

TIC, NOUVELLE DONNE POUR LE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DES PME DE SERVICES ?

Pierre-Yves Léo, ingénieur de recherches
Jean Philippe, professeur

Université d'Aix-Marseille
GREFI, Faculté d'Economie Appliquée
15-19, allée Claude Forbin
13627 Aix en Provence cedex 1

Téléphone : 33 4 42 21 31 83 Courriel : jean.philippe@univ.u-3mrs.fr

Résumé

Cet article présente les résultats d'une recherche sur le développement international de PME du secteur des services aux entreprises. La problématique principale concerne l'analyse stratégique de ces PME internationales et les nouvelles opportunités offertes par le développement récent des technologies de la communication et l'information (TIC). Les modèles stratégiques de développement international qui font référence sont fondés sur des cas de très grandes entreprises et s'appliquent avec difficulté aux petites entreprises : notre recherche s'efforce donc de dégager des axes stratégiques propres aux PME et d'identifier les différences et les ressemblances entre grandes firmes et PME de services. Elle se fonde sur une enquête qui nous a permis de constituer une base de données sur 183 PME de services localisées dans le sud de la France et ayant une activité internationale.

TIC, NOUVELLE DONNE POUR LE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DES PME DE SERVICES ?

Résumé

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

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

La place des PME dans ce mouvement a longtemps été marginale du fait de l'importance des investissements nécessaires et la plupart des études ont été consacrées à de grandes firmes multinationales dans les secteurs de la finance, du transport et même du conseil. Pourtant les PME du secteur des services sont de plus en plus nombreuses à s'intéresser aux possibilités de développement à l'étranger et un certain nombre d'entre elles sont effectivement engagées dans des stratégies d'internationalisation.

Les marchés étrangers offrent en effet des perspectives de croissance qui peuvent être préférées à la poursuite de l'expansion sur le marché intérieur. Le secteur des services a ceci de particulier que les parts de marché des leaders sont beaucoup plus faibles que dans le secteur manufacturier (Léo et Philippe, 1991) ; la progression sur le marché se heurte très rapidement à des coûts croissants et à une concurrence omniprésente. A partir d'un taux de pénétration assez bas, les parts de marché deviennent de plus en plus coûteuses à conquérir. Les entreprises sont donc rapidement confrontées à la nécessité de se diversifier si elles veulent continuer à croître dans leur pays d'origine. Les marchés étrangers offrent une alternative car on peut y trouver des marges de croissance tout en offrant le même service, au prix parfois de quelques adaptations à la marge. L'entreprise peut ainsi conserver son métier précis et la spécialité qui a fondé sa force compétitive sur le marché national.

Lorsqu'elles s'engagent sur des marchés extérieurs, les PME de services affrontent de nombreuses difficultés qui tiennent principalement aux coûts engendrés par le développement à l'étranger et à la difficulté de faire émerger des économies d'échelle. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont considérablement diminué les coûts d'accès aux informations et aux clients. Dans certains cas on peut parler d'un véritable effondrement des barrières à l'entrée et les PME de services aux entreprises sont sans doute les premières à s'engouffrer dans ces brèches.

Ces développements récents des technologies de l'information et de la communication qui facilitent l'accès et le suivi des marchés internationaux peuvent constituer une nouvelle donne pour les PME prestataires de services. Ces technologies augmentent considérablement les possibilités d'échanges pour les firmes de service. Les plus petites peuvent désormais grâce à elles accéder à des marchés éloignés qu'elles peuvent théoriquement prospecter et même, dans certains cas, servir sans investissement ni déplacements coûteux. Elles permettent aussi d'établir des structures de contrôle et d'échanges d'information en accord avec les stratégies poursuivies et rendent plus aisée la maîtrise d'un éventuel réseau et de son fonctionnement. Les PME du secteur des services aux entreprises sont probablement en pointe dans ce domaine car, ayant un petit nombre de clients avec lesquels elles doivent souvent échanger un grand nombre d'informations, elles sont directement concernées par les avancées technologiques contemporaines.

La grande question qui demeure en suspens est celle de l'importance des conséquences des nouvelles technologies sur les possibilités de développement international des PME de services : constituent-elles un nouveau mode d'accès et de développement permettant de se passer de la longue et coûteuse mise en place du réseau ou bien ne sont-elles qu'une amélioration des moyens préexistants avec donc des conséquences et une portée beaucoup plus limitées ? L'objectif de cette communication est d'apporter quelques éléments de réponse à ces questions en nous appuyant sur des enquêtes qui ont été menées par nos soins avec l'appui des Chambres de Commerce de Marseille Provence et de Toulouse dans le cadre d'une recherche plus vaste¹ initiée afin de mieux connaître et mieux comprendre l'ampleur de l'ouverture internationale des firmes du secteur des services destinés aux entreprises.

Dans cette communication, après avoir posé en quels termes se pose pour nous la problématique du développement international pour des PME de services, nous précisons comment l'enquête a été menée puis les résultats obtenus : d'abord concernant leurs débuts à l'international, ensuite comment elles organisent leurs relations avec leurs clients à l'étranger et le rôle joué par les réseaux et les TIC dans celles-ci ; enfin, nous proposons une évaluation du rôle joué par les technologies de l'information et de la communication dans leur développement international.

1. Problématique du développement international des PME de services

En se portant à l'international, les firmes de service sont, *a priori*, soumises à une tension entre deux grandes options : adapter leurs prestations pour les rendre assimilables et acceptables dans un contexte différent du contexte national habituel ; ou bien standardiser leurs prestations, ce qui impose souvent une redéfinition du concept de service y compris dans leur marché domestique, mais qui, ensuite, facilite considérablement le développement hors des frontières et le contrôle à distance de l'homogénéité et de la qualité des prestations. Cette problématique de l'adaptation ou de la standardisation est bien évidemment présente pour les PME qui optent pour un développement international (Léo et Philippe, 2004).

D'un autre point de vue, on peut considérer que la nécessité d'adaptation d'un service est très sensible à l'activité exercée et au concept de service offert : les services les plus technologiques sont aussi souvent les moins dépendants de la culture du pays d'origine et peuvent souvent se voir acceptés tels quels (ou sans grande adaptation) par des clients étrangers. La présomption d'excellence (Munos, 1999) peut jouer le même rôle pour des services à plus fort contenu culturel dès que l'entreprise est perçue comme une référence soit du fait de son image propre (ce qui est rare pour les PME) soit du fait de l'image territoriale qui lui est associée par les prospects étrangers (pays, région ou ville). Le choix stratégique fondamental tel qu'analysé par Bartlett & Ghoshal (2002) s'impose donc souvent aux PME dans la mesure où elles ne cherchent pas à remettre en cause leur compétence distinctive en se développant à l'international. Lovelock et Yip (1996) considèrent que c'est plutôt la stratégie globale qui constitue l'horizon de développement des firmes de services internationales mais il faut bien constater que cette stratégie globale, tout comme la stratégie transnationale, ne

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

concerne qu'une poignée de très grandes entreprises : la plupart des PME de services ayant accès aux marchés internationaux épousent parfois des stratégies multidomestiques mais optent le plus souvent pour des stratégies internationales. Cette dernière forme, qui semble pourtant la moins aboutie, rassemble les suffrages du plus grand nombre d'entreprises.

