

Le Marketing International des Services entre Adaptation et Implantation

Pierre-Yves Léo

Ingénieur de Recherche

Université d'Aix-Marseille III

Jean-Louis Moulins

Professeur

Université Aix-Marseille II

Jean Philippe

Professeur

Université d'Aix-Marseille III

Le Marketing International des Services entre Adaptation et Implantation

L'internationalisation des activités de service est un phénomène en développement qui soumet les entreprises qui s'y prêtent à de fortes tensions organisationnelles pour affronter la concurrence locale. 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. Contact client, différences culturelles, adaptation ou standardisation du service, système d'information, réseau : les composantes du marketing international des services à prendre en compte sont nombreuses. Notre point de vue est d'observer comment les services aux entreprises traversent les cultures et les contextes nationaux au moyen d'une combinaison particulière de ces composantes et de proposer des modèles de comportement qui indiquent comment les entreprises structurent les problèmes marketing et les dynamiques organisationnelles. Le principal intérêt de cette typologie réside dans la compréhension des éléments stratégiques du positionnement marketing des entreprises.

Mots clés : marketing international, services aux entreprises, adaptation, standardisation, réseau, positionnement

International Marketing for Business Services between Adaptation and Standardization

International business service firms have to find the right positioning to compete with local firms and organize their relationships with their foreign clients. They have to deal with numerous variables of international marketing: customer contact, inter-cultural relationships, service adaptation or standardization, information system, distributors network. The study presented here investigates the ways firms succeed in organizing all these elements to cross cultures and national contexts. The results suggest a typology of firm behaviours which illustrates strategies of positioning as a guide for managers taking their services into world market.

Key words: International Marketing, Business Services, Positioning, Adaptation, Standardisation, Distributor Network

Introduction

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. La nouveauté de la situation actuelle provient de l'amplification de ce mouvement qui s'inscrit dans la continuité du redéploiement de l'économie vers le secteur tertiaire et de la libéralisation des échanges. Les services aux entreprises participent à ce phénomène car beaucoup de services suivent leurs clients à l'étranger et prodiguent leurs prestations aux filiales des sociétés mères. En dehors de ces relations qui s'assimilent à un commerce intra - firme, d'autres entreprises réussissent à établir des courants d'affaires réguliers à l'étranger.

Cette internationalisation soumet les entreprises qui s'y prêtent à de fortes tensions organisationnelles car un service se consomme normalement sur place. Les entreprises locales, privées et publiques, ont donc un avantage « naturel » par rapport à leurs concurrents étrangers qui doivent surmonter la distance, les différences linguistiques, juridiques et culturelles (Ghemawat, 2001). Pour affronter cette concurrence, les entreprises sont incitées à adapter leur offre à la demande de leurs clients étrangers jusqu'au moment où le coût de cette adaptation et de la diversité qu'elle engendre appelle à une standardisation du service.

Adapter ou standardiser le service n'est pas le seul enjeu que la firme doit relever : la gestion du client au-delà des frontières pose aussi de nombreuses difficultés. La négociation de l'Accord Général sur le Commerce des Services (GATS) a mis en lumière cette particularité et en a fait même le pivot des accords de libéralisation des services. L'Organisation Mondiale du Commerce précise ainsi qu'il y a quatre manières d'exporter un service et donc de rencontrer son client : en traversant les frontières sans bouger grâce aux moyens de communication (mode 1), en recevant son client qui se déplace (mode 2) ou bien en étant présent dans son pays soit par une filiale (mode 3) soit en envoyant des prestataires en mission (mode 4). La réalisation de ces modes suppose une information préalable du client, soit directement du 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 clé 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). Mais le back office devient aussi un 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 : les composantes du marketing international des services à prendre en compte sont nombreuses. Notre point de vue est d'observer comment les services aux entreprises traversent les cultures et les contextes nationaux au moyen d'une combinaison particulière de ces composantes et de proposer des modèles de comportement qui indiquent comment les entreprises structurent les problèmes marketing et les dynamiques organisationnelles. Pour faire cet inventaire des possibles, nous nous appuyons sur une enquête quantitative et sur des entretiens avec des dirigeants, mais notre approche demeure largement heuristique en raison de la difficulté à modéliser les composantes en jeu qui sont très qualitatives. Nous nous proposons de rappeler dans un premier temps les dimensions fondamentales du service qui sont en jeu, puis quels sont les ingrédients de l'interaction que l'entreprise doit gérer à l'optimum lors de l'internationalisation de son activité. En troisième lieu, nous proposerons une typologie des comportements des firmes de services face à l'internationalisation de leurs activités. Cette typologie sera testée sur un échantillon de prestataires de services aux entreprises. Enfin, dans une quatrième partie, nous tirerons certains enseignements quant à la dynamique du développement à l'international des entreprises de service.

1) Dimensions fondamentales du service

Dès la fin des années 1980, certaines recherches en marketing ont observé les traits spécifiques au service qui ont des conséquences directes sur le management et qui rendent nécessaire de traiter à part les entreprises prestataires. Ces dimensions fondamentales distinguent le marketing des services de celui des biens matériels et posent des problèmes spécifiques de proximité, particulièrement sensibles lorsque l'entreprise opère à l'étranger.

1.1 – Six dimensions fondamentales du service.

Traditionnellement quatre dimensions fondamentales du service sont identifiées par les auteurs en marketing : intangibilité, coproduction du service, hétérogénéité de la qualité et non stockabilité. A l'international, deux dimensions supplémentaires, parfois évoquées (Lovelock et Lapert, 1999), doivent être aussi prises en considération : le caractère social de la consommation d'un service et la contrainte d'unité de temps et de lieu pour la réalisation d'une prestation.

