses montre en outre que les caméléons adaptent leurs prestations dans plus de domaines et avec plus d'inten-

sité que les voltigeurs qui se limitent souvent à la façon de rendre le service sans trop faire varier les autres dimensions. Les caméléons jouent aussi sur les prix et remettent souvent en cause tout leur concept de service pour servir leur client étranger.

Les préférences pour certains supports relationnels sont rarement tranchées mais celles qui transparaissent méritent d'être soulignées car elles sont révélatrices des logiques qui poussent une entreprise à opter pour un profil relationnel donné. Les butineurs confirment une attitude minimaliste dans ce domaine car ils utilisent au minimum la plupart des modes relationnels (déplacement du personnel, déplacement du client, poste et télécommunications traditionnelles) sauf l'internet qu'ils sont très nombreux à utiliser. Ils sont un tiers à pratiquer l'échange transfrontière « pur » qui n'est aussi utilisé que par un voltigeur sur dix. On constate aussi que le fait d'adopter un profil envahisseur ne dispense pas de déplacer son personnel à l'étranger et que cela reste une contrainte très présente également pour les caméléons. Ces deux profils à réseau mettent en œuvre un nombre significativement plus important de modes relationnels.

Les voltigeurs sont nombreux à mobiliser les moyens traditionnels : 82 % recourent aux télécommunications traditionnelles, 80 % déplacent leur personnel, 61 % utilisent la voie postale et 44 % sollicitent le déplacement du client ; à chaque fois ces proportions sont plus élevées que pour les 3 autres profils. Par contre ils semblent en retrait en ce qui concerne l'usage des TIC. Les formes d'implantation des envahisseurs et des caméléons ne sont pas les mêmes. Les premiers montrent une préférence

claire pour les filiales et les agences tandis que les seconds établissent plutôt leurs réseaux à base de partenaires indépendants avec lesquels des relations moins formelles ont été établies. En outre, ces réseaux semblent organisés bien différemment : les envahisseurs sont les premiers utilisateurs des TIC pour se mettre en relation avec leurs clients tandis que les caméléons y font moins souvent appel.

### 3. Réseaux virtuels, partenaires, agents, filiales

La typologie a été proposée en retenant le simple critère de l'implantation sans préciser de quel type de présence il s'agissait sinon que l'antenne assure les prestations. Or les entreprises utilisent la forme de leur présence à l'étranger en fonction des nécessités imposées par la logique de leurs prestations et par le souci d'optimiser financièrement leur implantation.

Le recours au réseau de prestation s'appuie sur un travail important en amont dans le *back office* ou au niveau central soit pour définir les procédures à utiliser (standardisation, formalisation), soit pour consolider les compétences qui servent d'appui à la compétitivité. Ces deux options conduisent 56 % des caméléons et 48 % des envahisseurs à développer une politique de certification et de label pour se protéger des imitations et construire leur notoriété. Voltigeurs et butineurs (35 %) sont beaucoup moins engagés dans ce type d'actions ( $\chi^2 = 8,02$  ;  $p = 0,046$ ).

Quand on interroge les entreprises sur les points forts utilisés pour progresser à l'international, tous les profils placent en tête la compétence de leur personnel, qui n'est donc pas ici une variable discriminante. Par contre, les envahisseurs et, dans une

moindre mesure, les caméléons se distinguent par l'évaluation qu'ils font de la qualité de service ( $F = 2,26$ ;  $p > F = 0,083$ )<sup>1</sup>, de leur concept de service ( $F = 8,54$ ;  $p > F < 0,0001$ ), de l'étendue du réseau ( $F = 7,86$ ;  $p > F < 0,0001$ ), de leur notoriété ( $F = 2,39$ ;  $p > F = 0,070$ ) et leur certification qualité ( $F = 3,38$ ;  $p > F = 0,019$ ). La forme d'utilisation du réseau semble à la base d'un cercle vertueux à l'international: les envahisseurs sont les seuls à signaler que leur notoriété est à la fois une conséquence et un levier de leur développement international. Sur ce point, ils se distinguent de manière significative de toutes les autres firmes ( $F = 2,32$ ;  $p > F = 0,077$ ).