Par contre, la problématique des moyens à mettre en œuvre pour un développement international est extrêmement présente pour les PME du secteur des services car les coûts engendrés par le développement international peuvent rapidement devenir insupportables. La grande difficulté dans le secteur des services provient de la rareté des gisements d'économies d'échelle. Le développement international accroît les distances à franchir autant en termes kilométriques qu'en termes culturels et réglementaires. Les informations sont, au départ, plus difficiles (donc plus onéreuses) à obtenir. S'implanter sur le marché est très largement considéré comme la meilleure façon de maîtriser ces difficultés et ces coûts. Mais cela suppose un investissement qui peut être lourd et que peu de PME pourront envisager. A l'opposé, l'image de gratuité et d'instantanéité offerte par les TIC focalise à coup sûr bien des espoirs de dirigeants.

1.1 L'organisation de la relation-client, variable centrale pour les services

O'Farrel et Wood (1994) ont identifié les particularités du commerce international pour les activités de services. L'investissement direct à l'étranger est un complément du commerce pour beaucoup de services aux entreprises. Le commerce international des produits peut être observé par le passage des frontières et le changement de propriété qui s'opère. Dans le cas des services il n'y a pas d'activité claire à la frontière pour déterminer s'il y a eu échange, contrairement aux biens : la « production » peut avoir lieu dans le pays d'importation, là où se trouve le client. Les services peuvent aussi être délivrés à travers des canaux de communication usuels, normalement non dédiés au commerce international (téléphone, services postaux et de télécopie, Internet). Le commerce des services peut donc être conduit de multiples façons qui ont été identifiées très tôt (Richardson, 1987) par les analystes comme par les praticiens : mouvement des prestataires, mouvement des clients, mouvement des deux protagonistes, pas de mouvement du tout (désigné parfois « échange transfrontière pur »). Cette complexité fait que les barrières à l'entrée sont plus diffuses et peuvent concerner des obligations réglementaires ou préférentielles qu'il est essentiel de bien connaître.

Les activités de service opèrent dans un contexte sensiblement différent de celui auquel les industriels exportateurs nous ont habitués : en premier lieu, la distinction entre investissement et commerce n'y est pas aussi évidente ; en second lieu, la plupart des services demandent plus de sur mesure que les marchandises ; enfin, la simultanéité de la consommation et de la production qui caractérisent de nombreux services signifient que l'établissement d'un bureau sur place (par investissement direct à l'étranger ou par accord contractuel) est souvent une obligation mais les contraintes réglementaires concernant l'investissement direct dans les services sont généralement plus restrictives que pour la création d'une usine produisant des biens manufacturés.

Les PME de service qui abordent un nouveau marché à l'étranger doivent surmonter deux principaux obstacles successivement : tout d'abord, la difficulté d'obtenir les informations pertinentes sur ce marché, handicap qu'elles partagent avec les PME manufacturières qui

veulent se développer à l'étranger. Le coût des déplacements, missions, visites de prospects et partenaires possibles, le temps passé à rechercher les informations réglementaires (essentielles pour la plupart des activités de service), celles sur les pratiques d'affaires et sur la concurrence peuvent atteindre des montants considérables, comparables à un véritable investissement, sans pour autant garantir qu'elles débouchent jamais sur un nouveau courant d'affaires. Ensuite, et cela diffère du secteur manufacturier, si le nouveau marché semble se concrétiser, il faut rapidement engager de nouveaux moyens financiers pour accéder à une forme de présence plus permanente que le déplacement du personnel prestataire ou celui du client. Ces considérations permettent de mieux comprendre l'engouement manifesté pour des stratégies de simple internationalisation qui restent assez modestes et pragmatiques. L'information et le réseau sont donc des éléments clé de la stratégie d'internationalisation parce qu'ils définissent l'organisation mise en place pour gérer à distance la relation avec le client.

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), le réseau et l'ancrage local (Campbell et Verbeke, 1994) et, déjà, l'impact des technologies de l'information (Vandermerwe et Chadwick, 1989). L'accent a surtout été mis sur le développement des réseaux à l'étranger et sur les moyens à mettre en œuvre pour permettre à une organisation de type « *servuction* » de fonctionner dans des environnements différents. Le « *back office* » devient pourtant 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 que l'émergence des services de réservation et des services de transaction bancaire s'appuie de fait 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.

Jusqu'à présent, les travaux de recherches consacrés au développement international des firmes de services ont surtout mis l'accent sur le développement des réseaux à l'étranger et sur les différents moyens concrets à mettre en œuvre, depuis l'exportation « pure » jusqu'à l'implantation locale. Ces modes de présence n'ont pas tous, loin s'en faut, le même degré d'implication financière. Cet aspect financier recouvre en fait une difficulté essentielle dans les services : la reproductibilité à qualité constante de la prestation dans un autre établissement que la maison mère. Cette difficulté existe bien au niveau national, mais se trouve considérablement amplifiée au niveau international en raison des différences de culture, de législation et des difficultés de communication. L'évolution technologique dans les domaines de l'information et de la communication peut donc concerner au premier chef les PME de service qui peuvent voir d'un coup s'ouvrir tout un éventail d'opportunités internationales.

1.2 TIC et ouverture internationale des services aux entreprises

L'évolution des technologies de télécommunication affecte en profondeur ces analyses : de nombreuses informations sur l'étranger et émanant directement des banques de données étrangères deviennent aisément accessibles, au point que certains services peuvent être

exportés sans jamais être présents physiquement dans le pays étranger. La prospection et la relation client peuvent dans certains cas se dérouler entièrement en ligne, ignorant les frontières et les réglementations. Les possibilités de veille stratégique, technologique, juridique ou concurrentielle sont effectivement très amplifiées par des logiciels relativement simples à utiliser et qui surveillent la « toile » comme autant de détecteurs semi intelligents d'informations potentiellement intéressantes pour chaque entreprise (Amabile et Gadille, 2002). Dans un tout autre registre, les mêmes technologies introduisent des possibilités d'organisation inédites en permettant le découplage des différentes étapes des prestations et la séparation géographique des « *back* » et des « *front offices* ». Les TIC facilitent aujourd'hui le contrôle d'établissements géographiquement éloignés et autorisent des procédures de coordination jusque là beaucoup plus lourdes à mettre en œuvre (Roche et Blaine, 2000). Certains travaux (Zimny et Mallampally, 2002) proposent même de conclure que l'apport principal des TIC serait de permettre une meilleure complémentarité et une meilleure intégration des différents modes relationnels plus qu'ils ne viendraient réellement favoriser un mode au détriment d'un autre ; il faut cependant être conscient que les données qu'ils utilisent sont très globales et ne laissent aucune place aux perspectives ouvertes pour les PME.