Le service est par essence intangible

Même s'il peut inclure des biens tangibles, c'est l'ensemble du processus, c'est-à-dire la prestation, qui constitue le service. La distinction entre services et produits peut ainsi apparaître comme artificielle car ils sont liés et évoluent en symbiose, particulièrement dans le domaine industriel (ex. équipement télécoms et NTIC). Il est toutefois intéressant d'introduire des distinctions conceptuelles (Eiglier et Langeard, 1987) ou pratiques qui font, par exemple, reposer le degré d'intangibilité sur l'importance relative du support physique et du personnel en contact.

Cette intangibilité rend le service plus difficile à évaluer par le client. Toutefois cette évaluation est plus aisée dans le domaine du service aux entreprises où un certain nombre de normes tant dans les processus que dans les résultats peuvent être définies à l'avance par l'entreprise cliente. Une grande proximité avec celle-ci, pour mieux appréhender ses besoins et attentes réelles, est donc nécessaire. D'autant qu'en fin de compte l'évaluation risque d'être plus holistique qu'analytique.

Enfin, l'intangibilité rend le service difficile à évaluer a priori et exige un vécu de sa consommation, la sienne propre ou celle des autres, pour en percevoir la performance réelle. L'expérience de service peut donc souffrir de l'éloignement géographique entre prestataires et clients. Afin de réduire cet handicap, l'entreprise peut créer et animer un réseau virtuel de clients fidèles. De nombreux exemples de cette politique existent tant dans le domaine du B to C que dans celui du B to B.

Le client participe à la production du service

Le service ne peut exister sans le client, que sa participation soit réduite (par exemple, les DAB) ou très forte (services informatiques). Partie prenante dans le processus de « servuction » (selon le néologisme développé par Eiglier et Langeard, 1987), le degré d'engagement du client détermine ainsi la qualité des résultats obtenus. Ceci est bien entendu particulièrement important dans le domaine industriel. La spécificité des besoins de l'entreprise, la proximité professionnelle des personnels en contact, rendent plus nécessaire et facilitent à la fois l'engagement des deux parties. Il doit s'en suivre une véritable collaboration débouchant sur une production partagée du service dont l'efficacité croît avec le temps. Le client participe ainsi à la définition de sa propre satisfaction à long terme. Il a le sentiment d'être écouté et entendu et que le prestataire a, à la fois, la compétence et la volonté de le servir au mieux de ses capacités : éléments constitutifs de la confiance du consommateur (Guibert, 1999). Si l'expérience de service est positive, elle crée ainsi de forts liens fonctionnels et même affectifs.

La qualité du service est instable

Le contrôle de la qualité est donc à la fois plus indispensable et plus délicat à opérer. Cette instabilité résulte des propriétés précédentes du service :

- comme sa production et sa consommation se font en même temps, il est impossible de contrôler la qualité du service avant sa mise sur le marché,
- cette qualité est elle-même fonction du degré d'engagement du client et de son aptitude à gérer sa participation au service (par exemple, Internet),
- la perception de la qualité dépend enfin de la consommation de l'ensemble des clients. Des exigences nouvelles d'un de ceux-ci, des erreurs dans sa participation, peuvent désorganiser le service délivré aux autres consommateurs.

L'intangibilité du service rend aussi difficile la définition de normes de qualité, sauf à découper la prestation en services élémentaires fortement standardisés. C'est la politique généralement suivie dans le secteur industriel. Elle exige une connaissance approfondie des besoins et des attentes du client dans sa définition et un suivi étroit de la prestation dans son application. Une proximité suffisante, intellectuelle et physique, avec le client est la condition nécessaire de sa réussite.

Le contrôle de la qualité dans le domaine des services prend une acuité particulière du fait du caractère souvent holistique de l'évaluation par le consommateur. La nécessité qui en résulte d'une qualité totale met l'accent sur le maillon le plus faible de la prestation. Une politique de différenciation par les composantes du service risque donc d'être très dangereuse si elle est mal maîtrisée et contrôlée. De ce point de vue, l'adaptation de la prestation aux spécificités de la clientèle n'est pas, en soi, un gage de réussite commerciale.

Le service n'est pas stockable

Aux propriétés qui viennent d'être énumérées (intangibilité, coproduction, ...), s'ajoute le fait qu'il n'est pas possible de produire un service à l'avance ni donc d'en constituer une réserve pour faire face à un afflux de demandes. Le problème de l'adaptation du niveau de l'offre à celui de la demande se pose donc avec une acuité encore plus forte qu'en ce qui concerne les produits. Pour résoudre cette difficulté, le prestataire va être amené à « stocker » certains éléments du processus de production lui-même.

Ces moyens peuvent être matériels (support physique) tout autant qu'humains (personnel en contact). Dans tous les cas, cette politique a pour conséquence de doter l'entreprise d'une surcapacité de production sur certaines périodes et d'augmenter le coût unitaire moyen de délivrance du service. Cette problématique se pose avec une acuité particulière lorsque les marchés de l'entreprise sont distants les uns des autres et nécessitent des offres en partie spécifiques ; caractéristiques fréquentes au niveau international pour les services industriels. L'entreprise doit-elle alors choisir une implantation sur place et une adaptation étroite afin de disposer d'un fort potentiel de réactivité ? ou, au contraire, standardiser au maximum les moyens de production du service afin d'en centraliser le « stockage » ?

La consommation du service est sociale

Les autres clients constituent une part du service que l'on consomme et influencent le jugement qu'on porte sur lui. La courtoisie des passagers du transport en commun, le civisme des clients de la GSV ou l'enthousiasme des spectateurs qui vous entourent font partie intégrante de votre vécu du service et influencent fortement votre perception de sa valeur.

Cette dimension est généralement moins essentielle dans le domaine des services aux entreprises du fait de la personnalisation des contacts entre le prestataire et son client. Elle exerce toutefois une relation indirecte non négligeable sur les relations commerciales. L'étendue de sa clientèle, la notoriété de celle-ci est un élément essentiel du capital-marque du prestataire industriel (Aaker, 1994). La mise en avant de ses références est un atout commercial dont l'entreprise de service jouera d'autant plus que sa propre notoriété est faible. Cette démarche prend ainsi toute sa valeur dans une optique de développement à l'international.