Disposer d'un réseau de prestation à l'étranger s'accompagne d'un dynamisme supérieur du chiffre d'affaires à l'international: les envahisseurs connaissent une évolution significativement plus rapide (5,8 sur une échelle de 1 à 7) à celle des firmes sans réseau (butineurs: 5,2 ou voltigeurs: 5,1). Les caméléons (5,5) se situent entre ces deux pôles, sans se distinguer significativement de l'un ou de l'autre ( $F = 2,46$ ;  $p > F = 0,064$ ).

Le second domaine où le réseau de prestation apporte un avantage indéniable est celui des pays marchés. Dès que l'on sort d'Europe de l'Ouest, caméléons et envahisseurs sont nettement plus nombreux, surtout lorsqu'il s'agit de pays développés où moins de 30 % des voltigeurs comme des butineurs sont présents contre près de 50 % des caméléons ou des envahisseurs ( $\chi^2 = 8,96$ ;  $p = 0,030$ ). Le besoin de proxi-

mité est donc toujours présent puisqu'il limite sensiblement aux pays les plus proches les entreprises qui n'ont pas de réseau prestataire: 81 % des caméléons, 74 % des envahisseurs sont présents hors de l'Union européenne, tandis ce n'est le cas que pour 68 % des voltigeurs et 58 % des butineurs ( $\chi^2 = 8,22$ ;  $p = 0,042$ )<sup>2</sup>.

Lorsqu'on interroge les firmes sur les difficultés auxquelles elles se heurtent pour continuer à se développer à l'international, les profils décrivent ici encore des situations bien différenciées. L'absence de réseau explique pour partie que les butineurs soient ceux qui en mentionnent le moins (4 en moyenne sur une liste comprenant 21 items) mais les voltigeurs en affrontent 6 en moyenne, ce qui est significativement plus élevé et n'est pas différent du nombre indiqué par les envahisseurs (6,5 en moyenne). Par contre les caméléons sont très au dessus avec une moyenne de 9 difficultés mentionnées ( $F = 9,24$ ;  $p > F < 0,0001$ ). Les caméléons se distinguent nettement de tous les autres profils en ce qu'ils ont une perception beaucoup plus aiguë des difficultés qu'ils rencontrent. Le suivi des clients et le coût des communications internationales viennent en tête, suivis par les problèmes liés au rapatriement des fonds et par le coût de fonctionnement du réseau. Le contrôle de la qualité, les règles d'accès aux marchés, le coût de la main-d'œuvre expatriée, les problèmes de normes professionnelles, ceux tenant à la nature des prestations à assurer viennent ensuite, puis le manque d'expatriés, les règles de droit d'établisse-

1. Sauf mention contraire, les tests indiqués concernent les analyses de la variance sur les quatre profils.

2. Si l'on ne considère que l'opposition firmes avec réseau/firmes sans réseau ces tests s'améliorent: respectivement  $\chi^2 = 6,01$ ;  $p = 0,01$  et  $\chi^2 = 8,93$ ;  $p = 0,003$ .

ment à l'étranger, le droit du travail à l'étranger, les règles fiscales. Il est remarquable que toutes ces difficultés soient évaluées comme plus importantes par les caméléons que par les trois autres profils et toujours de manière statistiquement significative avec des valeurs du test de Fisher<sup>3</sup> s'échelonnant entre 6,30 ( $p > F = 0,013$ ) et 22,62 ( $p > F < 0,0001$ ). Les caméléons partagent avec les voltigeurs les soucis liés à la nature de leur prestation ( $F = 6,64$ ;  $p > F = 0,011$ )<sup>4</sup> et avec les envahisseurs ceux concernant le rapatriement des fonds ( $F = 12,72$ ;  $p > F = 0,0005$ ) et la discrimination fiscale ( $F = 15,77$ ;  $p > F = 0,0001$ )<sup>5</sup>. Cela laisse à penser que le choix d'un positionnement de type caméléon n'est pas optimal : ces entreprises affrontent tous les problèmes liés à l'existence d'un réseau et n'en tirent qu'un bénéfice réduit car leur offre, trop adaptative, nuit à la fois aux économies d'échelle et à la différenciation des prestations offertes.