Pour résumer, les changements introduits ont plusieurs impacts : d'une part, la transportabilité de nombreux services se trouve accrue, tout particulièrement lorsqu'il s'agit de services aux entreprises traitant l'information, développant l'utilisation du mode transfrontière de fourniture de service sans déplacement du personnel et des clients ; d'autre part, l'accessibilité des clients et des marchés étrangers est considérablement améliorée ; certaines firmes peuvent en outre s'appuyer sur les développements des TIC pour créer des processus innovants, base de l'expansion territoriale internationale soit en proposant de nouveaux services périphériques complémentaires au service de base (Lovelock, 2001), soit en désolidarisant les activités centrales (« *back office* ») des activités au contact du client (« *front office* ») ; enfin, le management et la coordination des établissements géographiquement dispersés sont facilités et le coût de cette gestion se trouve réduit.

Ces développements technologiques concernent donc directement la problématique du développement international des services. Un grand nombre de publications ont mis l'accent sur les possibilités nouvelles offertes par les TIC pour les entreprises ou les PME. Peu se sont penchées spécifiquement sur le secteur des services et il reste encore très difficile de cerner quelles pratiques et quels usages ont la faveur de ces PME, notamment à l'international. Pourtant, la question du développement international des activités de services peut se poser de façon renouvelée : jusqu'à quel point le recours aux TIC permet-il de s'affranchir des contraintes de localisation identifiées dans le passé ? En théorie, 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 dans certains cas un niveau d'efficacité comparable à celui d'un établissement local.

A l'international, les PME de services ressemblent à certains égards aux PME manufacturières : capacité financière modeste, organisation réduite parfois en porte-à-faux avec la diversité des situations à traiter, structure souple et fortement adaptative. Mais ces ressemblances ne doivent pas masquer que le contexte sectoriel les place dans des perspectives

stratégiques très différentes : encore moins de gains d'échelle possibles, plus grande sensibilité de l'immatériel aux différences culturelles et réglementaires, prépondérance des barrières non tarifaires, nécessité fréquente d'une production (« servuction ») totale ou partielle sur place, contrainte qui ne concerne la plupart des manufacturiers qu'à l'occasion de l'après-vente.

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

L'utilisation des TIC doit permettre à des PME de se développer par l'échange transfrontière « pur » lorsqu'elles sont utilisées pour mettre le service à la disposition du client étranger. Elles facilitent aussi l'accès aux informations concernant prospects, partenaires et clients et viennent donc soutenir les étapes intermédiaires du développement. Enfin, elles permettent des communications plus riches avec les filiales lorsqu'elles existent et peuvent renouveler le rôle de la maison mère comme « *back office* » générateur d'économies externes et contribuant en partie aux prestations assurées par le réseau.

2. L'enquête

Le premier problème que rencontrent les chercheurs qui s'intéressent aux entreprises de services ouvertes à l'international est celui d'identifier ces entreprises. Il n'existe aucune base de donnée fiable et reconnue sur ce champ. Si l'on ajoute que l'on souhaite s'intéresser à des PME, entreprises indépendantes et de taille modeste et que le champ d'investigation concerne l'usage des technologies modernes de communication et le réseau développé pour l'activité internationale, on comprendra aisément que le recours à une enquête est difficilement évitable.

Nos enquêtes² ont été menées en 2000, dans le cadre de projets plus vastes et dans le double objectif d'apporter des informations aux professionnels du secteur et de répondre à des questions de recherche, dont celles qui sont à la base de cette communication. Nous disposons

² La méthode d'enquête a consisté à repérer d'abord des firmes du secteur des services aux entreprises concernées par l'internationalisation, soit qu'elles exportent ou qu'elles fassent réaliser des prestations à l'étranger par une antenne ou un partenaire locaux. Cette pré enquête rapide (1 page) a été adressée à tous les ressortissants des CCI dans le secteur étudié : 7200 envois au total sur deux régions, Marseille et Toulouse, qui ont permis d'identifier 1100 entreprises pouvant de correspondre à la cible et auxquelles le questionnaire lourd a été adressé (pour une présentation complète et détaillée, cf. Léo *et alii*, 2002). Une incitation à répondre a été fournie par la réalisation concomitante d'un répertoire et d'une opération de promotion assurée par les CCI partenaires.

ainsi d'une base de données comptant 274 firmes du secteur des services marchands aux entreprises et dont nous pouvons brosser rapidement les caractéristiques³. Les établissements répondants sont pour 84 % des firmes à siège social local, 82 % d'entre-elles n'ayant qu'un seul établissement. 74 % des réponses proviennent d'entreprises indépendantes. Le quart des réponses qui émane de filiales de groupes plus ou moins importants est mis à part. La grande majorité des entreprises indépendantes sont de petite ou de très petite dimension (57 % ont moins de 10 actifs), mais il y a aussi 7 réponses émanant de grandes firmes de plus de 500 salariés qui, elles aussi, sont traitées à part. Une fois tous ces critères recoupés, notre analyse porte principalement sur les 183 entreprises qui sont incontestablement des PME (indépendantes pour leur capital, avec moins de 200 salariés et moins de 25 millions d'euros de chiffre d'affaires). Les 91 autres (filiales ou grandes entreprises) nous serviront à mettre en lumière ce qui est réellement propre aux PME.

Les réponses proviennent de quatre grands domaines d'activité. En premier lieu celui de l'ingénierie et de l'informatique apporte 41 % des réponses. Deux domaines viennent ensuite avec des poids comparables : les activités de la logistique et des transports (21 %) et les activités de conseil pour les affaires et la gestion (25 %). Les entreprises de ce dernier secteur sont plus nombreuses à l'international qu'on ne pouvait le penser a priori et, dans notre échantillon, ce sont surtout des PME qui ont répondu. Enfin, un certain nombre de services opérationnels (nettoyage, sécurité, enquêtes, traduction, secrétariat, affacturage, ...) sont également présents (12 %)⁴.

Les informations demandées portent sur l'identité de l'entreprise, de manière à bien identifier celles qui dépendent d'organisations plus vastes (forme juridique, détention du capital, autonomie décisionnelle, maison mère éventuelle), les débuts à l'international (quand, comment, pourquoi, choix du premier pays), l'activité internationale actuelle (exportations, prestations assurées à l'international, adaptation ou non de celles-ci, mode de relation avec les clients, réseau mis en place, pays servis, usage des TIC), un certain nombre d'opinions sont demandées au dirigeant (difficultés rencontrées, atouts et éventuels points faibles de l'entreprise, dynamisme des ventes) enfin, des données usuelles quantitatives sont aussi rassemblées (effectifs, taux de cadres, chiffre d'affaires). Les questions sont posées sous forme de questions fermées avec, en général, une réponse libre en fin d'énumération. Les évaluations ont été demandées sur des échelles de notation d'importance à 5 ou 7 niveaux. Les entretiens préliminaires à l'élaboration du questionnaire ont permis de préciser les réponses qui pouvaient être proposées à chaque question ; ils ont aussi montré qu'il serait difficile d'obtenir des chiffres précis concernant les performances économiques ou financières des entreprises, données souvent considérées comme trop sensibles pour être divulguées.