Le service définit une unité de temps et de lieu

Cela tient essentiellement au fait qu'un service n'existe que lorsqu'il est consommé. Le temps fait une partie intégrante du service : temps d'attente de la consommation, temps passé à le consommer. Il joue souvent un rôle essentiel dans l'appréciation portée par le client et constitue à ce titre un élément de la qualité du service. Lorsque les marchés sont éloignés, la maîtrise du temps nécessite des contacts fréquents entre prestataires et clients, qui peuvent se réaliser par la présence physique du prestataire et/ou par des flux d'informations rapides comme les TIC les rendent aujourd'hui possibles.

Une problématique analogue se retrouve au niveau de l'unité de lieu. On ne peut pas distribuer un service au sens traditionnel du terme. Pour la raison évoquée ci-dessus, se procurer un service implique, en effet, simultanément consommation et production. L'entreprise ne peut distribuer qu'un droit d'accès au service, commande ou réservation en vue d'une consommation ultérieure. Pour le prestataire, la gestion de ce droit d'entrée est un déterminant fondamental de sa performance. Elle va lui permettre d'organiser au mieux le processus de délivrance du service en optimisant le stockage et l'utilisation de ses moyens de production. Au plan international, l'entreprise peut se contenter d'une procédure de commande à distance en utilisant les technologies de communication rapides ou, au contraire, installer sur place une agence commerciale ou de prestation complète.

1.2 – Les caractères fondamentaux du service posent un problème de proximité

L'examen des caractéristiques du service montre que, par nature, celui-ci exige une grande proximité entre le prestataire et le client. Cette exigence peut être à l'origine de difficultés particulières si l'entreprise a internationalisé ses activités, notamment pour rester suffisamment proche des attentes de ses clients et s'assurer une présence suffisante sur son marché.

- Proximité par rapport aux attentes du client : l'intangibilité du service, la nécessaire participation du client à sa réalisation et la variabilité de sa qualité renforcent les exigences de ce dernier en la matière et dévalorisent à ses yeux une offre standardisée, sauf à obtenir des compensations importantes. Dans ces conditions, s'il peut accepter une certaine uniformisation dans le domaine des services grand public ou considérés comme banals (restauration rapide par exemple), ses attentes d'adaptation dans les services de qualité comme la plupart des services aux entreprises seront forcément plus impérieuses. Celles-ci conditionnent en effet la compétitivité même de l'offre de l'entreprise cliente en matière de qualité, de coûts et de délais.

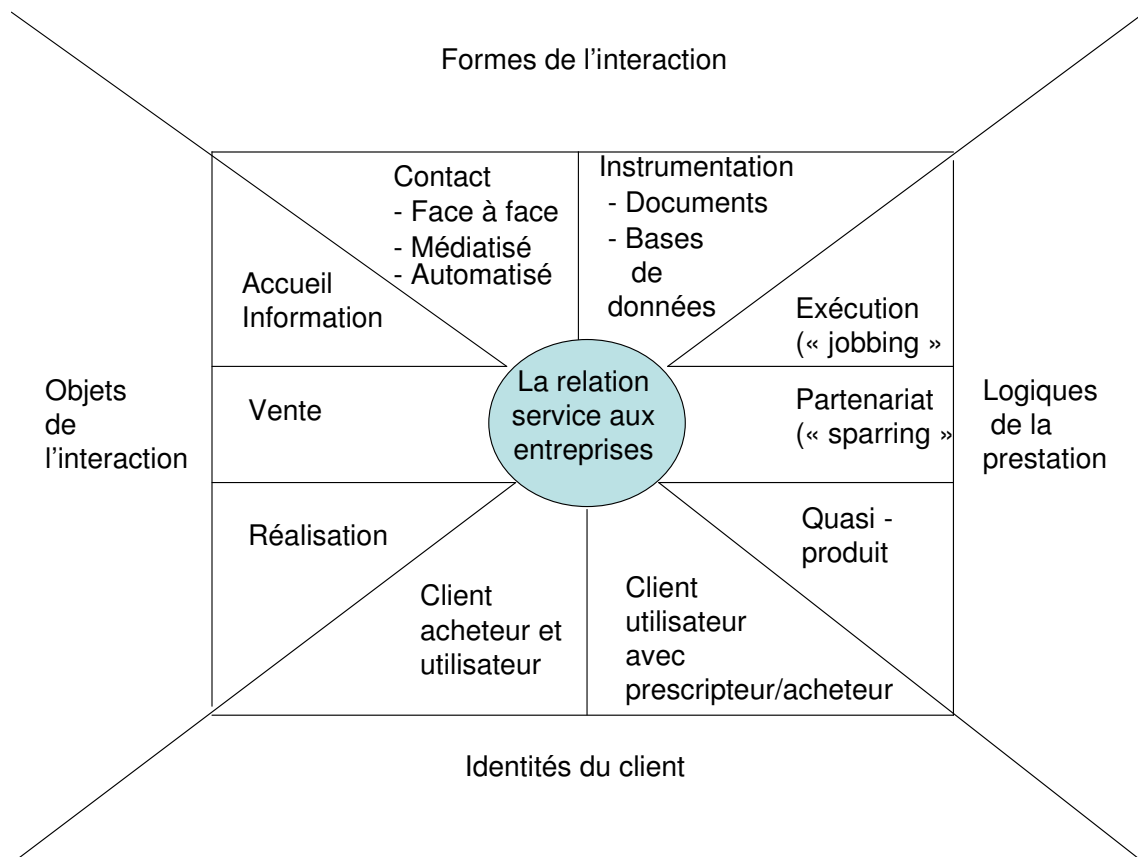
L'adaptation de sa prestation aux besoins spécifiques de chaque client industriel est de ce fait un élément déterminant du positionnement concurrentiel de l'entreprise de service. Le fait que ce client évolue dans un contexte national différent peut naturellement renforcer cette nécessité.