#### 4. Stabilité et tendances d'évolution

Les travaux d'Erramilli (1990, 1991) montrent que la nature de la présence commerciale des services évolue avec le temps. Les entreprises enquêtées débutent souvent par une présence structurée et contrôlée du type filiale, puis poursuivent leur expansion en s'appuyant sur des agents ou des partenaires. Au fur et à mesure qu'elles acquièrent de l'expérience, elles ont tendance à revenir à des présences commerciales par filiales. Cette évolution finale s'explique par la volonté d'assurer des prestations à qualité contrôlée et par l'intérêt financier

créé par l'intégration de la marge aval de la distribution. Nos propres travaux (Léo *et al.*, 2002), exploitant d'autres données de nos enquêtes montrent qu'aujourd'hui les démarrages à l'international les plus nombreux se font sans aucune implantation mais que très rapidement la nécessité du réseau se fait sentir avec une préférence pour les formes légères dans un premier temps, la forme filiale étant l'expression d'une maturité dans le développement international. Si on regarde les résultats de l'enquête, on relève que la position des entreprises est pragmatique et opportuniste car une même entreprise met en œuvre simultanément plusieurs types de réseaux. Les implantations prennent de nombreuses formes : de l'établissement ayant pignon sur rue au point nodal de communication. Les technologies de l'information favorisent cette recherche d'ubiquité qui répond à celles des clients, car ceux-ci n'ont pas besoin en permanence du même type de service. Actuellement, les réseaux virtuels doublent les réseaux traditionnels et se développent rapidement car ils réduisent considérablement le coût d'accès au client tout en fournissant une information de qualité.

La problématique introduite dans les réseaux par les technologies de l'information concerne la relation entre la centralisation de l'organisation de l'entreprise et la standardisation du marketing. Bien qu'un certain nombre de travaux (Quester et Conduit, 1996) n'aient pas réussi à démontrer statistiquement un lien entre la centralisation de la prise de décision et le niveau de

3. Tests établis sur l'opposition caméléons/autres profils.

4. Test établi en opposant caméléons et voltigeurs réunis/autres profils.

5. Tests établis en opposant caméléons et envahisseurs réunis/autres profils.

standardisation des opérations marketing des entreprises, il est sûr en revanche que les technologies de l'information facilitent le mouvement de centralisation de la prise de décision tout autant que celui de la standardisation du marketing. La centralisation doit permettre aux entreprises de mobiliser efficacement leurs ressources pour atteindre leurs objectifs : la standardisation des procédures et de certaines composantes du service permettent de proposer des prestations homogènes, de réduire la complexité de l'accès pour les clients et d'accélérer l'obtention du résultat. La standardisation ne signifie donc pas prestation réduite mais elle accompagne souvent une recherche de rentabilité et donc de réduction des coûts. Les entreprises doivent trouver le bon niveau de centralisation et de standardisation pour partager rapidement et efficacement l'information.