³ Il est difficile de se prononcer sur la représentativité de cet échantillon car les entreprises de services qui sont ouvertes sur les marchés étrangers sont mal identifiées en France, surtout quand elles sont de petite dimension.

⁴ Les proportions indiquées concernent les 183 PME, la répartition du champ total est voisine mais il faut noter que les filiales et les grandes firmes sont plus nombreuses dans le secteur logistique et moins dans celui du conseil pour les affaires et la gestion.

3. Résultats

Nous présentons ici quelques points saillants issus de ces enquêtes concernant d'abord les débuts de l'ouverture internationale des PME de services aux entreprises, puis les formes de relation qu'elles mettent en place avec leur clientèle et, enfin, la place des TIC dans le développement international de ces PME.

3.1 Les stratégies initiales

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

3.1.1 Un phénomène qui s'accélère et un poids croissant des PME

L'ouverture à l'international des PME de services paraît subir une accélération. Celle-ci est très sensible depuis 1989 et nos enquêtes indiquent une accentuation de ce mouvement après 1995 (accord du GATS), plus nette encore qu'après 1992 (marché unique européen), les deux mesures cumulant alors leurs effets. Si le phénomène d'internationalisation dans le secteur des services est assez ancien, il concernait au début principalement de grandes firmes. On peut observer dans notre enquête que l'accélération récente est principalement le fait de PME qui s'ouvrent sur des marchés internationaux ou étrangers. Dans notre échantillon total,⁵ on trouve 12 firmes qui se sont portées à l'international avant 1965, 26 au cours des années 70, 43 durant les années 80. Elles sont 91 de 1990 à 1995 et 97 de 1996 à 2000. Ces vagues d'internationalisation sont mues de plus en plus par des PME : elles ne comptent que pour 40 % jusqu'à la fin des années 70, 63 % dans la décennie 80, 70 % dans la première moitié de la décennie 90 et 78 % dans la période la plus récente. On observe une nette spécificité des activités de conseils sur la période la plus récente, les ouvertures plus anciennes relevant plus souvent d'activités logistiques. Les services opérationnels, relativement moins nombreux dans ce champ semblent connaître également une internationalisation plus récente.

Pour 83 % des PME dont l'internationalisation remonte à plus de deux ans, le démarrage s'est opéré avec un nombre d'établissements identique à celui qu'elles ont aujourd'hui. Ceci semble confirmer que l'accès aux marchés étrangers se fait lorsqu'une certaine saturation de leur marché français se manifeste. Cette loi générale qui voudrait qu'on ne s'intéresse aux marchés étrangers qu'une fois épuisées les possibilités du marché intérieur ne paraît pas s'imposer aux grandes entreprises dont 54 %⁶ ont continué à étendre leur réseau d'établissement en France après leur ouverture internationale.

⁵ Il s'agit des 274 réponses comprenant 183 PME et 91 autres entreprises, soit de grande taille, soit filiales de groupes français ou étrangers.

⁶ Ce chiffre ne porte pas sur les filiales de groupes étrangers. Celles-ci, c'est logique, sont 79 % dans ce cas.

3.1.2 Formes du démarrage

Rendre un service impose souvent de mettre en place un système de prestation permettant la rencontre physique avec le client. C'est une difficulté réelle pour des PME tertiaires aux moyens nécessairement très limités. Cette contrainte est beaucoup moins présente dans le secteur manufacturier où l'exportation peut se développer durant des années sans nécessité d'une implantation physique sur le marché. 79 % des PME de notre échantillon ont abordé leur premier marché étranger par une simple exportation. La majorité des services offerts sont des services de conseils et études, avec des prestations ponctuelles et de grande valeur qui s'accommodent du déplacement du prestataire ou du client. Par ailleurs, le coût des déplacements a baissé et des nouveaux modes de communication à distance se sont mis en place. Les ouvertures s'appuyant dès le début sur une implantation, quelle que soit sa nature, sont extrêmement rares (7 %) ce qui est tout à fait spécifique des PME (25 % des grandes firmes enquêtées ayant démarré leur activité internationale de cette façon). Ce mode d'accès par implantation concerne surtout des activités de logistique, mais aussi quelques conseils pour les affaires et la gestion, qui recherchent un « habillage » local. La période la plus récente (1996-2000) voit les PME faire appel de plus en plus (15 % des démarrages) à d'autres formes d'ouverture, plus indirectes (sous-traitance ou constitution de réseaux internationaux travaillant en « *back office* ») qui concernent certaines activités de conseil mais aussi des services opérationnels comme le secrétariat ou la traduction.

3.2 Réseaux et relations avec les clients

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

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

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

Par contre, 28 % des PME confient à des partenaires étrangers la totalité de leurs prestations de services à l'étranger.

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

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

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

Sur le plan du secteur d'activité, les modes de relation avec la clientèle étrangère opposent les activités de logistique aux deux secteurs de conseil et aux services opérationnels : les prestations transfrontières « pures » et celles assurées par les antennes locales sont plus fréquentes. Symétriquement, le déplacement du client beaucoup plus rare dans le secteur logistique qui comprend des activités de transport avec déplacement du personnel mais aussi beaucoup d'activités d'organisation des chaînes de transport utilisant un savoir-faire informationnel et un réseau.

Les formes de réseau les plus fréquemment citées par les PME sont les réseaux de partenaires plus ou moins informels (58 % des firmes ayant un réseau à l'étranger) et les réseaux d'agents commerciaux sous contrat (30 %). On trouve aussi 19 % de réseaux de filiales, à opposer aux 58 % de grandes firmes de notre échantillon qui en disposent. Ces proportions changent sensiblement si l'on exclut les antennes purement commerciales et que l'on considère uniquement les antennes qui sont chargées d'assurer des prestations à l'étranger (tableau 2) : les PME sont dans ce cas beaucoup plus nombreuses (31 %) à adopter la forme filiale, forme coûteuse mais mieux contrôlable. Elles restent cependant loin des plus grandes firmes dont 75 % recourent à ce moyen lorsqu'il s'agit de fournir des prestations à l'étranger.