- Proximité physique : la définition en commun de certaines composantes du service, la participation du client à la délivrance de celui-ci, le contrôle de sa qualité, l'unité de temps et de lieu de sa production et son caractère non stockable rendent nécessaires des contacts étroits et suivis entre l'entreprise et son client. La proximité géographique avec ce dernier facilite, à l'évidence, l'accomplissement de ces tâches et la réactivité de l'entreprise face à des événements imprévus. Lorsque les clients sont éloignés des centres originels de production du service, le prestataire a donc tout intérêt à créer un rapprochement physique par l'implantation d'unités de service plus proches d'eux. Cette stratégie d'implantation trouve ainsi toute sa place dans un contexte de développement à l'international. Son absence peut être palliée, au moins en partie, par des déplacements plus fréquents du personnel en contact et du client lui-même ou par une utilisation accrue des NTIC.

2) Relation de service et internationalisation

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 – prestataires peuvent avoir pour objet la transaction commerciale, la définition du service et éventuellement sa co-production ; 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 rassemblés 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 socio -culturels (De Bandt, 1994) : langues, échelles de valeurs, attitudes, comportements. Pour savoir quels éléments de la relation sont particulièrement conditionnés par le contexte culturel, il est nécessaire de pratiquer une décomposition de la relation de service en éléments selon la grille que nous proposons ci-dessous.

Figure 1 : les composantes de la relation de service



Objets de l'interaction

L'interaction peut avoir plusieurs objets, l'accueil et l'information du client, la vente qui fait naître les obligations respectives et la réalisation de la prestation qui en découlera.

Les premiers contacts avec un client résultent soit d'une démarche propre de celui-ci, soit d'une démarche commerciale de prospection menée à l'initiative de l'entreprise prestataire. Dans les deux cas, il est indispensable de créer un sentiment de confiance *a priori*, fondé sur l'expertise, la loyauté et la bienveillance perçues du prestataire. Il faut pour cela :

- bien écouter le client et lui donner le sentiment qu'il est compris et que sa demande va être satisfaite,
- l'informer correctement en lui communiquant une information pertinente et honnête.

La vente vient ensuite : elle fait presque toujours intervenir l'échange verbal qui peut être plus ou moins étendu et complexe, dès lors que l'objet de la transaction nécessite des explications, une analyse et la coopération du client. Il faut alors écouter, comprendre, interpréter, traduire afin de procéder à l'élaboration de la prestation (Commissariat Général au Plan, 2001)

La réalisation de la prestation vient en dernier lieu : elle peut concerner des personnes de l'entreprise (par exemple, la formation du personnel ou le transport), l'entreprise elle-même dans ses activités fonctionnelles (logistique, maintenance) ou organisationnelle (conseil technique ou en gestion). Les prestations les plus complexes sont les plus sujettes aux influences culturelles, même si on peut penser que ces facteurs socio-culturels sont décisifs au départ de la relation et s'amoindrissent au fur et à mesure que la relation se construit.

Logiques de la prestation

Certains services aux entreprises remplissent une fonction de capacité en ce sens qu'ils mettent à disposition de leurs clients leur capacité productive pendant une certaine période. D'autres services, comme les conseils, fournissent des compétences sur lesquelles l'organisation cliente exerce un contrôle plus ou moins étendu. Gadrey et alii (1992) proposent de différencier les prestations selon le degré d'extension du rôle du consultant dans la chaîne de la valeur de l'entreprise cliente et selon la structure du contrôle sur les différents éléments de cette chaîne de la valeur. Sur cette base, ils distinguent quatre logiques de

prestations et un cas particulier : le « jobbing », logique d'exécution sans mise en œuvre (architecte) ou avec (ingénierie de projet), le « sparring » logique de partenariat interactif sans mise en œuvre (co-pilote) ou avec (docteur en management). Le cas particulier concerne des formules de conseil vendues sans implication dans la mise en œuvre.

Il nous apparaît que ce modèle peut être étendu à tous les services aux entreprises en le ramenant à trois logiques génériques : l'exécution, le partenariat et le quasi-produit qui va prendre une place importante pour les services informatiques. Les échanges internationaux sont facilités quand les services échangés sont standardisés : les logiciels informatiques dont les programmes sources et les modes d'emplois sont écrits en anglais ou dans la langue du pays cible se commercialisent plus facilement que les conseils stratégiques pour lesquels les aspects de co-production sont décisifs. Les difficultés que connaît l'internationalisation de ces types de services peuvent être surmontées par la création d'équipes locales spécialisées et autonomes ou bien par des réseaux de filiales ou de partenaires à l'étranger.

Formes de l'interaction

L'interaction peut être directe dans le cas d'une rencontre en face-à-face entre le client et le prestataire occasionnant un échange verbal plus ou moins intense et complexe. L'interaction peut aussi être médiatisée par des instruments permettant de gérer la relation à distance et évitant le face-à-face : courrier, téléphone, télécopie, courrier électronique. Le téléphone maintient l'échange verbal mais les autres instruments permettent sa suppression. A la limite, les technologies de l'information et de la communication peuvent automatiser complètement l'accès au service. Le degré d'automatisation est fonction de la composition de la prestation en bien (tangible) ou service (intangible), du caractère numérisable ou non de la prestation et enfin de la structure de l'offre de service opposant les offres simples à un seul service de base aux offres complexes composées d'un ou plusieurs services de base avec éventuellement des services périphériques (Léo, Munos et Philippe, 2003).