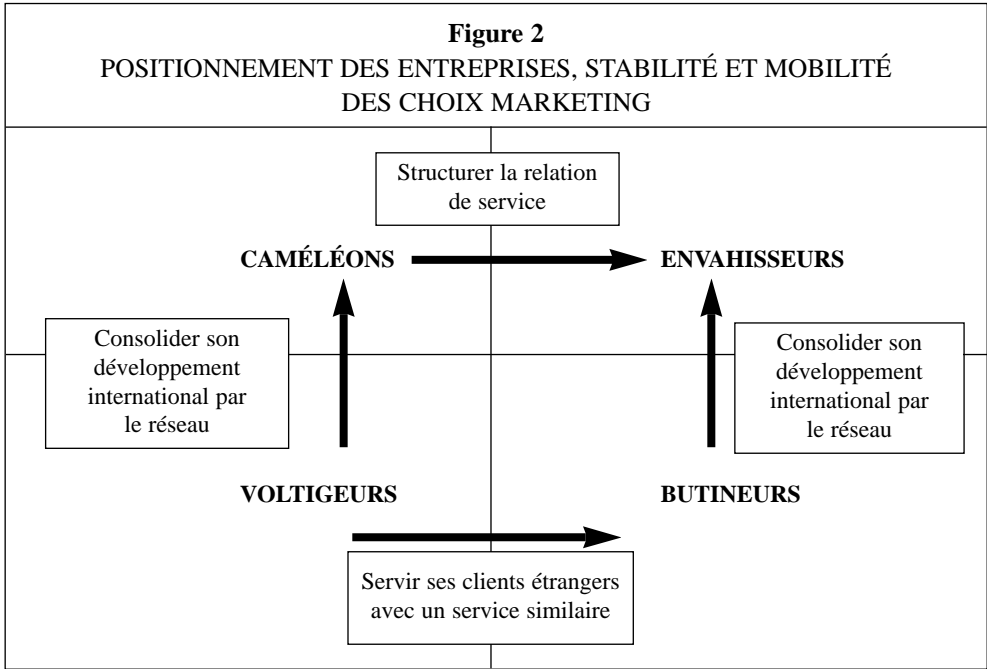
Cette typologie décrit des comportements d'entreprises en ne tenant compte que des deux critères qui nous paraissent essentiels pour la relation de service à l'international : présence sur le marché et adaptation aux exigences spécifiques des clients étrangers. La question qui se pose est celle de la stabilité ou de l'évolution du positionnement des firmes dans ces catégories car le développement international coûte cher et les concurrents locaux bénéficient d'un avantage de proximité.

Les caméléons sont confrontés au risque d'une adaptation excessive du service soutenue par la croyance que le développement des ventes et des parts de marché dépend de leur réactivité aux préférences des clients locaux. L'adaptation se heurte *in fine* à cet effet de prisme inversé et à son coût. Le maintien du positionnement caméléons assure un bon ancrage local et la légitimation

des opérations internationales de ces entreprises. Le danger réside dans l'apparition d'un réseau qui a plus l'allure d'un conglomérat que d'une entreprise. Le maintien de l'équilibre passe, d'une part, par la structuration de la relation client dans toutes ses composantes et, d'autre part, par un certain degré de centralisation pour faire partager les innovations créées de façon décentralisée à la périphérie. L'évolution la plus favorable pour ces entreprises est d'arriver à canaliser l'adaptation et à standardiser suffisamment le service pour traverser les différences culturelles.

L'avenir des caméléons a donc pour horizon un positionnement d'envahisseur. Ce positionnement apparaît le plus stable car les envahisseurs proposent un service standard en étant à proximité des clients. La standardisation leur donne un avantage coût qui les rend capables de faire sortir du marché les concurrents locaux. Mais l'avantage coût s'érode et ces entreprises ne peuvent pas s'engager dans une bataille de prix qui ternirait leur notoriété. La croissance pour ces entreprises passe par la qualité, la cohérence de leur prestation et la constitution (ou le maintien) au jour le jour d'une image de marque forte.

Le positionnement comme butineur présente le meilleur avantage coût mais aussi une grande précarité : les avantages des prestations des butineurs peuvent être combattus avec succès par les compétiteurs locaux. Les butineurs ont donc en permanence la tentation du réseau et un positionnement comme envahisseur leur paraît attractif en raison de la meilleure proximité du client. S'ils veulent rester sur le positionnement butineur qui présente l'avantage de la moindre implication et de l'économie de coût, les butineurs doivent gérer



l'obsolescence de leur prestation selon un cheminement analogue au cycle de vie du produit: renouveler l'offre de prestations dans les pays avec lesquels ils sont en affaires et chercher des clientèles dans de nouveaux pays pour les prestations en maturité.