Tableau 2 : Formes du réseau de prestation selon le type d'entreprise

Type d'entreprise Formes de réseau	PME		Grandes entreprises		Ensemble	
	nb firmes	%	nb firmes	%	nb firmes	%
Aucun réseau	70	38,2	11	12,1	81	29,6
Réseau purement commercial	44	24,0	21	23,1	65	23,7
Réseau de prestation :	69	37,7	59	64,8	128	46,7
Dont* :						
Filiales	20	31,3	43	75,4	63	52,1
Entreprises conjointes	9	14,1	8	14,0	17	14,0
Franchises	2	3,1	1	1,8	3	2,5
Agents sous contrat	20	31,3	31	54,4	51	42,1
Autres partenaires	40	62,5	23	40,4	63	52,1
Ensemble	183	100,0	91	100,0	274	100,0

* Les totaux en colonne dépassent 100 % du fait des réponses multiples parmi les réseaux de prestation, mais il y a aussi 7 réponses manquantes (5 PME et 2 grandes firmes) sur ce point.

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

Cette enquête semble bien révéler le pragmatisme qui guide la plupart des dirigeants qui choisissent d'intervenir par des moyens multiples. L'idée séduisante d'un processus d'internationalisation qui s'opèrerait par étapes doit être sérieusement reconsidérée. Il est certes évident qu'une firme ne peut pas faire tout, tout de suite, dans ce domaine, et qu'un processus d'apprentissage peut aboutir à une complexification momentanée des formes de réseaux durant leur expérimentation. Mais il est probable aussi que les modalités les plus commodes et les plus adaptées varient d'un pays ou d'un contexte à l'autre.

3.3 Usage des TIC à l'international

Les modes relationnels classiques sont doublés, dans 85 % des cas par l'utilisation de moyens de communication, traditionnels ou non. Le téléphone ou la télécopie sont mobilisés par 73 % des répondants, le courrier postal par 54 %. Les nouveaux moyens de télécommunication (Internet, EDI, banques de données), sont employés par 60 % des PME, ce qui montre bien la rapide percée de ces technologies et leur adaptation aux besoins de ce type de firmes. Cependant, l'EDI semble un moyen réservé aux grandes organisations car, dans notre enquête, une seule PME l'utilise pour mettre ses services à disposition de ses clients à l'étranger (15 % des grandes firmes enquêtées le font). Les PME, peu nombreuses dans notre enquête, qui recourent à l'échange transfrontière « pur », utilisent au maximum ces nouveaux modes de relation : 71 % exploitent les nouveaux moyens de télécommunication, 67 % les moyens de télécommunication traditionnels. Le recours aux TIC est loin d'être homogène dans notre échantillon. Après avoir plus précisément cerné ces pratiques, nous proposons d'évaluer leur impact sur une variable de performance disponible dans nos données (le dynamisme international) en les mettant en concurrence avec d'autres variables telles que la taille de l'entreprise ou les caractéristiques de son réseau.

3.3.1 Les pratiques des PME

L'usage des applications nouvelles en matières de technologies de l'information et de la communication a longtemps privilégié les plus grandes entreprises qui étaient seules capables de s'engager dans les investissements nécessaires tant en matériel qu'en ressources humaines. Leurs réseaux structurés et hiérarchisés pouvaient profiter pleinement des transferts de données par procédures du type EDI qui s'avéraient peu utiles pour les PME dont les réseaux sont souvent plus souples et peu hiérarchisés. La révolution de la micro informatique avait mis

les puissances de calcul à la portée des plus petites entreprises, il semble que désormais l'Internet joue un rôle similaire dans le domaine des communications. Les PME de notre échantillon ne démentent pas ce point de vue car elles apparaissent quasiment autant utilisatrices de TIC que les plus grandes firmes que nous avons enquêtées : 77 % ont une adresse électronique, 48 % ont créé leur site sur la « toile » ; ces chiffres sont très voisins de ceux que nous donnent les grandes entreprises ou filiales de groupes de notre échantillon (75 % et 46 %, respectivement).

Nous avons distingué plusieurs niveaux d'usage des TIC. Le simple recours à Internet pour communiquer (avoir une adresse de courriel) est aujourd'hui très largement répandu et devient ainsi assez peu discriminant. La première étape significative vers l'intégration des TIC dans le processus d'internationalisation consiste sans doute à simplement vouloir être présent sur la « toile » par un site Internet propre. Une seconde étape est franchie lorsque la PME entreprend de rechercher des informations ou d'engager des actions de prospection au moyen des TIC. Une entreprise qui parvient à délivrer son service « en ligne » se situe probablement à un degré supérieur de maîtrise et d'usage des TIC. Enfin, les entreprises qui réalisent toutes ces opérations sont manifestement celles qui ont le plus intégré toutes les possibilités offertes par les TIC. Cette grille de lecture fait apparaître un clivage au sein des PME, plus marqué que pour les grandes entreprises, entre celles qui s'engagent à fond dans l'utilisation des TIC et celles qui restent en retrait, ne dépassant pas le stade du site ou même de la simple adresse électronique.

Tableau 3 : Usages des TIC à l'international par les PME selon le secteur d'activité

Formes de relation	Conseils techniques		Conseils pour affaires & gestion		Logistique		Services opérationnels	
	nombre	%	nombre	%	nombre	%	nombre	%
Aucun usage	12	16,4	8	17,8	20	52,6	3	13,6
Simple site Internet*	7	9,6	1	2,2	2	5,3	1	4,5
Prospection ou information*	5	6,8	3	6,7	2	5,3	7	31,8
Mise à disposition du serv.*	21	28,8	23	51,1	8	21,1	3	13,6
Tous ces usages	28	38,4	10	22,2	6	15,8	8	36,4
Ont une adresse courriel	66	89,2	39	84,8	19	46,3	20	90,9
Ont un site Internet	45	60,8	17	37,0	9	22,0	15	68,2
Ensemble des firmes	73	100,0	45	100,0	38	100,0	22	100,0

* à l'exclusion des autres types d'usage

NB : champ 178 réponses (5 manquantes)

L'analyse par secteur du tableau 3 met en lumière des particularités assez tranchées. Les PME du secteur logistique se différencient fortement des autres : une majorité ne fait aucun usage des TIC tandis que dans les autres domaines d'activité on n'en trouve jamais plus de 20 % dans ce cas. Ce retard est confirmé quand on considère le taux de dotations en adresses électroniques ou en sites Internet. Les PME de ce secteur ont souvent débuté leur internationalisation très tôt, bien avant l'apparition des TIC et elles ont établi des réseaux et des procédures de communication internes sur des technologies de génération antérieures (télex, télécopie...). Elles devront évoluer sur ce point pour rester compétitives face aux plus grandes firmes du secteur dont l'offre de services s'enrichit constamment grâce aux TIC (*Tracking*, suivi de commandes, de livraison etc.)