L'instrumentation de l'interaction peut être relativement simple pour assurer l'information sur le service ou l'entreprise : remise de brochures, plaquettes, manuels de formations. Ces instruments simples devront néanmoins être traduits dans la langue du pays cible de façon assurer une bonne intégration du service. Mais l'utilisation des technologies de l'information a permis le développement d'une instrumentation plus intense et complexe par l'utilisation des bases de données sur les services ou sur les clients eux-mêmes qui permettent de trouver

l'information mais aussi de construire la prestation au moment même de l'échange avec le client. Ces bases de données à accès réservé jouent le rôle de barrières à l'entrée dans les échanges internationaux surtout pour les entreprises qui proposent des services globaux comme les services d'assistance au personnel.

Les identités du client

En matière de service, le client intervient directement dans la qualité des prestations qui se réalisent souvent sous un mode coopératif. Une des difficultés importantes qu'affrontent les firmes de services est que chaque client ne correspond souvent pas à une entité unique. La personne qui effectue la négociation, celle qui passe la transaction sont rarement celles qui vont utiliser effectivement le service. Quand ces rôles sont assurés par des personnes distinctes situées de plus dans des pays différents, la définition du service, sa réalisation et son évaluation deviennent un exercice difficile si ce n'est impossible. L'intervention d'un tiers extérieur qui joue le rôle de prescripteur n'est pas non plus un cas rare. Dans ce dernier cas, la firme prestataire a affaire à un négociateur bien distinct de l'utilisateur effectif du service, chacun de ces « deux clients » suivant une logique propre, plus financière dans un cas, et plus orientée sur la prestation dans l'autre.

Ces situations de dédoublement du client sont en fin de compte assez fréquentes dans le domaine des services aux entreprises et sur certains marchés internationaux. La délégation des décisions d'achat à un département interne spécialisé est fréquente pour les services opérationnels qui font du « jobbing » mais reste rare lorsqu'il s'agit de services de conseil stratégiques (Johnston et Bonoma, 1981). D'un autre côté, le développement à l'étranger des firmes clientes constitue un des premiers vecteurs de l'internationalisation des firmes de services aux entreprises et la centralisation des achats par la maison mère aboutit à faire délivrer des prestations aux filiales implantées à l'étranger par des prestataires choisis pour leur compétence plus que pour leur adaptation précise aux contextes locaux.

La nature du service acheté et la structure de l'organisation cliente interviennent donc et conduisent à morceler le client en plusieurs acteurs qui, dans un contexte international, peuvent ne pas avoir la même perception du contexte culturel de la prestation de service.

3) Comportements des entreprises

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 recoupement de ces deux variables (adaptation/standardisation, prestation à distance ou via un réseau) permet de distinguer *a priori* quatre profils d'entreprises qui gèrent leur développement international de manières spécifiques.

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.

Le premier profil est constitué par des entreprises qui recherchent simultanément à être géographiquement proches de leurs clients et à offrir ce qui correspond le mieux aux attentes spécifiques du pays. Le premier souci les conduit à développer des réseaux assurant les prestations sur place dans les pays. Ceux-ci peuvent être 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. A 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. Ces prestataires cherchent manifestement ainsi à se fondre le plus parfaitement possible dans le paysage économique du pays d'accueil. Nous les appellerons les « **caméléons** ».

Figure 2 : Quatre attitudes vis-à-vis du marketing international des services
(les effectifs indiqués sont ceux de nos enquêtes, cf plus bas)

		Adaptation des prestations offertes	
		Oui	Non
Implantation dans le pays étranger d'antennes assurant les prestations	Oui	Caméléons (n=59)	Envahisseurs (n=52)
	Non	Voltigeurs (n=65)	Butineurs (n=69)

Tout à l’opposé, un deuxième profil 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. On ne peut s’empêcher de penser ici aux entreprises qui sont à l’étranger parce qu’elles ont suivi un client français. Mues par un esprit de cueillette plus que de récolte, elles peuvent aller ainsi de marchés en marchés au gré des opportunités. Mais depuis le développement des TIC, ce profil concerne aussi des services numérisés et accessibles en ligne. Un niveau modéré de concurrence permet à ces nouveaux services de ne pas se soucier d’adaptation pour le moment. Nous les appellerons les « **butineurs** ».

Le troisième profil est constitué par des entreprises solidement implantées dans leurs pays - marchés et qui délivrent un service complètement identique à celui qu’elles ont défini dans leur pays d’origine. Le maillage étroit de leurs 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. Les principaux problèmes qu’elles peuvent rencontrer résident dans le contrôle du réseau et dans l’homogénéité des prestations. Les méthodes de contrôle et de suivi de la qualité sont certainement une partie essentielle du concept qu’elles ont développé. L’absence d’adaptation aux conditions locales peut devenir un atout si la

différence est perçue positivement par les clients locaux. Une grande part de leur réussite tient donc à l'image positive (technique ou culturelle) qui s'attache à elles. Elles relèvent d'une stratégie de conquête des marchés étrangers d'essence impérialiste. Nous les appellerons les « **envahisseurs** ».

Enfin, le dernier profil correspond aux entreprises qui cherchent à répondre aux attentes de leurs clients étrangers en opérant les adaptations nécessaires ou souhaitées de leur service mais sans toutefois s'implanter sur place. Soucieuses de leur liberté de manœuvre, peu désireuses de s'impliquer dans des structures lourdes, elles font de la souplesse d'adaptation et de leur réactivité un élément essentiel de leur compétitivité. Ce sont de véritables « **voltigeurs** » de la politique de développement à l'international.

Pour vérifier empiriquement cette typologie théorique, nous nous sommes appuyé sur une enquête auprès de sociétés de services aux entreprises des régions marseillaise et toulousaine¹. Deux cent quarante cinq questionnaires exploitables ont été recueillis, leur répartition par type de profil est donnée dans le tableau 1 (dernière ligne).