Le positionnement des voltigeurs paraît le plus instable car n'ayant pas d'implantation et cherchant à adapter leur prestation, ils sont dépendants des déplacements de leurs personnels ou de ceux des clients. Leur avantage concurrentiel est fragile car ils n'ont pas le meilleur rapport coût/prestation et n'offrent pas une bonne proximité à leurs clients. Le maintien de leur positionnement passe par l'identification dans plusieurs pays d'une clientèle manifestant une demande pour les services qu'ils sont capables d'offrir. Leur offre conserve sa

cohérence dans la mesure où ils sont capables d'apporter à leurs prestations des adaptations limitées, propres à chaque pays qu'ils connaissent bien. Ce positionnement reste cependant instable car le travail sur la définition de leur offre peut les conduire à opter pour des prestations plus standardisées, voire à supprimer toute adaptation, rejoignant ainsi le positionnement butineur. D'un autre côté, leur travail d'identification de la clientèle peut les amener à décider de s'implanter localement pour se rapprocher d'un pays/marché dans lequel les perspectives s'avèrent prometteuses, dérivant ainsi vers un positionnement de type caméléon. Enfin, les difficultés rencontrées pour bien adapter une prestation dans des contextes nationaux divers poussent ces entreprises à nouer des relations partenariales avec des firmes locales similaires. Ces accords de

partenariat, en déléguant de plus en plus les prestations aux firmes locales, constituent finalement un profil caméléon.

L'ensemble de ces mouvements potentiels trouve un début de confirmation dans notre enquête : à l'exception des profils butineurs dont le développement récent est indéniablement lié à l'émergence des TIC, l'ancienneté moyenne de chacun des autres profils décrit une progression des voltigeurs vers les caméléons puis les envahisseurs. Si cette dernière n'est pas cohérente avec les standards classiques de l'évolution de la pensée marketing, ni avec les préceptes de base de la théorie des services, elle semble caractériser cependant un cycle vertueux de la performance à l'international.

### CONCLUSION

Les services aux entreprises sont profondément transformés par les technologies de l'information. Les changements introduits ont plusieurs impacts :

- les développements des TIC accroissent la transportabilité de nombreux services, surtout des services aux entreprises traitant l'information, développant l'utilisation du mode transfrontière de fourniture de service sans déplacement du personnel et des clients ;
- les développements des TIC permettent à certaine firme de créer des processus innovants, base de l'expansion territoriale internationale ;
- les TIC facilitent le management et la coordination des établissements géographiquement dispersés et réduit le coût de cette gestion.

Le développement international a toujours mis au centre de ses préoccupations la loca-

lisation des investissements que ce soit pour aller chercher des ressources de production ou pour trouver des clients. Les technologies de l'information nous obligent à reconsidérer nos conceptions sur la relation entre la localisation à l'étranger et la création de valeur pour la firme multinationale de services. Les formes de présence pour trouver des clients ne passent plus obligatoirement par la localisation commerciale grâce à l'utilisation des technologies de l'information. Celles-ci n'affectent pas seulement la relation de service mais permettent aussi d'accroître les ventes, de réduire les coûts d'organisation et d'acquérir des connaissances avec un niveau d'efficacité comparable à celui d'un établissement local. Les stratégies des firmes multinationales de services évoluent de ce fait progressivement, des réseaux de filiales compactes vers des systèmes de gestion intégrés simples ou complexes.

La typologie de positionnement marketing à l'international que nous proposons ne définit pas des types étanches dans lesquels les entreprises se situent de manière univoque. L'observation montre que les entreprises adoptent un ou plusieurs positionnements en fonction des prestations qu'elles offrent. Généralement ces prestations sont situées dans le même domaine et l'arbitrage entre les positionnements doit beaucoup à la vigueur de la concurrence locale. La valeur prédictive de la typologie concerne donc autant les entreprises que les prestations qu'elles offrent. Plus que de classer les services aux entreprises à l'international, son principal intérêt réside dans la compréhension des éléments stratégiques du positionnement marketing des entreprises. Adaptation et implantation consti-

tuent selon nous les variables-clés de ce positionnement et leur croisement peut aider les dirigeants à se construire une « norme » de développement pour leur société.