Le second enseignement de l'analyse par secteur est de montrer que les activités d'ingénierie et de conseils techniques, qui comprennent les prestations de conseils en informatique, sont le principal secteur où l'usage des TIC s'est développé en direction de l'international. Ce secteur bénéficie de la maîtrise technique de ces outils et peut vendre à l'étranger ses prestations sans aucune adaptation du fait de leur haute technicité. Les deux secteurs de consultance se sont massivement engagés dans des stratégies de vente de leurs prestations via les TIC. Les activités de services opérationnels sont assez peu nombreuses et leur domaine d'intervention se prête *a priori* assez mal au développement international. Celles qui nous ont répondu s'appuient presque toutes sur les TIC mais plus pour obtenir des informations que pour assurer leurs prestations. Ces résultats viennent corroborer l'hypothèse selon laquelle les TIC permettent une plus large ouverture des PME de service vers l'international.

Tableau 4 : Usage des TIC et Réseau international des PME

Formes de réseau Usage des TIC	Aucun réseau		Réseau commercial		Réseau de prestation	
	nb firmes	%	nb firmes	%	nb firmes	%
Aucun usage	12	21,8	11	28,2	17	32,7
Simple site Internet*	1	1,8	3	7,7	2	3,8
Prospection ou information*	5	9,1	5	12,8	3	5,8
Mise à disposition du serv.*	18	32,7	9	23,1	12	23,1
Tous ces usages	19	34,5	11	28,2	18	34,6
Ensemble des firmes	55	100,0	39	100,0	52	100,0

* à l'exclusion des autres types d'usage

NB : champ 178 réponses (5 manquantes)

La lecture du tableau 4 renforce encore cette impression : quand aucune antenne n'est disponible à l'étranger, la proportion des firmes qui utilisent les TIC pour rendre le service est la plus forte (67,2 %) et celles qui n'ont pas du tout recours aux TIC sont les moins nombreuses. Mais ce tableau montre également que les TIC renforcent aussi le réseau lorsqu'il existe et ne constituent donc pas seulement un palliatif à son absence. La possibilité de vendre « en ligne » un service accélère son développement international. Ainsi, sur les 17 PME de notre échantillon qui vendent dans 20 pays ou plus, 12 ont débuté à l'international depuis moins de 10 ans et 83 % de celles-ci utilisent les TIC pour mettre leur service à la disposition des clients étranger.

3.3.2 Réseaux, TIC et dynamisme international

Les résultats présentés jusqu'ici demeurent principalement descriptifs. Nos données nous permettent d'aller un peu au-delà si l'on met en relation une variable de performance de l'entreprise avec le choix du type de réseau et le type de recours aux TIC. Les auteurs qui ont analysé la performance internationale des entreprises (Madsen, 1987 ; Julien et Ramangalahy, 2003) retiennent en général l'idée que ce concept est multi dimensionnel et discutent la valeur d'une mesure comptable objective et unique face à des objectifs stratégiques assez variés. Ces réflexions montrent tout l'intérêt qu'il y a à prendre en considération la manière dont ces résultats sont perçus et évalués par le dirigeant lorsque celui-ci peut être interrogé.

L'indicateur que nous utilisons ici est certes unidimensionnel puisqu'il ne concerne qu'un seul aspect de la performance, le dynamisme des ventes internationales mais il prend le parti de s'éloigner des stricts ratios comptables pour leur préférer l'évaluation qu'en fait le dirigeant. Cette préférence se justifie aussi par l'inadaptation des mesures comptables au contexte des

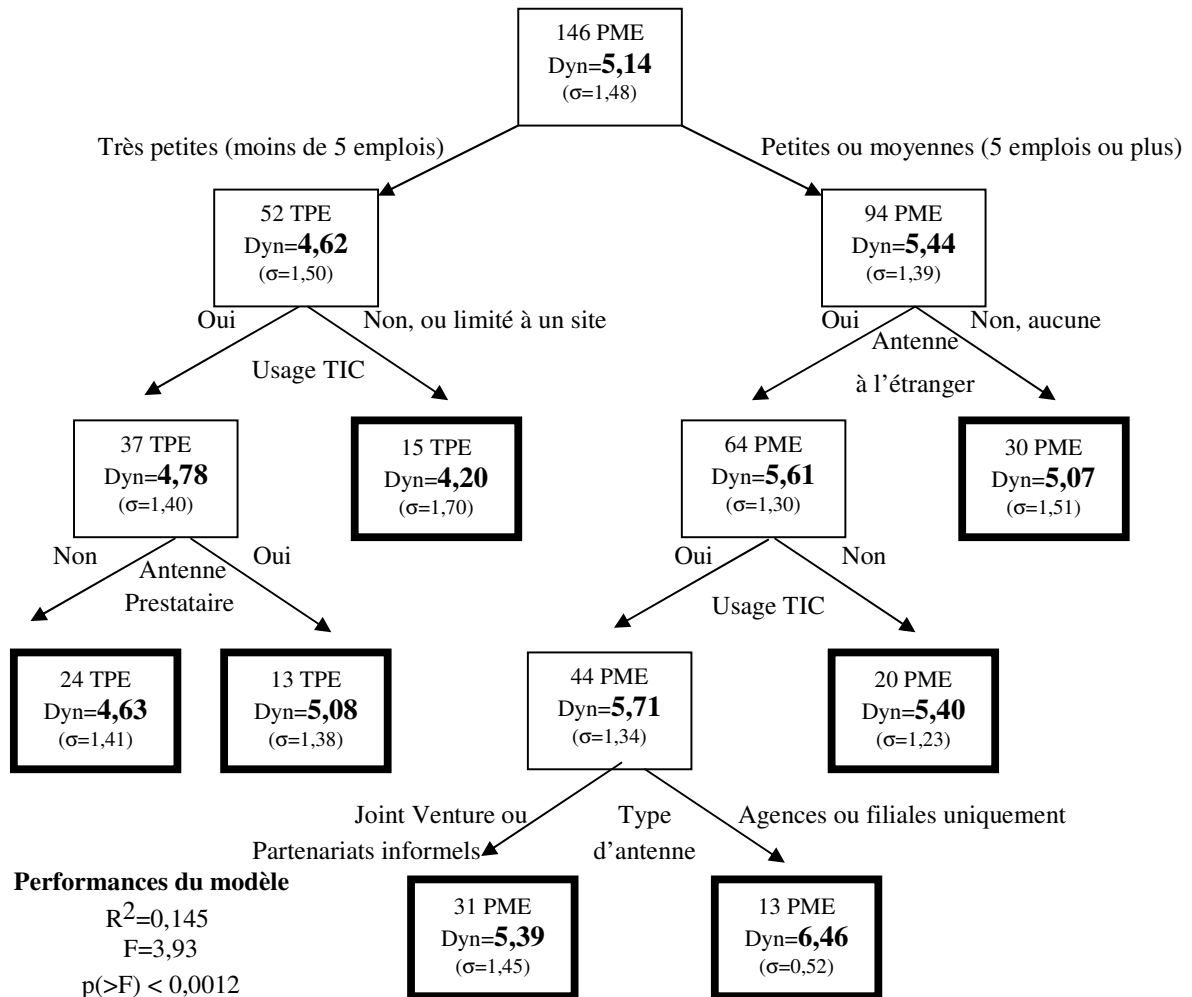
exportations de services. Le chiffre d'affaires réalisé à l'international que l'on peut considérer comme le montant des exportations après consolidation des résultats des filiales, est souvent utilisé pour comparer les grandes entreprises mais il s'avère difficilement utilisable lorsqu'une partie des prestations à l'étranger est le fait d'antennes non filiales, ce qui est souvent le cas lorsqu'il s'agit d'entreprises de service de taille moyenne ou faible. Le fait de parler d'internationalisation pour les services et non pas d'exportation, tient précisément à cette spécificité du développement des activités de service qui peut s'opérer par la création d'un réseau plus ou moins bien contrôlé dont chaque antenne assure les prestations dans sa zone de compétence. Idéalement, il faudrait tenir compte des ventes des filiales ainsi que des ventes réalisées par les partenaires (entreprises conjointes, agents, franchisés et autres). Cependant ces dernières ne peuvent pas être intégrées en totalité car ces entreprises ont aussi leur activité propre, indépendante de l'activité attribuable au réseau. Chaque firme met en place ses propres règles d'évaluation et de contrôle au sein de son réseau de sorte qu'il n'est guère utile de demander directement un chiffrage de l'activité internationale du fait de l'hétérogénéité des réponses qui seraient fournies. Dans la réalité, le degré d'internationalisation d'une firme par rapport à une autre est effectivement très difficile à mesurer (Huault, 1998). La prise en compte du réseau et celle des objectifs stratégiques qui diffèrent d'une firme à l'autre, déplace les possibilités de mesure vers des indicateurs plus qualitatifs. Le dirigeant est normalement la personne qui connaît le mieux la réalité de l'activité internationale de son entreprise et de son réseau. L'indicateur de dynamisme utilisé ici exprime directement comment il évalue l'évolution de ce chiffre global sur une échelle à 7 points. Pour améliorer la qualité des réponses, cette question a été groupée avec d'autres demandes d'évaluation portant sur des chiffres de ventes connus avec plus d'exactitude par le dirigeant (CA général, ventes en France, CA exporté et CA des filiales).