¹ Les enquêtes utilisées 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. Un premier questionnaire très court a été adressé largement aux ressortissants des CCI dans le seul but d'identifier les firmes ayant une activité internationale. Le second questionnaire, beaucoup plus complet, fut envoyé par voie postale aux seules entreprises qui s'étaient déclarées concernées (auxquelles furent ajoutées celles déjà connues par le fichier Téléexport). Cette méthode présentait l'avantage de pouvoir couvrir un champ large car le coût d'ensemble était réduit par rapport à un publi-postage général. Les 7000 pré-enquêtes envoyées ont permis d'identifier un cœur de cible de 980 entreprises, porté à 1140 après ajout des firmes déjà connues par Téléexport. Ce champ s'est vu adresser le questionnaire « lourd » et 274 réponses ont été obtenues dont 245 exploitables ici.

Un rapide survol des caractéristiques des ces échantillons montre l'utilité de la démarche : il existe tout un vivier de firmes de dimensions modestes, assez fortement impliquées au niveau international mais qu'il reste difficile et onéreux de repérer systématiquement à grande échelle. A côté des firmes globales et géantes, le mouvement d'internationalisation concerne aussi un grand nombre d'autres types de firmes qui sont ainsi couvertes dans nos enquêtes.

Tableau 1 : Répartition des entreprises par profil, activité et taille

Profil :	Butineur	Voltigeur	Caméléon	Envahisseur	χ^2	Prob.
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)	52 (30,6 %)	58 (34,1 %)	32 (18,8 %)	28 (16,5 %)	24,4	<0,0001
Ensemble	69 (28,2 %)	65 (26,5 %)	59 (24,1 %)	52 (21,2 %)	-	-

Nombre d'entreprises (% du total de la ligne)

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.

Cette typologie reste assez simple, 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 chaque entreprise même si on peut observer que le secteur et la taille exercent aussi une influence. Les entreprises du secteur logistique manifestent ainsi une nette prédilection pour le comportement de « caméléon », probablement en raison de la quasi nécessité pour elles d'opérer par un réseau qui leur soit propre ou partagé.

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 fréquemment (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'établissement(s) 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'intensité 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.

Tableau 2 : Modes relationnels mis en œuvre par profil

Profil : (% du total de chaque profil)	Butineur	Voltigeur	Caméléon	Envahisseur	χ^2	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*
Agences prestataires	0	0	34 %	53 %	3,91*	0,048*
Partenaires prestataires	0	0	63 %	39 %	5,89*	0,015*
					F	p>F
Nombre modes (moyenne)	3,0	3,4	4,0	4,0	7,85	<0,0001

*Calcul pour les seules 2 catégories non nulles

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.

D'autres analyses montrent que 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 labellisation 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 ($F=2,26$; $p>F=0,083$)², leur concept de service ($F=8,54$; $p>F<0,0001$), l'étendue du réseau ($F=7,86$; $p>F<0,0001$), leur notoriété ($F=2,39$; $p>F=0,070$) et leur certification qualité ($F=3,38$; $p>F=0,019$). La notoriété est également mentionnée comme une conséquence bénéfique de leur

développement international par les envahisseurs qui se distinguent significativement (selon le critère de Duncan) sur ce point des firmes sans réseau. Ceci suggère l'idée d'un cercle vertueux qui tiendrait aussi à la forme d'utilisation du réseau car les caméléons ne se distinguent pas des deux groupes précités sur ce critère ($F=2,32$; $p>F=0,077$). Voltigeurs et butineurs prennent probablement appui sur des atouts très variables d'une firme à l'autre, car aucun ne ressort comme caractéristique de ces profils.

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 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 bien distincts (selon le critère de Duncan), 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 proximité 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 ($\chi^2=8,22$; $p=0,042$)³.

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

² Sauf mention contraire, les test indiqués concernent les analyses de la variance sur les 4 profils.

³ 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 $\chi^2=8,93$; $p=0,003$.

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'établissement 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 Fisher⁴ 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 ($F = 6,64$; $p > F = 0,011$)⁵ et avec les envahisseurs ceux concernant le rapatriement des fonds ($F = 12,72$; $p > F = 0,0005$) et la discrimination fiscale ($F = 15,77$; $p > F = 0,0001$)⁶. 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) Recherche d'effets de levier marketing

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 : la présence commerciale et l'adaptation du service aux exigences spécifiques des clients étrangers. La question qui se pose est celle de la stabilité ou de l'évolution de cette typologie car le développement international coûte cher et les concurrents locaux bénéficient d'un avantage de proximité. Les technologies de l'information peuvent modérer ces contraintes à défaut de les faire disparaître complètement ; elles favorisent la constitution d'économies d'échelle et peuvent donc être à l'origine d'effets de leviers marketing. Nous proposons quelques pistes de positionnement stratégique pour les entreprises de notre typologie en intégrant les spécificités tenant à la forme du réseau (filiale, agent, franchise, partenaire) et à l'organisation des entreprises et de la relation de service.

⁴ Tests établis sur l'opposition caméléons / autres profils.

⁵ Test établi en opposant caméléons & voltigeurs réunis / autres profils.

⁶ Tests établis en opposant caméléons & envahisseurs réunis / autres profils.

4.1 - Economies d'échelle et d'envergure

L'idée d'économie d'échelle est récente dans les services à l'international. Il a été admis pendant longtemps que le développement international de ces activités ne permettait 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) soutiennent par exemple que les services peuvent faire plus facilement des économies d'échelle dans le marketing que dans la production elle-même en raison de la nécessité de créer des réseaux de production de service. Les économies d'échelle ne peuvent exister que si les coûts des opérations à l'étranger progressent à un rythme inférieur à celui du chiffre d'affaires obtenu. Un des moyens pour obtenir ces gains d'échelle est d'utiliser les caractéristiques communes des différents marchés pour passer les frontières en créant des bases d'information, puis de personnaliser le service sur les marchés locaux. Lovelock et Yip (1996) considèrent ainsi que les services traitant de l'information peuvent réaliser des économies d'échelle en standardisant les prestations et en centralisant en amont les activités de la chaîne de la valeur.