Une limite à la portée de cette analyse tient toutefois à la nature de nos enquêtes en coupes instantanées. Si l'on peut logiquement inférer un processus de développement international à partir des données chronologiques contenues et de travaux antérieurs, celui-ci doit être confirmé par des études longitudinales ou des études de cas ; seules à même de conférer une profondeur explicative aux phénomènes décrits. En particulier en ce qui concerne le rôle nouveau des TIC : accélérateur, frein ou simple accompagnateur du processus d'internationalisation ?

L'impact du choix d'une stratégie sur les performances de l'entreprise devra aussi être précisé. Outre les résultats financiers et commerciaux classiques (mais pas toujours

très faciles à évaluer dans ce contexte), l'analyse pourrait s'étendre à l'efficacité organisationnelle du prestataire de service. Nous avons à ce sujet fourni un certain nombre de pistes de réflexions stratégiques rejoignant ainsi d'autres travaux sur les firmes multinationales (Contractor *et al.*, 2003) qui explorent le lien entre la performance et le caractère multinational des firmes.

Enfin, d'autres travaux ultérieurs pourront utilement s'intéresser à l'influence des variables des environnements locaux du pays d'origine et du pays d'implantation, ou encore à l'impact des caractéristiques des entreprises clientes, sur les choix stratégiques du prestataire.

Cette étude peut ainsi fournir un cadre d'analyse utile à de nombreuses voies de recherche futures dans le domaine encore largement méconnu de l'internationalisation des prestataires de service aux entreprises.

## BIBLIOGRAPHIE

- Brown Jr, Dev C. S., Zhou Z., "Broadening the foreign market entry mode decision: separating ownership and control", *Journal of International Business Studies*, vol. 34, 2003, p. 473-488.
- Campbell A., Verbeke A., "The Globalisation of Service Multinationals", *Long Range Planning*, vol. 27, n° 2, 1994, p. 95-102.
- Carman J. M., Langeard E., "Growth Strategies for Service Firms", *Strategic Management Journal*, vol. 1, n° 2, 1980, p. 7-22.
- Contractor F. J., Kundu S. K., Hsu C. C., "A three stage theory of international expansion: the link between multinationality and performance in the service sector", *Journal of International Business Studies*, vol. 34, 2003, p. 5-18.
- De Bandt J., « La notion de marché est-elle transposable dans le domaine des services informationnels aux entreprises », *Relations de service, marchés de service*, De Bandt J., Gadrey J. (eds.), CNRS Éditions, Paris, 1994, p. 217-240.



- Erramilli M. K., "The Experience Factor in Foreign Market: Entry Behavior of Service Firms", *Journal of International Business Studies*, vol. 22, n° 3, 1991, p. 479-501.
- Erramilli M. K. et Rao P. C., "Choice of Foreign Market Entry Modes by Services Firms: Role of Market Knowledge", *Management International Review*, vol. 30, n° 2, 1990, p. 135-150.
- Ghemawat P., "Distance still Matters: The hard Reality of Global Expansion", *Harvard Business Review*, vol. 79, n° 8, 2001, p. 137-147.
- Katrishen A. F., Scordis A. N., "Economies of Scale in Services: a Study of Multinational Insurers", *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n° 2, 1998, p. 305-324.
- Léo P.Y., Munos A. et Philippe J., « Nouvelles technologies de l'information et de la communication, organisation spatiale et internationalisation des entreprises de services, » Rapport pour le PUCA, Paris, 2002.
- Lovelock C. H., Yip S. G., "Developing Global Strategies for Service Businesses", *California Management Review*, vol. 38, n° 2, 1996, p. 64-86.
- Nicoulaud B., "Problems and Strategies in the International Marketing of Services", *European Journal of Marketing*, vol. 3, n° 6, 1989, p. 55-66.
- Quester P. G., Conduit J., "Standardisation, Centralisation and Marketing in Multinational Companies", *International Business Review*, vol. 5, n° 4, 1996, p. 395-421.
- Vandermerwe S., Chadwick M., "The Internationalization of Services", *The Service Industry Journal*, vol. 9, n° 1, 1989, p. 79-93.
- Warner M., Joynt P. (Eds), *Managing across Cultures: Issues and Perspectives*, Thomson Learning, Cornwall, GB, 2002.