Une observation doit être faite ici : cet indicateur ne présente aucune différence significative selon les quatre grands secteurs couverts par cette recherche (logistique, ingénierie, conseils en gestion et services opérationnels) ; sauf à considérer que ces quatre secteurs connaissent des progressions parallèles à l'international, on peut penser que les dirigeants ont plus ou moins calé leur évaluation sur celle de leur domaine d'activité.

L'arborescence présentée dans le schéma 1 a été établie par la méthode C&RT (*Classification and Regression Trees*) pour expliquer les différences de l'indicateur de dynamisme (Dyn) en fonction des caractéristiques du réseau, de l'intensité de recours aux TIC et de la taille de l'entreprise (effectifs employés). L'analyse dichotomique en cascade utilisée permet d'identifier des groupes d'entreprises qui connaissent des dynamismes tertiaires internationaux significativement différents. La qualité du « diagnostic » perd en fiabilité au fur et à mesure que l'on descend dans l'arborescence qui peut être plus ou moins développée selon les seuils de taille des groupes retenus *a priori*. Compte tenu de la dimension de notre échantillon (ramené ici à 146 PME du fait de réponses incomplètes), nous avons demandé au programme de ne pas diviser des groupes de moins de trente firmes et de ne pas retenir des groupes de moins de dix. Les variables explicatives introduites ont été : la classe de taille (emplois occupés dans l'entreprise en sept classes), le fait de disposer d'une antenne à l'étranger qu'elle soit commerciale ou de prestation (3 classes), la composition du réseau (filiales, entreprises conjointes, agents ou autres partenaires), enfin un indicateur de l'usage des TIC par l'entreprise : aucun usage, un simple site Internet, un usage sélectif (limité à la prospection ou bien à la mise à disposition des services), un usage extensif associant prospection et mise à

disposition. Le programme opère, à chaque étape, des comparaisons entre les différents regroupements possibles et, dans le cas de variables ordinales présentant plus de deux modalités, retient la dichotomie la plus efficace. La méthode C&RT a été développée par Breiman et alii (1984). Elle choisit à chaque étape la division de l'échantillon qui produit les deux sous échantillons les plus homogènes du point de vue de la variable à expliquer. Elle est mise en œuvre dans le logiciel *Answer Tree* commercialisé par SPSS.

Schéma 1 : Réseau, TIC et dynamisme international global



Les enseignements que l'on peut tirer de cette analyse sont multiples. Tout d'abord une précaution : le modèle n'explique que 14,5 % de la variance de la variable expliquée. Le dynamisme international dépend donc aussi d'autres facteurs mais les dichotomies obtenues présentent malgré tout des écarts significatifs qu'il est intéressant d'observer. La première distinction qui se manifeste sépare les très petites firmes (moins de 5 actifs) des autres. Les TPE de services affichent en moyenne un dynamisme international (4,62) sensiblement inférieur aux autres PME de l'échantillon (5,44). Pour ces TPE, il semble que le recours aux TIC ouvre de nouvelles opportunités de dynamisme, à condition qu'elles ne se limitent pas à

simplement créer leur site Internet. L'usage intensif ou sélectif des moyens de communication ne différencie cependant pas les performances dynamiques des TPE s'il n'est pas associé à un réseau, même embryonnaire, assurant les prestations directement dans le pays marché.

La première distinction qui concerne les PME de taille moins modeste (5 actifs ou plus) oppose celles qui n'ont aucune antenne à l'étranger aux autres. Dans ce cas, il ne semble pas que le type d'antenne (commerciale ou de prestation) influe significativement sur le dynamisme. L'absence d'antenne paraît obérer sensiblement les potentialités de développement qui deviennent comparables à celles des TPE les plus dynamiques. L'analyse ne montre pas si les firmes peuvent pallier en partie ce manque en recourant aux TIC : celles qui ne les utilisent pas sont trop peu nombreuses (elles sont 6 dans notre échantillon). Si l'on s'affranchit des seuils imposés à l'analyse dichotomique on peut observer que ces 6 entreprises paraissent moins dynamiques que les 24 autres (4,67 en moyenne contre 5,17 pour celles qui font usage des TIC).