Une idée qui émerge aussi est celle d'un plafonnement des économies d'échelle à l'international (Katrishen et Scordis, 1998) car le coût des opérations peut être plus important à l'étranger que sur le marché domestique. Par conséquent, les économies obtenues par la centralisation des opérations peuvent être compensées par le coût plus élevé de la mise à disposition du service à l'étranger. Par ailleurs, une présence commerciale dans un trop grand nombre de pays ou dans des pays trop différents les uns des autres peut engendrer des effets d'échelle négatifs par l'accroissement du nombre des opérations à gérer et par le coût d'une nécessaire coordination. Les entreprises les plus diversifiées géographiquement peuvent donc avoir des coûts opérationnels plus importants que les moins diversifiées. Cependant Ghoshal (1987) suggère qu'une firme qui accentue son engagement international peut réaliser des gains de coûts par des économies d'envergure, en partageant le coût de production des activités à travers de nombreux marchés et en réalisant des progrès organisationnels grâce à l'expérience acquise par cette diversité. Dans les services, la production peut rarement être partagée en raison de la simultanéité de la production et de la consommation. Seuls les services informationnels peuvent connaître un découplage de ces phases et un stockage pour une utilisation ultérieure. Les économies d'envergure sont donc limitées à certaines activités

et aux gains issus de l'expérience acquise en traitant des affaires dans des environnements culturels différents.

4.2 - Technologies de l'information, enrichissement et cohérence du service

Les technologies d'information et de la communication constituent une nouvelle donne économique pour les services. Elles peuvent permettre d'obtenir des économies d'échelle dans des domaines où elles étaient impossibles auparavant, principalement en modifiant l'organisation des entreprises, selon les lignes suivantes :

- permettre une meilleure coordination des opérations commerciales internationales avec le système d'organisation interne de l'entreprise. La centralisation des opérations crée ainsi de nouvelles opportunités d'extraction de la valeur essentiellement en enrichissant les dossiers clients (Lefton et Rosengren, 1966) selon une dimension longitudinale (biographique) et latérale (nouveaux services). On crée ainsi des banques d'information dont les effets peuvent être assimilés selon Heskett (1990) aux courbes d'expérience dans l'industrie car elles permettent de fournir des services de grande valeur pour les clients. Ainsi une société d'assistance internationale peut centraliser les dossiers personnels et médicaux des personnels dont on lui a confié le suivi et l'assistance de façon à pouvoir les restituer en cas de besoin au personnel d'intervention sur le lieu du risque. Cette même société peut, grâce à d'autres bases de données qu'elle a constituées, proposer des services ancillaires à ses clients ou à son personnel expatrié (livraison de fleurs à leur famille, réservation et location de voiture) que leur éloignement empêche de réaliser eux-mêmes.
- enrichir l'offre de service en augmentant le contenu en information des prestations tout en autorisant son découplage et son traitement différencié par les parties *back* et *front office* de l'entreprise. Les transports internationaux fournissent un exemple de cet enrichissement en codant les colis et mettant en place des procédures de « tracking » qui donnent la possibilité aux clients de s'informer sur l'avancement de leur transport, en consultant la base de données sur Internet ou verbalement en téléphonant au gestionnaire.

Les technologies de l'information offrent aussi des possibilités nouvelles pour créer des économies d'envergure. La duplication des copies digitales des dossiers ainsi que le partage rapide et efficace de l'information entre les implantations et le siège, donnent la possibilité de satisfaire de manière homogène les consommateurs multinationaux grâce à une instrumentation électronique du contact. La valeur des positionnements stratégiques multi-

marchés s'accroît donc fortement car ils offrent aux clients une liaison en tout point du globe. Les transports, les services d'assistance, les services financiers et les conseils qui interviennent dans les filiales des clients multinationaux bénéficient de ces possibilités. Au total, les technologies de l'information permettent d'améliorer la consistance interne des prestations à des fins stratégiques de pénétration de marchés ou de réduction de coûts (Shostack, 1987) et de proposer de nouveaux services périphériques complémentaires au service de base (Lovelock, 2001)

4.3 - 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. Une prestation qui suit une logique de « jobbing » peut se contenter d'une présence légère avec un partenaire ponctuellement intéressé à l'opération. Une prestation qui nécessite une relation longue et intense avec le client trouvera dans un partenariat actif un appui dynamique (Fites, 1996). Une prestation consistant en la vente d'un service qui s'apparente à un produit (logiciel) peut se passer de présence commerciale et traiter le contact par les technologies de l'information. Par ailleurs, les travaux d'Erramilli (1990, 1991) montrent que la nature de la présence commerciale des services évolue avec le temps. Les entreprises 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 (auteurs, 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 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 certains composants 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.

4.4 - Positionnement des entreprises

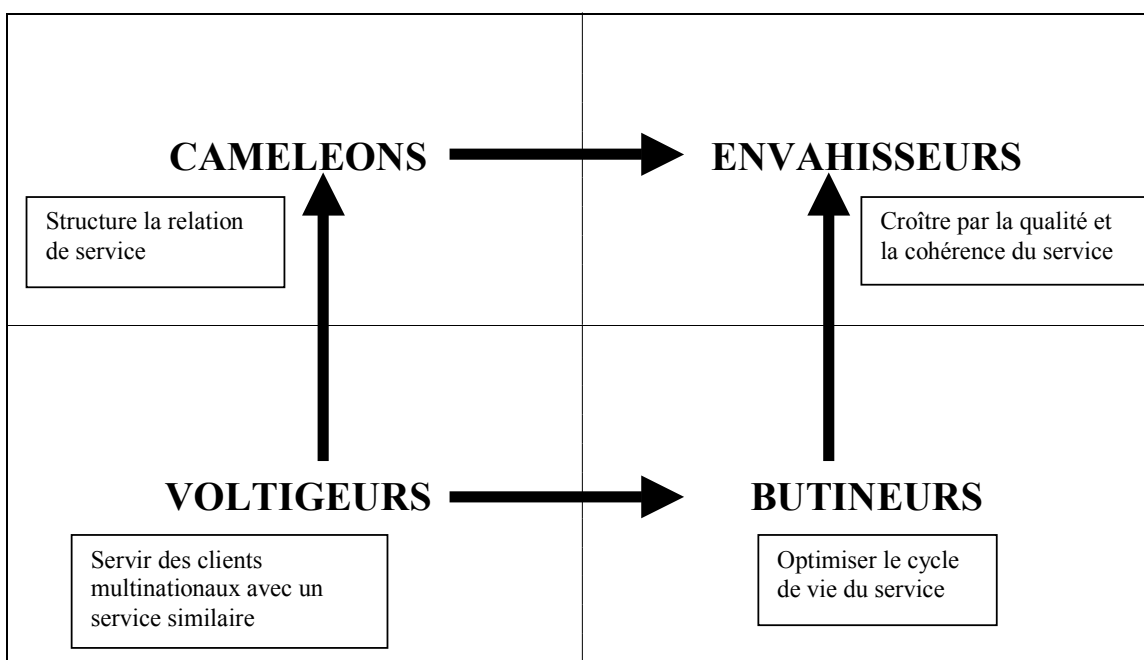
Avec ces éléments, nous pouvons maintenant entrevoir le positionnement des entreprises et son évolution.

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 leurs prestation et la constitution (ou le maintien) au jour le jour d'une image de marque forte.

Figure 3 : Positionnement des entreprises, stabilité et mobilité des choix marketing



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 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 le cycle vertueux de la performance à l'international.

Conclusion

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 constituent 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.

Références Bibliographiques

- Aaker D.A. (1994), *Le Management du Capital-Marque : Analyser, Développer et Exploiter la Valeur des Marques* (avec la collaboration de J. Lendrevie), Paris, Edt Dalloz.
- Campbell A. et A. Verbeke (1994), The Globalisation of Service Multinationals, *Long Range Planning*, 27, 2, 95-102.
- Collin M. P. (2002), Le déploiement international de services à forte infrastructure technique : construction d'un cadre heuristique à partir de l'interprétation de la monnaie électronique par la « traduction ». Thèse de doctorat es sciences de gestion, IAE de Lyon.
- Commissariat Général au Plan (2001), *Services : organisation et compétences tournées vers le client*, collection « Qualifications et perspectives », La Documentation Française, Paris.
- De Bandt J. (1994), La notion de marché est-elle transposable dans le domaine des services informationnels aux entreprises, in J. De Bandt & J. Gadrey (eds.), *Relations de service, marchés de service*, CNRS Editions, Paris, 217-240.
- De Bandt J. et J. Gadrey (eds.) (1994), *Relations de service, marchés de service*, CNRS Editions, Paris.
- Eiglier P. et E. Langeard (1987), *Servuction, le marketing des services*, McGraw Hill, Paris.
- Erramilli M. K. (1991), The Experience Factor in Foreign Market: Entry Behavior of Service Firms, *Journal of International Business Studies*, 22, 3, 479-501.
- Erramilli M. K. et P. C. Rao (1990), Choice of Foreign Market Entry Modes by Services Firms: Role of Market Knowledge, *Management International Review*, 30, 2, 135-150.
- Fites V. D. (1996), Make your Dealer your Partner, *Harvard Business Review*, 74, 2, 84-95.
- Gadrey J., C. Gallouj, F. Gallouj, F. Martinelli, F. Moulaert et P. Tordoier (eds) (1992), *Manager le conseil : stratégies et relations des consultants et de leurs clients*, Ediscience international, Paris.
- Ghemawat P. (2001), Distance still Matters : The hard Reality of Global Expansion, *Harvard Business Review*, 79, 8, 137-147.
- Ghoshal S. (1987), Global strategy : an organizing framework, *Strategic Management Journal*, 8, 425-440.
- Guibert N. (1999), La Confiance en Marketing : Fondements et Applications, *Recherche et Applications en Marketing*, 14, 1, 1-19.

- Hesket L. J., W. E. Sasser et W. L. C. Hart (1990), *Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game*, The Free Press, New York.
- Johnston J. W. et V. T. Bonoma (1981), Purchase Process for Capital Equipment and Services, *Industrial Marketing Management*, 10, 4, 253-264.
- Katrishen A. F. et A. N. Scordis (1998), Economies of Scale in Services: a Study of Multinational Insurers, *Journal of International Business Studies*, 29, 2, 305-324.
- Lefton M. et R. W. Rosengren (1966), Organizations and Clients: Lateral and Longitudinal Dimensions, *American Sociological Review*, 31, December, 802-810.
- Léo P.-Y., A. Munos et J. Philippe (2003), Nouvelles technologies de l'information et de la communication – organisation spatiale et internationalisation des entreprises de services, Rapport pour le PUCA, Paris.
- Lovelock C. H. (2001), *Service Marketing: People, Technology, Strategy*, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.
- Lovelock C. H. et D. Lapert (1999), *Marketing des Services : Stratégie, Outils, Management*, Publi Union, Paris.
- Lovelock C. H. et S. G. Yip (1996), Developing Global Strategies for Service Businesses, *California Management Review*, 38, 2, 64-86.
- Nicoulaud B. (1989), Problems and Strategies in the International Marketing of Services, *European Journal of Marketing*, 3, 6, 55-66.
- Quester P. G. et J. Conduit (1996), Standardisation, Centralisation and Marketing in Multinational Companies, *International Business Review*, 5, 4, 395-421.
- Shostack G. L. (1987), Service Positioning through Structural Change, *Journal of Marketing*, 51, 1, 34-43.
- Vandermerwe S. et M. Chadwick (1989), The Internationalization of Services, *The Service Industry Journal*, 9, 1, 79-93.
- Warner M. et P. Joynt (eds.) (2002) *Managing across Cultures : Issues and perspectives*, Thomson learning, Cornwall, GB.