Les entreprises qui ont établi un réseau à l'étranger connaissent des dynamismes différents selon l'usage qu'elles font des TIC : celles qui ne font absolument aucun usage des TIC sont moins dynamiques. Enfin, le type de réseau développé à l'étranger influe considérablement sur les potentialités dynamiques des PME qui font usage des TIC : celles qui ont des filiales ou des agents (catégories assez homogènes sur le critère modélisé et regroupées pour éviter de trop faibles effectifs) connaissent des progressions beaucoup plus rapides que les autres. Il n'est pas sans intérêt de noter que le recours aux entreprises conjointes (*joint ventures*), souvent prôné pour les PME comme étant une façon peu coûteuse de disposer d'une quasi-filiale, ne semble pas être aussi efficace pour le secteur des services ; il ne semble pas permettre un développement aussi rapide que le simple réseau d'agences et se rapprocherait plutôt du réseau informel qui n'est pas non plus caractérisé par une progression rapide du chiffre d'affaires. Cela semble confirmer que ce mode de partenariat conviendrait mal aux activités de service, posant sans doute plus de problèmes qu'il ne permet d'en résoudre.

Ces derniers résultats mériteraient d'être vérifiés sur des échantillons plus vastes car nous atteignons ici la limite de la significativité de l'analyse statistique ; certains des effectifs concernés sont faibles et nous avons dû opérer des regroupements. Les PME engagées dans des entreprises conjointes ne sont en effet que neuf dans notre échantillon. On n'y trouve aussi que huit PME qui ont pu se doter d'une filiale à l'étranger, ce sont aussi celles qui sont les plus dynamiques (6,63 en moyenne, avec un écart-type de 0,74) mais leur petit nombre impose d'être prudent. Du point de vue d'une PME qui ne peut envisager de créer une filiale, la voie du dynamisme reste encore possible. Elle passe par le réseau d'agences qui est un mode de développement souvent apprécié par ce type d'entreprises, y compris industrielles, pour sa souplesse et son faible coût initial : les 11 PME de notre échantillon qui se sont structurées ainsi sont aussi très dynamiques (6,18 en moyenne, avec un écart-type de 0,60), sensiblement plus en tout cas que celles, pourtant deux fois plus nombreuses, qui ont eu recours à des accords partenariaux informels (5,41 en moyenne, avec un écart-type de 1,59).

Conclusion

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

La question qui se pose au terme de cette analyse concerne les particularités des PME de services par rapport aux plus grandes firmes de ce secteur. Ont-elles des stratégies d'internationalisation réellement différentes, jouent-elles plus particulièrement sur certains vecteurs stratégiques pour réussir leur internationalisation ? A la première question on peut répondre que les stratégies d'internationalisation suivies par les PME ne leur sont pas réellement spécifiques. Concernant la seconde question, on constate par contre que les PME ont plus volontiers recours à des partenaires locaux pour servir leurs clients constituant ainsi des réseaux peu coûteux et souvent informels mais en revanche moins faciles à contrôler, notamment sur le plan de la qualité des prestations, que les réseaux de filiales à l'étranger. Bien que notre enquête commence à dater, le recours aux TIC y apparaît très répandu parmi les entreprises étudiées. Nul doute qu'elles n'apportent un appui aujourd'hui incontournable aux stratégies de développement international des PME de services. Cet appui est tout particulièrement net pour tout ce qui concerne le fonctionnement des réseaux mis en place à l'étranger. Cependant les données de notre échantillon ne permettent pas de montrer si elles constituent réellement une alternative durable au développement du réseau qui reste le principal facteur de différenciation entre les firmes.

Bibliographie

- Amabile, S. et M. Gadille (2002), « Internet, facteur de gains de productivité et de diversification dans les PME : caractérisation des contextes d'usage », *Revue Internationale PME*, vol. 15, n° 3-4, pp. 115-137.
- Bartlett, C. A. et S. Ghoshal (2002), *Managing across borders: the transnational solution*, Boston, Harvard Business School Press.
- Breiman, L. J., H. Friedman, R. A. Olshen et C. J. Stone (1984), *Classification and regression trees*, Belmont, California, Wadsworth.
- Campbell, A. et A. Verbeke (1994), « The Globalisation of Service Multinationals », *Long Range Planning*, vol. 27, n° 2, pp. 95-102.

- Collin, 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 ès Sciences de Gestion, IAE de Lyon.
- Huault, I. (1998), *Le management international*, Paris, Éditions La Découverte.
- Julien, P.-A. et C. Ramangalahy (2003), « Competitive Strategy and Performance of Exporting SME's: An Empirical Investigation of the Impact of their Export Information Search and Competencies », *Entrepreneurship, Theory and Practice Journal*, vol. 27, n° 3, pp. 227-245.
- Léo, P.-Y., A. Munos et J. Philippe (2002), Nouvelles technologies de l'information et de la communication, organisation spatiale et internationalisation des entreprises de services, Rapport pour le PUCA, Paris.
- Léo, P.-Y. et J. Philippe (1991), « Services aux entreprises et organisations multi locales », *Revue d'économie industrielle*, n° 57, pp. 46-63.
- Léo, P.-Y., J.-L. Moulins et J. Philippe (2004), « Sviluppo Internazionale dei Servizi alle Imprese: tra standardizzazione et Adattamento », *Journal of Micro and Macro Marketing*, anno XIII, n° 3, dicembre, pp. 519-536.
- Lovelock, C.H. et G. S. Yip (1996), « Developing Global Strategies for Service Businesses », *California Management Review*, vol. 38, n° 2 (winter), pp. 64-86.
- Lovelock, C. H. (2001), *Service Marketing: People, Technology, Strategy*, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.
- Madsen, T. K. (1987), « Empirical Export Performance Studies: A Review of Conceptualizations and Findings », *Advances in International Marketing*, n° 2, pp. 177-198.
- Munos, A. (1999), « Marketing et technologies : un duo gagnant pour l'internationalisation des entreprises de services », communication à la 46^e conférence de la RSAI, Montréal.
- Nicoulaud, B. (1989), « Problems and Strategies in the International Marketing of Services », *European Journal of Marketing*, vol. 3, n° 6, pp. 55-66.
- O'Farrel, N. P. et A. P. Wood (1994), « International Market Selection by Business Service Firms: Key Conceptual and Methodological Issues », *International Business Review*, vol. 3, n° 3, pp. 243-264.
- R.E.S.E.R., (éd) (1995), Réseaux et sociétés de conseil en Europe, Aix en Provence, Serdeco.
- Richardson, B. (1987), « A sub-sectoral approach to services' trade theory », *The emerging service economy*, éd O. Giarini, Oxford, Pergamon, pp. 59-82.
- Roche, E. M. et M. J. Blaine (2000), *Information technology and the multinational enterprise*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Vandermerwe, S. et M. Chadwick (1989), « The Internationalization of Services », *The Service Industry Journal*, vol. 9, n° 1, pp. 79-93.
- Warner, M. et P. Joynt (éds) (2002), *Managing across Cultures: Issues and perspectives*, Thomson learning, Cornwall, GB.
- Zimny, Z. et P. Mallampally (2002), « Internationalization of services: are the modes changing? », *Internationalization, Technology and Services*, éds M. Miozzo et I. Miles, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 87-114.